

Krzysztof Tytko

**Raport
o stanie polskiego
górnictwa
i kierunkach
wyjścia z kryzysu**

Tychy, czerwiec 2008

Poniższa diagnoza sytuacji w górnictwie opracowana przez grono autorów (z i spoza branży o dużym doświadczeniu zawodowym i praktyce biznesowej) ma na celu pokazanie w alternatywnej perspektywie odmiennego widzenia problemów, przyczyn ich powstania oraz proponowanych rozwiązań reformujących branżę.

Zamierzeniem autorów w żadnym przypadku nie jest zdyskredytowanie architektów przeobrażeń w polskim górnictwie na przestrzeni ostatnich 20 lat (takie są koszty zmian ustrojowych we wszystkich krajach) i szukania zadośćuczynienia za ewentualne niedociągnięcia. Ma jedynie, w miarę obiektywnie, pokazać i powiedzieć to co powszechnie wiadomo, ale o czym z braku odwagi publicznie się nie mówi, bo jest tematem „tabu”, którego poruszanie może skutkować wykluczeniem z ewentualnego układu. Intencją autorów jest pozytywne, nie roszczeniowe myślenie nakierowane na przyszłość poprzez zbadanie przeszłości celem wykreowania nowej, długofalowej koncepcji rozwoju polskiego górnictwa i energetyki. To nowe, przełomowe podejście po uzupełnieniu, korekcie i pozytywnym zaopiniowaniu środowisk twórczych (*naukowców, pracowników instytutów badawczo rozwojowych*) i mających realne przełożenie na władzę, mogłoby przekonać decydentów do n/w rozwiązań i aktywnie oraz z satysfakcją uczestniczyć w ich implementacji w życie.

Stan aktualny polskiego górnictwa po 19 latach transformacji

Dotychczasowe działania restrukturyzacyjne oparte zostały na:

- 1) restrukturyzacji zatrudnienia, (Plan Steinhoffa: „łatwiej zwolnić, pozbyć się wykwalifikowanej kadry i pracowników niż dokonać analizy trendów, oceny luki kompetencyjnej i przeszkolić ludzi dla rozwoju i postępu oraz stworzyć nowe miejsce pracy w niszach marketingowych czy zaawansowanych technologiach”). ***Tworzenie nowych miejsc pracy nie jest proste. Do tego potrzebna jest rozumna polityka gospodarcza i społeczna oraz strategiczna wizja rozwoju kraju. Tym, póki co, żaden rząd się dotychczas poważnie nie zajął.***
- 2) zmniejszeniu zdolności produkcyjnych poprzez likwidację kopalń (w wielu przypadkach nieuzasadnionych) – „Morcinek”, „Dębieńsko”, „Niwka”, „Czeczott”, „Siersza” i inne. Bardzo negatywną konsekwencją nadmiernej likwidacji kopalń jest konieczność prowadzenia kosztowniejszej i niebezpieczniejszej eksploatacji z podziemów, z których pochodzi dzisiaj około 35% wydobycia.
- 3) oddłużeniem górnictwa za ok. 18 mld pln (Plan Markowskiego, wdrożony przez Ślązaka: „łatwiej oddłużyć - trudniej zarobić, odkrywając ukryte lub celowo niedostrzegane potencjały wzrostu i możliwości samodzielności finansowej”). ***Oddłużanie górnictwa nie wiązało się wyłącznie z planem Markowskiego (1996-1997), ale i miało miejsce później. Największe dotacje budżetowe przypadły na lata 1999-2001, łącznie ok. 4,5 mld zł.***
- 4) wielokrotnych zmianach organizacyjno-prawnych tworzących nowe struktury nie przekładające się jednak na lepszą jakość w zarządzaniu (generowało to tylko koszty nie tworząc żadnej wartości dodanej).

- 5) postępowaniu układowym i ugodowym z wierzycielami przejęciem środków dostawców w proporcji 50%50% wartości wykonanych usług lub dostaw).
- 6) dokapitalizowaniu górnictwa akcjami innych spółek (np. „Ciech”).
- 7) koncentracji wydobycia z zastosowaniem wysokowydajnych kompleksów ścianowych (gdzie są maszyny, urządzenia, przenośniki, kombajny, kompleksy ścianowe, transformatory, silniki z zlikwidowanych 700 ścian i przodków chodnikowych).
- 8) zespalaniu kopalń, którym **nie towarzyszyła stosowna redukcja personelu administracyjnego**.
- 9) wyprzedaży majątku nie związanego z podstawowym przedmiotem działalności (infrastruktura mieszkalna, wczasowa, nieruchomości).
- 10) prywatyzacji i dzierżawie wielu zorganizowanych części majątku kopalń.
- 11) outsourcingu wielu usług na powierzchni i dole kopalni.
- 12) wielu i wieloletnich programach mających na celu dostosowanie polskiego górnictwa do warunków rynkowych (uzasadniających powrót do centralnego zarządzania, zespalania itp. efektami synergii - czyli niby ewidentnymi korzyściami a w konsekwencji tylko stratami).

Większość tych zmian było zmianami i działaniami pozornymi (**a kto nie jest architektem zmian pozytywnych jest architektem upadku.**) nie przekładającymi się na efekty ekonomiczne i nową jakość w zarządzaniu. Pomimo tego wyniki w branży (ciągle na granicy upadłości) w okresie transformacji były i są obecnie tylko wynikiem oddłużenia, dokapitalizowania, wyprzedaży majątku, ekokonwersji, krótkoterminowych korzyści z restrukturyzacji zatrudnienia, a nie skutkiem rzetelnej analizy, perspektywicznego myślenia, działania wg hierarchii ważności i pracy organicznej mającej na celu optymalizację wyników z powierzonego majątku i korzystnej koniunktury rynkowej.

