

# Prywatyzacja zmija z 45. rozdźwięku



JACEK FILIPAK

sytuacja KW jest równie dramatyczna. W kwietniu były zagrożone wypłaty. Kompanię uratowała przypadkowa Śląska Spółka Węglowa. JSW kupuje kopalnię Knurów-Szczygłowice, dlatego przelała na konto KW pierwszą ratę i dzięki

Nawet nie wyobraża pan sobie, jak bardzo nas ta praca pochłaniała. Do dziś nikt z nas nie mówi o tamtych czasach bez emocji. Książka jest dobrym środkiem przekazu, aby te emocje po latach wyrażać.

► **Mówi pan jak wojownik o sprawę.**

– Walczyliśmy o sprawę naprawy górnictwa.

► **Nie lubi pan polityki, lubi pan zarządzanie. Jak pan znalazł wspólny język z politykami?**

– Górnictwo jest problemem społecznym, co widać w czasie kryzysu. Jeżeli pojawia się problem społeczny, muszą wkraczać politycy. Tak długo górnictwo będzie problemem społecznym, jak długo nie sprywatyzujemy kopalń.

► **Po zakończeniu rządów AWS nie udało się górnictwa sprywatyzować. Na oddłużenie trzeba było czekać. Nie powstały dwie grupy węglowe, których był pan zwolennikiem. Dlaczego nie udało się zrealizować tych koncepcji?**

– Termin oddłużenia ustaliliśmy na grdzień 2002 r. Wtedy już AWS nie rządził, bo przegrał wybory. Oddłużenie miał przeprowadzić rząd SLD, ale postępowania oddłużeniowe spółek węglowych zostały umorzone.

► **Proszę powiedzieć, dlaczego nie udało się przeprowadzić prywatyzacji?**

– Prywatyzacja miała być następnym krokiem po zrealizowaniu programu reformy. W programie reformy nie poświęciliśmy jej wiele uwagi. Bardzo dobrą koncepcję prywatyzacji górnictwa przedstawił rząd SLD premiera Belki w 2005 roku. Następny rząd wyrzucił do kosza ten program.

► **Czy z pańskiej książki nie wynika morał, że zwlekanie z decyzjami powoduje straty?**

– Sztuka polega na tym, aby odpowiednie decyzje wprowadzać w życie w odpowiednim czasie. Jeżeli przegapi się odpowiedni moment, nie można odrobić strat.

► **Od 2007 roku w górnictwie zapanowała sjeść. Dlaczego?**

– Ponieważ nie podejmowano decyzji. Efekty naszej pracy starczyły na 10 lat w miarę spokojnego funkcjonowania branży węglowej. Teraz znów stanęliśmy przed dramatyczną sytuacją. Górnictwo popada w finansowy chaos. Trzeba zacząć działać.

► **W połowie 2012 roku wiadomo było, że nadchodzi kryzys. Mamy połowę 2014 roku i premier wzywa do opracowania planów restrukturyzacyjnych KW, bo wcześniej nikt nie miał pomysłu godnego realizacji albo pomysły były spóźnione o dwa, trzy kwartały. To jakiś żart.**

– Posłużę się kilkoma zdaniem, które wygłaszam w czasie wykładów dla moich studentów. Otóż rola kadry zarządzającej najwyższego szczebla polega na tym, aby obserwować zmiany zachodzące w otoczeniu. To jest – moim zdaniem – podstawowy obowiązek menedżerów. W tym przypadku chodzi o zmiany na rynku węglowym, zmiany cen i poziomu sprzedaży węgla. W odpowiedzi na te zmiany są oni zobowiązani do wprowadzenia zmian w firmie, którą zarządzają. Jeżeli nie wprowadzą tych zmian w odpowiednim czasie, to doprowadzą firmę w najlepszym razie do skrajnej upadłości. Alternatywą dla upadłości jest restrukturyzacja firmy. Projekt restrukturyzacji jest projektem rozpaczliwym, ale też ostatnim, który może uratować firmę. Jeżeli restrukturyzacja jest źle przygotowana i przeprowadzona, pozostaje tylko upadłość. Restrukturyzacja musi przywrócić firmie płynność finansową.

