

Musimy rywalizować z firmami, które wydobywają węgiel przez siedem dni w tygodniu i nie są obciążone wydatkami na cele socjalne – mówi **JERZY BORECKI, wiceprezes do spraw technicznych JSW SA**

Musimy pogodzić wymagania ekonomii z oczekiwaniami załogi

► **NOWY GÓRNIK: Jastrzębska Spółka Węglowa nie ma konkurencji w Polsce. Dlaczego firma przeżywa kryzys, skoro jest monopolistą w produkcji węgla koksowego?**

JERZY BORECKI: Jesteśmy uzależnieni od rynków światowych i dlatego jesteśmy skazani na konkurencję globalną.



To oznacza, że musimy rywalizować z firmami, które wydobywają węgiel przez siedem dni w tygodniu i nie są obciążone wydatkami na cele socjalne. U nas fundusz płac, łącznie z pieniędzmi przeznaczanymi na tak zwane przywileje górnicze, stanowi około 50 proc. kosztów stałych. Nasi konkurenci mają znacznie mniejszy udział płac w kosztach stałych, dlatego mają nad nami wielką przewagę. Powiększa ją system organizacji pracy. Konkurencja fedruje niemal na okrągło. Dzięki temu koszt jednostkowy wydobytej tony jest niższy niż koszt ponoszony przez JSW. My już na starcie jesteśmy w gorszej sytuacji.

► **Jak jest dobrze, jakiegokolwiek zmiany są niepotrzebne. Po co cokolwiek zmieniać, skoro jest dobrze. Jak jest źle, zmiany są niepotrzebne, bo i tak nie poprawią sytuacji. Dlaczego w branży górniczej nigdy nie ma odpowiedniego czasu na zmiany?**

– Rzeczywiście, trudno się rozmawia o ograniczeniu przywilejów, kiedy sytuacja ekonomiczna firmy jest dobra. Wtedy przedstawiciele załogi koncentrują się na tym, aby jak najwięcej pieniędzy trafiło do załogi. Natomiast nie rozumiem powodów, dla których oprostowuje się zmiany w czasie kryzysu.

► **Ponieważ bez względu na sytuację ekonomiczną firmy lepiej mieć większą wypłatę niż mniejszą.**

– Zmiany proponowane przez zarząd koncentrowały się na tym, aby móc elastycznie reagować na sytuację rynkową. Temu służyłoby wprowadzenie sześciodniowego tygodnia pracy dla maszyn przy zachowaniu pięciodniowego tygodnia pracy dla górników. Obowiązujący system wynagradzania nie pozwala na odczuwalne premiowanie za efektywność pracy i wyniki ekonomiczne. Branża górnicza jest specyficzna i dlatego nie można uzależniać całych zarobków od wyniku. Jednak sądzę, że zastosowanie proporcji: 80 proc. płacy stałej i 20 proc. uzależnione od wyników ekonomicznych byłoby rozsądnym rozwiązaniem. To oznacza, że spółka miałaby możliwość natychmiastowego dzielenia się z pracownikami zyskiem. To oczywiście korzyść dla zatrudnionych. W czasie kryzysu zarobki byłyby w jakimś stopniu mniejsze, ale przecież lepiej mieć nawet mniejszą wypłatę, ale stabilne miejsce pracy.

► **Zarząd tłumaczy tę sytuację niechęcią związków do jakiegokolwiek zmian.**

– Związki zawodowe chciałyby, aby wszystko zostało uregulowane

w Zakładowym Układzie Zbiorowym Pracy. To nie jest takie proste. Rozmowy o nowym układzie trwają od kilku lat i nie wiadomo, kiedy się skończą. Natomiast niektóre rozwiązania trzeba wprowadzać w zależności od sytuacji rynkowej. Jednak przestrzegam przed uogólnieniami, bo mogą być krzywdzące. W kopalni Krupiński po rozmowach dyrekcji ze związkami zawodowymi udało się uzgodnić zmiany w organizacji pracy. Górnicy będą pracować pięć dni w tygodniu, a maszyny i urządzenia przez sześć dni. To rozwiązanie tymczasowe, na dwa lata. Załoga i związki zawodowe doskonale wiedzą, że kopalnia Krupiński ma kłopoty z uzyskaniem pozytywnego wyniku finansowego, ponieważ eksploatuje bardzo trudne złoża. Po rozpoczęciu eksploatacji w nowych ścianach okazało się, że poziom zanieczyszczenia wynosi ok. 70 proc. To powoduje, że niemożliwe jest osiągnięcie zysku. Barierą są szyb i zakład przeróbczy. Zwiększenie produkcji, które spowoduje zmniejszenie kosztu jednostkowego, możliwe jest tylko dzięki wprowadzeniu zmian organizacji pracy i zmianom technicznym. To dowód, że można wypracować porozumienie.