Dziś, po latach wprowadzenia przedstawionych mechanizmów transformacji rentowność polskich kopalń jest nadal bliska zeru, górnictwo uzyskuje ujemne zyski operacyjne a kapitały akcyjne znacznie odbiegają od standardów światowych, które wraz z wysokim zadłużeniem zagrażają kontynuacji dalszej działalności.

To, czego domagali się „wczoraj” zarządzający górnictwem, domagają się dziś i będą domagali się jutro, to pieniądze!, pieniądze!, pieniądze!, gdy nie zmieni się filozofii działania. Najlepiej z budżetu państwa, obarczając jednocześnie tylko państwo winą za katastrofalny stan finansów górnictwa w wyniku niedostatecznej pomocy publicznej.

Państwo ma jednak znaczny udział w kiepskich wynikach ekonomicznych górnictwa gdyż w latach 90 - tych nie uwolniono cen na węgiel. Winę za to należy przypisać byłemu Ministrowi Finansów prof. Leszkowi Balcerowiczowi i Jego doradcy prof. Janowi Macieja

**Główne przyczyny zaistniałej sytuacji
czyli
Jak zarządzane jest polskie górnictwo?**

Efektywność zarządzania nie zależy od formy własności (prywatna czy państwowa np. państwowy francuski „EdF” czy szwedzki „Vattenfall”,) ale od jakości zarządzania!)

Do udowodnienia tej tezy niezbędna jest intencja woli rządzących do należytego sprawowania nadzoru nad powierzonym im majątkiem.

Tak więc, główną przyczyną permanentnego kryzysu w górnictwie jest:

Brak właściwego nadzoru właścicielskiego (górnictwem rządzą kadencyjni politycy, zw. zawodowe, otoczenie biznesowe, anonimowi urzędnicy rządowi średniego szczebla oraz inne organizacje i biznes zagraniczny nie ponosząc żadnej odpowiedzialności za skutki ich wpływów a nie właściciel czyli właściwy minister).

Powyższe skutkowało warunkami dla:

- 1) **patologii w handlu węglem** (nieuzasadnione prowizje dla pośredników zamiast dla kopalń, wyłudzenia tysięcy ton węgla bez zapłaty – upadłość lub postępowania układowe pośredników w handlu węglem (brak mechanizmów zabezpieczających („NSW”, „Węglizbyt”, „Budryk”, „RSW” itd.)
- 2) **wyprzedaży majątku poniżej wartości rynkowej,**
- 3) **poniesieniu miliardowych strat z tytułu niedokończonych i nieefektywnych inwestycji** (brak rozliczeń decydentów za nietrafione przedsięwzięcia (co więcej ci decydenci są dzisiaj zamożnymi biznesmenami, ekspertami, elitą opiniotwórczą, która dalej decyduje kto, co, i jak ma w branży robić). Przykładem jest m.in. zakład odsalania i zakład przeróbczy na KWK „Piast, zakład odsiarczania KWK „Siersza” zdublowany z zakładem odsiarczania w Elektrowni Siersza. ***Dzisiaj okazuje się, że np. KWK Sierszy, ze względu na powiązanie z elektrownią, nie należało zamykać. Ponoć zadecydowało to, że nie było chętnego do sfinansowania kwotą ok. 50 mln zł rozcinaki nowej partii złoża.***
- 4) **wydatkami setek milionów zł. na nieuzasadnioną z punktu widzenia perspektywy długofalowej likwidację kopalń z powodu krótkotrwałej dekoniunktury, które dzisiaj przedsiębiorcy zagraniczni chcą reaktywować.**
- 5) **nieuzasadniona nadmierna redukcja zatrudnienia za setki milionów publicznych pieniędzy** (pożyczka z BŚ), która doprowadziła między innymi do braku możliwości odtworzenia frontu wydobywczego . Fakty te (zmarnotrawiono środki -zamiast ich alokacji na przygotowanie frontu wydobywczego) są dzisiaj jedną z głównych przyczyn spadku wydobycia skutkującego brakiem przychodów rządu kilku mld. zł. Doprowadziło to również do konieczności importu kilku mln ton węgla celem zaspokojenia popytu wewnętrznego niezbędnego dla zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego kraju – głównego celu strategicznego państwa (skutek: wzrost bezrobocia, utrata przychodów).

- 6) **nadmierna, bo nieprzemysłana redukcja zatrudnienia**, spowodowała również pozbycie się wykwalifikowanej kadry inżyniersko technicznej skutkująca potencjalnym obniżeniem się poziomu bezpieczeństwa pracy, **Co gorsza, pieniądze z tzw. odpraw górniczych w znacznej mierze zostały zmarnowane (przejedzone), a nie poszły na zmianę kwalifikacji, czy uruchomienie własnego biznesu. Poziom redukcji zatrudnienia w górnictwie jest jednak mniejszy od wykazywanego w statystykach branżowych. Z moich badań wynika, że gdyby przeliczyć dniówki pracowników zewnętrznych na pełne etaty w kopalniach, to zatrudnienie byłoby 15-17% wyższe od deklarowanego (zawyża się w ten sposób wzrost wydajności ogólnej – świadoma bezkarna dezinformacja celem poprawy samopoczucia "reformującym")**.
- 7) **nadmiernego zwiększenia ustawowo opłat i kar za korzystanie ze środowiska naturalnego**, podatków gminnych, podatku VAT itp. (niekonsekwencja w udzielaniu pomocy publicznej: z jednej strony państwo umarzało długi a z drugiej zwiększało obciążenia podatkowe, opłaty lokalne i środowiskowe). Wynika to z braku efektywnej koordynacji na poziomie resortów.
- 8) **rabunkowa gospodarka złożem** (wybieranie tylko najłatwiejszych do eksploatacji pokładów pozostawiając prawie bezpowrotnie wiele mld. ton niewykorzystanego złoża) na skutek wadliwych zapisów w „Prawie geologicznym i górniczym” zezwalającym na dowolność interpretacyjną zarządzających w kwestii określania bilansowości i przydatności zasobów.
- 9) **utrzymanie w okresie transformacji ceny węgla dla energetyki i ciepłownictwa poniżej kosztów własnych i parytetu importowego** (sprzeczne z kodeksem handlowym i zasadami gospodarki rynkowej. Doprowadziło to między innymi do nie doinwestowania górnictwa i ograniczenia jego zdolności produkcyjnych.
- 10) **separacja górnictwa od energetyki i ciepłownictwa** - brak powiązań kapitałowych – rozbieżne interesy (w okresie transformacji przewagę negocjacyjną miała energetyka ze względu na nadwyżkę podaży węgla nad popytem, teraz sytuacja się odwróciła i górnictwo może dyktować ceny, generalnie w przeszłości następował tylko skokowy wzrost cen energii elektrycznej i ciepła na pokrycie nie zawsze trafionych inwestycji w energetyce)

