

ZARZĄDZANIE w czasie transformacji

Transformacja ciepłownictwa to dziś nie tylko inwestycje, ale przede wszystkim umiejętność podejmowania decyzji w warunkach zmienności i ryzyka. Jak łączyć analizę danych z elastycznym podejściem do technologii, unikać „grzechu zaniechania” i budować system odporny na przyszłość? O praktyce zarządzania opowiada **Adam Kampa**, prezes Szczecińskiej Energetyki Ciepłej.

Dominika Miensopust: Coraz częściej słyszę, że ciepłownictwo to dziś atrakcyjny kierunek inwestycyjny. Z drugiej strony pojawia się też narracja o wysokim ryzyku, zwłaszcza w kontekście kosztów transformacji i dekarbonizacji. Jak pan to widzi: bardziej atrakcyjność, czy jednak ryzyko?

Adam Kampa: Myślę, że oba te aspekty dobrze oddają specyfikę sektora ciepłowniczego. Z jednej strony to obszar wymagający – rzetelna analiza ryzyka na każdym etapie projektu inwestycyjnego jest tu niezwykle złożona. Z drugiej jednak nie wyklucza jego atrakcyjności inwestycyjnej, wręcz przeciwnie. Dziś projekty ciepłownicze realizowane są bardzo szeroko, przez wiele przedsiębiorstw. Wynika to z faktu, że kierunki transformacji, odejście od węgla, dekarbonizacja czy ograniczanie paliw kopalnych są wspólne dla całej branży. To jeden z kluczowych czynników napędzających inwestycje.

Jednocześnie trzeba podkreślić, że mówimy o projektach o wysokim stopniu złożoności. Mają charakter wielobranżowy, łączą różne technologie: często stosunkowo nowe, które dopiero pojawiają się na rynku. To wymaga nie tylko śledzenia trendów, ale również gotowości do rewizji wcześniej przyjętych założeń. W praktyce wiąże się z integracją obszarów takich jak budownictwo, cyfryzacja czy nowoczesna infrastruktura.

Czy ta złożoność jest dziś jednym z kluczowych wyzwań dla rynku?

Na pewno przekłada się na konieczność posiadania bardzo szerokich, wielobranżowych kompetencji oraz dojrzałego podejścia do zarządzania ryzykiem. Wymaga od podmiotów zaangażowanych w inwestycje dużej uniwersalności, a dla firm, które specjalizują

ADAM KAMPA
prezes Szczecińskiej
Energetyki Ciepłej



foto: SEC

się w ciepłownictwie i dobrze znają jego specyfikę, staje się istotnym atutem. Właśnie te kompetentne, wyspecjalizowane podmioty postrzegają obecnie sektor jako szczególnie atrakcyjny i chcą aktywnie uczestniczyć w procesie transformacji energetycznej.

Co więcej, obecna skala inwestycji tworzy realne szanse rozwoju dla całego rynku – zarówno dla wykonawców, dostawców technologii, jak i projektantów czy konsultantów. Intensyfikacja działań inwestycyjnych w ciepłownictwie w naturalny sposób napędza cały łańcuch dostaw. Równocześnie nie można zapominać, że jest to sektor obciążony ryzykiem. Natomiast dla podmiotów potrafiących je skutecznie identyfikować i mitygować, staje się elementem zarządzalnym. Można powiedzieć, że zarządzanie ryzykiem jest wpisane w DNA projektów ciepłowniczych. Bieżące monitorowanie zagrożeń, przygotowywanie scenariuszy naprawczych oraz ich wdrażanie to codzienność, ale też warunek bezpiecznej realizacji inwestycji: zarówno z perspektywy inwestora, jak i wszystkich uczestników procesu.

Wspomniał pan o złożoności projektów i ich międzysektorowym charakterze. W takim razie gdzie dziś leży główny problem w Polsce: po stronie technologii, finansowania czy zarządzania? Bo z jednej strony mamy przykłady sprawnej dekarbonizacji, a z drugiej – wiele systemów, które jeszcze nie rozpoczęły tego procesu.

W praktyce oba te aspekty – technologiczny i finansowy – muszą być zaopiekowane równolegle. Jeśli chodzi o technologię, jest ona dostępna i dobrze rozpoznana.

