



**WSPIERAMY ROZWÓJ  
POLSKIEJ KOLEI**

STRATEGIA 2030

# Jesteśmy gotowi na wyzwania przyszłości

## Szanowni Państwo!

**P**ięć lat temu PKP Energetyka była firmą z dużymi możliwościami i dobrą pozycją rynkową, zatrudniającą ekspertów o unikatowych kompetencjach. Jednocześnie borykała się z licznymi reklamacjami od klientów oraz niezadowolającymi wynikami finansowymi. Wówczas zdecydowaliśmy, że zawalczymy o niewykorzystany dotąd potencjał. Przede wszystkim zajęliśmy się **jakością** dostarczanych usług. Zwróciliśmy większą uwagę na **bezpieczeństwo** naszej pracy, nie godząc się na żadne kompromisy w tym obszarze. Ponadto skoncentrowaliśmy nasze działania na zbudowaniu **zaangażowanego** zespołu. Dzięki wyjątkowej pracy i wdrożeniu licznych innowacji pojawiła się **efektywność**, z której jesteśmy tak dumni.



Te cztery wartości, które towarzyszyły nam od początku transformacji, zbudowały kulturę naszej firmy i pozostaną niezmiennie przez kolejne lata.

W 2020 r. jesteśmy nowoczesnym przedsiębiorstwem, które o wiele lepiej wykorzystuje swoje możliwości. Widzimy to w regularnie podpisywanych kontraktach – w tym czteroletnia umowa utrzymaniowa z PKP PLK, kolejne projekty Modernizacji Układów Zasilania (MUZa), czy wieloletnie umowy na sprzedaż i dystrybucję energii elektrycznej dla przewoźników kolejowych – w ponad 20-krotnym spadku liczby awarii sieci trakcyjnej czy znaczącym obniżeniu przeciętnego czasu trwania przerw w dostawach energii elektrycznej (wskaźnik SAIDI), co doceniają nasi klienci. Regularnie czytamy i słyszymy pozytywne opinie na nasz temat, a przecież nie zawsze tak było. Dlatego dziękuję naszym partnerom biznesowym za motywację do ciągłej poprawy. Także dzięki Wam czujemy się dzisiaj silniejszą drużyną. Pracujemy aktywnie, z optymizmem i pełnym zaangażowaniem.

Za nami 5 lat intensywnej transformacji. Przed nami 10 lat zrównoważonego rozwoju.

Realizując naszą misję – „**Wspieramy rozwój polskiej kolei**”, będziemy działać w zgodzie z naszym DNA. Jest w nim zakodowane, że jesteśmy stabilną firmą infrastrukturalną, bardzo uważnie analizującą ryzyka, nastawioną na ciągły rozwój oraz długoterminową współpracę. Uważamy, że to podstawa działania na rynkach o charakterze regulowanym, na styku sektora energetycznego i kolejowego. Definiuje nas także transparentność oraz dbałość o naszych pracowników.

Wartości, misja i DNA są drogowskazem na przyszłość oraz fundamentem Strategii 2030, dzięki której umocnimy naszą pozycję, jednocześnie dbając o ciągły wzrost konkurencyjności sektora kolejowego. Strategia składa się z czterech Filarów:

**Filar I** to dalsza rozbudowa sieci infrastruktury dystrybucyjnej i dbałość o wysoki standard świadczonych usług;

**Filar II** to doskonałość operacyjna polegająca na wprowadzaniu kolejnych innowacji, digitalizacji, proklienckim podejściu i pracy nad efektywnością;

**Filar III** to Polska Zielona Kolej. Wynika zarówno z potrzeb rozwojowych Polski i Europy, jak i świeżego spojrzenia na naszą unikatową rolę w systemie energetyczno-kolejowym. Codzienne łączenie tych dwóch światów pozwoliło nam wypracować plan zmiany miksu energetycznego polskiej kolei. Wspólnie z partnerami z branży doprecyzujemy i wdrożymy rozwiązania, dzięki którym do 2030 r. pociągi będą zasilane czystą energią. Wie-



rzemy, że dzięki temu polski sektor kolejowy stanie się prawdziwym fundamentem elektromobilności z dynamicznie rosnącą liczbą przewożonych pasażerów i towarów;

**Filar IV**, czyli odpowiedzialna firma, to jeszcze większa koncentracja na potrzebach naszych interesariuszy zewnętrznych, pracowników i współpracowników, a także dbałość o środowisko naturalne w celu stworzenia optymalnych warunków pracy i podstawy do zrównoważonego rozwoju.

Zrealizowanie wszystkich celów zawartych w naszej ambitnej strategii spowoduje, że za 10 lat będziemy mogli powiedzieć, że jesteśmy firmą neutralną środowiskowo pod kątem bezpośrednich i pośrednich emisji, dostarczającą ponad 2,21 TWh czystej energii elektrycznej dla kolei. Nasza sieć dystrybucyjna jest o 60% większa i znajduje się wśród najnowocześniejszych w Europie. Klienci są zadowoleni z jakościowej obsługi, a my wspólnie świętujemy 5 lat bezwypadkowego miejsca pracy.

Zdaję sobie sprawę, że wypełnienie tej wizji wymaga wiele pracy i zaangażowania wszystkich zespołów PKP Energetyka oraz dobrych relacji i współpracy z naszymi partnerami zewnętrznymi. Ostatnie lata, kiedy zrealizowaliśmy tyle ambitnych celów, udowodniły jednak, że to możliwe. Wspólny wysiłek sprawił, że jesteśmy w pełni przygotowani na nadchodzącą dekadę wyzwań. Dziękuję wszystkim pracownikom za minione pięć lat i cieszę się, że razem będziemy dalej rozwijać polską kolej.

Wojciech Orzech  
prezes Zarządu

# Spis treści

|  |            |
|--|------------|
| <b>I. PKP Energetyka – działalność i rozwój</b>                  | <b>8</b>   |
| Kim jesteśmy?  | 10         |
| Jak działamy?  | 12         |
| Podsumowanie Wizji Strategicznej 2015-2020                       | 14         |
| Zmiany w PKP Energetyka oczami pracowników                       | 24         |
| <b>II. Strategia 2030</b>  | <b>36</b>  |
| Nasze otoczenie rynkowe  | 37         |
| Otoczenie regulacyjne  | 40         |
| Strategia 2030 w pigułce   | 42         |
| Wartości   | 44         |
| Nasze DNA  | 46         |
| Filary Strategii 2030  | 49         |
| Jak zrealizujemy Strategię 2030?                                 | 83         |
| Gdzie będziemy za dekadę.  | 87         |
| <b>III. Jak powstawała Strategia 2030?</b>                       | <b>90</b>  |
| <b>IV. Eksperci o Strategii 2030, osiągnięciach i wyzwaniach</b> | <b>98</b>  |
| <b>Słownik kluczowych terminów</b>                               | <b>112</b> |





# PKP Energetyka – działalność i rozwój



## Kim jesteśmy

**Jesteśmy stabilną firmą infrastrukturalną, działającą na styku rynku kolejowego i energetyki. Rozwijamy się dzięki długoterminowym inwestycjom i kontraktom. Dbamy o niezawodność i jakość dostaw energii dla systemu transportu kolejowego w Polsce.**

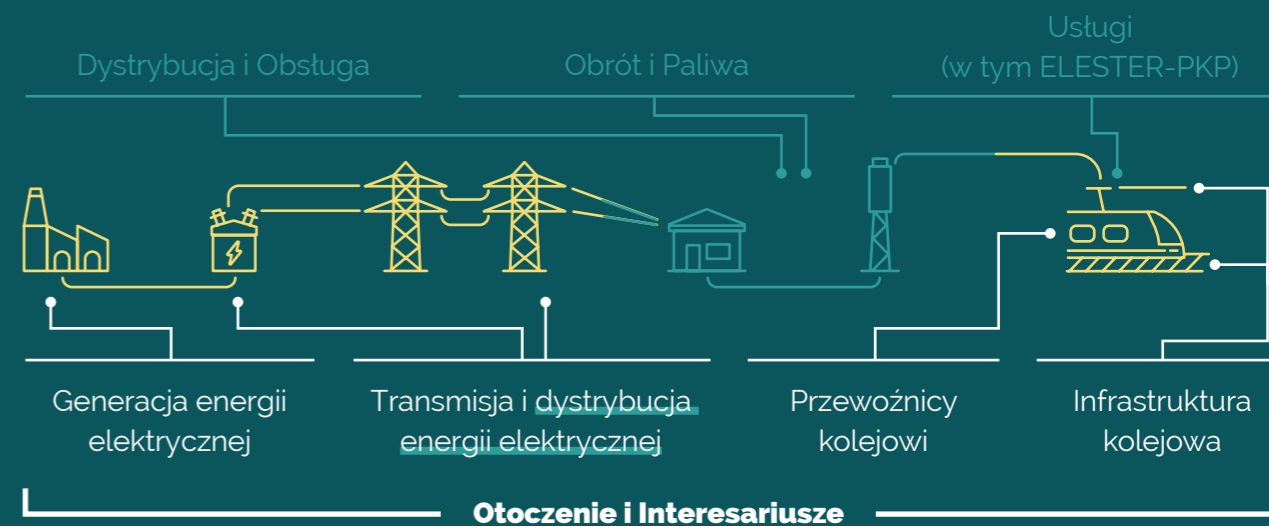
**G**rupa Kapitałowa PKP Energetyka jest jedną z największych firm energetycznych w Polsce. Jako jedyni z grona polskich operatorów systemów dystrybucyjnych (OSD) posiadamy sieć dystrybucyjną na terenie całego kraju.

Naszym głównym zadaniem jest dystrybucja i sprzedaż energii elektrycznej klientom trakcyjnym i biznesowym. Nasza infrastruktura to ponad 600 tys. różnego rodzaju obiektów i elementów instalacji rozmieszczonych wzdłuż linii kolejowych w całej Polsce. Do zasilania sieci trakcyjnej służy m.in. 21,5 tys. km naszych linii energetycznych. Dostarczamy

energię elektryczną do poszczególnych urządzeń, a ostatecznie – do pociągów. Świadczymy również usługi elektroenergetyczne. Do naszych kluczowych klientów należy PKP PLK, którego sieć trakcyjną utrzymujemy. Nad całą infrastrukturą czuwa 4 300 naszych pracowników zorganizowanych w 5 obszarach dystrybucji i obsługi i 5 zakładach usług na terenie całego kraju.

Działamy od 2001 r., a od 2015 r. jesteśmy częścią jednego z największych funduszy inwestycyjnych na świecie – CVC Capital Partners, działającego w kilkudziesięciu krajach Europy, Ameryki Północnej oraz Azji.

### Obszary biznesowe Grupy Kapitałowej PKP Energetyka



### Ogólnopolska sieć dystrybucyjna należąca do PKP Energetyka





## Jak działamy?

**W centrum naszych działań i wysiłków są zawsze klienci. Starannie analizujemy ryzyko i nim zarządzamy, aby zapewnić odbiorcom i całemu systemowi kolejowemu bezpieczeństwo działania. Naszą siłą są zaangażowani pracownicy wspierani przez nowoczesne narzędzia i procesy.**

**Z**aangażowanie pracowników wszystkich szczebli jest jednym z kluczowych elementów procesu dostosowywania się naszej firmy do zmieniającej się rzeczywistości, mając na uwadze nie tylko aspekt technologiczny, ale i ekologiczny.

Jesteśmy firmą nowoczesną, zdigitalizowaną już w 85%. Dążymy jednak do pełnej automatyzacji zasobów i procesów firmowych, gdyż konsekwentne wdrażanie najnowszych rozwiązań technologicznych podnosi bezpieczeństwo i efektywność naszej działalności oraz jakość obsługi klientów.


PKP Energetyka aktywnie działa w Centrum Efektywności Energetycznej Kolei (CEEK). To wspólna inicjatywa branży kolejowej na rzecz oszczędzania energii. Naszą odpowiedzialnością w tym obszarze jest Polska Zielona Kolej.


→ wyjaśnienia pojęć po kliknięciu ?

  
**4 300**  
pracowników

  
**600 000**  
obiektów i elementów instalacji

  
**6**  
dyspozytur


  
**7 mld zł**  
wartości programu MUŻa

  
**4 TWh**  
dostarczonej energii rocznie

  
**22 → 5**  
nastawni centralnych

  
**70**  
pociągów sieciowych


  
**21 500 km**  
linii energetycznych

  
**1 584**  
pojazdy floty samochodowej

  
**814**  
podstacji trakcyjnych

  
**50 000**  
inteligentnych liczników energii (AMI)

  
**18**  
stacji paliw

  
**6 213**  
pozostałych stacji energetycznych

  
**9 000**  
transformatorów

→ wyjaśnienia pojęć po kliknięciu ?