Kto skorzystał na takiej transformacji?

- 1) pośrednicy handlu węglem.
- 2) firmy windykujące i kompensujące należności.
- 3) firmy, które sprywatyzowały się na majątku kopalń i obecnie świadczą dla nich usługi na dole i powierzchni (często niskiej jakości za zawyżone ceny dostaw i usług).
- 4) instytucje finansowe (banki i towarzystwa leasingowe).
- 5) gminy,
- 6) energetyka zawodowa
- 7) ciepłownie,
- 8) fundusze ochrony środowiska.
- 9) importerzy węgla, gazu i oleju opałowego.
- 10) firmy „garażowe”.
- 11) prawnicy, notariusze.

- 12) sądy, komornicy.
- 13) firmy kompensujące dostawy (gospodarka towarowa)

Kto prawdopodobnie najwięcej skorzysta w przyszłości na takiej transformacji?

Firmy zagraniczne, które przejmują zamknięte i nieefektywne kopalnie.

(KWK „Silesia”- Gibson, KWK „Dębieńsko”- Bakala, i „anonimowi” inni inwestorzy po wejściu kopalń na giełdę zamiast kapitału rodzimego marnotrawionego w funduszach emerytalnych i inwestycyjnych).

Kto najwięcej stracił na takiej transformacji?

- 1) końcowy odbiorca węgla, ciepła i energii elektrycznej – obywatel (nieefektywność zarządzania wygenerowała wyższe koszty wytworzenia, które przełożyły się na nieuzasadniony wzrost cen, energii, podatków, inflacji i kosztu pieniądza), cena jednostkowa energii elektrycznej i ciepła rosła znacznie szybciej od cen surowca bo musiała pokryć inwestycje dokonane w energetyce i dalej ma silne tendencje do wzrostu.
- 2) obywatel polski z tytułu braku stabilności dostaw opału, ciepła i energii elektrycznej (utrata suwerenności Polski w zakresie bezpieczeństwa energetycznego jest niezmiernie **istotną kwestią!!**)
- 3) właściciel - skarb państwa (zamiast dywidendy wydatki na oddłużenie w postaci pomocy publicznej, mniejszy wzrost gospodarczy, wzrost wydatków socjalnych na zasiłki dla bezrobotnych i emerytury pomostowe,
- 4) etyka biznesu (mentalność zarządzających, która przełożyła się na podwładnych, lepiej spekulować, zabiegać o względy niż organicznie pracować, podwyższać swoją wiedzę, kompetencje i narażać się „wpływowemu środowisku”).
- 5) eksporterzy polskiego węgla („Węglokoks”).
- 6) pracownicy, którzy utracili stanowiska pracy (wzrost bezrobocia).

Komu zależy na utrzymaniu obecnego status quo? do dyskusji – analiza interesariuszy!

Wszystkim tym, którzy czerpali i czerpią z tego zyski. Nie bez winy są tutaj także naukowcy zajmujący się górnictwem gdyż zdecydowanych głosów protestu nie było.

Zmienić należy system zarządzania a nie tylko zarządzających górnictwem to powinno być celem nadrzędnym by dokonać rewitalizacji polskiego górnictwa. W górnictwie dotychczas nikogo nie odwołano za niegospodarność i marnotrawstwo, a wręcz przeciwnie rządzą nim ciągle ci sami ludzie rotacyjnie się wymieniający pomimo miernych efektów uzyskiwanych w przeszłości i dalej z niezmienioną filozofią działania!

A zmiany osobowe dokonują się tylko po zmianie opcji politycznych, które co cztery lata przejmują władzę.

Demokracja nie jest idealnym ustrojem - na co dzień mamy wiele przykładów aby się o tym przekonać – ale musi być zdolna do stanowienia i egzekwowania prawa oraz wymuszania takich norm postaw i działań, które ograniczą do minimum zachowania nieprzyzwoite.