W wielu przypadkach możemy korzystać z doświadczeń rynków zagranicznych, gdzie pewne rozwiązania zostały już sprawdzone. To daje nam możliwość przenoszenia dojrzałych modeli na grunt polski.

Natomiast istotnym wyzwaniem dla licznych przedsiębiorstw pozostaje dostępność finansowania. W przypadku Szczecińskiej Energetyki Ciepłej funkcjonujemy w ramach sektora zrównoważonych rozwiązań infrastrukturalnych koncernu E.ON (E.ON Energy Infrastructure Solutions), co zapewnia nam stabilne podstawy finansowe i umożliwia realizację inwestycji związanych z odejściem od węgla. Nie jest to jednak standard w całym sektorze. Mniejsze, lokalne przedsiębiorstwa, działające często na poziomie gmin, napotykają istotne trudności w pozyskaniu finansowania. Oczywiście dostępne są różne formy wsparcia i dofinansowań, jednak wymagają one wkładu własnego, co sprawia, że kondycja finansowa przedsiębiorstwa ma kluczowe znaczenie.

Dlatego można powiedzieć, że sama technologia nie jest dziś barierą transformacji. O wiele częściej ograniczeniem okazują się kwestie finansowe oraz specyfika danego przedsiębiorstwa, w tym jego struktura właścicielska. Z naszej perspektywy stara-

my się łączyć oba podejścia, korzystać z globalnych doświadczeń grupy E.ON, a jednocześnie rozwijać lokalne kompetencje i elastycznie reagować na dostępne możliwości finansowania. Kluczowe jest dla nas to, aby realizowane inwestycje nie przekładały się w nadmier-ny sposób na wzrost cen ciepła dla odbiorców.

Jeżeli mówimy o odbiorcach to przejdźmy może teraz do Szczecińskiej Energetyki Ciepłej. Gdyby wczuł się pan w rolę klienta korzystającego z waszych usług, co powiedziałby pan jako odbiorca ciepła?

To spojrzenie jest nam bardzo bliskie. Duży nacisk kładziemy bowiem na komunikację z klientem. Staramy się rozumieć jego potrzeby i problemy, często świadomie stawiając się w jego roli. Jesteśmy otwarci na pytania, które do nas trafiają – zarówno bezpośrednio przez biuro obsługi klienta, jak i z otoczenia biznesowego czy mediów branżowych. W wielu sytuacjach pełniemy też rolę edukatora i doradcy. Nie chcemy pozostawiać klientów samych, szczególnie w obszarach takich jak efektywność energetyczna czy oszczędzanie ciepła. Widzimy tu dużą odpowiedzialność – jeśli my nie wskażemy kierunku, odbiorcy będą szukać rozwiązań na własną rękę, nie zawsze optymalnych. Dlatego zależy nam, aby klient mógł na nas liczyć na każdym etapie. Doradztwo w zakresie racjonalnego zużycia energii traktujemy jako istotny element działalności.

Jednocześnie warto odczarować pewien mit – w ciepłownictwie, jak w każdej infrastrukturze technicznej, zdarzają się awarie.

”

Sama technologia nie jest dziś barierą transformacji. O wiele częściej ograniczeniem okazują się kwestie finansowe oraz specyfika danego przedsiębiorstwa, w tym jego struktura właścicielska

Szczególnie w sezonie zimowym to chyba moment największej próby?

W okresach największych obciążeń kluczowe jest szybkie reagowanie i minimalizowanie wpływu ewentualnych zakłóceń na odbiorców. W praktyce oznacza to nie tylko sprawne usuwanie awarii, ale też umiejętność rekonfiguracji systemu i takiego zarządzania dostawami ciepła, aby klient możliwie najmniej odczuł skutki problemu.

Oczywiście nie wszystkie sytuacje da się całkowicie „zamortyzować”. W takich przypadkach również

ważna jak działania techniczne jest komunikacja – informowanie, doradztwo i wsparcie, które pozwalają ograniczyć negatywne skutki dla odbiorców. To podejście dotyczy nie tylko klientów, ale również naszej organizacji wewnętrznej. Stawiamy na sprawną, transparentną komunikację, wymianę wiedzy i otwarty dialog. Można powiedzieć, że komunikacja 360 stopni jest dziś jednym z fundamentów naszego funkcjonowania.

