

Wprowadzenie

W latach dziewięćdziesiątych w górnictwie następowały szybkie zmiany restrukturyzacyjne. Kopalnie, posiadające wówczas status odrębnych, państwowych podmiotów gospodarczych, zostały skupione w spółkach, a te dokonywały istotnych działań na rzecz poprawy efektywności, pozbywając się niezwiązanego z wydobywaniem węgla majątku i redukując zatrudnienie z nim związane. Służby odpowiedzialne za restrukturyzację górnictwa inspirowały powstawanie odrębnych podmiotów gospodarczych, sugerując oddanie im w dzierżawę niezwiązanych bezpośrednio z produkcją podstawową obiektów i ich wyposażenia. Duży nacisk kładziono na przejmowanie w użytkowanie obiektów działalności pomocniczej wraz z pracownikami dotychczas w nich zatrudnionymi, choć – co należy podkreślić – przejście pracowników do tych nowych podmiotów było dobrowolne. W Rybnickiej Spółce Węglowej S.A., do której włączono KWK „Rydułtowy”, do wydzielenia ze struktur kopalni przeznaczono działalność wytwórczą energii, działalność budowlaną, place drzewa, mieszkalnictwo, usługi świadczone w ramach łączni pracowników, utrzymanie ładu i porządku w pomieszczeniach, obsługi obiektów itp. W Rydułtowach jako pierwszy został sprywatyzowany Oddział Transportu.

Na początku 1993 roku wraz z kolegami z okolicznych kopalń, którzy tak jak ja byli odpowiedzialni za sprawy energetyczne, zostaliśmy zaproszeni na wyjazd studyjny do Siemianowic, gdzie powstał i już działał od pół roku podmiot prywatny, wykorzystujący wydzierżawioną od kopalni kotłownię. W czasie tego rekonesansu mogliśmy się zapoznać z procesem powstawania spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, z zaistniałymi w tym czasie problemami, a także z funkcjonującą już strukturą. Po kilku miesiącach od tej podróży w KWK „Rydułtowy” powstała grupa inicjatywna sprywatyzowania części nieprodukcyjnej, która złożyła propozycję zorganizowania spółki, zajmującej się wytwarzaniem ciepła i jego dystrybucją, uzdatnianiem i dostawą wody do picia, usługami warsztatowymi, przewidzianymi do restrukturyzacji, dotychczas objętymi działalnością Oddziału Kotłowni. W okresie

przygotowania się do wyjścia ze struktur kopalni dokonaliśmy wielu analiz ekonomicznych i technicznych, ale przede wszystkim wazyliśmy szanse i zagrożenia funkcjonowania „na swoim”. W wyniku dalszych uzgodnień pomiędzy służbami restrukturyzacji kopalni a zespołem inicjatywnym doszło do poszerzenia oferty prywatyzacji o obsługę łaźni i innych obiektów kopalnianych. Ostatecznie ukształtowała się Ciepłownia Rydułtowy. Pracownicy dotychczas eksploatujący kotłownie, wodociągi, łaźnie i warsztat remontowy w strukturze kopalni w naturalny sposób wnieśli do niej swoje doświadczenie i umiejętności. Do Ciepłowni zostało wniesione *know how* dwieście lat technicznej eksploatacji urządzeń energetycznych w kopalni węgla kamiennego.