# Podsumowanie Wizji Strategicznej 2015-2020



## Jaki był cel Wizji Strategicznej 2020?

Po kilku miesiącach od zmiany właściciela, jeszcze w 2015 roku, przyjęliśmy Wizję Strategiczną 2020, która wyznaczyła podstawowe kierunki transformacji w perspektywie 2020 roku. Za cel postawiliśmy sobie działać tak, aby codziennie stawać się lepszą firmą, przede wszystkim poprzez zaangażowanie pracowników, rozwój kompetencji i technologii oraz optymalizację organizacji pracy. Chcie-

liśmy się stać preferowanym partnerem kolei, który dostarcza energię w sposób spełniający najwyższe wymagania.

Dziś z całą pewnością można powiedzieć, że Wizja Strategiczna 2015-2020 została zrealizowana. Obecnie jesteśmy nie tylko uznanym podmiotem, ale aktywnym promotorem zmian w naszej branży. W 2020 roku zakończyliśmy znaczącą modernizację naszej firmy. Teraz czas na kolejny etap rozwoju.

— **Robert Ryszkowski**

pełnomocnik Zarządu ds. Strategii

## Jaka była kluczowa zmiana dokonana w ramach realizacji Wizji Strategicznej 2020?

Najważniejsza zmiana dokonana się w świadomości pracowników. Nastąpiło przejście od „zadaniowego” postrzegania swojej pracy do filozofii „budowy katedry”. Widzę, że większość osób zna szerszy kontekst swoich zadań i ich ostateczny cel. W 2015 roku powszechne było przekonanie, że awarie na kolei muszą się zdarzać. Dziś brygady, które utrzymują sieć

trakcyjną, wiedzą, że robią to, aby pociągi poruszały się bez zakłóceń, a pasażer do-cierał punktualnie i bezpiecznie do celu. Dzięki tej świadomości i przy wsparciu odpowiednich narzędzi liczba awarii w grupie pierwszej spadła z 300 do poniżej 20. Obecnie mamy też świadomość naszego wpływu na bezpieczeństwo nasze i naszych współpracowników. Dzięki temu liczba wypadków zmniejszyła się o 34%.

— **Zbigniew Jastrzębski**

dyrektor Zakładu Mazowieckiego



## Dlaczego regularny pomiar efektów wdrażania Wizji Strategicznej 2020 był istotny?

Stosowane przez nas różne sposoby mierzenia efektów podejmowanych działań umocniły w PKP Energetyka kulturę zarządzania w oparciu o dane zgodnie z zasadą „czego nie mierzysz, tym nie zarządzasz”.

Regularna realizacja celów potwierdza, że przyjęta metodyka i sposób działania przynosiły oczekiwane rezultaty, a firma osiągała kolejne etapy w dążeniu do światowych standardów.

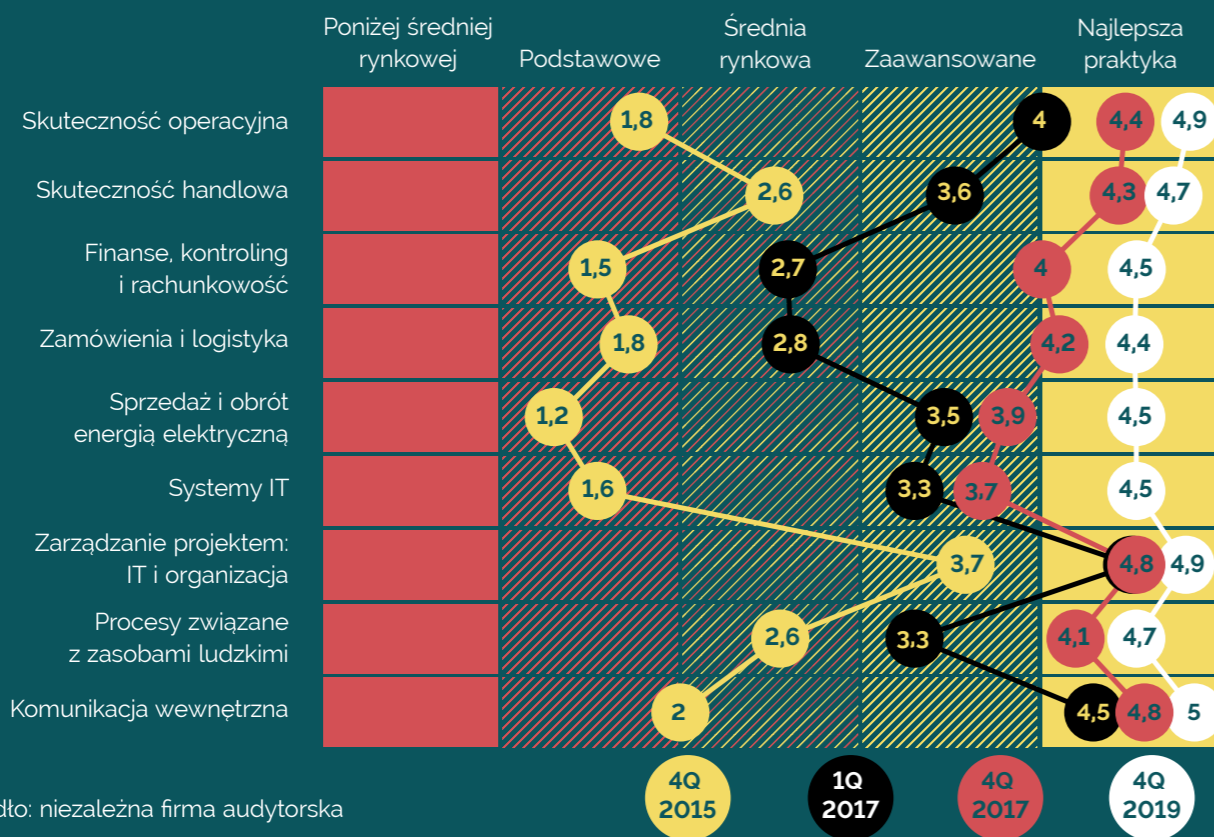
— **Marek Lelątko**

dyrektor Departamentu Kontrolingu





## Uczyliśmy się na sukcesach i błędach – systematyczny pomiar postępów poprawy efektywności praktyk zarządczych osiągniętych w ramach Wizji Strategicznej 2015-2020



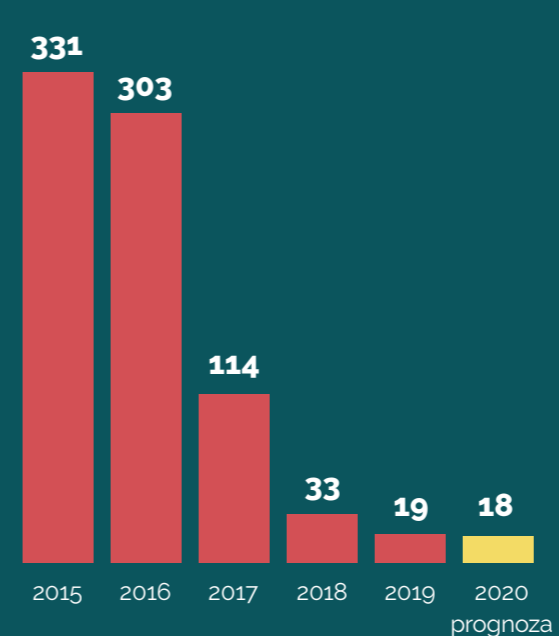
Źródło: niezależna firma audytorska

Niezależny audyt z grudnia 2019 roku oceniający skuteczność procesów wskazuje na istotny wzrost poziomu efektywności PKP Energetyka we wszystkich obszarach działalności w stosunku do pomiaru z 2015 roku.

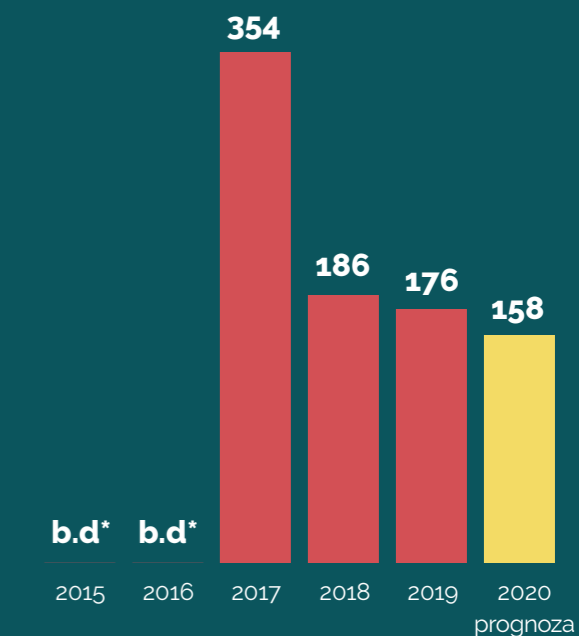
Plan na lata 2015-2020 był oparty na twardych danych (np. SAIDI, liczba awarii sieci trakcyjnej, efektywność procesów wsparcia). Monitoring jego realizacji obejmował również serię audytów – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych (powtarzanych co roku). Na ich podstawie dokonywaliśmy corocznych, koniecznych uzupełnień Wizji Strategicznej 2020.

Pomiary najważniejszych wskaźników jakości usług oraz bardzo dobre wyniki ankiet satysfakcji klienta pokazują, że zrealizowaliśmy te zamierzenia.

Liczba awarii sieci trakcyjnej



Wskaźnik SAIDI (min)



\* brak danych

wyjaśnienia pojęć po kliknięciu



## Pięcioletnia transformacja podstawą zrównoważonego rozwoju

**W** okresie, gdy PKP Energetyka przechodziła duże zmiany w procesie prywatyzacji, a cały sektor kolejowy przygotowywał się do Krajowego Programu Kolejowego (KPK), dobry plan strategiczny był niezbędny do sprostania wszystkim wyzwaniom.

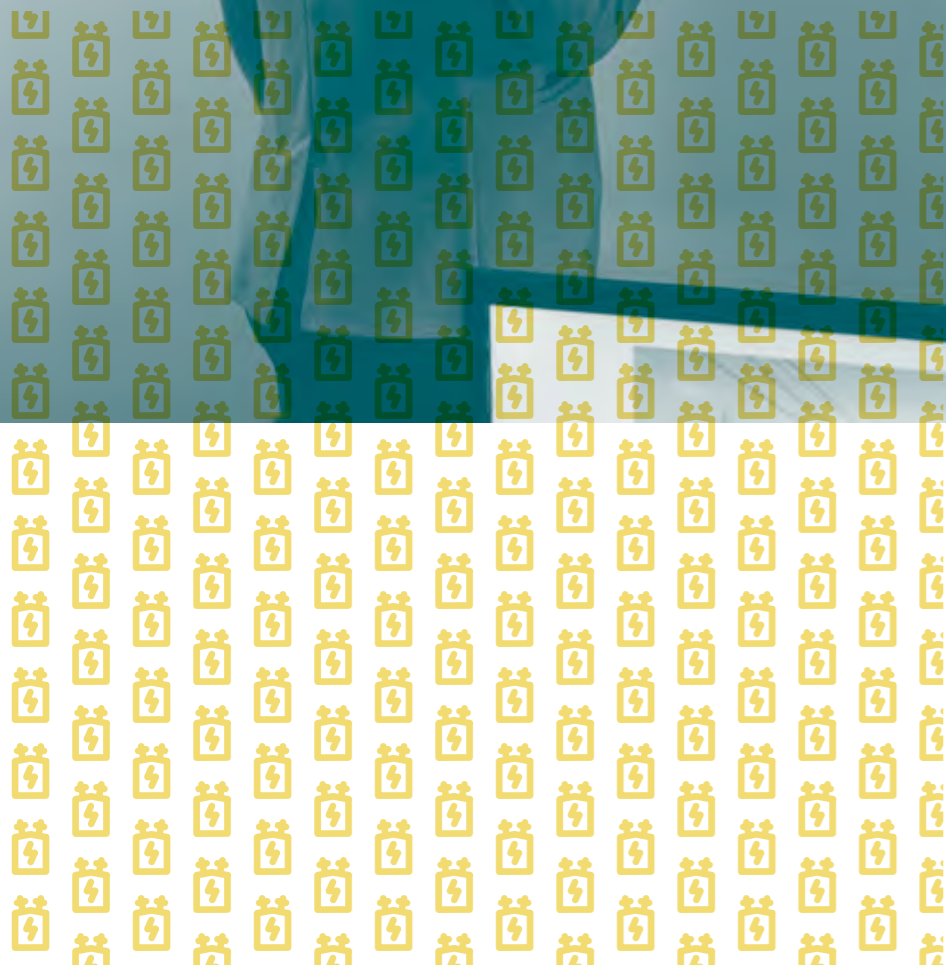
Postawiliśmy na jakość, zrozumienie potrzeb klienta i otwarty dialog. Jednocześnie tworzyliśmy angażujące miejsca pracy wspierane przez nowoczesne narzędzia.

Tak powstała Wizja Strategiczna 2015-2020 – efekt pracy kilkudziesięciu pracowników PKP Energetyka w ramach Programu Budowy Wartości „Diament”. To około 130 inicjatyw realizowanych w latach 2015-2020, monitorowanych transparentnie i regularnie pod kątem postępu i osiągniętych efektów.

