

– Uczestniczyłem w swojej karierze w prawie samych projektach restrukturyzacyjnych, czyli radykalnych zmianach – mówi **KRZYSZTOF SĘDZIKOWSKI**, prezes zarządu Kompanii Węglowej

Zrobić z Kompanii rentowną firmę

► **JERZY DUDAŁA: Producenci maszyn i urządzeń obawiają się, że nie odzyskają należności z Kompanii. Co im pan powie?**

KRZYSZTOF SĘDZIKOWSKI: Mogą spać spokojnie. Nikt nie upadnie i wszystkie zobowiązania będą regulowane.



► **Ale oni są zaniepokojeni, ślą pisma...**

– Zgadza się, ślą je nawet ci, z którymi się spotykałem i wyjaśniałem nasz plan, w którym zakłada się uczciwe podejście do wierzycieli. Terminy płatności w Kompanii są wydłużone, ale nie ma wcale dużo płatności przeterminowanych. To jakiś mit.

Nie będzie tak, że zostanie stara KW ze zobowiązaniami. Wręcz przeciwnie. Chcemy je przenieść do Nowej Kompanii Węglowej, która zostanie dokapitalizowana. Będziemy spłacać te zobowiązania, a także skracać terminy płatności wraz z poprawianiem się pozycji KW. Takie właśnie są założenia.

► **Związkom zawodowym nie podoba się zamysł sięgnięcia w szerokim zakresie po firmy zewnętrzne.**

– Przede wszystkim musimy stworzyć konkurencyjny rynek firm zewnętrznych. Nie może być monopolistów i sytuacji, gdy na przykład jedna firma startuje w przetargu.

Jeżeli sobie wyhodujemy monopolistów, to nie będzie sensu sięgać po firmy zewnętrzne, tylko lepiej będzie wykonywać zadania własnymi zasobami. Wiadomo, że monopolista dyktuje warunki. Zamierzamy do tej sprawy podejść ze wszech miar racjonalnie. Można zaoszczędzić, wprowadzając firmy zewnętrzne.

Natomiast obecne funkcjonowanie i sposób zarządzania firmami zewnętrznymi w Kompanii Węglowej jest zły. Dlatego że mamy do czynienia ze zbyt słabą kontrolą i zbyt małą konkurencją.

Będziemy wprowadzać firmy zewnętrzne, ale zastrzegając wymogi wobec nich. Chodzi tu przede wszystkim o kwestie bezpieczeństwa pracy oraz jakości. Docierają do nas sygnały, że w niektórych kopalniach jest zbyt mało pracowników dołowych.

Jeżeli już, to o potrzebie redukcji zatrudnienia można mówić w odniesieniu do administracji.

► **Czy zadanie, jakie ma pan do wykonania w Kompanii Węglowej, jest szczególnie trudne?**

– Każde zadanie jest inne. Ostatnio między innymi zajmowałem się restrukturyzacją LOT-u. To również przykład trudnego projektu. Nie byłem tam w zarządzie, ale pełniłem funkcję pełnomocnika ds. restrukturyzacji, współpracując z prezesem zarządu. Praktycznie rzecz biorąc, uczestniczyłem w swojej karierze w prawie samych projektach restrukturyzacyjnych, czyli radykalnych zmianach. Oczywiście Kompania Węglowa ma swoją specyfikę. To duża firma, w której z jednej strony mamy do czynienia ze specyficznym biznesem, ciężką pracą górników, a z drugiej – z archaicznymi metodami zarządzania.

► **To krytyka poprzedników?**

– Nie mam zamiaru krytykować poprzedników. Zwracam tylko uwagę na problem. Trudno wytłumaczyć komuś, kto zajmuje stanowisko dyrektora, że nie jest od przynoszenia mi papierów do podpisania, tylko jest osobą od podejmowania decyzji.

Dyrektor czy sztygar zmianowy zarządza bowiem zasobami ludzkimi i zasobami materialnymi, a zatem musi brać na siebie odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Wskazuję na archaiczną strukturę funkcjonowania Kompanii Węglowej.

Z jednej strony, jest to struktura zhierarchizowana, podobnie jak w wojsku. Ma to przyczyny historyczne, ponieważ dyscyplina w górnictwie jest potrzebna. Ale z drugiej strony, menedżerowie muszą być samodzielni i podejmować decyzje.

► **Program dla Kompanii Węglowej jest pańskiego autorstwa czy jedynie ma pan wdrożyć w życie to, co opracował rząd?**

– To jest program rządowy, który został przygotowany przez ministra Wojciecha Kowalczyka, pełnomocnika rządu ds. restrukturyzacji górnictwa. Częściowo również uczestniczyłem w jego opracowaniu, ale jest to autorski program ministra i jego zespołu.

► **Na pierwotnej wersji tego programu, zakładającego likwidację czterech kopalni, nikt nie zostawił suchej nitki. W tym przedstawiciele branży, związkowcy, wódcze miast. Można by tak dalej wymieniać...**

– Najpierw wszyscy krytykowali, że program powstał i nie był wcześniej konsultowany. Rząd podszedł jednak do sprawy profesjonalnie. Wziął na siebie przygotowanie programu, a później go przedstawił. Następnie



JACEK FILIPAK