

CENTRUM USŁUG WSPÓLNYCH. Centrum Usług Wspólnych (CUW) zostało powołane jako zakład Katowickiego Holdingu Węglowego SA uchwałą zarządu z listopada 2011 roku, by ujednoczyć i zintegrować wiele powtarzalnych funkcji operacyjnych, wykonywanych dotychczas niezależnie we wszystkich kopalniach, oraz niektóre funkcje przejęte z biura zarządu KHW. CUW zaczął oficjalnie funkcjonować w strukturach Holdingu od maja 2012 roku. Po trzech latach działalności zadania związane z uporządkowaniem, standaryzacją i uproszczeniem procesów zostały zrealizowane, jednak niezbędne są dalsza poprawa efektywności w obsługiwanych obszarach oraz optymalizacja kosztów funkcjonowania CUW.

Bezpośrednio łączy się to z realizacją założeń przyjętych do programu naprawczego Katowickiego Holdingu Węglowego SA, który w ramach działań dostosowawczych zakłada przeprowadzenie restrukturyzacji techniczno-organizacyjnej spółki. Zakładane efekty uporządkowania struktury organizacyjnej KHW mają charakter:

- jakościowy – to jest odciążenie spółki od realizacji zadań niezwiązanych z bezpośrednim przedmiotem jej działalności, jakim jest wydobywanie i przeróbka węgla kamiennego;
- wartościowy – zakładanym efektem reorganizacji ma być optymalizacja kosztów funkcjonowania spółki, poprzez redukcję kosztów związanych z obszarami obsługiwanymi przez Centrum Usług Wspólnych.

Przeprowadzenie działań restrukturyzacyjnych w obszarze działania CUW planowane jest w kilku etapach:

1. Księgowość, Kadry, Płace, Obsługa ZFŚS, Archiwum, Szkolenia

Przeprowadzenie reorganizacji strukturalnej w KHW poprzez wydzielenie części CUW i wcielenie w struktury Spółki Szkoleniowej sp. z o.o. Stworzy się w ten sposób jedną spółkę zależną KHW, co wiąże się z efektem synergii

oraz ze stale malejącym zatrudnieniem w obsługiwanych dotychczas przez CUW i Spółkę Szkoleniową sp. z o.o. kopalniach KHW.

2. Dział Nadzoru Właścicielskiego
Włączenie do zespołu biura zarządu KHW ze względu na realizację zadań związanych z nadzorem podmiotów z udziałem Holdingu. Polega on na monitorowaniu sytuacji ekonomiczno-finansowej, analizie efektywności ich funkcjonowania – stanowiących podstawę do rekomendacji zarządowi KHW stosownych działań.

3. Dział Inwentaryzacji Ciągłej
Włączenie do zespołu standaryzacji i kontroli w biurze zarządu KHW ze względu na prowadzenie i koordynowanie prac inwentaryzacyjnych majątku Holdingu zgodnie z ustawą o rachunkowości, które to zadania nie powinny być wykonywane przez obcy podmiot.

4. Zespół Zarządzania IT
Włączenie w struktury zakładów KHW – decentralizacja funkcji operacyjnych w celu optymalnego wykorzystania zasobów ludzkich.

5. Dział Transportu
Włączenie w struktury zakładów KHW – jako dział trwale i bezpośrednio związany

To, co się nie jes

z obsługą procesów produkcji i składowania węgla, gospodarki maszynami i urządzeniami oraz przewozem załóg górniczych.

6. Zespół Zarządzania Majątkiem Pozaprodukcyjnym

Rozszerzenie zakresu umowy o zarządzanie zawartej ze Śląsko-Dąbrowską Spółką Mieszkaniową Sp. z o.o. (ŚDSM Sp. z o.o.) m.in. o zarządzanie majątkiem pozaprodukcyjnym i przeniesienie obecnych pracowników Zespołu Zarządzania Majątkiem Pozaprodukcyjnym CUW (z wyłączeniem Działu Nadzoru Właścicielskiego) do ŚDSM Sp. z o.o. Przypisanie majątku CUW, będącego przedmiotem umowy o zarządzanie i nadzoru nad realizacją umowy, do komórki Nadzoru Właścicielskiego w biurze zarządu KHW.

W celu realizacji oszczędności kosztowej z tytułu przejęcia przez ŚDSM Sp. z o.o. funkcji zarządzania majątkiem do umowy o świadczenie usług zostaną włączone zapisy zobowiązujące ŚDSM Sp. z o.o. do podjęcia działań mających na celu optymalizację procesów biznesowych.

– To, co się dzieje, nie jest chaosem. Wszystkie działania były zaplanowane – mówi Aleksandra Stańczyk, dyrektor Centrum Usług Wspólnych. ☛



Centrum Usług Wspólnych działa ponad trzy lata. W tym czasie z emeryturę kilka osób. KHW wciąż racjonalizuje zatrudnienie.

