



NAJWYŻSZA IZBA KONTROLI

Delegatura w Katowicach

LKA.410.038.05.2015

P/15/074

WYSTĄPIENIE POKONTROLNE

I. Dane identyfikacyjne kontroli

Numer i tytuł kontroli	P/15/074 – Funkcjonowanie górnictwa węgla kamiennego ¹ w latach 2007-2015 na tle założeń programu rządowego.
Jednostka przeprowadzająca kontrolę	Najwyższa Izba Kontroli Delegatura w Katowicach
Kontrolerzy	1. Janina Balas, główny specjalista k.p, upoważnienie do kontroli nr 98132 z dnia 11 stycznia 2016 r. 2. Katarzyna Gradzik, doradca ekonomiczny, upoważnienie do kontroli nr 99357 z dnia 26 stycznia 2016 r. (dowód: akta kontroli str. 1-4)
Jednostka kontrolowana	Katowicki Holding Węglowy S.A. ² , ul. Damrota 16, 40-022 Katowice
Kierownik jednostki kontrolowanej	Tomasz Cudny, Prezes Zarządu (dowód: akta kontroli str. 5-6)

Ocena ogólna

II. Ocena kontrolowanej działalności

Opracowane przez Spółkę strategie funkcjonowania Katowickiej Grupy Kapitałowej³ w latach 2007-2015, mieściły się w ramach celów określonych w rządowym „Programie działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007-2015”⁴, lecz przyjęte w tych strategiach założenia i prognozy, zwłaszcza odnoszące się do wielkości wydobycia i sprzedaży, wydajności oraz osiąganych kosztów i cen jednostkowych, okazały się w większości przypadków zbyt optymistyczne. W ocenie NIK, niewystarczająca determinacja Zarządu KHW w zakresie redukcji kosztów prowadzonej przez Spółkę działalności oraz wpływ zewnętrznych czynników rynkowych w postaci malejącego popytu i spadku cen węgla, prowadziły do szybkiej dezaktualizacji przyjętych dokumentów strategicznych Spółki.

Zdaniem NIK, Zarząd KHW dysponował bieżącymi informacjami o przebiegu realizacji kolejnych strategii, a także o czynnikach wpływających na kondycję finansową Spółki. Zakres tych informacji był wystarczający do podejmowania przez Zarząd działań pozwalających na skuteczne reagowanie na zachodzące zmiany na rynku węgla kamiennego. Pomimo podejmowanych przez Zarząd działań oszczędnościowych i naprawczych, których celem było obniżenie kosztów funkcjonowania Spółki, zwiększenie jej przychodów i optymalizacja procesów organizacyjnych i technicznych, większość z nich okazała się spóźniona i niewystarczająca dla zapewnienia rentowności i płynności

¹ Zwane dalej „gwk”.

² Zwany w dalszej części „KHW”, „Holdingiem” lub „Spółką”. W skład KHW, w okresie objętym kontrolą wchodziły cztery kopalnie, funkcjonujące jako samodzielne zakłady produkcyjne: 1) KWK „Murcki-Staszic” (zwana dalej „KWK Mu-St”) – kopalnia dwururowa Ruch „Boże Dary” i Ruch „Staszic”, 2) KWK „Wujek” (zwana dalej „KWK Wu”) – kopalnia dwururowa Ruch „Wujek” i Ruch „Śląsk”, 3) KWK „Mysłowice-Wesoła” (zwana dalej „KWK M-W”) – kopalnia dwururowa Ruch „Wesoła” i Ruch „Mysłowice” oraz 4) KWK „Wieczorek” (zwana dalej „KWK W”) – kopalnia jednorurowa).

³ Zwanej dalej „KGK” – rozumianej jako podmioty tworzące segment wydobywczy Grupy Kapitałowej Katowickiego Holdingu Węglowego S.A., czyli KHW S.A. oraz spółka zależna KWK Kazimierz-Juliusz Sp. z o.o. w Sosnowcu.

⁴ Programowy dokument rządowy przyjęty przez Radę Ministrów (dalej „RM”) w dniu 31 lipca 2007 r. pn.: „Strategia działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007-2015”. Dokument ten zmieniony był przez RM w dniach 24 lipca 2009 r., 11 sierpnia 2009 r. i 7 października 2011 r. Ostatnia zmiana dotyczyła także nadania dokumentowi tytułu „Program działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007-2015”, zwany w dalszej części wystąpienia „Programem rządowym”.

finansowej Spółki. W efekcie, za dwa ostatnie lata badanego okresu odnotowała ona znaczące straty, istotnie wzrosły jej zobowiązania oraz spadł poziom należności, a wskaźniki płynności i rentowności osiągnęły bardzo niski poziom.

Zarząd KHW aktywnie uczestniczył w podejmowanych w latach 2007-2009 działaniach, mających na celu prywatyzację KHW, która ostatecznie nie doszła do skutku, m.in. z uwagi na nieprzewidziane zdarzenia o charakterze górniczo-geologicznym, uniemożliwiające wykonanie planów wydobywczych, a także pogarszające się uwarunkowania rynkowe w sektorze górnictwa. W ocenie NIK, na możliwość przeprowadzenia potencjalnie efektywnej prywatyzacji Spółki istotny wpływ miała także jej kondycja ekonomiczno-finansowa, która jedynie w części była zależna od czynników o charakterze zewnętrznym.

NIK zwraca uwagę, że pozyskanie przez Spółkę w latach 2012-2015 środków pochodzących z emisji obligacji zabezpieczonych, spowodowało znaczny wzrost zobowiązań Spółki. Biorąc pod uwagę, niekorzystną sytuację finansową KHW na koniec 2015 r., a także uwarunkowania zewnętrzne na rynku węglowym, zdaniem NIK, Spółka może mieć istotne trudności z wykupem ww. obligacji w terminach zgodnych z przyjętym harmonogramem.

III. Opis ustalonego stanu faktycznego

Opis stanu
faktycznego

1. Założenia funkcjonowania Spółki w latach 2007-2015

1.1 Strategie funkcjonowania KHW w latach 2007-2015 i proces ich opracowania

W latach objętych kontrolą Spółka opracowała następujące dokumenty, dotyczące strategii jej funkcjonowania:

1. „Strategię Katowickiej Grupy Kapitałowej⁵ na lata 2007-2015”⁶, której elementem była „Analiza techniczno-ekonomiczna do Strategii Katowickiej Grupy Kapitałowej na lata 2007-2015”,
2. „Strategię Katowickiej Grupy Kapitałowej na lata 2010-2020”⁷,
3. „Strategię KGK na lata 2013-2020”⁸,
4. „Strategię Katowickiej Grupy Kapitałowej na lata 2014-2020”⁹.

(dowód: akta kontroli str. 26-29)

Zgodnie z regulaminami organizacyjnymi, obowiązującymi w Spółce, w okresie od 1 stycznia 2007 r. do 7 maja 2008 r., za inicjowanie, koordynowanie i wykonywanie prac związanych z planowaniem strategicznym i wieloletnim¹⁰, opracowywanie strategii gospodarczych oraz gromadzenie niezbędnych informacji i danych koniecznych do planowania wieloletniego dotyczącego otoczenia zewnętrznego i sytuacji wewnętrznej Spółki odpowiedzialny był Zespół Controllingu. W skład Zespołu wchodził Dział Planowania i Budżetowania oraz Dział Monitoringu i Analiz.

(dowód: akta kontroli str. 19-25)

Do zadań Zespołu Strategii i Relacji Inwestorskich, wskazanego w Regulaminie organizacyjnym KHW z maja 2008 r., należało m.in.:

- w zakresie strategii i relacji inwestorskich: zarządzanie procesem opracowania i kontroli realizacji strategii, w tym: współudział przy opracowaniu celów Spółki, mierników ich realizacji oraz inicjatyw strategicznych, monitoring i analiza bieżących odchyień od przyjętych zadań strategicznych, współudział w analizach

⁵ KHW posiadała akcje lub udziały krajowych spółek prawa handlowego o zróżnicowanym profilu działania, z których część powstała w procesie restrukturyzacji majątku Spółki. Firmy te, powiązane kapitałowo z Holdingiem oraz KWK „Kazimierz Juliusz” Sp. z o.o. (zwana dalej „KWK K-J”, której całość udziałów 6 listopada 2014 r. nabyła od KHW Spółka Restrukturyzacji Kopalń S.A.), tworzą Katowicką Grupę Kapitałową.

⁶ Zwana dalej „Strategią nr 1”.

⁷ Zwana dalej „Strategią nr 2”.

⁸ Zwana dalej „Strategią nr 3”.

⁹ Zwana dalej „Strategią nr 4”.

¹⁰ W tym biznes plany i programy naprawcze Spółki i jej zakładów.

inwestycyjnych mających za zadanie wybór optymalnych - z punktu widzenia całego KHW - projektów rozwojowych,

- w zakresie zarządzania ryzykiem: opracowanie i bieżąca aktualizacja Polityki Zarządzania Ryzykiem (raportowanie, zbieranie informacji o stratach i opracowanie zasad kategoryzacji ryzyk w Spółce);
- w zakresie zarządzania projektami: analiza poszczególnych projektów w celu wczesnej identyfikacji potencjalnych problemów i opóźnień, monitorowanie korzyści/rezultatów poszczególnych projektów po ich zakończeniu.

Zgodnie z ustaleniami wprowadzonego w grudniu 2009 r. Regulaminu organizacyjnego KHW¹¹, w Spółce utworzono Zespół Strategii Korporacyjnej i Zarządzania IT¹², w skład którego wchodził Dział Strategii Korporacyjnej oraz Dział Zarządzania IT. Do obowiązków Działu Strategii Korporacyjnej należało m.in.: zarządzanie procesem formułowania i kontroli strategii Spółki, zarządzanie zmianami strategii i jej aktualizacja, tworzenie i nadzór nad aktualnością misji i wizji Spółki, opracowanie jej celów strategicznych i częściowych, mierników ich realizacji oraz inicjatyw strategicznych, a także szacowanie ryzyka do opracowanych celów, monitoring i analiza bieżących odchyleń od przyjętych założeń strategicznych, kontrola realizacji celów strategicznych, bieżąca ocena realizacji strategii i raportowanie realizacji strategii Zarządowi KHW.

Do obowiązków Działu Zarządzania IT należało m.in.: zarządzanie procesem informatyzacji Spółki poprzez opracowanie i kontrolę realizacji strategii w zakresie rozwoju systemów i infrastruktury IT.

W wyniku zmian w Regulaminie organizacyjnym Spółki¹³, od listopada 2010 r. w strukturze ZSKiZIT utworzony został Dział Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym, do zadań którego należało m.in.: współpraca z Działem Strategii Korporacyjnej przy opracowywaniu strategii Spółki, monitorowanie procesów zarządzania ryzykiem, opracowanie i aktualizacja Polityki Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym, koordynowanie procesów identyfikacji i oceny ryzyka w poszczególnych obszarach działania KHW.

Od czerwca 2012 r., wg zapisów Regulaminu organizacyjnego, w skład ZSKiZIT wchodził jedynie Dział Strategii Korporacyjnej i Dział Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym, a od lutego 2013 r., zgodnie z nowelizacją Regulaminu organizacyjnego KHW¹⁴, ww. Zespół zmienił nazwę na Zespół Strategii Korporacyjnej¹⁵ i podlegał bezpośrednio Prezesowi Zarządu. W skład ZSK weszły: Dział Strategii Korporacyjnej i Dział Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym.

(dowód: akta kontroli str. 19-25)

Dyrektor ZSK wyjaśnił, że w latach 2007-2015 ww. komórki (zespoły) były odpowiedzialne za koordynację całości prac związanych z opracowywaniem strategii Spółki, głównie w zakresie przygotowania jednolitego i uzgodnionego dokumentu. Dodał, że z uwagi na zakres potrzebnych uzgodnień i konieczność przeprowadzenia konsultacji z osobami merytorycznie związanymi z danym obszarem strategii oraz w celu sformułowania spójnej strategii obejmującej wszystkie istotne obszary funkcjonalne, w jej opracowywaniu brały udział niemal wszystkie działy i zespoły branżowe. Opracowanie podstawowych parametrów i założeń do poszczególnych strategii funkcjonalnych przygotowane zostało w komórkach organizacyjnych, zgodnie z przypisanym zakresem uprawnień i obowiązków.

(dowód: akta kontroli str. 12-16)

W związku z dezaktualizacjami założeń strategii Spółki, spowodowanymi m.in. zmienną sytuacją rynkową, Prezes Zarządu KHW polecał opracowywanie ich kolejnych wersji¹⁶. Na koordynatora prac związanych z aktualizacją i opracowaniem nowych strategii został

¹¹ Przyjętego uchwałą Zarządu nr 1452/2009 z 2 grudnia 2009 r.

¹² Zwany dalej „ZSKiZIT”.

¹³ Przyjętym uchwałą Zarządu nr 1105/2010 z 27 października 2010 r.

¹⁴ Przyjętą uchwałą Zarządu nr 256/2013 z 14 lutego 2013 r.

¹⁵ Zwany dalej „ZSK”

¹⁶ M.in. poleceniem służbowym nr 11/2013 z 27 czerwca 2013 r. opracowanie *Strategii nr 3*, a poleceniem służbowym nr 9/2014 z 14 lutego 2014 r. opracowanie *Strategii nr 4*.

wyznaczony Dyrektor ZSK, a dyrektorzy zespołów Biura Zarządu zostali zobowiązani do współpracy z ZSK w zakresie opracowywania poszczególnych elementów strategii.

(dowód: akta kontroli str. 12-16, 34-38)

Merytoryczne opracowanie ww. strategii każdorazowo leżało po stronie KHW i w pracach nad ich opracowaniem nie uczestniczyły podmioty zewnętrzne, a wszystkie strategie przygotowywane były w oparciu o wiedzę i kompetencje pracowników Spółki.

Na etapie tworzenia *Strategii nr 1* KHW zwrócił się do Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. o/Katowice¹⁷ o udzielenie interpretacji dot. kwestii związanych z udzielaniem Spółce pomocy publicznej. Pozytywnie zaopiniowane przez Radę Nadzorczą¹⁸ *Strategie nr 1* i *nr 2*, Spółka na wniosek Ministra Gospodarki przesłała do ARP celem zaopiniowania.

(dowód: akta kontroli str. 13-16, 78, 86, 371)

1.2 Współpraca z Ministrem Gospodarki w zakresie strategii KGK

W sierpniu 2007 r. Minister Gospodarki zobowiązał Spółkę¹⁹ w terminie 3 miesięcy od dnia przyjęcia rządowego dokumentu pn. „*Strategia działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007-2015*” do opracowania strategii jej działalności na lata 2007-2015 i przesłania jej do 15 listopada 2007 r. do Ministerstwa Gospodarki²⁰ i ARP. Na wniosek zarządów spółek węglowych termin ten został przedłużony do 10 grudnia 2007 r.

Dnia 17 grudnia 2007 r. RN pozytywnie zaopiniowała *Strategię nr 1* wraz z analizą ekonomiczną²¹, a 19 grudnia 2007 r. Spółka przesłała te dokumenty do MG i ARP.

Dyrektor Zespołu Biura Zarządu²² wyjaśnił, że dziewięciodniowe opóźnienie w przesłaniu strategii do MG związane było z wprowadzaniem do jej treści korekt wskazanych przez RN i zapytaniem skierowanym do ARP.

(dowód: akta kontroli str. 43, 53-54, 76-77, 79, 365-414)

Minister Gospodarki pismem z 1 lutego 2010 r., zobowiązał Spółkę do przesłania, do 30 kwietnia 2010 r., jej aktualnej strategii, dostosowanej do zmieniających się warunków gospodarczych i uwzględniającej założenia „*Polityki energetycznej Polski do 2030 roku*”. *Strategia nr 2* została przyjęta przez Zarząd²³ i skierowana do zaopiniowania przez RN oraz do zatwierdzenia przez WZA. Dnia 30 kwietnia 2010 r. RN pozytywnie zaopiniowała²⁴ tę strategię, wskazując jednak, że wskaźnik wzrostu wynagrodzeń podlegać będzie corocznej analizie i zatwierdzaniu, stosownie do sytuacji ekonomiczno-finansowej KHW. Strategię przesłano do MG 30 kwietnia 2010 r., wraz z wnioskiem do WZA o jej zatwierdzenie. WZA podjęło uchwałę²⁵ w tym zakresie 28 czerwca 2010 r.

(dowód: akta kontroli str. 80-89)

Kolejne dwie strategie Spółki, obejmujące lata 2013-2020²⁶ i 2014-2020²⁷, zostały przyjęte uchwałami Zarządu²⁸, pozytywnie zaopiniowane przez RN²⁹ i przekazane³⁰ do MG w celu ich zatwierdzenia przez WZA. W dniu 6 grudnia 2012 r. Departament Jednostek Nadzorowanych i Podległych MG wystąpił do Spółki z zapytaniem dotyczącym jednego z zapisów *Strategii nr 3*³¹, na które Spółka udzieliła odpowiedzi 12 grudnia 2012 r. Ten sam

¹⁷ Zwana dalej „ARP”.

¹⁸ Zwana dalej „RN”.

¹⁹ Pismo z 2 sierpnia 2007 r.

²⁰ Zwane dalej „MG”.

²¹ Uchwała RN nr 91/07/VI/kurenda z 17 grudnia 2007 r.

²² Zwanego dalej „ZBZ”.

²³ Uchwała Zarządu nr 323/2010 z 20 kwietnia 2010 r.

²⁴ Uchwała RN nr 76/10/VII z 30 kwietnia 2010 r.

²⁵ Aktem notarialnym Rep. A Nr 5551/2010 z 28 czerwca 2010 r. (uchwała WZA nr 12).

²⁶ Strategia nr 3.

²⁷ Strategia nr 4.

²⁸ *Strategia nr 3* uchwałą Zarządu nr 1579/2012 z 5 października 2012, a *Strategia nr 4* uchwałą Zarządu nr 590/2014 z 4 kwietnia 2014 r.

²⁹ *Strategia nr 3* uchwałą RN nr 26/12/VIII z 19 października 2012 r., a *Strategia nr 4* uchwałą RN nr 205/14/VIII z 10 czerwca 2014 r.

³⁰ *Strategia nr 3* dnia 25 października 2012 r., a *Strategia nr 4* dnia 12 czerwca 2014 r.

³¹ Pytanie dotyczyło wartości oczekiwanej wskaźnika udziału źródeł przychodów innych niż sprzedaż węgla.

departament, po upływie blisko 6 miesięcy³² zwrócił się do Przewodniczącego RN z prośbą o przekazanie informacji nt. stanu prac nad strategią KHW obejmującą lata 2013-2020. Przewodniczący RN wyjaśnił, że ze względu na zmiany na rynkach węgla, jakie zaszły w okresie od października 2012 r. do maja 2013 r., Zarząd KHW opracował i przedstawił do zaopiniowania RN korektę Planu Techniczno-Ekonomicznego³³ na 2013 rok oraz przystąpił do ponownej aktualizacji strategii. Przyjętą przez Zarząd i pozytywnie zaakceptowaną przez RN *Strategię nr 4* przesłano do MG 12 czerwca 2014 r. Do dnia zakończenia kontroli żaden z ww. dokumentów nie został zatwierdzony przez WZA.

Dyrektor Departamentu Jednostek Nadzorowanych i Podległych³⁴ Ministerstwa Rozwoju na pytanie, dlaczego WZA nie zatwierdziło strategii KHW i w oparciu o jakie dokumenty strategiczne Spółki weryfikowano realizację w latach 2007-2015 *Programu rządowego*, wyjaśnił że „opóźnione zatwierdzenie strategii spółek sektora węglowego, w których prawa z akcji Skarbu Państwa wykonywał Minister Gospodarki lub niezatwierdzenie strategii podyktowane było sytuacją działania sektora górnictwa węgla kamiennego, która ulegała i ulega w dalszym ciągu zmianom i procesom dostosowawczym”. Dodał również, że „sektor górnictwa musiał na bieżąco dostosowywać swoją zewnętrzną politykę do zmian kierunków i zasad prowadzonej polityki energetycznej w Polsce oraz trendów na zmieniającym się rynku węgla w kraju i na świecie”.

(dowód: akta kontroli str. 90-110)

W okresie od 1 stycznia 2007 r. do 19 października 2009 r. Statut KHW nie zawierał zapisów wskazujących jaki organ spółki (Zarząd, RN, czy WZA) i w jakiej formie ma opiniować i zatwierdzać strategię. W wyniku zmiany z dnia 20 października 2009 r.³⁵, do § 25 ust. 1 *Statutu* wprowadzono pkt 18, zgodnie z którym do czynności wymagających uchwały WZA wprowadzono „zatwierdzenie strategii funkcjonowania Spółki”. Dnia 7 kwietnia 2015 r. WZA zmieniło Statut³⁶ wskazując, że przyjęcie rocznych planów rzeczowo-finansowych oraz strategicznych planów wieloletnich wymaga uchwały Zarządu (§ 13 ust. 2 pkt 6), po uprzednim ich przedłożeniu do zaopiniowania przez RN (§ 14). Jednocześnie na RN nałożono obowiązek opiniowania ww. dokumentów (§ 25 ust. 1 pkt. 6).

(dowód: akta kontroli str. 30-31)

1.3 Sposób przedstawienia w *Strategii nr 1* sytuacji wyników KGK za lata 2001-2006

W *Strategii nr 1* sytuacja ekonomiczno-finansowa Spółki w latach 2001-2006, została przedstawiona za pomocą wskaźników techniczno-ekonomicznych³⁷ oraz wskaźników analizy finansowej³⁸. Nie uwzględniono przy tym niektórych wskaźników zawartych w tabeli zamieszczonej w pkt 4.3. *Programu rządowego*, takich jak:

- jednostkowy wynik na bieżącej produkcji (zł/tew),
- wskaźnik rentowności sprzedaży (%),
- udział zatrudnionych pod ziemią do zatrudnienia ogółem (%),
- zmiany stanu zatrudnienia pod ziemią w stosunku do roku poprzedniego (osoby),
- zmiany stanu zatrudnienia na powierzchni w stosunku do roku poprzedniego (osoby),
- wielkość wykorzystania ujętego metanu do produkcji energii elektrycznej i ciepłej (%),
- stopień wykorzystania skały płonnej (%).

(dowód: akta kontroli str. 28-29)

³² 6 czerwca 2013 r.

³³ Zwanego w dalszej części „PTE”.

³⁴ Obecnie Departament ten znajduje się w strukturach Ministerstwa Rozwoju – poprzednio Ministerstwa Gospodarki.

³⁵ Aktem notarialnym Rep. A nr 16923/2009 (uchwała WZA nr 1).

³⁶ Aktem notarialnym Rep. A nr 5083/2015 (uchwała WZA nr 1)

³⁷ Użyte w *Strategii nr 1* wskaźniki techniczno-ekonomiczne: wydobywanie (tys. ton), stan zapasów węgla na koniec roku (tys. ton), stan zatrudnienia na koniec roku (osoby), sprzedaż węgla (tys. ton), koszt jednostkowy sprzedaży węgla (zł/t), wynik na sprzedaży 1 tony węgla (zł/t), wynik na sprzedaży węgla (mln zł), wynik na sprzedaży ogółem (mln zł), wynik na pozostałej działalności operacyjnej (mln zł), wynik na działalności finansowej (mln zł), wynik na działalności nadzwyczajnej (mln zł), wynik finansowy brutto (mln zł), wynik finansowy netto (mln zł), zobowiązania ogółem (mln zł), należności ogółem (mln zł), kapitał własny (mln zł).

³⁸ Użyte w *Strategii nr 1* wskaźniki analizy finansowej: płynność finansowa (I, II i III stopnia), stosunek należności do zobowiązań ogółem, udział zobowiązań ogółem w przychodach ogółem, wskaźnik poziomu kosztów z całokształtu działalności, wskaźnik rentowności obrotu netto, wskaźnik rentowności netto, wskaźnik pokrycia majątku kapitałami własnymi, cykl płatności zobowiązań bieżących, wskaźnik cyklu należności.

Dyrektor Zespołu Controllingu Operacyjnego KHW wyjaśnił, że „Spółka przygotowując strategię KGK na lata 2007-2015 skoncentrowała się na szczegółowych danych perspektywicznych (w tym, w zakresie przewidzianym dokumentem rządowym) na lata 2007-2015, natomiast »Diagnoza stanu aktualnego Katowickiej Grupy Kapitałowej« (co do sporządzenia której nie było szczegółowych wytycznych) oparto o podstawowe i reprezentatywne dane, obrazujące historyczną sytuację Grupy, zgodnie z istniejącą sprawozdawczością. Dodał, że przyjęta przez Radę Ministrów »Strategia działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007-2015« jako wielkości bazowe przyjęła dane roczne za 2006 r., natomiast w »Diagnozie stanu polskiego górnictwa węgla kamiennego« oparto się o skumulowane wielkości dot. lat 2003-2006 mające obrazować jedynie zaistniałe tendencje historyczne”.

(dowód: akta kontroli str. 283)

1.4 Wyniki KGK za lata 2001-2006

Według *Strategii nr 1* sytuacja techniczno-ekonomiczna Spółki za lata 2001-2006³⁹ przedstawiała się następująco:

- wydobycie węgla spadło z 19.045 tys. t w 2001 r. do 17.170 tys. t w 2006 r., tj. o 10,7%;
- sprzedaż węgla spadła z 18.926 tys. t w 2001 r. do 16.710 tys. t w 2006 r., tj. o 11,7% (z czego na eksport z 4.298 tys. t w 2001 r. do 1.411 tys. t w 2006 r.);
- łączna długość ścian, na których prowadzono wydobycie została zredukowana z 32,3 km w 2001 r. do 27,6 km w 2006 r., tj. o 14%;
- liczba czynnych szybów została zredukowana z 47 do 38, tj. o 19%;
- wydobycie węgla na jednego zatrudnionego wzrosło z 684 t/osobę w 2001 r. do 781 t/osobę w 2006 r., tj. o 14,2%;
- zatrudnienie spadło z 27.217 osób w 2001 r. do 21.532 osób w 2006 r., tj. o 20,9%;
- wynik na sprzedaży 1 tony węgla był dodatni i w ww. okresie kształtował się w granicach od 7,52 do 16,73 zł/t;
- stan zobowiązań uległ zmniejszeniu z 2 540,2 mln zł w 2001 r. do 864,9 mln zł w 2006 r. (o 1 675,3 mln zł), tj. o 66%.

W ww. okresie poprawie uległy następujące wskaźniki ekonomiczno-finansowe:

- blisko dwukrotnie wzrósł wskaźnik płynności finansowej, z 0,41 w 2001 r. do 0,81 w 2006 r.;
- wskaźnik rentowności netto wzrósł trzykrotnie, z 0,01 w 2001 r. do 0,03 w 2006;
- wskaźnik pokrycia majątku kapitałami własnymi wzrósł z 0,02 do 0,72;
- zmalał wskaźnik poziomu kosztów z całokształtu działalności z 0,99 do 0,95;
- cykl płatności zobowiązań bieżących zmniejszył się z 236 do 86 dni;
- cykl inkasa należności spadł z 47 do 36 dni.

(dowód: akta kontroli str. 28-29)

Powyższe wskaźniki, przedstawiające sytuację ekonomiczno-finansową Spółki w latach 2001-2006, były zgodne z danymi zawartymi w sprawozdaniach finansowych KHW z tego okresu.

(dowód: akta kontroli str. 33a)

1.5 Prezentacja w strategiach zasobów kopalń KGK i ich żywotności

W strategiach Spółki, dane nt. wielkości zasobów węgla kamiennego oraz żywotność poszczególnych kopalń, podawano w oparciu o „Zbiórca operat ewidencyjny zasobów złóż węgla kamiennego kopalń KHW S.A. i KGK”, opracowywany na podstawie przekazywanych przez poszczególne zakłady górnicze i KWK K-J operatów ewidencyjnych zasobów, które sporządzane były zgodnie z ustawą z dnia 9 czerwca 2011 r. Prawo geologiczne i górnicze⁴⁰ i przepisami rozporządzenia Ministra Środowiska z dnia 20 czerwca 2005 r. w sprawie szczegółowych wymagań, jakim powinny odpowiadać operaty ewidencyjne zasobów złóż kopalni⁴¹, a po jego uchyleniu rozporządzenia Ministra Środowiska z dnia

³⁹ Poniżej zaprezentowano tylko niektóre wskaźniki zawarte w analizie do *Strategii nr 1*.

⁴⁰ t.j. Dz. U. z 2016 r., poz. 1131 ze zm., zwana dalej „Pgg”.

⁴¹ Dz. U. Nr. 116, poz. 979.

15 listopada 2011 r. w sprawie operatu ewidencyjnego oraz wzorów informacji o zmianach zasobów złoża kopaliny⁴².

Główny Geolog Górniczy KHW wyjaśnił, m.in. że przewidywaną żywotność kopalń obliczano bazując na wielkości zasobów operatywnych całkowitych dla poszczególnych kopalń oraz projektowanej w strategiach wielkości wydobycia.

(dowód: akta kontroli str. 28-29, 850-885)

W analizie do *Strategii nr 1* przedstawiono zasoby kopalń wchodzących w skład KHW oraz KGK, które określone zostały na podstawie operatów ewidencyjnych na dzień 31 grudnia 2006 r. Porównanie wielkości zasobów przemysłowych i operatywnych kopalń KHW i KGK wg stanu na 31 grudnia 2006 i 2014 r. przedstawiono w tabeli poniżej:

Lp.	Kopalnia	Zasoby wg Strategii nr 1		Zasoby na 31.12.2014 r.	
		przemysłowe	operatywne	przemysłowe	operatywne
		w tys. t	w tys. t	w tys. t	w tys. t
1	KWK Murcki	207 146	122 216	x	x
2	KWK Staszic	411 431	209 608	x	x
	KWK Murcki-Staszic	x	x	476 427	274 742
3	KWK Mysłowice-Wesoła	283 678	193 581	321 503	156 768
4	KWK Wieczorek	38 776	24 285	24 021	10 469
5	KWK Wujek	134 653	80 796	115 624	55 274
	KHW S.A. razem	1 075 684	630 486	937 575	497 253
6	KWK Kazimierz-Juliusz	18 336	11 184	x	x
	KGK razem	1 094 020	641 670	x	x

Na podstawie zasobów oraz prognozowanego wydobycia w *Strategii nr 1* określono następującą żywotność poszczególnych kopalń:

1. 44 lata dla KWK Murcki;
2. 28 lat dla KWK Mysłowice-Wesoła;
3. 16 lat dla KWK Wieczorek;
4. 20 lat dla KWK Wujek;
5. 54 lata dla KWK Staszic;
6. 20 lat dla KWK Kazimierz-Juliusz.

Szczegółowe informacje nt. prognozowanej w poszczególnych strategiach żywotności kopalń KGK przedstawiono w poniższej tabeli:

KWK	Data opracowania	Murcki	Staszic	Murcki-St	Mysł-Wes	Wujek	Wieczorek	Kaz-Jul
Strategia nr 1	11'2007	44	54	x	28	20	16	20
Strategia nr 2	4'2010	x	x	44	35	21	6	30
Strategia nr 3	9'2012	x	x	62	39	19	10	10
Strategia nr 4	5'2014	x	x	nie podano żywotności kopalń				
Wg inform. kopalń na 31.12.2014 r.		x	x	74	42	27	9	x

W *Strategii nr 4*, odnosząc się do kwestii żywotności kopalń podano, że „poprzez udostępnienie zasobów do głębokości 1.250 m planowane jest zwiększenie eksploatacji złóż z zasobów o niskim wpływie na infrastrukturę powierzchniową (eksploatacja taka obejmie ok. 60% zasobów operatywnych). W wyniku przeprowadzenia projektowanych zmian w strukturze organizacyjnej KGK oraz realizacji niezbędnych inwestycji o charakterze strategicznym, projektuje się poszerzenie posiadanej bazy zasobowej szacunkowych zasobów operatywnych o ok. 221 mln ton węgla”. Działania te miały zwiększyć żywotność KWK Mu-St, powodując jednocześnie udostępnienie zasobów KWK M-W.

Wykazane w *Strategiach nr 1* do nr 3 dane dotyczące zasobów i przewidywanej żywotności kopalń były zgodne z wielkościami ujętymi w „Zbiorczym operacie ewidencyjnym zasobów złóż węgla kamiennego kopalń” (KHW i KGK)⁴³.

⁴² Dz. U. Nr 262, poz. 1568.

Główny Geolog Górniczy KHW wyjaśnił, że zastosowana w ww. strategiach metodyka szacowania żywotności kopalń zależała od dwóch wielkości: zasobów operatywnych całkowitych (wprost proporcjonalnie) oraz projektowanej wielkości wydobycia w kopalni (odwrotnie proporcjonalnie tzn. przy wzroście wydobycia i tej samej wielkości zasobów, żywotność maleje). Różnice dot. żywotności kopalń podane w strategiach spowodowane były m.in.: dokładniejszym rozpoznaniem zasobów oraz ich przeklasyfikowaniem. Dodał, że założenia przyjęte do opracowania *Strategii nr 1* w odniesieniu do projektowanego wydobycia zakładały jego wyższy poziom w poszczególnych kopalniach niż w *Strategii nr 2*, co rzutowało na różną żywotność kopalń oszacowaną w strategiach.

(dowód: akta kontroli str. 26-29, 850-908)

1.6 Planowane w strategiach zmiany stanu zatrudnienia

W *Strategii nr 1* przedstawiono stan zatrudnienia na koniec każdego roku (2001-2006), natomiast strukturę zatrudnienia w KGK w latach 2001-2006 z podziałem na miejsce pracy, wykształcenie i wiek pracowników (w procentach - tabela poniżej).

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Zatrudnienie ogółem (osoby)	27 217	25 965	25 085	23 283	22 207	21 532
Zatrudnieni pod ziemią	76,8	77,6	77,9	77,8	78,0	78,7
Zatrudnieni na powierzchni	23,2	22,4	22,1	22,2	22,0	21,3
Pracownicy na stanowiskach robotniczych	81,2	80,9	80,9	80,0	79,8	80,1
Pracownicy na stanowiskach nierobotniczych	18,8	19,2	19,4	20,0	20,2	19,9
Wykształcenie wyższe	5,5	6,0	6,4	6,6	6,8	6,9
Wykształcenie średnie	28,5	28,9	29,2	29,7	30,8	32,4
Wykształcenie zawodowe	50,9	50,7	50,8	50,7	50,0	49,0
Wykształcenie podstawowe	15,1	14,4	13,6	13,0	12,3	11,6
Wiek do 30 lat	12,8	10,6	8,9	5,2	7,0	9,8
Wiek od 31 do 40 lat	44,8	43,7	41,6	37,4	37,3	33,9
Wiek powyżej 40 lat	42,4	45,7	49,5	57,4	51,0	48,8

Działania restrukturyzacyjne dotyczące zatrudnienia przed 2007 r. prowadzono poprzez:

- odejścia naturalne - emerytury i renty – odejście ok. 19 tys. osób (lata 1993-2004),
- instrumenty osłonowe (tzw. „Górnicy Pakiet Socjalny”) – odejście ok. 9,8 tys. osób (od 1995 r.),
- odejścia pracowników z własnej inicjatywy – dot. ok. 11 tys. osób,
- zmiana pracy w ramach KGK –ok. 4,7 tys. osób,
- przechodzenie pracowników do jednostek gospodarczych, utworzonych na bazie majątku kopalń – dot. ok. 2,5 tys. pracowników.

(dowód: akta kontroli str. 26-27)

W *Strategii nr 1* założono, że w latach 2007-2015 zatrudnienie w Spółce ulegnie niewielkiemu zmniejszeniu o 1,5%, z 21.468 osób w 2007 r. do 21.139 w 2015 r. Strategia przewidywała również, że w 2015 r. struktura dół/powierzchnia osiągnie wartość 80,8%/19,2% (17.076 osób / 4.063 osób), a na 1 pracownika zatrudnionego na powierzchni przypadać będzie 4,2 pracowników dołowych. Spółka przewidywała podnoszenie wynagrodzeń w tempie: w 2008 r. 10% w stosunku do 2007 r., a w następnych latach realny wzrost o 5% w każdym roku.

Według założeń *Strategii nr 2, 3 i 4* Spółka zakładała dalsze, stopniowe obniżanie zatrudnienia w KGK przy jednoczesnym wzroście wydajności pracy. W *Strategiach nr 3 i 4* założono, wzrost udziału zatrudnienia osób w wieku 31-40 lat z 32,1% w 2015 r. do 36,1% w 2020 r. przy jednoczesnym spadku zatrudnienia osób w wieku powyżej 40 lat z 44,5% w 2015 r. do 39,8% w 2020 r.

⁴³ Opracowanych wg stanu na dzień: 31 grudnia 2006 r., 31 grudnia 2009 r., 31 grudnia 2011 r. i 31 grudnia 2013 r.

Strategia nr 1 zawierała strukturę zatrudnienia pracowników pod ziemią i na powierzchni oraz liczbę zwolnień i przyjęć. W *Strategii nr 2* przedstawiono jedynie przewidywaną w latach 2009-2020 strukturę wiekową zatrudnionych oraz plan przyjęć i odejść pracowników w latach 2010-2020. W *Strategii nr 3 i 4* przedstawiono stan zatrudnienia ogółem (tj. bez podziału na pracowników zatrudnionych pod ziemią i na powierzchni) oraz dla poszczególnych kopalń Spółki.

(dowód: akta kontroli str. 26-29)

1.7 Analizy sytuacji KGK

Spółka w analizach SWOT, zamieszczonych w *Strategiach nr 1 do 3* przedstawiała czynniki wewnętrzne (mocne i słabe strony) oraz czynniki zewnętrzne (szanse i zagrożenia) KGK. *Strategia nr 4* (na lata 2014-2020) nie zawierała analizy SWOT.

Jako mocne strony w *Strategii nr 1* wymieniono m.in.:

- wysoką pozycję wśród producentów węgla kamiennego, wynikającą z posiadanego potencjału produkcyjnego i kadrowego;
- wysoki poziom bezpieczeństwa pracy w kopalniach;
- dostosowanie ilości i jakości sprzedaży węgla do potrzeb rynku poprzez likwidację nadmiernych zdolności produkcyjnych oraz wprowadzenie na rynek nowych produktów;
- produkcję węgla energetycznego w pełnym asortymencie (zgodnie z normami polskimi);
- możliwość eksportu nadwyżki wydobycia ponad potrzeby kraju (dobrej jakości węgiel znajdujący zbyt za granicą);
- posiadanie potencjału technologicznego umożliwiającego mieszanie węgla;
- wzrastającą wydajność pracy;
- zagospodarowanie odpadów pogórnich na dole kopalń.

W *Strategiach nr 2 i nr 3* dodatkowo jako mocne strony wymieniono:

- posiadanie dobrze funkcjonującej sieci Autoryzowanych Sprzedawców, gwarantującej ograniczenie negatywnych skutków zjawiska sezonowości zakupów;
- posiadanie uznanych i poszukiwanych na rynku marek „Kwalifikowane Paliwa Węglowe” oraz EKORET i EKO-FINS.

We wszystkich trzech strategiach Spółka, jako mocne strony, wymieniła takie cechy jak:

- wieloletnie umowy zawarte ze strategicznymi odbiorcami (w tym na dostawy węgla niskozasiarczonego);
- duże zasoby bilansowe (50 lat eksploatacji) i ukierunkowanie eksploatacji na pokłady grupy 500 (możliwość zwiększonej podaży wysokojakościowych węgla, w tym o zawartości siarki poniżej 0,6%);
- politykę cenową utrzymującą konkurencyjność węgla wobec innych nośników energii;
- wysoki stopień mechanizacji ścian;
- systematyczne wprowadzanie postępu technicznego w procesie wydobywczo-przeróbczym.

Jako słabe strony w *Strategii nr 1* uznano m.in.:

- sezonowość sprzedaży w segmencie przemysłu oraz dla indywidualnych odbiorców;
- ograniczone możliwości wzbogacania miałów węglowych;
- wzrost cen grubych sortymentów do poziomu zrównującego koszty wytwarzania ciepła na bazie węgla i gazu ziemnego;
- okresową produkcję węgla o niskich parametrach (uwarunkowania górniczo-geologiczne);
- uzależnienie ekspedycji węgla w 80% od jednego przewoźnika i problemy z zabezpieczeniem taboru kolejowego;

- wysoki udział eksploatacji z podszadką hydrauliczną oraz wzrastające koszty produkcji w związku z prowadzeniem eksploatacji w pokładach zalegających na coraz większych głębokościach;
- niekorzystną strukturę stażowo-wiekową zatrudnienia i nadmierne zatrudnienie na powierzchni kopalń oraz liczne organizacje związkowe.

Słabe strony wymienione w *Strategiach nr 2 i 3*, to m.in.:

- system planowania produkcji obciążony niepewnością;
- wysoki udział kosztów stałych w kosztach ogółem, wynikający z wysokości nakładów na wynagrodzenia;
- mało elastyczny system wynagrodzeń, który nie uwzględnia osiągniętej efektywności,
- mało wydajną infrastrukturę informatyczną, ograniczającą możliwości wdrażania nowoczesnych rozwiązań.

We wszystkich trzech strategiach jako słabe strony Spółka wymieniła:

- ograniczone środki finansowe na inwestycje, niepozwalające na odtwarzanie zdolności produkcyjnych (budowa nowych poziomów i szybów) i modernizację przeróbki mechanicznej węgla;
- awaryjność maszyn i urządzeń górniczych, wynikającą z wysokiego stopnia ich zużycia.

W *Strategii nr 1* wśród szans na lata 2007-2015 wymieniono m.in.:

- nadanie problematyce restrukturyzacji gwk rangi ponadregionalnej w rządowej strategii dla górnictwa, a tym samym możliwość finansowania restrukturyzacji Spółki w ramach pomocy publicznej;
- opanowanie ok. 20% krajowego rynku węgla energetycznego, znaczny udział węgla w pokryciu potrzeb energetycznych kraju w założeniach bilansu paliwowo-energetycznego kraju;
- programy promujące i wdrażające czyste technologie węgla;
- zwiększające się zużycie węgla w Europie;
- zaostrzenie⁴⁴ norm emisji substancji toksycznych do powietrza, a tym samym zwiększony popyt na węgiel o niskiej emisji siarki;
- rosnące ceny nośników energii elektrycznej (gazu ziemnego i oleju opałowego) zwiększające konkurencyjność węgla.

Wszystkie trzy strategie wśród szans wymieniały poszerzenie grona odbiorców węgla na rynkach zewnętrznych w obrębie tzw. „renty geograficznej”, a w *Strategiach nr 2 i nr 3*:

- rosnący popyt na nowoczesne małe i średnie źródła wytwarzania ciepła na bazie sortymentów EKORET i EKO-FINS,
- rozwój nowoczesnych informatycznych systemów zarządzania i coraz powszechniejszy dostęp do tych systemów,
- rozwój technologii podziemnego zgazowania węgla w skali przemysłowej.

W *Strategii nr 1* Spółka dostrzegła w otoczeniu zewnętrznym następujące zagrożenia:

- wahania cen węgla na rynkach zagranicznych przy coraz większym uzależnieniu cen na rynku krajowym od cen światowych;
- możliwość utrzymania się tendencji spadkowej popytu na węgiel w kraju;
- wzrastające zapotrzebowanie na węgiel o wyższych parametrach jakościowych;
- ograniczoną dostępność środków finansowych na inwestycje;
- możliwe działania konkurencji w kierunku przejęcia sieci Autoryzowanych Sprzedawców.

Ponadto, w *Strategii nr 2 i nr 3* wskazano na pogłębiającą się koncentrację nabywców węgla, skutkującą rosnącą siłą przetargową oraz negatywny wpływ czynników społecznych

⁴⁴ Od 1 stycznia 2008 r.

na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, w tym polityki zatrudnieniowej (brak na rynku pracy pracowników o przydatnych w górnictwie kwalifikacjach).

We wszystkich trzech strategiach, jako możliwe zagrożenia wymieniano:

- możliwość przejścia energetyki na inne paliwa i spadku cen (wahania) na rynkach ARA⁴⁵;
- zaostrzone normy emisji i stosowane w związku z tym obciążenia finansowe wobec użytkowników węgla (handel emisjami CO₂);
- nasilający się import tańszego węgla rosyjskiego drogą lądową;
- wzrastające koszty produkcji, w związku z eksploatacją węgla z coraz niższych poziomów wydobywczych;
- wzrost stopnia oddziaływania zagrożeń naturalnych na ilość i jakość produkcji.

Przedstawione przez Spółkę mocne i słabe strony jak również szanse i zagrożenia były zgodne z czynnikami wyszczególnionymi w analizie strategicznej, zawartej w pkt 4 Programu rządowego.

(dowód: akta kontroli str. 26-29)

Opracowując poszczególne strategie działalności KHW, oprócz analizy SWOT, posługiwano się metodyką PESTEL, analizą pięciu sił Portera i analizą wartości łańcucha. Opracowano przy tym analizy dotyczące dalszego i bliższego otoczenia Spółki oraz jej środowiska wewnętrznego. Zarząd Spółki wyjaśnił, że wynikające z nich wnioski stanowiły m.in. podstawę do opracowania strategii funkcjonowania KHW w latach objętych kontrolą.

Wg analizy PESTEL⁴⁶ podstawowymi zagrożeniami dla funkcjonowania KHW była m.in.:

- polityka UE (i rządu polskiego) wynikająca z postulatów związanych z ochroną środowiska (limity emisji gazów cieplarnianych);
- problemy z zapewnieniem właściwej struktury zasobów ludzkich (liczby osób i ich właściwych kwalifikacji);
- oddziaływanie czynników naturalnych związanych z prowadzeniem eksploatacji na coraz większych głębokościach i w warunkach zwiększonych zaburzeń geologicznych (szkody górnicze);
- bieżąca sytuacja na rynkach finansowych, która miała bezpośrednie przełożenie na zdolności przedsiębiorstwa do pozyskiwania kapitału.

Czynnikami o ograniczonej sile pozytywnego oddziaływania były projektowane technologie zgazowania węgla, produkcji z niego paliw ciekłych i gazowych oraz technologie czystego spalania węgla oraz magazynowania dwutlenku węgla w wyrobiskach podziemnych.