Dla nowego podmiotu wielkim wyzwaniem okazało się zorganizowanie służb pomocniczych, utrzymanie finansowej niezależności, funkcjonowanie na otwartym rynku usług. Decydując się na przejście do Ciepłowni, wszyscy pracownicy, w tym także ja, niewątpliwie opuściliśmy strefę komfortu, jaką stwarzała kopalnia z wynagrodzeniami, świadczeniami, układami zbiorowymi, bezpieczeństwem zatrudnienia itp., a weszliśmy w strefę dynamicznego funkcjonowania, z większym ryzykiem, z koniecznością wykazywania się na każdym kroku samodzielnością i przedsiębiorczością, ze świadomością roli i zadań do spełnienia, a także odpowiedzialności w otaczającej nas społeczności. W początkowej fazie funkcjonowania spółki społeczna odpowiedzialność była postrzegana jako konieczność spełnienia możliwych i bezpiecznych warunków zatrudnienia naszym pracownikom, jako zgodność działania z obowiązującym prawem, z poszanowaniem środowiska, z którego korzystano, a także jako dobre wywiązywanie się z zawartych umów z naszymi kontrahentami. Wizja i misja spółki najpierw zawierały się w słowach: „rozwijać się, zadowalać klienta, nie szkodzić pracownikom i środowisku”, a z czasem uległy modyfikacji: „rozwijamy się – dla Ciebie”. W minionym okresie zawsze była nam bliska – i w dalszym ciągu tak jest – zasada zrównoważonego rozwoju, ostrożnego i bezpiecznego gospodarowania zasobami, ze szczególnym uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności. Jesteśmy ukierunkowani zarówno na klientów spółki oraz jej udziałowców, jak i na jej pracowników, a także na mieszkańców miasta. Potwierdzeniem takiej postawy Ciepłowni – podmiotu gospodarczego odpowiedzialnego społecznie – niech będzie kilka przykładów.

W pierwszych miesiącach działalności Ciepłowni dokonaliśmy analizy strategicznej jej funkcjonowania. Na jej podstawie doszliśmy do wniosku, że istnieje duże ryzyko związane z użytkowaniem obiektów na mocy umowy dzierżawy, zawierającej co prawda klauzule bezpieczeństwa i ciągłości jej

trwania, ale zawsze możliwej do wypowiedzenia, co mogłoby uniemożliwić działalność spółki. Za drugie ważne źródło ryzyka uznano możliwość utraty rynku wody, jeśli nie zostanie wybudowana instalacja oczyszczania wody. W celu wyeliminowania ryzyka podjęto odpowiednie działania, wskutek których Ciepłownia etapami nabyła najpierw wyposażenie, potem urządzenia i sieci, a w końcu obiekty budowlane i prawo do gruntu podstawowych instalacji – kotłowni, stacji uzdatniania, warsztatu remontowego. Wobec niebezpieczeństwa związanego z niedostatecznym oczyszczaniem wody do picia w istniejącej wówczas instalacji uzdatniania po nabyciu jej na własność dokonano szybkiej modernizacji stacji w technologii zapewniającej właściwe oczyszczanie pozyskiwanej z kopalni wody – do zasilania zarówno systemu wodociągów, jak i ciepłowniczego.

Po powstaniu Ciepłowni wyprowadzono ze struktur KWK „Rydułtowy” wytwarzanie ciepła i jego doprowadzenie do obiektów zarządzanych przez kopalnię. Na terenie miasta oprócz sieci w eksploatacji Ciepłowni funkcjonowały również sieci Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej w Jastrzębiu-Zdroju, sieci, których właścicielem było miasto Rydułtowy, sieci tzw. komitetów obywatelskich, budowane społecznie pod patronatem miasta, a także sieci spółdzielni mieszkaniowych – wszystkie razem tworzyły „przekładaniec” własnościowo-kompetencyjny. Kiedy w 1997 roku zostało uchwalone prawo energetyczne, wprowadzające taryfowanie i powszechne stosowanie liczników ciepła, wtedy dalsze funkcjonowanie systemu ciepłowniczego w zastanej strukturze stało się uciążliwe – z punktu widzenia zarówno jego eksploatacji, jak i odbiorców. W rejonie jednego miasta obowiązywały różne taryfy ciepła, nieraz dochodziło do sumowania opłat przesyłowych. Skutkowało to zazwyczaj niezadowolaniem i odłączaniem się odbiorców indywidualnych od systemu. Ryzyko pogłębienia się odwrotu odbiorców od ciepła systemowego mogło zostać zredukowane tylko poprzez doprowadzenie do jednolitego zarządu nad całym systemem pod względem operacyjnym i własnościowym, co osiągnięto w 2002 roku. Ciepłownia wówczas objęła własnościowo cały system ciepłowniczy w Rydułtowach. Dokonano tego poprzez odkupienie od dotychczasowych właścicieli fragmentów systemu ciepłowniczego lub poprzez ich wejście w ramach aportu do spółki. Pojawiły się wtedy możliwości zarządzania systemem zgodnie z interesem czynnych odbiorców ciepła.