ROZMOWA Z **ALEKSANDRĄ STAŃCZYK**, DYREKTOR CENTRUM USŁUG WSPÓLNYCH

► **NOWY GÓRNIK: W Katowickim Holdingu Węglowym jest coraz mniej pracowników w oddziałach produkcyjnych. Ograniczanie zatrudnienia w kopalniach może pozostać bez wpływu na zatrudnienie w Centrum Usług Wspólnych?**

ALEKSANDRA STAŃCZYK:

Z biznesowego punktu widzenia jest to niemożliwe. Centrum Usług Wspólnych działa ponad trzy lata. W tym czasie zatrudnienie w kopalniach Katowickiego Holdingu Węglowego zmniejszyło się o ponad 3 tys. osób, a z CUW odeszło na emeryturę kilka osób. Poza tym nie było u nas redukcji zatrudnienia. Dlatego aby przetrwać, musimy obsługiwać wszystkie firmy wchodzące w skład grupy kapitałowej KHW SA. W spółkach, które obsługujemy, zostały zlikwidowane działy kadr i księgowości. Podobnie będzie w kolejnych przypadkach.

► **Centrum Usług Wspólnych przejmowało pracowników z tamtych firm?**

– To były pojedyncze przypadki. Pracownicy dostawali inne stanowiska pracy. Zgodnie ze strategią firmy mamy obsługiwać całą grupę kapitałową. To nie jest odkrywanie Ameryki.

Wystarczy spojrzeć na przykład na strony internetowe dużych grup energetycznych. Wszystkie mają centra usług wspólnych. Kraków jest ośrodkiem, w którym działają centra europejskich korporacji. Powstają także na Śląsku.

► **Zmiany w grupie KHW wymuszają zmiany w Centrum Usług Wspólnych?**

– Powinniśmy wyprzedzać zmiany, bo tylko wtedy będziemy mogli dostosować się do potrzeb rynku. Od razu chciałabym poinformować, że zmiany w CUW nie oznaczają jego likwidacji. To zmiana formuły, w której funkcjonujemy. Jesteśmy jednostką organizacyjną KHW. W planach jest wniesienie CUW do Spółki Szkoleniowej. Dzięki temu nasza pozycja rynkowa się wzmocni. Będziemy funkcjonować jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. To da nam większe szanse na zdobycie zleceń spoza firm grupy kapitałowej. Musimy ich szukać, żeby przetrwać. Część naszych działów zostanie przeniesiona bezpośrednio do kopalń, do struktur KHW – na przykład informatycy i Dział Transportu. Są one bezpośrednio powiązane z obsługą produkcji.

Zapewniam, że przygotowywane przekształcenia w CUW nie są prostą operacją łączenia na zasadzie „kopiuj wklej”. Cztery

lata temu tworzyłam program dla CUW, korzystając z najlepszych wzorców. Po ponad trzech latach funkcjonowania Centrum wiadać, co sprawdziło się, a co należy poprawić. Musimy przeprowadzić niezbędne zmiany, żebyśmy mogli istnieć.

► **Czy oprócz obsługi grupy kapitałowej ma pani pomysły, aby wyjść poza grupę?**

– Szansą jest połączenie ze Spółką Szkoleniową. Działa w niej Centrum Kształcenia Kadr Górniczego. Można starać się o fundusze europejskie na projekty szkoleniowe dla firm z grupy KHW i dla firm zewnętrznych. Zaczynamy myśleć nad tym, żeby wyodrębnić grupę pracowników, którzy obsługiwali na przykład małe firmy. Mam na myśli obsługę kadrową i księgową. Jednak nie jest to łatwe. Rynek jest bardzo trudny, ponieważ wielu emerytowanych księgowych za niespełna 200 złotych poprowadzi księgowość i sprawy kadrowe kilkuosobowych firm. Im się to opłaca, bo w ten sposób dorabiają do emerytury. Ciężko byłoby za taką sumę świadczyć usługi w sytuacji, kiedy nasze koszty są duże. Bardzo dobre warunki pracy, drogie systemy informatyczne i dobre płace powodują, że nie możemy konkurować z emerytowanymi księgowymi. Jednak stosując oprogramowania dla małych firm, można spróbować stworzyć kilka

stanowisk. Idealnym rozwiązaniem byłoby pozyskanie średnich firm. Wielką przeszkodą we wdrażaniu zmian jest bardzo wąska specjalizacja naszych pracowników, dlatego kładziemy duży nacisk na szkolenia. Opłacamy im studia podyplomowe, ale tylko na tych specjalnościach, które są potrzebne w firmie.

Elastyczność kompetencji zawodowych i zatrudnienia – to pojęcia, o których wielu naszych pracowników bądź nie słyszało, bądź sądzi, że ich to nie dotyczy. Niestety, nie można zakładać, że jak ktoś 30 lat temu wyspecjalizował się w wąskiej dziedzinie i zaczął pracę w jakimś dziale, to będzie pracował w nim do emerytury i wykonywał tę samą albo bardzo podobną pracę. Mnie jest łatwiej, bo mam za sobą pracę w kilku korporacjach. Wiem, jaki jest komfort pracy w CUW w porównaniu z nimi. Wiem, jakie są czas pracy, wynagrodzenie i relacje międzyludzkie. W CUW panuje rodzinna atmosfera, która ma niewiele wspólnego z korporacyjnym obyczajem. Bardzo ją cenię, jednak powoduje ona, że wielu pracowników boi się zmian.

► **Bo między innymi przysnie rodzinny klimat?**

– Może to być jeden z powodów obaw.

► **Bez względu na to, jak pani ceni tę atmosferę, musi pani zmieniać firmę. Holding i firmy z grupy kapitałowej nie będą płacić za usługi tyle, aby wystarczyło na utrzymanie załogi bez względu na poziom zatrudnienia u nich.**