Według przeprowadzonej przez Spółkę analizy pięciu sił Portera, podstawowym zagrożeniem dla branży górniczej w Polsce jest napływ surowca z zagranicy (z wschodniej granicy) i występujący brak instrumentów prawnych chroniących polski przemysł przed zagraniczną konkurencją. Wskazywano ponadto, że funkcjonowanie Spółki jest trwale uzależnione od dostawców maszyn i urządzeń, materiałów i usług, a związki z nimi trwale wpływają na sprawność operacyjną KHW, która jest czynnikiem zależnym w dużym stopniu od kompetencji zatrudnionych pracowników, zaś czynnikiem sukcesu może być innowacja w obszarze produkcji, zwłaszcza w kontekście zmieniających się warunków geologiczno-górnich prowadzonej działalności.

(dowód: akta kontroli str. 711-773)

1.8 Analiza ryzyka

Zidentyfikowane w *Strategiach nr 1 i 2* ryzyka dotyczyły obszarów:

- regulacji prawnych, a zwłaszcza czynników politycznych i geopolitycznych (ograniczenia prawne, ryzyko zmian w polityce rządu w zakresie energetyki i bezpieczeństwa energetycznego, w tym dot. *gwk*, ingerencje urzędów górniczych);

⁴⁵ Indeks cen węgla energetycznego w europejskich portach Amsterdam-Rotterdam-Antwerpia, zwany dalej „ARA”.

⁴⁶ Badania otoczenia dalszego podmiotu, polegające na identyfikacji i ocenie czynników leżących poza możliwością ich bezpośredniego kształtowania przez organizację.

- produkcji, w tym: skuteczności planowania produkcji⁴⁷, wysokiej awaryjności maszyn pracujących w ciągu produkcyjnym (eliminacja poprzez wzrost zastosowania technologii informatycznych), braku możliwości dostosowania profilu produkcji do zmieniających się wymagań rynkowych (eliminacja przez połączenie większości zakładów w tzw. kopalnie zespolone), utraty ciągłości produkcji (eliminacja przez planowane w Spółce zmiany organizacyjne) oraz ryzyko niewłaściwej oceny inwestycji;
- zarządzania kadrami, w tym czynnikami społecznymi (dostępność pracowników, poziom ich wiedzy i umiejętności, szkolenia i rozwój zawodowy, relacje ze związkami zawodowymi, zmiany poziomu wynagrodzeń w gospodarce, wypadki przy pracy);
- zagrożeń naturalnych (metanowe, tpań, wodne, wyrzuty gazów i skał) i BHP (wypadki przy pracy i choroby zawodowe). Eliminację ryzyka założono przez wdrażanie technologii ograniczających udział pracy ludzkiej oraz programy podnoszące kwalifikacje pracowników, reorganizację procesów produkcyjnych i wspomagających;
- ochrony środowiska, założono m.in. częściowe wycofanie eksploatacji spod terenów zabudowanych;
- sprzedaży i marketingu (logistyka wyjścia) obejmujące procesy koncentracji odbiorców, dynamikę cen oraz konkurencję ze strony zagranicznych dostawców. Eliminacja ryzyka przez centralizację obszaru sprzedaży i koordynacji rynkowej, zmiany organizacyjne w zakresie reorganizacji funkcji sprzedaży;
- finansów, wskazując na zmienność kursów walutowych i stóp procentowych. W ramach eliminacji tego ryzyka, planowano opracowanie i wdrożenie spójnej, zintegrowanej strategii zarządzania ryzykiem finansowym, której celem miało być ograniczenie jego wpływu na wynik finansowy Spółki;
- zarządzania aktywami pozaprodukcyjnymi, gdzie przewidywana reorganizacja zakładała wyodrębnienie z działalności podstawowej funkcji wspierających i powołanie Centrum Usług (świadczącego usługi dla wszystkich podmiotów KGK).

W *Strategii nr 3* wskazano na ryzyko związane z inicjatywami klimatycznymi, których wprowadzenie zmniejsza konkurencyjność węgla względem pozostałych nośników energii. W związku z tym, założono dalszą koncentrację działań KGK na produkcji węgla wysokojakościowych, a z uwagi na prognozowany niski poziom cen surowców energetycznych, Spółka planowała podpisywanie długoterminowych umów handlowych z głównymi odbiorcami węgla energetycznego oraz świadczenie im dodatkowych usług⁴⁸.

W *Strategii nr 4* Spółka położyła nacisk głównie na ryzyka związane z działalnością prowadzoną przez zakłady górnicze, tj. ryzyko techniczne związane z zagrożeniami naturalnymi i zaburzeniami tektonicznymi.

W ramach zarządzania ryzykiem finansowym Spółka w 2010 r. przy współpracy z firmą doradcą Deloitte, opracowała i przystąpiła do wdrożenia:

- „*Politykę zarządzania ryzykiem korporacyjnym w KHW S.A.*”,
- „*Politykę zarządzania ryzykiem walutowym i ryzykiem stopy procentowej w KHW S.A.*”,
- „*Procedurę zarządzania ryzykiem walutowym i ryzykiem stopy procentowej w KHW S.A.*”.

(dowód: akta kontroli str. 26-29, 957-960)

1.9 Cele strategiczne i cząstkowe KGK

We wszystkich omawianych strategiach przewidziano działania mające na celu doprowadzenie do realizacji misji i celów strategicznych Spółki. Większość tych działań wskazano bez określenia (oszacowania) ryzyka i skutków związanych z nieosiągnięciem założonych efektów.

W *Strategii nr 1* określono misję jako: „*budowę lepszej przyszłości dla kopalń węgla KGK poprzez odpowiedzialne zarządzanie ich naturalnymi zasobami oraz wydobywanie węgla po*

⁴⁷ Prognozy wielkości produkcji obarczone dużą niepewnością w perspektywie średnio i długookresowej, ryzyka górnicze związane ze wzrostem głębokości prowadzonej eksploatacji, ich eliminację założono poprzez zastosowanie nowoczesnych systemów eksploatacji, monitorowanie warunków górniczych i stosowanie rozwiązań informatycznych.

⁴⁸ Np. realizację dostaw *franco* odbiorca.

możliwie najniższych kosztach, przy zachowaniu najwyższych parametrów jakościowych oraz najwyższych standardów bezpieczeństwa pracy”. Celem strategicznym Spółki na lata 2007-2015 (*Strategia nr 1*) było utrzymanie rentowności, przy zachowaniu konkurencyjności sprzedawanego węgla. Cel ten miał zostać osiągnięty poprzez realizację m.in. następujących celów częściowych:

- zwiększenie wydobycia do poziomu 20 mln ton/rok (udostępnienie nowych pokładów o wysokich parametrach jakościowych),
- zwiększenie sprzedaży paliw ekologicznych, zapewnienie stabilnych dostaw węgla o wymaganej jakości do odbiorców krajowych i zagranicznych,
- utrzymanie kosztów produkcji na poziomie konkurencyjnym w stosunku do cen węgla (utrzymanie ekonomicznej efektywności KGK),
- poprawę płynności finansowej do poziomu umożliwiającego bieżące regulowanie zobowiązań krótkoterminowych,
- zapewnienie stabilnych miejsc pracy z zachowaniem najwyższych standardów bhp,
- zmianę struktury zatrudnienia, poprzez pozyskanie absolwentów szkół górniczych (wszystkich szczebli),
- zwiększenie efektywności zarządzania pozaprodukcyjnymi rzeczowymi aktywami trwałymi i długoterminowymi aktywami finansowymi,
- zwiększenie przychodów, poprzez działania zmierzające do racjonalnego gospodarowania produktami ubocznymi i odpadami,
- ograniczenie kosztów powstających między kopalniami, a ostatecznymi odbiorcami węgla.

W *Strategiach nr 2, 3 i 4* stwierdzono natomiast, że nadrzędnym celem strategicznym jest „systematyczny wzrost wartości KHW dzięki ciągłemu rozwojowi w obszarze wydobycia, wzbogacania i sprzedaży węgla oraz gospodarczego wykorzystania surowców towarzyszących, realizowany w sposób uwzględniający zarówno wpływ na środowisko, odpowiedzialne gospodarowanie zasobami jak i oczekiwania inwestorów, zadowolenie klientów, a także bezpieczeństwo oraz satysfakcję pracowników, zapewniając im możliwość stałego rozwoju i wykorzystania swojego potencjału”. Cel ten Spółka zamierzała osiągnąć poprzez realizację m.in. następujących celów częściowych:

- osiągnięcie od 2012 r. efektywności prowadzonej działalności (mierzonej marżą EBITDA) na poziomie powyżej 25% (*Strategia nr 2*), a w pozostałych dwóch strategiach osiągnięcie odpowiednio od 2016 r. i od 2020 r. ww. efektywności na poziomie powyżej 20%;
- osiągnięcie i utrzymanie wydobycia i sprzedaży węgla na poziomie: 15 mln t/rok (*Strategia nr 2*), powyżej 13 mln t/rok (*Strategia nr 3*) i powyżej 11,5 mln t/rok (*Strategia nr 4*);
- osiągnięcie elastyczności produkcji, tj. dopasowanie jej do zapotrzebowania rynkowego w zakresie $\pm 10\%$ przy zachowaniu założonej efektywności sprzedaży (*Strategia nr 2*);
- optymalizację zatrudnienia, prowadzącą do wzrostu wydajności do poziomu: 1000 ton/netto/zatrudnionego/rok (*Strategia nr 2*), 800 ton netto/etat/rok w 2020 (*Strategia nr 3*) i ok. 765 ton netto/etat/rok w 2020 r. (*Strategia nr 4*);
- poprawę warunków bezpieczeństwa i pracy, poprzez coroczne obniżanie wskaźnika częstości wypadków ogółem na 1000 zatrudnionych o min. 3% (*Strategia nr 2*) oraz obniżenie tego wskaźnika w przeliczeniu na 100 tys. roboczodniówek w kopalniach o 1% rocznie (*Strategia nr 3 i 4*);
- utrzymanie średniej wartości opalowej produkowanego węgla na poziomie min. 24 500 kJ/kg, utrzymanie produkcji miałów niskosiarkowych (siarka $< 0,6\%$) na poziomie nie niższym niż 70% ogólnej produkcji miałów energetycznych (*Strategia nr 2*). W kolejnych strategiach założono jedynie: „utrzymanie wysokich parametrów jakościowych produkowanego węgla”;

- zmniejszenie do 2015 r. udziału kosztów stałych w kosztach ogółem do poziomu 60%, i do 50% w kolejnych 5 latach (*Strategia nr 2*). W dwóch kolejnych strategiach założono zmniejszenie ich do 2017 r. do poziomu 60%;
- obniżenie kosztów i dywersyfikacja przychodów – we wszystkie trzech strategiach założono osiągnięcie tego celu m.in. poprzez zmniejszenie emisji metanu do środowiska (ujęcie i wykorzystanie do min. 15% całkowitej jego ilości wydzielanej w procesie eksploatacji do 2015 r.) i gospodarcze wykorzystanie skały płonnej do produkcji kruszyw i zagospodarowania na dole (min. 40% od 2012 r.).

Ponadto w *Strategiach nr 3 i 4* założono poprawę efektywności energetycznej do 2020 r., poprzez zmniejszenie stałego zużycia energii odpowiednio o 8% w stosunku do 2011 r. i 6% w stosunku do 2013 r. i zwiększenie bazy zasobowej i udostępnienie nowych złóż węgla, przy jednoczesnym wycofaniu się z eksploatacji pod terenami zabudowanymi.

Dla osiągnięcia ww. celów Spółka wyznaczyła: wskaźniki umożliwiające ich realizację, tj. m.in.: wielkość wydobycia i sprzedaży węgla kamiennego (mln t/rok), wielkość wykorzystania ujętego metanu do produkcji energii elektrycznej i ciepłej (%), stopień wykorzystania skały płonnej (%), termin realizacji celu, częstotliwość pomiaru realizacji zamierzonych celów oraz odpowiedzialność za nadzór nad ich realizacją.

(dowód: akta kontroli str. 26-29)

1.10 Założenia Strategii nr 1

Strategia nr 1 zawierała wszystkie elementy zalecone w pkt 5.13 *Programu rządowego*, tj.:

- analizę stanu aktualnego Spółki od 2001 r.,
- analizę strategiczną i cele strategiczne Spółki,
- strategię produkcyjną, w tym przewidywane zmiany w poziomie zdolności produkcyjnych,
- strategię marketingową, uwzględniającą przewidywane zmiany w wielkości i strukturze sprzedaży węgla,
- strategię zasobów ludzkich, w tym przewidywane zmiany w poziomie i strukturze zatrudnienia, polityka zatrudnienia,
- strategię inwestycyjną, w której określono przewidywany zakres rzeczowy i finansowy inwestycji,
- strategię ochrony środowiska, obejmującą niezbędny zakres zmian mających na celu zmniejszenie negatywnego oddziaływania produkcji górniczej na środowisko,
- strategię innowacyjności, w tym zmiany w systemie zarządzania, preferowane kierunki i zakres finansowania prac badawczo-rozwojowych,
- strategię gospodarowania produktami ubocznymi i odpadami,
- strategię restrukturyzacji i zarządzania majątkiem pozaprodukcyjnym, w tym akcjami i udziałami w innych podmiotach gospodarczych,
- prognozę podstawowych wskaźników technicznych i ekonomiczno-finansowych Spółki do 2015 r.

Spółka w analizie do *Strategii nr 1* założyła m.in.:

- a) w ramach strategii produkcyjnej (produkcji węgla):
- dostosowanie produkcji pod względem ilości i jakości do możliwości efektywnej ekonomicznie sprzedaży, poprzez zwiększenie wydobycia z pokładów o wysokich parametrach jakościowych (wysoka wartość opałowa >28 MJ/KG, niskie zapopalenie <12%, niska zawartość siarki <0,6% i chloru <0,1% - średnio 11 mln ton rocznie). Założenie realizowane miało być poprzez:
 - koncentrację wydobycia w *KWK M-W* z pokładów grupy siodłowej i całkowite zaprzestanie eksploatacji pokładów grupy 300 (niskie parametry jakościowe);
 - wprowadzanie w *KWK Mu* do eksploatacji pokładów grupy 400 i ograniczenie wydobycia z pokładów 300;
 - zastosowanie nowych rozwiązań technicznych w zakresie eksploatacji cienkich pokładów o zmiennej miąższości, w tym zastosowanie kompleksu strugowego w *KWK St*;

- skoncentrowanie wydobycia w trzech centrach wydobywczych⁴⁹, a tym samym lepsze wykorzystanie złoża, zasobów ludzkich i infrastruktury technicznej, poprzez połączenie trzech kopalń⁵⁰ i utworzenie do 2011 r. tzw. „Centrum Wydobywczego 3”, które miało umożliwić m.in.:
 - podjęcie eksploatacji pokładu 510 w filarach ochronnych likwidowanych szybów⁵¹ o zasobach operatywnych ok. 9,4 mln ton;
 - ograniczenie w ruchu „Wieczorek” eksploatacji pokładu 620 (mała miąższość i wysokie zanieczyszczenie urobku);
 - doprowadzenie powietrza z szybów ruchu „Staszic” do ruchu „Murcki” na poz. 720 m i rozcięcie pokładów⁵² w ruchu „Murcki”;
 - zwiększenie w latach 2008-2010 nakładów inwestycyjnych na prowadzenie robót przygotowawczych i udostępniających oraz modernizacyjno-zbrojeniowych w szybach;
 - obniżenie kosztów produkcji przez:
 - prowadzenie eksploatacji selektywnej z uwzględnieniem warunków górnictwo-geologicznych;
 - unowocześnienie parku maszynowego;
 - wzrost wydajności pracy, którego osiągnięcie zaplanowano poprzez rozwój i budowę nowych stacji klimatycznych⁵³;
 - optymalizację kosztu zakupu energii elektrycznej (automatyzacja ruchu urządzeń stosowanie silników nowej generacji);
 - likwidację zbędnego majątku produkcyjnego;
- b) w ramach strategii inwestycyjnej, zaplanowano w latach 2007-2015 łączne nakłady inwestycyjne w wys. 5,1 mld zł (średnio 564 mln zł na rok), z czego 3,7 mld zł miało pochodzić ze środków własnych, a 1,4 mld zł ze źródeł zewnętrznych (dotacja budżetowa, środki z emisji obligacji, leasing finansowy, środki z emisji akcji). Z całkowitych nakładów inwestycyjnych 46% miało być przeznaczone na budownictwo inwestycyjne, a 54% na zakupy dóbr gotowych. W latach 2007-2015 na zadania związane z ochroną środowiska przewidziano nakłady w wys. ok. 46 mln zł.
- Do ważniejszych zadań inwestycyjnych zaliczono:
- budowę nowych i rozbudowę istniejących poziomów wydobywczych tj.m.in.:
 - rozbudowę poziomu 665 i budowę nowego poziomu 865 w *KWK M-W* celem udostępnienia nowych partii pokładów 501 i 510 (250 mln zł);
 - budowę poziomu wydobywczego 1080 m w *KWK St* (67 mln zł);
 - zbrojenie szybu „VII” w *KWK St* (205 mln zł);
 - wykonanie w *KWK Mu* wyrobisk udostępniających na poz. 720 m w polu F (92 mln zł);
 - budowę frontu dla utworzenia ścian rezerwowych w *KWK St* w pokładach 501 i 405 w polu L oraz *KWK Wu* w pokładach 510 i 409 (341 mln zł);
 - uzbrojenie szybu „Piotr” (50 mln zł);
 - w *KWK Mu* roboty udostępniające pokłady 334/2 i 349 w polu F (51 mln zł);
 - modernizację i odtworzenie parku maszyn urabiających, w tym m.in.:
 - zakup i modernizację 5 tys. szt. sekcji obudów zmechanizowanych (ok. 1.005 mln zł);
 - zakup urządzeń transportowych (884 mln zł);
 - modernizację wyciągu szybowego szybu „Bronisław” (110 mln zł);

⁴⁹ 1. *KWK „Wujek”* z Ruchami „Wujek” i „Śląsk” – utworzone od 1 stycznia 2005 r., 2. *KWK „Mysłowice –Wesola”* z Ruchami „Mysłowice” i „Wesola” – utworzone od 1 stycznia 2007 r. 3. *KWK „Staszic”, KWK „Murcki”* i *KWK „Wieczorek”* – planowane do utworzenia.

⁵⁰ *KWK „Staszic”, KWK „Murcki”* i *KWK „Wieczorek”*.

⁵¹ Szyb „Różdzieński” i szyb „Giszowiec” w obrębie ruchu „Wieczorek”.

⁵² Nr 360, 364/1 i 403/1.

⁵³ W *KWK St* – dla pola S na poz. 900 m i pola AB na poz. 720 m w pokł. 510, a w *KWK Wu* –partii PP i partii J ruchu „Śląsk”.

- zakup kompleksu (strugowego lub kombajnowego) do eksploatacji cienkich pokładów nieregularnie zalegających w *KWK St* (100 mln zł);
 - modernizację zakładów przerobczych w *KWK M-W* i *KWK St* (192 mln zł).
- Założono, że w efekcie realizacji ww. zadań inwestycyjnych w 2014 r. wzrośnie wydobyte do 20 mln ton (80.000 t/d) z 16,9 mln ton (67.188 t/d) w 2008 r., tj. o 18,6% oraz nastąpi spadek kosztu jednostkowego produkcji o 24,16 zł/t, tj. o 11,8%. Ponadto wzrost udziału wydobycia z pokładów o wysokich parametrach jakościowych miał wpłynąć na wzrost ceny zbytu węgla o 4,51 zł/t, tj. o 2,1%, a w konsekwencji nastąpić miała poprawa wyniku na sprzedaży węgla o 28,67 zł/t, tj. o 573 mln zł rocznie.
- c) w ramach strategii gospodarowania produktami ubocznymi i odpadami przewidziano:
- wzrost ilości wydzielanego metanu w wyniku prowadzonej eksploatacji z 133 mln m³ w 2007 r. do ok. 143 mln m³ w 2015 r., przy czym przyjęto, że ilość ujmowanego metanu w powierzchniowych stacjach odmetanowania Spółki w latach 2007-2015 wyniesie ok. 16 mln m³ rocznie. Założono również stopniowy wzrost jego wykorzystania z 8,1 mln m³ w latach 2007-2008, 13 mln m³ w 2009 r. do 16 mln m³ rocznie w latach 2010-2015. Cele te zamierzano osiągnąć poprzez zaplanowaną na lata 2004-2009:
 - w *KWK M-W* modernizację stacji odmetanowania;
 - w *KWK St* modernizację istniejącej stacji odmetanowania przy szybie V, zabudowę rurociągu przesyłowego metanu z tego szybu do zakładu głównego kopalni oraz zabudowę na jego terenie silników gazowych;
 - prowadzenie prac w celu opracowania przemysłowych technologii wykorzystania skalnych odpadów (wydobywczych i przerobczych) do produkcji kruszyw budowlanych.

Wskaźniki techniczne i ekonomiczno-finansowe jakie KHW założyła w *Strategii nr 1* przedstawione zostały w pkt. 2.2 niniejszego wystąpienia.

(dowód: akta kontroli str. 28-29)

1.11 Założenia *Strategii nr 2*

Podstawą do opracowania na lata 2010-2020 *Strategii nr 2* były:

- „*Polityka energetyczna Polski do 2030 r.*”;
- „*Program zwiększania wartości KHW S.A.*”;
- opracowane w ramach KGK analizy strategiczne;
- analiza realizacji opracowanej w KGK na lata 2007-2015 *Strategii nr 1*.

Jako wielkości bazowe przyjęto dane dla roku 2010, zgodne z zatwierdzonym Planem techniczno-ekonomicznym⁵⁴ KGK.

Przyjęte przez Spółkę założenia w ramach strategii produkcyjnej i inwestycyjnej przewidywały osiągnięcie i utrzymanie poziomu produkcji i sprzedaż węgla na poziomie 15 mln ton/rok. Osiągnięcie powyższego założono m.in. poprzez:

- wprowadzenie nowych technologii do prowadzenia eksploatacji węgla z pokładów cienkich (<1,5 m),
- utworzenie „Mega-Kopalni”⁵⁵ (planowane w latach 2010-2020 nakłady inwestycyjne w wysokości 3.144.885 tys. zł), która służyć miała osiągnięciu przez Spółkę celu strategicznego dotyczącego zmniejszenia do 2015 r. udziału kosztów stałych w kosztach ogółem do poziomu 60%, a w kolejnych pięciu latach do poziomu 50%. Utworzenie „Mega-Kopalni” miało również poszerzyć bazę zasobową o ok. 250 mln ton i zwiększyć jej żywotność do 63 lat, a także umożliwić osiągnięcie zakładanej elastyczności produkcji oraz doprowadzić do likwidacji w latach 2010-2017 siedmiu zbędnych szybów⁵⁶. W efekcie tych działań

⁵⁴ Zwanym dalej „PTE”.

⁵⁵ Połączenie *KWK M-W* i *KWK Mu-St*, a także włączenie do niej po 2015 r. pozostałych zasobów *KWK Wi*, tj. obszaru 148 km² o zasobach operatywnych 650 mln t, z czego udostępnione 400 mln t i 250 mln t do udostępnienia.

⁵⁶ Poniatowski (likwidacja - 2016 r.), Pułaski (likwidacja - 2017 r.), Giszowiec (likwidacja - 2017 r.), Czulów (likwidacja - 2011 r.), Łokietek (likwidacja - 2012 r.), Sas (likwidacja - 2010 r.), Wschodni (likwidacja - 2016 r.).

nastąpić miała redukcja kosztów (w związku z częściową likwidacją ruchów zakładów górniczych) z ok. 634 mln zł w 2010 r. o ok. 45,5 mln zł rocznie, w tym z tyt. redukcji kosztów utrzymania zlikwidowanych szybów o ok. 40 mln zł.

Głównymi inwestycjami rozwojowymi założonymi przez Spółkę były m.in.:

- KWK M-W - rozbudowa poziomu 865 m i pogłębienie szybu Bronisław (ruch „Wesoła”);
- KWK St - uzbrojenie szybu VII do poziomu 1080 m;
- wykonanie połączenia wyrobiskami 1230 i 1080 m ruchów „Wesoła”, „Boże Dary” i „Staszic”;
- udostępnienie pola „Brzezinka” z poz. 1230;
- zbrojenie szybu VII ruch „Staszic”;
- udostępnienie nowych pokładów⁵⁷;
- zakup nowoczesnych systemów transportu poziomego;
- budowa nowych systemów klimatyzacji grupowej w kopalniach⁵⁸.

Łączne nakłady inwestycyjne KGK w latach 2010-2020 wynieść miały 7.771,2 mln zł, z czego 3.929,3 mln zł na budownictwo inwestycyjne⁵⁹, a 3.726,4 mln zł na zakup gotowych dóbr inwestycyjnych⁶⁰.

Prognozę podstawowych wskaźników technicznych i ekonomiczno-finansowych Spółki do 2020, zawartych w *Strategii nr 2* przedstawiono w pkt. 2.2 wystąpienia.

(dowód: akta kontroli str. 26-27)

1.12 Założenia *Strategii nr 3 i 4*

W *Strategii nr 3 i 4*, Spółka w ramach strategii produkcyjnej i inwestycyjnej założyła m.in.:

- udostępnienie nowych zasobów przez:
 - zglębienie nowego szybu III do poziomu 1250 m (ruch „Boże Dary”) dla udostępnienia pól B,C,D,F i zlikwidowanie eksploatacji podpoziomowej;
 - modernizację szybu „Piotr”;
 - rozbudowę poz. 865 m dla udostępnienia pokładu 510 w polach Az i C, pokładu 334 w polu S, udostępnienie pokładu 510 w polu S i 510 w polu T;
 - budowę wyciągu szybowego w szybie VII i rozbudowę poz. 900 m;
 - wykonanie wyrobisk łączących poz. 865 m, 900 m i 1250 m;
 - udostępnienie nowych zasobów w obszarach Wesoła i Murcki, zalegających poniżej 1000 m;
 - uzbrojenie szybu VII do poz. 900 m (ruch „Staszic”);
 - modernizację istniejących szybów głównych;
 - rozbudowę istniejących poziomów wydobywczych;
 - uzyskanie nowych koncesji;
 - budowę lub modernizację instalacji dla zagospodarowania metanu, zgazowania węgla, produkcji kruszyw ze skały płonnej, układów klimatyzacyjnych.

W *Strategii nr 3*, łączne nakłady inwestycyjne na lata 2013-2020 oszacowano dla KHW na poziomie 5.549.253 tys. zł i 5.591.676 tys. zł dla KGK, z czego odpowiednio: 63,4% i 69,3% stanowiły wydatki na budownictwo inwestycyjne, a ok. 30,0 % wydatki na zakupy i modernizację gotowych dóbr inwestycyjnych.

Natomiast w *Strategii nr 4*, na lata 2014-2020 zaplanowano łączne nakłady inwestycyjne w wysokości 3.979.300 tys. zł (KHW) i 4.063.011 tys. zł (KGK), z czego odpowiednio: 71,2% i 70,0% stanowiły wydatki na budownictwo inwestycyjne, a ok. 30,0% na zakupy i modernizację gotowych dóbr inwestycyjnych.

⁵⁷ pokł. 405 w polu L (KWK Wu), pokł. 334/2 i 349 w polu F i pokł. 364/1 i 403/1 w polu W (ruch „Boże Dary”), pokł. 510 w polu S i 510 w polu T (ruch „Staszic”) oraz pokładów cienkich 407/1 w polu C, D, F (ruch „Staszic”).

⁵⁸ Ruch „Staszic”, ruch „Śląsk” i KWK Wu.

⁵⁹ W tym na wyrobiska górnicze poziome i pionowe 3.051,9 mln zł.

⁶⁰ W tym na zakup maszyn i urządzeń 3.299,0 mln zł.

Prognozę podstawowych wskaźników technicznych i ekonomiczno-finansowych Spółki do 2020, zawartych w *Strategii nr 3 i 4* przedstawiono w pkt. 2.2 niniejszego wystąpienia.

(dowód: akta kontroli str. 26-27)

Według wyjaśnień Wiceprezesa Zarządu ds. Ekonomiki i Finansów, *Strategie nr 3 i 4* opierały się zasadniczo na tych samych założeniach, a niekorzystne zjawiska na rynku węglowym, spowodowały konieczność wdrożenia planów nadzwyczajnych⁶¹.

(dowód: akta kontroli str. 1900-1901)

1.13 Wybrane wskaźniki zakładane w strategiach

Strategia nr 1 zawierała symulację podstawowych wskaźników techniczno-ekonomicznych KGK⁶², opracowaną przy założeniu spadku cen węgla oraz wzrostu kosztów rodzajowych odpowiednio o 5%, 10% i 15%. Z przedstawionej analizy wynikało, że:

- w latach 2008-2010 wynik finansowy netto będzie ujemny przy spadku ilości sprzedaży węgla o 5%, spadku cen węgla o 10% lub wzroście kosztów produkcyjnych o 15%,
- w latach 2014-2015 wynik finansowy netto będzie dodatni nawet przy niekorzystnych zmianach parametrów sięgających 15%.

Brak środków pieniężnych przy zmianie parametrów o 5% wystąpi:

- w latach 2010-2012 w przypadku spadku ilości sprzedaży węgla,
- w latach 2010-2013 w przypadku spadku ceny węgla,
- w latach 2011-2012 w przypadku wzrostu kosztów produkcji.

W *Strategii nr 2* projekcja kosztów sprzedaży węgla została ujęta w trzech wariantach: bazowym⁶³, pesymistycznym⁶⁴ i optymistycznym⁶⁵. W wariantcie bazowym jednostkowy wynik ze sprzedaży węgla kształtowałby się na poziomie od 28,01 zł/t do 80,93 zł/t w 2020 r., w wariantcie pesymistycznym do 26,92 zł/t, natomiast w wariantcie optymistycznym 131,55 zł/t w 2020 r.

W przypadku *Strategii nr 3*, wyniki finansowe Spółki w latach 2013-2020 zostały przyjęte na niskim poziomie cen zbytu węgla (ok. 11 zł/GJ do energetyki zawodowej) w porównaniu do cen szacowanych przez niezależne instytucje na rynkach międzynarodowych i krajowych oraz przy założeniu optymalizacji kosztów prowadzonej działalności.

W *Strategii nr 4* analizę wrażliwości wyników KGK na lata 2014-2020 wykonano w oparciu o cenę sprzedaży węgla. Stwierdzono, że zmiana średniej ceny sprzedaży węgla w większym stopniu wpływa na wyniki niż proporcjonalna zmiana poziomu wydobycia. Niezależnie od przyjętego wariantu, w każdym negatywnym scenariuszu⁶⁶, założono konieczność podjęcia działań oszczędnościowych, skutkujących obniżeniem kosztów działalności lub podjęcie innych działań powodujących zwiększenie przychodów. Dodatkowo w wariantcie pesymistycznym, tj. przy obniżonej cenie sprzedaży od 2015 r. o 3%, założono podjęcie działań optymalizujących koszty materiałów i obniżenia kosztów usług obcych o 3%.

(dowód: akta kontroli str. 26-29)

Spółka w żadnej ze strategii nie zakładała utrzymywania zakładu górniczego, który nie osiągałby dodatnich wskaźników ekonomicznych i pozostawałby nierentowny w dłuższym okresie. Wiceprezes Zarządu ds. Ekonomiki i Finansów wyjaśnił, że tworząc kolejne

⁶¹ W 2014 r. Spółka opracowała i wdrożyła „Program naprawczy KHW S.A.”

⁶² Sprzedaż węgla, średnia cena zbytu węgla ogółem, koszt jednostkowy sprzedanego węgla, wynik ze sprzedaży 1 tony węgla, przychody ze sprzedaży węgla, koszt sprzedanego węgla.

⁶³ Zakładał on utrzymanie stałego poziomu cen realnych dla energetyki zawodowej przy kilkuprocentowym spadku cen węgla ogółem. Wariant ten zakładał przyrost cen tylko z tytułu inflacji.

⁶⁴ Dotyczył on sytuacji nadpodaży węgla na rynkach europejskich, wywołanej między innymi wdrażaniem restrykcyjnej polityki względem węgla. Wariant ten zakładał spadek cen realnych węgla o ok. 15%, a z uwzględnieniem inflacji pozycjonuje te ceny na poziomie cen z dnia opracowania strategii.

⁶⁵ Zakładał on wzrost ceny realnej ogółem o ok. 8%, a w dostawach do energetyki zawodowej o ok. 16%, co z uwzględnieniem ścieżki inflacyjnej, daje przyrost odpowiednio o ok. 31% i 49%. Wariant nawiązywał do opublikowanych wieloletnich prognoz cenowych oraz prognoz zawartych w „Polityce energetycznej Polski do roku 2030.”

⁶⁶ Spadek cen zbytu, spadek sprzedaży, bądź innego kluczowego parametru.

projekcje finansowe opierano się o dane prognostyczne w zakresie cen sprzedaży węgla, przedstawiane przez światowe agencje analityczne (m.in. Platts⁶⁷), które okazały się błędne w aspekcie rzeczywistego kształtowania się cen na rynkach węglowych w latach 2012-2015. Dodał, że w ostatnich kilku latach wystąpiły znaczne rozbieżności pomiędzy prognozami rynkowymi, a faktycznie notowanymi cenami zbytu węgla.

(dowód: akta kontroli str. 26-29, 1895)

1.14 Planowane źródła finansowania

W *Strategii nr 1* założono, że potrzeby finansowe w zakresie działalności inwestycyjnej zostaną pokryte z nadwyżki finansowej na działalności operacyjnej, a w latach 2008-2009 dodatkowo z wpływów z działalności finansowej, w ramach której przyjęto m.in.: wpływ środków pieniężnych (600 mln zł) z tytułu upublicznienia w 2009 r. akcji KHW na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie⁶⁸. Łączne nakłady inwestycyjne w latach 2008-2011 oszacowano na 2.703,3 mln zł⁶⁹, przy czym Spółka założyła częściowe ich sfinansowanie ze źródeł zewnętrznych (1 229,9 mln zł tj. 45,5 %). Planowano też, pozyskanie środków z emisji obligacji, wpływów z dodatkowej emisji akcji na GPW i korzystanie z leasingu finansowego.

(dowód: akta kontroli str. 28-29)

1.15 Sprzedaż nadwyżek węgla

Strategia nr 1 nie zakładała realizacji przyjętego w *Programie rządowym* założenia, zgodnie z którym w latach 2007-2015 nadwyżki węgla sprzedawane będą w całości na eksport. Jedynie w zamieszczonej w niej analizie SWOT, jako mocne strony Spółki, mogące stanowić źródła przewagi konkurencyjnej KGK, podano możliwość eksportu nadwyżki wydobycia ponad potrzeby krajowe z uwagi na produkcję węgla wysokiej jakości, znajdującego zbyt na rynkach zagranicznych.

Jak wyjaśnił Dyrektor Zespołu Sprzedaży KHW, w praktyce funkcjonowania Spółki proces sprzedaży na rynki zagraniczne podlega szczególnym regułom wynikającym z realizacji ok. 90% sprzedaży KGK w programowo wyodrębnionych segmentach rynku krajowego. Dodał, że konsekwencją strategicznego traktowania nabywców krajowych jest oferowanie klientom zagranicznym produktów trudno zbywalnych na rynku krajowym lub w cenach wyższych niż możliwe do uzyskania w kraju.

(dowód: akta kontroli str. 28-29, 284)

Ocena częstkowa

W ocenie NIK, opracowane przez Spółkę strategie, mieściły się w ramach celów określonych w *Programie rządowym*, jednakże większość podstawowych, prognozowanych parametrów funkcjonowania Spółki w przyszłości, takich jak: wydobycie, sprzedaż, średnia wydajność na jednego zatrudnionego, jednostkowy koszt produkcji i sprzedaży, we wszystkich sporządzonych w badanym okresie strategiach zaplanowane zostały na poziomie zbyt optymistycznym. Świadczą o tym, m.in. opisane w pkt. 2 niniejszego wystąpienia, rozbieżności pomiędzy prognozami zawartymi w kolejnych strategiach, a faktycznie osiąganymi wartościami wskaźników na przestrzeni kolejnych lat. Podkreślić dodatkowo należy, że począwszy od *Strategii nr 2*, niektóre wskaźniki i dane przedstawiające sytuację wyjściową Spółki odbiegały od wartości rzeczywistych, co prowadzić musiało do zniekształcenia zawartych w strategiach prognoz ekonomiczno-finansowych oraz utrudniało możliwość ich realizacji. Nakładał się na to wpływ niezależnych od Spółki czynników zewnętrznych, co prowadziło do szybkiej dezaktualizacji przyjętych do realizacji dokumentów.

2. Realizacja strategii funkcjonowania KGK

2.1 Monitoring realizacji strategii KHW i KGK

⁶⁷ Niezależna agencja analizująca rynki surowcowe i energetyczne, będąca źródłem benchmarków cenowych wykorzystywanych na całym świecie. Dostarcza prognozy cenowe, które historycznie cechują się dużą wiarygodnością i zaufaniem wśród instytucji finansowych i ratingowych.

⁶⁸ Zwanej dalej „GPW”

⁶⁹ 730,3 mln zł w 2008 r., 690,6 mln zł w 2009 r., 637,5 mln zł w 2010 r. i 644,9 mln zł w 2011 r.

W 2007 roku w ramach struktury organizacyjnej Spółki funkcjonował Zespół Controllingu, do którego zadań – stosownie do treści § 51 Regulaminu Organizacyjnego – należało m.in.:

- inicjowanie, koordynowanie i wykonywanie prac związanych z planowaniem strategicznym i wieloletnim⁷⁰;
- opracowywanie strategii gospodarczych;
- współudział w planowaniu celów firmy;
- opracowywanie analiz problemowych dotyczących wybranych zagadnień Spółki, w tym nowych rozwiązań organizacyjno-technicznych mających na celu poprawę efektywności jej działalności w różnych horyzontach czasowych;
- gromadzenie niezbędnych informacji i danych koniecznych do planowania wieloletniego dotyczących otoczenia zewnętrznego i sytuacji wewnętrznej Spółki;
- przygotowanie dla Zarządu podstaw podejmowanych decyzji strategicznych;
- prowadzenie rachunków efektywności nowych projektów strategicznych i inwestycji wieloletnich;
- współudział przy przygotowaniu planów operacyjnych Spółki i jej zakładów oraz ich koordynacja z planami wieloletnimi;
- przeprowadzanie badań i analiz specjalnych.

Z kolei, od czerwca 2008 r. zadania w zakresie zarządzania strategią Spółki przypisane zostały Zespołowi Strategii i Relacji Inwestorskich, później ZSKiZIT, a następnie ZSK, który realizował je do czasu zakończenia niniejszej kontroli.

Zgodnie z ustalonym zakresem zadań do ZSK należało⁷¹ m.in.:

- zarządzanie procesem opracowania i kontroli realizacji strategii;
- współudział przy opracowaniu celów Spółki, mierników realizacji celów oraz inicjatyw strategicznych,
- monitoring i analiza bieżących odchyłeń od przyjętych założeń strategicznych.

Dyrektor ZSK wyjaśnił, że: „Podstawowym sposobem implementacji strategii i jej uszczegółowieniem są roczne Plany Techniczno-Ekonomiczne oraz miesięczne plany operacyjne. To one są przedmiotem szczegółowej kontroli realizacji założonych parametrów w danym roku, a także sposobem korygowania założeń i parametrów w zależności od bieżącej sytuacji rynkowej i ogólnej kondycji przedsiębiorstwa.”

W KHW monitoring tych planów odbywał się - w zależności od szczegółowości i zakresu raportu zarządczego - w okresach dziennych, tygodniowych, miesięcznych oraz rocznych.

(dowód: akta kontroli str. 15-25, 420-423)

2.2. Realizacja strategii

W marcu 2010 roku powstało opracowanie pt. „Analiza realizacji strategii KGK na lata 2007-2015 z uzasadnieniem konieczności stworzenia nowej Strategii (analiza poszczególnych obszarów funkcjonalnych KHW SA)”. W dokumencie tym stwierdzono m.in.: „Niekorzystne uwarunkowania gospodarcze, które wystąpiły w latach 2008 i 2009, zarówno zewnętrzne polegające na znacznym spadku zapotrzebowania na węgiel skutkujące ograniczeniem planowanej ilości sprzedaży i uzyskiwanych przychodów oraz załamaniem rynków finansowych, co dodatkowo wpłynęło na możliwość finansowania działalności bieżącej i rozwojowej Spółki, jak i wewnętrzne polegające na wystąpieniu niemożliwych do przewidzenia zdarzeń geologiczno-górnictwowych w kopalniach KGK, i to w niespotykanej dotychczas ilości i intensywności, powodują konieczność weryfikacji wielu przyjętych w tamtym czasie założeń i planów. Uwarunkowania wewnętrzne wpłynęły głównie na realizację dotychczasowej Strategii KGK w odniesieniu do wydobywania, kosztów produkcji i nakładów inwestycyjnych.”

Dokument zawierał wyniki analizy w następujących obszarach:

- opisu i oceny realizacji strategii w zakresie wydobywania,

⁷⁰ Biznes plany i programy naprawcze Spółki i jej zakładów.

⁷¹ § 38 Regulaminu Biura Zarządu Spółki.

- analizy realizacji strategii inwestycyjnej,
- kosztów produkcji,
- rachunku zysków i strat w latach 2007-2009,
- strategii marketingowej,
- strategii zasobów ludzkich,
- strategii innowacyjnej,
- poprawy efektywności energetycznej,
- strategii zagospodarowania aktywów pozaprodukcyjnych,
- upublicznienia mniejszościowego pakietu akcji Spółki na GPW.

Ponadto, w opracowaniu tym dokonano analizy realizacji podstawowych wskaźników techniczno-ekonomicznych w latach 2007-2009, zmian w zatrudnieniu, nakładów inwestycyjnych oraz źródeł ich finansowania, gospodarowania odpadami górnymi, odmetanowania i zagospodarowania metanu w kopalniach, kosztów produkcji węgla w układzie rodzajowym oraz kosztów sprzedanego węgla, przychodów ze sprzedaży, średnich cen zbytu węgla według kierunków i głównych odbiorców oraz analizy wskaźnikowej.

(dowód: akta kontroli str. 115-157)

W *Strategii nr 2* założono, że monitoring realizacji strategii odbywać się będzie w okresach określonych w *strategicznej karcie wyników*, a w przypadku stwierdzenia rozbieżności pomiędzy przyjętymi założeniami, a faktyczną realizacją celów strategicznych, weryfikacji podlegać będzie stopień realizacji poszczególnych inicjatyw w celu identyfikacji obszarów oraz przyczyn rozbieżności.

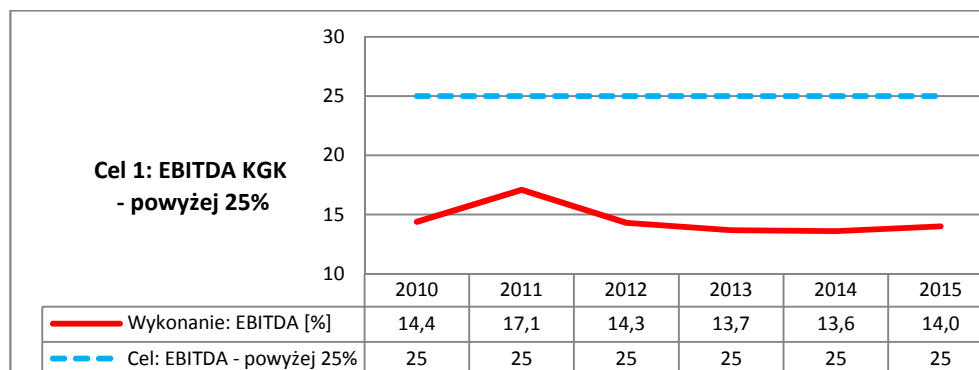
W ramach tego monitoringu, począwszy od 2011 roku, ZSK corocznie opracowywał dokumenty pn. „*Monitoring realizacji Strategii KGK na lata 2010-2020*”, przy czym mimo opracowania i przyjęcia przez Zarząd *Strategii nr 3 i 4*, z uwagi na ich niezatwierdzenie przez WZA ww. monitoringi odnosiły się nadal do sposobu realizacji założeń przyjętych w *Strategii nr 2*.

Analiza sprawozdań z realizacji poszczególnych celów wykazała, że:

Cel nr 1: Osiągnięcie od 2012 roku efektywności prowadzonej działalności, mierzonej za pomocą marży EBITDA⁷², na poziomie powyżej 25%:

Cel ten - w żadnym z lat 2010-2015 - nie został zrealizowany. W sporządzanych sprawozdaniach wskazywano, że możliwy jest on do osiągnięcia jedynie w przypadku realizacji pozostałych celów, dotyczących zwłaszcza wielkości produkcji, wzrostu wydajności i redukcji kosztów stałych.

Faktyczną realizację celu w badanym okresie przedstawia wykres poniżej:



⁷² **EBITDA** – zysk operacyjny przedsiębiorstwa przed potrąceniem odsetek od zaciągniętych zobowiązań oprocentowanych (kredytów, obligacji), podatków, amortyzacji wartości niematerialnych i prawnych oraz amortyzacji (deprecjacji) rzeczowych aktywów trwałych.

EBITDA = przychody – koszty operacyjne bez amortyzacji i deprecjacji lub

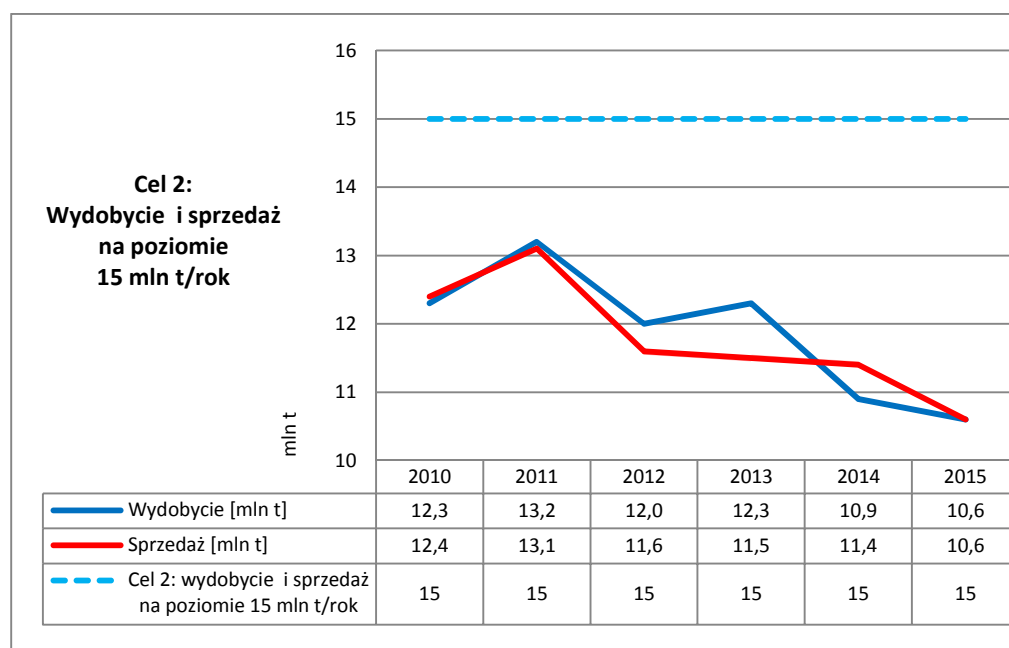
EBITDA = wynik operacyjny + deprecjacja rzeczowych aktywów trwałych + amortyzacja wartości niematerialnych i prawnych.