► **Co będzie, jeżeli centrale związkowe działające w JSW każą wycofać się organizacjom zakładowym z porozumienia?**

– To będzie dowód, że los pojedynczej kopalni i miejsca pracy 2,5 tysiąca osób nie mają znaczenia dla tych central.

► **Można sobie wyobrazić sytuację, że w różnych kopalniach tej samej spółki praca jest różnie zorganizowana?**

– Organizacja pracy powinna być dostosowana do konkretnych warunków. Trzeba to uzgodnić z organizacjami związkowymi działającymi w kopalniach. Oczywiście, wszystko musi mieścić się w ramach Kodeksu pracy. Takie rozwiązanie jest najbardziej logiczne i najkorzystniejsze, bo pozwala zachować miejsca pracy. Kurczowe trzymanie się starych układów pracy często jest niekorzystne.

► **Przez kilka miesięcy sypały się na pana gromy, gdyż kopalnie nie realizowały planów wydobycia. Był pan dyżurnym chłopcem do bicia.**

– W jednym kwartale mieliśmy trudności, ponieważ w kilku kopalniach jednocześnie trafiliśmy na trudne warunki geologiczno-górnicze. Jednym z przykładów jest kumulacja wielkich trudności, z jakimi mieliśmy do czynienia na wszystkich ruchach w kopalni Borynia-Zofiówka-Jastrzębie. Mam nadzieję, że najgorszy czas minął. Mamy dużo czynnych ścian w kopalniach JSW, natomiast fronty wydobywcze są trudne. Górnikom nie muszą tłumaczyć, że rozpoznanie złoża daje około połowy informacji o jego charakterze. Reszta jest tajemnicą natury. Dopiero w czasie prac wydobywczych zdobywamy wiedzę o warunkach geologiczno-górniczych i o skali zagrożenia.

► **Najbardziej radykalni związkowcy domagają się, aby zmienić zarząd odpowiedzialny między innymi za kłopoty z wydobyciem, ponieważ jesteście panowie złymi fachowcami.**

Nasi konkurenci mają znacznie mniejszy udział płac w kosztach stałych, dlatego mają nad nami wielką przewagę. Powiększą system organizacji pracy. Konkurencja fedruje niemal na okrągło.

– Plany wydobycia były przygotowywane także przez specjalistów z poszczególnych kopalń. Wszyscy są źli? Wszystkich zwolnić? Wszyscy zaangażowani w przygotowanie planów są ludźmi, którzy zbudowali dobrą pozycję JSW i każdej kopalni z osobna. Jeżeli któryś z liderów związkowych wiedział, że będziemy pracować przez kilka miesięcy w trudnych warunkach geologiczno-górniczych, to mógł o tym powiedzieć wcześniej. Ja uważam, że w JSW pracują bardzo dobrzy fachowcy. Proszę pamiętać, że rozcinę złoża i roboty przygotowawcze planuje się nawet z wieloletnim wyprzedzeniem. Zawsze priorytetem jest złożo. To oznacza, że trzeba je szarpać do końca. Okazuje się, że w czasie kryzysu nie można wszystkich złóż eksploatować do końca, bo to nieopłacalne. Uważam, że najwyższy czas, abyśmy powiedzieli głośno: musimy część węgla zostawić pod ziemią, gdyż nie opłaca się go wydobywać.

Wydobycie jest bardzo ważne, ale proszę pamiętać o znaczeniu cen światowych. W 2011 roku JSW wydobyla około 12,6 mln ton. EBITDA wyniosła 3,5 mld złotych. Rok później wydobyliśmy o milion ton więcej, a wyniosła ona 1,4 mld złotych. EBITDA to zysk przedsiębiorstwa przed potrąceniem odsetek od zaciągniętych kredytów, podatków i amortyzacji. Ten przykład pokazuje, że kluczowy wpływ na kondycję firmy ma cena. Jeżeli maleje, maleje zysk, ponieważ koszty mamy stałe. Musimy mieć wpływ na koszty, żeby minimalizować wpływ spadku cen.