**Dlaczego nasze górnictwo nie jest organizacją otwartą,
czyli działającą z otwartą przyłbicą?
- bo jest dotknięte szeregiem „grzechów głównych”?**

Do nich należą:

- 1) **Stosowanie etyki sytuacyjnej**, która wszelką niegospodarność, marnotrawstwo, wypadki itp. usprawiedliwia racjami wyższego rzędu (uwarunkowania górnictwo-geologiczne, naturalne zagrożenia, pośpiech, itp. lub niekompetencją poprzedników z opozycyjnej partii politycznej).
- 2) **Manipulowanie niezależnymi z założenia instytucjami**, (GIG, Bank Światowy, profesorowie akademicy, biegli rewidenci), którzy dokonują ekspertyz i opiniują szereg działań, które są sprzeczne ze sztuką górnictwem, logiką i obowiązującymi regułami postępowania - aby tylko uzasadnić projekt zamawiającego (przykłady: eksploatacja podpoziomowa, kolejność wybierania pokładów KWK „Murcki” i KWK „Staszic”, nieczyste wybieranie złoża) dla zaspokojenia potrzeb zamawiającego i bieżących korzyści skutkujących olbrzymimi stratami w okresie długoterminowym.
- 3) **Świadomość cichej aprobaty rządzących** (właściciela) dla działań nieefektywnych i na szkodę spółki – jeśli dotyczy to tego samego ugrupowania politycznego (zawsze uznaje się, że winny sytuacji w górnictwie jest minister i rządzący z poprzedniej opcji politycznej (np. dziś winny wszystkiemu jest były. min. Poncyliusz, a w/w za patologie w górnictwie winą obarczał poprzedników sam nie dokonując przełomu gdyż **nie miał stosownych kwalifikacji merytorycznych do kierowania branżą!**
- 4) **Skuteczne zniechęcanie opinii publicznej sprawami niegospodarności w górnictwie** - oddziaływanie lokalnej telewizji, radia i prasy, które nie próbują dociec prawdziwych przyczyn tego stanu rzeczy poprzez dopuszczenie do głosu ludzi o odmiennych poglądach, domagających się zmian, cytując tylko tych, którzy konserwują obecny układ i wymiennie przyczynili się do obecnego kryzysu.
- 5) **Selekcja negatywna w doborze kadr zarządzających**, zniewolenie słabych i zastraszone umysły. Kluczem obsadzania posad jest nader często układ, opcja lojalności partyjnej, brak sprzeciwu wobec nieprawidłowych decyzji gospodarczych. Każdy kandydat na członka zarządu koncernu lub holdingu ubiegający się o to stanowisko powinien w postępowaniu kwalifikacyjnym po udostępnieniu mu stosownych informacji przedstawić na piśmie opracowany przez siebie Biznes Plan w perspektywie krótko, średnio i długoterminowej. Konkurs w/w prac i ich obrona powinien być główną przesłanką do wyboru kandydata, którego powinno się okresowo rozliczać za realizację założonych celów. W rzeczywistości konkurs na Prezesa Zarządu największego koncernu

węglowego w Europie zatrudniającego ponad 60 tys. pracowników w 16 kopalniach i obrocie rocznym ponad 10 mld. zł trwa 20 min. w tym 15min. na omówienie strategii rozwoju (bez pracy pisemnej). W świetle 4- dniowego egzaminu dojrzałości (matury), gdzie egzaminowany odpowiada tylko za siebie komentarz chyba jest zbyt cenny!

- 6) **Stwarzanie wrażenia, że każda krytyka ze strony opozycji jest krytyką polityczną**, a nie konstruktywną. Podważa się w ten sposób nawet najślusniejsze zarzuty pod pretekstem kierowania się ludźmi o odmiennych poglądach, pozamerytorycznymi intencjami wobec rządzących. Stwarza się pozory że walczącym chodzi tylko o przejęcie władzy, a nie o dobro branży.
- 7) **Metoda kreowania własnego pozytywnego wizerunku**. Ci którzy głoszą hasła o urentownieniu górnictwa mieli i nadal mają najbardziej destrukcyjny wpływ na jego wyniki i są elitą promowaną przez media, jako jedyni, nieomylni eksperci od reformy (Markowski, Steinfoff, Ślęzak, Chowaniec, Stabla, Karbownik itp.)
- 8) **Permanentne nierzetelne przedstawianie Biznes Planów i prognoz** na przyszłość przez tych samych anonimowych urzędników średniego szczebla, a zatwierdzanych przez zarządzających górnictwem, które są nietrafione i nierozliczone. ***Ilu z nich ma wiedzę na czym polega dobra prognoza i strategia?***

Nazwiska ekspertów i autorów programów gospodarczych muszą być znane wszystkim, aby wykluczyć w przyszłości tych, którzy mylili się wielokrotnie co do swoich prognoz bez odpowiedzialności materialnej i prawnej za skutki podejmowanych decyzji.

Uwarunkowania wynikające z członkostwa Polski w Unii Europejskiej, zdecydowanie utrudnią lub wręcz uniemożliwią już jakkolwiek, nieuzasadnioną pomoc publiczną dla sektora. Nakazem chwili jest więc, aby od natychmiast stworzyć warunki do pełnej długofalowej samodzielności finansowej górnictwa. Było to możliwe w przeszłości, tym bardziej więc, jest to możliwe dzisiaj, przy tak korzystnych trendach światowych odnośnie wzrostu popytu na węgiel i wzrostu jego cen.

Nie dokonanie zmian teraz - w okresie najlepszej koniunktury na węgiel, koks i energię okresowo zażegna kryzys, ale powróci on ze zdwojoną siłą w niedługim czasie. Stanie się to po skonsumowaniu korzyści z niej wynikających, nie zbudowaniu solidnych podstaw do trwałego i stabilnego rozwoju oraz przejęcia inicjatywy przez rynkowych, silnych konkurentów!