Zdaniem NIK, powyższe wyniki jednoznacznie świadczą o tym, że założony w *Strategii nr 2* poziom EBIDTA został – w istniejących warunkach organizacyjno-ekonomicznych – przeszacowany, a Zarząd nie był w stanie zidentyfikować rzeczywistych przyczyn trudności w realizacji tego celu, a co za tym idzie podjąć skutecznych działań mogących doprowadzić do jego realizacji.

Cel nr 2: Osiągnięcie i utrzymanie wydobycia i sprzedaży węgla na poziomie ok. 15 mln t/rok

Cel ten nie został zrealizowany, a faktycznie osiągnięte w badanym okresie wydobycie KGK wahało się w przedziale od 72,7% do 88,0% wielkości zakładanej. Podobnie kształtowała się realizowana przez KGK sprzedaż, która wynosiła od 87,3% do 74,0% wartości docelowej.

Jako przyczyny nieosiągnięcia założonego poziomu wydobycia wskazywano na pożary i wzrost zagrożenia metanowego⁷³, wybuchy i zapalenia metanu⁷⁴ oraz na spadek zapotrzebowania na węgiel⁷⁵.



W ocenie NIK, roczne wskazywanie jako przyczynę nieosiągnięcia zamierzonego celu na zagrożenia naturalne wskazuje, że KGK zbyt optymistycznie przyjęła możliwość osiągnięcia poziomu wydobycia i sprzedaży, nie zapewniając jednocześnie wystarczających rezerw mocy wydobywczych, które zdolne byłyby pokryć ewentualne wyłączenia lub opóźnienia biegu ścian. Ocenę tę potwierdza przedstawione przez Spółkę uzasadnienie nieosiągnięcia celu 3.

Cel nr 3: Osiągnięcie elastyczności produkcji, polegającej na możliwości dopasowania jej do zapotrzebowania rynkowego w zakresie $\pm 10\%$ przy zachowaniu założonej efektywności sprzedaży

Cel ten – w żadnym z lat 2010-2015 - nie został zrealizowany. Jako przyczynę nierealizowania tego celu, corocznie w sprawozdaniach wskazywano na „brak zdolności do przygotowania wystarczającej ilości frontu eksploatacyjnego dla możliwości zwiększenia produkcji”, w tym dostatecznej ilości wyrobisk przygotowawczych. Od 2012 r. stwierdzano również, że ze względu na występującą na rynku nadpodaż węgla, cel ten nie ma dla Spółki charakteru priorytetowego.

Zdaniem NIK, przedstawiana rokrocznie przez Spółkę argumentacja wskazuje, że Zarząd Spółki nie przywiązywał szczególnej wagi do zapisów strategii i realizacji określonych w niej celów. Zauważyć bowiem należy, że wielkość wydobycia i sprzedaży węgla, miała dla KGK

⁷³ Sprawozdania za lata: 2011, 2012, 2013.

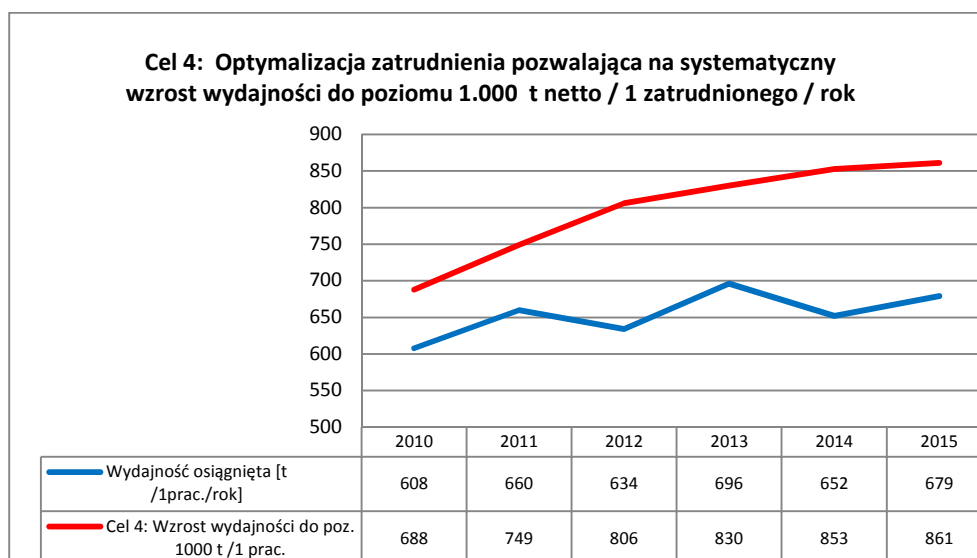
⁷⁴ Sprawozdanie za 2010 r.

⁷⁵ Sprawozdanie za 2014 r.

kluczowe znaczenie z punktu widzenia wielkości osiąganych przez nią przychodów oraz jednostkowego kosztu wydobycia i sprzedaży. Tym samym, w sytuacji braku możliwości osiągnięcia zakładanego poziomu wydobycia i sprzedaży, koniecznym było – dla utrzymania zakładanego poziomu rentowności – znaczące ograniczenie kosztów działalności, a w szczególności kosztów stałych, do którego niestety nie doszło.

Cel 4: Optymalizacja zatrudnienia pozwalająca na systematyczny wzrost wydajności do poziomu 1.000 t netto/1 zatrudnionego

Cel ten nie został zrealizowany. W sprawozdaniach wskazywano, że przyczyną nieosiągnięcia zakładanego w strategii poziomu wydajności było niższe od planu wydobycie oraz wyższy od planu poziom przeciętnego zatrudnienia.



Osiągnięta w latach 2010-2015 dynamika wzrostu wydajności na 1 pracownika KGK była znacząco niższa niż zakładano, a uzyskiwane wyniki były dużo niższe niż planowano na kolejne lata. Podkreślić przy tym należy, że uzyskiwana we wszystkich latach ww. okresu wydajność była znacząco niższa od wydajności w latach 2006 i 2007, kiedy to wynosiła ona odpowiednio 781 i 728 t rocznie na jednego zatrudnionego w KGK.

Cel 5: Poprawa warunków i bezpieczeństwa pracy, skutkująca corocznym obniżaniem wskaźnika częstości wypadków ogółem na 1000 zatrudnionych o minimum 3%

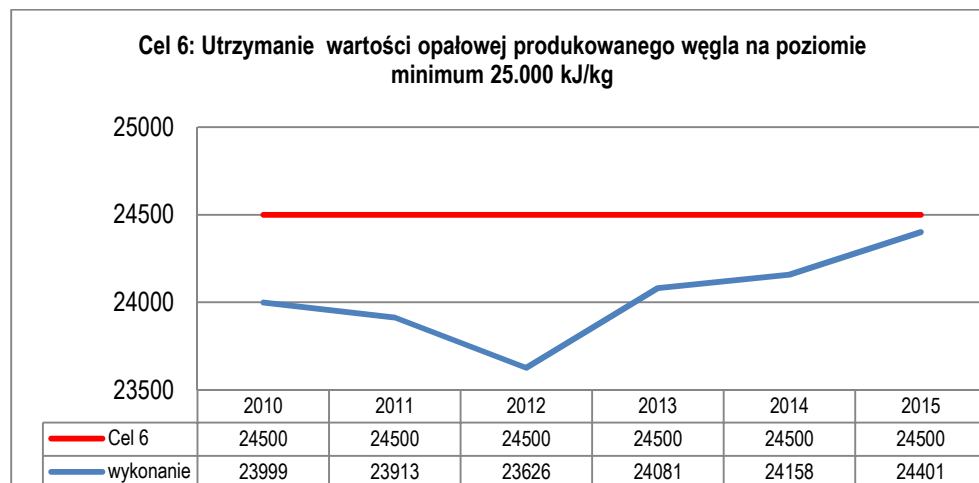
W latach 2010-2014 cel ten był rokrocznie osiągnięty, gdyż liczba wypadków uległa zmniejszeniu, a wskaźniki wypadkowości znajdowały się poniżej zaplanowanej w strategiach wartości. W roku 2015 osiągnięty wskaźnik wypadkowości znajdował się powyżej zaplanowanej wartości.

Cel 6: Utrzymanie średniej wartości opalowej produkowanego węgla na poziomie minimum 24.500 kJ/kg

Cel ten nie został osiągnięty. W sporządzonych sprawozdaniach wskazywano, że w porównaniu do założeń ujętych w strategiach, uzyskany poziom średniej wartości opalowej produkowanego węgla był wprawdzie niższy niż zaplanowano, lecz uzyskiwane wartości świadczą „o produkcji [przez KGK] węgla o bardzo dobrych parametrach jakościowych⁷⁶”.

⁷⁶ Średnia jakość węgla energetycznego w polskim górnictwie wynosi ok. 22,8 GJ/t

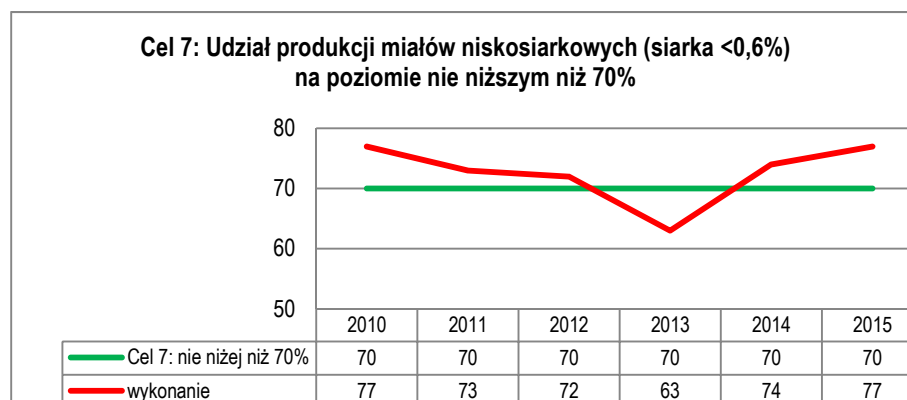
Średnią wartość opałową węgla produkowanego w KGK prezentuje poniższy wykres:



Powyższe dane świadczą, że mimo podejmowanych przez Spółkę działań, średnia wartość opałowa węgla produkowanego przez KGK w latach 2010-2012 zamiast wzrastać spadała. Poprawa tego wskaźnika nastąpiła dopiero od 2013 roku, przy czym do końca badanego okresu nie udało się Spółce osiągnąć zakładanego celu.

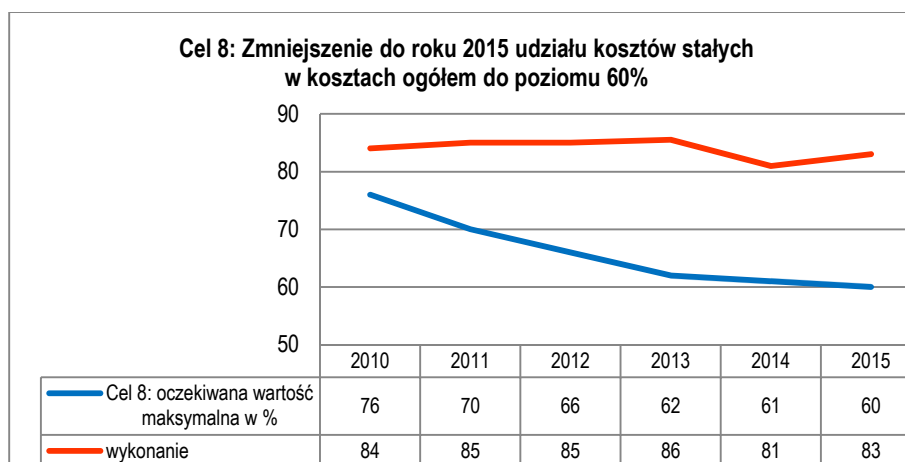
Cel 7: Utrzymanie wysokiego udziału produkcji miałów niskosiarkowych (siarka <0,6%) na poziomie nie niższym niż 70% ogólnej produkcji miałów energetycznych

Za wyjątkiem roku 2013, **cel ten został zrealizowany**. W 2013 r. poziom udziału produkcji miałów niskosiarkowych był niższy o 7% od oczekiwanej wartości minimalnej oraz odnotowano spadek tego udziału o 12,5% w stosunku do roku poprzedniego.



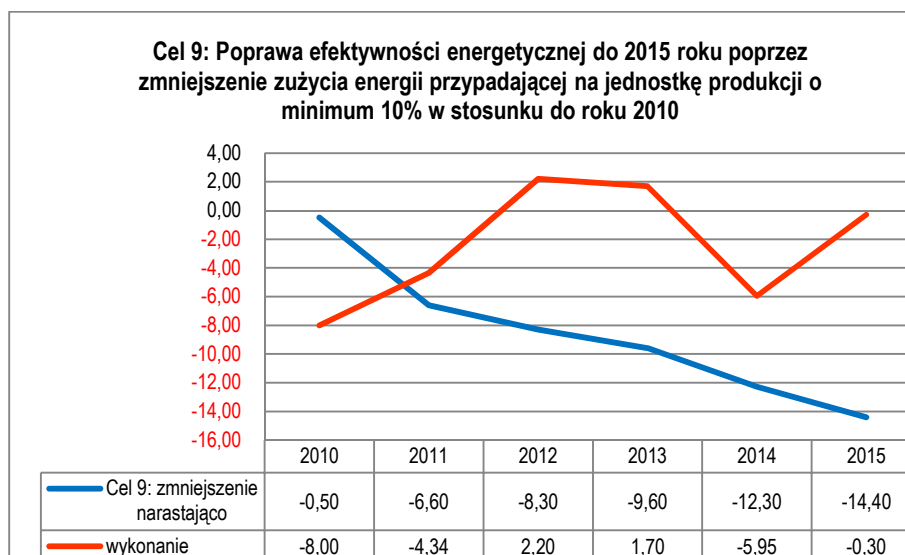
Cel 8: Zmniejszenie do roku 2015 udziału kosztów stałych w kosztach ogółem do poziomu 60% oraz do poziomu 50% w kolejnych pięciu latach

Cel nie został zrealizowany w całym analizowanym okresie, a udział kosztów stałych w KGK zdecydowanie odbiegał od wartości założonych w strategii, co obrazuje poniższy wykres:



Cel 9: *Poprawa efektywności energetycznej do 2015 roku poprzez zmniejszenie zużycia energii przypadającej na jednostkę produkcji o minimum 10% w stosunku do roku 2010*

Cel nie został zrealizowany w całym analizowanym okresie, co zobrazowano na poniższym wykresie:

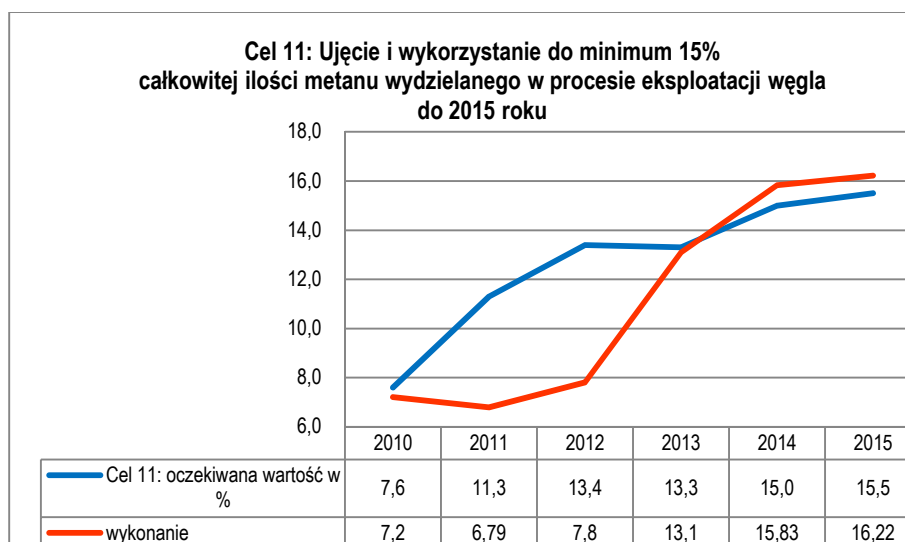


Według sprawozdań, osiągnięcie zakładanej efektywności prowadzonej działalności było niemożliwe do zrealizowania z uwagi na brak realizacji pozostałych celów strategicznych, szczególnie tych dotyczących wielkości produkcji, zwiększenia wydajności pracy oraz zmniejszenia udziału kosztów stałych.

Cel 10: *Zwiększenie bazy zasobowej przy jednoczesnym wycofaniu się z eksploatacji pod terenami zabudowanymi*

Mimo że działania przewidziane w strategiach były realizowane, to cel nie został osiągnięty.

Cel 11: *Obniżenie kosztów i dywersyfikacja przychodów poprzez: zmniejszenie emisji metanu do środowiska poprzez jego ujęcie i wykorzystanie do minimum 15% całkowitej ilości metanu wydzielanego w procesie eksploatacji węgla do 2015 roku oraz wdrażanie technologii zmierzających do zwiększenia ilości jego ujmowania i wykorzystania*



Docelową wartość wskaźnika uzyskano dopiero w 2014 roku, choć działania służące realizacji celu podejmowane były sukcesywnie w kolejnych latach analizowanego okresu, jednakże nie pozwoliły one na wcześniejsze uzyskanie realizacji celu.

Cel 12: Obniżenie kosztów i dywersyfikacja przychodów poprzez: gospodarcze wykorzystanie kamienia z przerobu skały płonnej, do produkcji kruszyw oraz zagospodarowanie na dole kopalni, na poziomie minimum 40% od 2012 r.

Cel nie został zrealizowany. Dynamika wzrostu poziomu wykorzystania produktów przerobu skały płonnej była niższa niż założono w strategii, jednakże na przestrzeni ostatnich dwóch lat analizowanego okresu odnotowano zauważalny wzrost efektywności zagospodarowania tych odpadów.



W związku z osiąganymi przez Spółkę wynikami w zakresie realizacji przyjętych w *Strategii nr 2* celów, podjęto następujące działania:

- w czerwcu 2012 r. przekazano RN informację w sprawie konieczności zmiany obowiązującej wówczas strategii, co doprowadziło do opracowania i zatwierdzenia przez Zarząd i RN *Strategii nr 3*;
- w II kwartale 2014 roku zaktualizowano strategię, która jako *Strategia nr 4* została zatwierdzona przez Zarząd i RN;
- w sierpniu 2014 roku rozpoczęto prace nad opracowaniem i przyjęciem do realizacji „Programu naprawczego KHW SA”.

(dowód: akta kontroli str. 26-27, 158-280, 1922-1927)

2.3 Wyniki osiągnięte przez KGK w latach 2007-2015

2.3.1 Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej KGK

1. Przychody i wyniki finansowe Spółki⁷⁷

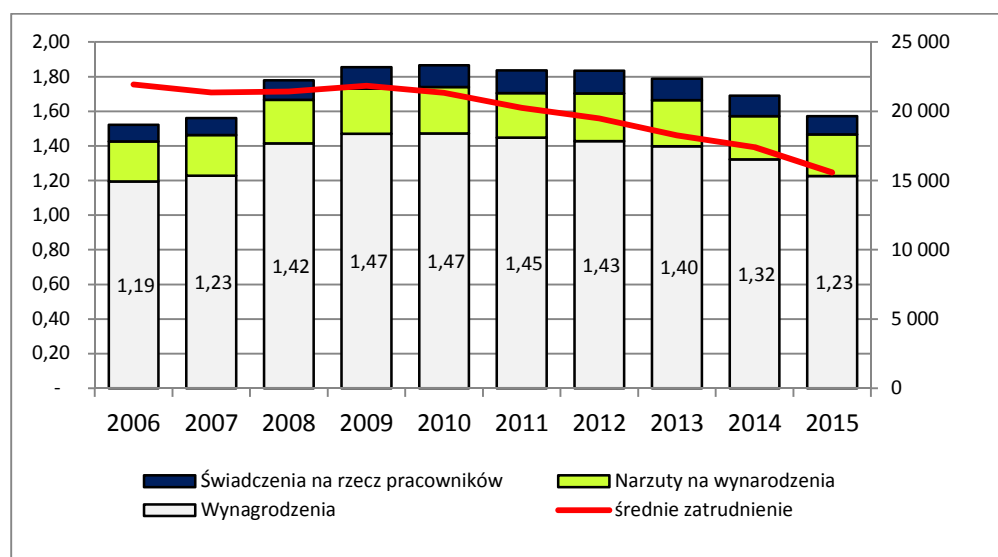
Pierwsze symptomy pogarszania się sytuacji ekonomiczno-finansowej Spółki odnotowano w 2012 r., kiedy przychody ze sprzedaży węgla zmniejszyły się o 5,4%, a ilość sprzedanego węgla spadła o 11,7%. Wprawdzie w roku tym odnotowano wzrost cen o 7,1% w porównaniu do roku poprzedniego, jednak nie był on wystarczający aby utrzymać wartość przychodów na dotychczasowym poziomie. W 2013 roku przychody utrzymywały się na poziomie z roku 2012. Z kolei, w latach 2014-2015, kiedy wraz ze spadkiem ilości sprzedaży węgla zaczęły spadać również średnie ceny sprzedaży, sytuacja KGK zaczęła się gwałtownie pogarszać. Spadki cen węgla wraz ze spadkiem ilości sprzedaży przełożyły się na spadek w 2015 r. o 20% przychodów KGK w stosunku do 2013 r. Wprawdzie koszty działalności operacyjnej wykazywały podobne do przychodów tendencje zmian, jednak ich spadek odnotowany w latach 2013-2015 wyniósł jedynie 7%. Był więc on znacznie niższy niż spadek przychodów. Przełożyło się to na poziom straty netto jaką Spółka odnotowała za lata 2014 i 2015, która wyniosła odpowiednio (-)574,9 mln zł i (-)238,4 mln zł. Wzrost kosztów pomimo spadku produkcji świadczy o wysokim udziale kosztów stałych w kosztach ogółem, w których najwyższy udział (średnio 47%) miały koszty osobowe, w tym wynagrodzenia.

2. Koszty osobowe

W latach 2007-2015 wynagrodzenia stanowiły od 35% (w 2012 r.) do 42% (w 2008 r.) kosztów ogółem, a wraz z narzutami od 42% do 49%. Świadczenia na rzecz pracowników⁷⁸ stanowiły w całym okresie 3% kosztów rodzajowych. W analizowanym okresie odnotowano wzrost średnich wynagrodzeń, przy czym przeciętne miesięczne wynagrodzenie jednego zatrudnionego w ww. okresie wzrosło z 4.536 zł w 2007 r. do 6.561 zł w 2015 r., tj. o 37%, a przeciętny średnioroczny wzrost wynagrodzeń wyniósł 4%.

Najwyższe koszty wynagrodzeń KGK poniosła w latach 2009 i 2010 i wynosiły one odpowiednio 1.469,7 mln zł i 1.472,4 mln zł. Od 2011 r. nastąpił spadek tych kosztów, przeciętnie o 4% rocznie. Spadek ten był jednak niższy niż spadek średniego zatrudnienia (średnie zatrudnienie malało średnio o 6% rocznie w latach 2011-2015), co spowodowało wzrost średniego wynagrodzenia (średnio o 3%).

Koszty wynagrodzeń, narzutów do wynagrodzeń i świadczeń dla pracowników w mld zł (lewa oś) oraz średnie zatrudnienie w KGK w latach 2006-2015 (prawa oś) przedstawia poniższy wykres:

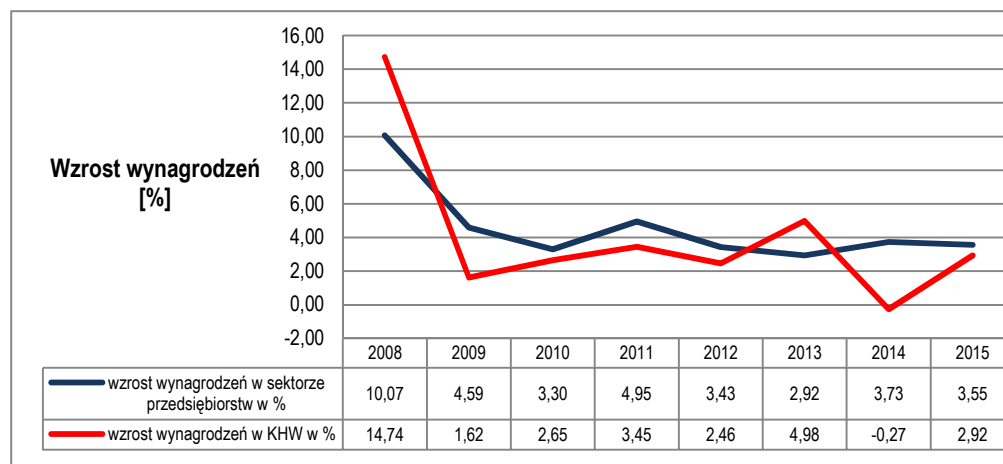


⁷⁷ Szczegółowe dane liczbowe dotyczące osiąganych przez Spółkę wyników przedstawiono w dalszej części nin. wystąpienia.

⁷⁸ Do tej grupy zalicza się m.in. koszty szkoleń, rezerwy na odprawy emerytalne, rentowe, deputaty węglowe.

W Spółce funkcjonował system kształtowania wynagrodzeń, w którym wzrost wynagrodzeń powiązany był z osiąganą wydajnością⁷⁹. W analizowanym okresie największy wzrost przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w odnotowano w 2008 r. (o 14,7%). W kolejnych latach wynagrodzenia wzrastały średnio o 2,54%, przy czym w 2014 roku miał miejsce spadek średniego miesięcznego wynagrodzenia o 0,27%⁸⁰.

Ponadto, średnie wynagrodzenie w Spółce było wyższe od średniego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw średniorocznie o 66,6%, w tym w 2008 roku o 73,7%, a w 2015 roku o 59,6%, jednak średnioroczny wzrost wynagrodzeń w tym okresie był niższy niż średni wzrost w sektorze przedsiębiorstw o 0,57%.



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
średnie wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw (zł)	2 888	3 179	3 325	3 435	3 605	3 728	3 837	3 980	4 121
średnie wynagrodzenie w KHW (zł)	4 813	5 522	5 611	5 760	5 959	6 105	6 409	6 392	6 579

3. Koszty zużycia materiałów i energii

Drugą co do wielkości kategorią kosztów było **zużycie materiałów i energii** (średnio 19%, 702 mln zł). Koszty zużycia materiałów i energii w latach 2009-2011 oraz 2012-2015 miały wraz ze zmniejszaniem się wydobycia. Największy wzrost kosztów zużycia materiałów i energii, który nie wynikał z poziomu produkcji, miał miejsce w latach 2009 i 2012.

Wzrost w 2009 r.⁸¹ spowodowany był głównie wzrostem kosztów materiałowych związanych ze zbrojeniem nowo uruchamianych ścian i ich eksploatacją oraz wzrostem kosztów materiałów zużywanych do profilaktyki górniczej. Wzrosły także koszty zużycia materiałów na realizację robót przygotowawczych, co wynikało głównie ze wzrostu cen wyrobów stalowych (obudowa chodnikowa, siatka, rozpory, strzemiona). W 2009 r. wzrosły również w sposób znaczący ceny energii, co wpłynęło na wzrost kosztów jej zużycia.

Wzrost w 2012 r.⁸² spowodowany był:

- wzrostem o 6,3% kosztów zużycia materiałów, głównie na roboty przygotowawcze⁸³;
- wzrostem o 7,6% kosztów energii, co wynikało ze wzrostu cen zakupu energii elektrycznej (o 6,4%), energii cieplnej (o 12,1%) oraz wody (o 12,5%). Na wzrost tej pozycji kosztów rodzajowych wpływ miał również wzrastający zakup energii elektrycznej w celu jej dalszej odsprzedaży.

⁷⁹ Wskaźnik przyrostu (w stosunku do roku poprzedniego) przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w poszczególnych kopalniach był sumą wskaźnika inflacji przyjętego w PTE na dany rok oraz połowy procentowego odchylenia osiągniętej wydajności na 1 pracownika od przyjętej w PTE.

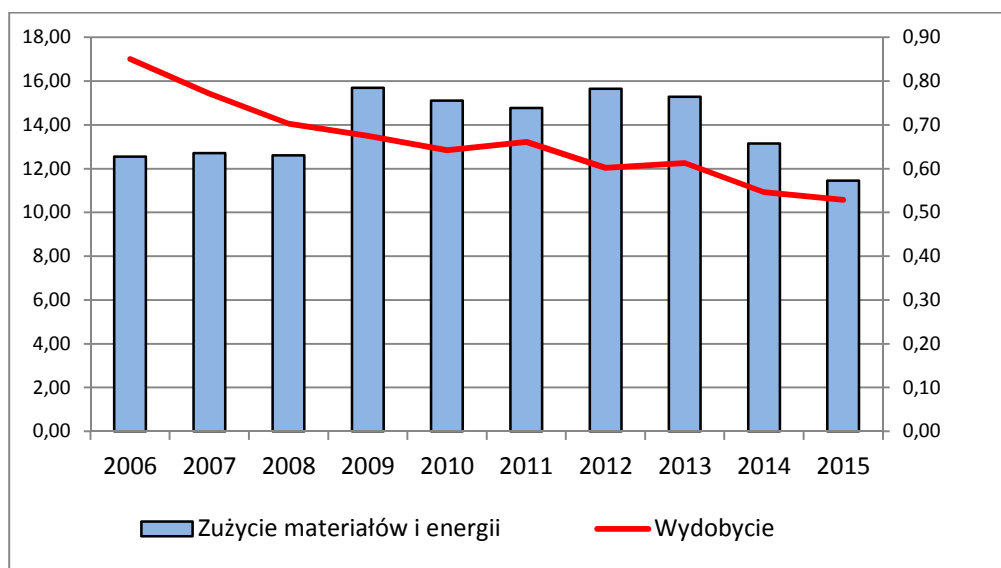
⁸⁰ Taki poziom wynagrodzeń jest wynikiem niezrealizowania planowanej wydajności, w związku z niższym od planu wydobyciem o 8,5% oraz wyższym od planu poziomem przeciętnego zatrudnienia o 0,6%, co spowodowało niewykonanie zaplanowanego wskaźnika przyrostu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia o 2,7%.

⁸¹ Wzrost o 154,7 mln zł w stosunku do roku 2008.

⁸² Wzrost o 43,7 mln zł w stosunku do roku 2011.

⁸³ W 2012 r. wykonano o 2.995 mb wyrobisk chodnikowych więcej niż w roku 2008.

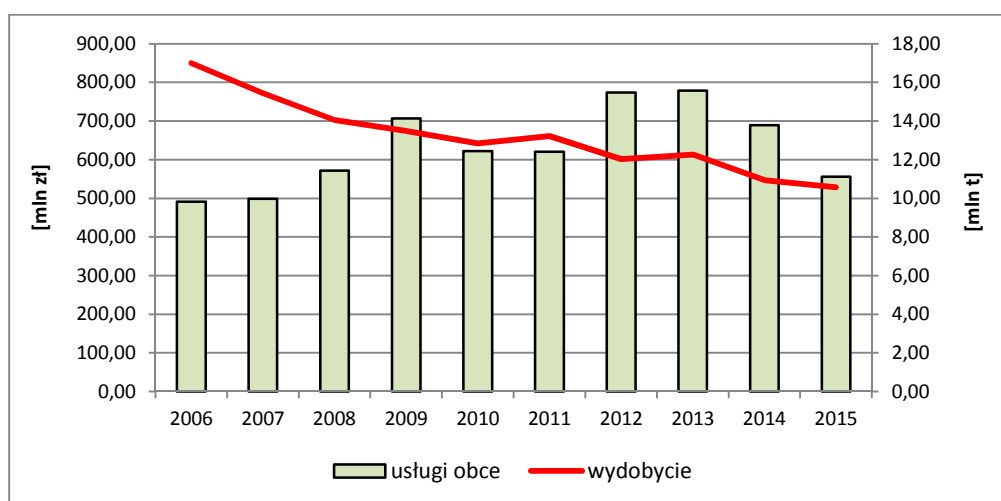
Koszty zużycia materiałów i energii w KGK w latach 2006-2015 (mld zł) na tle osiąganego poziomu wydobycia (mln ton) przedstawia poniższy wykres:



4. Koszty usług obcych

Na koszty usług obcych (średnio 18%, 646 mln zł) składały się m.in. koszty transportu, usługi remontowe, wiertniczo-górnice, usługi wynajmu maszyn i urządzeń górniczych, usługi zwalowania kamienia, usługi odmetanowania, usługi uszlachetniania węgla oraz inne usługi dotyczące produkcji węgla. Wysokość kosztów usług obcych ogółem nie zależała od wysokości wydobycia, gdyż w okresach 2006-2009 oraz 2011-2013 odnotowano wzrost kosztów usług obcych pomimo spadku produkcji. Na wzrost usług obcych w latach 2007-2009 największy wpływ miał wzrost usług remontowych oraz usług wiertniczo-górnich, natomiast na wzrost kosztów w latach 2011-2013 największy wpływ miał wzrost usług wiertniczo-górnich (156%).

Poniesione w latach 2006-2015 przez KGK koszty usług obcych na tle osiągniętego wydobycia przedstawiały się następująco:



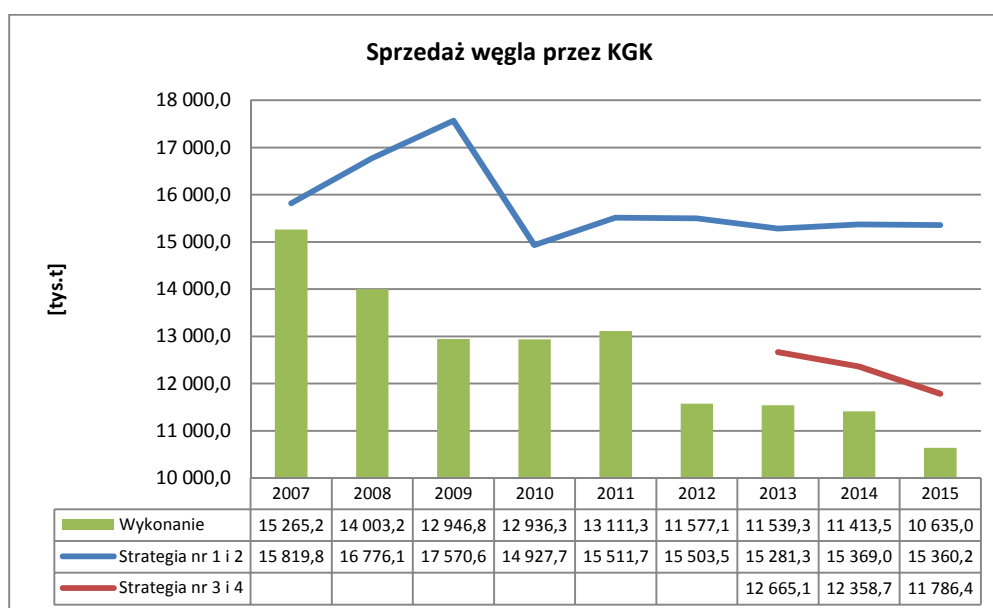
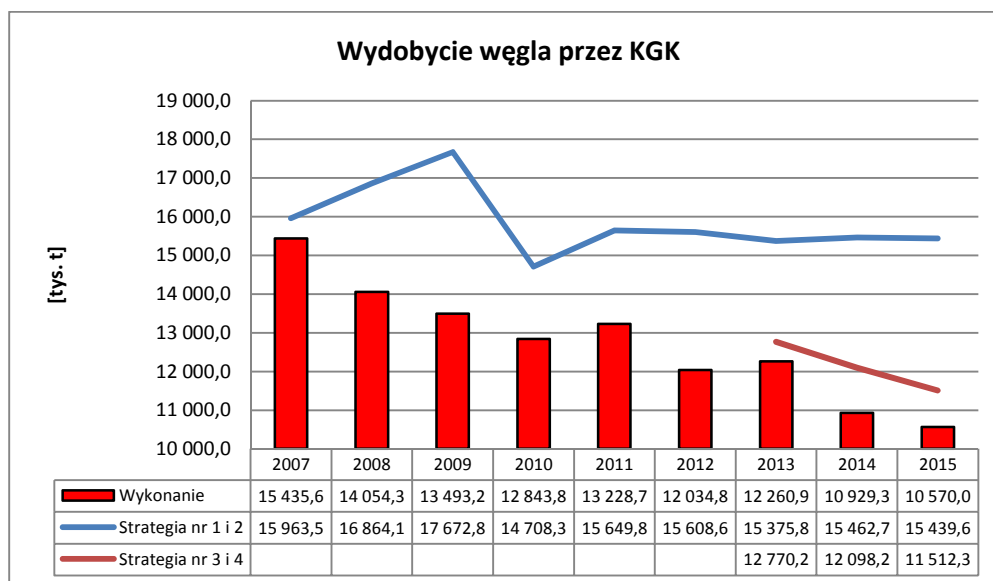
(dowód: akta kontroli str. 1938-1966, 1919-1921)

2.3.2 Realizacja przez Spółkę celów szczegółowych określonych w Programie rządowym

Wykonanie określonych w Programie rządowym wskaźników i mierników realizacji poszczególnych celów szczegółowych w stosunku do prognoz zawartych w strategiach Spółki, przedstawiało się następująco:

1. Dostosowanie zdolności produkcyjnych do możliwości sprzedaży

Na wykresach poniżej przedstawiono rzeczywistą wielkość wydobycia i sprzedaży węgla przez KGK w latach 2007-2015 na tle przyjętych przez Spółkę na dane lata strategii założeń.

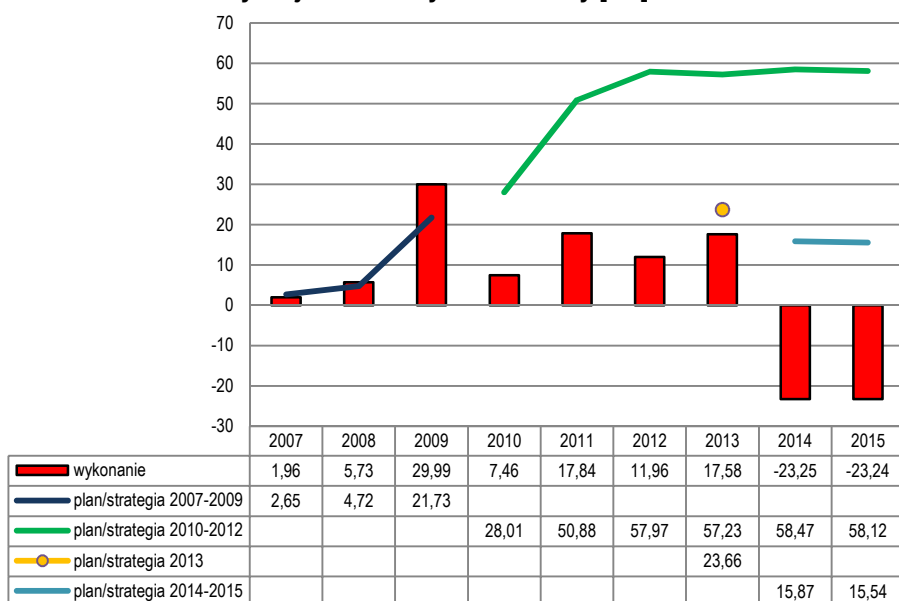


Z powyższych danych wynika, że przyjęty w strategiach Spółki poziom wydobycia i sprzedaży w całym okresie obowiązywania *Programu rządowego* nie był realizowany, a wielkość odchyień pomiędzy dokumentami planistycznymi a osiągniętymi przez Spółkę wynikami wskazuje, zdaniem NIK, że przyjęte założenia w tym zakresie były zbyt optymistyczne.

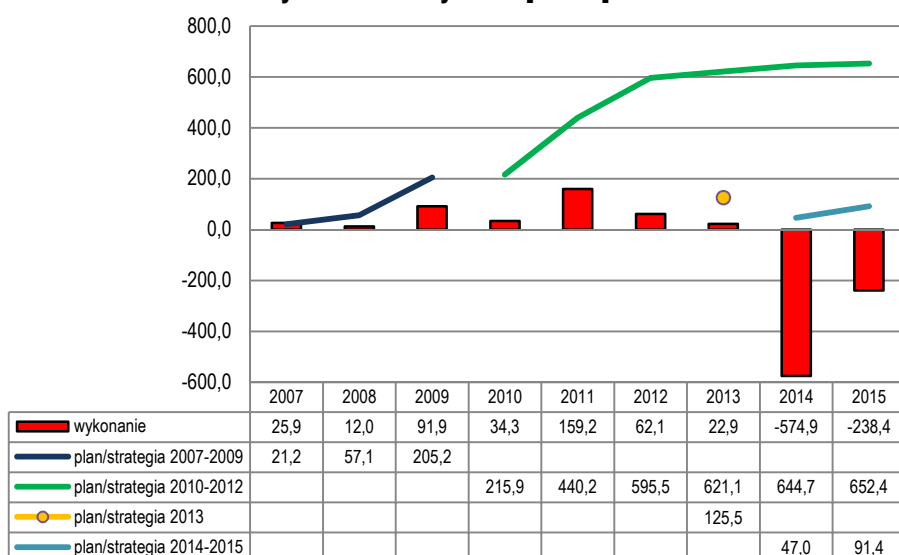
2. Utrzymywanie kosztów produkcji w kopalniach na poziomie konkurencyjnym

Utrzymywanie kosztów produkcji węgla w kopalniach na poziomie konkurencyjnym w stosunku do cen węgla i utrzymanie tym samym ekonomicznej efektywności funkcjonowania Spółki, mierzone za pomocą wskaźników określonych w *Programie rządowym*, przedstawiało się następująco:

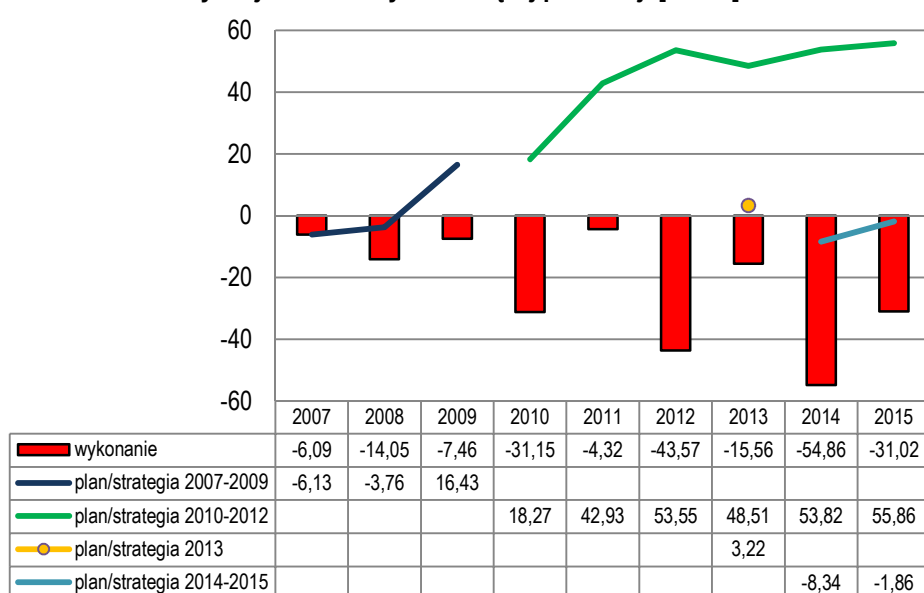
Wynik jednostkowy na strzedazy [zł/t]



Wynik finansowy netto [mln zł]



Wynik jednostkowy na bieżącej produkcji [zł/tew]

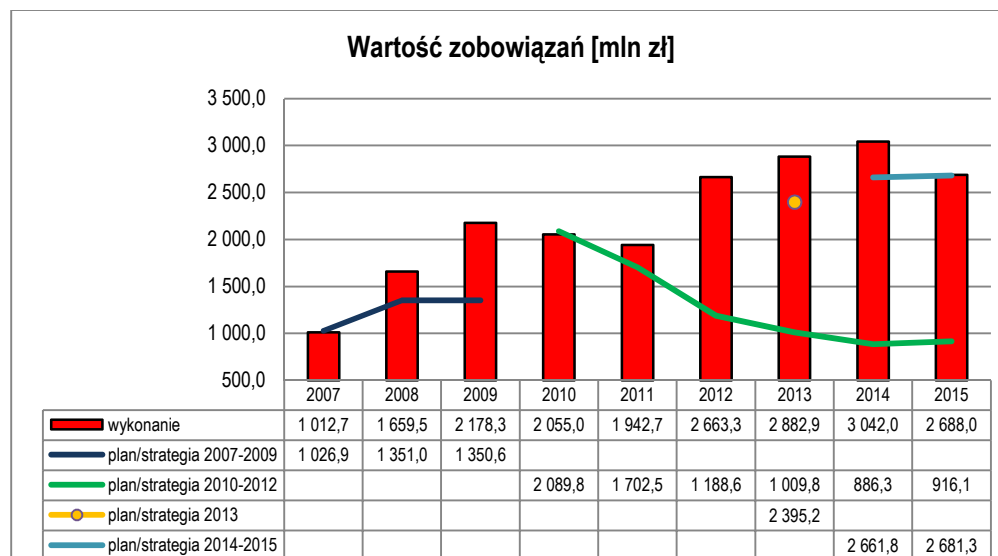


Jak wykazano powyżej, uzyskiwane w latach 2008-2015 przez Spółkę wartości analizowanych wskaźników w istotny sposób odbiegały od założeń przyjętych w strategiach. Jedynie w przypadku pierwszego roku obowiązywania *Strategii nr 1* uzyskane wartości były zbliżone do zaplanowanych.

