

Przyczyny aktualnej sytuacji – wyciąg z audytu

Produkcja

1. Brak odpowiedniego i skutecznego nadzoru ze strony Biura Produkcji Centrali Kompanii Węglowej SA doprowadził między innymi do nieskoordynowanej działalności eksploatacyjnej na pograniczu złóż kopalń sąsiadujących ze sobą. Przykładem jest eksploatacja prowadzona w Kopalni Marcel i Jankowice w części markłowieckiej. Kolejnym przykładem jest spóźniona inwestycja mająca na celu skierowanie części wydobycia KWK Chwałowice dołem do Zakładu Przeróbki Mechanicznej Węgla KWK Jankowice. Jeszcze innym przykładem jest również spóźniona inwestycja umożliwiająca przewóz kolejowy miałów surowych z KWK Ziemowit do Zakładu Wzbogacania KWK Piast.
2. Stwierdza się brak systemowych rozwiązań pozwalających na skuteczne i efektywne zarządzanie procesem planowania produkcji, uwzględniające możliwości techniczne kopalń i potencjał rynku. Brak optymalnego dostosowania planów produkcyjnych do najkorzystniejszych kierunków i możliwości sprzedaży.
3. Nadmierna i nieuzasadniona liczba czynnych ścian w niektórych kopalniach, zła organizacja procesów produkcji, doprowadziła do bardzo niskich wskaźników wydajnościowych, wykorzystania środków produkcji, w tym maszyn i urządzeń. Dokonane zakupy inwestycyjne obudów zmechanizowanych i brak właściwego ich zagospodarowywania doprowadziły do sytuacji, w której stopień ich wykorzystania nie przekracza 60%.
4. Stwierdzono brak harmonogramów robot i prac w dokumentacjach dotyczących prowadzenia ścian i przodków w celu określenia właściwych możliwości maszyn i urządzeń i ich prawidłowego wykorzystania.
5. Stwierdzono niewłaściwe podejście do gospodarki złożem, które gwarantowało by uzyskanie maksymalnych efektów z projektowanych pól eksploatacyjnych.

Zatrudnienie

1. Schematy organizacyjne kopalń i centrali Kompanii Węglowej SA są mocno rozbudowane, w szczególności wśród działów nieprodukcyjnych. Zbyt duża ilość stanowisk kierowniczych i dyrektorskich w kopalniach i centrali KW SA, zbyt duża ilość działów nieprodukcyjnych i komórek organizacyjnych. Należy dokonać optymalizacji schematów organizacyjnych kopalń i centrali KW SA w celu ich uproszczenia oraz umożliwienia realizacji podstawowych funkcji zarządzania tj. planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Powyższe powinno spełniać również właściwie zasadę rozpiętości kierowania.
2. W trakcie audytu stwierdzono występowanie znaczących różnic w zatrudnieniu w poszczególnych komórkach organizacyjnych kopalń tych samych działów. Występują dwukrotne, a nawet ponad dwukrotne różnice w zatrudnieniu w tych samych działach w różnych kopalniach. Obserwuje się brak jakiegokolwiek koordynacji i wspólnej polityki zatrudnieniowej w tym zakresie.
3. W kopalniach w stanie zatrudnienia pozostaje znaczna część pracowników posiadających uprawnienia emerytalne. Stan uprawnionych do świadczeń emerytalnych w trakcie prowadzonego audytu wynosił ok 600 osób. Wśród osób posiadających uprawnienia emerytalne większość stanowią pracownicy kadry inżyniersko-technicznej, gdzie w grupie tych pracowników obserwowany jest nadmiar zatrudnienia. Wielu z pośród pracowników nabyło uprawnienia kilka lat temu, a rekordzista pochodzi z 2001r. Nadmierna ilość w zatrudnieniu w niektórych kopalniach wskazuje na pilną potrzebę wprowadzenia programu dobrowolnych odejść dla pracowników powierzchni, w tym dla administracji, a dla pracowników dołowych programu alokacji pomiędzy kopalniami KW SA.