”

Każda decyzja inwestycyjna powinna być poprzedzona studiami wykonalności, analizami finansowymi, ale też szczegółową oceną parametrów technicznych: mocy zainstalowanych, wielkości źródeł czy charakterystyki pracy sieci

Miniona zima była dobrym testem dla całego systemu – i operacyjnego, i komunikacyjnego. Jak pan ją ocenia?

To był wymagający i nietypowy sezon grzewczy. W Szczecinie mieliśmy do czynienia z temperaturami sięgającymi nawet minus 20 stopni Celsjusza, utrzymującymi się przez dłuższy czas, co w ostatnich latach nie było standardem.

Przełożyło się to na większy niż prognozowany wolumen dostarczonego ciepła, a dodatkowo oznacza-

ło pracę systemu na bardzo wysokich obciążeniach, momentami zbliżających się do maksymalnych możliwości zainstalowanych mocy. To wymagało ścisłej współpracy wszystkich uczestników systemu ciepłowniczego w Szczecinie – zarówno naszej spółki, jak i operatorów źródeł wytwórczych oraz partnerów, takich jak PGE Energia Ciepła, Zakład Unieszkodliwiania Odpadów czy New Cogen.

W praktyce wiązało się z ciągłą optymalizacją pracy źródeł, w zależności od zapotrzebowania, prognoz i bieżącej sytuacji w systemie. Pojawiały się również awarie, ale w większości przypadków udawało się je usuwać w sposób płynny, bez istotnego wpływu na odbiorców.

Ten sezon był też bardzo ważny z innego powodu. Intensywnie rozwijamy nowe rozwiązania w zakresie detekcji awarii i monitoringu pracy źródeł czy całej sieci ciepłowniczej. Ich wprowadzanie odbywa się zazwyczaj w sposób niezauważalny dla klientów. Natomiast dopiero w warunkach maksymalnego obciążenia systemu możemy realnie zweryfikować ich skuteczność. To moment, w którym nasze modele, analizy i prognozy są sprawdzane w praktyce, na żywym organizmie systemu.

To codzienna operacyjna rzeczywistość, ale i bardzo cenny etap weryfikacji oraz rozwoju całego systemu.

Czy w takim razie zarządzanie spółką infrastrukturalną to dziś bardziej operowanie na liczbach i analizach, czy raczej zarządzanie niepewnością i ryzykiem? Szczególnie w kontekście wdrażania nowych rozwiązań, które zawsze wiążą się z pewnym stopniem niepewności.

Zarządzanie spółką infrastrukturalną to w dużej mierze operowanie na liczbach, ale równie istotne jest świadome zarządzanie ryzykiem. Nie mówimy o zarządzaniu niepewnością jako taką, a o zarządzaniu ryzykiem, które jesteśmy w stanie zidentyfikować, opisać i kontrolować. W praktyce oznacza to, że i przy opracowywaniu koncepcji technicznych i przy planowaniu inwestycji czy wdrażaniu nowych technologii zawsze opieramy się na danych. Każda decyzja inwestycyjna powinna być poprzedzona studiami wykonalności, analizami finansowymi, ale też szczegółową oceną parametrów technicznych: mocy zainstalowanych, wielkości źródeł czy charakterystyki pracy sieci. Efektywność systemu ciepłowniczego również jest mierzalna i przekłada się na konkretne liczby. Podobnie jak jakość usług czy cena ciepła. W tym sensie codzienne funkcjonowanie spółki jest silnie osadzone w analizie danych i ich interpretacji.

Jednocześnie zarządzanie ryzykiem ma charakter systemowy i uporządkowany. Polega na jego identyfikowaniu, możliwie wczesnym reagowaniu i prowadzeniu działań zaradczych na każdym etapie projektu. Fundamentem pozostaje więc twarda analiza danych, a jej naturalnym uzupełnieniem – dojrzały risk management.