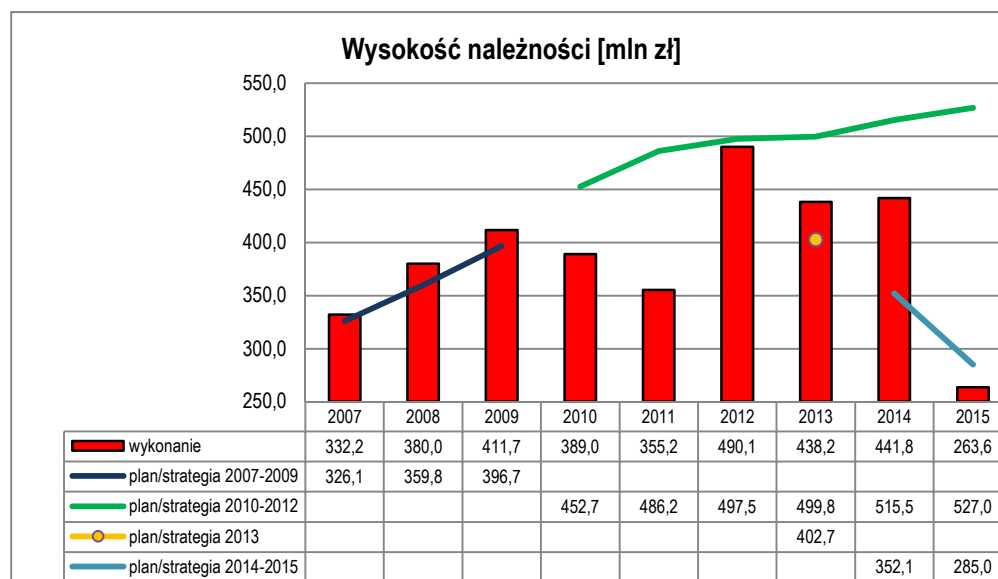
Biorąc pod uwagę wielkość odchyłeń pomiędzy prognozami na dany rok, a wartościami faktycznie osiąganymi przez Spółkę, zdaniem NIK należy uznać, że prognozy te obciążone były bardzo dużym błędem, a Spółka w całym badanym okresie nie była w stanie osiągnąć wyników zakładanych w strategiach.

3. *Utrzymywanie zadowalającego poziomu płynności finansowej oraz zdolności kredytowej*

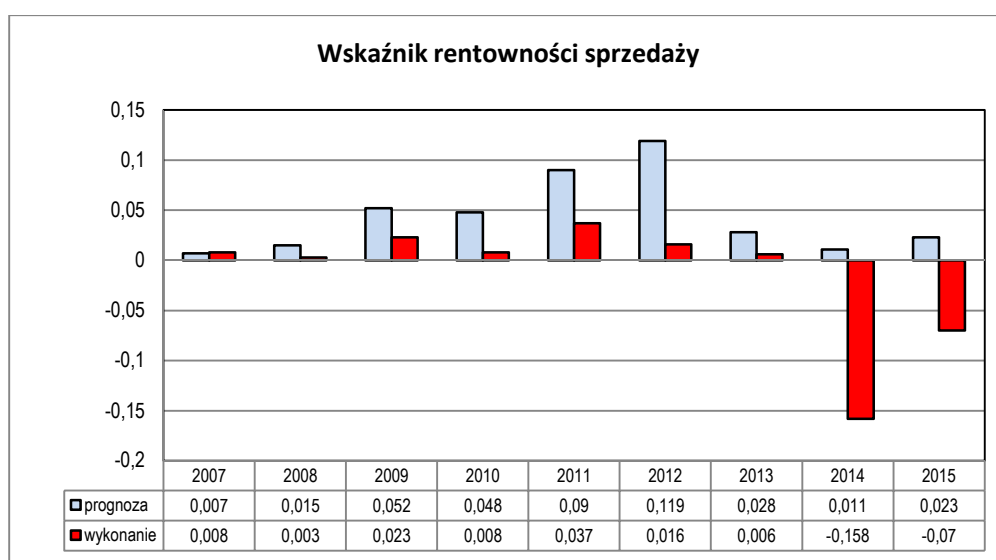
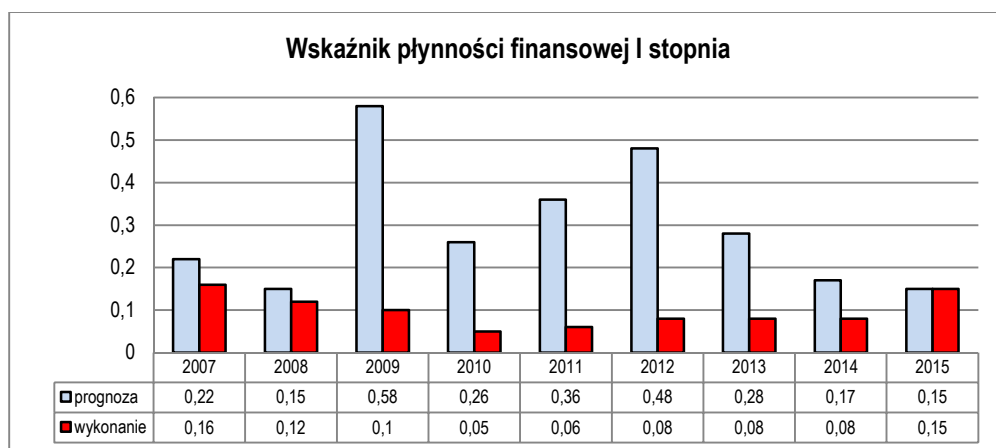
W poszczególnych latach badanego okresu wskaźniki mające – zgodnie z *Programem rządowym* – służyć monitorowaniu powyższego celu kształtowały się następująco:



Z powyższego wynika, że prognozy wysokości zobowiązań Spółki w kolejnych latach badanego okresu były w dokumentach planistycznych Spółki znacząco niedoszacowane. Świadczy to zdaniem NIK o niedoszacowaniu kosztów prowadzonej działalności i nieuwzględnieniu w sposób dostateczny ryzyk z nią związanych.



Z powyższych danych wynika, że osiągnięte przez Spółkę w latach 2007-2009 i 2012 wartości należności były nieznacznie wyższe, bądź zbliżone do wartości zaplanowanych w obowiązującej w danym roku strategii. W pozostałym okresie wystąpiły istotne odchylenia od wartości prognozowanych. W ocenie NIK, wskazywać to może na fakt, że począwszy od roku 2010 przychody ze sprzedaży szacowane były na zbyt wysokim poziomie.

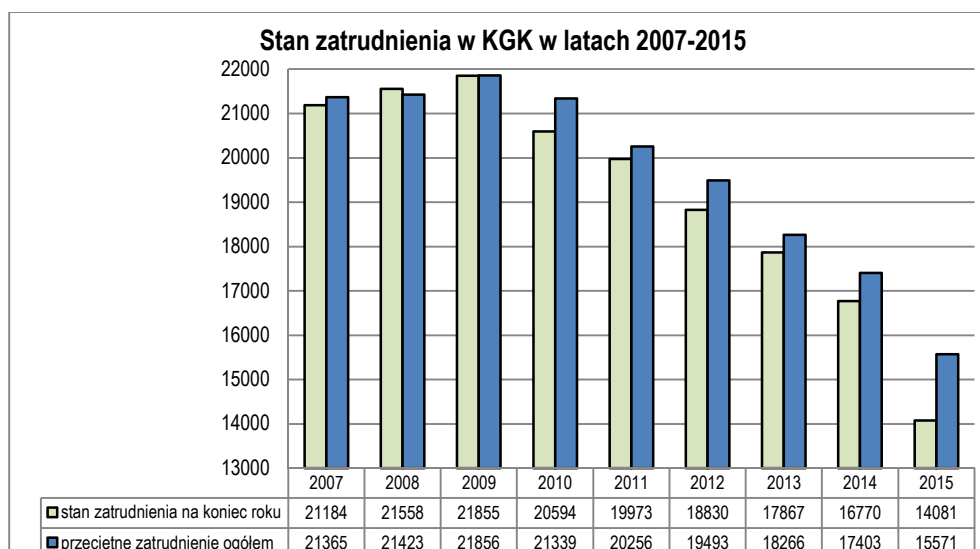


Z powyższych danych wynika, że we wszystkich latach badanego okresu osiągane przez Spółkę wartości wskaźnika płynności I stopnia oraz wskaźnika rentowności sprzedaży odbiegały od poziomu zakładanego w jej dokumentach planistycznych. Wynikało to, zdaniem NIK, z jednej strony z nieosiągnięcia zakładanego poziomu wydobycia i sprzedaży węgla, zaś z drugiej z niedoszacowania i niedostatecznego ograniczenia kosztów prowadzonej działalności, co przekładało się zarówno na wielkość zobowiązań spółki, jak i na niską, a w latach 20014-2015 nawet ujemną, rentowność prowadzonej działalności.

4. Zapewnienie stabilnych i bezpiecznych ekonomicznie miejsc pracy w kopalniach węgla kamiennego oraz racjonalne gospodarowanie zasobami pracy

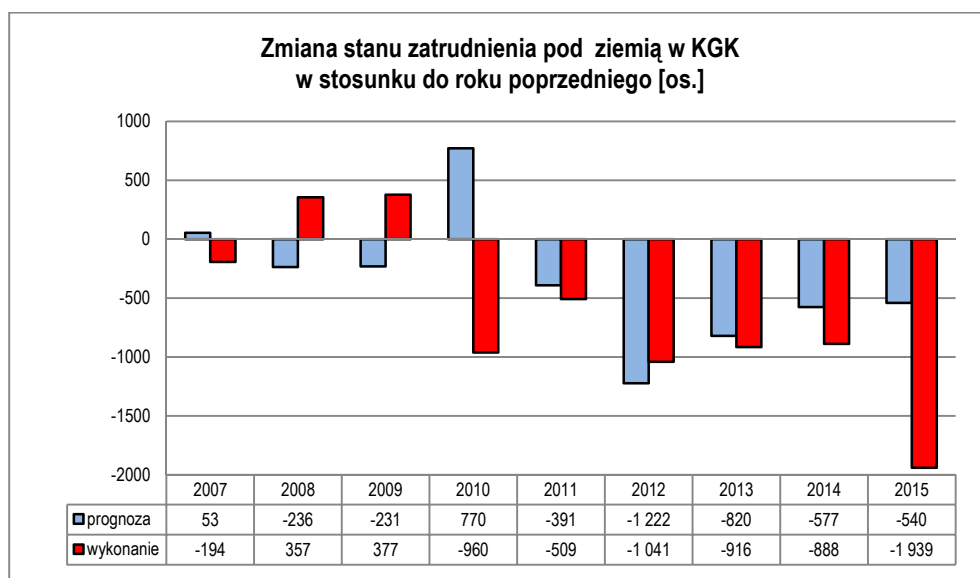
W badanym okresie stan zatrudnienia w KGK kształtował się następująco:

Wskaźnik/miernik	Wartość bazowa (2006)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stan zatrudnienia w KGK na koniec roku		21184	21558	21855	20594	19973	18830	17867	16770	14081
Procentowy udział zatrudnionych pod ziemią w zatrudnieniu ogółem	prognoza		79%	79%	79%	80%	80%	80%	80%	80%
	wykonanie	KGK - 78,7%	79%	79%	80%	80%	80%	80%	79%	79%

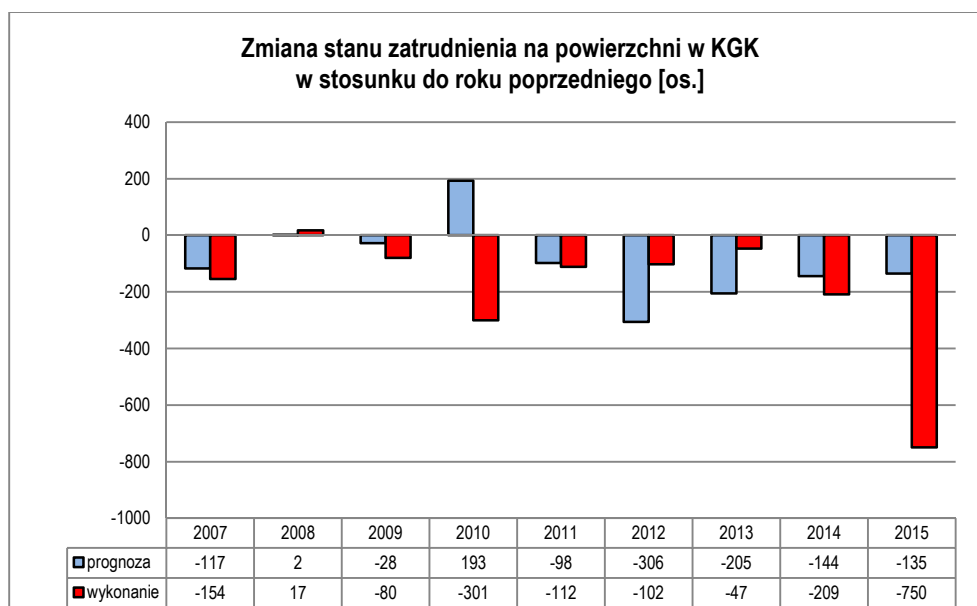


Analiza powyższych danych wskazuje, że w badanym okresie stan zatrudnienia w KGK od 2010 roku systematycznie się zmniejszał, osiągając na koniec 2015 r. poziom 65% stanu zatrudnienia w 2006 r. Świadczy to o istotnej redukcji poziomu zatrudnienia w KGK, zauważalnej szczególnie w 2015 r., w którym w porównaniu do poprzedniego roku przeciętne zatrudnienie spadło o 10,5%, a liczba zatrudnionych według stanu na koniec roku zmniejszyła się 16%.

Poniżej przedstawiono realizację prognoz w zakresie zmian stanu zatrudnienia w ujęciu – pod ziemią i na powierzchni:



Powyższe dane wskazują, że począwszy od 2010 r. Spółka konsekwentnie realizowała politykę ograniczenia liczby pracowników zatrudnionych pod ziemią, przy czym do największych zmian w tym zakresie doszło w latach 2013-2015, kiedy to zatrudnienie zmniejszono łącznie o 3.743 osoby, tj. o 93% więcej niż zakładano.



Powyższe dane wskazują na brak konsekwencji w zakresie realizacji zamierzeń dotyczących polityki zatrudnienia pracowników na powierzchni, przy czym do największej redukcji zatrudnienia doszło w latach 2014-2015.

5. Gospodarowanie produktami ubocznymi i odpadami

W poniższej tabeli zaprezentowano osiągnięte przez KGK w latach 2007-2015 wyniki w zakresie stopnia wykorzystania ujętego metanu do produkcji energii elektrycznej i ciepłej oraz wykorzystania skały płonnej.

Wskaźnik/miernik		Wartość bazowa (2006)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Wielkość wykorzystania ujętego metanu do produkcji energii elektrycznej i ciepłej	prognoza		67%	67%	76%	47%	75%	75%	48%	66%	94%
	wykonanie	KGK - 46,6%	53%	45%	51%	68%	53%	46%	69%	58%	65%
Stożek wykorzystania skały płonnej	prognoza		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	wykonanie	KGK - 99,8%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(dowód: akta kontroli str. 1919-1921, 1928-1929-1936)

Odnosząc się do wyników Spółki oraz opisanych powyżej wskaźników techniczno-ekonomicznych Wiceprezes Zarządu ds. Ekonomiki i Finansów wyjaśnił, że: „głównym parametrem determinującym wykonanie poszczególnych wskaźników techniczno-ekonomicznych oraz wskaźników określonych w celach strategicznych KHW S.A. jest poziom wydobywania. Niższe od planowanego wydobywanie powoduje, że wykonanie przyjętych celów strategicznych w zakresie ilości sprzedaży oraz przychodów, wydajności, płynności, kosztów jednostkowych, efektywności prowadzonej działalności (EBITDA) i innych parametrów techniczno-ekonomicznych jest zagrożone. (...) Spółka nie realizowała zakładanego w dokumentach Strategii poziomu wydobywania, a co za tym idzie – innych wskaźników (na których wynik wpływ ma poziom wykonanego wydobywania).

Brak wykonania zakładanego poziomu wydobywania w poszczególnych latach obowiązywania Strategii, wynikał głównie z następujących okoliczności:

- nieprzewidziane znaczne pogorszenie się warunków górniczo-geologicznych eksploatowanych ścian,
- wypiętrzenie spągu wyrobisk i deformacji obudowy wyrobisk,
- wystąpienie uskoków, przesunięć i wymyc pokładów, co powodowało konieczność urabiania w ścianach zwięzłych skał,
- rozległe obwały warstw stropowych,
- wystąpienie zagrożenia pożarami endotermicznymi lub wystąpienie pożaru endogenicznego i konieczności czasowego otamowania czynnych ścian,

- pogorszone uwarunkowania tapaniowe i klimatyczne, co wymagało prowadzenia prac profilaktycznych i obniżania temperatury w ścianach,
- wybuch lub zapalenie metanu w czynnej ścianie lub w sąsiadujących wyrobiskach – katastrofa górnicza powodująca wyłączenie ściany, przodka lub rejonu na kilka miesięcy do kilku lat,
- tapnięcia powodujące znaczne zniszczenia w ścianach lub sąsiadujących wyrobiskach – konieczność odtworzenia czynnych frontów eksploatacyjnych,
- niezwykle intensywne wydzielanie się metanu w rejonie ściany, co powoduje czasowe wyłączenie ściany i wycofanie załogi.

Wystąpienia części z wyżej wymienionych zjawisk nie można było prognozować, pomimo stosowania wszystkich dostępnych metod rozpoznania złóż i monitorowania zagrożeń naturalnych. Przytoczone wyżej okoliczności powodowały czasowe wyłączenia z ruchu, opóźnienia w zbrojeniu i eksploatacji ścian, konieczność wykonania dodatkowych robót przygotowawczych, podjęcia nadzwyczajnych działań i prac eliminujących zagrożenia, potrzebę pozyskania dodatkowych maszyn i urządzeń, a w konsekwencji weryfikację harmonogramów produkcyjnych, co miało wpływ na bieżącą produkcję oraz na produkcję założoną w kolejnych latach obowiązywania Strategii Spółki.

W związku z powyższym to Plan Techniczno-Ekonomiczny na dany rok jest doprecyzowaniem kierunków przyjętych w Strategii. Spółka na etapie opracowywania dokumentu strategii zakłada konieczność dokonania niezbędnej implementacji na poziomie operacyjnym. Podstawowym sposobem implementacji Strategii oraz jej uszczegółowieniem są roczne Plany Techniczno-Ekonomiczne oraz miesięczne plany operacyjne. To one są przedmiotem szczegółowej kontroli realizacji założonych parametrów w danym roku, a także dają możliwość uwzględnienia ewentualnych działań korygujących dotyczących m.in. planowanego poziomu wydobywania, którego poziom w danym (planowanym) momencie może być ograniczony w stosunku do założeń Strategii w wyniku zaistnienia zdarzeń, o których mowa wyżej”.

(dowód: akta kontroli str. 2824-2826)

Uwagi dotyczące
badanej działalności

Nie kwestionując prawdziwości zawartych w powyższych wyjaśnieniach stwierżeń, NIK zwraca uwagę, że decydujące znaczenie dla rozbieżności pomiędzy prognozowanymi a osiągniętymi wartościami jednostkowego wyniku ze sprzedaży węgla oraz wyników finansowych Spółki miały – w ocenie NIK – nie tylko występujące w latach 2009, 2014 i 2015 spadki cen węgla, ale także nie zrealizowanie przez Spółkę w kolejnych latach zakładanego poziomu wydobywania i sprzedaży, przy jednoczesnym braku wystarczającej redukcji ponoszonych kosztów, a zwłaszcza kosztów stałych. Powyższe wyjaśnienia oraz zanotowane w badanym okresie odchylenia ww. wskaźników świadczą – zdaniem NIK – również o przyjęciu przez Spółkę zbyt optymistycznych założeń w zakresie stabilności cen węgla energetycznego oraz niedostatecznego uwzględnienia, podczas przygotowania dokumentów strategicznych, ryzyk związanych z prowadzoną przez Spółkę działalnością wydobywczą, w tym związanych z zagrożeniami naturalnymi oraz zmiennymi warunkami geologiczno-górnictwymi, które są nieodłącznym elementem tej działalności.

Zauważyć również należy, że Spółka nie zrealizowała przyjętego w Strategii nr 1 strategicznego zadania inwestycyjnego polegającego na utworzeniu do 2011 r. tzw. „Centrum Wydobywczego 3”, które miało powstać z połączenia kopalń KWK St, KWK Mu KWK Wi. Jego powstanie miało ograniczyć koszty działalności Spółki oraz uprościć jej strukturę organizacyjną i pozwolić m.in. na: likwidację zbędnej infrastruktury, wspólne wykorzystywanie istniejących sieci wentylacyjnych, podsadzkowych i odmetanowania oraz umożliwić eksploatację części zasobów uwięzionych w filarach ochronnych pod obiektami powierzchniowymi, a także spowodować optymalizację zużycia energii, materiałów czy wykorzystania majątku produkcyjnego.

Wiceprezes Zarządu ds. Produkcji KHW oraz Naczelnny Inżynier KHW wyjaśnili, że głównymi przyczynami, które spowodowały, że proces łączenia kopalń nie objął KWK Wi były przewidywane trudności w pozyskaniu zewnętrznych źródeł finansowania zadań niezbędnych do realizacji tego projektu, związanych z odbiorem wody i urobku z tej kopalni, stabilna sytuacja ekonomiczno-finansowa w latach 2008-2015 KWK Wi⁸⁴ oraz konieczność

⁸⁴ Kopalnia ta w całym badanym okresie osiągała dodatnie wyniki finansowe.

łączenia w jednym czasie trzech dużych kopalń w jeden podmiot gospodarczy, co byłoby procesem wyjątkowo skomplikowanym, w którym mogłoby dochodzić do wielu problemów społecznych, analogicznych do tych, jakie miały miejsce przyłączeniu KWK Mu i KWK St.

(dowód: akta kontroli str. 26-29, 1879-1888)

Spółka nie zrealizowała także założonego w *Strategii nr 2* projektu utworzenia „Mega-Kopalni”, zakładającego połączenie KWK M-W i KWK Mu-St oraz włączenie do niej po 2015 r. pozostałych zasobów KWK Wi.

Wiceprezes Zarządu ds. Produkcji oraz Naczelnny Inżynier KHW wyjaśnili, że główną przyczyną nieutworzenia tzw. „Mega-Kopalni” było niezyskanie przez Spółkę koncesji na eksploatację zasobów złoża węgla kamiennego „Brzezinka-2”⁸⁵, w sprawie której - w momencie tworzenia *Strategii nr 2* - nie było jeszcze rozstrzygnięcia. W efekcie, udostępnienie poziomu 1230 m pozwalającego na likwidację eksploatacji podziemowej w obszarze kopalń KHW z szybu „Bronisław”, stało się w kontekście dostępu do możliwych do wybierania zasobów bezzasadne i generujące znaczne zwiększenie nakładów inwestycyjnych oraz kosztów przyszłej eksploatacji. Dodali, że problemem eksploatacji pola „Brzezinka” jest kategoria ochrony powierzchni, która narzuca konieczność likwidacji pustek poeksploatacyjnych poprzez ich podsadzenie, co spowodowało, że Zarząd KHW czasowo zaniechał udostępniania tego pola. Jednocześnie, bez pola „Brzezinka-2”, usytuowanie szybu „Bronisław” jest peryferyjne, w stosunku do strategicznych zasobów w pokładach siodłowych KHW, co sprawia że koncepcja tworzenia poziomu 1230 m przy tym szybie jest niuzasadniona ekonomicznie. Z tego też względu pole to pozostanie w perspektywie najbliższych kilkadziesiąt lat polem rezerwowym, a powrót do realizacji jego udostępniania nastąpi w przypadku poprawy koniunktury na rynkach cen węgla.

Brak koncesji na pole „Brzezinka-2”, spowodował zmianę koncepcji udostępnienia złoża. Zarząd Spółki zwrócił się do Akademii Górniczo-Hutniczej⁸⁶ w Krakowie o opracowanie projektu udostępnienia zasobów z wykorzystaniem elementów „Mega-Kopalni”. AGH zaproponowało budowę nowego szybu wydobywczo-transportowego na terenie KWK Mu-St ruch „Boże Dary”, jednak trudna sytuacja w górnictwie węgla spowodowała wdrożenie w Spółce programu naprawczego, którego jednym z działań była zmiana struktury asortymentowej wraz ze wzrostem ich parametrów jakościowych. Spowodowało to podjęcie przez Zarząd decyzji o zaprzestaniu eksploatacji pokładów o niskich parametrach jakościowych węgla grupy 300 i przekazanie ruchu „Boże Dary” do SRK oraz wstrzymanie koncepcji udostępniania pokładów w oparciu o budowę nowego szybu. Dodali też, że obecnie Zarząd Spółki, w ramach optymalizacji procesu produkcyjnego i logistyki, realizuje model udostępniania zasobów w oparciu o zbrojenie Szybu VII w KWK Mu-St, poprzez budowę wyciągu szybowego wraz z infrastrukturą na powierzchni i na udostępnionych poziomach. Uzbrojenie szybu i uruchomienie wyciągu szybowego do poz. 1080 m pozwoli na udostępnienie zasobów przemysłowych pokładów 501 i 510 zalegających do głębokości 1250 m.

(dowód: akta kontroli str. 26-29, 1879-1888)

Na koniec 2015 r., stan realizacji 15 zadań inwestycyjnych realizowanych w latach 2009-2015, które Spółka wymieniła w *Strategii nr 1* jako zadania inwestycyjne kluczowe dla jej dalszej działalności przedstawiał się następująco:

- zrealizowano pięć⁸⁷ zadań, przy czym w przypadku jednego zadania wstrzymano realizację jego części, tj. udostępnienia pokładu 407/4 w obszarze górniczym Stara Ligota ruch „Wujek”, a w jednym zadaniu, części dot. drażenia wyrobisk niezbędnych do funkcjonowania szybu „Piotr”- zadanie zostanie zakończona w 2019 r.,

⁸⁵ Zlokalizowanego po wschodniej stronie złoża KWK M-W.

⁸⁶ Zwanej dalej „AGH”.

⁸⁷ Roboty udostępniające pokłady 334/2 i 349 oraz pokłady 360 i 364/1 na poz. 720 m w polu F KWK Mu. Przygotowanie frontów wydobywczych w KWK Wu w pokładzie 407/4 OG Stara Ligota ruch „Wujek” i pokładu 504 w partii J ruch „Śląsk” (partia J 100%). Modernizacja szybu „Piotr” wraz z wykonaniem podszybi, objazdów oraz wyrobisk niezbędnych do jego funkcjonowania (szyb „Piotr” 100%). Budowa systemów klimatyzacji grupowej w KWK St i KWK Wu. Zakup m.in. ścianowych obudów zmechanizowanych, kombajnów oraz przenośników zgrzeblowych, taśmowych do eksploatacji pokładów o miąższości poniżej 1,6 m.

- w trakcie realizacji było sześć zadań⁸⁸, których zaawansowanie wynosiło od 1 do 97%, a termin ich zakończenia planowany jest w latach 2016-2025, przy czym w przypadku jednego zadania Spółka, w związku z przyjęciem do realizacji *Planu naprawczego dla KHW*, wstrzymała w *KWK Wu* realizację części dot. udostępniania pokładu 407/4 w polu L,
- nie przystąpiono do realizacji dwóch zadań⁸⁹, przy czym w jednym przypadku, Spółka planuje rozpoczęcie zadania po 2020 r.⁹⁰, a w drugim przypadku wstrzymano prace, ze względu na brak koncesji na złożo „Brzezinka-2”,
- dwa zadania⁹¹ realizowane były na bieżąco, według potrzeb poszczególnych kopalń.

Spółka na realizację ww. zadań inwestycyjnych w latach 2009-2015 wydała łącznie 1.114.230 tys. zł, w tym 2.864 tys. zł na zadanie⁹², którego realizacja została wstrzymana w związku z brakiem koncesji na wydobywanie węgla ze złoża „Brzezinka-2”.

Na koniec 2015 r. wykonanie ośmiu zadań inwestycyjnych, realizowanych w latach 2009-2015 i przyjętych do realizacji w *Strategii nr 2*, traktowanych przez Spółkę priorytetowo ze względu na założenia dot. uzyskania założonego wydobycia, efektywności i bezpieczeństwa pracy, przedstawiała się następująco:

- zrealizowano trzy zadania⁹³,
- w trakcie realizacji były trzy zadania⁹⁴, których zaawansowanie wynosiło od 3% od 76%, a ich zakończenie Spółka planuje w latach 2016-2025⁹⁵,
- wstrzymano realizację dwóch zadań⁹⁶, ze względu na nieuzyskanie koncesji na eksploatację złoża „Brzezinka-2”.

Na realizację ww. zadań inwestycyjnych Spółka w latach 2009-2015 poniosła wydatki w łącznej kwocie 572.629 tys. zł.

Łącznie w latach 2007-2015 na nakłady inwestycyjne tj. na budownictwo inwestycyjne, zakupy i modernizacje⁹⁷ w kopalniach *KHW* oraz w *KWK K-J* wydano 5.040.709 tys. zł.

(dowód: akta kontroli str. 26-29, 957-960, 1910 -1918)

W latach 2014-2015 inwestycje realizowane przez *KHW* finansowane były środkami własnymi oraz środkami zewnętrznymi (tj. leasing finansowy oraz kredyt kupiecki). Zarząd wyjaśnił, że Spółka w latach 2016-2020 planuje podobny sposób finansowania inwestycji strategicznych, a także pozyskanie inwestora strategicznego. Członkowie Zarządu dodali, że celem dostosowania działalności Spółki do trudnych uwarunkowań rynkowych przeprowadzono wielowariantową analizę dalszego funkcjonowania *KHW* w zmieniającym się otoczeniu gospodarczym, której efektem było wdrożenie *Programu naprawczego*. W 2015 r. Spółka zrealizowała zbycie wydzielonej części zakładu *KWK Mu-St*, tj. ruchu „Boże Dary”, z pozostawieniem wydzielonego obszaru złoża z projektowaną lokalizacją Szybu III po stronie *KWK Mu-St*. W związku z powyższym w latach 2016-2020 inwestycja budowy Szybu III w rejonie ruchu „Boże Dary” została wstrzymana, do czasu poprawy

⁸⁸ Budowa (rozbudowa) nowego poziomu wydobywczego 865 m w *KWK M-W*, w celu udostępnienia nowych partii pokładów 501 i 510 (76%), Budowa poz. wydobywczego 1080 m w *KWK St* (3%), Roboty udostępniające pokład 405 w polu L oraz pokład 510 w polu T w *KWK St* (97% pole T). Roboty udostępniające partie Az w *KWK M-W* (35%). Utworzenie III Centrum Wydobywczego (29%). Uzbrojenie szybu VII w *KWK St* (1%).

⁸⁹ Roboty udostępniające partię W w *KWK Wi*. Modernizacja wyciągu szybu „Bronisław”.

⁹⁰ Roboty udostępniające partię W w *KWK Wi*.

⁹¹ Zakup systemów transportu poziomego (kolejki spalinowe, kołowe, podwieszane) oraz budowa i modernizacja zakładów przerobczych w *KWK M-W* i *KWK St*.

⁹² Modernizacja (pogłębienie i uzbrojenie) wyciągu szybu „Bronisław”.

⁹³ Modernizacja szybu „Piotr”, Udostępnienie pokładu 405 w polu L w *KWK Wu*. Udostępnienie pokładów 334/2 i 349 w polu F oraz pokładów 364/1 i 403/1 w polu W ruch „Boże Dary”.

⁹⁴ Udostępnienie pokładów cienkich 407/1 w polu C, D, F oraz 402 i 401/1 w polu S ruch „Staszic”, Kontynuacja budowy poziomu 1080 m ruchu „Staszic”. Rozbudowa poziomu 865 m ruchu „Wesoła”, udostępnienie partii Az, C i S.

⁹⁵ Udostępnienie partii S poz. 865 m ruch „Wesoła” – po 2025 roku.

⁹⁶ Pogłębienie i uzbrojenie szybu „Bronisław” i budowa poziomu 1230 m „Mega-Kopalni”.

⁹⁷ Z wyłączeniem kosztów prac przygotowawczych podlegających aktywowaniu, tj. Spółka w latach 2014 i 2015 dokonywała aktywowania kosztów prac przygotowawczych związanych z wydobyciem węgla a nie powodujących wytworzenia lub nabycia środków trwałych. Proces gromadzenia i rozliczania nakładów poniesionych w związku z realizacją prac przygotowawczych dot. wydobycia uzyskiwanego w okresach przyszłych obejmuje dwie podstawowe fazy funkcjonowania rejonu ścianowego (pola wydobywczego), tj. fazę robót przygotowawczych i udostępniających oraz fazę eksploatacji (produkcji).

sytuacji na rynku węgla. Spółka w celu realizacji w *KWK Mu-St* inwestycji uzbrojenia szybu VII rozpoczęła procedurę przetargową, jednak aktualna sytuacja branży *gwk* w Polsce, powoduje zmniejszenie zdolności inwestycyjnych w Spółce. Proces jej restrukturyzacji przez ewentualną inkorporację lub zjednoczenie z innym podmiotem przy jednoczesnym dokapitalizowaniu - zdaniem Zarządu - umożliwi realizację inwestycji kluczowych, które przełożą się na redukcję kosztów wydobycia oraz poprawę konkurencyjności.

(dowód: akta kontroli str. 1879, 1888-1889)

Przyjęte w *Strategii nr 1* założenia dotyczące pozyskania z GPW założonych 600 mln zł środków finansowych na inwestycje nie zostały zrealizowane, gdyż Spółka w 2009 roku zawiesiła działania związane z *IPO*.

Na pytanie, czy, a jeżeli tak, to w jaki sposób brak założonych w *Strategii nr 1* środków finansowych z tytułu emisji akcji Spółki na GPW wypłynął na realizację zaplanowanych zadań inwestycyjnych Zarząd wyjaśnił, że: „w związku z brakiem ww. środków finansowych, zapewnienie płynności finansowej na przestrzeni lat 2007-2015 stanowiło jeden z najistotniejszych problemów KHW. W sytuacjach zwiększonego zapotrzebowania na środki pieniężne, standardem było zasilenie kapitału kredytem obrotowym lub kredytem w rachunku bieżącym, które były jednak ograniczonymi źródłami finansowania”. Zarząd Spółki dodał, że: „odchodząc od finansowania kredytem bankowym na rzecz finansowania obligacjami, w 2009 r. uruchomiono program emisji obligacji wewnętrznych i „węglowych”, a od 2012 r. Spółka jako pierwszy podmiot polskiego sektora węgla kamiennego pozyskała średnioterminowe finansowanie w postaci obligacji zabezpieczonych (1.025 mln zł). Dzięki nim dokonano spłaty wszystkich zobowiązań przeterminowanych, zrefinansowano pozyskane wcześniej kredyty bankowe i sfinansowano szereg zakupów inwestycyjnych. Pogarszająca się sytuacja na rynku węgla oraz spadek cen węgla w 2014 r., spowodowały problemy z tytułu spłaty wyemitowanych obligacji zabezpieczonych. Spółka przystąpiła do działań mających na celu pozyskanie finansowania niezbędnego dla bieżącej działalności, jak i w celu zapewnienia kluczowych dla jej funkcjonowania i rozwoju inwestycji rzeczowych. Prowadzone spotkania z bankami nie przyniosły rezultatów, a banki nie przystąpiły do ogłoszonych przez Spółkę postępowań w sprawie udzielenia finansowania w kwotach: 50, 20 i 120 mln zł”.

(dowód: akta kontroli str. 28-29, 957-960, 1802-1807)

2.4 Informowanie o wynikach osiągniętych przez KGK

Zarząd informował RN, ARP i MG o osiągniętych poziomach wskaźników i mierników realizacji poszczególnych celów *Programu rządowego* oraz o zagrożeniach z tym związanych i przyczynach ich powstania.

W związku z realizacją przez ARP zadania monitorowania procesu restrukturyzacji *gwk* (określonego w pkt 5.14. *Programu rządowego*), Spółka przekazywała comiesięczne informacje nt. uzyskiwanych przez KHW parametrów techniczno-ekonomicznych⁹⁸. Informacje te przekazywane były w formie:

- sprawozdań G-09.1 (o obrocie węglem kamiennym) i G-09.2 (o mechanicznej przeróbce węgla);
- sprawozdań B.1 i B.1.1 (koszty produkcji, dostawy i wpływy – podawane na tonę ekwiwalentu węglowego tzw. tew);
- kalkulacji *Kosztu Własnego Węgla* – WKS-A;
- sprawozdań *Kosztów Działalności Operacyjnej w Układzie Rodzajowym* – WKS-B;
- *Informacji Technicznej Kopalń* – ITK;
- *Statystyk Zatrudnienia i Płac* – SZPK;
- *Analizy stanu BHP SWP/M*.

Z uwagi na fakt, że powyższy zakres danych nie obejmował informacji o ilości wydzielanego i zagospodarowanego przez Spółkę metanu, informacje o kształtowaniu się tego wskaźnika były przekazywane bezpośrednio do ARP od momentu, kiedy zdecydowała ona

⁹⁸ Informacje te przekazywane były przez firmę COIG S.A. (dostawcę dla KHW oprogramowania informatycznego ERP o nazwie handlowej SZYK), na podstawie zawartego porozumienia i zapisów w umowach zawartych pomiędzy Spółką a COIG S.A.

o konieczności przekazywania takich informacji⁹⁹. Dane te przekazywano w formie pisemnej na ustalonych przez ARP formularzach G-09.11 *Sprawozdanie o odmetanowywaniu i zagospodarowaniu metanu pochodzącego z kopalń węgla kamiennego*, w okresach kwartalnych i narastająco w danym roku. Z kolei, na podstawie otrzymanego z ARP¹⁰⁰ pisma w sprawie monitorowania procesu restrukturyzacji gwk, Spółka przekazywała informacje na temat prognozowanych wyników KGK w układzie miesięcznym i narastająco, w porównaniu do PTE. Informacja ta zawierała dane ujęte w zestawieniu tabelarycznym, obejmujące część wskaźników i mierników realizacji poszczególnych celów wymienionych w pkt 4.3. *Programu rządowego*¹⁰¹.

(dowód: akta kontroli str. 420-423, 2049-2061)

Ponadto, w 2009 i 2014 roku na wniosek¹⁰² MG, Spółka przekazała informacje nt. realizacji *Programu rządowego*. Przesłana do MG w lutym 2009 roku wstępna analiza realizacji *Strategii nr 1* obejmowała takie parametry jak: wydobycie, koszty produkcji, nakłady inwestycyjne oraz strategię finansową wraz z wnioskami wypływającymi z tej analizy na przyszłe lata oraz propozycjami najważniejszych założeń i kierunków działań do roku 2015. Równocześnie poinformowano MG, że KHW była w trakcie szczegółowej weryfikacji strategii Spółki oraz grupy kapitałowej, prowadzonej „w celu dostosowania jej zarówno do zmieniających się dynamicznie warunków rynkowych, jak i standardów obowiązujących na rynkach finansowych, co ma szczególne znaczenie w związku z planami pozyskania kapitału poprzez obligacje jak i Giełdę Papierów Wartościowych.” Z kolei, w informacji przesłanej w lipcu 2014 r. zamieszczono dane odnoszące się do działań Spółki w latach 2007-2013.

(dowód: akta kontroli str. 2062-2200)

Przekazywanie do RN informacji o sytuacji techniczno-ekonomicznej oraz realizacji poszczególnych wskaźników wynikających z przyjętych PTE na dany rok, odbywało się w okresach miesięcznych (z dostosowaniem do terminów posiedzeń RN). Ponadto:

- zaopiniowaniu przez RN podlegały analizy realizacji *Strategii nr 1*, przekazywane następnie do MG,
- w 2010 roku przedłożono do zatwierdzenia RN *Strategię nr 2* wraz z diagnozą stanu aktualnego,
- w 2012 roku przekazano RN informację w sprawie potrzeby zmiany obowiązującej wówczas strategii, opartą o analizę sytuacji na rynku węgla energetycznego oraz uwzględniającą wewnętrzne zdarzenia (wynikające ze wzrostu zagrożenia pożarowego i metanowego), których konsekwencje nie pozwalały na realizację określonego w strategii poziomu wydobycia i osiągniętych wyników finansowych,
- w 2012 roku przekazano RN do zatwierdzenia *Strategię nr 3*, zawierającą diagnozę stanu aktualnego,
- w 2014 roku przekazano RN do zatwierdzenia *Strategię nr 4*, zawierającą diagnozę stanu aktualnego.

Wyniki i sposób realizacji poszczególnych elementów strategii Spółki prezentowane były również na posiedzeniach RN oraz na spotkaniach z przedstawicielami MG i Ministerstwa Skarbu Państwa¹⁰³.

(dowód: akta kontroli str. 961-981, 2201-2327)

⁹⁹ Pismo ARP z 11 lipca 2012 r., znak: l.dz. ARP/KAT/BMSG/KK/1194/2012.

¹⁰⁰ Pismo ARP z 9 lutego 2004 r., znak: ARP/KAT/ZMRG/542/04.

¹⁰¹ Zestawienie zawierało informacje o wielkości wydobycia ogółem, wydobycia dobowego, sprzedaży węgla, o stanie zwalów węgla, stanie zatrudnienia ogółem na koniec okresu, przychodach ze sprzedaży węgla, kosztach sprzedanego węgla, jednostkowym koszcie sprzedanego węgla, pozostałych przychodach operacyjnych, pozostałych kosztach operacyjnych, przychodach finansowych, kosztach finansowych, wyniku finansowym brutto, wyniku finansowym netto.

¹⁰² Pismo Ministerstwa Gospodarki nr DGA-I-077-AM/09 z 29 stycznia 2009 r. oraz nr DGA-I-41100-1/11/14 z 2 lipca 2014 r.

¹⁰³ Zwanym dalej „MSP”. Przykładowo, w czerwcu 2012 r. opracowana została *Informacja w sprawie zmiany Strategii Spółki* – zaprezentowana podczas posiedzenia RN w dniu 5 lipca 2012 r.; 27 maja 2014 r. podczas spotkania w MSP przedstawiono syntetyczne wyniki techniczno-ekonomiczne KHW za 4 m-ce 2014 r. w porównaniu do analogicznego okresu 2013 r. i planu PTE; 26 czerwca 2014 r. odbyło się spotkanie w MG, gdzie zaprezentowano wyniki techniczno-ekonomiczne za 2013 r. w porównaniu do PTE i 2012 r.

2.6 Kontrola realizacji strategii

W okresie objętym kontrolą Spółka nie była bezpośrednio kontrolowana przez pracowników MG. Z przedstawionej dokumentacji wynikało, że w latach 2007-2015 kontrole w Spółce przeprowadzone były przez pracowników ARP, przy czym dotyczyły one:

- finansowania z dotacji budżetowych roszczeń pracowniczych¹⁰⁴ (13 kontroli¹⁰⁵);
- finansowania z dotacji budżetowych inwestycji początkowych realizowanych w kopalniach KHW (7 kontroli w 2012 r.),
- finansowania naprawy szkód górniczych wywołanych ruchem zakładu górniczego (7 kontroli¹⁰⁶).

W przypadku jednej kontroli, przeprowadzonej w 2012 r. w zakresie wydatkowania środków dotacji budżetowej na roszczenia pracownicze, stwierdzono pobranie jej w nadmiernej wysokości (w kwocie 7.749,62 zł). W toku kontroli ARP dokonano jej zwrotu wraz z odsetkami na rachunek MG. W pozostałych kontrolach nie stwierdzono nieprawidłowości.

(dowód: akta kontroli str. 2009-2023)

2.7 Współpraca KHW z MG i Pełnomocnikiem ws. dotyczących realizacji i nowelizacji Programu rządowego

W sprawie udziału Spółki w przygotowaniu rocznej informacji dla Ministra Gospodarki na temat realizacji *Programu rządowego*, Dyrektor ZSK wyjaśnił, że KHW nie była trwale zaangażowana w te działania, gdyż instytucją dedykowaną do prowadzenia rocznego monitoringu realizacji tego programu była ARP.

W okresie objętym kontrolą MG dwukrotnie wystąpiło do Spółki z wnioskiem o przedstawienie informacji nt. realizacji *Programu rządowego*.

- W styczniu 2009 roku, kiedy to MG zwróciło się¹⁰⁷ o przeprowadzenie szczegółowej analizy realizacji strategii KGK, w tym przedstawienie wniosków wpływających z tej analizy na przyszłe lata, w szczególności dotyczących wielkości wydobycia, kosztów produkcji, nakładów inwestycyjnych itp. oraz o przekazanie w terminie do końca lutego tego samego roku wyników wstępnej analizy, a w terminie do końca kwietnia – ostatecznej, przyjętej przez Zarząd i zaopiniowanej przez RN. W lutym 2009 r., Spółka przekazała¹⁰⁸ do MG dokument pn. *Wstępna Analiza Realizacji Strategii Katowickiej Grupy Kapitałowej na lata 2007-2015*, zawierający wskazane przez ministerstwo informacje, a następnie w kwietniu tego samego roku Spółka przesłała¹⁰⁹ zaopiniowaną przez RN¹¹⁰ *Analizę Realizacji Strategii Katowickiej Grupy Kapitałowej na lata 2007-2015*, w której przedstawiono wnioski wpływające z tej analizy na kolejne lata oraz propozycje najważniejszych założeń i kierunków działań do roku 2015.
- W lipcu 2014 r. Ministerstwo Gospodarki, w związku z rozpoczęciem prac nad rządowym dokumentem programowym pod roboczym tytułem „*Program rozwoju górnictwa węgla kamiennego w latach 2016-2020 z perspektywą do roku 2027*”, zwróciło się¹¹¹ „o przedstawienie informacji o działaniach podejmowanych przez spółki w celu realizacji „*Programu ... w latach 2007-2015*” w zakresie:
 - *Wytucznych realizacji celów Programu (rozdział 4.3)(...)*
 - *Bezpieczeństwa i higieny pracy, zwłaszcza stosowanych w spółkach węglowych systemów zarządzania bezpieczeństwem, monitorowania zagrożeń dla bezpieczeństwa pracy i ostrzegania przed nimi (rozdział 5.4),*
 - *Polityki zatrudnieniowej (...)*”.

