

**KOMPANIA WĘGLOWA.** Jeżeli państwo jest właścicielem górnictwa, trudno wymagać, aby polityka nie miała wpływu na tę branżę. Rola górnictwa w gospodarce i w polityce energetycznej jest uzależniona od koncepcji właściciela. Ja i reszta zarządu Kompanii Węglowej zajmujemy się restrukturyzacją 11 kopalń. One muszą być konkurencyjne na rynku i mam do tego doprowadzić. Musimy stworzyć nowoczesną firmę z nowoczesnymi narzędziami zarządzania we wszystkich kopalniach – mówi Krzysztof Sędzikowski, prezes Kompanii Węglowej, w rozmowie z Nowym Górnikiem.

ROZMAWIA: SŁAWOMIR STARZYŃSKI

► **NOWY GÓRNIK: Kompania Węglowa nie wydała kalendarza firmowego na 2016 rok. To znaczy, że już nie będzie Kompanii? Już nic nie będzie?**

**KRZYSZTOF SĘDZIKOWSKI:** Będzie Polska Grupa Górnicza, która powstanie z 11 kopalń Kompanii Węglowej. Ma szansę rozpocząć działalność od 1 kwietnia 2016 roku, a najpóźniej od połowy



roku. KW zostanie jako firma, która będzie dysponować majątkiem niegórnictwem. W takiej sytuacji wydawanie kalendarza firmowego Kompanii Węglowej byłoby zbędnym wydatkiem.

► **Mam kłopot z ustaleniem, co robi zarząd KW. Wiem, że realizuje pan plan rządowy, ale jaki to plan i jakiego rządu? Jeżeli rząd przygotował plan dla firmy, to co robi zarząd?**

– Realizuje plan obecnego rządu, który zawiera pewne punkty poprzedniego. Przeniesienie aktywów do nowej spółki, poprawa efektywności, obniżenie kosztów wydobycia węgla są niezmiennie, bo one muszą być zrealizowane bez względu na politykę. Chyba najwyraźniejszą zmianą jest rezygnacja z wnieśienia 100 proc. akcji Kompanii Węglowej do Towarzystwa Finansowego Silesia. Silesia, tak jak inni inwestorzy, będzie mogła objąć część udziałów w Polskiej Grupie Górniczej. To zasadnicza zmiana, jaką wprowadził obecny rząd. Uważam, że to bardzo dobra decyzja.

Nie zmieniły się założenia biznesplanu. W 2017 roku Polska Grupa Górnicza ma być rentowna. Na tym się koncentruję, a nie na publicznym ocenianiu, jak bardzo obecny rząd kontynuuje działania poprzedniego. Dla mnie jest zasadnicza różnica między obu planami, a dyskusja o sposobach restrukturyzacji górnictwa zbyt często sprowadza się do sporu: zamykać kopalnie czy nie zamykać. To nieporozumienie.

Ja i reszta zarządu Kompanii Węglowej zajmujemy się restrukturyzacją 11 kopalń. One muszą być konkurencyjne na rynku i mam do tego doprowadzić. Musimy stworzyć nowoczesną firmę z nowoczesnymi narzędziami zarządzania we wszystkich kopalniach. Optymalizacja kosztów i zakupów, poprawa efektywności, poprawa kontrolingu i produkcji, racjonalizacja polityki związanej z zapasami są najistotniejszymi działaniami. Są to standardowe działania w czasie restrukturyzacji. Firma ma być rentowna i żeby osiągnąć ten cel, należy zmieniać rzeczywistość.

Przyznaję, muszę walczyć z poglądem, który głosi, że wystarczy co jakiś czas zamknąć kopalnię albo kilka kopalń i sytuacja spółki się poprawi. Moim zdaniem istnieje lepsze rozwiązanie niż zamykanie kopalń wyłącznie po to, aby na jakiś czas poprawić wynik finansowy. To wydawanie pieniędzy na ugaszenie pożaru i na zasypywanie dziury, ale nie uzyskamy tak celu najważniejszego – nie zbudujemy

firmy, która poradzi sobie na rynku. Taką firmą ma być Polska Grupa Górnicza stworzona z 11 kopalń.

► **Na razie restrukturyzacja polega na oszczędzaniu. Może się okazać, że przez oszczędności górnicy nie będą mieli gdzie fedrować albo warunki pracy będą bardzo niebezpieczne.**

– Bezpieczeństwo pracy jest priorytetem. Musieliśmy w 2015 roku przesunąć część inwestycji na rok 2016. To około 300 mln złotych. Z tego powodu nie grozi nam paraliż.