Wizja Strategiczna 2015-2020 odzwierciedlała nasze aspiracje budowania kolei jako transportu pierwszego wyboru.

→ wyjaśnienia pojęć po kliknięciu 

**Nasze wybrane inicjatywy**



## Wybrane inicjatywy spośród 130 zrealizowanych w latach 2015-2020

→ wyjaśnienia pojęć po kliknięciu?



AMI – system 50 000 inteligentnych liczników



Prosty i transparentny system wynagrodzeń



Pasportyzacja i GIS – cyfrowa mapa 150 000 obiektów ogólnopolskiej infrastruktury energetycznej



System zarządzania brygadami PLANER – 4 300 pracowników



Strategia ESG – środowisko, standardy etyczne, dialog z interesariuszami



Firma bez papieru – cyfryzacja 600 000 stron dokumentacji. HR SAP Fiori Portal



Program ciągłej poprawy jakości usług utrzymania sieci trakcyjnej



Regularne badanie satysfakcji klientów



Program Zarządzania Inicjatywami i Pomysłami (ZIP)



Portal 24 oraz system Zgłaszania Zdarzeń Potencjalnie Wypadkowych



SAP Hana – poprawa jakości danych



Program poprawy jakości procesu reklamacji



System MBO (zarządzanie poprzez cele)



Mobilny symulator jazdy maszynisty



Strategia rozwoju i planowania talentów



Cykliczny pomiar zaangażowania pracowników



Uruchomienie Centrum Usług Wspólnych w Łodzi



Uruchomienie aplikacji IT (m.in. fakturowanie, sprzedaż, zarządzanie aktywami)



ZMS – program do zarządzania majątkiem sieciowym



2015


2016

2017


2018




→ wyjaśnienia pojęć po kliknięciu ?




Obloty sieci  
dystrybucyjnej




Program budowy kultury  
bezpieczeństwa – Misja ZERO




Uzyskanie finansowania dla projektu  
magazynu energii z NCBiR




Budowa Zwycięskiego  
Zespołu – TOP40




Obniżenie czasu przerw  
w zasilaniu (SAIDI) do 170 min




Powstanie Centrum Efektywności  
Energetycznej Kolei (CEEK)




Akademia Brygadzysty dla  
1 745 osób




PKP Energetyka w gronie  
najlepszych pracodawców  
TOP Employer




Proces informacji zwrotnej,  
system stawiania i rozliczania zadań




Badanie jakości obsługi klienta  
wewnętrznego – wskaźnik NPS




Przedłużenie Umowy  
Utrzymaniowej z PKP PLK




Rozwój i wdrażanie nowoczesnych  
systemów Sterowania Ruchem  
Kolejowym przez Elester, 5 nagród na  
targach TRAKO




System zarządzania flotą




Wdrożenie programu ciągłej  
poprawy doskonałości KAIZEN




Wdrożenie procedur compliance  
oraz zapobiegania nadużyciom




Uruchomienie poligonu  
szkoleniowego




System rozpoznawania  
informacji kolejowej




System SCADA, centralizacja  
i 5 nowoczesnych dyspozytur




Program Modernizacji Układów  
Zasilania. Nakłady w latach  
2015-2020 – 1,7 mld zł



Konsolidacja i ujednoczenie  
procesów zakupowych,  
platforma IVALUA



Pierwsza edycja programu  
Grantspołeczni



Minimalizacja kapitału pracującego  
– optymalizacja rozliczeń,  
fakturowania i płatności

2019

2020

# Zmiany w PKP Energetyka oczami pracowników



## Krok po kroku przeprowadzamy duże zmiany

Pracuję w PKP Energetyka od 1993 roku. Jestem brygadystą w obszarze obsługi. Razem z kolegami zajmujemy się utrzymaniem sieci dystrybucyjnej.

Co to znaczy? Usuwamy awarie, przeprowadzamy konserwację urządzeń energetycznych, podłączamy nowych odbiorców energii. Ostatnio bierzemy też udział w budowie podstacji trakcyjnej. Tym zajmujemy się na co dzień, ale nasza praca to coś więcej. Zasilamy polską kolej, polskie domy i przedsiębiorstwa. Sprawiamy, że we wszystkich tych miejscach płynie prąd, który jest potrzebny do wszystkiego – do podróży, leczenia ludzi, produkowania żywności i odrabiania lekcji.

Czy lubię swoją pracę? Tak. Jest wymagająca, odpowiedzialna i ważna dla całego kraju. Jeśli dobrze wykonam swoje zadania, to na drugim końcu sieci energia popłynie do pantografu, a pasażerowie ruszą punktualnie w dalszą podróż. Lubię to, co robię, bo mam wspaniały zespół i nowoczesne narzędzia, w tym **PLANERA** – system zainstalowany na naszych smartfonach, w którym codziennie mamy ustalone zadania i zaznaczamy zrealizowane prace. Są one planowane z wyprzedzeniem, według ważności i pilności. **PLANER** jest połączony z SAP-em, co pozwala nam w kilka sekund wpisać urlop lub sprawdzić „pasek” – wygodnie, bezpośrednio na telefonach.

Co jeszcze? System informacji geograficznej **GIS** – dzięki któremu wszystkie części naszej infrastruktury wraz z opisami i zdjęciami są w jednej bazie komputerowej.

Planiści i kierownicy mają do niej dostęp. Wchodzą do systemu i wiedzą, jak wygląda urządzenie, które uległo awarii. Dzięki temu my wiemy wcześniej, do jakiej pracy jedziemy, jakie narzędzia i sprzęt mamy zabrać ze sobą. Mamy też inteligentne liczniki **AMI**, które automatycznie wysyłają informacje o braku zasilania, więc od razu dokładnie wiemy, gdzie jest awaria. Tu też odeszło dużo papierkowej pracy. Przy wymianie licznika nie trzeba już wypełniać dokumentów. Teraz wszystko sptywa na bieżąco.

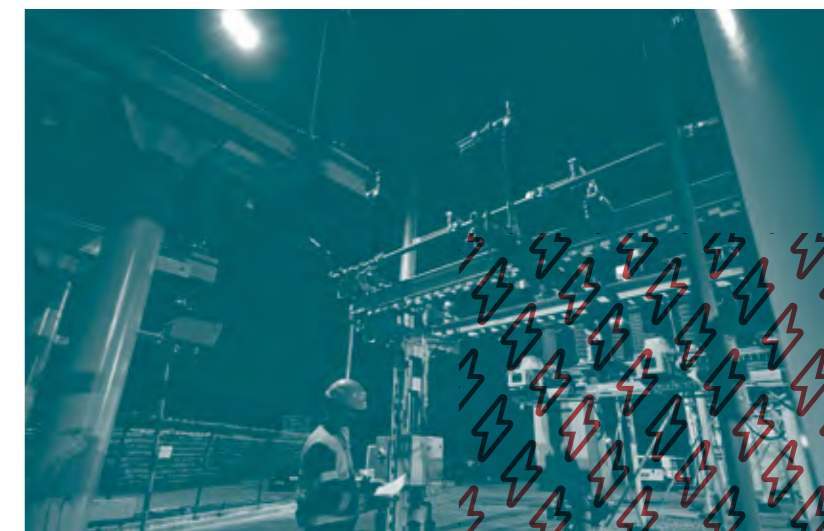
Czy tak było zawsze? Nasza firma zaczęła się bardzo zmieniać około 2016 roku. Jeszcze w 2015 roku wykonanie przeglądu urządzeń dystrybucyjnych dokumentowaliśmy w całości w wersji papierowej. Nie mieliśmy liczników **AMI**. Klienci musieli do nas zadzwonić i zgłosić brak „prądu”. A my dopiero na miejscu sprawdzaliśmy, co się stało. To zajmowało bardzo dużo czasu. Potem jeszcze trzeba było szybko wykonać prace, bo klient się niecierpliwił.

Czy teraz firma jest lepsza? Przed 2015 rokiem nie wiedzieliśmy, ile trwały całkowite przerwy w zasilaniu. Dopiero kiedy pojawiły się inteligentne liczniki, dostaliśmy dane o tzw. **SAIDI**. Wyszło, że wynosiło ponad 300 minut rocznie. Teraz przerw jest o połowę mniej, więc jesteśmy dwa razy lepsi w dostarczaniu energii.

Czy jest bezpieczniej? Kiedy mówię nowocześnie, bardziej jakościowo, myślę też – bezpieczniej. Faktycznie spadła liczba

wypadków. Nowości techniczne nam pomagają, ale przede wszystkim zmieniło się podejście nas samych. Za bezpieczeństwo odpowiada każdy osobiście. Nie tylko za siebie, ale za swoich kolegów, za ich bezpieczne powroty do domów i rodzin.

Jak wyglądały zmiany? Na początku było trudno. Nowe rozwiązania wymagały czasu, żeby się z nimi oswoić. Choćby z **PLANEREM**. Nie zawsze pamiętaliśmy, żeby zaznaczyć wykonane zadania na telefonie. Często zapominaliśmy go zabrać albo GPS wariował i pokazywał inną lokalizację. Słynna była ul. Berestecka w Warszawie, gdzie niedaleko naszego zakładu jest galeria handlowa. Wg **PLANERA** cały dzień „robiliśmy zakupy”, zamiast usuwać awarie :). Jednak dość szybko nauczyliśmy się obsługiwać aplikację i urządzenia. Przynajmniej ja i moja brygada. Bardzo pomógł też **Kaizen**.



← Co to jest **Kaizen**? To program „krok po kroku”, dzięki któremu codziennie coś poprawiamy i w sumie daje to duże efekty. Dzięki Kaizen dostaliśmy dużo nowoczesnych, bardzo praktycznych narzędzi. Uporządkowaliśmy nasze miejsca pracy, wprowadziliśmy standardy. Nasze torby stały się o kilka kilogramów lżejsze. Kaizen obco brzmi, ale efekty są bardzo konkretne i przydatne tutaj w Polsce, na naszych podstacjach.

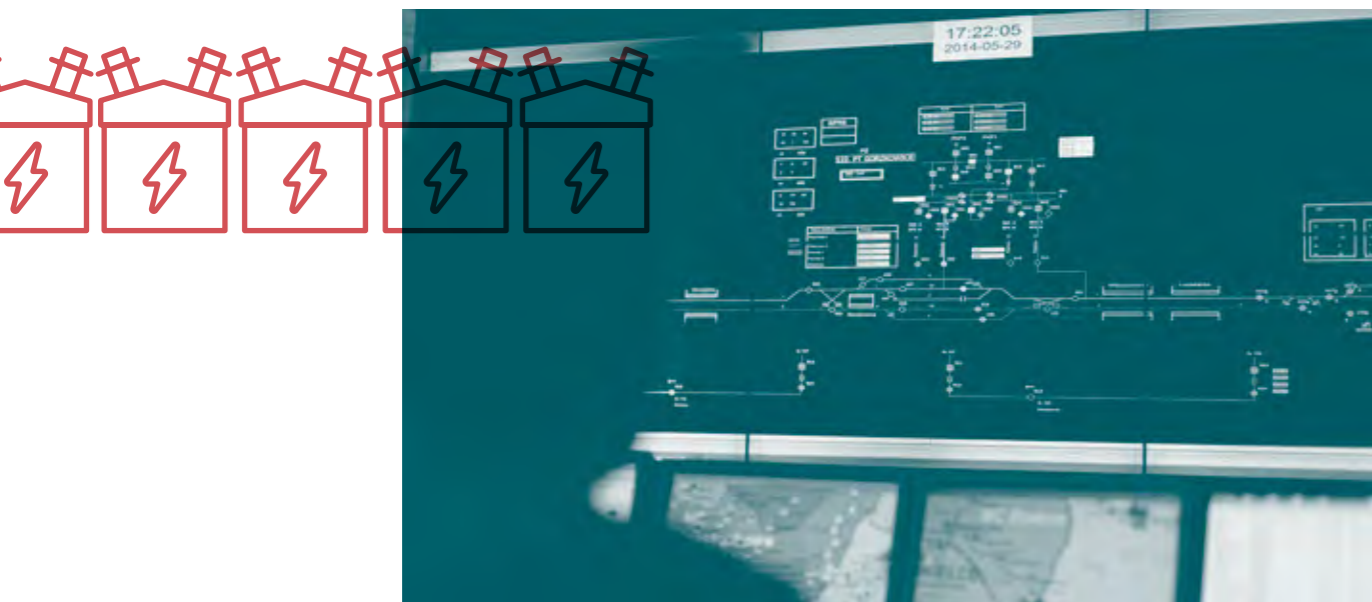
Co jeszcze się zmieniło... Teraz ja i moja brygada budujemy podstację trakcyjną i widzę, że jest bardzo nowoczesna, cyfrowa i zdalnie sterowana. Przez to też

bezpieczniejsza, bo można na odległość wyłączyć zasilanie, wyjechać niektórymi urządzeniami z rozdzielni i dopiero wtedy rozpocząć pracę. No i zaczynamy program Polska Zielona Kolej. Wiem, że w wielu miejscach, na naszych podstacjach, już pojawiają się panele fotowoltaiczne. W przyszłości będziemy też dostarczać czystą energię do pociągów.