¹⁰⁴ Dotacje na sfinansowanie kosztów deputatów węglowych i rent wyrównawczych.

¹⁰⁵ 5 kontroli w 2007 r., po 1 w 2008 i 2009 r., po 2 w latach 2010, 2012 i 2015.

¹⁰⁶ Po 2 kontrole w latach 2007 i 2008 i po 1 w latach 2009, 2010 i 2011.

¹⁰⁷ Pismem Ministra Gospodarki z 29 stycznia 2009 r. (znak: DGA-1-077-3-AM/09) podpisanym z upoważnienia przez Podsekretarza Stanu – Joannę Strzelec-Lobodzińską.

¹⁰⁸ Za pismem z 27 lutego 2009 r., znak: L.dz. DNS/19/2009 podpisanym przez Wiceprezesa Zarządu ds. Produkcji.

¹⁰⁹ Za pismem z 28 kwietnia 2009 r., znak: L.dz. DNS/Wa/63/2009 podpisanym przez Prezesa Zarządu.

¹¹⁰ Uchwałą nr 188/09/VI Rady Nadzorczej Katowickiego Holdingu Węglowego S.A. VI kadencji z dnia 23.04.2009 r. w sprawie zaopiniowania „Analizy realizacji strategii Katowickiej Grupy Kapitałowej na lata 2007-2016”.

¹¹¹ Pismem Dyrektora Departamentu Górnictwa z 2 lipca 2014 r., znak: DGA-I-41100-1/1/14.

W odpowiedzi na ww. pismo, 4 lipca 2014 r. Spółka przesłała¹¹² do MG informacje o działaniach podejmowanych przez KHW w latach 2007-2013 w odniesieniu do realizacji założeń *Programu rządowego*, wskazanych przez Departament Górnictwa MG.

W sierpniu 2014 roku Zarząd, w odpowiedzi na kolejne pismo¹¹³ MG, przekazał informację¹¹⁴, że w dniu 14 sierpnia 2014 r. odbyło się spotkanie z przedstawicielami związków zawodowych działających w KHW, na którym omówiono i przeanalizowano informację Spółki nt. realizacji *Programu rządowego*. Podczas spotkania strona społeczna wniosła o uszczegółowienie niektórych informacji zawartych w piśmie z 4 lipca 2014 r. W odpowiedzi przedstawiono również – wynikające ze *Strategii nr 4* – cele strategiczne KGK, wraz z planowanymi działaniami wspomagającymi i miernikami ich realizacji¹¹⁵:

We wrześniu 2014 r. Dyrektor Departamentu Górnictwa MG wystosował do Spółki pismo¹¹⁶ nawiązujące do ustaleń podjętych na spotkaniu w sprawie projektu „*Programu rozwoju górnictwa węgla kamiennego w latach 2016-2020 z perspektywą do 2027 r.*”, które odbyło się 29 sierpnia 2014 r. w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim. W piśmie tym zalecono przygotowanie do projektu ww. programu jednolitej dla wszystkich spółek węglowych propozycji wizji, celów i działań na lata 2016-2020¹¹⁷ oraz uzgodnienie ze stroną związkową treści informacji o realizacji przez spółki węglowe *Programu rządowego* na lata 2007-2015.

Informacja KHW z realizacji *Programu* została zaakceptowana przez część organizacji związkowych, jedna organizacja (*WZZ Sierpień 80*) nie uzgodniła jej treści¹¹⁸, zaś pozostałe organizacje nie udzieliły odpowiedzi, co uznane zostało za akceptację.

W wyniku prowadzonych rozmów pomiędzy poszczególnymi spółkami, we wrześniu 2014 r. opracowana została *Propozycja spółek węglowych w zakresie celów, działań oraz mierników do projektu „Programu rozwoju górnictwa węgla kamiennego w latach 2016-2020 z perspektywą do roku 2027”* – wersja po konsultacjach przeprowadzonych 11 i 12 września 2014 r.

W propozycji spółek dotyczącej treści celu strategicznego określono, że: „*Celem polityki Państwa w stosunku do sektora górnictwa węgla kamiennego jest budowa potencjału produkcji i wykorzystania węgla kamiennego oraz zaoferowanie instrumentów podnoszących konkurencyjność spółek węglowych z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju.*”

¹¹² Pismo Zarządu Spółki z 4 lipca 2014 r., znak L.dz.: BZ.NS.393.7.2014.WA;2.

¹¹³ Departamentu Górnictwa – z 7 sierpnia 2014 r., znak DGA-I41100-1/3/14.

¹¹⁴ Pismo Zarządu Spółki z 18 sierpnia 2014 r., znak L.dz.: BZ.NS.393.7.2014.WA;4.

¹¹⁵ Cel 1 Osiągnięcie do 2020 roku efektywności prowadzonej działalności, mierzonej za pomocą marży EBITDA na poziomie powyżej 20%.

Cel 2 Osiągnięcie i utrzymanie wydobycia węgla na poziomie 11,5 mln t/rok,

Cel 3 Osiągnięcie i utrzymanie sprzedaży węgla na poziomie 11,5 mln t/rok,

Cel 4 Optymalizacja zatrudnienia w KGK pozwalająca na systematyczny wzrost wydajności do poziomu 765 ton netto/etat/rok w 2020 roku,

Cel 5 Optymalizacja kosztów świadczeń pracowniczych i emerytalnych (m.in. poprzez likwidację zawieszenie deputatów węglowych dla emerytowanych pracowników Spółki, ograniczenie świadczeń związanych z wydawaniem posiłków profilaktycznych i mleka pracowników powierzchni, niezwiązanych z procesem produkcyjnym),

Cel 6 Obniżenie wskaźnika częstości wypadków w przeliczeniu na 100 tys. ton wydobycia w kopalniach KGK o 1 % rocznie,

Cel 7 Utrzymanie wysokich parametrów jakościowych produkowanego węgla,

Cel 8 Zmniejszenie od roku 2017 udziału kosztów stałych w kosztach ogółem do poziomu 60%,

Cel 9 Poprawa efektywności energetycznej do 2020 roku poprzez zmniejszenie stałego zużycia energii o minimum 6% w stosunku do roku 2013,

Cel 10 Zwiększenie bazy zasobowej oraz udostępnienie nowych zasobów węgla przy jednoczesnym wycofywaniu się z eksploatacji pod terenami zabudowanymi,

Cel 11 Dywersyfikacja przychodów (m.in. poprzez uruchomienie linii produkcyjnej na potrzeby produkcji kruszyw w różnych sortymentach, wykorzystanie kamienia nienadającego się do obróbki na potrzeby podszadzki, budowę instalacji do ujęcia i wykorzystania metanu, budowę instalacji do produkcji paliw płynnych z węgla, produkcję biomasy w ramach rekultywacji terenów przemysłowych).

¹¹⁶ Pismo z 3 września 2014 r., znak: DGA-I-41100-1/4/14.

¹¹⁷ Prace spółek w tym zakresie miała koordynować Kompania Węglowa S.A.

¹¹⁸ Komisja Zakładowa *WZZ Sierpień 80* uzasadniając niezgodnienie treści informacji uznała zaproponowaną przez Zarząd formę uzgodnienia w trybie „obiegowym – korespondencyjnym” za nieprawidłową i niezgodną z zaleceniami, które zapadły na spotkaniu w dniu 29 sierpnia 2014 r. w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim.

W zakresie propozycji celów cząstkowych oraz ich mierników ustalono:

- Cel nr 1 Zagwarantowanie bezpieczeństwa energetycznego kraju poprzez zapewnienie pełnego pokrycia krajowych potrzeb na węgiel kamienny do produkcji energii elektrycznej oraz ciepła** - jednym z kluczowych elementów programu powinno być m.in.: uznanie węgla kamiennego jako strategicznego surowca w miksie energetycznym i przyjęcie w nim możliwie wysokiego udziału węgla kamiennego; przedstawienie zapotrzebowania gospodarki na węgiel kamienny – jako istotnego punktu odniesienia przygotowywanych strategii przez spółki węglowe; unifikacja strategii energetyki i gwk oraz ukierunkowanie jej na paliwo węglowe, budowa własnych źródeł wytwórczych przez spółki węglowe, w tym zapewniających odbiór produkowanego węgla energetycznego oraz generowanie dodatkowej marży; prowadzenie skutecznych działań w celu zmniejszenia negatywnego wpływu polityki klimatycznej Unii Europejskiej na zużycie węgla w Polsce; skuteczny lobbying na rzecz ograniczenia lub zakazu sprowadzania do Unii Europejskiej paliwa węglowego pochodzącego z krajów naruszających zasady uczciwej konkurencji.
- Cel nr 2 Rozwój bazy zasobowej oraz optymalne wykorzystanie zasobów spółek**, m.in. poprzez: opracowanie Ramowego Wieloletniego Programu Zasobowego, wskazującego złoża o najkorzystniejszych parametrach zasobowych, jakościowych i ekonomicznych; wyznaczenie udokumentowanych złóż kopalin o strategicznym znaczeniu dla Państwa.
- Cel nr 3 Zwiększenie konkurencyjności krajowej produkcji węgla**, m.in. poprzez: optymalne dopasowanie struktury produkcji i jakości węgla do wymagań rynku; wypracowanie efektywnego systemu przewidywania koniunktury i trendów na rynkach zbytu węgla i wczesnego ostrzegania o ich rozwoju; preferowanie inwestycji w nowe moce energetyczne oparte na węglu kamiennym.
- Cel nr 4 Rozwój innowacyjności i przedsięwzięcia inwestycyjne.**
- Cel nr 5 Poprawa efektywności kosztowej oraz utrzymanie rentowności i płynności spółek węglowych**, m.in. poprzez: przeprowadzenie procesu prywatyzacji wybranych spółek poprzez giełdę; stworzenie podstaw prawnych do finansowania kopalń, w których okresowo zostanie wstrzymane wydobycie; zmniejszenie opodatkowania produktów węglowych; ograniczenie przyznanych w przyszłości, obecnym i byłym pracownikom, przywilejów społecznych, które są należne niezależnie od sytuacji finansowej spółki oraz uzależnienie wzrostu wynagrodzeń pracowników od osiągniętych wyników ekonomicznych.
- Cel nr 6 Rozwój i optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich**, m.in. poprzez: stworzenie programu osłon socjalnych dla pracowników powierzchni restrukturyzowanych kopalń z zapewnieniem źródła ich finansowania; koordynację polityki zatrudnieniowej pomiędzy spółkami węglowymi w zakresie przejmowania pracowników z restrukturyzowanych kopalń; wdrożenie elastycznych systemów motywacyjnych wśród pracowników poprzez uzależnienie wysokości części zmiennych elementów wynagrodzenia od efektywności pracy pracownika w postaci realizacji określonych wskaźników i celów; optymalizację wielkości i struktury zatrudnienia.
- Cel nr 7 Ograniczenie negatywnego oddziaływania górnictwa węgla kamiennego na środowisko naturalne**, m.in. poprzez: ograniczenie ilości wytwarzanych odpadów górniczych i maksymalne ich zagospodarowanie; zmniejszenie oddziaływania odprowadzanych ścieków na wody powierzchniowe; intensyfikację prac rekultywacyjnych; prowadzenie eksploatacji górniczej w sposób ograniczający jej wpływ na powierzchnię terenu i intensyfikacja działań w zakresie likwidacji szkód górniczych.

W odniesieniu do powyższej propozycji w zakresie celów, działań i mierników, Zarząd KHW w piśmie z 16 września 2014 r. skierowanym do Wiceprezesa Zarządu KW przedstawił opinię do propozycji *Programu* na lata 2016-2020 podając, że:

- w zakresie zgodności propozycji spółek węglowych ze strategią KHW:

- ogólny kształt propozycji spółek węglowych w ramach założeń do *Programu* na lata 2016-2020 jest zgodny z profilem strategicznym KHW. Jednakże, w jego propozycji nie uwzględniono następujących celów strategicznych, które z kolei uwzględniono w strategii Spółki, tj.: dotyczących zmiany struktury kosztów, w tym zwłaszcza obniżenia udziału kosztów stałych oraz dotyczących poprawy efektywności energetycznej poszczególnych zakładów górniczych,
- w zakresie niejasności i kwestii wymagających doprecyzowania:
 - w ramach realizacji *Celu nr 5* wskazano jako jedno z działań, przeprowadzenie procesu prywatyzacji wybranych spółek przez giełdę, co nie może być środkiem poprawy efektywności kosztowej oraz utrzymania rentowności,
 - propozycja stworzenia podstaw prawnych dla finansowania kopalń wstrzymujących okresowo wydobywanie wydaje się być niezgodna z zasadami gospodarki rynkowej i regulacjami wewnętrznymi,
- w zakresie propozycji zmian mierników dla poszczególnych celów:
 - w realizacji *Celu nr 3* zwiększenie konkurencyjności winno być mierzone za pomocą wskaźników struktury źródeł produkcji energii w Polsce. Proponowane wskaźniki wyrażone w wartościach bezwzględnych nie pozwalają ocenić stopnia realizacji celu głównego, są jedynie celami realizacji programów strategicznych poszczególnych spółek węglowych,
 - w realizacji *Celu nr 4* wielkość nakładów na inwestycje nie może być miarą innowacyjności. Realizację celu można wyrazić za pomocą ilości uruchomionych i zrealizowanych projektów oraz wielkości strumienia przychodów wygenerowanych przez innowacyjne przedsięwzięcia,
 - w realizacji *Celu nr 7*, kwestionując założenie by wielkość nakładów na usuwanie szkód czy prace rekultywacyjne mogły stanowić miarę skuteczności działań podejmowanych w zakresie ochrony środowiska, zaproponowano by to wielkość kar i innych sankcji nałożonych na przedsiębiorstwo górnicze w związku z nieprzestrzeganiem przepisów prawa była tego miarą.

Bezpośrednio po wniesieniu ww. uwag Spółka nie otrzymała informacji dotyczących dalszych prac nad opracowaniem założeń *Programu* na lata 2016-2020. Z ustaleń poczynionych przez pracowników KHW wynikało, że na sejmowej stronie internetowej znajduje się odpowiedź Ministra Energii na interpelację poselską¹¹⁹ w sprawie strategii *gwk*, w której podano, że: „Prace nad projektem *Programu* (...) zostały rozpoczęte przez Ministerstwo Gospodarki w czerwcu 2014 r. Prace prowadzone były w pełnym dialogu ze stroną społeczną. Przedstawiciele byłego Ministerstwa Gospodarki organizowali liczne spotkania na Śląsku ze związkami zawodowymi w celu opracowania najbardziej realnego i korzystnego dla branży programu. Prace zawieszono we wrześniu 2014 r.”.

Pismem z 25 lutego 2015 r. Pełnomocnik Rządu ds. restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego¹²⁰, realizując zapisy Porozumienia z 17 stycznia 2015 r.¹²¹, przesłał do Spółki zaproszenie na konferencję pt. „Wznowienie prac nad Programem dla sektora górnictwa węgla kamiennego”. Po konferencji¹²² powołane zostały trzy zespoły robocze w celu opracowania głównych kierunków działań w zakresie *Programu* na lata 2016-2020, z perspektywą do roku 2027:

- Zespół I Bezpieczeństwo energetyczne, rozwój bazy zasobowej i innowacji,
- Zespół II Struktura organizacyjna sektora i efektywność ekonomiczna,
- Zespół III Sprawy pracownicze i wpływ na środowisko.

¹¹⁹ Interpelacja nr 1023 z lutego 2016 r. Posła Ireneusza Zyska w sprawie strategii górnictwa węgla, skierowana do Ministra Energii i Ministra Środowiska.

¹²⁰ Zwany dalej „Pełnomocnikiem”.

¹²¹ Zawartego pomiędzy stroną rządową, Międzyzwiązkowym Komitetem Protestacyjno-Strajkowym, organizacjami związkowymi działającymi w Kompanii Węglowej S.A. oraz Zarządami Spółki Restrukturyzacji Kopalń S.A., Kompanii Węglowej S.A. i Węglokoks S.A.

¹²² Która odbyła się 9 marca 2015 r.

W wyniku prac ww. zespołów, w lipcu 2015 r. powstał dokument „Główne kierunki działań dotyczące Programu rozwoju górnictwa węgla kamiennego w latach 2016-2020, z perspektywą do roku 2027”. W dokumencie tym ustalono cele strategiczne i operacyjne, które w stosunku do wypracowanej we wrześniu 2014 r. *Propozycji spółek węglowych w zakresie celów, działań oraz mierników do projektu „Programu rozwoju górnictwa węgla kamiennego w latach 2016-2020 z perspektywą do roku 2027”* rozszerzone zostały o dwa cele strategiczne:

➤ Przekształcenia organizacyjne sektora:

Cele operacyjne

- Konsolidacja z energetyką – do dalszych uzgodnień w procesie legislacyjnym (tworzenie związków organizacyjno-kapitałowych na bazie spółek węglowych i/lub kopalń oraz spółek produkujących energię i sieci przesyłowych),
- Konsolidacja w ramach sektora (w celu zwiększenia efektywności ekonomicznej spółek i efektywności zarządzania w uzasadnionych ekonomicznie przypadkach dopuszcza się możliwość zmian konsolidacyjnych w zakresie przekształceń strukturalnych i kapitałowych spółek węglowych),
- Prywatyzacja – do dalszych uzgodnień w procesie legislacyjnym (w przypadku prywatyzacji – sposób i przebieg prywatyzacji powinien gwarantować utrzymanie kontrolnego pakietu akcji pod kontrolą Skarbu Państwa; proces prywatyzacji może być prowadzony poprzez giełdę w celu pozyskania kapitałów na rozwój i modernizację prywatyzowanego przedsiębiorstwa; pracownicy otrzymają akcje prywatyzowanej spółki).

➤ Bezpieczeństwo pracy w górnictwie węgla kamiennego:

Cele operacyjne

- Zmiana przepisów prawa na ukierunkowane na uprawnienia i odpowiedzialność przedsiębiorcy (podjęcie niezwłocznych działań legislacyjnych w kierunku uproszczenia przepisów ustawy prawo geologiczne i górnicze wraz z aktami wykonawczymi w celu ograniczenia poziomu kosztów niezwiązanych z utrzymaniem bezpieczeństwa pracy na wymaganym poziomie),
- System kształtowania bezpiecznych postaw i zachowań pracowników;
- Społeczna odpowiedzialność biznesu (przedsiębiorcy będą propagować i inicjować działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu).

Zgodnie z treścią pisma¹²³ *Pełnomocnika* z 21 sierpnia 2015 r., ww. dokument - stosownie do ustaleń Rady Ministrów z 30 czerwca 2015 r.¹²⁴ - przekazany został do *MG* w celu kontynuacji prac.

Do dnia zakończenia niniejszej kontroli, Spółka nie otrzymała informacji na temat dalszych prac nad tym dokumentem.

(dowód: akta kontroli str. 15-18, 2328, 2348-2511)

W okresie objętym kontrolą Zarząd kontaktował się z *Pełnomocnikiem* również w poniższym zakresie:

- pismem z 29 grudnia 2014 r. przekazano do *Pełnomocnika* dokument „Założenia programu naprawczego *KHW S.A.* – Działania dostosowujące do warunków zmieniającego się otoczenia gospodarczego”. W ślad za nim:
 - 20 lutego 2015 r. drogą mailową przekazano *Program naprawczy* (uzgodniony ze stroną społeczną i zatwierdzony przez RN) oraz porozumienie zawarte 16 lutego 2015 r. ze stroną społeczną,
 - 30 kwietnia 2015 r. przekazana została informacja dotycząca planu zbycia do SRK zorganizowanych części zakładów górniczych i związanego z tym ryzyka powstania obowiązku zapłaty podatku VAT z tego tytułu,

¹²³ Znak: DRiPP.521.19.2015.

¹²⁴ Protokół nr 27/2015.

- 7 maja 2015 r. Prezes Zarządu poinformował, że skierował do SRK pismo ws. gotowości przekazania tej spółce ruchów „Mysłowice” i „Boże Dary”,
 - w lipcu 2015 r. Spółka otrzymała do wykorzystania stanowisko Ministra Finansów (będące odpowiedzią na pismo *Pełnomocnika*) ws. zasad i obowiązku płacenia podatku VAT w przypadku transakcji zbywania wydzielonych części przedsiębiorstw,
 - pismem z 11 września 2015 r. Prezes Zarządu wystosował do *Pełnomocnika* zaproszenie na spotkanie, poświęcone omówieniu aktualnej sytuacji KHW oraz działań związanych z realizacją *Programu naprawczego*,
- pismem z 8 stycznia 2015 r.¹²⁵ Ministra Gospodarki, podpisanym z upoważnienia przez *Pełnomocnika*, Prezes Spółki został zaproszony do udziału w posiedzeniu Sejmowej Komisji Gospodarki (temat posiedzenia: przedstawienie informacji rządu na temat sytuacji w gwk). Do pisma załączono materiał informacyjny przekazany do przewodniczącego Sejmowej Komisji Gospodarki, zawierający m.in. dane dotyczące struktury własnościowej sektora gwk, sytuacji gwk i wskaźników techniczno-ekonomicznych, sytuacji w spółkach węglowych, prognozy podstawowych wskaźników techniczno-ekonomicznych w gwk, sytuacji na rynkach światowych, przyczyn złej kondycji sektora i spółek węglowych, działań podejmowanych w celu poprawy sytuacji sektora.
- pismem z 6 lipca 2015 r.¹²⁶ skierowanym do *Pełnomocnika*, Zarząd odnosząc się do trudnej sytuacji rynkowej, która „niekorzystnie odbija się na wynikach finansowych i zdolności do realizowania podstawowych zadań statutowych, w tym m.in. zamierzeń inwestycyjnych”, zwrócił się z wnioskiem o rozważenie koncepcji zintegrowania KHW w ramach sektora energetyki zawodowej. W uzasadnieniu podano, że rozwiązanie takie niesie za sobą wiele korzyści „dla kluczowych interesariuszy projektu, włączywszy interes Państwa w kontekście zwiększenia bezpieczeństwa energetycznego kraju. KHW S.A. pozostaje ważnym ogniwem w systemie energetycznym, szczególnie ze względu na wysokie parametry produkowanego węgla, co uzasadnia konieczność zapewnienia jego funkcjonowania w długim okresie czasu oraz uczestnictwa w energetycznym łańcuchu wartości”. W ślad za nim:
- pismem z 9 września 2015 r. Zarząd zwrócił się do *Pełnomocnika* o udzielenie informacji „czy w ramach realizowanych obecnie w Ministerstwie Skarbu Państwa działań związanych z restrukturyzacją górnictwa (...), prowadzone są prace, które byłyby dedykowane bezpośrednio dla KHW S.A. lub których generalne założenia mogłyby zostać wdrożone w stosunku do Spółki”. Powyższe uzasadniono pojawiającymi się doniesieniami medialnymi, budzącymi niepokój wśród pracowników Holdingu, wskazującymi na ukierunkowanie działań Skarbu Państwa wyłącznie na poprawę sytuacji funkcjonowania Kompanii Węglowej S.A. (powiązania jej z sektorem energetyki);
 - Minister Skarbu Państwa skierował do Sekretarza Rady Ministrów prośbę o wniesienie pod obrady posiedzenia Rady Ministrów wniosku z 16 października 2015 r. o wyrażenie zgody na zbycie 100% akcji KHW należących do Skarbu Państwa w trybie innym niż określony w art. 33 ust. 1 *ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji*, poprzez ich wniesienie do nowotworzonej przez Skarb Państwa spółki prawa handlowego – SPV w zamian za objęcie udziałów w podwyższonym kapitale zakładowym tej spółki (w dalszej kolejności planowane jest przystąpienie kapitałowe do spółki SPV podmiotu sektora energetycznego).

Poza przedstawioną powyżej korespondencją, w okresie objętym kontrolą Spółka współpracowała i utrzymywała stały kontakt *Pełnomocnikiem*, prowadząc z nim m.in. korespondencję w następujących sprawach:

- pismo KHW z 27 listopada 2014 r., informujące o braku wagonów pod załadunek węgla podstawionych przez PKP CARGO S.A. oraz zagrożeniu wstrzymania

¹²⁵ Znak: DGA-I-053-1/3/15.

¹²⁶ Znak: BZ.NS.0199.9.2015.WA:1.

- wydobycia, a co za tym idzie wzroście naturalnych zagrożeń w pokładach węgla i pogorszeniem bezpieczeństwa utrzymania ruchu kopalń i wzroście zapasów węgla,
- pismo KHW z 2 grudnia 2014 r., w sprawie wsparcia legislacyjnego przy ustawie o odnawialnych źródłach energii w zakresie zagadnień dot. pomocy dla *Odbiorcy Przemysłowego*,
- pismo *Pełnomocnika* z 22 stycznia 2015 r., w sprawie wyrażenia opinii do projektu rozporządzenia Ministra Gospodarki w sprawie wymagań jakościowych dla paliw stałych,
- pismo *Pełnomocnika* z 22 stycznia 2015 r., w sprawie wyrażenia opinii do projektu rozporządzenia Ministra Gospodarki w sprawie metod badania jakości paliw stałych,
- pismo *Pełnomocnika* z 22 stycznia 2015 r., w sprawie wyrażenia opinii do projektu rozporządzenia Ministra Gospodarki w sprawie sposobu pobierania próbek paliw stałych,
- pisma KHW z 12 lutego 2015 r., dotyczące uwag do projektu rozporządzenia Ministra Gospodarki w sprawie wymagań jakościowych dla paliw stałych, w sprawie metod badania jakości paliw stałych oraz w sprawie sposobu pobierania próbek paliw stałych,
- pismo KHW z 20 lutego 2015 r., dotyczące inwestycji, które mogłyby być sfinansowane w ramach Europejskiego Funduszu na rzecz inwestycji strategicznych,
- pismo KHW z 21 kwietnia 2015 r., dotyczące propozycji zmian zapisów ustawy o zamówieniach publicznych,
- pismo KHW z 6 lipca 2015 r., dotyczące propozycji zmian zapisów ustawy o podatku akcyzowym,
- pismo KHW z 29 stycznia 2016 r., w sprawie przedstawienia aktualnej sytuacji *KHW* w zakresie płynności finansowej oraz przebiegu rozmów dot. wypłaty 14-tej pensji,
- pismo KHW z 11 kwietnia 2016 r., z prośbą o wyznaczenie terminu przedstawienia założeń do korekty *Programu naprawczego KHW*.

Ponadto, KHW systematycznie przysyłał *Pełnomocnikowi*:

- tygodniowe raporty o aktualnej sytuacji płynnościowej Spółki,
- miesięczne raporty nt. sytuacji Spółki i realizacji założonych w PTE wskaźników techniczno-ekonomicznych.

(dowód: akta kontroli str. 13-25, 27-28, 2512-2717)

2.8. Udział Zarządu KHW w pracach nad koncepcjami zmian organizacyjnych i restrukturyzacyjnych gwk

W listopadzie 2015 roku, za pośrednictwem *Pełnomocnika* – w związku z jego pismem¹²⁷ skierowanym do prezesów spółek węglowych w sprawie przekazania propozycji zmian do ustawy z dnia 7 września 2007 r. o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego - Zarząd Spółki przedstawił¹²⁸ propozycje zmian, które „stanowią w części nawiązanie do rozwiązań, które ze względu na tryb i tempo prac realizowanych w styczniu 2015 r. nie zostały przyjęte w uchwalonej nowelizacji ustawy. Istotna część proponowanych rozwiązań wynika także z potrzeb dostrzeżonych w ramach prowadzonych w *KHW S.A.* w 2015 r. działań restrukturyzacyjnych (realizacji Planu Naprawczego Spółki)”.

Zgłoszone przez KHW propozycje zmian ww. ustawy dotyczyły:

- wydłużenia (do 1 stycznia 2018 r.) okresu obowiązywania szczególnych regulacji określonych w art. 8a, dotyczących możliwości zbywania mienia przedsiębiorstwa górnictwa na rzecz przedsiębiorstwa górnictwa zajmującego się jego likwidacją (w praktyce na rzecz *SRK*). Analogicznemu wydłużeniu powinny także ulec terminy do skorzystania ze szczególnych rozwiązań osłonowych dla pracowników sektora górnictwa, przewidzianych w rozdziale 3a *Restrukturyzacja zatrudnienia w kopalniach likwidowanych* (zaproponowane zmiany weszły w życie 1 stycznia 2016 r.);

¹²⁷ Pismo z 24 listopada 2015 r., znak: DSK.0240.7.2015 .

¹²⁸ Pismem z 26 listopada 2015 r., znak: D/DE/3520/11/2015.

- powierzenia czynności likwidacyjnych spółkom celowym (SPV) powołanym przez spółki węglowe, które mogłyby odciążyć SRK w zakresie części zadań realizowanych dotychczas przez ten podmiot, także przy uwzględnieniu konieczności likwidacji mniejszych składników majątku;
- rozszerzenia zakresu zastosowania art. 8a ustawy (dot. nieodpłatnego zbywania kopalni, zakładu górniczego lub jego oznaczonej części, celem przeprowadzenia ich likwidacji) o możliwość zbywania mniejszych kategorii mienia, związanego z działalnością wydobywczą, które również podlegać będą likwidacji przy uwzględnieniu art. 132 Pgg oraz wyłączonych z cyklu produkcyjnego nieruchomości, które pozostały po zakładach górniczych, niegdyś wchodzących w struktury poszczególnych spółek węglowych;
- modyfikacji rozwiązań podatkowych/rachunkowych z zakresu art. 8b ustawy, tak by czynności związane z przekazywaniem mienia pozostawały „neutralne” podatkowo dla zbywcy i nabywcy (proponowane zmiany ustawy częściowo zostały uwzględnione);
- dodatkowych rozwiązań podatkowych, skutkujących poprawą sytuacji spółek węglowych, bez jednoczesnych uszczupleń po stronie budżetu państwa (wyłączenie z opodatkowania podatkiem od nieruchomości wyrobisk górniczych wraz z urządzeniami oraz instalacjami; czasową zmianę terminów wpłat podatku od towarów i usług przez spółki węglowe – z miesięcznego na kwartalne; zwolnienie spółek węglowych z obowiązku wpłaty z zysku jednoosobowych spółek skarbu państwa; czasowe zwolnienie z wpłat na fundusz likwidacji zakładu górniczego; możliwość rezygnacji - w uzasadnionych przypadkach - z kontynuowania projektów dofinansowanych z dotacji budżetowej w ramach inwestycji początkowych);
- zmiana postanowień art. 8e w zakresie sposobu rozporządzania prawami do nieruchomości przedsiębiorstwa górniczego, wobec których nie zostało wykonane prawo pierwszeństwa przez osoby uprawnione;
- określonych w art. 11a-11d rozwiązań osłonowych dla pracowników sektora gwk poprzez umożliwienie skorzystania przez wszystkich pracowników powierzchni przedsiębiorstwa górniczego – a nie jak dotychczas tylko przez pracowników powierzchni w strukturach kopalń (proponowane zmiany ustawy weszły w życie 1 stycznia 2016 r.);
- modyfikacji sposobu wyliczania należnych wpłat na PFRON;
- modyfikacji zasad przekazywania mienia gminom górniczym.

(dowód: akta kontroli str. 2064-2091, 2718-2726)

2.9. Działania antykrzysowe w KGK

2.9.1 Program oszczędnościowy

Wobec zmieniającej się sytuacji rynkowej, Zarząd podejmował działania, których celem było przeciwdziałanie negatywnym skutkom zmian w otoczeniu rynkowym Spółki. Na przełomie lat 2012-2013 Spółka przystąpiła do opracowania i wdrożenia planu oszczędnościowego. Wynikało to ze spadku popytu na węgiel i jego cen na rynku krajowym, który spowodowany był zmniejszeniem zapotrzebowania na energię oraz wzrostem importu. Na początku 2013 roku opracowano i przyjęto *Plan oszczędnościowy na rok 2013*¹²⁹, który zakładał ograniczenie dynamiki wzrostu kosztów produkcji oraz ich stopniowe obniżanie. Główne działania były skoncentrowane na zmniejszeniu udziału części stałej kosztów, poprzez wzrost produktywności i efektywności produkcji oraz optymalizację poszczególnych kosztów rodzajowych.

Konsekwencją uruchomienia *PO2013* było przyjęcie przez Zarząd w kwietniu 2013 roku programu dostosowawczego, mającego na celu jak najpełniejszą realizację *PTE* na rok 2013.

Dyrektor ZSK wyjaśnił, że „*Działania podjęte w 2013 roku umożliwiły utrzymanie średniej ceny zbytu węgla na poziomie z roku 2012. Spółka skutecznie przeciwdziałała negatywnym zmianom w sektorze górniczym, pomimo pogarszających się warunków rynkowych, które*

¹²⁹ Zwany dalej „*PO2013*”.

silnie odczuwały pozostałe spółki górnicze. Uzyskane przez KHW S.A. rezultaty działań dostosowawczych i naprawczych znalazły odzwierciedlenie w osiągniętym wyniku finansowym netto, który w 2013 r. kształtował się na poziomie ok. 44 mln zł”.

Odnosząc się natomiast do działań w 2014 r., kiedy to sytuacja na rynku węglowym uległa dalszemu pogorszeniu, Dyrektor ZSK wskazał, że Zarząd podjął decyzję o opracowaniu Strategii nr 4, która „zawierała elementy pogłębionej restrukturyzacji i dostosowania działalności do bieżących warunków rynkowych. Jednakże, w odniesieniu do dynamiki zmian oraz niepewności kształtowania się parametrów rynkowych w perspektywie krótko i średnioterminowej, w drugiej połowie 2014 roku przystąpiono do opracowania programu „Działań dostosowawczych do zmieniających się warunków zewnętrznych” – przyjętego we wrześniu 2014 r. Działania te miały na celu poprawę sposobu funkcjonowania Spółki oraz utrwalenie zmian dokonanych w latach poprzednich.

Ówczesna sytuacja Spółki, jak również perspektywy sektora i zachodzące w nim zmiany, spowodowały konieczność dokonania rewizji przyjętych założeń, których efektem było opracowanie Programu naprawczego KHW S.A. Po uzgodnieniu ze stroną społeczną zakresu i formy niezbędnych działań naprawczych, w dniu 20.02.2015 r. przyjęto do realizacji „Program naprawczy KHW S.A.(...)”. W efekcie skutecznej realizacji głównych inicjatyw, w październiku 2015 roku dokonano przeglądu i aktualizacji działań, podejmowanych w ramach przyjętego Programu”.

(dowód: akta kontroli str. 301-302, 517-575)

2.9.2 Zbycie ruchu „Boże Dary” i ruchu „Mysłowice”

W okresie objętym kontrolą, Spółka dokonała zbycia na rzecz SRK ruchu „Mysłowice” (część KWK M-W) oraz ruchu „Boże Dary” (część KWK Mu-St). Ponadto, sprzedała SRK 100% udziałów spółki KWK K-J.

Dyrektor ZSK wyjaśnił, że: „Kryteriami, na podstawie których podjęto decyzję o przekazaniu wybranych zakładów KHW S.A. były rentowność i niska jakość eksploatowanych pokładów oraz ponoszone koszty niezwiązane z podstawową działalnością Spółki. Dodatkowo, przeprowadzono w tej kwestii szereg konsultacji ze stroną społeczną.

Węgiel produkowany na ruchu „Boże Dary” charakteryzował się niskimi parametrami jakościowymi, głównie niską wartością kaloryczną oraz dużą zawartością popiołu. Istniejące uwarunkowania rynkowe oraz perspektywy nie pozwalały na osiągnięcie rentowności produkcji i oznaczały stratę na sprzedaży węgla w okresie 2015-2020 w wysokości ok. 1.100 mln PLN. Utrzymanie ówczesnego modelu funkcjonowania KHW S.A., tzn. bez przeprowadzania koniecznych zmian w zakresie obniżenia kosztów i zwiększenia efektywności, przy zachowaniu aktualnych cen rynkowych węgla doprowadziłoby do trwałej utraty płynności finansowej Spółki w krótkim okresie czasu.

Zarząd KHW S.A. rozważał również warianty likwidacji zakładu we własnym zakresie, a także poddanie go hibernacji. Wysokość zapotrzebowania na finansowanie zewnętrzne, w odniesieniu do poszczególnych wariantów oraz symulacja wyników w długim okresie czasu była podstawą podjęcia decyzji o przekazaniu ruchu „Boże Dary” do SRK S.A. Spółka nie posiadała możliwości pozyskania finansowania zewnętrznego na likwidację zakładu we własnym zakresie, ani też jego hibernacji.

Dodatkowo, biorąc pod uwagę ówczesny poziom zatrudnienia na ruchu „Boże Dary” oraz możliwe do uzyskania ceny, przeanalizowano próg rentowności, który jest determinowany wielkością produkcji i sprzedaży, pozwalającej zniwelować wysoki udział kosztów stałych. Dla zadanych parametrów, próg rentowności ruchu „Boże Dary” był osiągnięty przy wielkości wydobycia wynoszącej ok. 3 mln ton rocznie, która nie była możliwa do osiągnięcia z powodu uwarunkowań technicznych oraz geologiczno-górnictwowych na ruchu „Boże Dary”.

Mając jednakże na uwadze wysoką jakość złóż ruchu „Boże Dary” zalegających poniżej udostępnionych poziomów (poniżej głębokości 1000 m), zachowano możliwość ich przyszłej eksploatacji w przypadku wystąpienia korzystnych uwarunkowań rynkowych oraz ewentualnego pozyskania inwestora strategicznego.

Wydobycie węgla na ruchu „Mysłowice” KWK Mysłowice-Wesoła zostało zakończone w połowie 2011 roku i od tego czasu pozostała infrastruktura dołowa i powierzchniowa generowała wyłącznie koszty, związane głównie z odwodnieniem wyrobisk dołowych.

Wysokość tych kosztów kształtowała się na poziomie ok. 20 mln PLN rocznie. Biorąc pod uwagę powyższe, właściwą decyzją było przekazanie części ruchu Mysłowice do SRK S.A., generującego dla KHW SA jedynie koszty”.

(dowód: akta kontroli str. 15-18)

W ramach przyjętego przez Zarząd 19 lutego 2015 r. Programu naprawczego¹³⁰ zaplanowano restrukturyzację techniczno-organizacyjną KHW, przewidującą m.in.:

- wygaszanie i zbycie na rzecz SRK – ruchu „Boże Dary,
- ograniczenie kosztów stałych utrzymania ruchu „Mysłowice” poprzez przekazanie (zbycie) w 2015 roku do SRK powierzchni niestanowiącej wartości komercyjnej dla KHW, tj.: zakładu A byłej kopalni Mysłowice wraz z funkcjonującym na jej terenie szybem „Łokietek”, służącym do odwodnienia wyrobisk dołowych, osadników mułowych (hałda) oraz osadników wód dołowych, służących do odprowadzenia wód dołowych z szybu „Łokietek”.

W wyniku umowy nieodpłatnego zbycia ruchu „Mysłowice” zawartej 31 maja 2015 r.¹³¹, nastąpiło przekazanie tej części KWK M-W. Wraz z ruchem „Mysłowice” do SRK zostało przekazanych 285 pracowników¹³², którzy zadeklarowali chęć skorzystania z instrumentów osłonowych na podstawie ustawy z dnia 22 stycznia 2015 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego w latach 2008-2015 oraz niektórych innych ustaw¹³³.

We wniosku Zarządu do RN w sprawie wyrażenia zgody na nieodpłatne zbycie, w oparciu o art. 8a ust. 1 i 2 ustawy z dnia 7 września 2007 r. o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego¹³⁴, na rzecz SRK oznaczonej części ww. zakładu górniczego (w celu przeprowadzenia jej likwidacji) podano, że pozwoli ono Spółce na:

- nieponoszenie kosztów likwidacji i dalszego utrzymania majątku (ochrona, ubezpieczenie, podatki),
- pomniejszenie kapitału zapasowego o wartość księgową netto zbywanego mienia.

Ponoszone koszty z tytułu utrzymania ww. infrastruktury wraz z wynagrodzeniami pracowników wynosiły ok. 20 mln zł rocznie. Wskazane składniki aktywów zbywane do SRK obejmowały: nieruchomości gruntowe, w tym prawa użytkowania wieczystego gruntu; własność budynków i budowli, w tym tereny hałd, osadników wód dołowych, przekopy, linie i kanały kablowe, wieże, sieci przemysłowe, przetwornice, pompy, sprężarki, majątek dołowy związany z szybem „Łokietek”. Wartość księgową netto ww. nieruchomości wynosiła 0 zł, a wartość księgową gruntu objętego przekazaniem 2.841.229 zł.

(dowód: akta kontroli str. 576-675)

W odniesieniu do ruchu „Boże Dary” rozpatrywano cztery warianty restrukturyzacji:

- wariant wyjściowy – utrzymanie dotychczasowego modelu funkcjonowania KHW, w tym ruchu „Boże Dary”,
- wariant 1 – hibernacja ruchu „Boże Dary”,
- wariant 2 – wygaszanie ruchu „Boże Dary” we własnym zakresie,
- wariant 3 – wygaszanie i zbycie (sprzedaż) ruchu „Boże Dary” na rzecz SRK.

Naczelną zasadą ww. wariantów było zagwarantowanie - poprzez „sukcesywną alokację” - zatrudnienia pracownikom niezbędnym w procesie produkcyjnym Spółki.

Wśród parametrów decydujących o efektywności prowadzonej w tej kopalni eksploatacji na przestrzeni lat: 2003-2005, 2005-2009, 2010-2014 i prognozy po roku 2014, wykazano odpowiednio m.in.:

¹³⁰ Przyjętego uchwałą Zarządu KHW nr 232/2015 oraz uchwałą RN nr 301/15/VIII z 20 lutego 2015 r. w sprawie zatwierdzenia Programu naprawczego KHW, zmienionego kolejnymi uchwałami.

¹³¹ Aktem notarialnym Repertorium „A” Nr 4008/2015. Umowa nieodpłatnego zbycia poprzedzona została: uchwałą Zarządu nr 565/2015 z 9 kwietnia 2015 r., uchwałą RN nr 324/15/VIII/kurenda z 17 kwietnia 2015 r. oraz uchwałą nr 1 WZA (Repertorium A Nr 6954/2015 z 6 maja 2015 r.), zatwierdzającymi nieodpłatne zbycie ruchu „Mysłowice” na rzecz SRK.

¹³² Na podstawie art. 23¹ Kodeksu pracy. W tej grupie 226 osób było pracownikami dołowymi, przechodzącymi na urlop górniczy, 59 – pracownicy powierzchni, w tym 28 korzystających z jednorazowych odpraw pieniężnych, a pozostałych 31 – korzystających z urlopu dla pracowników zakładu przeróbki mechanicznej węgla.

¹³³ Dz. U. z 2015 r., poz. 143.

¹³⁴ Dz. U. z 2015 r., poz. 410.

- głębokość eksploatacji: 400-500 m, 400-600 m, 400-750 m i 600-800 m,
- odległość ścian od szybów: 2 km, 3-4 km, 4-5 km i 4-6 km,
- poziom zagrożenia metanowego (maksymalna metanowość bezwzględna): 1,9m³/min, 13,6m³/min, 35m³/min i 45 m³/min,
- średnie wydobycie dobowe ze ściany [t/d]: 4693, 3747, 3239 i 2100,
- średni czas dojazdu do pola [min]: 20, 30, 35 i 45,
- koszt odmetanowania 1 ściany: 0, 0, 10 mln zł i 20 mln zł,
- wynik ze sprzedaży węgla – średniorocznie: 37.416 tys. zł, (-)21.548 tys. zł, (-)90.032 tys. zł i (-)213.167 tys. zł.

Najlepszymi parametrami w zakresie prognozowanego wyniku finansowego netto, odbudowy kapitałów własnych oraz zapotrzebowania na finansowanie zewnętrzne, przy uwzględnieniu ograniczenia do niezbędnego minimum skutków społecznych w latach 2015-2020 charakteryzował się rekomendowany przez Zarząd wariant 3. Termin zakończenia eksploatacji ostatniej ściany ruchu „Boże Dary” został zaplanowany na przełomie października/listopada 2015 r.

Umowa w sprawie nieodpłatnego zbycia celem jej likwidacji oznaczonej części zakładu górniczego KWK Mu-St (ruchu „Boże Dary”) na rzecz SRK zawarta została 30 czerwca 2015 r. w formie aktu notarialnego¹³⁵.

Z kolei, aktem notarialnym¹³⁶ z 1 października 2015 r. zawarto aneks do ww. umowy zbycia, odnoszący się do pozostawionego na stanie KHW majątku związanego z częścią pokładu 364/1-2 w Polu „F” oraz eksploatacją ściany 65 ruchu „Boże Dary”.

Wraz z ruchem „Boże Dary” do SRK zostało przekazanych 920 pracowników¹³⁷, którzy zadeklarowali chęć skorzystania z instrumentów osłonowych na podstawie ustawy z dnia 22 stycznia 2015 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego w latach 2008-2015 oraz niektórych innych ustaw¹³⁸.

(dowód: akta kontroli str. 692-693, 2727-2760)

2.9.3 Zbycie KWK K-J

W dniu 6 listopada 2014 r. Zarząd Spółki zawarł z SRK umowę sprzedaży 100% udziałów w spółce KWK K-J za cenę 1,00 zł. Podpisanie umowy poprzedzone zostało zawarciem 27 września 2014 r. postanowienia z posiedzenia Zespołu ds. restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego z udziałem władz KHW i KWK K-J oraz strony społecznej, w wyniku którego strona rządowa potwierdziła i zadeklarowała intensyfikację działań mających na celu poprawę sytuacji w sektorze górnictwym oraz wsparcie procesu wygaszania działalności KWK K-J, a także rozwiązania ważnych problemów społecznych z tym związanych. Ponadto, strona rządowa zobowiązała się do podjęcia niezbędnych działań umożliwiających ścieżkę wygaszenia działalności KWK K-J w oparciu o rozdział 3 artykuł 6 ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego w latach 2008-2015. Zobowiązano się również do pilnych zmian legislacyjnych w ww. ustawie, a także do podjęcia działań mających na celu dokapitalizowanie SRK kwotą ok. 100 mln zł. Działania te powinny pozwolić na:

- uregulowanie zaległych zobowiązań pracowniczych,
- uregulowanie kwestii mieszkań pracowniczych,
- dokonanie zmian organizacyjnych i restrukturyzacyjnych, które zapewnią pracownikom KWK K-J przejście do KHW, zgodnie z zakładowymi porozumieniami obowiązującymi w KHW.

