

Rozmowa z senatorem **ADAMEM GAWĘDĄ**, koordynatorem prac zespołu audytorów kopalń i Centrali Kompanii Węglowej

Z kopalń Kompanii Węglowej można stworzyć dobrą firmę

► **NOWY GÓRNIK: Za dwa-trzy tygodnie ma być gotowy raport z audytu Kompanii Węglowej. Zespół zakończył badanie kopalń i centrali największej spółki węglowej. Badanie miało sens?**

ADAM GAWĘDA: Mamy za sobą pracowity czas. Zakończyliśmy audyt, teraz pracujemy nad wnioskami. Kompania Węglowa jest w najgorszej sytuacji ze wszystkich spółek węglowych, dlatego zespół audytorów pracował nawet po kilkanaście godzin dziennie przez sześć, a nawet siedem dni w tygodniu. Wnioski przygotowujemy dla ministra energii, dlatego nie mogę teraz wypowiadać się w imieniu wszystkich członków zespołu.



► **Sądzę, że może pan powiedzieć o swoich refleksjach i najważniejszych spostrzeżeniach z pańskiego punktu widzenia?**

– Jestem przekonany, że należy jak najszybciej stworzyć Polską Grupę Górniczą. Ta firma ma szansę utrzymać się na rynku. Oczywiście nie można liczyć na to, że w krótkim czasie zacznie przynosić duże zyski netto, ale będzie mogła utrzymać płynność finansową, inwestować w rozwój i zapewni stabilne miejsca pracy. Kopalnie PGG zapewnią bezpieczeństwo energetyczne Polski w części, która zależy od węgla kamiennego. Ponieważ ani w tym roku, ani w roku 2017 nie zanoszą się na istotny wzrost cen węgla kamiennego, kopalnie Polskiej Grupy Górniczej muszą być coraz bardziej efektywne. Zespół audytorów znalazł rezerwy, które można wykorzystać. Wskażemy je, natomiast od zarządu będzie zależało, jak ta wiedza zostanie wykorzystana.

Nie rozstrzygamy, czy uda się stworzyć z Kompanii Węglowej nową firmę, w której zostaną zachowane dotychczasowe zasady wynagradzania. Nie mamy takich kompetencji. Audytorzy nie będą także ustalać zasad organizacji pracy w nowej spółce. To wszystko musi zrobić jej zarząd w porozumieniu ze związkami zawodowymi. Jednak pewne jest jedno – system wynagradzania musi premiować efektywność, a organizacja pracy powinna być podporządkowana lepszemu wykorzystaniu czasu pracy górników i maszyn.

► **To bardzo ogólna refleksja.**

– Będzie ona poparta konkretnymi danymi, które zobrazują skalę rezerw. Nie mogę mówić o konkretach, zanim nie powstanie oficjalna wersja raportu i zanim nie zapozna się z nią minister energii. Myślę, że mogę powiedzieć o wielkim problemie, jaki mamy z kopalnią Sośnica. W ciągu kilku lat przyniosła ona około 500 mln złotych straty. W tym czasie zainwestowano w nią ponad 200 mln złotych i nadal przynosi straty. Trudno mówić o jej przyszłości. Nie wiem, czy uda się ją uratować. Ostateczną decyzję podejmie zarząd.

Popełniono poważny błąd, likwidując centra wydobywcze. Były one jednym z etapów tworzenia kopalni zespolonych. Chodziło o technologiczne połączenie kopalni.

Umożliwiłoby ono uproszczenie sieci wentylacyjnej, ograniczono by liczbę zakładów przeróbczych. To dałoby oszczędności. Teraz próbuje się naprawić ten błąd w kopalniach rudzkich. Dlaczego teraz, a nie wcześniej? Kopalnie Marcel i Jankowice mają sąsiadujące pola wydobywcze. Górniczy z Jankowice mogliby korzystać z szybu kopalni Marcel, żeby skrócić czas dojścia do stanowisk pracy w ścianach. Audyt wykazał, że przez lata brakowało rozwiązań logicznych służących poprawie efektywności.

► **Tworzenie kopalni zespolonych spotykało się z protestami. Centra wydobywcze były krytykowane przez związki i kierownictwo wielu kopalni. Obawiano się, że będzie łączenie kopalni, mniej kierowniczych stanowisk i eksperyment skończył się niepowodzeniem.**

– Nie chodzi mi o administracyjne łączenie kopalni. Mówię o połączeniu technologicznym.

► **Nikt nie wierzył, że skończy się na połączeniach technologicznych.**

Brakowało racjonalnej argumentacji. Podejmowano decyzje bez analizy. Na przykład na jakiej podstawie uznano za racjonalne połączenie kopalni Sośnica i Makoszowy? Czy policzono, jaki będzie efekt ostateczny? Każdą tego typu decyzję powinna poprzedzić dokładna analiza. Mamy Politechnikę Śląską, Uniwersytet Ekonomiczny i Uniwersytet Śląski. Mamy zaplecze naukowe i specjalistów, którzy mogliby przygotować analizę. Pytałem o to i takiej analizy nie było.