► **Żeby zaoszczędzić pieniądze, chce pan sprzedać siedzibę Kompanii Węglowej. Firma jednorazowo dostanie 28 mln złotych. To nie jest kwota, która uratuje KW.**

– Jednorazowo 28 mln złotych i kilkaset tysięcy złotych rocznie na kosztach utrzymania budynku. O każdej kwocie można powiedzieć, że nie uratuje firmy. Nieważne czy wyrażonej w milionach czy setkach, a nawet dziesiątkach tysięcy. W swojej karierze pracowałem w firmie, która miała około 400 mln złotych rocznego deficytu. W ciągu 12 miesięcy udało nam się zmniejszyć koszty o około 250 mln złotych. Zapanowało zdziwienie. Firma normalnie funkcjonowała. Czy sądzi pan, że ciąłem wielkie wydatki? Nie. Największa jednostkowa oszczędność to był milion złotych. Najczęściej oszczędności wynosiły kilkadziesiąt i kilkaset tysięcy złotych na każdej pozycji kosztowej. Po zsumowaniu okazało się, że w krótkim czasie można zrationalizować koszty na gigantyczną skalę. Jestem zwolennikiem takich działań, a nie jednego, spektakularnego cięcia.

► **Zawsze tak emocjonalnie angażuje się pan w swoją pracę?**

– Zawsze.

► **Tak było w przypadku KGHM Polska Miedź? Restrukturyzował pan tę firmę przed wejściem na giełdę i zrezygnował pan, bo był to warunek, że związki zgodzą się na upublicznienie spółki?**

– Ma pan złe informacje. Nie zrezygnowałem. Zostałem odwołany. Zostawiłem spółkę zrestrukturyzowaną, z nowoczesnym sposobem zarządzania. Kiedy zacząłem pracę w Kompanii Węglowej, poczułem się tak, jakbym cofnął się w niektórych obszarach o 20 lat, do czasów mojej pracy w KGHM. Podobny sposób traktowania odbiorców, podobne podejście do sprzedaży i eksportu w branży.

► **Jak pan czuje się w roli faceta o 20 lat młodszego? Przeżywa pan drugą młodość?**

– Daję radę, chociaż po doświadczeniach w KGHM postanowiłem, że nie będę pracował w firmie państwowej. Owszem, doradzałem w spółkach państwowych, jednak doradztwo jest układem jasnym – albo zarząd korzysta z rad doradcy, albo nie. Dlaczego zdecydowałem się przyjąć ofertę zarządzania KW? Kompania jest pod ścianą. W takiej sytuacji łatwiej przeprowadzić zmiany. W firmie bogatej jest trudniej, bo nie ma przymusu ekonomicznego. Nie żałuję swojej decyzji. Jak długo będę miał

# Realizuje żeby po



Właściciel postanowił, że z 11 kopalń KW powstanie Polska Grupa Górnicza. Zarząd KW ma tak przygotować biznesplan,

wpływ na to, co dzieje się w KW, tak długo chciałbym nią kierować.

► **Dlaczego wycofał pan rezygnację ze stanowiska prezesa Kompanii Węglowej? Podobno rezygnacja była sprytną zagrywką. Chciał pan, żeby nowa władza zabiegała o pana.**

– To absurd. Rezygnację złożyłem przed wyborami. Przypominam o tym, bo nie chciałbym, żeby dopatrywać się w mojej decyzji podtekstu politycznego. Po wyborach rozmawiałem z ministrami Krzysztofem Tchórzewskim i Grzegorzem Tobiszowskim. Nikt nikogo o nic nie prosił. W normalnej, merytorycznej rozmowie ustaliliśmy, że będę dalej odpowiadał za Kompanię Węglową. Mnie odpowiadała nowa koncepcja. W roku 2015 nie powstała Nowa Kompania, ale zarząd zrobił wiele, aby firma nie upadła. Udowodniliśmy, że w skrajnie niesprzyjających warunkach spółka potrafi utrzymać się na rynku. Ten wysiłek powinien procentować teraz, kiedy zaczynają się kolejne rozmowy z potencjalnymi inwestorami.

► **Można o górnictwie i o Kompanii Węglowej rozmawiać bez podtekstów politycznych?**

– Jeżeli państwo jest właścicielem górnictwa, trudno wymagać, aby polityka nie miała wpływu na tę branżę. Rola górnictwa w gospodarce i w polityce energetycznej jest uzależniona od koncepcji właściciela. Moim zdaniem właściciel musi mieć koncepcję na górnictwo i na energetykę. Zarządy firm mają ją realizować i to jest oczywiste. Jednak decyzje dotyczące sposobu funkcjonowania, organizacji pracy, zarządzania i efektywności należą do kompetencji zarządów.

Postaram się to wytłumaczyć na przykładzie Kompanii Węglowej. Właściciel postanowił, że z 11 kopalń KW powstanie Polska Grupa Górnicza. Zarząd KW ma tak przygotować biznesplan, aby przyciągnąć inwestorów, którzy obejmą udziały w PGG, i stworzyć warunki, żeby nowa firma była rentowna. Zgodnie z biznesplanem rentowność mamy osiągnąć w 2017 roku.

Ja mam skupić się na tym, co zależy ode mnie. Nie chcę komentować politycznych deklaracji. Mam realizować koncepcję właściciela i dbać o to, aby wykonać biznesplan. Dlatego jestem skrupowany, kiedy wywołuje się mnie do tablicy, żebym powiedział, w jakim stopniu realizuję plan poprzedniego albo tego rządu. Plan obecnego rządu jest inny i go realizuję. W biznesplanie są istotne