Nowo powstała spółka potrzebowała kompetentnych pracowników. Umiejętności pracowników obsługi i utrzymania ruchu, którzy przeszli z kopalni do pracy w spółce, były wystarczające, ale na początku wystąpił deficyt pracowników księgowości i administracji, nadzoru i wsparcia. Pojawiła się

potrzeba zatrudnienia pracowników o określonych umiejętnościach. Trzeba było ich zatrudnić „z zewnątrz” lub wykreować z personelu już funkcjonującego w spółce, po zdobyciu przez kandydatów wymaganych kompetencji w drodze podwyższenia wykształcenia lub ukończenia specjalistycznego kursu. W Ciepłowni ciągle występuje potrzeba uzupełnienia personelu o odpowiednich kompetencjach. Wykorzystuje się obydwie możliwości pozyskania potrzebnych pracowników o określonym zakresie wiedzy i odpowiednich umiejętnościach. Spółka wspiera zdobywanie wymaganych umiejętności przez pracowników, kierując ich na studia, ponosząc koszty zdobywania nauki lub opłacając kursy podwyższające kwalifikacje. Wdrożono także wewnętrzny system przekazywania umiejętności wśród pracowników – jeden drugiemu.

W celu utrzymania wysokiego standardu dostarczania ciepła naszym odbiorcom spółka przystąpiła do programu promocji Ciepła Systemowego. Przystąpienie do tego ogólnopolskiego programu wymagało spełnienia technicznych i organizacyjnych warunków wyznaczonych przez Izbę Gospodarczą Ciepłownictwo Polskie (dalej: IGCP). W zamian oprócz możliwości posługiwania się tą marką otrzymano wsparcie w prowadzeniu promocji i reklamy podstawowego produktu Ciepłowni. Każde przyłączenie do ciepła systemowego, zwłaszcza odbiorcy indywidualnego, stanowi drobny krok w kierunku czystszej atmosfery, ku ochronie i przeciwdziałaniu degradacji środowiska, ku lepszemu komfortowi życia na Śląsku. Dzięki profesjonalnemu prowadzeniu akcji reklamy ciepła, takiej jak certyfikacja systemu i przyznawanie znaku *No smog*, zyskujemy nowych użytkowników, a tych już korzystających z ciepła umacniamy w przekonaniu o słuszności kontynuacji użytkowania ciepła systemowego. W propagowaniu ciepła systemowego ważnym działaniem jest edukacja ekologiczna u podstaw, czyli kreowanie u dzieci w wieku przedszkolnym i szkolnym rozumnego korzystania ze środowiska. Dzięki profesjonalnym programom opracowanym staraniem IGCP dla prowadzących Lekcje Ciepła wspieramy nauczycieli, a zatem uczestniczymy, czasem czynnie, w kształtowaniu młodych pokoleń.

