

# kać, decyzję



JACEK FIPIPIAK

**Miały jej pomóc normy jakościowe na węgiel sprowadzany z Rosji. Okazuje się, że po wprowadzeniu tych norm Ziemowit, Bogdanka i kilka mniejszych kopalń nie będzie mogło sprzedawać węgla w Polsce. Po co tak wysilać się, żeby strzelać sobie w stopy?**

– Nie wiem. Ktoś podsunął pomysł, ktoś go zrealizował i o czym tu dyskutować? Problemem nie jest jakość węgla, ale koszty jego wydobycia. Gdyby były niższe albo mogły być niższe, nie trzeba byłoby walczyć z importem. Na przykład węgiel z Rosji nie jest w stanie wyprzeć z rynku węgla z kopalni Bogdanka. Trzeba mieć rezerwę w kosztach produkcji węgla i w jego cenie, żeby móc je obniżyć w warunkach konkurencyjnego rynku.

**Wygłasza pan bardzo niepolityczną tezę. Tylko kilka polskich kopalń może ten warunek spełnić. Grono pańskich wrogów powiększa się, gdyż daje pan do zrozumienia, że reszta kopalń jest niepotrzebna.**

– Kilka kopalń należałoby rzeczywiście zamknąć. A poza tym cały czas mówię, że zatrudnienie w niektórych spółkach węglowych jest zbyt wysokie.

**Mimo luki pokoleniowej i niepełnej obsady stanowisk pracy w wielu kopalniach?**

– Kiedyś kopalnia Ziemowit wydobywała 30 tys. ton węgla na dobę, a kopalnia Piast – 24 tys. ton. Ich koszty były porównywalne z kosztami Bogdanki. Teraz w Kompanii Węglowej obniżono wydobycie we wszystkich kopalniach, ponieważ nie można było sprzedać całej produkcji węgla. Gdy obniżono wydobycie, wzrosły koszty jednostkowe. Co trzeba zrobić w takiej sytuacji? Tak jak 15 lat temu – wyprowadzić część pracowników z kopalń. Podkreślam – wyprowadzić, a nie zwolnić. Wtedy okaże się, że niektóre kopalnie nie mogą funkcjonować. Powodów może być kilka. Na przykład za duża infrastruktura – kilkanaście szybów, kilka poziomów, 300 kilometrów wyrobisk. W dodatku zdekoncentrowane wydobycie, za krótkie wybiegi ścian i zły jakości węgla. Zbyt duża infrastruktura kosztuje i wymaga obsługi.

Co z tym zrobić? Zamknąć. To wszystko można przeanalizować, kierując się kryterium rentowności poszczególnych kopalń, ale przede wszystkim kryterium rentowności całej firmy. Taką analizę należy zrobić rzetelnie. Nie na zasadzie prognozy, bo prognozy zawsze można tak przygotować, że wyjdzie nam tak jak zazwyczaj, tzn. za dwa, trzy lata będzie dobrze, a po dwóch latach okaże się, że jest źle. Wtedy znów można opracować optymistyczną prognozę. Popadłem w akademicki ton, ale moim zdaniem rzetelność diagnozy firmy i działań naprawczych jest podstawą projektu jej restrukturyzacji.

**Szkoda, że się pan zreflektował. Liczyłem, że powie pan, ile osób trzeba wyprowadzić z KW, ile pieniędzy trzeba na realizację programu głębokiej restrukturyzacji.**

– W zeszłym roku KW straciła na sprzedaży węgla około 1,2 mld złotych. To oznacza,

że nadmierne zatrudnienie było na poziomie 11 tys. osób. Skoro w tym roku KW ma co miesiąc 100 mln złotych straty, to oznacza, że znów zakończy rok stratą ok. 1,2 mld złotych. Wciąż mamy o 11 tys. osób za dużo. To jest 11 tys. nieefektywnych miejsc pracy. Teraz trzeba zadać sobie pytanie: czy KW może funkcjonować bez tych 11 tys. pracowników? Żeby odpowiedzieć na nie, trzeba przeanalizować poszczególne kopalnie. Może się okazać, że warto zwiększyć produkcję w kilku kopalniach i dzięki temu staną się one bardzo rentowne. Na tym właśnie polega sens restrukturyzacji – wycofując środki i ludzi z jednych kopalń, koncentrujemy wysiłki na kopalniach, które mogą być bardziej rentowne, jeżeli zwiększymy wydobycie i zmniejszymy przez to koszty jednostkowe.

**Ile kosztowałyby wyprowadzenie z KW 11 tys. ludzi? Każdemu trzeba byłoby zaproponować 100 tys. czy 150 tys. złotych?**

– Tego nie mogę w tej chwili oszacować. Trzeba zrobić analizy i na ich podstawie zaproponować konkretne kwoty, a przede wszystkim ustalić zasady. Przed 15 laty koszt jednej osłony wyniósł średnio 60 tys. złotych brutto. Budżet państwa kosztowało to 4,3 mld złotych.

**Gdyby zachować proporcje, teraz trzeba byłoby zaproponować każdemu górnikowi jakieś 150 tys. złotych.**

– Myślę, że więcej. Nie można porównywać rzeczywistości sprzed 15 lat z obecną sytuacją. Proste przeliczniki nie mają zastosowania.