Usługi obce

1. Obserwuje się znaczący wzrost usług obcych oraz cykliczność i ciągłość wykonywanych w kopalniach usług przez tych samych wykonawców przez kilka lat. Zaleca się objęcie kontrolą przez służby kontroli wewnętrznej Kompanii Węglowej zakres i celowość świadczonych usług. W przypadku robót górniczych systemem zleconym należy wykonywać jedynie specjalistyczny zakres robót, zaś wykonawstwo pozostałych robót górniczych powierzać w miarę możliwości własnym pracownikom lub pracownikom alokowanym z kopalń o nadmiernym zatrudnieniu.
2. Znaczący udział w świadczeniu usług obcych mają spółki zależne Kompanii Węglowej SA. Wartość wykonanych usług tych firm w latach 2010-2015 wynosiła ok 1,8 mld zł. Zlecenie usług do spółek zależnych odbywa się w trybie zamówień z wolnej ręki co może powodować zlecenie usług wg stawek wyższych niż rynkowe uzyskiwane w procedurach przetargowych.
3. W wielu przypadkach stwierdzono, że spółki zależne podzlecają usługi w pełnym zakresie kolejnym podwykonawcom doliczając do wynegocjowanych z nimi stawek swoje marże. Przykładem takich działań jest firma Haldex SA, która w większości kopalń KW SA prowadzi prace związane z zagospodarowaniem kamienia, podzlecając je niejednokrotnie podwykonawcom. W zakresie dotyczącym spółek zależnych należy przeprowadzić osobny audyt.
4. Poważnym obciążeniem kosztowym dla Kompanii Węglowej SA były w ostatnich latach usługi doradztwa, w tym procesów wsparcia itp. Wartość tych usług w latach 2011-2015 wyniosła 44,7 mln zł.
5. Zachodzi konieczność zweryfikowania ilości zatrudnionych firm obcych pod kątem ich przydatności i kosztów realizowanych zamówień. Zlecenie usług dołowych powinno obejmować jedynie wykonawstwo robót specjalistycznych biorąc pod uwagę dotychczasowe zatrudnienie w kopalniach. Mając na uwadze sytuację finansową Kompanii Węglowej SA należy bezwzględnie ograniczyć usługi obcych podmiotów gospodarczych na dole i na powierzchni za wyjątkiem tych, które warunkują ciągłość produkcji oraz bezpieczeństwo. Stwierdzono przypadki nadmiernego wyprzedzenia zakresu robót przygotowawczych nieadekwatnego do postępu wyrobisk ścianowych.

Sprzedaż

1. Należy uporządkować wewnętrzny rynek węgla poprzez wzmocnienie nadzoru KW SA nad własną funkcjonującą siecią dystrybucji.
2. W oparciu o zaktualizowane zapotrzebowanie rynku należy ustalić strategię optymalizacji dostaw węgla do poszczególnych sektorów rynku, w tym zwłaszcza do energetyki zawodowej z większościowym udziałem Skarbu Państwa. Umożliwi to eliminację wzajemnej walki cenowej podmiotów jednego właściciela, zwłaszcza w dostawach do energetyki zawodowej oraz dalsze ograniczanie importu miałów energetycznych. KW S.A. samodzielnie nie posiada potencjału produktowego do dalszego istotnego zwiększania udziału w rynku ciepłownictwa, do którego ze względu na niską zawartość siarki w największym stopniu trafia węgiel importowany z Federacji Rosyjskiej.
3. Analizując możliwości dalszego efektywnego funkcjonowania i rozwoju poszczególnych kopalń należy uwzględniać nie tylko koszty produkcji, ale także perspektywiczne jakościowe zapotrzebowanie rynku krajowego w poszczególnych jego segmentach. Punktem wyjścia powinno być dokonanie bilansu węgla wydobywanego z polskich kopalń z przypisaniem ich do poszczególnych segmentów odbiorców (energetyka zawodowa, ciepłownictwo, przemysł, odbiorcy indywidualni, koksownictwo), a następnie sporządzić ich ranking wg kryteriów ekonomicznych. W ten sposób mógłby powstać algorytm postępowania dla realizowania inwestycji w kopalniach.
4. Należy zweryfikować aktualną strukturę organizacyjną w obszarze Sprzedaży i Marketingu pod kątem osiągania skutecznych celów i wyzwań w zakresie handlu węglem, w kraju i eksporcie.
5. Dalsze zwiększanie udziału sprzedaży węgla energetycznego na eksport (spot) drogą morską w sprzedaży ogółem, przy aktualnych cenach w obrocie międzynarodowym jest wysoce niekorzystne i nie może być traktowane jako kierunek rozwiązujący problemy sprzedaży węgla z polskich kopalń. KW SA powinna koncentrować się na zwiększaniu sprzedaży eksportowej drogą lądową bezpośrednio do odbiorców końcowych, szczególnie do krajów graniczących z Polską. Wskazuje się na potrzebę wzmocnienia działu eksportu KW SA.