Ciepłownictwo polskie stoi aktualnie przed wielkim wyzwaniem zmiany sposobu pozyskiwania komfortu ciepła. Odchodzić będziemy od spalania kopalnych paliw stałych na rzecz pozyskiwania ciepła ze źródeł odnawialnych. Ciepło w szczególności będzie pozyskiwane w instalacjach solarnych, z geotermii, ze spalania biomasy, biogazu albo z instalacji utylizacji niepodlegających już recyklingowi odpadów. Przejściowo, przez najbliższe dwa dziesięciolecia, a może trochę dłużej, do zaspokojenia potrzeb na ciepło w miesz-

kalnictwie wykorzystywać będziemy jeszcze gaz ziemny. Za każdym razem, jak tylko technologicznie będzie to możliwe, w instalacji pozyskiwania ciepła dążyć się będzie do wspólnego wytwarzania ciepła, chłodu i energii elektrycznej. Odrębnym zagadnieniem jest jego pozyskiwanie w pompach ciepła w połączeniu z instalacjami fotowoltaicznymi. Prawdopodobnie część odbiorców ciepła systemowego odejdzie, gdyż będą oni komfort ciepła pozyskiwać z wykorzystaniem sieci elektroenergetycznej. Źródła ciepła systemowego będą prosumenckimi układami hybrydowymi, opartymi przede wszystkim na lokalnych zasobach energii. Ze względu na występujące nieskojarzenie pomiędzy fazą pozyskiwania ciepła w niektórych „zielonych technologiach” a fazą rzeczywistego jego odbioru wystąpi konieczność dobowego i sezonowego magazynowania. Systemy wytwarzania i dystrybucji ciepła systemowego będą wymagały wsparcia informatycznego i analitycznego, aby dostarczyć do odbiorcy na czas określoną ilość ciepła, o odpowiedniej jakości, właściwej charakterystyce i należytych wymaganiach. Czy tak będzie wyglądało ciepłownictwo za kilka dekad? Zaprezentowany przeze mnie obraz nowego ciepłownictwa, choć wydaje się dość futurystyczny, i tak jest ograniczony. Postęp techniczny i technologiczny w rzeczywistości jest bardziej dynamiczny, niż to możemy przewidzieć.

Polityka europejska wobec ciepłownictwa jest ugruntowana. Zielony Ład przewiduje zdecydowane obniżenie poziomu emisji gazów cieplarnianych w 2050 roku. W naszej branży w szczególności chodzi o obniżenie emisyjności sektora energii oraz zapewnienie większej efektywności energetycznej budynków – do poziomu samowystarczalności energetycznej. W Polsce jesteśmy w trakcie procesu stopniowego odchodzenia od wytwarzania ciepła z węgla kamiennego na rzecz gazu ziemnego, geotermii, biomasy oraz dochodzenia do współwytwarzania ciepła i energii elektrycznej. Zwiększamy efektywność przesyłania ciepła poprzez stosowanie nowych technologii. W Ciepłowni Rydułtowy przygotowujemy się do budowy nowych kogeneracyjnych źródeł ciepła, które do roku 2025 zastąpią węglowe kotły wodne. Modernizujemy sieci przesyłowe. W realizacji tych zamierzeń uwzględniamy istniejące możliwości. Jesteśmy na początku drogi do nowego ciepłownictwa. Patrząc na wyzwania, jakie są stawiane przez polityków, następne dwadzieścia pięć lat będzie równie burzliwe jak te, które staramy się podsumować. Wkrótce wraz z rewolucją energetyczną nastąpi zmiana pokoleniowa. Naszym następcom życzę wyobraźni w przewidywaniu kierunku zmian, innowacyjności w rozwiązywaniu problemów, dobrych wyborów, uporów w dążeniu do celu i sukcesu w realizacji „nowego ciepłownictwa”.

Dwadzieścia pięć lat funkcjonowania Ciepłowni Rydułtowy jest faktem. Pragnę zaprosić do lektury książki, w której autorzy mierzą się z najnowszą historią prywatnego podmiotu gospodarczego, utworzonego na zasadzie akcjonariatu pracowniczego i działającego aktualnie w obszarze usług miejskich. Tym dziełem uzupełniają wcześniej zainicjowane przez licznych autorów opisywanie dziejów miasta Rydułtowy, w szczególności tych doświadczanych przez aktualnych mieszkańców. Zapraszam do zapoznania się z najnowszą historią w nietypowym temacie i ujęciu.

W imieniu Zarządu
Andrzej Wycisk