**Proszę na chwilę znów przenieść się do fotela prezesa KW. Zaproponowałyby pan takie rozwiązanie w sytuacji, gdy jest pan regularnie bombardowany komunikatami: „Zmiany w górnictwie są konieczne. Nie można przeprowadzać zmian kosztów miejsc pracy. Górnicy nie mogą stracić na zmianach. Górnictwo musi być efektywne i gwarantować tanią energię”?**

– Tak. Gdyby właściciel miał inne zdanie, niż zawierałby „mój” projekt restrukturyzacji, poszedłbym do domu. Nie odważyłbym się brać odpowiedzialności za generowanie co miesiąc 100 mln złotych strat finansowych, nie mając perspektyw na wyjście z tego.

**Co musi się stać, żeby politycy przestali się bać i zaczęli podejmować decyzje?**

– Nie wiem co. Może pani premier zechce to spowodować.

**Związkowcy twierdzą, że alternatywą dla restrukturyzacji jest powołanie holdingu skupiającego kopalnie węgla energetycznego. Będą oszczędności na zarządzaniu, nie będzie konkurencji polsko-polskiej.**

– I będzie można podnieść ceny węgla dla energetyki. Wtedy import tańszego węgla będzie jeszcze większy, gdyż energetyka nie kupi droższego węgla od krajowych producentów.

**Krajowi producenci mają do dyspozycji 100 tys. kilofów. Mogą zmusić energetykę do droższych zakupów.**

– Nie, to nie jest rozwiązanie. Kiedy rząd AWS reformował górnictwo, postulowaliśmy powołanie dwóch firm górniczych, a później trzech. Wynikało to z prostej przyczyny – byłoby łatwiej koordynować restrukturyzację kopalń skupionych w dwóch spółkach, niż koordynować taką restrukturyzację w siedmiu spółkach.

**Kilofami można wywalczyć jakiś miliard złotych corocznej dotacji do górnictwa? Jesteśmy tak bogatym państwem? Brak jakichkolwiek decyzji może nas drogo kosztować.**

– Potrzeba byłoby więcej niż miliard złotych. Teraz powinniśmy mówić już

o miliardach złotych, ponieważ Kompania Węglowa wciąż się zadłuża. Zobowiązań wobec banków nie da się ustawowo umorzyć. Trzeba zadać sobie pytanie: gdzie jest granica zadłużania się tej spółki?

**Ostatecznie długi będzie musiał spłacić właściciel?**

– Prawdopodobnie tak. W przypadku Kompanii Węglowej w tej chwili można mówić o około 3 mld złotych zobowiązań, których nie da się ustawowo anulować.

**Trzeba pokładać nadzieję w politykach. Wierzyć, że zauważą problem i dojdą do wniosku, że trzeba coś zrobić, a na końcu podejmą decyzję.**

– Wierzę, że tak się stanie.

**Sytuacja jest tak beznadziejna, że nawet nie trzeba wymieniać kolejnych przeszkód uniemożliwiających naprawę górnictwa?**

– W wywiadzie dla Gazety Wyborczej kończę rozmowę pytaniem: „Jak długo może to trwać?”

**Panie profesorze, jak długo może to trwać?**

– Brakuje mi wyobraźni, żeby na to pytanie odpowiedzieć.

**Zakończymy rozmowę krótkim przekazem: porzucenie nadziei?**

– Nie. Kompania Węglowa opracowała swój program naprawczy. Rada nadzorcza KW przyjęła ten program. Zarząd KW planuje sprzedaż części majątku. To racjonalne rozwiązanie, ale nie znam odpowiedzi na zasadnicze pytanie: czy te pieniądze zostaną przeznaczone na restrukturyzację spółki czy wyłącznie na pokrycie strat?

**Chciałbym przypomnieć, że od roku jest gotowy raport firmy Roland Berger. Cięcie kosztów, restrukturyzacja, poprawa efektywności i wydajności – tak można streścić zalecenia ekspertów. Raport kosztował ponoć 1,5 mln złotych. Wszyscy udają, że nie znają jego treści. Po co było zamawiać taki raport?**

– Żeby mieć rzeczywisty obraz sytuacji w branży górniczej. Ale znów wracamy do roli polityków. Od nich zależy, a dokładniej rzecz biorąc, od skuteczności nadzoru właścicielskiego, czy spółki Skarbu Państwa zaczną działać zgodnie z dobrymi wnioskami ekspertów zapisanych w tym raporcie.

**Zależy to także od liderów związkowych. Związki zawodowe nie zgadzają się na żadne działania, które spowodują ograniczenie zatrudnienia. Nie zgadzają się także na ograniczenia socjalne i odebranie części przywilejów.**

– Jeżeli działacze związkowych przekonają się do sensowności rządowego programu restrukturyzacji spółek węglowych, zgodzą się na proponowane rozwiązania. Kiedy AWS przygotował swój program restrukturyzacji górnictwa, potrafiliśmy przekonać do niego liderów związkowych. Jej celem nie była likwidacja miejsc pracy, ale doprowadzenie do sytuacji, w której firmy będą rentowne. Jednak proszę pamiętać, że restrukturyzacja górnictwa jest przedsięwzięciem związanym z polityką społeczną. W rzeczywistości jest ona działaniem przede wszystkim społecznym, a dopiero później biznesowym i dlatego potrzebne jest przyzwolenie związków zawodowych. Wiem, że związkowcy nie zgadzają się na ograniczenie zatrudnienia w spółkach węglowych. W czasach rządu AWS potrafiliśmy jednak przekonać liderów związkowych, że restrukturyzacja górnictwa była konieczna i miała ekonomiczny i społeczny sens.