¹³⁵ Repertorium „A” numer 4840/2015. Zawarcie umowy nieodpłatnego zbycia poprzedzone zostało: uchwałą Zarządu nr 946/2015 z 23 czerwca 2015 r., uchwałą nr 3/15/IX RN z 24 czerwca 2015 r. oraz uchwałą Nr 1 WZA Spółki (Repertorium A Nr 10677/2015 z 29 czerwca 2015 r.), zatwierdzającymi nieodpłatne zbycie ruchu „Boże Dary”.

¹³⁶ Repertorium „A” numer 7513/2015. Zawarcie umowy nieodpłatnego zbycia poprzedzone zostało: uchwałą Zarządu nr 1359/2015 z 24 września 2015 r., uchwałą nr 27/15/IX/kurenda RN z 28 września 2015 r. oraz uchwałą Nr 1 WZA Spółki (Repertorium A Nr 16672/2015 z 30 września 2015 r.), zatwierdzającymi nieodpłatne zbycie oznaczonego zespołu składników materialnych i niematerialnych ruchu „Boże Dary”, związanych z pokładem węgla w Polu „F”.

¹³⁷ Na podstawie art. 23¹ Kodeksu pracy.

¹³⁸ Dz. U. z 2015 r., poz. 143

Ustalono również, że:

- po przejęciu KWK K-J przez SRK eksploatacja złoża w partii C i E (pokład 510) będzie kontynuowana na warunkach ekonomicznie uzasadnionych,
- zakładowe organizacje związkowe działające w kopalni KWK K-J, KHW oraz SRK zawarły odrębne porozumienie uszczegóławiające powyższe postanowienia.

Tego samego dnia zawarto porozumienie zbiorowe określające gwarancje udzielane pracownikom KWK K-J. Porozumienie to obejmowało wszystkich pracowników kopalni, zatrudnionych do 1 sierpnia 2014 r., którzy do 1 października 2014 r. podjęli pracę na podstawie umów o pracę na czas nieokreślony w zakładach KHW (pracownikom zatrudnionych w KHW na czas określony zaplanowano zmianę umów na czas nieokreślony). W porozumieniu ustalono także, że KHW powierzy realizację zadań niezbędnych dla zabezpieczenia ruchu zakładu górniczego grupie 500 byłych pracowników KWK K-J. Następnie, Zarząd KHW uchwałą nr 1551/2014 z 17 października 2014 r., RN uchwałą nr 268/14/VIII z 20 października 2014 r. i WZA uchwałą nr 1 z 31 października 2014 r.¹³⁹, wyraziły zgodę na zbycie 100% udziałów w KWK K-J na rzecz SRK za cenę 1 zł.

(dowód: akta kontroli str. 2761-2778)

W odniesieniu do KWK K-J i opisanej powyżej transakcji zauważyć należy, że:

- w strategiach KGK i KHW na lata 2010-2020, 2013-2020 i 2014-2020 w części *Podstawowe i główne założenia strategii* podawano, że dana strategia przedstawia program działania KHW i KWK K-J,
- w ww. strategiach kopalnia niezmiennie była wymieniana wśród spółek o znaczeniu strategicznym dla KHW, której żywotność i okres eksploatacji przewidywano na blisko 20 lat,
- w żadnej ze strategii, w szczególności w *Strategii KGK na lata 2014-2020*¹⁴⁰ opracowanej w okresie kwiecień-czerwiec 2014 r., nie zakładano zbycia/likwidacji KWK K-J, do czego doszło w listopadzie 2014 r.,
- w *Strategii nr 4* nie ujęto informacji o trudnej sytuacji finansowej kopalni. Przykładowo, w projekcji wyników zakładano dodatni wynik finansowy KWK K-J w kolejnych latach oraz dalsze nakłady inwestycyjne.

(dowód: akta kontroli str. 2820-2821)

Zarząd Spółki wyjaśnił, że: „Na etapie tworzenia Strategii KGK na lata 2014-2020 nie była znana faktyczna sytuacja techniczno-ekonomiczna kopalni, a zawarte w dokumencie Strategii założenia dla kopalni Kazimierz-Juliusz Sp. z o.o. wynikały z planów strategicznych opracowanych przez Zarząd KWK Kazimierz-Juliusz Sp. z o.o. i zatwierdzonych przez Radę Nadzorczą tej Spółki. To te organy spółki wyznaczały horyzont strategiczny spółki oraz odpowiadały za jej realizację. Dokument przedstawiający strategię KWK Kazimierz-Juliusz Sp. z o.o., Katowicki Holding Węglowy S.A. otrzymał w lutym 2014 r. (...). Uwzględnione w dokumencie Strategii na lata 2014-2020 planowane parametry techniczno-ekonomiczne KWK Kazimierz-Juliusz Sp. z o.o. zostały także zatwierdzone przez Radę Nadzorczą KWK Kazimierz-Juliusz Sp. z o.o. (...). Otrzymane z KWK Kazimierz-Juliusz Sp. z o.o. zatwierdzone założenia do Strategii na lata 2014-2020 zostały uwzględnione w przedmiotowym dokumencie.

Prognozowany na początku 2014 roku wynik finansowy netto za 2013 rok, przedstawiony przez Zarząd KWK Kazimierz-Juliusz Sp. z o.o. był dodatni i wynosił ok. 260 tys. zł. Jednocześnie w lutym 2014 r. dokonany został test na trwałą utratę wartości majątku rzeczowego KWK Kazimierz-Juliusz Sp. z o.o., zgodnie z którym majątek kopalni utracił wartość i na mocy MSR 36 Spółka ujęła odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości w wysokości 28.810 tys. PLN, co zostało odzwierciedlone w końcowym (po badaniu przez biegłego) sprawozdaniu finansowym za 2013 r.

Ze względu na powyższe, tj. utratę wartości majątku, co wynikało z coraz trudniejszej sytuacji finansowej Spółki (ze względu na gwałtowny spadek cen węgla zarówno na rynkach światowych jak i krajowym) oraz w związku z pojawiającymi się sygnałami o pogarszającej się kondycji finansowej Spółki KWK Kazimierz-Juliusz Sp. z o.o. pochodzącymi od jej

¹³⁹ Akt notarialny z 31 października 2014 r., Repertorium A Nr 6005/2014.

¹⁴⁰ Strategia nr 4.

kontrahentów, będących jednocześnie kontrahentami KHW S.A., Katowicki Holding Węglowy S.A. podjął decyzję o wykorzystaniu przysługujących uprawnień właścicielskich i przeprowadzenia kontroli bieżącej sytuacji spółki. Przeprowadzona przez Katowicki Holding Węglowy S.A. kontrola działalności KWK „Kazimierz-Juliusz” Sp. z o.o. odbyła się na przełomie czerwca i lipca 2014 r. Celem kontroli było określenie stanu aktualnego Spółki w poszczególnych obszarach ekonomiczno-finansowych oraz przyczyn tego stanu, w tym wskazanie istotnych zagrożeń rzutujących na dalsze funkcjonowanie Spółki. W wyniku przeprowadzonej kontroli pismem z dnia 14 października 2014 r. KHW S.A. zawiadomił Prokuraturę Okręgową w Katowicach o możliwym popełnieniu przestępstwa przez członków Zarządu KWK Kazimierz-Juliusz Sp. z o.o., w tym o umyślnym przedstawianiu nierzetelnych danych finansowych i danych o sytuacji ekonomicznej spółki w latach 2012, 2013 i 2014. Aktualnie jest prowadzone postępowanie karne m.in. w/w sprawie”.

(dowód: akta kontroli str. 2824-2826)

W lipcu 2014 r., na podstawie uchwały Zarządu nr 1067/2014 z 3 lipca 2014 r., przeprowadzona została w KWK K-J kontrola, z której wyniki opisane zostały w „Raportie z kompleksowej kontroli działalności KWK „Kazimierz-Juliusz” Sp. z o.o. w Sosnowcu w obszarze ekonomiczno-finansowym i technicznym”. W dokumencie tym opisano szereg nieprawidłowości w zakresie nierzetelnego prowadzenia ksiąg rachunkowych oraz czynów noszących – zdaniem autorów – znamiona działania na szkodę spółki. Stwierdzono w nim również, że „Przyczyną powstania tych nieprawidłowości był, oprócz ewidentnych podstawowych błędów i braku poszanowania dla zasad kierowania przedsiębiorstwem – leżących po stronie zarządu spółki, także dalece niewystarczający nadzór właścicielski”.

(dowód: akta kontroli str. 2850-2918)

2.10 Nakłady inwestycyjne w KGK

W latach objętych kontrolą wartość nakładów inwestycyjnych w KHW stopniowo wzrastała, z 341,2 mln zł w 2006 roku do 409, 8 mln zł w 2007 roku, 713,2 mln zł w 2008 roku i do 845,8 mln zł w 2009 roku. W kolejnym roku uległa ona znacznemu obniżeniu do 472,1 mln zł, by w następnych latach (do roku 2015) utrzymywać się na zbliżonym poziomie i wynosić odpowiednio: 504,9 mln zł, 739,4 mln zł, 537,4 mln zł, 456,9 mln zł i 639,4 mln zł.

We wszystkich latach badanego okresu nakłady inwestycyjne nie przekraczały wielkości zakładanych w strategiach, poza rokiem 2009, w którym były one wyższe o ok. 24% niż zaplanowano w *Strategii nr 1*. W latach 2007-2015 łączne wykonanie nakładów inwestycyjnych stanowiło 90,13% planowanych wydatków na ten cel.

W latach 2012-2014, tj. latach bezpośrednio poprzedzających termin zbycia ruchu „Mysłowice”, w KWK M-W wydobywie prowadzone było tylko na terenie ruchu „Wesoła” i z wydobywaniem w tej części zakładu górniczego związane były nakłady inwestycyjne.

Z kolei, w okresie bezpośrednio poprzedzającym termin zbycia ruchu „Boże Dary”, w KWK Mu-St nakłady inwestycyjne związane z wydobywaniem w tej części zakładu górniczego stopniowo malały i wyniosły 147.387,6 tys. zł w 2012 r., 62.662,1 tys. zł w 2013 r. i 112.010,5 tys. zł w 2014 r.

W przypadku KWK K-J wartość nakładów inwestycyjnych stopniowo wzrastała w latach 2007-2011 i w kolejnych latach tego okresu wyniosła odpowiednio 7,8 mln zł, 9,9 mln zł, 15,0 mln zł, 10,9 mln zł i 14,4 mln zł. W 2012 i 2013 roku (tj. w latach bezpośrednio poprzedzających termin zbycia kopalni) nakłady inwestycyjne zwiększyły się odpowiednio o 122% i 129% w stosunku do roku 2011. Ponadto, wysokość nakładów inwestycyjnych w tych latach znacząco przewyższyła wydatki na ten cel zaplanowane w *Strategii nr 2* i w PTE¹⁴¹ (odpowiednio o 254% i 220%). Z kolei w 2013 r. wykonane nakłady inwestycyjne przewyższyły planowane w strategii i PTE o 562%¹⁴². Ponadto, w *Raporcie z kompleksowej kontroli działalności KWK „Kazimierz-Juliusz”* (...) odnotowano, że za I półrocze 2014 r. nastąpiło przekroczenie o 55% zaplanowanych w PTE nakładów inwestycyjnych¹⁴³.

(dowód: akta kontroli str. 26-29, 1919-1921, 2791-2820)

¹⁴¹ Na rok 2012 zaplanowano w strategii i PTE nakłady inwestycyjne odpowiednio o wartości 9 mln zł i 10 mln zł, zaś wydano na ten cel 32 mln zł.

¹⁴² Na rok 2013 zaplanowano w strategii i PTE nakłady inwestycyjne o wartości 5 mln zł, a i wydano na ten cel 33,1 mln zł.

¹⁴³ Wg PTE, planowane nakłady inwestycyjne wynosiły 6,5 mln zł, a wydano na nie 10 mln zł.

Wyjaśnień w sprawie znacznych odchyleń od planowanych nakładów inwestycyjnych w KWK K-J udzielił Zarząd KHW podając: „W Spółce KWK Kazimierz-Juliusz Sp. z o.o. funkcjonowała jako profesjonalny organ nadzoru Rada Nadzorcza, w skład której między innymi każdorazowo powoływane były osoby z najwyższymi kwalifikacjami w zakresie zarządzania podmiotami górnictwa węglowego. Uchwałą Nr 23/2012 z dnia 18.06.2012 r. Zwyczajne Zgromadzenie Wspólników Spółki KWK „Kazimierz-Juliusz” Sp. z o.o. zatwierdziło do realizacji Plan Techniczno-Ekonomiczny Spółki na 2012 r. a Uchwałą Nr 17/2013 z dnia 16.05.2013 r. na 2013 r., określając planowane wielkości – określone przez Zespół Controllingu(...) i zobowiązało Radę Nadzorczą Spółki do bieżącej kontroli realizacji przez Spółkę tak określonego – wcześniej opiniowanego przez tę Radę – Planu Techniczno-Ekonomicznego(...). W dokumentacji związanej z nadzorem właścicielskim, dotyczącej badanego okresu (lata 2012-13), brak jest dokumentów sygnowanych przez Radę Nadzorczą Spółki, kierowanych do Katowickiego Holdingu Węglowego S.A. jako jedynego Wspólnika Spółki o zagrożeniach dla Spółki wynikających z przekroczenia wydatków inwestycyjnych. W sprawozdaniu z działalności Rada stwierdziła, że sprawowała nadzór nad działalnością finansowo-ekonomiczną, produkcyjną, techniczną i technologiczną oraz organizacyjno-prawną (przedmiotowa dokumentacja znajduje się w Spółce Restrukturyzacji Kopalń S.A. w Bytomiu, w której skład – jako oddział w Sosnowcu – wchodzi Kopalnia Węgla Kamiennego „Kazimierz-Juliusz” w wyniku zbycia przez KHW S.A. na rzecz SRK S.A. udziałów w tej Spółce (...).”

(dowód: akta kontroli str. 2822-2823)

Na pytanie, czy Spółka – korzystając z uprawnień wynikających z art. 212 §1 ksh przeprowadziła inne – poza kontrolą zleconą na podstawie uchwały Zarządu nr 1067/2014 z 3 lipca 2014 r. – kontrole w zakresie działalności KWK K-J, bądź w jaki inny sposób sprawowany był nadzór właścicielski nad działalnością tej kopalni, Prezes Zarządu wyjaśnił, że w okresie objętym kontrolą poza ww. kontrolą nie przeprowadzono bezpośredniej kontroli w kopalni. Stwierdził także, że „nadzór nad działalnością Kopalni (...) jako spółki zależnej, w tym w zakresie stanu finansów, sprawowany był:

- 1) za pośrednictwem powołanej Rady Nadzorczej (...),
- 2) w oparciu o uprawnienia wspólnika, wynikające z przepisów art. 212 Kodeksu spółek handlowych (...) W oparciu o te kompetencje realizowane były funkcje związane z:
 - a) nadzorem właścicielskim,
 - b) controllingiem,
 - c) kontrolą wewnętrzną i audytem,
- 3) w ramach decyzji właścicielskich, podejmowanych w formie uchwał Zgromadzenia Wspólników Spółki, jako jej organu, którego kompetencje, podobnie jak i Rady Nadzorczej zostały szczegółowo określone w Kodeksie spółek handlowych i Akcie założycielskim Spółki.

(dowód: akta kontroli str. 2920-2929)

Uwagi dotyczące
badanej działalności

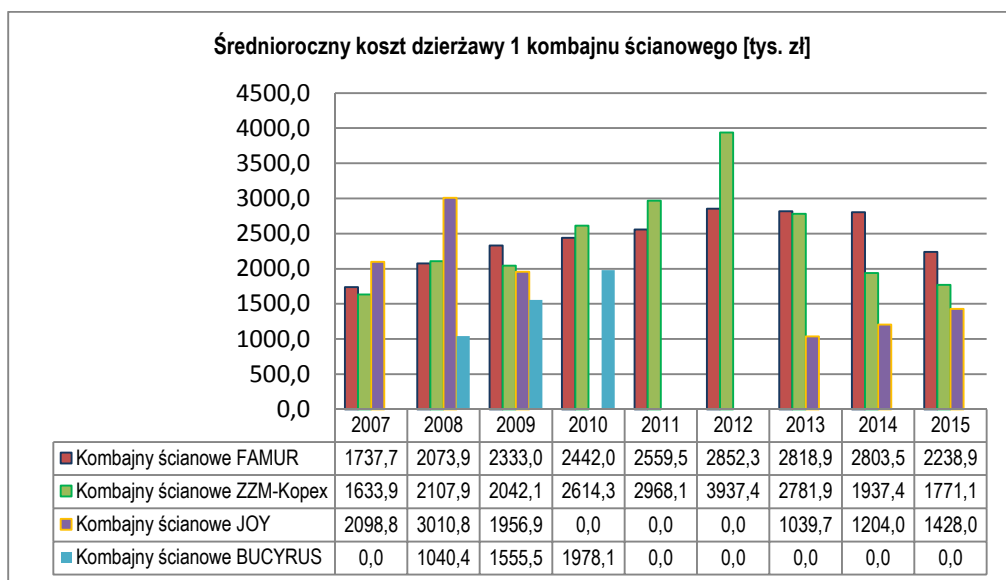
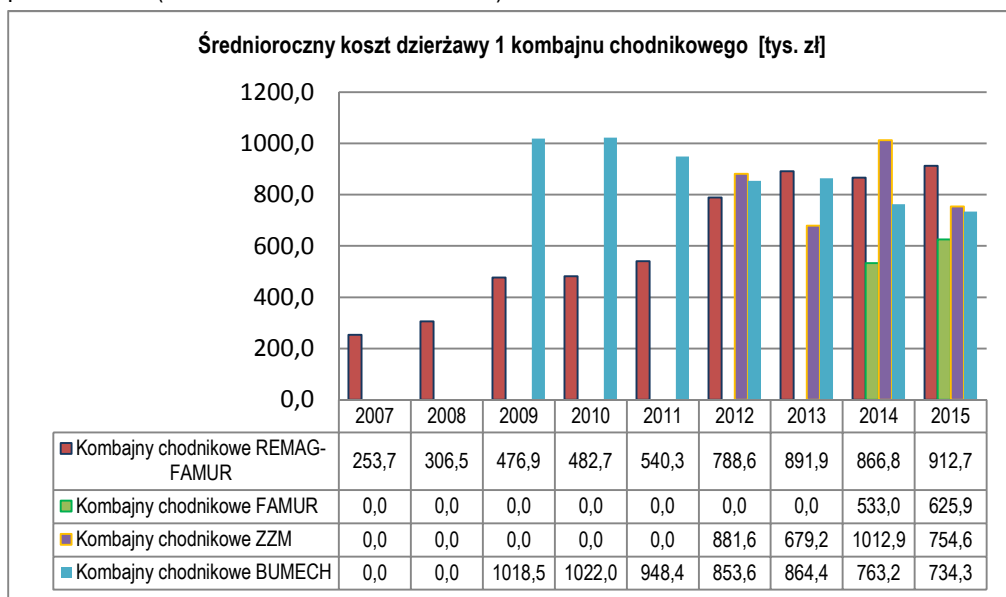
NIK zwraca uwagę, że w wyniku niewystarczającego nadzoru właścicielskiego ze strony Zarządu Spółki w KWK K-J dopuszczono m.in. do znacząco wyższego niż zakładano w dokumentach strategicznych poziomu wydatków na inwestycje w latach 2012-2014, co w tak trudnej sytuacji finansowej kopalni było ekonomicznie nieuzasadnione.

2.11. Zakup, dzierżawa kombajnów chodnikowych i ścianowych oraz zakup do nich części zamiennych i usług remontowych

Spółka w okresie objętym kontrolą poniosła w związku z eksploatacją kombajnów (ścianowych i chodnikowych) koszty w łącznej wysokości 753,4 mln zł.

Średnio 64% kosztów stanowiły koszty dzierżawy kombajnów (tj. 481,5 mln zł), a 36% (271,8 mln zł) stanowiły koszty eksploatacji (remontów i serwisów oraz zakupu części zamiennych).

Poniższe wykresy przedstawiają średnie roczne koszty na jeden kombajn, jakie Spółka ponosiła w związku z dzierżawą kombajnów w zależności od firmy, która była ich producentem (bez kosztów remontów/serwisu).



W okresie objętym kontrolą średnie stawki dobowe netto (za dany rok kalendarzowy) dzierżaw kombajnów chodnikowych i ścianowych kształtowały się w przedziale:

- od ok. 800 zł do 2.500 zł za dobę dla kombajnów chodnikowych;
- od ok. 4.500 zł do 10.000 zł za dobę w przypadku kombajnów ścianowych.

W latach 2007-2012 można było zaobserwować coroczny, stopniowy wzrost średnich stawek za dzierżawę kombajnów chodnikowych. Największy ich wzrost odnotowano po 2011 roku, co Zarząd KHW łączył z „przeprowadzonymi przekształceniami własnościowymi firmy Remag S.A. i przejęciem tej spółki przez Grupę Famur.”

Zarząd wyjaśnił, że: „Dopiero w pierwszej połowie 2014 roku zaobserwowano widoczny spadek dobowych cen dzierżaw kombajnów chodnikowych, z utrzymującą się tendencją do chwili obecnej. Średnie wartości dobowych stawek dzierżaw kombajnów chodnikowych w rozstrzygniętych postępowaniach w roku 2015 osiągnęły poziom poniżej 1.000 PLN, w tym między innymi pozyskano kombajn typu AM-50 ze stawką dobową 499,00 PLN.

Obniżenie stawek dzierżaw spowodowane było wprowadzeniem na rynek przez Grupę Kopex S.A. nowej serii maszyn KTW w typach 100, 150 i 200 oraz pojawieniem się na rynku nowych dostawców takich jak: Trans-Jan Sp. z o.o., UiK S.A., MMC Poland Sp. z o.o. oraz JOY Global (Poland) Sp. z o.o., co spowodowało powstanie prawdziwej konkurencji.

W przypadku kombajnów ścianowych, od 2007 roku do 2012 roku również odnotowano stopniowy wzrost obowiązujących stawek dobowych dzierżaw. Kombajny ścianowe typu KSW i KGE odpowiednio grupy Kopex S.A. i Famur S.A. zdominowały wyposażenie eksploatowanych ścian. Taki stan rzeczy spowodował podjęcie działań w zakresie doprowadzenia do zwiększenia ilości potencjalnych Wykonawców w celu wytworzenia konkurencji w postępowaniach przetargowych na dzierżawę kombajnów ścianowych.

Podjęte działania doprowadziły do pojawienia się, w prowadzonych postępowaniach na dzierżawę kombajnów ścianowych, dodatkowo firmy JOY Global (Poland) Sp. z o.o. i Eickhoff Polonia Sp. z o.o., co w efekcie spowodowało obniżenie dobowych stawek dzierżaw do średniego poziomu ok. 4.500 PLN/dobę”.

Ponadto, w wśród czynników mających wpływ na cenę dzierżawy wymieniono przepisy „ustawy Prawo zamówień publicznych – dotyczące braku możliwości przeprowadzenia aukcji elektronicznej w celu wyłonienia najkorzystniejszej oferty w przypadku uzyskania w postępowaniu jedynie dwóch ofert (o co KHW SA już wielokrotnie wnioskowało)”.

Wskazano przy tym, że: „Niepokojącym zjawiskiem z punktu widzenia Zamawiającego, jest również potencjalna możliwość połączenia się dwóch największych producentów maszyn górniczych w Polsce (Grupa Famur i Grupa Kopex), co spowoduje radykalne ograniczenie konkurencji, a docelowo być może doprowadzić do monopolizacji rynku nie tylko w obszarze kombajnów chodnikowych czy ścianowych, ale również obudów zmechanizowanych, jak i ciężkich przenośników zgrzeblowych”.

(dowód: akta kontroli str. 2933-2936)

Odnosząc się do podejmowanych działań, mających na celu ograniczenie kosztów związanych z wykorzystywaniem kombajnów, Dyrektor Zespołu Controllingu wyjaśnił, że: „decyzja o formie i okresie pozyskania każdego z kombajnów poprzedzana była analizą potrzeb i możliwości wykorzystania w zakresie technicznym, przydatności do różnorodnych miejsc pracy jak również możliwością i formą finansowania”. W przedstawionych do kontroli, wybranych losowo „Analizach porównawczych różnych form finansowania inwestycji¹⁴⁴ dokonywano zestawienia kosztów zakupu, leasingu finansowego i dzierżawy. Dokumenty te stanowiły podstawę sporządzenia Karty wyników oceny ekonomicznej efektywności inwestycji, w której określano wybór formy¹⁴⁵ pozyskania kombajnu.

(dowód: akta kontroli str. 2930, 2937-2944)

2.12 Wykonywanie robót górniczych przez firmy zewnętrzne

W latach 2009-2015 Spółka zlecała podmiotom zewnętrznym wykonywanie robót górniczych na rzecz poszczególnych kopalń w soboty, niedziele i inne dni wolne od pracy.

Łączna kwota wydatków poniesionych przez KHW w latach 2009-2015 z tego tytułu wyniosła 128.148,9 tys. zł, z czego:

- w 2009 r.: 7.945,9 tys. zł,
- w 2010 r.: 2.988,2 tys. zł,
- w 2011 r.: 16.499,1 tys. zł,
- w 2012 r.: 19.243,2 tys. zł,
- w 2013 r.: 28.745,2 tys. zł,
- w 2014 r.: 35.428,4 tys. zł,
- w 2015 r.: 17.298,9 tys. zł.

(dowód: akta kontroli str. 3119-3122)

Zarząd wyjaśnił, że: „Zlecenie firmom obcym prac w soboty, niedziele i inne dni ustawowo wolne od pracy, wynikało z potrzeb ruchowych, określonych we wnioskach poszczególnych kopalń KHW S.A., kierowanych do Zarządu KHW S.A. Wnioski opiniowane były przez poszczególne zespoły branżowe Biura Zarządu. Opinie ww. działów stanowiły podstawę do akceptacji wniosku przez Komisję Oceny Wniosków (KOW). Akceptacja KOW była

¹⁴⁴ Dotyczących realizacji inwestycji pn.: 1) Pozyskanie kombajnu ścianowego dla ściany 705 pokł. 407/I oraz dla ściany 109 pokł. 402 dla ruchu „Staszic”, 2) Dzierżawa kombajnu chodnikowego typu AM-50 lub równoważnego dla rozcięcia pokładu 510K w KWK Wujek ruch „Śląsk”, 3) Dzierżawa kombajnu ścianowego dla ścian 172, 172a i 472 w pokładzie 510 przystosowanego do pracy w bezpiecznym systemie posuwu EICOTRACK (KWK Wj), 4) Dzierżawa dwóch kombajnów chodnikowych dla robót związanych z drażeniem wyrobisk korytarzowych.

¹⁴⁵ W analizowanych przypadkach każdorazowo była to dzierżawa.

podstawą dla Zespołu Logistyki do przygotowania stosownego wniosku do Zarządu KHW S.A. o wszczęcie postępowania i w przypadku jego zaakceptowania do ogłoszenia i przeprowadzenia postępowania, którego konsekwencją było zawarcie stosownych umów”.

(dowód: akta kontroli str. 3116)

W sprawie wykonywania analiz wskazujących na opłacalność zlecenia prac firmom zewnętrznym w dni wolne, poprzedzających podjęcie takiej decyzji, Dyrektor Zespołu Controllingu wyjaśnił, że: „Analizowano relację kosztu pdn za SN płaconej na rzecz firmy obcej w relacji do kosztu pdn ponoszonego w przypadku zatrudnienia przez zakład macierzysty. Wg bezpośredniej statystyki tab. 8,8a pdn własna jest tańsza, jednak należy tutaj uwzględnić sposób kalkulacji pdn obcej, gdzie narzucono obowiązek wypłaty pracownikowi wynagrodzeń nieperiodycznych (nagrody roczne, odprawy i in). Dokalkulowanie tych elementów (nieujętych w tablicy 8,8a za SN) sprawia, że koszty pdn są porównywalne. Ponadto koszt pdn obcej musi uwzględniać narzut kosztów ogólnozakładowych (w tym koszty ewidencji czasu pracy i obliczania wynagrodzeń) zatem można pozwolić sobie na stwierdzenie, że per saldo koszt pdn obcej jest niższy od własnej”.

Z załączonego do ww. wyjaśnień zestawienia¹⁴⁶ kosztów wynikało, że:

- średnia wartość pdn firmy zewnętrznej wyniosła 463,18 zł (zapłacona przez KHW),
- średni koszt pdn w kopalni wyniósł 460,57 zł.

(dowód: akta kontroli str. 3117-3118)

Wiceprezes Zarządu ds. Pracy wyjaśnił ponadto, że: „Na podstawie Art. 151 § 4 Kodeksu Pracy w Regulaminie Pracy Katowickiego Holdingu Węglowego S.A. ustalono w § 24 pkt 1 maksymalną liczbę nadgodzin, która może przepracować pracownik w wysokości 416 godzin w roku kalendarzowym. Wiele stanowisk pracy i robót w kopalniach KHW S.A. wymaga ciągłej pracy – czyli ciągłego obciążenia stanowisk. Wynika to zarówno z przepisów prawa geologiczno-górniczego, wymogów stawianych przez Urząd Górniczy oraz z samych warunków geologiczno-geologicznych.

Przepis wyżej wymieniony oraz przepisy Działu szóstego Rozdziału III Kodeksu pracy uniemożliwiają zapewnienie ciągłego obciążenia niezbędnych stanowisk wyłącznie pracownikami KHW S.A.

Ewentualne dodatkowe zatrudnienie pracowników do prac wyłącznie w dni wolne od pracy podwyższyłoby koszty stałe Spółki przy jednoczesnym niskim wykorzystaniu tych pracowników. Ponadto Holdingowy Układ Zbiorowy Pracy KHW S.A. nie przewiduje zatrudnienia pracowników w systemie pracy „weekendowej”.

Do stanowisk i miejsc pracy wymagających stałego obciążenia należą wszystkie stanowiska niezbędne do utrzymania zakładu górniczego w okresie, gdy wydobywanie węgla nie jest prowadzone. Związane są one z systemem przewietrzania, odwadniania, przeciwdziałania i kontrolowania stanu zagrożenia zagrożeniami naturalnymi, a mianowicie:

- zagrożenia pożarowe,
- zagrożenia wodne,
- zagrożenia metanowe,
- zagrożenia tąpnięciami.

Ponadto prowadząc roboty górnicze wg obowiązujących przepisów, na podstawie projektów technicznych sporządzanych zgodnie z obowiązującymi procedurami (OUG) konieczne jest prowadzenie tych robót również w dni wolne od pracy.

Ustalenia o takiej konieczności pojawiają się niejednokrotnie wprost w zapisach wymienionych projektów i wynikają z występujących w danych rejonach zakładów górniczych zagrożeń. Głównie chodzi tu o zagrożenia tąpnięciami, pożarowe, metanowe. Jednocześnie konieczność prowadzenia robót w dni wolne od pracy niejednokrotnie wynika z okresowego wzrostu poziomu wymienionych zagrożeń (...). Ponadto, konieczność prowadzenia robót w dni wolne od pracy wynika z nieprzewidywalnych awarii technicznych, których konieczność niezwłocznego usunięcia wynika z ich wpływu na stan bezpieczeństwa. Prowadzona ciągła restrukturyzacja, w tym restrukturyzacja (obniżenie) zatrudnienia nie

¹⁴⁶ Zawierającego porównanie wykonane na bazie trzech wybranych miesięcy (marzec, październik i grudzień 2015 r.) realizacji wynagrodzeń za pracę w KWK Wi.

pozwała na zatrudnienie takiej ilości osób, aby możliwe było nieprzekraczanie przepisów wynikających z Kodeksu pracy i Regulaminu pracy.

Jedynym rozwiązaniem jakie dostrzeżono było zawarcie umowy (w drodze przetargu publicznego) z firmą zewnętrzną świadczącą usługi w przedmiotowym zakresie. Wprowadzając takie rozwiązanie w KHW S.A. wzorowano się na rozwiązaniu podobnym, zastosowanym w LW „Bogdanka” S.A. Praca w nadgodzinach w KHW S.A. była wielokrotnie przedmiotem analiz Państwowej Inspekcji pracy, która jak dotychczas nie kwestionowała tego rozwiązania”.

(dowód: akta kontroli str. 3129-3130)

Analiza czterech wybranych umów, o łącznej wartości ponad 114.133,4 tys. zł netto zawartych przez KHW z Górnictwem Spółdzielnią Pracy¹⁴⁷, wykazała:

1. **Umowa nr 121300461** z dnia 9 maja 2013 r. o prowadzenie prac na *KWK Wi*. Maksymalna wartość prac pod ziemią określona została na 23.902,9 tys. zł, a prac na powierzchni na 1.840,6 tys. zł. Termin obowiązywania umowy wynosił 24 miesiące od daty zawarcia umowy, lecz był dwukrotnie zmieniony na podstawie zawartych aneksów. Aneksem nr 1 z 8 maja 2015 r. przedłużono okres obowiązywania umowy do 31 grudnia 2015 r., a Aneksem nr 2 z 28 grudnia 2015 r. do 31 grudnia 2016 r.
2. **Umowa nr 261300552** z dnia 17 maja 2013 r. o prowadzenie prac na *KWK M-W*. Maksymalna wartość przedmiotu umowy dla prac pod ziemią określona została na 33.498,1 tys. zł, a termin ich realizacji na 24 miesiące od daty zawarcia umowy. Termin ten został dwukrotnie zmieniony na podstawie zawartych aneksów. Aneksem nr 1/2015 z 14 maja 2015 r. przedłużono termin jej realizacji do 31 grudnia 2015 r., a aneksem nr 2/2015 z 28 grudnia 2015 r. do 31 grudnia 2016 r.
3. **Umowa nr 251300575** z dnia 17 maja 2013 r. o prowadzenie prac na *KWK Mu-St*. Maksymalna wartość przedmiotu umowy dla prac pod ziemią określona została na 28.011,4 tys. zł, a termin ich realizacji na 24 miesiące od daty zawarcia umowy. Termin ten został dwukrotnie zmieniony na podstawie zawartych aneksów. Aneksem nr 3 z 7 maja 2015 r. przedłużono okres obowiązywania umowy do 31 grudnia 2015 r., a Aneksem nr 4 z 23 grudnia 2015 r. do 31 grudnia 2016 r.
4. **Umowa nr 131300416** z dnia 17 maja 2013 r. o prowadzenie prac na *KWK Wu*. Maksymalna wartość przedmiotu umowy dla prac pod ziemią określona została na 26.880,3 tys. zł, a termin ich realizacji na 24 miesiące od daty zawarcia umowy. Termin ten był dwukrotnie zmieniony na podstawie zawartych aneksów. Aneksem nr 1 z 7 maja 2015 r. przedłużono termin obowiązywania umowy do 31 grudnia 2015 r., a Aneksem Nr 2 z 29 grudnia 2015 r. do 31 grudnia 2016 r.

Przedmiotem ww. umów, w przypadku prowadzenia prac pod ziemią było wykonywanie robót:

- związanych z eksploatacją złóż wraz z obsługą przenośników oraz obsługą urządzeń transportu,
- związanych z drażeniem i przebudową wyrobisk wraz z obsługą przenośników oraz obsługą urządzeń transportu,
- związanych ze zbrojeniem lub likwidacją ścian oraz obsługą urządzeń transportu,
- w zakresie prowadzenia obsługi mechanicznej, obsługi szybów i urządzeń podstawowych, obsługi elektrycznej,
- w zakresie monitorowania i zwalczania zagrożeń oraz funkcjonowania punktów obsługowych.

Z kolei, prowadzenie prac na powierzchni kopalni dotyczyło:

- prac w Zakładzie Przeróbki Mechanicznej Węgla i Kontroli Jakości,
- prowadzenia obsługi szybów i urządzeń podstawowych, obsługi elektrycznej,

¹⁴⁷ Informacja ze strony internetowej Górnictwa Spółdzielni Pracy: Górnictwo Spółdzielni Pracy powstała z inicjatywy pracowników KHW *KWK M-W* w październiku 2008 r. Powołanie Spółdzielni było odpowiedzią na potrzeby związane z pracą w soboty, niedziele i święta będące dniami ustawowo wolnymi od pracy w KHW *KWK M-W*. W ciągu kolejnych lat swojego istnienia firma rozszerzyła swoją działalność na wszystkie zakłady górnicze KHW. Obecnie zalicza się do grona największych pracodawców.

- prac w zakresie monitorowania i zwalczania zagrożeń oraz funkcjonowania punktów obsługowych.

W każdej z umów określono (§ 6 umowy) zobowiązanie zamawiającego do nieodpłatnego zapewnienia wykonawcy:

- a) kontroli i ewidencji markowni w sposób i w trybie obowiązującym własnych pracowników,
- b) korzystania z usług warsztatowych – na podstawie zamówienia,
- c) dostarczenia załozde wykonawcy: lamp górniczych, pochłaniaczy oraz aparatów uciezkowych,
- d) środków ochrony indywidualnej (opatrunki osobiste, sprzęt ochronny dróg oddechowych, okulary ochronne),
- e) ubrań roboczych,
- f) korzystania z usług łaźni, markowni i lampowni,
- g) obsługi medycznej w formie opieki pielęgniarskiej, lekarskiej, usług transportu medycznego,
- h) łączności telefonicznej,
- i) narzędzi oraz urządzeń potrzebnych do wykonania prac stanowiących przedmiot umowy,
- j) energii elektrycznej o odpowiednim napięciu, energii sprężonego powietrza, potrzebnej ilości wody i właściwych parametrów wentylacji w wyrobiskach z opływowym prądem powietrza,
- k) sprzętu ppoż. i okresowej jego kontrolę,
- l) metanomierzy, wykrywaczy gazów i innych urządzeń pomiarowych,
- m) wszelkich niezbędnych materiałów, narzędzi, maszyn i urządzeń do prowadzenia robót i utrzymania bezpieczeństwa ruchu w wykonywanych wyrobiskach,
- n) zatrudnienia obsady dyspozytorów ruchu zakładu górniczego,
- o) obecności ratowników górniczych w zakładzie górniczym,
- p) planu ruchu zakładu górniczego, planu ratownictwa, projektów technicznych, DTR, instrukcji i technologii, regulaminu pracy oraz dokumentu bezpieczeństwa w zakresie niezbędnym do wykonywania robót w dni wolne od pracy oraz dokumentację oceny ryzyka zawodowego opracowaną dla stanowisk pracy występujących u zamawiającego,
- q) harmonogramów robót udostępniających i przygotowawczych, eksploatacyjnych oraz map pokładowych.

(dowód: akta kontroli str.2945-3113)

Stosownie do treści art. 144 ust. 1 *ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych*¹⁴⁸ zmiana terminu realizacji ww. umów była dopuszczalna, bowiem w treści specyfikacji istotnych warunków zamówienia, dotyczących postępowań przetargowych poprzedzających zawarcie umów, zapisano: „Zamawiający przewiduje możliwość dokonania zmiany postanowień zawartej umowy w stosunku do treści oferty na podstawie której dokonano wyboru wykonawcy w zakresie przedłużenia terminu realizacji umowy, w przypadku gdy nie nastąpiło wyczerpanie zakresu finansowego umowy (wartości umowy), a czas jej obowiązywania dobiega końca.

Ww. sytuacja będzie skutkować jedynie zmianą terminu realizacji umowy, bez zmiany pozostałych warunków jej wykonania”.

We wszystkich analizowanych przypadkach umów, których termin realizacji przedmiotu umowy został zmieniony kolejnymi aneksami, zawarcie aneksów odbyło się w terminie tuż przed zakończeniem obowiązywania umowy oraz nie nastąpiło wyczerpanie ich zakresu finansowego, bowiem:

¹⁴⁸ Dz. U. z 2015 r., poz. 2164.

Nr umowy	wartość umowy netto (zł)	realizacja na 31 grudnia 2015 r. (zł)	% realizacji
121300461	25 743 646,7	8 018 845,2	31,1
261300552	33 498 109,4	21 247 190,6	63,4
251300575	28 011 415,7	19 680 490,4	70,3
131300416	26 880 264,7	15 532 601,4	57,8

(dowód: akta kontroli str. 3131-3132, 3123-3123)

2.13 Zlecenie usług konsultingowo-doradczych i prawnych

Poniższa tabela prezentuje zestawienie kosztów usług (analiz, ekspertyz), prawnych oraz doradczych, zleconych w latach 2007-2015 przez KHW.

Lp.	Nazwa podmiotu	Wartość zleconych usług doradczych i prawnych [w zł]								
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Analizy, ekspertyzy, atesty, usługi kartograficzne i prawne ogółem	24 259 274	31 527 335	33 612 677	30 887 855	30 142 561	31 345 158	35 422 178	33 862 362	33 447 042
1.2	Wymagane postanowieniami przepisów prawa oraz zawartych umów handlowych ¹⁴⁹	22 138 873	27 673 370	28 032 765	22 194 888	25 165 206	24 807 326	29 842 516	29 517 472	28 076 718
1.3	Inne ¹⁵⁰ z tego:	2 120 401	3 853 964	5 579 912	8 692 267	4 977 355	6 537 831	5 579 661	4 344 889	5 370 323
1.3.1.	Doradztwo podatkowe	5 440	34 800	654 287	406 387	704 091	565 574	380 260	363 350	1 582 863
1.3.2	księgowo	13 600	6 550	0	0	0	0	0	16 000	40 500
1.3.3	strategiczne	156 000	2 074 366	1 796 699	873 520	746 395	1 409 685	293 333	253 333	373 000
1.3.4	techniczne	81 730	0	259 500	4 375 090	712 610	1 614 509	1 236 906	711 622	588 734
1.3.5	Usługi prawne	1 804 765	1 626 332	2 444 558	2 397 553	2 691 508	2 339 550	2 446 536	2 147 614	2 058 035
1.3.6	pozostałe	58 865	111 915	424 866	640 416	122 750	608 511	1 222 625	852 970	727 188

Łączna wartość zleconych przez KHW w latach 2007-2015 kosztów związanych z usługami doradczymi, prawnymi, analizami, ekspertyzami, atestami wyniosła 284.506.446,35 zł, z tego: 237.449.138,45 zł stanowiły koszty usług wymagane postanowieniami przepisów prawa oraz zawartych umów handlowych, 47.057.307,9 zł – koszty doradcze.

(dowód: akta kontroli str. 1764-1784)

Ocena cząstkowa

W ocenie NIK, Spółka nie zrealizowała większości celów ujętych w *Programie rządowym* oraz w przyjętych strategiach, a określone w dokumentach strategicznych działania okazały się niewystarczające dla osiągnięcia przyjętych wskaźników ekonomiczno-finansowych. Wynikało to zdaniem NIK, zarówno ze zbyt optymistycznego planowania i nieuwzględnienia ryzyk związanych z prowadzoną działalnością, jak i ze zbyt niskiej - w stosunku do potrzeb - determinacji Zarządu Spółki w zakresie ograniczenia kosztów prowadzonej działalności, a w szczególności kosztów stałych. Nakładały się na to błędne decyzje inwestycyjne, brak rezerwowego frontu wydobywczego oraz dopuszczenie do znacznego wzrostu kosztów usług obcych.

Wszystkie te czynniki, w połączeniu z niekorzystnymi dla Spółki zmianami w jej otoczeniu gospodarczym (zmniejszenie popytu na węgiel, spadek cen węgla, wzrosty kosztów materiałów i energii) doprowadziły do drastycznego spadku przychodów ze sprzedaży węgla, utraty przez Spółkę płynności finansowej i rentowności prowadzonej działalności.

¹⁴⁹ do kategorii przepisów wynikających z przepisów prawa zaliczono: koszty badania sprawozdania finansowego, koszty badań dot. ochrony środowiska, koszty badań jakości węgla, ekspertyzy w zakresie zagrożeń naturalnych, koszty atestów, pomiarów i legalizacji, koszty kartograficzne i geodezyjne, koszty wyceny nieruchomości,

¹⁵⁰ Jako „inne” ujęto koszty: doradztwo podatkowe, księgowo, strategiczne, techniczne, prawne.

Podejmowane przez Spółkę działania restrukturyzacyjne i oszczędnościowe, okazały się w większości przypadków spóźnione i dalece niewystarczające, w efekcie czego na koniec lat 2014 i 2015 Spółka odnotowała bardzo wysokie straty, a poziom jej zobowiązań drastycznie wzrósł, przy jednoczesnym spadku należności.

Pozytywnie ocenić należy sposób informowania ARP, RN, Ministra Gospodarki oraz Pełnomocnika Rządu ds. restrukturyzacji gwk o sytuacji ekonomicznej Spółki oraz o podejmowanych przez Zarząd działaniach.

3. Czynniki oddziałujące na funkcjonowanie Spółki

3.1. Monitoring otoczenia Spółki i jej sytuacji wewnętrznej

Opis stanu
faktycznego

Spółka identyfikowała i analizowała czynniki wpływające na kształt i charakter procesów rynkowych mających wpływ na jej sytuację. Codziennie analizowano informacje na temat bieżącej ceny węgla wskaźnikowego w portach ARA¹⁵¹, które przekazywane były Zarządowi wraz z raportem o sytuacji Spółki. Znajdowały się w nim informacje o: dobowym wydobyciu i sprzedaży (wykonanie, odchylenie), postępie robót przygotowawczych (w m i m/tys. t), ilości sprzedanego węgla (ogółem, kraj i eksport), wyniku na sprzedaży węgla (tys. zł), stanie zapasów węgla, średniej cenie sprzedaży węgla, zatrudnieniu, wypadkach i absencji – w porównaniu do planu. Ponadto raz w tygodniu Zespół Controllingu przedstawiał Zarządowi tzw. „Raport tygodniowy”, będący podsumowaniem sporządzonych przez kopalnię informacji dot. wykonania planu operatywnego (dane za okres od początku miesiąca do minionego piątku wraz z prognozą zamknięcia miesiąca). Raport ten zawierał: prognozę wyników techniczno-ekonomicznych KHW za dany miesiąc oraz prognozę kosztów rodzajowych za poszczególne miesiące (w porównaniu do PTE). W przypadku niekorzystnych odchyleń od planu zamieszczano informacje o działaniach korygujących. Ponadto, Zarządowi przedstawiano „Informacje o wykonaniu podstawowych wskaźników techniczno-ekonomicznych” za dany miesiąc, narastająco od początku roku i za kwartał, w odniesieniu do PTE wraz z informacją o przyczynach niekorzystnych odchyleń od planu i podjętych działaniach korygujących. Przynajmniej raz w miesiącu odbywały się spotkania Zarządu i kierownictwa kopalń, których tematem była ocena bieżącej sytuacji kopalń oraz ich wyniki.