BALTIC ECONOMIC CONGRES

Tytuł Przedsiębiorca Roku 2025 Pomorza Zachodniego. Na zdjęciu od lewej: Anna Sztokowska – zastępca prezydenta Szczecina, Hanna Mojsiuk – prezes PIG, Adam Kampa – prezes SEC



Patrząc zatem na tempo zmian technologicznych i geopolitycznych, możliwe jest dziś „zainwestowanie w złym kierunku”? Na przykład w kontekście gazu, który jeszcze niedawno był naturalnym kierunkiem transformacji, a obecnie budzi coraz więcej wątpliwości?

Z tym dylematem radzimy sobie stawiając na podejście, które określamy jako inteligentną hybrydę. Nie zakładamy jednego dominującego kierunku, pełnej elektryfikacji ani oparcia systemu wyłącznie na gazie czy innym pojedynczym nośniku energii. Dywersyfikacja traktowana jest przez nas jako sposób na ograniczenie ryzyka i uniezależnienie się od jednego rozwiązania technologicznego czy paliwowego. Gaz stanowi element naszego miksu, ale jest tylko jednym z kilku.

Oczywiście można mówić o trafnych i nietrafnych kierunkach inwestycyjnych, ale trzeba pamiętać, że taka ocena zawsze jest dokonywana z perspektywy konkretnego momentu. W dłuższym horyzoncie te oceny mogą się zmieniać, dlatego tak ważne jest rozłożenie ryzyka na różne technologie i paliwa. Kluczowe jest także podejście „szyte na miarę”. Każdy system ciepłowniczy ma swoją specyfikę, inną skalę, inne zapotrzebowanie, inne uwarunkowania. Nie istnieje jeden uniwersalny model, który można zastosować w każdym przypadku. Dlatego nie rozpatrujemy tego w kategoriach: inwestować czy nie inwestować. Brak inwestycji jest błędem, ale błędem może być również przeinwestowanie. My mówimy wprost o tzw. „grzechu zaniechania” – to scenariusz, który w długim okresie niesie największe ryzyko dla funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Z drugiej strony nietrafione decyzje inwestycyjne mogą prowadzić do nadmiernych kosztów i w konsekwencji negatywnie odbijać się na odbiorcach. Dlatego tak duże znaczenie mają analizy wielowariantowe, które pozwalają wybrać optymalny kierunek.

Istotna jest również odpowiednia sekwencja inwestycji. W pierwszej kolejności realizujemy te niezbędne – takie, co do których mamy pewność, że będą potrzebne. Kolejne projekty wprowadzamy stopniowo, obserwując sytuację rynkową, geopolityczną oraz rozwój technologii.

Czyli elastyczność jako fundament strategii?

Zakładamy, że w przyszłości pojawią się rozwiązania, jakich dziś jeszcze nie jesteśmy w stanie w pełni zidentyfikować. Dlatego strategia musi być otwarta na zmiany i uzupełnianie miksu technologicznego o nowe elementy. Jednocześnie ważne, aby inwestować w sposób uporządkowany, według scenariusza i harmonogramu, a nie „na zapas”. Doświadczenia z przeszłości pokazują, że nadmierne przewymiarowanie inwestycji, oparte na zbyt optymistycznych założeniach rozwoju, prowadziło do przeinwestowania. Dziś powinniśmy podchodzić do tego bardziej



SPOTKANIE Z PODOPIECZNYMI
Fundacji Pogoń Szczecin Football Schools, której SEC został partnerem strategicznym. Na zdjęciu zarząd SEC

racjonalnie. Mierzyć siły na zamiary, uwzględniać dostępne zasoby i rozwijać kompetencje organizacyjne w sposób stopniowy.

Kluczowe jest zrównoważone podejście do rozwoju, wybór rozwiązań optymalnych zarówno technologicznie, jak i ekonomicznie. A słowem, które najlepiej to opisuje, jest elastyczność: w planowaniu inwestycji, reagowaniu na zmiany rynkowe oraz w zarządzaniu organizacją czy zespołem.

Gdyby miał pan spojrzeć na swoje decyzje zarządcze z ostatnich lat to czy jest taka, którą uważa pan za szczególnie trafioną? Albo trudną, ale konieczną?

Jestem dumny z tego, że udało się zrealizować wiele ciekawych inwestycji dla szeroko rozumianej energetyki. Jednocześnie nie brakowało decyzji trudnych – takich, które nie były komfortowe, ale konieczne. Patrząc szerzej, największym wyzwaniem w ostatnich latach było funkcjonowanie i podejmowanie decyzji w bardzo złożonym środowisku, wymagającym spojrzenia na sektor energetyczny z wielu perspektyw jednocześnie.