Czy to ważne? Na pewno to coś dobrego. Cały świat idzie w tę stronę. Najwyższa pora, żebyśmy też na kolei byli bardziej eko. Podobają mi się te zmiany. Na pewno, tak jak poprzednie, krok po kroku je przeprowadzimy.

— Rafat Dylewski

brygadzysta, Obszar Serwisowy Wschodni



### Drzwi zarządu są zawsze otwarte

Przyszedłem do spółki kilka miesięcy przed procesem prywatyzacji. Był to okres, kiedy istniał szereg krytycznych ryzyk, a jednocześnie było trudno otwarcie o nich dyskutować z kluczowymi menedżerami i Zarządem. Po zmianie właściciela okazało się, że świat korporacyjny może wyglądać inaczej – o każdym pro-

blemie rozmawiamy otwarcie i poszukujemy rozwiązań. W codziennej pracy cenę sobie możliwość kreacji, wpływu i realizacji zadań, które w istotny sposób poprawiają bezpieczeństwo Spółki. Ważny jest dla mnie także czytelny sygnał od Zarządu „wiedz, że nasze drzwi są zawsze otwarte”. To naprawdę dodaje energii do pracy i motywuje do podejmowania dalszych wyzwań.

— Radosław Lewandowski

dyrektor Biura Zarządzania Ryzykiem i Regulacji



### Przede wszystkim bezpieczeństwo

Ostatnio miałem spotkania z kierownikami sekcji. Wyraźnie widziałem, że jako menedżerowie, wymagają od pracowników wykonania zleconych zadań w przede wszystkim bezpieczny sposób. Z kolei pracownicy czują, że mogą zgłosić braki czy błędy bez narażania się na nieprzyjemne

sytuacje. Nie zawsze tak to wyglądało – kiedyś, jeśli przestrzegano zasad BHP, to tylko po to, żeby nie zostać ukaranym. Zmiana postaw była długoletnim i wymagającym procesem. Dziś pracuję w firmie, gdzie ludzie zgłaszają problemy, ale też biorą odpowiedzialność za siebie nawzajem. Żeby każdy na koniec dnia wrócił do rodziny. I właśnie to jest normą.

— **Marcin Pawlik**  
główny specjalista ds. BHP



### U nas każdy może być innowatorem

Kiedy przyglądam się setkom inicjatyw i pomysłów zgłaszanym w ramach programu ZIP (Zarządzanie Inicjatywami i Pomysłami) – który jest w pełni elektroniczną platformą z możliwością komentowania na bieżąco i głosowania przez każdą osobę z organizacji – aż trudno

mi uwierzyć, że jeszcze 4 lata temu był to program zgłaszania... wniosków racjonalizatorskich. Składało się je na papierze u swojego przełożonego. Nie było obiektywnych kryteriów oceny, więc większość z nich trafiała na półkę. Teraz są przekazywane do realizacji, co pokazuje, jak wiele kreatywnych umysłów mamy w PKP Energetyka.

— **Piotr Obrycki**  
dyrektor Biura Badań i Rozwoju



🔍 wyjaśnienia pojęć po kliknięciu

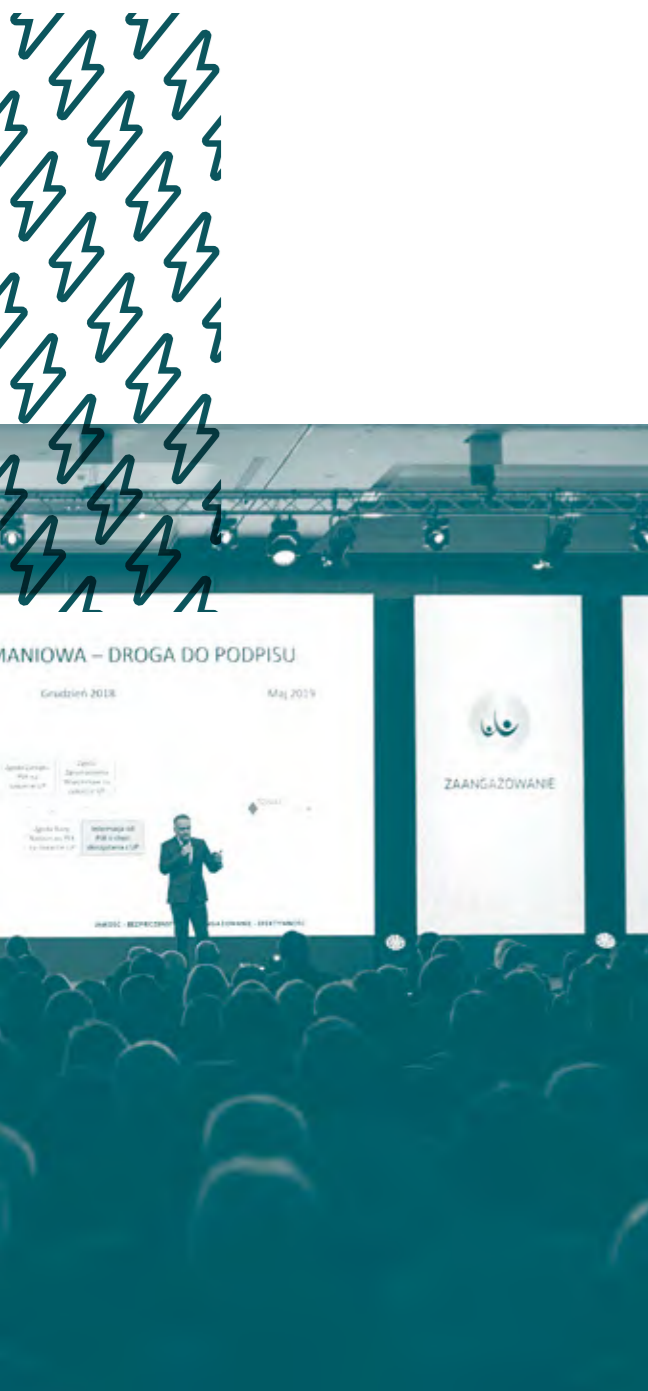
### Wyraźna poprawa nastawienia klienta

Mój tata pracował w PKP Energetyka jako dyspozytor do 2012 roku. Ja poszedłem w jego ślady w 1997 roku, kiedy zacząłem pracę w sekcji elektroenergetycznej. Wyraźny rozwój firmy zaczął się w 2016 roku. Wówczas mój ojciec był już na emeryturze. Kiedy wprowadziliśmy **PLANERA**, opowiadałem tacie o aplikacji. Ale on bardzo sceptycznie odnosił się do tej innowacji. Nie wierzył w jej efektywność. Dopiero kiedy pokazałem mu na laptopie, jak działa – że naprawdę można sprawdzić lokalizacje i aktualne zadania pracowników (informacje odświeżają się co kilka minut) – zmienił zdanie.

W ciągu tych pięciu lat działania PLANERA odczułem wyraźną poprawę nastawienia klienta. W **PKP PLK** widzą wzrost jakości naszych usług, doceniają nasz potencjał technologiczny – innowacje, które pomagają nam obniżyć liczbę awarii. Diagnosta już nie musi nas sprawdzać, jak to było kilka lat temu. Ma system PKPE24, gdzie na bieżąco widzi usuwane usterki. A ja, jako kierownik Działu Utrzymania, też od razu wiem, co jest jeszcze do wykonania. Jeśli jest duża liczba przeglądów w danym miesiącu, to siadamy razem z kierownikiem sekcji i wspólnie zastanawiamy się, jak zrealizować wszystkie zaplanowane zadania. To duże ułatwienie i pomoc dla zespołu, pozwala lepiej współpracować. Już nie wyobrażam sobie pracy bez takich aplikacji, jak PLANER czy portal PKPE24.

— **Marek Dula**  
kierownik Działu Utrzymania  
w Zakładzie Mazowieckim





### Coroczny energetyk

Pamiętam pierwsze spotkanie menedżerów Top400, które zorganizowaliśmy w marcu 2016 roku. Ponad 400 osób na sali i... dystans. Wyczuwalny brak komfortu w formule, w której chodzi o szczerą, wspólną rozmowę! Ale kolejne spotkania były okazją do coraz głębszej integracji między nami, wzajemnej inspiracji, okazją do poznania ludzi i ich poglądów. Wydarzenie wpisało się na stałe w firmowy kalendarz. Co roku proponujemy coś nowego. Były warsztaty, debaty, interaktywne głosowania. W 2020 roku całość odbyła się on-line, z wirtualnego studia. Technologia pomaga nam w transparentnej komunikacji. A Top400 to dzisiaj „energetyk”, który zasila nas pozytywnym nastawieniem do pracy na cały rok.

— **Krzysztof Kietmiński**  
dyrektor Biura Komunikacji

### Bezpieczeństwo w kolejowej rodzinie

Kiedy trafiłam do Spółki, najbardziej zaskakiwała mnie otwartość pracowników PKP Energetyka i chęć wspólnej pracy nad bezpieczeństwem w firmie. Właściwie nie przechodziłam okresu adaptacji, zapoznawania się czy przelamywania oporów. Od razu było wiadomo, w którym kierunku idziemy i że będzie to wspólna droga. Tutaj



### Początkiem zmiany jest rozmowa

Po powrocie z Legionów mój dziadek zatrudnił się na kolei. To był rok 1920, Polska świętowała odzyskanie niepodległości. Później mój ojciec również został kolejajarzem. Nic więc dziwnego, że i ja i mój brat wzięliśmy ich za wzór. W tym roku minęło 47 lat odkąd pracuję w sektorze energetyki kolejowej. Wiele się przez ten czas zmieniło. Najbardziej cieszę się, że coraz bardziej

wszyscy są nastawieni na rozwiązywanie problemów, mają otwarte głowy. Na każdym poziomie organizacji. Pamiętam, jak pojechałam w teren i odwiedzałam brygady w pociągach sieciowych, między innymi w Krzyżu. Panowie pokazywali, jak wykonują swoje zadania. Ja zadawałam mnóstwo pytań. Na końcu usłyszałam: „Witamy cię w naszej kolejowej rodzinie”. To było wzruszające i bardzo motywujące.

— **Urszula Gawrysiak**  
dyrektor Biura BHP

widoczna jest kultura rozmowy, dobrej komunikacji w naszej firmie. Dziś ludzie są otwarci na to, by mówić nie tylko o pozytywach, ale także o tym, co jest trudne i wymaga poprawy. Nie boją się zadawać pytań czy proponować pomysły. Dzięki takiej postawie pracowników, kto wie, na jakie szczyty jeszcze wspólnie wejdziemy.

— **Dariusz Bekas**  
główny specjalista w Biurze Komunikacji

### Od wyspy do chmury

Gdy zaczynałem pracę w PKP Energetyka ponad 4 lata temu, zastałem środowisko złożone w dużej mierze z izolowanych rozwiązań serwerowych. Zintegrowana była niewielka część systemów. Teraz działamy w zvirtualizowanym śro-

dowisku. Mamy o 400% więcej serwerów niż w 2015 roku, a informatyka wspiera procesy firmowe niemal 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu. Testujemy od początku do końca nie pojedyncze rozwiązania, a całe procesy. Przyszłość, w którą właśnie wchodzimy, to rozwiązania chmurowe.

— **Ryszard Bryła**  
dyrektor Departamentu IT



### Otwarta głowa na cyfryzację

Zmiany cyfrowe musiały kiedyś nastąpić. Kiedy wdrażaliśmy system PLANER, na początku była duża niepewność. Nie wszyscy naczelnicy byli przekonani do rozwoju cyfrowego – a do tego jeszcze w spółce kolejowej? Na dokładkę nowości mieliśmy wdrażać z pomocą zewnętrznej firmy, co już w ogóle budziło sceptycyzm. Mnie nowy system bardzo się spodobał

i szybko się go nauczyłem. Miałem otwartą głowę i chłonąłem nowości. Cieszyłem się, że trafiłem do firmy, w której tak dużo mogę się nauczyć z nowych technologii. Chętnie słuchałem uwag, które pozwalały wdrażać kolejne funkcje i rozwijać narzędzie. Dzisiaj mamy system, który koryguje wiele zbędnych działań, usprawnia pracę sekcji, pozwala zaoszczędzić czas. Jestem ciekawy kolejnych zmian.