Okresowo przekazywano Zarządowi informacje dotyczące m.in: prognozowanej ceny węgla wskaźnikowego na rynkach międzynarodowych, informacje o kluczowych procesach rynkowych oraz comiesięczną informację o rynku węgla. Przedstawiano również takie opracowania jak: prognoza rynkowa, porównanie danych dot. sprzedaży (ilości) i cen węgla kształtujących się w poszczególnych spółkach węglowych¹⁵², sporządzoną za okres od lipca 2015 r. do grudnia 2015 r.

Jak wyjaśnił Główny Specjalista w Zespole Strategii Sprzedaży KHW, wszelkie informacje o czynnikach, procesach lub zdarzeniach mogących mieć wpływ na sytuację rynkową były przekazywane (raportowane) kierownictwu Pionu Handlowo-Rynkowego, w tym Wiceprezesowi ds. Handlowo-Rynkowych. Dodał, że duża część zagadnień o charakterze makroekonomicznym, uwzględniana była w opracowaniach dotyczących wyodrębnionych segmentów rynku lub w kwestiach powiązanych z procesami rynkowymi, a materiały źródłowe do nich czerpane były z opracowań zewnętrznych, publikowanych w cyklach miesięcznych, kwartalnych lub rocznych przez ARP¹⁵³, Urząd Regulacji Energetyki¹⁵⁴, Agencję Rynku Energii czy międzynarodowe agencje zajmujące się obrotem surowcami naturalnymi¹⁵⁵.

(dowód: akta kontroli str. 798-849)

¹⁵¹ Porty: Amsterdam, Rotterdam, Antwerpia.

¹⁵² Kompanii Węglowej i Jastrzębskiej Spółki Węglowej.

¹⁵³ M.in.: „Sygnalna informacja o sytuacji na rynku węgla energetycznego w Polsce”; „Informacja o odmetanowaniu i zagospodarowaniu metanu pochodzącego z kopalń węgla kamiennego w Polsce”; „Wyniki techniczno-ekonomiczne działalności oraz inwestycje w górnictwie węgla kamiennego”; „Ceny zbytu i wielkości sprzedaży sortymentów grubych, średnich i drobnych oraz miałów do wybranych odbiorców krajowych”; „Podstawowe informacje o rynku oraz sektorze węgla kamiennego w Polsce”.

¹⁵⁴ „Energetyka ciepła w liczbach”, Biuletyn Urzędu Regulacji Energetyki, Informacja Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki

¹⁵⁵ Platts Coal Trader International, Platts ICR Statistics Monthly.

Rada Nadzorcza KHW w latach objętych kontrolą odbyła 94 posiedzenia¹⁵⁶. Monitorowanie przez RN sytuacji techniczno-ekonomicznej Spółki oraz realizacji poszczególnych wskaźników odbywało się na posiedzeniach zwoływanych nie rzadziej niż raz na dwa miesiące. Zarząd na posiedzeniach RN na bieżąco przekazywał informacje nt. sytuacji techniczno-ekonomicznej i realizacji wskaźników wynikających z przyjętych na dany rok *PTE*, a informacje te zawierały szczegółowe dane dot. m.in.: wskaźników techniczno-ekonomicznych i finansowych Spółki za miesiące lub kwartały (np. 5 miesięcy, 8-miesiący, 11-miesiący) poszczególnych lat, specyfikację odchyleń - w stosunku do *PTE* - pozycji wynikowych, bilansu i przepływów pieniężnych, zrealizowane przez Spółkę wpływy i wydatki oraz informacji o stanie należności i zobowiązań KHW.

Ponadto, Zarząd przekazywał RN okresowo (kwartalnie, półrocznie, rocznie) pisemne informacje dot. m.in.:

- bieżącej sytuacji na rynku cen węgla;
- wdrożenia programu innowacyjności w procesach produkcyjnych i działalności Spółki wraz z wartościowym i ilościowym wymiarowaniem prowadzonych działań;
- produkcji i sprzedaży paliw ekologicznych (EKORET i EKO-FINS);
- efektywności energetycznej¹⁵⁷, w zakresie obowiązujących w KHW procedur¹⁵⁸;
- zakresu usług zleczanych przez Spółkę na zewnątrz;
- stanu zaawansowania prac nad zagospodarowaniem metanu;
- realizacji „Programu Zwiększania Wartości KHW S.A.”, w tym zakończonych projektów w ramach tego programu;
- monitoringu obligacji (węglowych, wewnętrznych i zabezpieczonych).

(dowód: akta kontroli str. 961-1193)

3.2 Działania Zarządu w związku ze zmieniającą się sytuacją na rynku

Wobec zmieniającej się sytuacji rynkowej, wynikającej ze spadku popytu, zmian cen węgla na polskim rynku, zmniejszenia zapotrzebowania na energię oraz wzrostu importu, Zarząd KHW podejmował działania, których celem było przeciwdziałanie negatywnym skutkom zmian w otoczeniu rynkowym Spółki. Do ważniejszych z nich należały:

- trzykrotne aktualizacje strategii Spółki;
- opracowany w 2009 r. „Program anty kryzysowy KHW SA”¹⁵⁹;
- opracowany w 2010 r. „Program poprawy finansów KHW SA”¹⁶⁰;
- opracowane na 2012 r. i 2013 r. „Plany oszczędnościowe KHW SA”¹⁶¹;
- przygotowany w kwietniu 2013 r. „Program dostosowawczy KHW SA na 2013 r.”, opracowany jako konsekwencja uruchomienia „Planu oszczędnościowego w 2013 r.”. W wyniku przedstawienia Programu dostosowawczego, zawierającego porównanie osiągniętych wyników do założeń *PTE* oraz negatywnego i optymalnego wariantu funkcjonowania Spółki, opracowano i zatwierdzono korektę *PTE* na 2013 r.¹⁶²;
- opracowany we wrześniu 2014 r. dokument pn. „Działania dostosowawcze do zmieniających się warunków zewnętrznych”¹⁶³;

¹⁵⁶ 12 w 2007 r., 10 w 2008 r., 14 w 2009 r., 12 w 2010 r., 9 w 2011 r., 8 w 2012 r., 8 w 2013 r., 9 w 2014 r. i 12 w 2015 r.

¹⁵⁷ Energii elektrycznej, ciepłej, zużycia wody pitnej i sprężonego powietrza.

¹⁵⁸ Sporządzony na podstawie audytów wewnętrznych i zewnętrznych.

¹⁵⁹ Program podpisany, zgodnie z reprezentacją, przez dwóch członków Zarządu, lecz nie został zatwierdzony przez RN i WZA, zwany dalej „PA2009”.

¹⁶⁰ Zatwierdzony uchwałą Zarządu nr 408/2010 z 11 maja 2010 r., zwany dalej „PPF2010”.

¹⁶¹ Zatwierdzone uchwałami Zarządu nr 708/2012 z 10 maja 2012 r. oraz uchwałą Zarządu nr 222/2013 z 8 lutego 2013 r., zwane dalej odpowiednio „PO2012” i „PO2013”.

¹⁶² Korekta *PTE* na 2013 r., zatwierdzona uchwałą Zarządu nr 1071/2013 z 4 lipca 2013 r. oraz uchwałą RN nr 101/13/VIII z 28 czerwca 2013 r.

¹⁶³ Zatwierdzony uchwałą RN nr 258/14/VIII z 19 września 2014 r.

- opracowany na początku 2015 r. „Program naprawczy KHW S.A. – Działania dostosowujące do warunków zmieniającego się otoczenia gospodarczego” wraz z jego aktualizacjami¹⁶⁴.

(dowód: akta kontroli str. 26-29, 423, 301-302, 487-675, 1196-1197, 1808-1821)

3.2.1 W PA2009¹⁶⁵, mającym na celu dostosowanie wydatków do możliwości finansowych KHW, Spółka dokonała weryfikacji planowanych na 2009 r. zadań inwestycyjnych pod kątem możliwości przesunięcia ich w czasie (zakup maszyn i urządzeń). W stosunku do PTE, założono m.in.:

- zmniejszenie nakładów na inwestycje w 2009 r. o 175,7 mln zł (tj. o 17,8%), jednak ograniczenie to nie dotyczyło inwestycji odtworzeniowych i rozwojowych;
- zmniejszenie zatrudnienia przy zachowaniu zaplanowanych odejść, a tym samym obniżenie średniego zatrudnienia o ok. 470 etatów i zamrożenie płac na poziomie 2008 r. (łączny efekt wynieść miał ok. 127,7 mln zł);
- oszczędności w zakresie kosztów zużycia materiałów o ok. 75,5 mln zł oraz zwiększenie o 38 mln zł przychodów ze sprzedaży produktów działalności pozawęglowej oraz majątku (niefinansowych aktywów trwałych i udziałów w spółkach).

W wyniku realizacji PA2009, Spółka:

- ograniczyła wydatki inwestycyjne o ok. 140 mln zł;
- zmniejszyła - w stosunku do założeń przyjętych w PTE na 2009 r. - koszty produkcji o ok. 350 mln zł;
- zwiększyła przychody ze sprzedaży niefinansowych aktywów trwałych o ok. 18 mln zł.

Wiceprezes Zarządu ds. Ekonomiki i Finansów wyjaśnił, że pomimo niesprzyjających warunków otoczenia rynkowego w 2009 r., Spółka uzyskała dodatni wynik finansowy netto w wysokości 89,2 mln zł, a niewdrożenie tego programu skutkowałoby ujemnym wynikiem w wysokości ok. 132 mln zł, tj. o ok. 220 mln zł niższym w stosunku do uzyskanego.

(dowód: akta kontroli str. 487-494, 499, 1890)

3.2.2 PPF2010 zakładał ograniczenie w 2010 r. kosztów ponoszonych przez Spółkę na łączną kwotę 112,57 mln zł, a działania oszczędnościowe dotyczyły m.in.:

- zmniejszenia zakresu usług wiertniczo-górnictwowych (45,8 mln zł);
- zmniejszenia zakresu usług remontowych (8,6 mln zł);
- zmniejszenia kosztów energii (2,1 mln zł);
- optymalizacji zatrudnienia (34,5 mln zł);
- zarządzania zasobami ludzkimi - reorganizacja grup dozoru średniego i wyższego, IT i usług wsparcia, w tym reorganizacja działów marketingu w kopalniach (11,0 mln zł);
- zmniejszenie środków przeznaczanych na reklamy (4,15 mln zł).

Założono również uzyskanie przychodów z majątku pozaprodukcyjnego (15,1 mln zł), tj. majątku finansowego¹⁶⁶ i niefinansowego¹⁶⁷, i pozyskanie ok. 100 mln zł z tyt. dofinansowania przez MG inwestycji początkowych.

KHW realizując PPF2010:

- zmniejszyła koszty produkcji o ok. 165 mln zł;
- zwiększyła przychody ze sprzedaży produktów i usług pozawęglowych o 1,2 mln zł;
- uzyskała dotację na inwestycje początkowe wyższą o 22,8 mln zł od zakładanej;

¹⁶⁴ Przyjęty uchwałą Zarządu nr 232/2015 z 19 lutego 2015 r. oraz uchwałą RN nr 301/15/VIII z 20 lutego 2015 r., zmieniony uchwałami: RN nr 323/15/VIII/kurenda z 2 kwietnia 2015 r., a następnie Zarządu nr 1371/2015 z 1 października 2015 r. i uchwałą RN nr 34/15/IX z 9 października 2015 r., zwany dalej „PN2015”.

¹⁶⁵ Przesłany 25 lutego 2009 r. do Departamentu Górnictwa MG.

¹⁶⁶ Emisja obligacji, sprzedaż posiadanych akcji lub udziałów.

¹⁶⁷ Zbycie składników majątkowych – pustostany, działki zajęte pod drogi publiczne.

- uzyskała o 9,2 mln zł więcej niż zostało założone w Programie, z tytułu emisji obligacji dedykowanych spółkom mieszkaniowym.

Jak wyjaśnił Wiceprezes Zarządu ds. Ekonomiki i Finansów, pomimo niesprzyjających warunków rynkowych i górnictwo-geologicznych w efekcie realizacji *PPF2010*, Spółka uzyskała w 2010 r. dodatni wynik finansowy netto w wysokości 31,3 mln zł.

(dowód: akta kontroli str. 495-516, 1890)

3.2.3 *PO2012* zakładał m.in. redukcję kosztów lub wzrost przychodów w następujących obszarach:

- zatrudnienia – poprzez utworzenie oddziału robót przygotowawczych (zbrojeniowo-likwidacyjnego) z zatrudnionych w Spółce pracowników, świadczącego usługi dla wszystkich kopalń oraz przejęcie realizacji części robót górnictwo-wiertniczych, przewidzianych w planach do realizacji przez firmy obce – redukcja kosztów w latach 2012-2014 o łącznie 69.300 tys. zł¹⁶⁸;
- zużycia energii - m.in. poprzez dostosowanie zużycia do obowiązującego harmonogramu eksploatacji ścian oraz zmniejszenie poboru energii o 35% przez wentylatory główne na *KWK Wu* ruch Wujek – w latach 2012-2014 redukcja kosztów o łącznie 16.495 tys. zł¹⁶⁹;
- wzrostu przychodów z tytułu zagospodarowania metanu i odmetanowania kopalń w latach 2012-2014 o 2.900 tys. zł;
- ograniczenia i przesunięcia robót związanych z naprawą szkód górniczych - redukcja kosztów w 2012 r. o 2.477 tys. zł;
- gospodarki materiałowej – poprzez obniżenie kosztów - łączna wartość oszczędności w latach 2012-2014 miała wynieść 39.800 tys. zł;
- majątku pozaprodukcyjnego – wzrost przychodów w 2012 r. z dywidend i zbycia udziałów w spółkach o 11.506 tys. zł.

W *PO2013* założono:

- wzrost przychodów o 24.800 tys. zł poprzez zwiększenie wypadu sortymentów grubych i średnich węgla w wydobywaniu ogółem;
- redukcję kosztów o 5.000 tys. zł w ramach wykorzystania majątku pozaprodukcyjnego;
- zmniejszenie o 10.550 tys. zł kosztów energii m.in. poprzez zakup świadectw pochodzenia na rynkach anonimowych;
- odzysk, ograniczenie kosztów materiałów i racjonalizację ich zużycia, która miała prowadzić do redukcji kosztów o 42.000 tys. zł.

Efektem realizacji *PO2012* i *PO2013* było m.in.:

- zmniejszenie kosztów produkcji o ok. 39 mln zł;
- zwiększenie przychodów z pozostałej sprzedaży i działalności finansowej o ok. 17 mln zł.

Wiceprezes Zarządu ds. Ekonomiki i Finansów wyjaśnił, że w wyniku realizacji ww. planów oszczędnościowych, mimo niesprzyjających warunków rynkowych, Spółka uzyskała dodatni wynik finansowy netto w wysokości 58,6 mln zł w 2012 r. i 44,2 mln zł w 2013 r.

(dowód: akta kontroli str. 517-554, 1890-1891)

3.2.4 W *DD2014* określono zadania i przedsięwzięcia, zmierzające do dostosowania funkcjonowania KHW do zmieniających się warunków zewnętrznych. Dotyczyły one m.in.:

- zmniejszenia kosztów funkcjonowania Spółki, poprzez m.in.:
 - optymalizację zatrudnienia (obniżenie zatrudnienia o 2.562 etaty do 2020 r.);
 - zmniejszenie kosztów z tyt. usług wiertniczo-górnictwowych w 2014 r. o ok. 30 mln zł w porównaniu do *PTE 2014*, a w kolejnych latach o ok. 40-60 mln zł rocznie w porównaniu do wykonania *PTE 2014*;

¹⁶⁸ 3,3 mln zł w 2012 r. i po 33 mln zł w dwóch kolejnych latach.

¹⁶⁹ 6 095 tys. zł w 2012 r., 4 250 tys. zł w 2013 r. i 6 150 tys. zł 2014 r.

- poprawę efektywności energetycznej, co miało doprowadzić do corocznego obniżenia zużycia stałego energii o 1%;
 - ograniczenie eksploatacji podszadkowej¹⁷⁰, a tym samym zmniejszenie od 2015 r. kosztów materiałów i energii o 30 mln zł w porównaniu do 2013 r., a w latach 2015-2020 o ok. 20 mln;
 - optymalizację zagospodarowania majątku nieprodukcyjnego, poprzez sprzedaż nieruchomości;
 - zmniejszenie absencji chorobowej.
- b) zwiększenia przychodów KHW, poprzez:
- zwiększenie sprzedaży węgla (rynek czeski, niemiecki, austriacki oraz krajowy);
 - zagospodarowanie metanu¹⁷¹;
 - gospodarcze wykorzystanie skały płonnej¹⁷²;
- c) usprawnienia organizacyjnego i technicznego, poprzez:
- usprawnienie systemu transportu podziemnego – korzyści to ok. 12,5 mln zł/rok od II połowy 2018 r. w *KWK Mu-St* ruch „Boże Dary” i 5,9 mln zł/rok od 2016 r. w *KWK M-W*;
 - poprawę warunków klimatycznych - budowa w IV kw. 2014 r. systemu klimatyzacji grupowej w *KWK Mu-St* ruch „Boże Dary”;
 - utworzenie Państwowych Składów Węgla Sp. z o.o. (wspólnie z Kompanią Węglową S.A. i Węglokoksem S.A.);
- d) poprawę płynności finansowej Spółki, poprzez realizację programu emisji euroobligacji (500 mln Euro), celem sfinansowania inwestycji kluczowych dla rozwoju KHW oraz spłaty obligacji zabezpieczonych¹⁷³.

(dowód: akta kontroli str. 555-575, 1821)

Wiceprezes Zarządu ds. Ekonomiki i Finansów wyjaśnił m.in., że główną przyczyną odstąpienia przez Spółkę od emisji euroobligacji był wzrost szacowanych kosztów ich emisji z poziomu ok. 6%, tj. 126 mln zł rocznie¹⁷⁴, do ponad 10%, tj. 220 mln zł rocznie¹⁷⁵. Wpływ na tę decyzję miała również zmiana charakteru emisji z obligacji niezabezpieczonych na obligacje zawierające dodatkowy pakiet kowenantów, niepowodzenie emisji euroobligacji przez Jastrzębską Spółkę Węglową S.A. i Kompanię Węglową S.A. Powyższe okoliczności spowodowały, że KHW odstąpiła od realizacji ww. programu, którego powodzenie było mało prawdopodobne i obciążone zbyt dużym ryzykiem.

(dowód: akta kontroli str. 1877-1878)

3.2.5 Głównymi celami *PN2015* było:

- poprawa rentowności Spółki w długim okresie;
- koncentracja wydobycia oraz zwiększenie wydajności;
- produkcja węgla o parametrach jakościowych odpowiadających rynkowemu zapotrzebowaniu;
- zapewnienie Spółce dostępu do źródeł finansowania poprzez jej uwiarygodnienie jako stabilnego podmiotu gospodarczego.

Do analizy możliwości dalszego funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu gospodarczym przyjęto cztery warianty¹⁷⁶. Ich analiza wykazała, że „wariant 3” polegający na wygaszeniu i zbyciu na rzecz *SRK* ruchu „Boże Dary” z *KWK Mu-St*, charakteryzował się najlepszymi parametrami w zakresie prognozowanego wyniku finansowego netto i odbudowy kapitałów własnych, najniższym zapotrzebowaniem na finansowanie

¹⁷⁰ W *KWK Wu* w 2014 r. i *KWK Wi* w latach 2015-2020.

¹⁷¹ W 2014 r. wartość przychodów ze sprzedaży metanu wyniosła 6.100 tys. zł.

¹⁷² Sprzedaż wraz z wykorzystaniem kamienia do podszadki 3,4 mln zł w 2014 r. i 4 mln zł w 2015 r.

¹⁷³ Spółka w I połowie 2015 r. odstąpiła od realizacji emisji euroobligacji.

¹⁷⁴ Szacunki z okresu uzyskania kierunkowej zgody z *MG* w sierpniu 2014 r.

¹⁷⁵ Wg szacunków z listopada 2014 r.

¹⁷⁶ wariant wyjściowy (tj. utrzymanie dotychczasowego modelu funkcjonowania Spółki), wariant 1 (hibernacja ruchu Boże Dary *KWK* Murcki -Staszic), wariant 2 (wygaszenie ww. ruchu we własnym zakresie) oraz wariant 3 (wygaszenie i zbycie na rzecz *SRK* ruchu Boże Dary).

zewewnętrzne oraz możliwością ograniczenia do niezbędnego minimum skutków społecznych w latach 2015-2020.

Zadania i przedsięwzięcia ujęte w *PN2015* obejmowały restrukturyzację: techniczno-organizacyjną, zatrudnieniową, majątkowo-kapitałową oraz finansową (optymalizacja kosztów), przy czym w zakresie restrukturyzacji techniczno-organizacyjnej zakładał:

- w *KWK Wu* - dalsze ograniczenia eksploatacji podszadkowej¹⁷⁷, modernizację transportu ludzi mającą na celu zwiększenie efektywnego czasu pracy¹⁷⁸, likwidację zbędnej infrastruktury dołowej, wstrzymanie eksploatacji węgla o niskiej jakości z pokładu 404/5¹⁷⁹;
- w *KWK Wi* - przekierowanie w II połowie 2017 r. urobku na *KWK Mu-St*¹⁸⁰, w wyniku czego możliwe będzie obniżenie kosztów stałych funkcjonowania zakładu przeróbki mechanicznej węgla, likwidacja infrastruktury powierzchniowej i częściowo dołowej,¹⁸¹ przeznaczenie do sprzedaży uwolnionych terenów o pow. ok. 60 ha;
- w *KWK M-W* - zbycie w 2015 r. *SRK* ruchu „Mysłowice” w części nie stanowiącej wartości komercyjnej dla KHW, przygotowanie układu transportu ludzi przenośnikami taśmowymi¹⁸², likwidację zbędnej infrastruktury dołowej oraz wstrzymanie eksploatacji węgla o niskiej jakości z pokładu 318;
- w *KWK Mu-St* - zbycie *SRK* ruchu „Boże Dary”, poprzedzone wstrzymaniem prac przygotowawczych¹⁸³, dokończeniem wydobywania w oparciu o już przygotowany front eksploatacyjny¹⁸⁴, alokowaniem w innych kopalniach Spółki osób niezbędnych w procesie produkcji.

Jako inicjatywy wspólne dla wszystkich kopalń założono:

- zmniejszenie kosztów usług wiertniczo-górnictwowych¹⁸⁵;
- poprawę efektywności energetycznej poprzez m.in.: ograniczanie zapotrzebowania na media energetyczne, ulepszanie oraz rozbudowę systemów kontroli i nadzoru nad zużyciem mediów energetycznych oraz stosowanie w szerszym zakresie nowoczesnych układów klimatyzacji;
- restrukturyzację infrastruktury powierzchniowej;
- restrukturyzację zatrudnienia¹⁸⁶ poprzez jego obniżenie, począwszy od 2015 r.¹⁸⁷ i redukcję zatrudnienia w Biurze Zarządu i Centrum Usług Wspólnych¹⁸⁸ o ok. 20%;
- optymalizację kosztów pracowniczych i emerytalnych, obejmującą m.in. zawieszenie uprawnień byłych pracowników Spółki do otrzymywania bezpłatnego węgla¹⁸⁹;
- restrukturyzację majątkowo-kapitałową¹⁹⁰, poprzez m.in.: sprzedaż w 2015 r. Zakładu Energetyki Ciepłej S.A.¹⁹¹ oraz kontynuowanie działań zmierzające do zbycia spółek zależnych;
- zagospodarowanie majątku nieprodukcyjnego¹⁹²;

¹⁷⁷ Zakończenie w I połowie 2015 r.

¹⁷⁸ Szacowane korzyści ok. 6 mln zł rocznie.

¹⁷⁹ Korzyści z tego tytułu w okresie 2015-2020 oszacowano na ok. 92 mln zł.

¹⁸⁰ Efekt ekonomiczny 40 mln uzyskane w 2017 r. oraz 100 mln zł uzyskane rocznie w latach 2018-2020, przy poniesieniu nakładów inwestycyjnych w wys. ok. 33,1 mln zł.

¹⁸¹ O ok. 40 mln zł.

¹⁸² Co od 2016 r. powinno przynieść oszczędności w wysokości 12 mln zł rocznie.

¹⁸³ Efekt ekonomiczny ok. 50 mln zł.

¹⁸⁴ Zakończenie eksploatacji ostatniej ściany na przełomie października i listopada 2015 r.

¹⁸⁵ 20 mln zł w 2016 r., 36 mln zł w 2017 r., 265 mln zł w latach 2018-2020.

¹⁸⁶ Zmniejszenie kosztów w 2015 r. o 50 mln zł, w 2016 o 249 mln zł, w 2017 o 331 mln zł, a łącznie w latach 2018-2020 o 1 275 mln zł.

¹⁸⁷ Planowane obniżenie zatrudnienia na przełomie 2015/2016 roku o ok. 2 tys. pracowników (łącznie z pracownikami korzystającymi z uprawnień emerytalnych), a łącznie w latach 2015-2020 – o ok. 4 tys. pracowników.

¹⁸⁸ Zwanego dalej „*CUW*”.

¹⁸⁹ Zmniejszenie kosztów w latach 2018-2020 o 348 mln zł.

¹⁹⁰ Zwiększenie przychodów w latach 2015-2020 o 271 mln zł.

¹⁹¹ Zwanego dalej „*ZEC*”.

- zagospodarowanie metanu¹⁹³ oraz sprzedaż i zagospodarowanie kruszywa¹⁹⁴.

W związku z realizacją ww. zadań i przedsięwzięć założono w latach 2015-2017 zmniejszenie kosztów o 1.541 mln zł¹⁹⁵ i o 2.032 mln zł w latach 2018-2020 oraz zwiększenie przychodów o 841 mln zł w latach 2015-2020.

(dowód: akta kontroli str. 576-579)

W aktualizacjach *PN2015*, w stosunku do założeń przyjętych w pierwotnej wersji programu, Spółka wprowadziła zmiany w zakresie:

- zmniejszono zakładane wydobycie i sprzedaż w 2015 r. z 11 mln t do 10,6 mln t, pozostawiając planowane w latach 2016-2020 wydobycie i sprzedaż na poziomie powyżej 10 mln ton rocznie;
- w zakresie restrukturyzacji techniczno-organizacyjnej – w aktualizacji Programu w części dot. przekierowania wydobycia z KWK „Wieczorek” na KWK „Murcki – Staszic” i związanej z tym częściowej likwidacji infrastruktury technicznej (od II poł 2017 r.), dodano zapis dotyczący całkowitego zaprzestania począwszy od 2017 r. eksploatacji ścian systemem podsadzkowym oraz wprowadzono zapis dot. restrukturyzacji majątku produkcyjnego (stanowiącego nadmierne obciążenie kosztów funkcjonowania Spółki) a także przeprowadzenia restrukturyzacji funkcjonowania CUW, poprzez przeniesienie realizowanych funkcji m.in. do Spółki Szkoleniowej Sp. z o.o.¹⁹⁶;
- w ramach restrukturyzacji zatrudnienia, zwiększono obniżenie zatrudnienia z ok. 2 tys. osób na przełomie 2015/2016 do o ok. 2,5 tys. pracowników, a łącznie w latach 2015-2020 z ok. 4 tys. pracowników do 5 tys. pracowników. W aktualizacji *PN2015* przyjęto uruchomienie czwartej edycji Programu Dobrowolnych Odejsć, skierowanej do pracowników powierzchni¹⁹⁷;
- w KWK *Wi* założono dodatkowo zakończenie do końca 2016 r. eksploatacji ścian prowadzonych na podsadzkę i przejście wyłącznie na eksploatację systemem na zawał¹⁹⁸ oraz możliwość przekazania szybu Poniałowski wraz z infrastrukturą do SRK¹⁹⁹;
- w KWK *Mu-St* – ze względu na niską cenę sprzedaży węgla z ruchu „Boże Dary”, postanowiono o wcześniejszym zakończeniu eksploatacji w pokładzie 364 i przekazaniu z dniem 1 października 2015 r. ruchu „Boże Dary” do SRK.

Realizacja inicjatyw ujętych w *PN2015*, doprowadziła w 2015 r. m.in. do:

- przekazania ruchu „Mysłowice” z KWK *M-W* i ruchu „Boże Dary” z KWK *Mu-St* do SRK;
- zmniejszenie zatrudnienia w KHW, w tym w Biurze Zarządu, o ok. 2,7 tys. osób;
- zmniejszenie kosztów wynagrodzeń, kosztów związanych z utrzymywaniem ruchów „Mysłowice” i „Boże Dary”, w tym z odwadnianiem szybu Łokietek i nakładami inwestycyjnymi na ich utrzymanie;
- zakończenia eksploatacji podsadzkowej w KWK *Wu* (1,5 mln zł na miesiąc);
- uruchomienia transportu pracowników przenośnikami taśmowymi w KWK *M-W* i KWK *Wu*, co przyczyniło się do zwiększenia czasu pracy i poziomu bezpieczeństwa;
- zmniejszenie kosztów usług wiertniczo-górnich przez wykonywanie ich przez pracowników kopalń, a nie jak dotychczas firmy obce (3,5 mln zł miesięcznie);

¹⁹² Zwiększenie przychodów w latach 2015-2020 o 117 mln zł.

¹⁹³ Zwiększenie przychodów w latach 2018-2020 o 72 mln zł.

¹⁹⁴ Zwiększenie przychodów w latach 2018-2020 o 19 mln zł.

¹⁹⁵ 187 mln zł w 2015 r., 608 mln zł w 2016 r. i 746 mln zł w 2017 r.

¹⁹⁶ Szacowane korzyści 3 mln zł w 2016 r. i po 5,5 mln zł rocznie od 2017 r.

¹⁹⁷ Nie objętych ustawą z dnia 22 stycznia 2015 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego w latach 2008-2015.

¹⁹⁸ Zmniejszenie kosztów o ok. 10 mln zł od 2017 r.

¹⁹⁹ Efekt - zmniejszenie kosztów funkcjonowania szybu o 3 mln zł/rok, a z tytułu przyszłej jego likwidacji 12 mln zł.

- sprzedaży ZEC za kwotę wyższą niż przyjęta w programie²⁰⁰ i innych składników majątku pozaprodukcyjnego za 21,8 mln zł;
- zawieszenia realizacji deputatu węglowego dla emerytów i rencistów (50 mln zł);
- zwiększenia przychodów z tyt. zagospodarowania metanu (14 mln zł);
- zwiększenia „Programu emisji obligacji zabezpieczonych” (200 mln zł).

Wiceprezes Zarządu ds. Ekonomiki i Finansów wyjaśnił, że szacunkowe łączne zmniejszenie kosztów w 2016 r. (w porównaniu do 2014 r.) z tytułu realizacji w 2015 r. ww. inicjatyw ujętych w *PN2015*, prognozowane są na poziomie powyżej 500 mln zł, tj. ok. 50 zł/t. Dodał, że działania Zarządu Spółki w latach 2009-2015 realizowane w ramach ww. programów (naprawczy, oszczędnościowe, dostosowawczy) miały zrównoważyć spadek przychodów w stosunku do zakładanych kosztów produkcji węgla w przyjętych strategiach Spółki w latach 2007-2015. Zakładane łączne przychody Spółki ze sprzedaży węgla w latach 2007-2015 (ujęte w zatwierdzonych strategiach) wyniosły ok. 37,2 mld zł, a rzeczywiste ich wykonanie wyniosło ok. 29,7 mld zł, tj. o 7,5 mld zł mniej.

(dowód: akta kontroli str. 580-710, 1891-1894)

3.2.6 Plan naprawczy dla KWK Wu

Przeprowadzona przez Spółkę symulacja kształtowania się nakładów i przychodów dla KWK Wu w latach 2012-2020 wykazała, że opóźnienia w realizacji harmonogramów robót przygotowawczych, szczególnie ruchu „Śląsk” oraz zakończenie eksploatacji zawałowej na ruchu „Wujek” sprawiły, że z uwagi na niekorzystny stosunek eksploatacji podsadzkowej do zawałowej, kopalnia będzie przynosić straty, mogące zaważyć na sytuacji finansowej całej Spółki. Wg stanu na 31 grudnia 2011 r.²⁰¹ zasoby bilansowe kopalni wynosiły 472.983 tys. ton, przemysłowe 119.561 tys. ton, a operatywne 58.236 tys. ton. Spółka opracowała dwa warianty rozwoju robót górniczych w KWK Wu, różniące się między sobą sposobem kierowania stropem przy eksploatacji w polu L.

- **Wariant I** (eksploatacja systemem zawałowym w pokładach 405 i 407/4 w polu L), możliwy do realizacji w przypadku wyrażenia przez Urząd Miasta Katowice zgody na eksploatację zawałową. W przypadku przyjęcia tego wariantu, przyjęto osiągnięcie przez kopalnię od 2012 do 2020 r. zysku brutto w wysokości ok. 835 mln zł.
- **Wariant II** (pokład 405 L wybierany systemem podsadzkowym – tak jak dotychczas), kopalnia do 2020 r. wypracuje zysk brutto w wysokości ok. 680 mln zł.

Dnia 1 czerwca 2012 r. Zarząd przyjął²⁰² do realizacji „Plan naprawczy dla KWK „Wujek” w zakresie struktury wydobycia i kosztów na lata 2012-2020²⁰³” zawierający ww. dwa warianty. Plan ten został przyjęty z zastrzeżeniem, iż łączna strata brutto osiągnięta w latach 2012-2020 nie może przekroczyć wartości 150 mln zł, a strata brutto osiągnięta w 2012 r. nie może przekroczyć wartości zaplanowanej w *PNWu* (-131,65 mln zł). Przyjęto też, że wyniki osiągnięte w latach 2014-2020 pokryją stratę brutto osiągniętą w latach 2012-2013 (-190 769 tys. zł) oraz zapewnią trwałą rentowność kopalni w tym okresie. Realizacja planu naprawczego zakładała również:

- odbudowę w latach 2012-2013 frontu eksploatacyjnego w obu ruchach zakładu i poniesienie na ten cel wydatków na poziomie ok. 190 mln zł;
- realizację robót przygotowawczych na poziomie min. 17,5 km w 2012 r., 18,4 km w 2013 r. i 14,5 km w 2014 r., w latach 2018-2020 na stałym poziomie 10 km;
- spadek zatrudnienia z 4.500 do 4.256 etatów w 2012 r., a od 2014 r. utrzymywanie zatrudnienia na stałym poziomie 4.250 pracowników;
- począwszy od 2014 r. wzrost wydobycia węgla ogółem do poziomu od 3,1 mln ton do 3,2 mln ton rocznie²⁰⁴.

²⁰⁰ Założona w Programie naprawczym wartość sprzedaży ZEC wynosiła 250 mln zł.

²⁰¹ Złoże węgla kamiennego udokumentowane dla ruch „Wujek” do głęb. 1000 m, a dla ruch „Śląsk” do głęb. 1200 m.

²⁰² Uchwałą Zarządu nr 832/2012.

²⁰³ Zwany dalej „PNWu”

²⁰⁴ Za wyjątkiem 2015 r., dla którego założono wydobycie na poziomie 2,9 mln t.

Próg rentowności kopalni ustalono na 2,8 mln t/rok tj. 11 200 t/dobę.

(dowód: akta kontroli str. 909-950)

Pomimo, iż Spółka przystąpiła do realizacji technicznej *PNWu* rozpoczynając na ruchu „Wujek” eksploatację pola L systemem zawałowym²⁰⁵ i uzyskała cenę zbytu węgla o 4,01 zł/t wyższą od przyjętej w planie, to przychody kopalni były niższe od zakładanych o 142,7 mln zł, a strata brutto kopalni za lata 2012-2013 wyniosła (-221,7 mln zł), tj. o (-71,7 mln zł) więcej niż zakładano.

Nie dotrzymano również w ww. latach założeń *PNWu* m.in. w zakresie (w nawiasach podano odchylenie): wydobycia ogółem (-304 730 ton), sprzedaży węgla (-516 255 t) i postępu chodników (- 5,7 km).

Wyniki techniczno-ekonomiczne kopalni w latach 2014-2015 w porównaniu do PTE wykazały, że pomimo wzrostu wydobycia o 80 000 ton, a dobowego o 160 t/d, strata brutto kopalni wyniosła 450,5 mln zł, w tym strata na sprzedaży węgla 202,2 mln zł. Powyższe spowodowane było m.in.: postępującym spadkiem cen węgla (-14,51 zł/t do ceny planowanej). Nakłady inwestycyjne poniesione na KWK Wu przez Spółkę w latach 2011-2015 wyniosły 469 325 tys. zł.

Dyrektor Zespołu Controllingu KHW wyjaśnił, że wynik *KWK Wu* z okresu 2014-2015 został także obciążony stratami nadzwyczajnymi z tytułu katastrofy w kwietniu 2015 r. w ścianie 7/409 oraz odpisem z tytułu utraty wartości aktywów.

(dowód: akta kontroli str. 1896-1899)

Dyrektor Zespołu Controllingu KHW wyjaśnił, że analizy prowadzone przez Spółkę wskazują, że stratę generuje ruch „Śląsk”. Dodał, że w perspektywie następnych lat, przy ograniczeniach eksploatacji, wynikających z zagrożeń naturalnych, strata ta może się utrzymywać, natomiast dodatnie wyniki ruchu „Wujek” nie są wystarczająco duże, aby wynik całej kopalni był dodatni. W ramach tworzenia „Programu naprawczego KHW S.A. na lata 2015-2020” prowadzone są analizy i symulacje sytuacji Spółki, obejmujące istotne zmiany w jej funkcjonowaniu, zakładające również wariantowo restrukturyzację m.in. *KWK Wu*, pozwalająca Spółce osiągnąć trwałą rentowność.

(dowód: akta kontroli str. 1897)

Uwagi dotyczące
badanej działalności

Działania podejmowane w ramach realizacji kolejnych programów naprawczych, m.in. w zakresie obniżenia zatrudnienia, wygaszenia i zbycia części zakładów górniczych na rzecz SRK, ograniczenia kosztów związanych z eksploatacją podsadzkową, skrócenia czasu transportu pracowników do miejsca wydobycia, ograniczenia kosztów związanych z uprawnieniami do otrzymywania bezpłatnego węgla, ograniczały pogarszanie się sytuacji ekonomiczno-finansowej Spółki. NIK zwraca uwagę, że chociaż Zarząd KHW reagował na zmieniającą się sytuację rynkową oraz zagrożenia funkcjonowania Spółki, to uzyskane wskaźniki techniczno-ekonomiczne wskazują, iż podejmowane działania były spóźnione, a nie wszystkie zakładane w programach oszczędnościowych i antykrzysowych cele zostały przez Spółkę osiągnięte.

3.3 Pomoc publiczna udzielona KHW

W latach 2007-2015 Spółka otrzymała pomoc publiczną z następujących źródeł:

- w latach 2007-2010 otrzymała dotację budżetową²⁰⁶ z Ministerstwa Gospodarki na naprawę szkód spowodowanych ruchem zakładu górniczego KWK „Katowice-Kleofas” w łącznej wys. 21.106.217,40 zł²⁰⁷. Z powyższej kwoty Spółka wykorzystala 21.045.451,40 zł (w 2007 r. nie wykorzystano kwoty 60.766 zł). Naczelnny Inżynier KHW wyjaśnił, że powodem niewykorzystania pełnej kwoty przyznanej dotacji było rozstrzygnięcie przetargu na wartość niższą od szacowanej;
- w latach: 2007, 2008, 2009, 2011, 2014 i 2015 otrzymała dotację budżetową z Ministerstwa Gospodarki na finansowanie ekwiwalentu pieniężnego z tytułu prawa do bezpłatnego węgla, bezpłatnego węgla w naturze oraz rent wyrównawczych

²⁰⁵ Od 2014 r. odstąpiono od eksploatacji na podsadzkę hydrauliczną.

²⁰⁶ Wykorzystana przez KWK Mu-St, która była prawnym sukcesorem zlikwidowanej KWK „Katowice-Kleofas”

²⁰⁷ 16 103 355,8 zł w 2007 r., 400 450,76 zł w 2008 r., 666 115,88 zł w 2009 r., 3 875 529 zł w 2010 r.

w łącznej wysokości 10.703.626,00 zł. Spółka nie wykorzystwała kwoty 42.679,92 zł, a przyczyną tego był brak realizacji części talonów na węgiel, oraz ujęcie we wniosku nadmiernej wysokości części roszczeń pracowniczych, które ostatecznie nie podlegały zapisom umowy dotacyjnej.

Ponadto, Spółka w ramach pomocy publicznej w latach objętych kontrolą otrzymała:

- 122.795 tys. zł dotacji budżetowej przeznaczonej na dofinansowanie do inwestycji początkowych²⁰⁸. Powyższa kwota została przeznaczona na realizację pięciu zadań (projektów) dot. rozbudowy i budowy nowych poziomów eksploatacyjnych oraz pogłębienie szybu Bronisław (poziom 665, 865 i 1080 w KWK M-W), przygotowanie i eksploatację w KWK Mu-St frontu eksploatacyjnego w pokładach cienkich. Spółka wykorzystwała całą kwotę przyznanej dotacji,
- dofinansowanie do prac badawczo-rozwojowych w części dotyczącej badań przemysłowych i badań przedkonkurencyjnych, otrzymane ze środków:
 - a) Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego²⁰⁹, Narodowego Centrum Badań i Rozwoju²¹⁰ oraz Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości²¹¹ w łącznej wysokości 8.599.451,00 zł, z czego do 31 grudnia 2015 r. wykorzystano kwotę 5.945.411,00 zł²¹²;
 - b) Komisji Europejskiej (Fundusz Badawczy Węgla i Stali) oraz KIC InnoEnergy SE (Europejski Instytut Innowacji i Technologii) w wysokości 373.974 Euro, z czego do 31 grudnia 2015 r. Spółka wykorzystwała 241.717,28 zł²¹³;
- 2.718.532,50 zł - na podstawie art. 20 ust. 2 oraz art. 21 ust. 1-4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o efektywności energetycznej²¹⁴, przetarg Prezesa Urzędu Regulacji i Energetyki nr 1/2012 z 31 grudnia 2012 r.,
- 2.943.064,46 zł, z czego kwota 2 937 364,46 zł stanowiła dofinansowanie kosztów szkoleń dla pracowników KHW w ramach projektu prowadzonego przez Spółkę Szkoleniową Sp. z o.o. z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki²¹⁵. Ww. kwota została przekazana przez Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach. Spółka nie wykorzystwała kwoty 125.913,83 zł, z czego 36.806,91 zł stanowiła pomoc *de minimis* dla Spółki Szkoleniowej Sp. z o.o., pozostała niewykorzystana kwota wynikała z różnicy zaplanowanego budżetu, a zapytań ofertowych, w których wycenione usługi, realizowane w projekcie były tańsze od zaplanowanych. Natomiast kwota 5.700,00 zł została przyznana Spółce przez Ministerstwo Gospodarki, w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost

²⁰⁸ na podstawie Rozporządzenia (KE) 1407/2002 z dnia 23 lipca 2002 r. w sprawie pomocy państwa dla przemysłu węglowego oraz rozporządzenia MG z dnia 10 czerwca 2010 r. w sprawie dotacji budżetowej przeznaczonej na dofinansowanie do inwestycji początkowych.

²⁰⁹ Projekty: „Opracowanie modelu bezpiecznego przewietrzania zespolonych kopalń metanowych zapewniającego ekonomiczne efektywny wzrost zdolności wydobywczej”, „Opracowanie, badanie i wdrożenie systemu sterowania obudowy zmechanizowanej przystosowanego do pracy w bezobsługowym kompleksie ścianowym”, „System monitorowania mediów technologicznych dla racjonalizacji gospodarki mediami i poprawy efektywności ekonomicznej kopalni”, „Odzysk ciepła z wyrobisk górnictwa KWK Wujek z równoczesną poprawą w nich warunków klimatycznych i efektywności wykorzystywanych urządzeń chłodniczych”

²¹⁰ „Opracowanie zasad zatrudniania pracowników w warunkach zagrożenia klimatycznego w podziemnych zakładach górnictwa” oraz projekty w trakcie realizacji: „Badania i analiza możliwości intensyfikacji pozyskania metanu ze zróbnów górnictwa za pomocą otworów wykonanych z powierzchni dla celów ekologicznej produkcji ciepła i energii elektrycznej” oraz „Wykorzystanie metody efektywności całkowitej dla poprawy efektywności pracy maszynowych kompleksów ścianowych w procesie eksploatacji węgla kamiennego”.

²¹¹ Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka Działanie 1.4 Wsparcie projektów celowych osi priorytetowej 1 Badania i rozwój nowoczesnych technologii oraz działania 4.1 Wsparcie wdrożenie wyników prac B+R osi priorytetowej 4 Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia – projekt „Rozwój i wdrożenie innowacyjnej technologii produkcji nowego kruszywa budowlanego”.

²¹² Dwa projekty są w trakcie realizacji, ich zakończenie nastąpi w 2016 r., jeden projekt choć został zakończony - dotacja zostanie wypłacona w 2016 r.

²¹³ W przypadku dwóch projektów ich zakończenie planowane jest na 2016 r., a w przypadku jednego projektu wyrównanie kwoty dotacji do wysokości wnioskowanej nastąpi po ostatecznym rozliczeniu projektu (wrzesień 2016 r.).

²¹⁴ Dz. U. z 2011 r., Nr 94 poz. 551.

²¹⁵ Priorytet VIII. Regionalne kadry gospodarki, Działanie 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie; 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw pn.: „Górnik z kwalifikacjami – szkolenia dla pracowników Katowickiego Holdingu Węglowego S.A.”, „Akademia Managera – rozwój kompetencji kadry zarządzającej KHW S.A.” oraz „Kurs górnika eksploatacji podziemnej – podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników KHW S.A.”.

Konkurencyjności Przedsiębiorstw w latach 2004-2006²¹⁶ i została w całości wykorzystana.