Pozostałe wnioski

1. Obecna sytuacja rynkowa obnażyła wszystkie słabości sektora, w tym przede wszystkim nieelastyczność kosztową. Wysoki poziom kosztów stałych kopalń, w przypadku niektórych zbliżający się nawet do 80%, nie pozwala na szybką reakcję, będącą skuteczną odpowiedzią na dynamicznie zmieniającą się sytuację rynkową. Wszelkie działania mające na celu ograniczenie kosztów produkcji w przypadku górnictwa głębinowego przynoszą realne efekty dopiero po około roku od ich skutecznego wdrożenia. Przykładowo, zaplanowane zmniejszenie zatrudnienia rzeczywiste efekty kosztowe może przynieść dopiero po kilku miesiącach.
2. Kompania Węglowa przy osiąganych obecnie wynikach nie jest zdolna do konkurowania z węglem importowanym oraz innymi podmiotami prywatnymi produkującymi węgiel w Polsce. Tylko 3 z 11 kopalń KW SA odnotowały dodatnie wyniki na sprzedaży węgla w 2015 roku. Dotychczasowe doświadczenia pokazują, że brak skutecznej, długofalowej i odpowiednio ukierunkowanej restrukturyzacji tylko potęguje problemy górnictwa. Już dzisiaj można zaobserwować, że błędem było przerwanie procesu tworzenia kopalń zespolonych, które powstać miały na bazie centrów wydobywczych. Straty z tytułu braku długofalowego planowania, konsolidacji kopalń i ich technologicznego łączenia uniemożliwiły realizację wspólnych inwestycji, optymalnego wykorzystania istniejącej infrastruktury i złoża. Dotychczasowe działania naprawcze i restrukturyzacyjne okazały się nieskuteczne gdyż brak było konsekwencji w ich realizacji. Oprócz kryzysu na rynku węgla obserwuje się kryzys zarządzania w firmie.
3. W celu obniżenia kosztów funkcjonowania zakładów górniczych należy podjąć niezwłocznie odpowiednie decyzje w kierunku tworzenia kopalń zespolonych. Działania te pozwolą na prawidłową gospodarkę złożem, sprawniejsze zarządzanie, optymalizację zatrudnienia, w tym alokację załogi, optymalizację produkcji, w tym realizację skoordynowanego, wspólnego harmonogramu biegu ścian, lepsze wykorzystanie maszyn i urządzeń, w tym ciągów odstawy, szybów, zakładów przerobczych, realizację wspólnych dla kilku zakładów inwestycji rozwojowych oraz likwidację zbędnego majątku poprodukcyjnego.
4. Należy podjąć działania w celu zmian odpowiednich przepisów prawa m.in. Prawa geologicznego i górniczego dla zapewnienia właściwych relacji pomiędzy przedsiębiorcą

górnictwem, a jednostką samorządu terytorialnego oraz ustanowienia nowych przepisów wykonawczych dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy.

5. W zakresie dodatkowej działalności należy podjąć działania związane ze zwiększeniem przychodów poprzez racjonalne gospodarowanie produktami ubocznymi takimi jak skała płonna i metan. Zagospodarowanie skały płonnej do budowy obiektów inżynieryjno – technicznych jest realizowane w ograniczonym zakresie. Również metan jako kopalina towarzysząca ujmowany w stacjach odmetanowania nie jest gospodarczo wykorzystywany w dostatecznym stopniu, a inwestycje związane z budową odpowiednich instalacji nie są skoordynowane w czasie.
6. Z uwagi na trudną sytuację finansową decyzje w zakresie zaciągania zobowiązań przez kierownictwo kopalń powinny być ograniczone. Analizie należy poddać udzielone dotychczas pełnomocnictwa.
7. Zespół wnosi o podjęcie natychmiastowych działań w kierunku tworzenia tzw. kopalń zespolonych (np. na bazie kopalń rybnickich i rudzkich).
8. Aktualna sytuacja Kompanii Węglowej SA jest wynikiem braku racjonalnych i zdecydowanych działań restrukturyzacyjnych, a pozyskane do tej pory środki finansowe z emisji obligacji, sprzedaży majątku, przedpłat zostały skonsumowane na bieżącą działalność
9. Szczegółowe wnioski, stwierdzenia i zalecenia dla poszczególnych kopalń ujęte zostały w części opisowej audytu. Z uwagi na ograniczony czas audytu, Zespół wnioskuję o dalsze prowadzenie audytu w wybranych obszarach, w tym obejmujących firmy obce, inwestycje oraz gospodarkę złożem. W trakcie prowadzenia audytu równolegle przebiegały prace nad Biznes Planem dla Polskiej Grupy Górniczej. Wyniki audytu zatem nie odnoszą się do założeń będących w tym dokumencie ale mogą być przydatne przy jego wdrażaniu.
10. Wskazane jest, aby powstał nowy model zarządzania pozwalający na sprawne kierowanie i zarządzanie Polską Grupą Górniczą.