Kluczowymi czynnikami sukcesu dla dokonania niezbędnych, głębokich i szybkich zmian są:

- 1) **determinacja właściciela, związków zawodowych i elit politycznych** do dokonania głębokich zmian wbrew interesom firm i ludzi, które chcą bez końca łatwo bogacić się kosztem majątku państwa a nie z twórczej pracy,

- 2) **dokonywanie rzetelnej analizy aktualnego stanu polskiego górnictwa** (problemy prawdopodobnie okażą się o wiele poważniejsze i trudniejsze do rozwiązania ze względu na celowe ich ukrywanie przed właścicielem lub nieumiejętnością ich dostrzeżenia). Bez rzetelnej, pełnej diagnozy niemożliwe jest opracowanie skutecznej strategii działania.
- 3) **wdrożenia nowego systemu motywacyjnego**, uzgodnionego ze stroną społeczną promującego zachowania pro efektywnościowe. ***Przede wszystkim należałoby uprościć system wynagradzania w górnictwie i ściślej powiązać płace z wydajnością pracy i efektywnością całego przedsiębiorstwa.***
- 4) **likwidacja luki kompetencyjnej w zakresie nowoczesnej wiedzy** i praktycznych umiejętności stosowania technik ciągłego doskonalenia poprzez opracowanie i przeprowadzenie ciągłych szkoleń dla kadry zarządzającej w w/w tematyce.
- 5) **naboru nowych młodych pracowników**, którzy w porę zastąpią i nauczą się sztuki górniczej od tych którzy wkrótce odejdą na emerytury (uruchomienie zawodowych szkół i technikum górniczych).
- 6) **przeniesienie kompetencji** dotyczących decyzji finansowych na inwestycje rozwojowe i modernizacyjne na osoby odpowiedzialne za ich realizację.
- 7) **wdrożenie systemowych rozwiązań pozwalających na bieżącą kontrolę realizacji (rzetelne planowanie to istota sukcesu)** zgodnie z planami założonymi w projektach inwestycyjnych odnośnie poziomu kosztów, jakości i czasów wykonania oraz rozliczeń odpowiedzialnych za odchylenia powyżej założonej i uzgodnionej z kierownictwem odchyleń od planu (tolerancji).
- 8) **uzyskania większościowego poparcia dla przedstawionego programu działania** ze strony kierownictwa, osób dozoru ruchu, załogi i czynników społecznych. Identyfikację pracowników z nowymi wyzwaniami uzyska się tylko wtedy, kiedy nowe podejście stworzy jeszcze lepszą perspektywę podniesienia ich standardu życia niż obecnie.

Powyższe środowisko, stworzyłoby warunki dla strategii przełomu, czyli wydobywania na światło dzienne uspionych - potężnych potencjałów wzrostu nie dostrzeżonych umyślnie lub z braku kompetencji przez zarządzających. Pozwoliłoby to przejść ze stanów stagnacji i dezorientacji do działań przemyślnych, podporządkowanych rynkowej strategii, skutkującej stałym wzrostem wartości firmy i zysków bez szkody dla długofalowego rozwoju dla kapitału polskiego uwięzionego i marnotrawionego w funduszach emerytalnych. Inwestycje giełdowe w przemysł surowcowo-energetyczny to najbezpieczniejsza, najbardziej rentowna i stabilna lokata zapewniająca najwyższe zwroty z zainwestowanych kapitałów a w konsekwencji godziwe emerytury dla tych, którzy stworzyli ten majątek (TFI i OFE straciły w ciągu ostatniego roku ~220 mld. zł na giełdzie za co ich menadżerowie wcześniej w okresie 3 letniej hossy zostali sownie wynagrodzeni).

Stworzyłyby to również solidne fundamenty (z generowanych zysków) do stopniowego przebranzowienia się górnictwa w obszary pozyskiwania energii ze źródeł odnawialnych w miarę wyczerpywania się zasobów węgla, by w perspektywie 30-40 lat również zabezpieczyć bezpieczeństwo energetyczne kraju. Dla nikogo nie powinno być wątpliwości, że bezpieczeństwo energetyczne, po bezpieczeństwie militarnym powinno być i wg. ogłoszonej strategii górnictwa węgla kamiennego na lata 2007-2015 przez RM jest najważniejszym celem naszego kraju.

W związku z powyższym należałoby zadać sobie 4 najbardziej kluczowe pytania z punktu widzenia interesu państwa:

- 1) Czy sektor paliwowo energetyczny może i powinien zapewnić bezpieczeństwo energetyczne kraju, być trwale i wysoce rentowny bez pomocy publicznej oraz być liderem nowoczesnego zarządzania konglomeratami publiczno- prywatnymi i konkurować między sobą ceną (po otwarciu rynku energii i uwolnienia cen) z korzyścią dla końcowych odbiorców węgla, koksu, ciepła i energii?**
- 2) Czy długofalowe bezpieczeństwo energetyczne Polski lepiej zabezpieczymy inwestując w rozwój sektora paliwowo - energetycznego kapitały własne czy obce?,**

Tym bardziej, co powszechnie wiadomo, że jest to jedna z najlepszych inwestycji długofalowych a mając jednocześnie do dyspozycji dziesiątki mld. zł. wolnych środków finansowych własnych, w funduszach emerytalnych możemy naprawić jednocześnie reformę ds. ubezpieczeń społecznych i przywrócić wiarygodność tym funduszom.

- 3) Czy długofalowe bezpieczeństwo energetyczne Polski lepiej zabezpieczymy racjonalnie i efektywnie gospodarując złożami węgla znajdującymi się na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, tak aby zasoby te służyły kolejnym pokoleniom Polaków, czy prowadząc tak jak dotychczas gospodarkę rabunkową złożem, powodując setki mld. nieodwracalnych strat kierując się krótkookresowymi korzyściami?**

Złoża węgla są zasobem unikalnym, bo nie dającym się odtworzyć czy wyprodukować i **zasobem wyczerpywalnym, dlatego jego eksploatację należy prowadzić w sposób jak najbardziej racjonalny poprzez zmianę odpowiednich zapisów w ustawie „Prawo geologiczne i górnicze” i wymuszeniu zachowań przypisywanym dobrym gospodarzom.**

Powinniśmy maksymalnie wzmacniać polskie koncerny energetyczne, a dopuszczając do rynku w niewielkim zakresie (10 – 20%) tylko liderów zagranicznych z zaawansowanymi technologiami aby poprzez naśladownictwo szybko zmniejszyły dystans cywilizacyjny (KW- RWE to dobry przykład).