Otrzymana przez Spółkę pomoc publiczna w latach 2007-2015 stanowiła odpowiednio: od 0,60% w 2007 r. do 0,13% przychodów Spółki w 2015 r., od 0,61% w 2007 r. do 0,13% kosztów Spółki w 2015 r. oraz od 1,71% w 2007 r. do 0,68% r. kapitału własnego Spółki w 2015 r.

W latach 2007-2015 Spółka nie otrzymała pomocy publicznej w formie dokapitalizowania.

(dowód: akta kontroli str. 774-797, 957-960, 1201, 1824)

KHW wnioskowała do Ministerstwa Gospodarki o zabezpieczenie potrzeb w zakresie dotacji budżetowej na lata 2010, 2012 i 2013 z tytułu finansowania zadań przewidzianych w ustawie z dnia 7 września 2007 r. o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego w latach 2008-2015²¹⁷ w następujących zakresach :

- uprawnień do bezpłatnego węgla w naturze przysługujących emerytom i rencistom górniczym z kopalń całkowicie zlikwidowanych - wnioskowana kwota wynosiła łącznie 811 tys. zł²¹⁸;
- rent wyrównawczych przysługujących od kopalń całkowicie likwidowanych - wnioskowano łącznie o 5 200 tys. zł²¹⁹;
- naprawianie szkód górniczych wywołanych ruchem zlikwidowanego zakładu górniczego - wnioskowano o 5 578 tys. zł na 2013 r.

Spółka nie otrzymała dotacji na ww. cele, a Minister Gospodarki nieprzyznanie dotacji uzasadniał trudną sytuacją budżetową w ww. latach.

(dowód: akta kontroli str. 1201, 1549-1555)

Wiceprezes Zarządu ds. Ekonomiki i Finansów wyjaśnił, że kwota 11.589 tys. zł., której Spółka nie otrzymała z Ministerstwa Gospodarki w roku 2010, 2012 i 2013, pomimo wnioskowania, nie miała istotnego znaczenia w funkcjonowaniu Spółki.

Ocena cząstkowa

Zdaniem NIK, Zarząd KHW dysponował bieżącymi informacjami o czynnikach wpływających na kondycję finansową Spółki, w tym o sytuacji w kraju i za granicą na rynkach węgla kamiennego. Zakres tych informacji był – zdaniem NIK – wystarczający do podejmowania przez Zarząd działań pozwalających na skuteczne reagowanie na zmienne i okresowo niekorzystne warunki na rynku węgla kamiennego. Zauważyć jednak należy, że pomimo iż Spółka w latach 2009-2015 podejmowała w ramach kolejnych programów i planów (antykryzysowy, oszczędnościowy, dostosowawczy, naprawczy), działania których celem było obniżenie kosztów funkcjonowania Spółki, zwiększenie jej przychodów i optymalizacja procesów organizacyjnych i technicznych, to nie zapewniły one w pełni skutecznie poprawy sytuacji finansowej Spółki, która od 2014 r. uzyskiwała ujemne wyniki finansowe netto, wiążące się ze stratą na sprzedaży węgla.

4. Realizacja planów prywatyzacyjnych Spółki

4.1 Plany prywatyzacyjne oraz plany pozyskiwania środków finansowych

W analizie do *Strategii nr 1* Spółka założyła upublicznienie na GPW mniejszościowego pakietu akcji KHW, celem pozyskania środków finansowych na realizację zadań inwestycyjnych i modernizacyjnych, pozwalających na stabilizację poziomu wydobycia i dalszy rozwój Spółki. Założono, że ich upublicznienie odbędzie się z zachowaniem następujących zasad:

1. Działania w tym zakresie będą uzgadniane w porozumieniu ze stroną społeczną;

²¹⁶ Priorytet 2 Bezpośrednie wsparcie przedsiębiorstwa, Działanie 2.2. Wsparcie konkurencyjności produktowej i technologicznej przedsiębiorstwa, Poddziałanie 2.2.2 Wsparcie w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw - pomoc *de minimis* uzyskana na podstawie przepisu przejściowego art. 4 ust. 2 Rozporządzenia Komisji (WE) nr 69/2001 z dnia 12 stycznia 2001 r. oraz art. 5 ust. 2 Rozporządzenia Komisji (WE) nr 1998/2006 z dnia 15 grudnia 2006 r.

²¹⁷ Dz.U. z 2015 r., poz. 410.

²¹⁸ 270 tys. zł w 2010 r., 265 tys. zł w 2012 r. i 276 tys. zł w 2013 r.

²¹⁹ Po 1 700 tys. zł w roku 2010 i 2012 oraz 1 800 tys. zł w 2013 r.

2. Sposób i przebieg procesu będzie gwarantował utrzymanie większościowego pakietu akcji pod kontrolą Skarbu Państwa;
3. Proces będzie prowadzony poprzez GPW, a pracownicy otrzymają akcje prywatyzowanej spółki - w przypadku pracowników nieuprawnionych będą przygotowane rozwiązania rekompensujące.

Założono następujące korzyści wynikające z upublicznienia akcji KHW na GPW:

- wpływ do Spółki co najmniej 600 mln zł (w 2009 r.), z przeznaczeniem na inwestycje i rozwój;
- poprawę efektywności funkcjonowania Spółki;
- promocję Spółki i jej produktów, a tym samym wzrost jej prestiżu i wiarygodności na rynku pracy;
- uzyskanie dodatkowych środków na motywowanie pracowników, przy jednoczesnym zagwarantowaniu im bezpłatnego pakietu do 15% akcji dla uprawnionych pracowników, rekompensat dla pracowników, którzy nie nabyli takich uprawnień, przy jednoczesnym obowiązywaniu układu zbiorowego i pozostawieniu większościowego pakietu akcji Spółki pod kontrolą Skarbu Państwa.

Ponadto w *Strategii nr 1* założono przeprowadzenie w 2008 r. emisji obligacji o wartości 300 mln zł. Program emisji miał obejmować okres 5-letni, w ramach którego założono emisję krótkoterminowych obligacji (zerokuponowych) oraz średnioterminowych (odsetkowych), oferowanych w ramach oferty publicznej, z propozycją nabycia skierowaną do wybranych inwestorów z terminem wykupu obligacji krótkoterminowych w 2010 r. (150 mln zł), a średnioterminowych w 2013 r. (150 mln zł).

(dowód: akta kontroli str. 28-29)

W *Strategii nr 2* Spółka podała, że w związku z tym, iż zaplanowane przez KGK kwoty wydatków na inwestycje przewyższyły środki własne w postaci amortyzacji i zysków netto, niezbędnym było pozyskanie finansowania działalności z innych źródeł (obligacji, leasingu finansowego, a także instrumentów hybrydowych, łączących cechy akcji i obligacji). Według zapisów *Strategii nr 2*, priorytetem pozostała pierwotna emisja akcji KHW na GPW (2011 r.). Do czasu ustalenia ostatecznego harmonogramu działań w zakresie *IPO*²²⁰, Spółka planowała realizację działań mających na celu przygotowanie KHW do procesu upublicznienia i uzyskania jak najwyższej możliwej wyceny wartości Spółki.

Zgodnie z zapisami ww. strategii, pozyskanie środków niezbędnych dla poprawy płynności finansowej Spółki odbywać się miało poprzez realizację długofalowych programów finansowych:

- odnawialne emisje obligacji krótkoterminowych o wartości każdorazowo do 50 mln zł,
- odnawialne emisje obligacji „węglowych” o wartości do 900 milionów złotych,
- leasing finansowy.

W *Strategii nr 3* utrzymano, że priorytetem pozostaje podwyższenie kapitałów własnych Spółki poprzez emisję akcji. Według zapisów tej strategii, zwiększyłyby jednocześnie zdolności kredytowe Spółki, a to pozwoliłoby na przyspieszenie inwestycji związanych z jej strategicznym projektem powstania kopalni zespolonej oraz budowy nowego szybu. Ze względu na sytuację makroekonomiczną²²¹ (globalną) jak i uwarunkowania wewnętrzne Spółki przyjęto, że w roku 2014 dojdzie do debiutu giełdowego KHW. Do tego czasu Spółka założyła opracowanie wariantu alternatywnego dla pozyskania środków na rynku publicznym i kontynuację pozyskiwania środków poprzez emisję obligacji zabezpieczonych oraz tzw. obligacji wewnętrznych. Według Spółki, emisja obligacji zabezpieczonych o wartości do 1.025 mln zł oraz planowane pozyskanie w 2014 r. z tytułu *IPO* kwoty ok. 1 mld zł nie zapewniłoby wystarczających środków na pokrycie przyszłych potrzeb inwestycyjnych, a znaczącą część wydatków inwestycyjnych Spółka musiałaby pokrywać z wypracowanego zysku, zachowując właściwą równowagę finansową.

²²⁰ Skrót z ang. *Initial Public Offering* – pierwsza oferta publiczna akcji.

²²¹ Zakładając, że nie dojdzie do dalszych negatywnych zmian rynkowych.

W *Strategii nr 4* odstąpiono od planów upublicznienia na GPW akcji Spółki, stwierdzając jednocześnie, że generowane nadwyżki finansowe były niewystarczające, na pokrycie planowanych wydatków inwestycyjnych. Plany rozwoju Spółki przewidywały korzystanie z: emisji obligacji, leasingu finansowego, pożyczek i kredytów. Celem pozyskania długoterminowego finansowania, Spółka rozpoczęła prace nad wdrożeniem *cash pooling*²²², którego wdrożenie pozwoliłoby Spółce optymalizować płynność finansową i wyniki odsetkowe KGK. W związku z realizacją inwestycji dot. budowy szybu III, na którego nakłady w okresie realizacji strategii przekroczyć mają 1 mld zł, Spółka założyła pozyskanie finansowania poprzez emisję papierów wartościowych lub kredytu celowego²²³.

(dowód: akta kontroli str. 26-27, 953-954, 957-960)

4.2 Programy emisji obligacji

Spółka w latach 2009-2015, w celu finansowania inwestycji, odbudowy kapitału obrotowego i zachowania płynności finansowej, uruchomiła m.in.:

- program emisji obligacji „węglowych”²²⁴, skierowany do odbiorców węgla bądź inwestorów finansowych przez nich wskazanych. Program ten zakładał emisję obligacji o wartości nominalnej²²⁵ do kwoty 900 mln zł w okresie 7 lat obowiązywania programu, przy czym wartość nominalna zadłużenia z tytułu obligacji krótkoterminowych, tj. z terminem wykupu do 1 roku, nie mogła przekroczyć kwoty 300 mln zł.

Pierwsza emisja obligacji nastąpiła 2 września 2009 r.²²⁶, a ostatnia 3 października 2012 r., przy czym wykup ostatniej serii nastąpił 4 kwietnia 2013 r. W latach 2009-2012 wartość wyemitowanych obligacji „węglowych” wyniosła 1.151,5 mln zł²²⁷, co po uwzględnieniu poniesionych kosztów dyskonta i opłat związanych z realizacją emisji, przełożyło się na pozyskanie środków w łącznej wysokości 1.117,1 mln zł²²⁸. Na dzień 31 grudnia 2014 r. Spółka nie posiadała zobowiązań z tytułu obligacji „węglowych”.

- program emisji obligacji wewnętrznych (wewnątrzgrupowych) - dedykowany był do podmiotów KGK i funkcjonował od 2009 r., przy czym w 2015 r. na podstawie uchwały WZA²²⁹, zmieniono warunki finansowania programu. Zmiany te dotyczyły emisji obligacji do podwyższonej kwoty programu z obowiązującego poziomu 50 mln zł do kwoty 150 mln zł oraz wprowadzenia możliwości emitowania poza obligacjami zerokuponowymi, także obligacji kuponowych pod warunkiem, że wartość nominalna emitowanej serii obligacji będzie przekraczać 50 mln zł. Pozwoliły one na zrefinansowanie zaciągniętego w 2014 r. kredytu pomostowego, poprzez emisję obligacji wewnątrzgrupowych w kwocie 100 mln zł, które zostały objęte przez jednostkę zależną od KHW w kwietniu 2015 r. Wykup tych obligacji nastąpił w październiku 2015 r. i został sfinansowany ze środków uzyskanych ze sprzedaży akcji ZEC, których posiadaczem była Spółka. Zgodnie z warunkami emisji obligacji zabezpieczonych, po sfinansowaniu transakcji sprzedaży akcji ZEC obowiązuje ograniczenie limitu zadłużenia z tyt. wyemitowanych obligacji wewnątrzgrupowych do wysokości 100 mln zł.

W latach 2009-2015 Spółka wyemitowała obligacje wewnętrzne (wewnątrzgrupowe) o łącznej wartości nominalnej 240,9 mln zł²³⁰, co przełożyło się na pozyskanie środków w wysokości 236,6 mln zł. Zobowiązania Spółki z tyt. obligacji wewnątrzgrupowych

²²² *Cash pooling* jest metodą zarządzania finansami, która została stworzona z myślą o przedsiębiorstwach działających w ramach dużych grup kapitałowych. *Cash pooling* jest alternatywą dla kredytu i stanowi wykorzystanie naturalnych różnic między przedsiębiorstwami wchodzącymi w skład grupy kapitałowej w zapotrzebowaniu na środki finansowe.

²²³ Kumulowanie środków na spłatę na wyodrębnionym rachunku i spłatę programu po jego zakończeniu.

²²⁴ Uchwała Zarządu KHW nr 237/2009 z 10 lutego 2009 r., Uchwała RN KHW nr 164/09/VI z 19 lutego 2009 r. oraz Uchwała nr 1 NWZ z 2 marca 2009 r. w sprawie wyrażenia zgody na emisję przez KHW obligacji „węglowych” zmieniony Uchwałą nr 11 ZWZ KHW z 22 czerwca 2009 r. w sprawie zmiany treści uchwały nr 1 WZ z 2 marca 2009 r.

²²⁵ Wartość obligacji wyemitowanych, lecz nie wykupionych.

²²⁶ Umowa z BRE Bankiem S.A., podpisana 13 lipca 2009 r.

²²⁷ 211,5 mln zł w 2009 r., 325 mln zł w 2010 r., 251,6 mln zł w 2011 r. i 363,4 mln zł w 2012 r.

²²⁸ 203,8 mln zł w 2009 r., 312,6 mln zł w 2010 r., 244,7 mln zł w 2011 r. i 356 mln zł w 2012 r.

²²⁹ Uchwała nr 1 NWZ KHW z 7 kwietnia 2015 r., zmieniona Uchwałą nr 1 NWZ z 24 kwietnia 2015 r. w sprawie zmian w warunkach emisji obligacji (zatwierdzonych Uchwałą nr 1 NWZ z 31 października 2007 r. w sprawie wyrażenia zgody na emisję obligacji, zmieniony Uchwałą nr 1 NWZ z 8 lipca 2008 r.).

²³⁰ 44,3 mln zł w 2009 r., 22,1 mln zł w 2010 r., 1,2 mln zł w 2011 r., 2 mln zł w 2012 r., 26 mln zł w 2014 r. i 145,3 mln zł w 2015 r.

na dzień 31 grudnia 2015 r. wyniosły 26.639 tys. zł, a w porównaniu do 2014 r. ich stan zmniejszył się o 17.505 tys. zł.

(dowód: akta kontroli str. 957-960, 1560-1561, 1556-1559, 1604-1745)

– program obligacji zabezpieczonych, realizowany był zgodnie z uchwałą WZA²³¹ oraz na podstawie umowy zawartej z bankami²³², zgodnie z którą wartość wyemitowanych obligacji zabezpieczonych ustalono do kwoty 1.025 mln zł. Program emisji obligacji podzielono na trzy transze:

- **transza A** - obligacje kuponowe o łącznej wartości do 325 mln zł, z terminem wykupu do 5 lat od dnia pierwszej emisji obligacji z przeznaczeniem na refinansowanie zobowiązań z tytułu kredytów,
- **transza B** – obligacje kuponowe o łącznej wartości do 425 mln zł, z przeznaczeniem na finansowanie programu inwestycyjnego w latach 2012-2014 oraz refinansowanie zobowiązań emitenta,
- **transza C** - obligacje kuponowe o łącznej wartości do 275 mln zł, z możliwością wielokrotnej emisji obligacji w trakcie trwania programu do wysokości limitu 275 mln zł, z trzymiesięcznym terminem wykupu i z przeznaczeniem na finansowanie kapitału obrotowego.

Okres trwania emisji programu wynosił 60 miesięcy od dnia pierwszej emisji obligacji, a zabezpieczeniem programu były hipoteki na wybranych nieruchomościach pozaprodukcyjnych, poręczenie spółek zależnych i zastawy rejestrowe.

Spółka z tytułu emisji ww. obligacji pozyskała:

- w 2012 r. kwotę 749 mln zł, z czego w ramach transzy A - 324 mln zł, które przeznaczono na spłatę dotychczasowego zadłużenia z tyt. zaciągniętych kredytów, a w ramach transzy B - 425 mln zł, które przeznaczono na refinansowanie zobowiązań Spółki i finansowanie programu inwestycyjnego KHW w latach 2012-2014;
- w 2013 r. kwotę 275 mln zł w ramach transzy C, którą przeznaczono na zasilenie kapitału obrotowego Spółki i wykup obligacji na kwotę 55 mln zł;
- w 2014 r. wyemitowano w ramach transzy C obligacje zabezpieczone na kwotę 55 mln zł.

Dnia 31 marca 2015 r., po przeprowadzonych negocjacjach, na podstawie uchwały WZA²³³, Spółka zawarła z gwarantami programu obligacji zabezpieczonych „Porozumienie dodatkowe dotyczące restrukturyzacji programu emisji obligacji Katowickiego Holdingu Węglowego S.A.”. Ustalono w nim, że transza C zmieniła charakter z obrotowej na terminową, a wartość emisji obligacji zwiększono o 200 mln zł (nieodnawialna transza D przeznaczona na finansowanie kapitału obrotowego). Uzgodniono też, że od II poł. 2016 r. do września 2018 r. następował będzie wykup obligacji zabezpieczonych zgodnie z uzgodnionym harmonogramem spłat²³⁴.

W efekcie realizacji programu obligacji zabezpieczonych, Spółka w latach 2012-2015 pozyskała łącznie 1.279 mln zł.

(dowód: akta kontroli str. 26-27, 32-33, 953-954, 957-960, 1557-1559, 1560-1603)

W ramach prowadzonych w latach 2009-2015 programów emisji obligacji, KHW wyemitowała obligacje o łącznej wartości 2.671,4 mln zł²³⁵, a wartość wykupionych obligacji wyniosła łącznie 1.420,77 mln zł²³⁶. Na dzień 31 grudnia 2015 r. stan zobowiązań z tytułu

²³¹ Uchwała Zarządu nr 541/2012 z 13 kwietnia 2012 r., uchwała RN nr 277/12/VII z 20 kwietnia 2012 r., uchwała nr 32 WZA z 14 czerwca 2012 r. w sprawie zgody na emisję obligacji.

²³² Umowa z 29 sierpnia 2012 r., zawarta z grupą banków: PKO BP, NORDEA, BZ WBK, DZ BANK, BNP PARIBAS.

²³³ Uchwała Zarządu nr 480/2015 z 31 marca 2015 r. w sprawie restrukturyzacji programu emisji obligacji, uchwała RN nr 322/15/VIII/kurenda z 1 kwietnia 2015 r. oraz uchwała nr 1 WZA z 7 kwietnia 2015 r. w sprawie zgody na zmianę warunków programu emisji obligacji.

²³⁴ 67,6 mln zł w 2016, 99,7 mln zł w 2017 r. i 1 056,7 w 2018 r.

²³⁵ 255,8 mln zł w 2009 r., 347,1 mln zł w 2010 r., 252,8 mln zł w 2011 r., 1.114,4 mln zł w 2012 r., 275 mln zł w 2013 r., 81 mln zł w 2014 r. i 345,3 mln zł w 2015 r.

²³⁶ 39,4 mln zł w 2009 r., 272,2 mln zł w 2010 r., 344,8 mln zł w 2011 r., 299,4 mln zł w 2012 r., 255,5 mln zł w 2013 r., 46,5 mln zł w 2014 r. i 162,97 mln w 2015 r.

emisji papierów wartościowych (obligacje wewnętrzne i zabezpieczone) wynosił 1.231.195 tys. zł i w porównaniu do roku poprzedniego zwiększył się o 172.289 tys. zł. Łączne koszty finansowe związane z emisją wyniosły w 2015 r. 64,28 mln zł.

(dowód: akta kontroli str. 953-954, 957-960, 1557-1558)

4.3 Realizacja procesu prywatyzacji KHW

Działania zmierzające do prywatyzacji KHW realizowane były wg następujących koncepcji:

- w latach 2003-2005 – Inwestor strategiczny;
- w latach 2008-2009 – IPO na GPW (mniejszościowy pakiet akcji KHW).

W ramach pierwszej z tych koncepcji, w latach 2003-2005 podjęto następujące działania:

- Minister Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej przy udziale Spółki opracował wstępną analizę możliwości prywatyzacyjnych KHW, pod względem merytorycznym i formalno-prawnym (kwiecień 2003 r.);
- Minister Skarbu Państwa opracował Specyfikację Istotnych Warunków Zamówienia do postępowania o wyłonienie doradcy prywatyzacyjnego Spółki i podjął decyzję o finansowaniu jego prac ze środków budżetowych;
- dokonano wyboru doradcy prywatyzacyjnego MSP (styczeń 2004 r.);
- w okresie styczeń 2004 - lipiec 2005 r. doradca prywatyzacyjny wraz ze Spółką przygotowywał analizy i dokumentację do procesu prywatyzacji.

W dniu 13 sierpnia 2005 r. ukazało się ogłoszenie Ministra Skarbu Państwa, zapraszające do rokowań w sprawie nabycia akcji KHW. Termin składania pisemnych odpowiedzi wyznaczono na 13 października 2005 r., a następnie przedłużono do 27 października 2005 r. W ogłoszeniu przyjęto następujące założenia:

- zbycie akcji KHW w ilości nie mniejszej niż 10% kapitału zakładowego;
- zachowanie uprawnień pracowników do nieodpłatnego nabycia do 15% akcji objętych przez Skarb Państwa w dniu wpisania Spółki do rejestru;
- możliwość zbycia akcji nieobjętych przez uprawnionych pracowników podmiotowi wyłonionemu w rokowaniach w przypadku wygaśnięcia prawa uprawnionych pracowników do nabycia tych akcji.

Dyrektor Biura Zarządu wyjaśnił, że po wyborach parlamentarnych w październiku 2005 r. proces prywatyzacji według tej koncepcji „nie był kontynuowany”.

Zarząd wyjaśnił, że w dokumentacji posiadanej przez Spółkę na temat prywatyzacji prowadzonej w latach 2003-2005, nie ma żadnego pisma od Ministra Gospodarki lub Ministra Skarbu Państwa wskazującego na przyczyny odstąpienia od procesu prywatyzacji Spółki w 2005 r.

(dowód: akta kontroli str. 285-293, 1198-1199, 1202)

Zapisy dotyczące prywatyzacji KHW poprzez IPO (koncepcja druga) pojawiły się w opracowanej na zlecenie Ministra Gospodarki i przyjętej przez Zarząd i RN w 2007 r. *Strategii nr 1*. Zakładała ona pozyskanie z GPW w wyniku IPO środków na rozwój KHW. Realizując te zamierzenia Prezes Zarządu, pismem z 12 czerwca 2008 r., po wcześniejszym podjęciu uchwał przez Zarząd Spółki i RN²³⁷, przesłał do Ministra Gospodarki, jako WZA Spółki, wniosek o podjęcie uchwały w sprawie upoważnienia Zarządu do podjęcia działań mających na celu przygotowanie procesu pierwszej oferty publicznej sprzedaży akcji Spółki na rynku pierwotnym. Uchwałą WZA z 27 czerwca 2008 r. upoważniono Zarząd do działań mających na celu przygotowanie i przeprowadzenie procesu pierwotnej oferty publicznej akcji KHW, w tym do przygotowania w terminie do końca I poł. 2009 r. podwyższenia jej kapitału zakładowego w drodze emisji nowych akcji oraz przygotowania oferty publicznej sprzedaży akcji na rynku pierwotnym, a także do ubiegania się o dopuszczenie wprowadzenia akcji Spółki do obrotu na rynku regulowanym prowadzonym przez GPW.

(dowód: akta kontroli str. 17, 294-300, 1203-1233)

²³⁷ Uchwała Zarządu nr 887/2008 z 11 czerwca 2008 r. oraz uchwała RN nr 122/08/VI/kurenda z 12 czerwca 2008 r.

Wstępny harmonogram z 2008 r., zawierający wyszczególnienie zaplanowanych działań dla IPO, zakładał realizację prywatyzacji w ciągu 51 tygodni²³⁸. W ramach planowanych w harmonogramach działań przewidywano realizację następujących zadań:

- dokonanie wyboru doradców ds. Public Relations²³⁹, ds. złów i audytora;
- wykonanie *due diligence* (prawne i biznesowe, w tym weryfikację i aktualizację biznesplanu, doradztwo w zakresie ładu korporacyjnego, przygotowanie aktualizacji wyceny, przygotowanie przesłania inwestycyjnego, rekomendacja w zakresie struktury oferty);
- doradztwo PR (realizacja polskiej i międzynarodowej strategii PR, szkolenia medialne Zarządu, negocjacje społeczne, podpisanie paktu społecznego),
- opracowaniem prospektu i dokumentacji (przygotowanie prospektu, przygotowanie sprawozdań za 2006, 2007 i 2008 wg Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej²⁴⁰, zatwierdzenie Prospektu przez KNF),
- Pre-marketing (przygotowanie prezentacji dla analityków, przygotowanie i publikacja raportów analitycznych),
- oferta publiczna (szkolenie z obowiązków informacyjnych, przygotowanie prezentacji, negocjowanie i podpisanie umowy gwarancyjnej, wnioski do GPW, KDPW²⁴¹, rozliczenie transakcji),
- wsparcie na rynku wtórnym (pierwsze notowania na GPW).

(dowód: akta kontroli str. 294-300)

Podjęte w latach 2007-2009 przez KHW działania w ramach IPO polegały m.in. na:

- powołaniu przez Prezesa Zarządu 10 osobowego zespołu roboczego ds. koordynacji prac i działań mających na celu przygotowanie procesu IPO²⁴²,
- uzyskaniu zgody strony społecznej - w listopadzie 2007 r. odbyło się referendum, w trakcie którego 52% uczestniczących w nim pracowników KHW poparło częściową prywatyzacją Spółki przez giełdę;
- zawarciu umów z doradcą prawnym²⁴³ oraz doradcą finansowym²⁴⁴ oraz opracowanie wstępnego harmonogramu działań dla IPO. Przedmiotem umów była pomoc w przygotowaniu, organizacji oraz przeprowadzeniu IPO i wprowadzenie akcji na GPW. Zadaniem doradcy finansowego była pomoc w przygotowaniu Spółki do tego procesu oraz przeprowadzenie i rozliczenie sprzedaży akcji na arenie krajowej oraz międzynarodowej. Doradca prawny miał zapewnić bezpieczeństwo całego procesu w zakresie jego zgodności z prawodawstwem poszczególnych krajów, w których akcje KHW będą oferowane;
- zgromadzeniu danych koniecznych do procesu prawnego i biznesowego badania *due diligence*. Na wniosek doradcy prawnego wprowadzono do stosowania w Spółce „Memorandum dot. ograniczenia rozpowszechniania reklamy i ujawniania informacji” w związku z zamierzoną ofertą papierów wartościowych KHW;
- wybraniu audytora²⁴⁵, którego zadaniem było m.in.: wsparcie Spółki w przygotowaniu i wdrożeniu raportowania finansowego zgodnie z wymogami MSSF, do którego zadań należała m.in.: pomoc w przekształcaniu jednostkowych i skonsolidowanych rocznych sprawozdań finansowych za lata 2006, 2007 i 2008, stosownie do wymogów MSSF oraz przeprowadzenia dla potrzeb prospektu emisyjnego KHW²⁴⁶;

²³⁸ Od lipca 2008 do czerwca 2009 r.

²³⁹ Zwanego dalej „PR”.

²⁴⁰ Zwanej dalej „MSSF”.

²⁴¹ Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych.

²⁴² arządzenie nr 14/2008 z 2 lipca 2008 r.

²⁴³ Umowa z 28 kwietnia 2008 r.

²⁴⁴ Umowa z 16 lipca 2008 r.

²⁴⁵ Zarząd KHW zatwierdził wynik postępowania na wybór audytora w dniu 5 sierpnia 2008 r.

²⁴⁶ zgodnie z wymogami Rozporządzenia Komisji WE nr 809/2004 z dnia 29 kwietnia 2004 r.

- przeprowadzeniu wraz z audytorem wyceny majątku spółek KGK dla potrzeb MSSF (wartość ostatecznie ustalona na dzień 1 stycznia 2007 r.);
- zaktualizowaniu strategii biznesowej;
- opracowaniu modelu finansowego dostosowanego do potrzeb zarządzania strategicznego oraz potrzeb związanych z wyceną Spółki dla inwestorów;
- podpisaniu 9 stycznia 2009 r. „Paktu społecznego” pomiędzy Zarządem KHW, a organizacjami związkowymi działającymi w Spółce.

Ponadto, w ramach przygotowań do IPO, podjęte zostały prace mające na celu wyłonienie w drodze przetargowej doradcy technicznego, którego zadaniem miało być sporządzenie niezależnej wyceny złóż kopalń KGK oraz opracowanie tzw. *Competent Person's Report* (CPR), na potrzeby związane z opracowaniem prospektu emisyjnego oraz doradcy w zakresie PR, którego zadaniem miało być:

- przygotowanie kampanii promocyjnej;
- doradztwo w zakresie PR w trakcie trwania oferty;
- pomoc dla Spółki w przedstawieniu oferty pracownikom KHW;
- zapewnienie Spółce wsparcia przy wypełnianiu obowiązków informacyjnych wobec instytucji nadzoru rynkowego;
- zapewnienie Spółce wsparcia przy w działaniach z zakresu relacji inwestorskich (IR), w tym w kontaktach z inwestorami w początkowym etapie notowań akcji na GPW.

(dowód: akta kontroli str. 26-27, 1234-1548, 1786-1797)

Wiceprezes Zarządu ds. Ekonomiki i Finansów KHW oraz Dyrektor ZSK wyjaśnili, że zmiana uwarunkowań zewnętrznych (ograniczenie skłonności inwestorów do podejmowania ryzyka inwestycyjnego) i związane z tym prawdopodobieństwo niepowodzenia oferty (lub nie osiągnięcie satysfakcjonującej ceny sprzedaży akcji i związanych z tym przychodów ze sprzedaży) spowodowały, że po konsultacjach z Ministerstwem Gospodarki podjęta została decyzja o zmianie harmonogramu procesu IPO, a następnie o odsunięciu w czasie procesu upublicznienia akcji Spółki²⁴⁷. Zarząd KHW podjął decyzję o zakończeniu postępowań przetargowych odnośnie wyboru doradcy technicznego i Public Relations (bez wyboru).

Dodał również, że rozpoczęto prace nad opracowaniem rozwiązań alternatywnych, mających na celu pozyskanie kapitału na rozwój Spółki. Jednocześnie 20 maja 2009 r. Zarząd Spółki wystąpił z wnioskiem do WZA o podjęcie uchwały w sprawie zmiany uchwały WZA nr 6 z 27 czerwca 2008 r. dotyczącej upoważnienia Zarządu do podjęcia działań mających na celu przygotowanie procesu pierwszej oferty publicznej akcji wyemitowanych w ramach podwyższenia kapitału zakładowego Spółki oraz dopuszczenia i wprowadzenia akcji do obrotu na GPW. Zmiana ta - podjęta uchwałą WZA nr 1 z 22 lipca 2009 r. - polegała na uchyleniu zapisów zobowiązujących Zarząd do realizacji IPO w terminie do końca I połowy 2009 r. oraz rozszerzeniu zakresu uchwały przez upoważnienie Zarządu Spółki do podjęcia działań zmierzających do przygotowania emisji obligacji „pre-IPO” (obligacje zamienne na akcje Spółki).

(dowód: akta kontroli str. 27-28, 294-296, 1786-1797, 3133-3152)

Do czasu zawieszenia realizacji procesu IPO, wszystkie zadania (zdarzenia) określone we wstępnym harmonogramie IPO zostały przez Spółkę zrealizowane w zakładanych terminach.

²⁴⁷ Ponadto wg sprawozdania z działalności Grupy Kapitałowej KHW za 2009 r. w roku tym nastąpiło pogorszenie sytuacji w Spółce na skutek spiętrzenia niemożliwych do przewidzenia zdarzeń o charakterze górnictwo-geologicznym, uniemożliwiających wykonanie założeń planów wydobywczych (a w efekcie też PTE), tj. wypadek w KWK Wu we wrześniu 2009 r. na ruchu „Śląsk”, który spowodował konieczność przeorganizowania frontu wydobywczego oraz na KWK M-W, nastąpiło zapalenie metanu, co w konsekwencji doprowadziło do zatrzymania ściany wydobywczej.

W efekcie tych działań powstały opracowania przygotowane przez doradcę prawnego²⁴⁸ i finansowego²⁴⁹ oraz dokonano wyceny aktywów KGK²⁵⁰ i przekształcono sprawozdania finansowe na MSSF wraz z doradztwem i szkoleniem w tym zakresie.

(dowód: akta kontroli str. 1786-1797, 1199-1201, 1286-1548)

Spółka w latach 2008-2010 na usługi doradcze związane z IPO²⁵¹, planowała wydać 21,5 mln zł, z czego 1,6 mln zł w 2008 r. (koszty doradcy prawnego), 21,1 mln zł w 2009 r. na wynagrodzenia dla doradców (finansowego, prawnego, technicznego, IR, PR), druk i dystrybucję prospektów (koszty marketingowe) oraz inne koszty urzędowe. W 2010 r. zaplanowano wydatkowanie kwoty 0,45 mln zł – jako wynagrodzenia dla doradcy IR i PR. W ww. założeniach kosztów związanych z IPO nie uwzględniono kosztów audytora.

W latach 2007-2015 w związku z realizacją działań zmierzających do prywatyzacji (IPO), Spółka poniosła koszty w łącznej wysokości 3.613.877,26 zł. Powyższą kwotę stanowiło wynagrodzenie za:

- usługi doradztwa prawnego (1 502 979,99 zł),
- usługi audytora (1 410 000,00 zł),
- usługi doradztwa finansowego (51 833,23 zł),
- wycena na dzień 1 stycznia 2006 r. aktywów trwałych (550 000 zł),
- aktualizacja wyceny na dzień 1 stycznia 2007 r. (45 000,00 zł),
- usługi maklerskie (23 924,04 zł),
- usługi w zakresie doradztwa prawnego (26 540,00 zł),
- usługi inwestycyjno-prawne (3 600,00 zł).

Zarząd KHW wyjaśnił, że usługi doradcze realizowane przez audytora oraz wyceny majątkowe zostały przez Spółkę wykorzystane do przekształcenia sprawozdań finansowych wg MSSF, w związku z obowiązkami informacyjnymi KHW, wynikającymi z wdrożonego w latach 2011-2012 *Programu obligacji zabezpieczonych*, w ramach którego Spółka w latach 2012-2015 wyemitowała obligacje zabezpieczone w łącznej wysokości 1.224 mln zł. Natomiast wdrożone modelowanie finansowe - zarówno w zakresie długoterminowych analiz alternatywnych scenariuszy na potrzeby prognozy płynności finansowej, jak i analizy wartości CGU²⁵² - są wykorzystywane na bieżąco na każdą datę bilansową w ramach realizacji obowiązków wynikających z art. 28 ust. 1 ustawy z 29 września 1994 r. o rachunkowości²⁵³, Krajowego Standardu Rachunkowości nr 4 (test na trwałą utratę wartości majątku) oraz procesu emisji obligacji zabezpieczonych.

(dowód: akta kontroli str. 294-296, 1198-1201)

Niekorzystna sytuacja globalna w górnictwie węglowym i w KHW, spowodowała, że Spółka nie określiła dokładnego terminu wejścia na GPW. W związku tym przygotowano harmonogram niezbędnych działań i prac związanych z procesami IPO (z 2009 r.), który wskazywał niezbędny czas na jego realizację od momentu podjęcia decyzji o jego ponownym uruchomieniu. Czas ten określono na 45 tygodni.

(dowód: akta kontroli str. 296)

W latach 2010-2015 Spółka kontynuowała działania mające na celu przygotowanie jej do procesu upublicznienia akcji. Biorąc pod uwagę zalecenia dotychczasowego doradcy finansowego KHW w zakresie upraszczania struktury organizacyjnej (w tym upraszczanie struktury KGK) oraz restrukturyzacji Spółki, doprowadzono do centralizacji księgowości i utworzenia CUW oraz konsolidacji spółek mieszkaniowych.

W 2010 r. Spółka rozpoczęła prace związane z uruchomieniem wraz z firmą zewnętrzną projektu pt. „*Modelowanie procesów biznesowych KHW SA*”. Celem projektu było m.in.:

²⁴⁸ Tj. kwestionariusz analizy prawnej – lista pytań i zagadnień do badania due diligence, prezentacja wraz z projektem Memorandum w sprawie „*Ograniczenia rozpowszechniania reklamy i ujawniania informacji w związku z zamierzoną ofertą papierów wartościowych KHW S.A.*”

²⁴⁹ Lista pytań i zagadnień do badania due diligence, harmonogram procesu IPO, model zdyskontowanych przepływów pieniężnych (model finansowy i wyceny), prezentacja KHW, projekt prospektu emisyjnego.

²⁵⁰ Wg stanu na dzień 1 stycznia 2006 r. i 1 stycznia 2007 r.

²⁵¹ Przy założeniu debiutu w listopadzie 2009 r. i wartości emisji akcji w wysokości 1 mld zł.

²⁵² Skrót ang. *Cash Generating Unite* – ośrodek generujący środki pieniężne.

²⁵³ Dz. U. z 2013 r. poz. 330.

- opisanie szczegółowych modeli procesów biznesowych Spółki,
- zidentyfikowanie w analizowanych procesach luk, nieefektywnych rozwiązań i dublujących się elementów,
- racjonalizacja procesów zarządzania w obszarze zewnętrznego i wewnętrznego łańcucha logistycznego,
- obniżenie kosztów działalności,
- zwiększenie wydajności pracy,
- zwiększenie efektywności działania poprzez lepszą organizację pracy,
- optymalizacja wykorzystania zasobów własnych i usług partnerów biznesowych.

Spółka kontynuowała te prace w ramach „Programu Zwiększenia Wartości KHW SA” oraz projektów przygotowujących KHW do funkcjonowania jako spółki giełdowej. Kontynuowano również prace nad projektami dot. wdrożenia raportowania finansowego zgodnie z wymogami MSSF, przekształcenia jednostkowych i skonsolidowanych rocznych sprawozdań finansowych stosownie do wymogów określonych w MSSF oraz przeprowadzenia dla potrzeb prospektu emisyjnego, wdrożenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania Ryzykiem.

W 2013 r. przeprowadzono przez niezależnych ekspertów²⁵⁴, audyt służący opracowaniu koncepcji działań mających na celu poprawę efektywności Spółki w zakresie: organizacji wewnętrznej Spółki i zakładów górniczych, dostosowania ich modelu biznesowego do zmiennej sytuacji rynkowej, modelowania finansowania przedsięwzięć inwestycyjnych oraz poprawy efektywności zakupów.

(dowód: akta kontroli str. 957-960, 982-989, 994-997, 1146-1148)

Zadaniem opracowanego w 2008 r. „Programu Zwiększenia Wartości KHW S.A.” było uzyskanie stabilnej i długotrwałej poprawy rentowności wraz ze wzrostem wykorzystania aktywów, poprzez doskonalenie sprawności realizowanych procesów biznesowych (podstawowych i wspierających) w kontekście wzrostu efektywności operacyjnej.

Część ze zrealizowanych w latach 2008-2013 projektów była projektami o charakterze jakościowo-organizacyjnym lub poprawiającymi wizerunek Spółki i ze względu na to ich efekty były trudne do oszacowania. Część projektów doprowadziła do poprawy efektywności prowadzonej działalności w wymiarze finansowym, jak np. wdrożenie nowoczesnej organizacji „logistyki wejścia”²⁵⁵, wypracowanie kompleksowej koncepcji zagospodarowania metanu, wdrożenie organizacji sprzedaży zorientowanej na klienta²⁵⁶, wdrożenie oferty sprzedaży wraz z transportem, reorganizacja spółek mieszkaniowych²⁵⁷, optymalizacja funkcji finansowo-księgowych, utworzenie 1 stycznia 2012 r. Centrum Usług Wspólnych²⁵⁸, skupiającego księgowość, zarządzanie nieruchomościami i majątkiem pozaprodukcyjnym, sprawy pracownicze (rekrutacja i sprawy socjalne), informatykę, transport i archiwum zakładowe.

(dowód: akta kontroli str. 957-960, 1022-1036, 1906-1909)

Wiceprezes Zarządu ds. Ekonomiki i Finansów wyjaśnił, że ze względu na bieżące uwarunkowania rynkowe sektora paliwowo-energetycznego, ocenę sytuacji na rynkach finansowych oraz prowadzoną reorganizację, Spółka nie zakłada przeprowadzenia IPO w najbliższym czasie.

(dowód: akta kontroli str. 1902)

Minister Skarbu Państwa skierowanym do Rady Ministrów pismem z 16 października 2015 r., zwrócił się o wyrażenie zgody na zbycie do 100% akcji KHW należących do Skarbu Państwa w trybie innym niż w art. 33 ust. 1 ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji²⁵⁹, poprzez ich wniesienie do nowotworzonej przez Skarb

²⁵⁴ Firma Roland Berger Strategy Consultants Sp. z o.o.

²⁵⁵ W 2010 r. utworzono Centralną Logistykę Wejścia, a odnotowane za okres 2 lat korzyści z uruchomienia projektu Spółka oszacowała na 232,9 mln zł.

²⁵⁶ Szacowane do dnia 31 grudnia 2011 r. korzyści finansowe uzyskane w wyniku realizacji projektu to 33,7 mln zł.

²⁵⁷ Korzyści na dzień 30 czerwca 2012 r. z konsolidacji spółek mieszkaniowych to 1,9 mln zł.

²⁵⁸ Łączne korzyści na koniec 2012 r. wyniosły 192,6 mln zł.

²⁵⁹ Dz.U. z 2015 r. poz. 747.

Państwa spółki prawa handlowego w zamian za objęcie udziałów w podwyższonym kapitale zakładowym tej spółki.

W dniu 22 października 2015 r. Rada Ministrów podjęła uchwałę inicjującą proces integracji KHW z inwestorem z sektora energetycznego, wyrażając zgodę na wniesienie 100% akcji KHW do nowo tworzonej spółki prawa handlowego w zamian za objęcie udziałów w podwyższonym kapitale zakładowym tej spółki. W uzasadnieniu podano, że decyzja ta stanowi pierwszy etap realizacji procesu przekształceń KHW, jako jednego z podmiotów zapewniającego bezpieczeństwo energetyczne dostaw węgla kamiennego, a operacja wniesienia jej do nowoutworzonej spółki SPV²⁶⁰, a następnie dokapitalizowania jej przez podmiot sektora energetycznego, ma na celu stworzenie sprawnie zarządzanego podmiotu, prowadzącego efektywne ekonomicznie wydobywanie węgla, zdolnego do konkurencji na rynku węgla kamiennego.

(dowód: akta kontroli str. 111-114, 1199)

Ocena częściowa

Zdaniem NIK, Zarząd KHW aktywnie uczestniczył w podejmowanych w latach 2007-2009 działaniach, mających na celu prywatyzację KHW, która ostatecznie nie doszła do skutku m.in. z uwagi na nieprzewidziane zdarzenia o charakterze górniczo-geologicznym, uniemożliwiające wykonanie planów wydobywczych, a także pogarszające się uwarunkowania rynkowe w sektorze górnictwa. NIK zwraca jednocześnie uwagę, że na gotowość inwestorów do podejmowania ryzyka inwestycyjnego i obejmowania akcji prywatyzowanych podmiotów górniczych wpływ ma obok uwarunkowań zewnętrznych także kondycja tych podmiotów, która w znacznym stopniu zależna jest od sprawności i skuteczności zarządzania nimi. NIK pozytywnie ocenia, wykorzystanie w późniejszej działalności Spółki usług doradczych i opracowań wykonanych w trakcie przygotowywania KHW do pierwszej publicznej sprzedaży akcji na GPW, dla celów analitycznych, sprawozdawczych oraz związanych z emisją obligacji.

NIK zwraca uwagę, że pozyskanie przez Spółkę w latach 2012-2015 środków pochodzących z emisji obligacji zabezpieczonych, przeznaczonych głównie na refinansowanie zobowiązań z tytułu kredytów oraz na realizację inwestycji kluczowych dla funkcjonowania KHW (pozwalających na osiągnięcie zakładanego wydobycia oraz poprawy jakości węgla), spowodowało znaczny wzrost zobowiązań Spółki. Biorąc pod uwagę, niekorzystną sytuację finansową KHW na koniec 2015 r., a także uwarunkowania zewnętrzne na rynku węglowym, zdaniem NIK, Spółka może mieć istotne trudności z wykupem obligacji zabezpieczonych w terminach zgodnych z przyjętym harmonogramem.

IV. Pozostałe informacje i pouczenia

Wystąpienie pokontrolne zostało sporządzone w dwóch egzemplarzach, jeden dla kierownika jednostki kontrolowanej, drugi do akt kontroli.

Prawo zgłoszenia
zastrzeżeń

Zgodnie z art. 54 ustawy z dnia 23 grudnia 1994 r. o Najwyższej Izbie Kontroli²⁶¹, kierownikowi jednostki kontrolowanej przysługuje prawo zgłoszenia na piśmie umotywowanych zastrzeżeń do wystąpienia pokontrolnego, w terminie 21 dni od dnia jego przekazania. Zastrzeżenia zgłasza się do Dyrektora Delegatury NIK w Katowicach.

Katowice, dnia 29 września 2016 r.

**Najwyższa Izba Kontroli
Delegatura w Katowicach**

**Kontroler
Janina Balas
Główny specjalista k.p.**

²⁶⁰ Skrót z ang. *Special Purpose Vehicle* - spółka celowa.

²⁶¹ Dz.U. z 2015 r., poz. 1096 ze zm.