► **Można zastosować półśrodki?**

– Nie. Półśrodki nic nie pomogą.

► **Nie można zrobić restrukturyzacji na model KW z ostatnich lat – zmienimy wszystko, pod warunkiem że będzie tak samo, ale będziemy bogatsi?**

– To złudne myślenie. Rzeczywistość jest brutalna. Gra toczy się o pieniądze na przeżycie. Stawką jest los ponad 50 tysięcy pracowników, ponad 100 tysięcy członków ich rodzin i setek tysięcy ludzi z otoczenia górnictwa.

► **Co będzie, jeżeli Kompania Węglowa padnie?**

– Nie padnie. Żaden sąd nie ogłosi upadłości. Jeżeli zarząd nie znajdzie rozwiązania trudnej sytuacji, będzie musiał to zrobić rząd.

► **Co będzie, jeżeli zabraknie pieniędzy na wypłaty?**

– To będzie nowa sytuacja. Jeszcze nigdy tego nie było i nie potrafię sobie wyobrazić takiej sytuacji.

► **Nie było takiej sytuacji, ponieważ 15-20 lat temu prezes spółki węglowej dzwonił**

**do dyrektora oddziału banku i informował, że jeśli nie będzie kredytu na wypłaty, to przed budynkiem banku zaparkuje kilkanaście autobusów z górnikiem, którzy mają dużą siłę przekonywania. To była zdolność kredytowa górnictwa. W 2014 roku chyba nie da się powtórzyć takiej operacji.**

– Trochę pan przesadza. Jednak ma pan rację – sytuacja w 2014 roku jest inna.

► **Dlaczego Kompania kilkaset milionów złotych z przedpłaty za Knurów-Szczygłowice wpuściła w układ trawienny, zamiast przeznaczyć na poprawę efektywności?**

– Bo nie miała wyjścia. 10 kwietnia miała być wypłata, a nie było pieniędzy.

► **JSW przeleje na konto KW jeszcze trochę ponad miliard złotych. To też pójdzie w układ trawienny?**

– Do Barbórki wystarczy.

► **Komisja Nadzoru Finansowego zaleca wyjątkową ostrożność bankom kredytującym górnictwo. U kogo można się zapożyczyć?**

– W bankach będzie to prawie niemożliwe.

► **Bez pieniędzy, bez kredytu? Jak przeżyć?**

– Ograniczyć koszty o 1,5 mld złotych w ciągu roku.

► **Mówimy tylko o KW?**

– Tak. Trzeba to zrobić od zaraz. Potrzebna jest radykalna restrukturyzacja, a nie półśrodki.

► **Zostanie przeprowadzona restrukturyzacja, za jakiś czas zmienią się rząd oraz zarząd KW i wszystko wskoczy na tradycyjny tor. Padnie komenda „spocznij”?**

– Nawet wtedy zostaną efekty. Nie ma natomiast sensu czekać, aż ceny węgla pójdą w górę. Nie wiadomo, kiedy to się stanie. Do tego czasu trzeba płacić pensje, podatki, rachunki.

► **Co pana najbardziej denerwuje, kiedy czyta pan recenzje swojej książki?**

– Niepokoi mnie niewiedza ludzi piszących o górnictwie, chociaż dostęp do tej wiedzy jest nieograniczony. W mojej książce są między innymi liczby, fakty, opis podejmowanych decyzji. Można nie zgadzać się z moimi poglądami, ale trudno nie zgadzać się z faktami.

► **Dlaczego nie oskarża pan polityków o bezczynność, nie zarzuca pan im braku wiedzy i chęci działania?**

– Mam nadzieję, że czytają tę książkę. Dajmy im jeszcze trochę czasu.