- 4) Czy powinniśmy się uniezależnić od rosyjskich dostaw gazu i ropy poprzez dywersyfikację tych dostaw z innych kierunków i poprzez inne nośniki energii? – odpowiedź powinna być twierdząca!**

Strategia długoterminowa - najpierw konsolidacja sektora energetycznego tj. kopalń, transportu i dystrybucji węgla, energetyki, przesyłu energii, zakładów energetycznych, przedsiębiorstw energetyki ciepłej a następnie wejście na Giełdę Papierów Wartościowych celem pozyskania kapitałów na rozwój i maksymalizowanie cen akcji, czyli maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa przy zachowaniu pakietu kontrolnego dla Skarbu Państwa.

Rewitalizując polskie górnictwo przed wejściem na GPW należy przede wszystkim mieć na względzie, fakt że u podstaw nowoczesnej praktyki zarządzania finansami, leży koncepcja maksymalizowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa (kopalń) określana jako:

Bieżąca wartość przyszłych operacyjnych przepływów pieniężnych netto generowanych przez aktywa wykorzystywane w działalności operacyjnej czyli zdyskontowane przepływy pieniężne po opodatkowaniu i uwzględnieniu inwestycji czyli:

- 1. zysk operacyjny (EBIT) po opodatkowaniu i amortyzacji minus całkowite nakłady na inwestycje w majątek trwały (operacyjny) - /+ (spadek, wzrost) majątku obrotowego netto (należności + zapasy + gotówka w kasie + rozliczenia międzyokresowe - zobowiązania krótkoterminowe, charakterystyczne dla działalności operacyjnej.**
- 2. wpływ na wartość przedsiębiorstwa ma również jego wartość rezydualna, jaką przedsiębiorstwo ma na koniec okresu objętego prognozą, czyli np. po zakończeniu eksploatacji oraz wartość aktywów niezaangażowanych w działalność operacyjną (nadwyżka środków gotówkowych, papiery wartościowe, prawa autorskie itp.).**
- 3. wpływ struktury kapitału na wartość przedsiębiorstwa.**

Optymalna struktura kapitału (proporcje między kapitałami własnymi a obcymi 40/60), to taka struktura, która prowadzi do osiągnięcia równowagi między ryzykiem i zyskiem, a przez to maksymalizuje cenę akcji i powinna doprowadzić do minimalizacji średnio ważonego kosztu kapitału.

Po urentownieniu górnictwa i wejściu na giełdę, korzyści dla akcjonariuszy wynikały będą zarówno z tytułu dywidendy w przypadku trzymania akcji lub z tytułu wzrostu cen akcji w przypadku ich odsprzedaży (mniejsze ryzyko inwestycyjne przy atrakcyjnie rentownych przedsiębiorstwach dla akcjonariuszy i rynku akcji).

**Pytania dodatkowe do niezbędnego zadania,
na które należy udzielić rzetelnych odpowiedzi.**

- 1. Czy dobór kadr na najwyższe stanowiska jest wg klucza układowego, politycznego czy kompetencyjnego (selekcja pozytywna czy negatywna - przebieg konkursów, odwoływanie osób dociekliwych, zwalnianie ludzi nie wygodnych).**

2. **Czy są patologie w zarządzaniu w górnictwie?** Czy są zdiagnozowane miejsca niegospodarności, czy są podjęte działania zabezpieczające? (handel, zakupy, remonty, usługi, likwidacja majątku itp.)
3. **Czy dokonano nietrafionych inwestycji?** Czy wyciągnięto wnioski w stosunku do ich decydentów? Czy stworzono procedury i mechanizmy zabezpieczające?
4. **Czy przeprowadzona restrukturyzacja zatrudnienia i organizacyjna pogłębiła kryzysową sytuację w górnictwie czy nie?**
5. **Czy zarządy spółek węglowych rzetelnie informują właściciela** czy manipulują informacjami (np. wydajnością dołową i ogólną nie uwzględniającą zatrudnionych w firmach zewnętrznych, księgowe zapisy zniekształcające sprawozdania finansowe itp. – informacja czy dezinformacja)?
6. **Czy dominuje myślenie krótko czy długoterminowe?** (likwidacja kopalń, redukcja zatrudnienia, zaniechanie odtworzenia frontu wydobywczego nieracjonalna gospodarka złożem itp.)
7. **Czy porządkuje się działania wg hierarchii wartości?** (ile inwestycji i działań bezproduktywnych).
8. **Czy majątek jest optymalnie wykorzystywany**, jaki jest stopień zużycia maszyn, urządzeń i materiałów w stosunku do założeń producenta?
9. **Czy nowe ekipy rządzące mają intencję woli do zmiany stylu zarządzania?**
10. **Czy istnieją nieformalne struktury** a jeśli tak, to jakie, które nie chcą żadnych zmian?

Sektor w maksymalny sposób powinien się zabezpieczyć przed dekonstrukcją poprzez okresową rezygnację i przejęcie usług świadczonych przez firmy zewnętrzne i przerzucenia na nich ryzyk związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej (elastyczność działania i zatrudnienia- bufor w postaci przejmowania lub odstąpienia innym własnego rynku zbytu)

11. **Czy sektor węglowy prowadzi racjonalną czy rabunkową gospodarkę złożem?** (czy wskazane jest zwiększanie mocy wydobywczych celem zrównoważenia popytu z podażą, oraz czy opóźnić szybkość wybierania kosztem czystego wybierania dla zabezpieczenia bezpieczeństwa energetycznego na następne pokolenia?)
12. **Czy prace zanikowe na dole kopalni powinny być powierzane do wykonania firmom obcym**, czy powinny być wykonywane tylko przez służby kopalniane?