► **Zarząd popełnił jeszcze jeden błąd. Podjął decyzję o zakupie kopalni Knurów-Szczygłowice za prawie 1,5 mld złotych. Przeplaciliście. Mogliście poczekać, aż cena będzie niższa.**

– Wycenę kopalni przygotowali specjaliści z niezależnej firmy. Specjaliści z JSW na nasz użytek przeprowadzili własne analizy. Zapewniam, że zrobiliśmy dobry interes. Targowaliśmy się ostro.

► **JSW ma kopalnię Budryk i kopalnię Knurów-Szczygłowice. Czy to oznacza, że spółka będzie chciała sięgnąć po złoża po kopalni Dębieńsko? Ma pan iskrę**

w oku, kiedy pomyśli pan o takim trójkącie wydobywczym.

– Można wykorzystać jedne z szybów ruchu Knurów dla celów wentylacyjnych tak, aby ułatwić eksploatację północno-zachodniej części złoża w Budryku. Polepszenie wentylacji w kopalni wysokometanowej bardzo ułatwia pracę. Budryk i Knurów-Szczygłowice graniczą złożami. Granica między nimi jest granicą administracyjną, a nie geologiczną. Teraz, jako właściciel tych kopalń, możemy w sposób bardziej racjonalny prowadzić rozcinę złoża. Wspomniał pan o Dębieńsku. Moim zdaniem nikt nie wybuduje nowej kopalni, bo trzeba byłoby wydać 3-4 mld złotych. W dzisiejszych czasach to pomysł finansowo nierealny. Złożo Dębieńsko sąsiaduje ze złożem Budryk i Knurów-Szczygłowice. Analizując możliwość dostępu do niego od strony Knurów-Szczygłowice, w ciągu roku można by rozpocząć eksploatację pierwszej ściany. Także w tym przypadku – podobnie jak w sytuacji, o której mówiłem wcześniej – można by to złożo eksploatować racjonalnie, bez zważania na sztuczną granicę wytyczoną w koncesji.

► **Zastanawiam się, po co organizuje się polowania na czarownice, zamiast sięgnąć i ustalić, co zrobić, aby zminimalizować skutki kryzysu?**

– Ma pan rację. Związki zarzucają rządowi, że źle planuje, źle kieruje firmą i źle organizuje pracę. Czy zarząd ma odpowiadać na tym samym poziomie i na przykład mówić, że górniczy słabo fedrują? Nie, moim zdaniem dobrze fedrują. Problemem jest efektywność. Ataki na zarząd jej nie poprawia. Ciekawy jestem, o co chodzi tym liderom związkowym, którzy torpedują każdą propozycję zmierzającą do poprawy efektywności pracy?

► **Nie ukrywają tego. Mówią wprost, że trzeba odwołać zarząd.**

– Mamy schizofreniczną sytuację. Z jednej strony mówi się, że trudne warunki geologiczno-górnicze są winą zarządu, a jednocześnie liderzy związkowi mówią, że z powodu tych trudnych warunków załoga nie może tracić finansowo. W tym przypadku ich argument jest prosty – ludzie nie mają wpływu na geologię. Kiedy mówi się o zarządzie, wychodzi na to, że ludzie mają wpływ na warunki geologiczno-górnicze. Dlatego pytam: o co chodzi?

► **O zmianę zarządu JSW SA.**

– Jeżeli chcemy, aby górnictwo śląskie przetrwało, to musi być ono konkurencyjne. JSW jest skazana na konkurencję globalną. Czy sądzi pan, że inny zarząd uniezależni naszą spółkę od cen światowych? Zadaniem zarządu jest szukanie rozwiązań służących poprawie efektywności, bo tylko wtedy można zachować miejsca pracy i zagwarantować godziwe wynagrodzenie dla załogi. Dlatego zarząd i związki muszą ustalić zasady, dzięki którym pogodzimy wymagania ekonomii z oczekiwaniami załogi.

Rozmawiał: SŁAWOMIR STARZYŃSKI