— **Grzegorz Żyła**  
starszy specjalista w Departamencie Zarządzania Operacyjnego

### Partnerska współpraca

Pamiętam pierwsze spotkanie z Zarządzeniem PKP Energetyka. Miało ono miejsce 5 lat temu, tuż po ważnym wydarzeniu, jakim niewątpliwie było przejęcie pakietu naszej spółki. Po blisko 20 latach od założenia firmy, ELESTER-PKP pierwszy raz zyskał możliwość zwiększonej integracji operacyjnej z grupą PKP Energetyka. Zastanawiałam się, jakie kierunki zostaną nam wytyczone, jak dostosujemy się do nowych oczekiwań. Tymczasem znalazłam się w centrum otwartej dyskusji na temat naszych propozycji na rozwój. Nastawiałam się na słuchanie, a to ja mówiłam – opowiadałam o naszej działalności, pomysłach na nowe urządzenia Sterowania Ruchem Kolejowym (SRK), potencjale, jaki ma nasz zespół. To spotkanie otworzyło okres partnerskiej współpracy, w trakcie której możemy swobodnie korzystać z dobrych praktyk PKP Energetyka.

— **Dorota Załęcka**  
prezes zarządu ELESTER-PKP







## Wybrane nagrody otrzymane przez PKP Energetyka w latach 2016-2020



**TOP Employer 2019 i 2020**

topowy, certyfikowany pracodawca



**Orzeł Innowacji**

najlepsza firma w kategorii „Innowacje organizacyjne”



**Global Kaizen Award**

finalista, jedna z ośmiu firm na świecie



**Digital Excellence Award**

zwycięzca w kategorii „Spektakularna transformacja”



**Nielsen Norman Intranet Design Annual Award**

intranet na międzynarodowym poziomie



**Firma Kolejowa Odpowiedzialna Społecznie**

lider CSR, nagroda za dojrzałe podejście strategiczne do CSR oraz innowacyjne i autorskie projekty dobrych praktyk



**Kultura Bezpieczeństwa w Transporcie Kolejowym UTK**

jedna z najlepszych firm w zakresie bezpieczeństwa

# Strategia 2030

## Nasze otoczenie rynkowe

**Skala inwestycji w infrastrukturę kolejową w Polsce i trendy wywołane zmianami klimatu generują duży potencjał do wykorzystania przez całą branżę kolejową w horyzoncie wielu lat.**

**P**olska kolej posiada jedną z najbardziej rozbudowanych infrastruktur torowych w Europie. Jednocześnie jej wykorzystanie w porównaniu z innymi krajami europejskimi jest bardzo niskie. Podróż koleją są w Europie codziennością większości mieszkańców – są ekologiczne, efektywne i wygodne. W Polsce wraca moda na kolej. Podejmowane są liczne działania mające zwiększyć wykorzystanie potencjału kolejowego naszego kraju i zwiększyć liczbę przewożonych pasażerów oraz towarów za pośrednictwem kolei. Realizowane oraz planowane wydatki publiczne na poziomie krajowym oraz unijnym są na historycznie najwyższym poziomie. Przykładowo, do końca 2030 roku 60% podstacji energetycznych zostanie unowocześnionych pod kątem sposobu zasilania kolei oraz zapewnienia połączeń kolejowych dużych prędkości między głównymi miastami Polski (tj. do 250 km/h).

Jednym z największych wyzwań sektora energetycznego i kolejowego jest przejście na tzw. zieloną stronę. Wynika to z konieczności dostosowania się do ambitnych celów, jakie stawia sobie Polska w ramach projek-

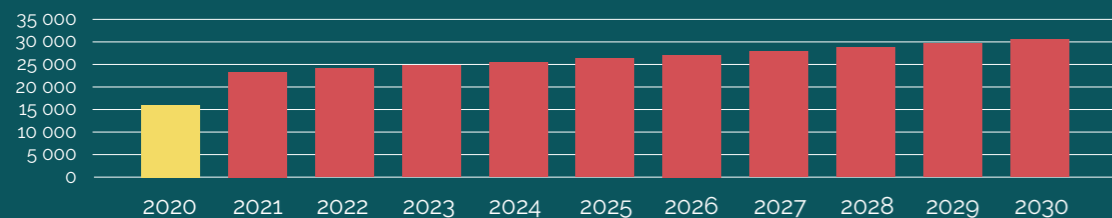
tów: „Polityka Energetyczna Polski do 2040 r.” i „Krajowy plan na rzecz energii i klimatu na lata 2021-2030”. Odpowiadają one na potrzebę zmiany polityki energetyczno-klimatycznej zgodnie z Europejskim Zielonym Ładem i osiągnięciem przez UE neutralności klimatycznej netto do 2050 roku.

Niemniej ważne są trendy konsumenckie, gdyż w polskim społeczeństwie rośnie świadomość kwestii środowiskowych. Już 73% Polaków deklaruje, że zamierza korzystać z ekologicznego transportu publicznego.\*

Istotnym elementem jest też nabierający tempa wyścig technologiczny. Budowanie silnej pozycji rynkowej wymaga dysponowania najlepszymi dostępnymi na rynku rozwiązaniami prowadzącymi do automatyzacji i robotyzacji biznesu. Globalne trendy nie omijają branży kolejowej i innowacyjna infrastruktura jest niezbędna m.in. do osiągnięcia celów związanych z ograniczaniem śladu węglowego.

\*Źródło: II edycja ankiety Europejskiego Banku Inwestycyjnego dotyczącej zmian klimatu, przeprowadzona we współpracy z firmą BVA za: <https://www.wnp.pl/wiadomosci/>

### Prognoza pracy przewozów pasażerskich w Polsce (mln pas.-km)



Źródło: prognozy UTK + wpływ COVID-19 w 2020 r. (estymacja własna)

**PKP Energetyka weźmie aktywny udział w transformacji energetyki i transportu w związku z wdrażaniem Europejskiego Zielonego Ładu. Jednak nasze ambicje idą dalej – chcemy wspierać budowę trwałej przewagi konkurencyjnej kolei z wykorzystaniem energii przyjaznej klimatowi i wytworzonej za pośrednictwem najlepszej dostępnej technologii.**

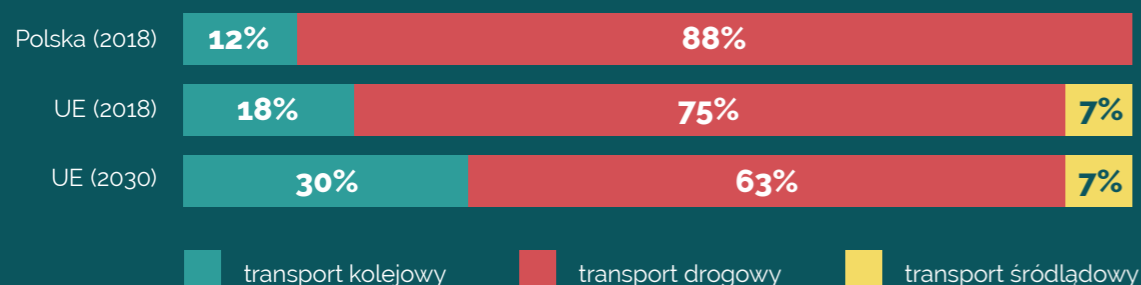
Nasza Strategia 2030 jest odpowiedzią na obserwowane kierunki polityki energetyczno-klimatycznej oraz zmiany w branży transportowej. Poprzez udział w kolejnych edycjach Programu MUZA aktywnie przyczyniamy się do poprawy jakości i efektywności infrastruktury kolejowej. A Polska Zielona Ko-

lej to nasza odpowiedź na wyzwania związane z zeroemisyjnością w branży transportowej.

Nie zapominamy także o inwestycjach w innowacyjne rozwiązania w obszarze efektywności energetycznej, np. w obszarze magazynowania energii.

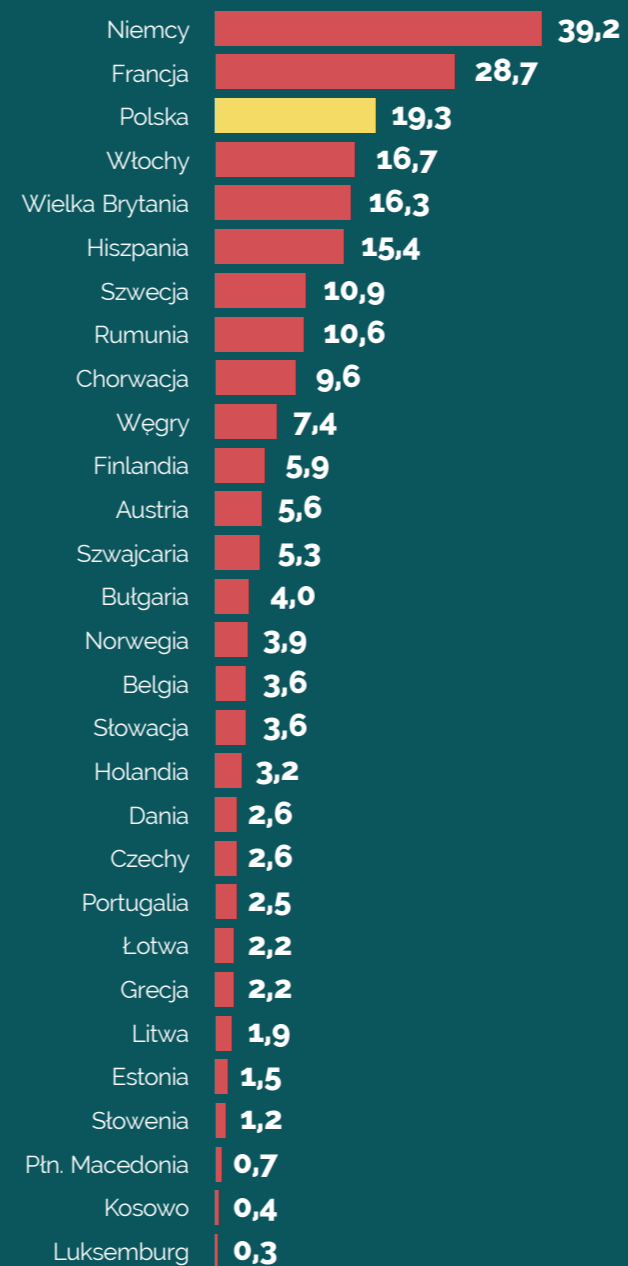
wyjaśnienia pojęć po kliknięciu

### Obecny i planowany udział środków transportu w Europie wg UE (w proc.)



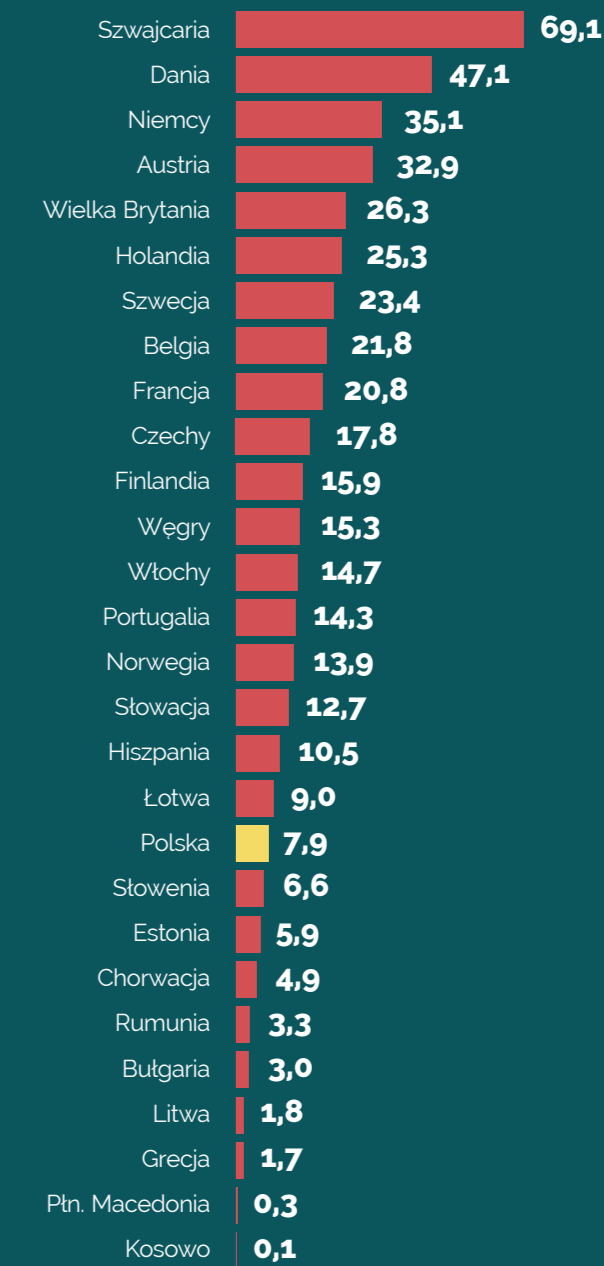
Źródło: Rail Freight Forward. Europejski (UE28 + Norwegia + Szwajcaria) transport drogowy, kolejowy i śródlądowy, dane i prognozy z wyłączeniem zewnętrznego transportu morskiego i lotniczego.