Przedsiębiorstwa najogólniej rzecz ujmując dzielą się na reakcyjne (które wprowadzają dopiero właściwą restrukturyzację gdy ich dotknie kryzys i często jest już za późno na uniknięcie poważnych kłopotów) i antycypacyjne (które przygotowane są na nadejście kryzysu i wychodzą z niego wzmocnione.

Jakimi przedsiębiorstwami są spółki górnicze, reakcyjne czy antycypacyjne?

Nie przygotowany sektor na dający się stosunkowo łatwo przewidzieć nawrót dobrej koniunktury i przygotowanie frontu wydobywczego do możliwości zaspokojenia popytu a tym samym uzyskania olbrzymiej premii za zwiększenie udziału w rynku jednoznacznie udziela odpowiedzi na powyższe pytanie. **Górnictwo jest branżą zdecydowanie reakcyjną usuwając skutki a nie antycypacyjną zapobiegającą powstawaniu problemów!**

KW wręcz przeciwnie ogłosiła strategię obniżenia wydobycia w latach 2008-2015 co świadczy o totalnej niekompetencji lub działaniu na szkodę spółki i utratą bezpowrotnie olbrzymich środków finansowych tzw. koszty utraconych korzyści, które wynoszą w branży ~ 1.5 mld. pln/rok, czyli ~ 12 mld. pln w okresie projektowanej strategii.

Kontynuacja czy zmiana filozofii zarządzania górnictwem?

Czy jest wola organu założycielskiego i środowisk postępowych do podjęcia dyskusji krytycznej, w gronie prezentującym alternatywną koncepcję w ocenie faktów? Momentem przełomowym może być tylko zgoda właściciela, presja polityczna i społeczna oraz środowisk opiniotwórczych (myślę, że takim środowiskiem będzie komisja ds. rewitalizacji polskiego górnictwa przy zarządzie wojewódzkim PSL) na dopuszczenie do przeprowadzenia audytów, które odpowiadając na w/w pytania zdiagnozują stan aktualny i pozwolą na opracowanie nowej misji, wizji, etyki postępowania oraz strategii działania.

Reinkarnacja, czyli nowa filozofia podejścia jako Strategia Przełomu w nowym wcieleniu, czyli jak zarządzać zmianami.

**Nie można efektywnie zarządzać działaniami, których
nie można zmierzyć i rozliczyć.**

Gospodarka naszego kraju nie będzie funkcjonować prawidłowo, jeśli rząd nie będzie realizował spójnej polityki dla 2 kluczowych sektorów przemysłu tj. elektroenergetyki i górnictwa. Obecnie dzieje się zupełnie inaczej, osobne programy napisane dla nich zawierają wzajemnie wykluczające się cele do realizacji.

Należy więc opracować i wdrożyć Zrównoważoną Kartę Wyników w 6 kluczowych perspektywach, które powinny zawierać katalog jasno zdefiniowanych i precyzyjnie opisanych liczbowo celów, nakierowanych na przedsięwzięcia o najwyższej stopie zwrotu z zainwestowanych w nie kapitałów. Tymi perspektywami są:

1) Perspektywa rynkowa (wzrost udziału w rynku)

- 1) wzrost sprzedaży ~20mln ton/rok, taka dzisiaj jest różnica między popytem a podażą na rynku (7mln kraj, 12-15 mln. eksport)

- 2) przejście pośrednictwa handlu węglem,
- 3) wzrost produkcji sortymentów ekologicznych,
- 4) wzrost mocy wytwórczych energii elektrycznej opartej na węglu kamiennym, brunatnym i z źródeł odnawialnych z obecnych ~35 GW do ~50 GW w perspektywie 15 lat celem zabezpieczenia rosnącego popytu i bezpieczeństwa energetycznego.

2) Perspektywa wewnętrznych procesów technologicznych

- 1) **selekcja majątku produkcyjnego i nieprodukcyjnego,**
- 2) selekcja czynności tworzących wartość dodaną i działań nie tworzących wartości dodanej (eliminacja zbędnych struktur i czynności),
- 3) **doprowadzenie do totalnego ładu i porządku na dole kopalni** (5s- powrót do generalnych inspekcji skutkujących oprócz poprawy efektywności zdecydowaną poprawą bezpieczeństwa pracy,
- 4) **wyznaczenie nowych celów wydajnościowych** i wielkości postępów na przodkach wydobywczych i robotach przygotowawczych (wzrost min. o 25% co przełoży się na setki mln. zł zysku z ~ 40% rentownością,(wykorzystanie najlepszych technologii i praktyk)
- 5) **wzrost produkcji o ~20 mln.ton/rok** w okresie 3-5lat poprzez bezwarunkowe zdobycie i alokację środków na roboty udostępniające, przygotowawcze i wydobywcze.
- 6) **ograniczenia marnotrawstwa** wynikającego z nadprodukcji, oczekiwania na decyzje, materiał, eliminacji zbędnych czynności, nadmiernych zapasów itp.,
- 7) **nabór nowych pracowników** poprzez odtworzenie szkolenia górników w szkołach zawodowych i technikach (wykształcenie nowej generacji górników – zmiana kultury organizacyjnej poprzez opracowanie nowego programu nauczania opartego na twórczym, pozytywnym i kreatywnym myśleniu).
- 8) **standaryzacji maszyn i urządzeń** pracujących w poszczególnych kopalniach.
Ważna jest także standaryzacja procedur organizacyjnych i finansowych.