Nie podejmowano decyzji, które nawet bez skomplikowanych analiz były oczywiste. Przykładem są kopalnie rybnickie. Nikt w nich nie neguje połączenia technologicznego. Przekonane są o tym także załogi. Te spostrzeżenia wskazują, że można było, nie likwidując centrów wydobywczych, iść w kierunku tworzenia kopalni zespolonych. Jeżeli pojawiały się obawy załóg czy liderów związkowych, trzeba było przekonywać.

► **Uważa pan, że da się uratować kopalnie Kompanii Węglowej?**

– Można je uratować. Nie wyobrażam sobie, żebyśmy nie podjęli tego trudu.

► **Co trzeba zrobić, żeby trud nie poszedł na marne?**

– Nie wiem, czy mogę mówić o konkretach. Nie ma jeszcze oficjalnego raportu.

► **Panie senatorze, ma pan immunitet i może pan prawie wszystko.**

– Średni czas pracy górników w ścianach jest krótszy niż w porównywalnych kopalniach w Unii Europejskiej. Teraz pracuje się około pięć godzin. Jest to średnia, którą należy poprawić. Są kopalnie, w których czas pracy górników w ścianie jest dramatycznie niski, i kopalnie, w których ten wskaźnik jest zadawalający. Powinny nastąpić zmiany organizacyjne. Trzeba połączyć technologicznie kopalnie, które zyskają na takiej operacji.



Zespół audytorów analizuje sytuację każdej kopalni. Ocenia racjonalność działań Centrali Kompanii Węglowej. Audytorzy szukają rezerw

Działania muszą być poparte analizami, które ułatwią prowadzenie dialogu ze stroną społeczną. Na stół trzeba wyłożyć wszystkie argumenty. Nie wyobrażam sobie udanej operacji ratowania kopalni KW w sytuacji, kiedy strona społeczna powie: „To się nam należy i nie zgadzamy się na nic innego”. W dialogu musimy uczciwie powiedzieć, jakie działania mogą uratować kopalnie KW, a jakie spowodują zagładę.

Jeżeli górniczy zgodzą się na rozwiązania systemowe i wynagrodzenia będą powiązane z efektami, załogi nie powinny stracić na zarobkach. Obecnie obowiązujący skomplikowany system wynagradzania budzi obawy. Jeżeli pokażemy, że jasny system zapewni stabilizację finansową firmy i załóg górniczych, górniczy zgodzą się na zmiany. Przykład kopalni, które kupił Węglokoks, udowodnił, że w krótkim czasie można osiągnąć dobre efekty biznesowe i nie musi się to odbywać kosztem załóg. Mam na myśli przykład kopalni Bobrek-Centrum. Bez zaufania strony społecznej i poprawy jakości dialogu społecznego nie da się przeprowadzić tego procesu.

► **Jeżeli zaufanie strony społecznej wzrośnie dziesięciokrotnie, jeżeli jakość dialogu społecznego poprawi się dziesięciokrotnie, to i tak żaden z prezesów firm mających być potencjalnymi inwestorami nie wyłoży kilkuset milionów złotych na podtrzymanie imponującego wzrostu zaufania i jakości dialogu.**

– Wzrost zaufania górników do zarządu spowoduje, że będziemy mogli stworzyć

biznesplan uwzględniający między innymi wnioski z raportu. Taki biznesplan wzbudzi zaufanie inwestorów.

► **Żeby zacząć realizację najdoskonalszego planu z absolutnym poparciem załóg górniczych, trzeba mieć pieniądze.**

– Każdy miesiąc zwłoki to konkretne straty. Musimy mieć biznesplan dla inwestorów i dla Komisji Europejskiej, którą trzeba przekonać, że zaangażowanie inwestorów nie jest niedozwoloną pomocą publiczną. Musimy przekonać stronę społeczną, że Polska Grupa Górnicza stworzona z Kompanii Węglowej nie będzie mogła spełnić oczekiwań nie tylko utrzymania dotychczasowych systemów wynagradzania, ale także nie może dać stu-procentowej gwarancji wzrostu zarobków. To, że górniczy nie chcą się zgodzić na zmianę systemu wynagrodzeń, wynika między innymi z faktu, że nie wierzą, że cała firma będzie podlegała identycznym ograniczeniom.

► **Jak przekonać potencjalnych inwestorów i Komisję Europejską, że sponsoring, którego potrzebują kopalnie Kompanii Węglowej, będzie przedsięwzięciem biznesowym, a udziałowcy Polskiej Grupy Górniczej będą mieli korzyści z tej inwestycji?**

– Potrzebny jest dobry biznesplan. Nie może on opierać się na nierealnych przesłankach. Wierzę, że wiceprezes do spraw finansowych KW Andrzej Paniczek poradzi sobie z tym wyzwaniem. Może liczyć na naszą pomoc.