### Długość linii kolejowych (km x 1000)



Źródło: Fundacja Pro Kolej

### Średnia ilość podróży na pasażera (rocznie)





## Otoczenie regulacyjne

**Rola otoczenia regulacyjnego oraz znaczenie prawidłowej i partnerskiej współpracy z instytucjami publicznymi wciąż wzrasta. Dlatego w PKP Energetyka nie tylko działamy w pełnej zgodzie z regulacjami, ale wychodzimy z dodatkowymi inicjatywami w obszarze bezpieczeństwa świadczonych usług.**



Naszą ambicją jest wdrażanie najwyższych standardów w obszarze regulacji. Na kolei i w energetyce nie ma cenniejszej wartości niż bezpieczeństwo.

— **Rafał Ciećwierz**  
radca prawny



**Z**nacząca część naszej działalności podlega regulatorom: Prezesowi Urzędu Regulacji Energetyki (URE) oraz Prezesowi Urzędu Transportu Kolejowego (UTK). Wraz ze wzrostem liczby krajowych i unijnych przepisów wzrasta poziom zaangażowania regulatorów w podlegające ich nadzorowi rynki. Zakładamy, że ten trend się utrzyma i znaczenie regulacji będzie rosnąć w kolejnych latach, co uwzględniamy zarówno w naszej bieżącej działalności, jak i Strategii 2030.



Dokładamy starań, aby zapewnić firmie pełną zgodność z wymogami prawa i oczekiwaniami regulatorów. Utrzymujemy z nimi otwarte relacje, dyskutując zasadnicze kwestie wpływające na funkcjonowanie rynku. Działamy aktywnie, opiniując projekty nowych przepisów. Jest to możliwe dzięki kompetentnemu i zaangażowanemu zespołowi Biura Zarządzania Ryzykiem i Regulacji, który powstał w PKP Energetyka, a także wiedzy naszych ekspertów w zespołach odpowiedzialnych za obszary energetyki i kolejnictwa.

Działalność w obszarach objętych nadzorem regulacyjnym wiąże się bezpośrednio z naszymi wartościami. Strategia 2030 nie tylko zakłada ścisłe stosowanie się do przepisów i decyzji regulatorów, ale i współpracę oraz

aktywny udział w tworzeniu regulacji. Jednak wymagamy od siebie jeszcze więcej. Naszą ambicją jest wdrażanie najwyższych standardów – tak aby zapewnić naszym klientom, partnerom biznesowym oraz pracownikom i współpracownikom pełne bezpieczeństwo.

Istotne znaczenie przywiązujemy do zapewnienia zgodności naszej działalności z wymogami korzystania ze środków unijnych. Do tej pory nie pozyskiwaliśmy w istotnym zakresie wsparcia unijnego. Zakładamy jednak, iż ta forma finansowania naszego rozwoju będzie zwiększać się znacząco w kolejnych latach, w szczególności w związku z zaangażowaniem w projekty z zakresu odnawialnych źródeł energii, w tym w program Polska Zielona Kolej.

## Strategia 2030 w pigułce

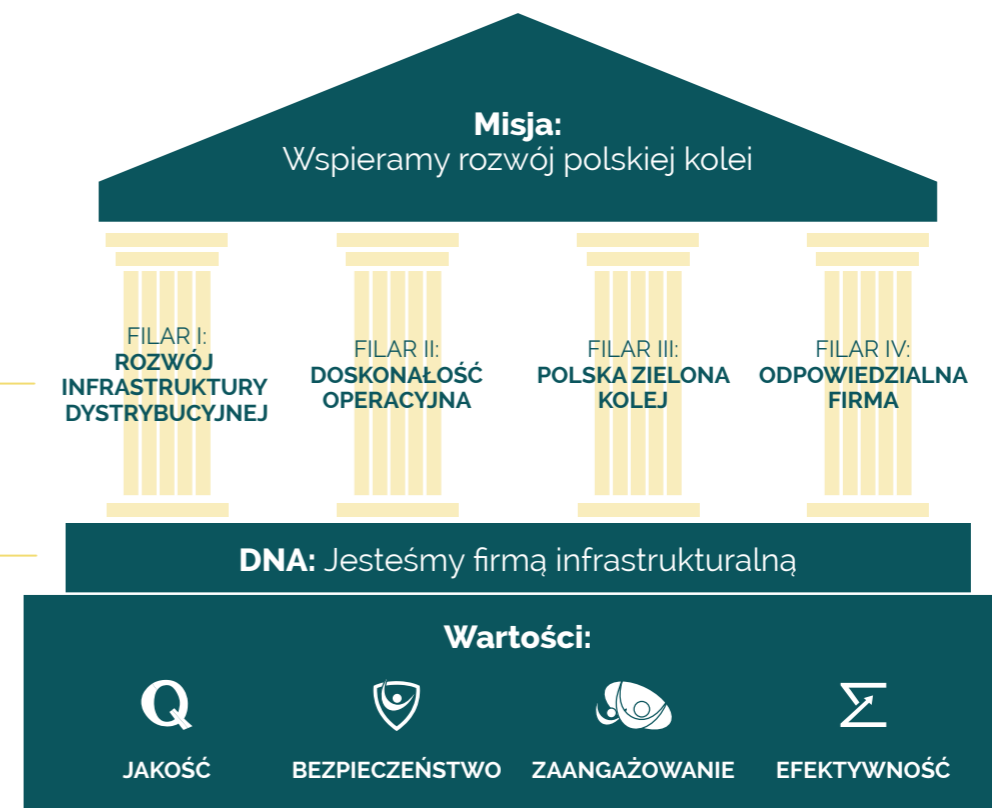
**Nasza strategia na najbliższe 10 lat zakłada zrównoważony rozwój. Będziemy dążyć do umocnienia pozycji rynkowej PKP Energetyka, jednocześnie dbając o ciągły wzrost konkurencyjności całego sektora kolejowego.**

Fundamentem naszej strategii są niezmiennie od pięciu lat wartości: **jakość, bezpieczeństwo, zaangażowanie i efektywność**. One definiują kulturę PKP Energetyka.

Na tych wartościach opieramy DNA naszej organizacji, które nas definiuje i wskazuje nam kierunki rozwoju – **jesteśmy stabilną firmą infrastrukturalną działającą na styku rynku kolejowego i energetyki. Rozwijamy się dzięki długoterminowym inwestycjom i kontraktom. Starannie analizujemy i zarządzamy ryzykiem. Naszą siłą są zaangażowani pracownicy wspierani przez nowoczesne narzędzia i procesy.**

Wartości i DNA – które silnie determinują, kim jesteśmy – bardzo pomogły nam w sformułowaniu Filarów Strategii 2030 zawierających konkretne założenia, plany i narzędzia.

Nasze wartości, firmowe DNA i Filary Strategii 2030 były inspiracją dla określenia naszej misji: „**Wspieramy rozwój polskiej kolei**”. Co ona oznacza? Napędzanie branży przez wprowadzanie nowoczesnych technologii, integrację rozwiązań czy dbanie o reputację sektora, np. poprzez pełnienie roli ambasadora najlepszych praktyk w zakresie oszczędzania energii.



Strategiczny kierunek obrany na najbliższą dekadę to rezultat intensywnych analiz – przeprowadzonych w szerokim gronie ponad

200 pracowników PKP Energetyka – podsumowujących zarówno dotychczasowe dokonania, jak i niepowodzenia.

# Wartości

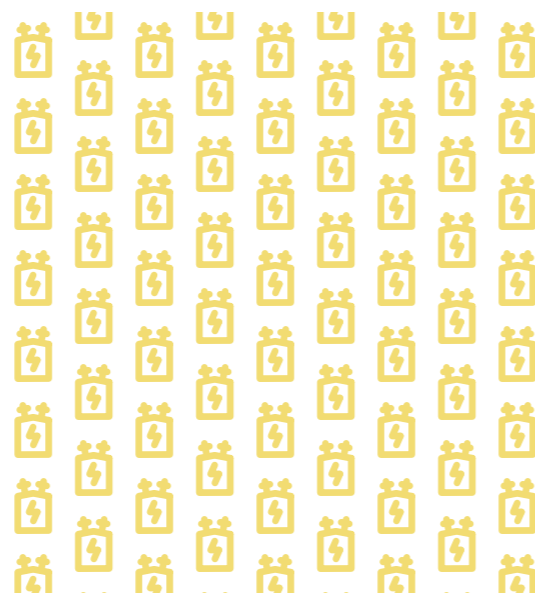
**W trakcie upływu lat nasze cztery wartości mocno zakorzeniły się w firmie. Są konkretne i aktualne, dlatego będziemy na nich opierać również nasze nowe projekty.**

**J**esteśmy firmą infrastrukturalną, która odpowiada za dystrybucję energii dla kolei. **Jakość w naszej pracy** jest więc niezbędna, aby infrastruktura naszej firmy działała w długim terminie. Przez lata niezawodnie i bezpiecznie służyła naszym klientom i całemu systemowi kolejowemu.

Równie ważna jest dla nas **dbałość o bezpieczeństwo** rozumiana przez pryzmat ograniczania ryzyka każdego stanowiska pracy, jak i pewności, że całe nasze zaplecze (np. maszyny i procesy) będzie gwarantowało bezpieczeństwo pracownikom oraz niezawodny przewóz osobom i towarom.

Chcemy budować **zaangażowany zespół** na wszystkich szczeblach struktury. Tak, aby przełożeni inspirowali pozostałych do zmiany postaw, a wszyscy pracownicy czuli się odpowiedzialni za swoją pracę, a także mieli świadomość jej roli w kontekście rozwoju całej organizacji i branży.

We wszystkich naszych działaniach istotna jest **efektywność**. Koncentrujemy się na optymalnym wykorzystywaniu dostępnych materiałów, skutecznym zarządzaniu majątkiem, a także automatyzacji części naszej pracy.



## Nasze wartości



### Jakość

Dążymy do tego, by klienci postrzegali nas jako firmę o najwyższych standardach jakości.



### Bezpieczeństwo

Naszym celem jest działanie bezwypadkowe w bezpiecznym miejscu pracy.



### Efektywność

Działamy gospodarnie, aby realizować nasze cele.



### Zaangażowanie

Jesteśmy dumni z efektów naszej pracy. Dajemy z siebie jak najwięcej.



## Nasze DNA

**DNA wskazuje na to, kim jesteśmy, określa nasze cechy i mocne strony. Jest ściśle powiązane z naszymi wartościami i wspiera budowę kultury organizacyjnej. Zdefiniowanie DNA sprawiło, że Strategia 2030 ma bardzo solidne podstawy: wiemy dokładnie, co mamy robić, jak i dlaczego.**

🕒 wyjaśnienia pojęć po kliknięciu



### 🕒 Co robimy?

Rozwijamy się dzięki inwestycjom, akceptujemy niski poziom ryzyka i brak spekulacji (np. przy zakupach na giełdzie energii). Ważna jest dla nas przewidywalna, długoterminowa, niespekulacyjna marża oparta na wieloletnich kontraktach.

### 🕒 Jak?

Działamy transparentnie, stawiając klienta w centrum uwagi. Naszą misję w skali całej Polski realizuje kompetentny i zaangażowany zespół pracowników wspierany przez innowacyjne systemy i procesy.

### 🕒 Dlaczego?

Nasze działania są nierozdzielnie związane z tym, kim jesteśmy – PKP Energetyka to firma o charakterze infrastrukturalnym o precyzyjnie określonych obszarach działania. Obsługujemy głównie klientów biznesowych na rynkach o charakterze regulowanym, na styku sektora energetycznego i kolejowego.

## Jak Filary Strategii 2030 są połączone z naszym DNA?

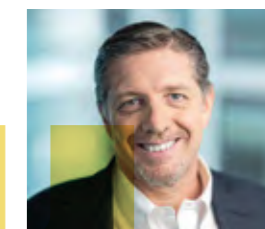


To, co dobrze wpisuje się w DNA firmy w Filarze I to obszar związany z dbałością o klienta. Podjęte dziś działania, stawiające go w centrum naszej uwagi, są ważne i potrzebne szczególnie w długiej perspektywie. Jeśli szanujemy klienta – wykonujemy rzetelnie swoją pracę, do-

trzymujemy słowa – to on z nami zostaje. Do tego rekomenduje naszą firmę na zewnątrz, a to przyczynia się nie tylko do rozwoju PKP Energetyka, ale także do budowy pozytywnego wizerunku kolei jako konkurencyjnego środka transportu.

— **Marek Kleszczewski**

członek Zarządu, Filar I: Rozwój infrastruktury dystrybucyjnej



DNA wynika ze specyfiki naszej roli – przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, które powinno być stabilne i niezawodne. W kontekście Filaru II ważne jest zadbanie o wzrost jakości i efektywności poprzez digitalizację

i skuteczne zarządzanie. Rzeczywistość się zmienia i ciągle musimy monitorować sytuację, adaptować, wdrażać, aby w długim terminie budować konkurencyjność firmy dla dobra publicznego.

— **Christopher Biedermann**

członek Zarządu, Filar II: Doskonałość operacyjna



Umiejętność budowania długoterminowych partnerstw z naszymi klientami oraz dostawcami. Zielona kolej jest bardzo dobrym przykładem powiązania Filaru Polska Zielona Kolej z DNA firmy.