3) Perspektywa badania i rozwoju

Tylko te kraje, które odpowiednio wcześniej przygotowują alternatywne programy rozwoju rynku nośników energii unikną w niedalekiej przyszłości poważnego kryzysu energetycznego,

- 1) **Powołanie zespołów do opracowania Studium Wykonalności** dotyczącego gazyfikacji węgla, elektrowni jądrowej (światowe zasoby uranu szacuje się tylko na 40 lat, koszty budowy elektrowni jądrowej to ~10mld, a koszty jej likwidacji ~15 mld., coraz wyższe koszty operacyjne tj. koszty składowania odpadów promieniotwórczych,
- 2) **Budowa nowych bloków energetycznych o najwyższej sprawności** wg. technologii amerykańskiej tj. ~ 60% tzw. „Clean Power” w miejsce zużytych o sprawności ~30% (uzyskanie najmniejszego kosztu jednostkowego wytwarzania energii, optymalizacja wykorzystania energii zawartej w węglu),

- 3) **Określenie luki kompetencyjnej** w zakresie wiedzy niezbędnej do wdrożenia filozofii nowego podejścia (Zarządzanie Projektami, 6 Sigma, Activity Based Costing, Balanced Score Card, Technik Ciągłego Doskonalenia i Technik Kreatywnego Myślenia skutkującą wzrostem innowacyjności oraz rozpoczęcie szkolenia kadry zarządzającej w w/w tematach (**zmiana kultury organizacyjnej firm**),
- 4) Systematycznego zwiększenia zużycia energii ze źródeł odnawialnych.

4) Perspektywa finansowa

- 1) określenie bieżącej i docelowej struktury aktywów i pasywów,
- 2) dekretacja kosztów stałych i zmiennych (wyznaczenie celów w zakresie kosztu jednostkowego na tonę wydobycia i kosztu jednostkowego na 1 zatrudnionego w administracji),
- 3) określenie wielkości dźwigni operacyjnej i finansowej i ich wpływu na zyski i ryzyko gospodarowania,
- 4) określenie bieżącego i docelowego wskaźnika rentowności zainwestowanego majątku i kapitału (ROI, ROE),
- 5) zorganizowania finansowania inwestycji na przedsięwzięcia związane z wzrostem wydobycia poprzez częściową prywatyzację, kredyty lub sekurytyzację z powodu utraty zdolności kredytowej spółek węglowych.

5) Perspektywa powiązań kapitałowych i prywatyzacji

- 1) Opracowania Studium Wykonalności powiązań sektora energetycznego, ciepłowniczego, sieci przesyłowych, dystrybutorów i operatorów z górnictwem w kilka podmiotów konkurujących między sobą,
- 2) opracowanie prospektów emisyjnych skierowanych do wybranych inwestorów strategicznych (OFE, TFI) celem przekonania ich do wejścia kapitałowego i pozyskania środków na rozwój.

6) Perspektywa ustaw legislacyjnych

- 1) Nowelizacja ustawy „ Prawo geologiczne i górnicze” w zakresie racjonalnej polityki gospodarowania złożem, ochronie powierzchni i likwidacji szkód górniczych,
- 2) Nowelizacja ustaw samorządowych (podatek od budowli podziemnych),
- 3) Nowelizacja ustaw dotyczących ochrony środowiska (opłaty i kary za korzystanie z środowiska naturalnego)
- 4) Nowelizacja ustawy o związkach zawodowych (konsolidacja związków, ograniczenie ilości zw. zawodowych działających w górnictwie maksymalnie do 2-3.
- 5) Nowelizacja ustawy o zamówieniach publicznych (skrócenie procesu wyboru oferenta).
- 6) Renegocjacje z Unią Europejską limitów uprawnień do emisji CO₂,

Autor opracowania - mgr inż. Krzysztof Tytko

Wykształcenie:

- absolwent Akademii Górniczo-Hutniczej, specjalizacja Projektowanie i Budowa Kopalń -Kraków,
- absolwent podyplomowego studium Master of Business Administration MBA - Szkoła Główna Handlowa-Warszawa,
- uczestnik kursu dla członków Zarządów i Rad Nadzorczych Spółek Skarbu Państwa,
- uczestnik kursu „Produktywność Przedsiębiorstw” – Ministerstwo Gospodarki poprzez ekspertów z Japonii,
- uczestnik kursu „Top Management Course” – Osaka, Japonia,
- uczestnik kursu „Clean Production” – Oslo, Warszawa,
- uczestnik kursu „Constant Improvement” – University of California,
- uczestnik kursu zarządzania jakością „Six Sigma”, - DGA
- uczestnik kursu „Project Management” , - CRM, Warszawa,
- uczestnik kursu „Balanced Score Card”, - CRM, Warszawa.

Doświadczenia Zawodowe:

- KWK „Czeczott” – Dyr. Naczelny (1990-1993);
- „Kmiecik i spółka” – Prokurent (lipiec- listopad 2004)
- Tarnogórska Fabryka Maszyn Górniczych „Tagor” – Dyr. Naczelny (1994-1997),
- Zakłady Tworzyw Sztucznych „Krywałd” S.A. Prezes Zarządu, Dyr. Naczelny (1998-1999),
- Zakład Automatyki „Polna” S.A. Spółka notowana na GPW Prezes Zarządu, Dyr. Naczelny (2001-2003),
- Zakłady Wyrobów Powlekanych „Sanwil” S.A.– Spółka notowana na GPW, Prezes Zarządu, Dyr. Naczelny (1999 – 2005),
- KWK „Budryk” – Członek Rady Nadzorczej (kwiecień-czerwiec 2006),
- Doradca Biznesowy dla Prywatnych Firm Górniczych (2006-2007),
- Shandong „Tagao” Mining Equipment Manufacturing Co, Ltd. General Manager – Chiny (2007-2008)

Znajomość Języków Obcych:

- Język angielski