Moje doświadczenie zawodowe obejmuje różne role – od inwestorów realizujących duże projekty, takich jak Fortum czy Tauron, przez generalnego wykonawcę, jakim było Rafako, aż po biura projektowe, takie jak Bipromet czy Energotechnika Engineering. Każda z tych ról oznacza inną optykę, inne priorytety i inne podejście. Zmiana tej perspektywy, wejście w nową organizację i spojrzenie na energetykę z odmiennego punktu widzenia bywały jednym z trudniejszych, ale bardzo rozwijających doświadczeń.

Realizowane przeze mnie projekty dotyczyły zarówno dużej energetyki konwencjonalnej, jak i ciepłownictwa czy odnawialnych źródeł energii. To zróżnicowanie wymagało łączenia doświadczeń i oceny projektów z wielu stron: technicznej, finansowej i organizacyjnej.

UNITED HEAT

Inauguracja transgranicznego połączenia systemów ciepłowniczych Zgorzelca i Goerlitz



fot. SEC

PROJEKT UNITED HEAT

Montaż kotłów w ciepłowni biomasowej w Zgorzelcu



fot. SEC

To daje bardzo szeroką perspektywę – i pewnie też wpływa na sposób budowania zespołu.

Bardzo ważne jest, aby w organizacji byli ludzie, którzy doskonale znają swoją branżę i jej specyfikę. Doświadczeni pracownicy są fundamentem, ich wiedza jest nie do przecenienia. Natomiast równie istotne jest wprowadzanie nowego spojrzenia. W pewnym momencie organizacja potrzebuje „świeżej krwi”, świeżego podejścia i otwarcia na nowe kierunki.

Dlatego dziś, przy tak szerokim portfelu inwestycyjnym, stawiamy na rozwój naszych pracowników i na ich systematyczne doksztalcanie, szczególnie w obszarach nowych technologii. W Szczecińskiej Energetyce Ciepłej staramy się łączyć te dwa światy.

Z jednej strony doświadczenie, z drugiej – różnorodność i nowe kompetencje. W moim przypadku to również efekt ponad 20 lat pracy w branży i różnych doświadczeń, które mogę wykorzystywać w zarządzaniu spółką. Taki miks głębokiej wiedzy branżowej i szerszej perspektywy pozwala podejmować bardziej wyważone decyzje i lepiej ukierunkowywać rozwój organizacji.

Jak w praktyce wygląda współpraca międzypokoleniowa? Bo mamy doświadczoną kadrę, ale i młodych specjalistów, których dziś po prostu trzeba pozyskiwać.

To jedno z kluczowych wyzwań nie tylko dla naszej spółki, ale dla całej branży. Mamy do czynienia zarówno z luką pokoleniową, jak i kompetencyjną. Doświadczenie naszej kadry traktujemy jako ogromny kapitał. Jednocześnie musimy uzupełniać te kompetencje o nowe specjalizacje, szczególnie w obszarach takich jak cyfryzacja, automatyzacja czy cyberbezpieczeństwo – i w warstwie IT, i OT. Nowoczesne systemy ciepłownicze są coraz bardziej zaawansowane, wykorzystują rozwiązania predykcyjne, prewencyjne, wymagają analityki danych i nowych kompetencji technologicznych. Dlatego tak ważne jest pozyskiwanie pracowników, którzy potrafią się tymi obszarami zajmować, a jednocześnie zapewniają ciągłość pokoleniową.

Nasze podejście jest ewolucyjne. Nie stawiamy na rewolucję kadrową, tylko na stopniowe uzupełnianie zespołu. Budowanie kompetencji krok po kroku to strategia, którą uznajemy za najbardziej efektywną. I trzeba jasno powiedzieć: to nie jest wyzwanie wyłącznie Szczecińskiej Energetyki Ciepłej. Z podobnymi problemami mierzy się dziś całe ciepłownictwo. A szerzej patrząc – cała energetyka.

*Rozmawiała Dominika Miensopust
redaktorka czasopisma „Kierunek Energetyka”*