Perspektywa 10-letniej realizacji projektu będzie wymagała stworzenia atrakcyj-

nego modelu współpracy zarówno dla wytwórców energii pochodzącej z OZE jak i naszych kluczowych klientów, w tym przypadku przewoźników kolejowych. Na takie przedsięwzięcia pozwolić sobie mogą właśnie stabilne firmy, takie jak nasza, planujące strategicznie i działające w oparciu o wypracowane, wieloletnie relacje.

— **Leszek Hołda**  
członek Zarządu, Filar III: Polska Zielona Kolej

→ wyjaśnienia pojęć po kliknięciu ?



Długoterminowy rozwój bardzo mocno wiąże się z Filarem Odpowiedzialna firma. W długim terminie musimy posiadać fachową załogę zaangażowanych

pracowników. Powinniśmy także dbać o zewnętrzne otoczenie – działać partnersko, a to z kolei osiągniemy dzięki etyce i transparentności.

— **Beata Górniak**  
członek Zarządu, Filar IV: Odpowiedzialna firma

## Filary Strategii 2030

**W oparciu o nasze DNA i Wartości wypracowaliśmy cztery filary, na których opiera się nasza strategia na najbliższe 10 lat:**



Kontynuacja inwestycji niezbędnych dla rozwoju kolei w Polsce.



Podniesienie jakości i efektywniejsze wykorzystywanie zasobów firmy.



Zmiana miksu energetycznego PKP Energetyka oraz rozwój całej polskiej kolei w kierunku zeroemisyjnym.



Stworzenie atrakcyjnego miejsca pracy oraz budowa odpowiedzialnej społecznie firmy.

→ wyjaśnienia pojęć po kliknięciu ?



## Filar I: Rozwój infrastruktury dystrybucyjnej

MOCny Skład Filaru I, od lewej: Radostaw Burak-Romanowski, Marek Mazierski, Marek Kleszczewski, Marcin Bielas, Tadeusz Krawczyk i Leszek Bitner.



za:

o **1 rok**

Znaczący wzrost jakości obsługi klienta dystrybucyjnego widoczny w wynikach badania satysfakcji.

o **5 lat**

Nasze inwestycje są realizowane w tempie rozwoju kolei (wzrostu liczby pasażerów, szybkości pociągów i wzrostu zasilania z OZE).

Wdrażamy kolejne systemy informatyczne i technologiczne, obniżając liczbę przerw w zasilaniu do poziomu europejskiego.

o **10 lat**

Mamy 60% zmodernizowanego majątku.

Zapewniamy zasilanie trakcji kolejowej w pełni zgodne z potrzebami polskiej kolei, w każdym wymaganym systemie zasilania: DC 3 kV oraz AC 25 kV.





### Jak będzie realizowany Filar I na co dzień?

Budujemy, modernizujemy i dbamy o majątek i infrastrukturę, która ma bezpieczną działac przed długie lata, a przede wszystkim służyć pasażerom kolei i naszym klientom. Każda, nawet najmniejsza jej część świadczy o jakości naszej pracy. Jeśli będzie wykonana dobrze, to będzie wykorzystywana przez dziesiątki lat. Dlatego tak ważna jest staranność w naszej pracy.

— Marek Kleszczewski  
członek Zarządu

**P**oziom wykorzystania kolei w Polsce (zwłaszcza przewozów pasażerskich) jest jednym z najniższych w Europie. Sytuacja ulega jednak zmianie: lata 2010-2030 to okres największych inwestycji w polską infrastrukturę kolejową. PKP Energetyka zmienia się wraz z branżą i klientami, a w niektórych obszarach wyprzedza oraz inicjuje te zmiany. Chcemy odpowiadać na potrzeby klienta – stawiamy go w centrum naszej uwagi.

Aby sprostać wzrostowi popytu na przewozy kolejowe, musimy posiadać odpowiednią infrastrukturę. Będziemy więc inwestować w majątek dystrybucyjny oraz kontynuować prace w ramach największego programu inwestycyjnego w historii firmy – MUZa. Zdecydowanie poprawia on stabilność i jakość zasilania kolei, co skutkuje znaczącym skróceniem czasu przerw w dostawie energii – a to jeden z wiodących celów PKP Energetyka jako dostawcy energii trakcyjnej.

Kluczową wartością dla Filaru I jest jakość, rozumiana jako staranność działania, zapewniająca trwałość majątku i satysfakcję klienta. Jest to mocno wpisane w nasze DNA. PKP Energetyka to firma, która patrzy długoterminowo. Realizując Strategię 2030, zamierzamy wprowadzić m.in. kulturę TCO (Total Cost of Ownership, pol. całkowity koszt posiadania), instalując urządzenia lepsze i niezawodne. W perspektywie wielu lat pozwoli nam to obniżyć łączne koszty ich napraw i modernizacji.

→ wyjaśnienia pojęć po kliknięciu ?

## Programy w ramach Filaru I

### Klient w centrum naszego działania



#### Cel

Obsługa klienta skoncentrowana na jego potrzebach.



#### Narzędzia

Opracowanie odpowiednich standardów obsługi klienta.

Zbudowanie nastawionego prokliencko zespołu, który dba o komunikację z klientem na każdym etapie współpracy.

Wprowadzenie opomiarowania satysfakcji klienta: czasu wydawania warunków, obsługi reklamacji i realizacji terminów zawartych w umowach.



## Filar I: Rozwój infrastruktury dystrybucyjnej



## Ciągła poprawa jakości dystrybucji energii elektrycznej wspierająca efektywność działania

### Cel

Kontynuacja rozpoczętych 5 lat temu prac nad poprawą jakości.

### Narzędzia

Wykorzystanie informacji zdobytych dzięki wdrażanym w trakcie realizacji poprzedniej strategii systemom pomiarowym oraz narzędziom, takim jak SCADA i ZMS, które służą do precyzyjnych, opartych na odpowiednim planowaniu inwestycji w niezawodną infrastrukturę (inicjatywy: „Opracowanie modelu przewidywania awarii”, „Opracowanie modelu realizacji prac inwestycyjnych i utrzymaniowych” oraz „Standaryzacja projektowania oraz procesów budowy, odbiorów i utrzymania majątku dystrybucyjnego”).

wyjaśnienia pojęć  
po kliknięciu



## Jaki wpływ na Filar I mają nowe technologie?

Cyfrowa rewolucja powoduje, że chcemy się zmieniać. Będziemy dalej modernizować infrastrukturę i jeszcze intensywniej doskonalić kompetencje naszego zespołu, aby ją właściwie obsługiwać. Na pewno część umiejętności,

zasobów i narzędzi już posiadamy, ale przed nami nowe wyzwania związane z rozwojem narzędzi IT i OT. W procesie szybkich zmian technologicznych ważne jest posiadanie na pokładzie najlepszych specjalistów. Dlatego wiedza ekspercka będzie gromadzona, rozwijana i przekazywana wewnątrz naszej organizacji.

— Grzegorz Sawastian

dyrektor Obszaru Serwisowego Wschodniego

## Realizacja systemu zasilania 25 kV zgodnie z harmonogramem i potrzebami kolei

### Cel

PKP Energetyka jako najwłaściwszy partner w realizacji projektów zasilania w systemie 25 kV, a przede wszystkim wspólny i jedyny operator sieci dystrybucyjnej dla wszystkich zelektryfikowanych linii kolejowych.

### Narzędzia

Zbudowanie odpowiednich kompetencji: przygotowanie dyspozytorów do sterowania taką infrastrukturą, a zespołu części utrzymaniowej do serwisowania nowej sieci trakcyjnej.

Wypracowanie standardów i zadbanie, aby rozwiązania konstrukcyjne posiadały niezbędne certyfikaty, atesty i świadectwa.

wyjaśnienia pojęć po kliknięciu

## Realizacja programu MUZa

 Cel

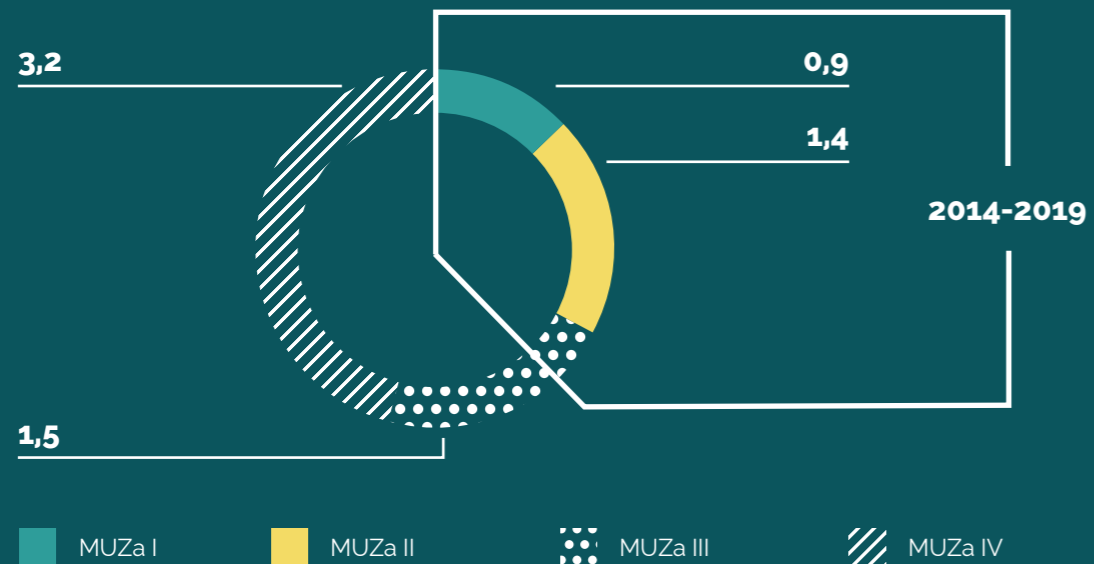
Wykonanie przyłączy przewidzianych dla projektów MUZa II oraz MUZa III w założonym terminie i budżecie.

 Narzędzia

Wprowadzenie standaryzacji i unifikacji w procesie rozbudowy majątku.

Stosowanie sprawdzonych już rozwiązań technologicznych zapewniających obniżenie łącznych kosztów inwestycji.

## Skumulowane inwestycje MUZa to 7 mld zł



### Jak zmieni się sposób wykonania MUZy?

Nastawiamy się na realizację zwiększonej liczby projektów. Dlatego będziemy pracowali nad jeszcze sprawniejszym zarządzaniem i pogłębianiem partnerskiej współpracy z biurami projektowymi, dostawcami urządzeń oraz podwykonawcami robót budowlanych. Rozpoczynamy przegląd naszych procedur i standardów technicznych aby wypracować topowe rozwiązania, które będą mogły być wdrożone niezależnie od lokalizacji obiektów czy systemu zasilania.

— **Krzysztof Wolski**  
zastępca dyrektora Departamentu  
Przygotowania i Realizacji Inwestycji





## Filar II: Doskonałość operacyjna

MOCny Skład Filaru II, od lewej: Łukasz Świdorski, Jarosław Leniec, Marek Mazierski, Dorota Zatecka, Ryszard Bryła, Mariusz Pietrzak, Christopher Biedermann, Wojciech Smardz i Tomasz Besztak.



za:

o **1 rok**

Mocna pozycja w zakresie utrzymania sieci trakcyjnej.

o **5 lat**

100% digitalizacja systemów wsparcia.

Automatyzacja kluczowych procesów (gniazda dronów do oblotów, inteligentne rozpoznawanie obrazu itp.).

o **10 lat**

Utrzymanie sieci trakcyjnej i dystrybucyjnej oparte na przewidywaniu awarii.

Doskonałość operacyjna na światowym poziomie.

## Jakie są podstawowe cele Filaru Doskonałość operacyjna?

Ostatnie 5 lat to okres dynamicznego rozwoju. Tym samym to czas znaczących zmian. Wdrożyliśmy nowoczesne systemy, takie jak SAP czy EOD. Widzimy znaczące efekty, ale, jak w każdym procesie, nadal jest wiele do zrobienia.

Nasz cel to dalszy wzrost efektywności poprzez digitalizację i skuteczne zarządzanie. Wymaga tego od nas rynek, klienci i regulator. Zmienia się rzeczywistość, więc i my musimy się adaptować. To droga zarówno do poprawy jakości naszych usług, jak i optymalizacji kosztowej.

— Christopher Biedermann  
członek Zarządu

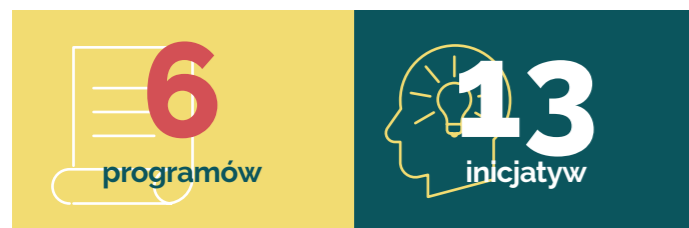


**W**zrost jakości usług i poziomu satysfakcji klienta to kluczowe zadania Filaru II. Kontynuujemy prace nad efektywnością naszych działań. Rozumiemy przez to funkcjonowanie oparte na mniejszym ryzyku operacyjnym i osiągnięciu wyższych przychodów. Zakładamy dużą dyscyplinę kosztową: będziemy weryfikować ponoszone obecnie koszty operacyjne i ograniczać te, które nie są konieczne. Równocześnie będziemy optymalnie identyfikować te miejsca, w które powinniśmy kierować wydatki, żeby nasze inwestycje jak najlepiej służyły klientom, partnerom i pracownikom.

Z drugiej strony musimy skupić się na monitoringu działań nieefektywnych oraz inwestowaniu w technologię, która automatyzuje pracę – czyli ułatwia i przyspiesza wykonywanie naszych obowiązków. Zaoszczędzony w ten sposób czas możemy poświęcić naszym klientom.

Ponieważ część naszej działalności jest już w dużym stopniu zmodernizowana, w ramach Strategii 2030 będziemy sprawdzać efektywność wprowadzonych systemów. Chcemy być pewni, że wykorzystujemy ich pełny potencjał.

## Filar II: Doskonałość operacyjna



## Programy w ramach Filaru II

### Jakość i efektywność w zakresie eksploatacji i utrzymania



#### Cel

Optymalizacja kosztów działalności.



#### Narzędzia

Wprowadzenie standardów wyposażenia technicznego i technologii.

Optymalizacja wykorzystania narzędzi i maszyn oraz procesów biznesowych, w tym również sprzedaż zbędnych materiałów, np. ścinków kabli i przewodów pozostałych po kontraktach budowlanych.

Efektywniejsze wykorzystywanie podstawowych zasobów firmy, np. przez oszczędzanie energii i wody oraz lepszą gospodarkę opakowaniami.

### Jakość i efektywność obszarów wsparcia



#### Cel

Zwiększenie efektywności procesów wsparcia.



#### Narzędzia

Wdrożenie gwarantowanego poziomu usług (Service Level Agreement, SLA) w wybranych czynnościach.

Standaryzacja logistyki dla projektów budowlanych.

Poprawienie naszego podejścia do klienta – podniesienie jakości obsługi, w tym przyspieszenie wybranych procesów oraz zwiększenie automatyzacji zaplecza administracyjnego.



## Digitalizacja i automatyzacja

### Cele

W pełni scyfryzowana obsługa klienta (likwidacja pozostałej papierowej dokumentacji).

Uproszczenie procedur wewnętrznych.

### Narzędzia

Przekonanie naszych kluczowych klientów do komunikacji oraz wymiany dokumentacji z wykorzystaniem nowych technologii (np. elektroniczna wymiana danych).

Digitalizacja i automatyzacja procesów zakupowych.

Zmniejszenie liczby dokumentów papierowych w obiegu, w tym wydruków.



### Jakie jest najważniejsze zadanie dla Filaru II?

Naszym zadaniem jest ciągła poprawa jakości obsługi klienta, którą wspiera digitalizacja. Obecnie procesy wsparcia są realizowane w głównej mierze przez

wysokiej klasy systemy informatyczne i scyfryzowane w 85%. Patrząc na rynek polski pod kątem digitalizacji administracji, jesteśmy w ścisłej czołówce. Naszą aspiracją jest dorównanie do firm światowych z branż: infrastrukturalnej, energetycznej i kolejowej.

— **Mariusz Pietrzak**  
prezes zarządu Centrum Usług Wspólnych

## Kultura ciągłego doskonalenia

### Cel

Doskonalenie kultury pracy.

### Narzędzia

Objęcie całej organizacji programem **Kaizen**.

Dokonanie zmiany w świadomości – każdy z nas tworzy kulturę PKP Energetyka (od dbania o własne stanowisko pracy oraz teren wokół naszych podstacji trakcyjnych i kabin sekcyjnych po reprezentację firmy np. w kontakcie z interesariuszami zewnętrznymi).





## Dostarczanie innowacyjnych, proklienckich rozwiązań



### Cel

Koncentracja działań na rozwiązywaniu problemów klienta zamiast poświęcania czasu na zbędną dokumentację.



### Narzędzia

Rozwijanie Biura Badań i Rozwoju.

Zwiększenie wymiany informacji z klientem przez nowoczesne kanały komunikacyjne (a nie w formie papierowej): wdrożenie protokołów elektronicznych, e-faktur oraz rozwijanie narzędzi dwustronnej komunikacji, takich jak aplikacje PKPE24.

## Doskonałość operacyjna w realizacji umowy utrzymaniowej



### Cele

Zmniejszenie liczby awarii.

Kontynuowanie optymalizacji kosztowej.



### Narzędzia

Wdrażanie nowych technologii, które stanowią szansę zarówno na dostarczanie nowej jakości, jak i optymalizację kosztową.

25 000 torokilometrów sieci trakcyjnej – system, w ramach którego chcemy wypracować nowe wartości i rozwiązania z korzyścią dla całego sektora kolejowego (usługi dodane to uzupełnienie naszej działalności podstawowej).



## Dlaczego PKP Energetyka będzie inwestować w technologie na tak dużą skalę?

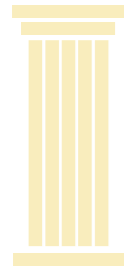
W wyjaśnienia pojęć po kliknięciu

Technologia daje możliwość pozyskania użytecznych informacji. Jakość i kompletność danych poszerza naszą wiedzę i dzięki temu wpływa na zwiększenie jakości obsługi klienta. Będziemy mogli jeszcze trafniej wnioskować, precyzyjniej i efektywniej modernizować majątek dystrybucyjny, który lepiej posłuży naszym odbiorcom. Nasze plany to przede wszystkim automatyzowanie zadań, które są powtarzalne i proste. Efekty automatyzacji

będą wspierać pracowników w lepszym organizowaniu miejsca pracy i rozwijaniu kompetencji. Dlatego będziemy udoskonalać wdrożony 4 lata temu system PLANER, rozwijać system ZMS i GIS, automatyzować przetwarzanie danych wizyjnych z oblotów sieci oraz wdrażać systemy prewencyjnego utrzymania majątku dystrybucyjnego i przewidywania awarii. Prawdziwa zmiana polegać będzie na poszerzeniu zdolności naszych pracowników w codziennym wykorzystaniu nowych możliwości, jakie otwierają te technologie analizy danych o sieci dystrybucyjnej.

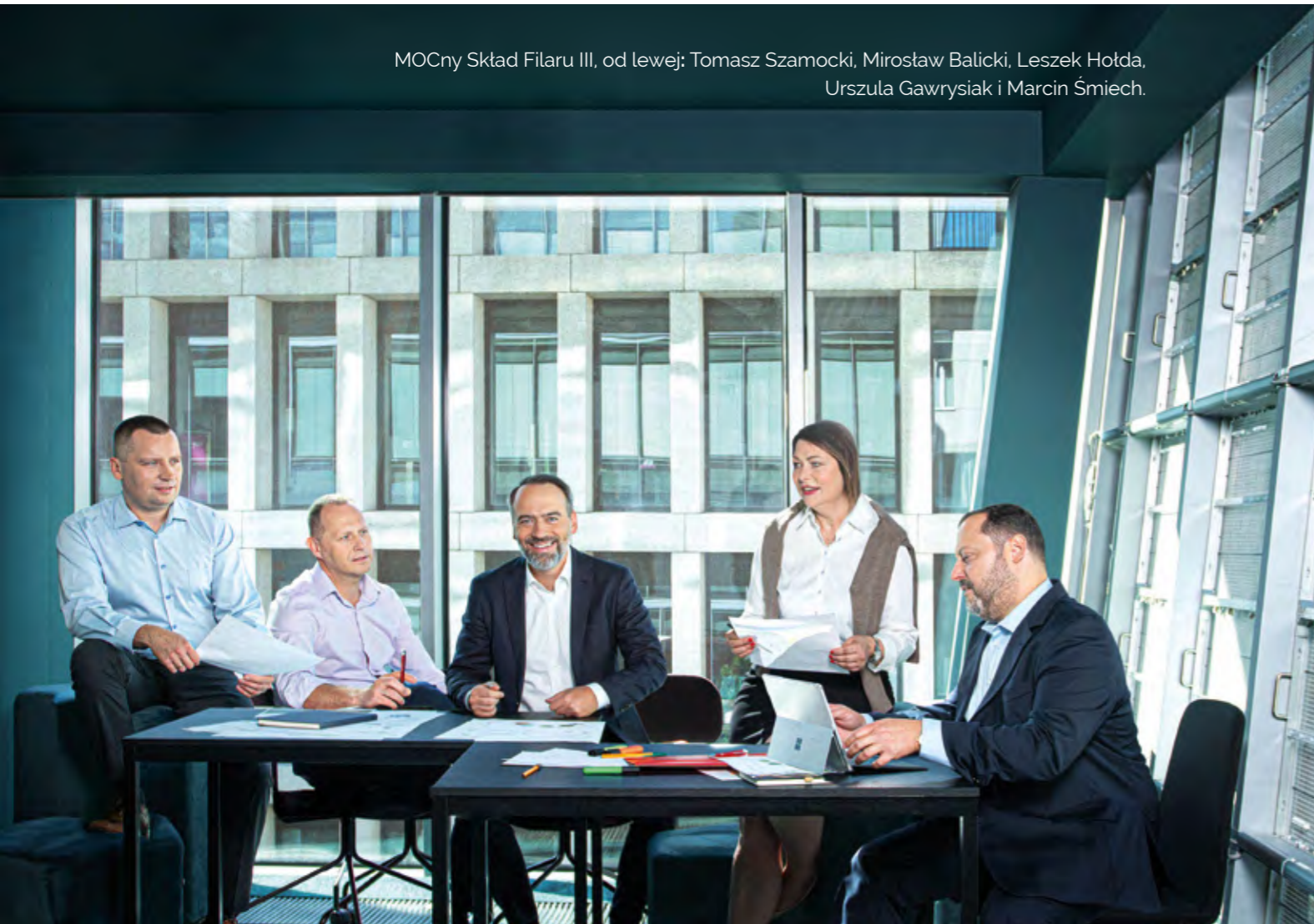
— **Marek Mazierski**  
prezes zarządu PKP Energetyka Obsługa





## Filar III: Polska Zielona Kolej

MOCny Skład Filaru III, od lewej: Tomasz Szamocki, Mirosław Balicki, Leszek Hołda, Urszula Gawrysiak i Marcin Śmiech.



za:

o **1 rok**

PKP Energetyka rozpoznawana jako lider promocji efektywności energetycznej kolei.

o **5 lat**

Polska kolej w 50% zasilana czystą energią.

Gotowość PKP Energetyka do wykorzystania technologii opartych na wodorze i magazynach energii.

o **10 lat**

PKP Energetyka firmą net zero – neutralna pod względem emisji CO<sub>2</sub>.

Polska kolej oparta w 85% na energii pochodzącej z OZE. „Zielony bilet” powszechny na kolei.



### Dlaczego projekt Polska Zielona Kolej jest ważny dla PKP Energetyka oraz całej branży?

Energia wytwarzana z odnawialnych źródeł to przyszłość energetyki. Chcemy być w czołówce firm, które nadają ton zmianom w sektorze energetycznym, dlatego chcemy dostarczać zieloną energię naszym klientom. To dla nas również szansa wejścia na rynek inwestycji w wytwarzanie z OZE, ale tę kwestię nadal analizujemy i pozostawiamy sobie jako opcję.

Ten projekt to również szansa bycia prekursorem w kwestii zeroemisyjności w branży transportowej, a jednocześnie zwiększenia jej konkurencyjności. Poprzez Polską Zieloną Kolej działamy zgodnie z celami polityki klimatyczno-energetycznej naszego kraju.

Dodatkowo zawirowania w gospodarce związane z walką z koronawirusem sprawiły, że są poszukiwane narzędzia, które wyzwolą wzrost gospodarczy. Inwestycje w zieloną energię bardzo dobrze wpisują się w te potrzeby.

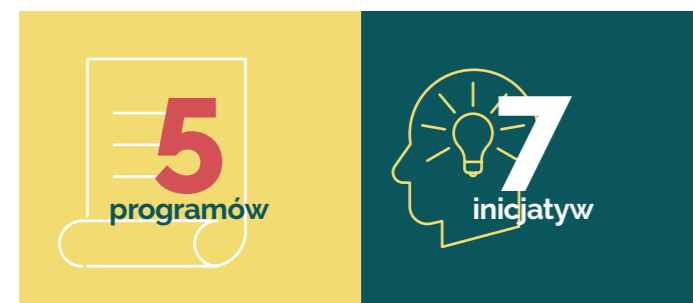
— Leszek Hołda  
członek Zarządu



wyjaśnienia pojęć po kliknięciu ?

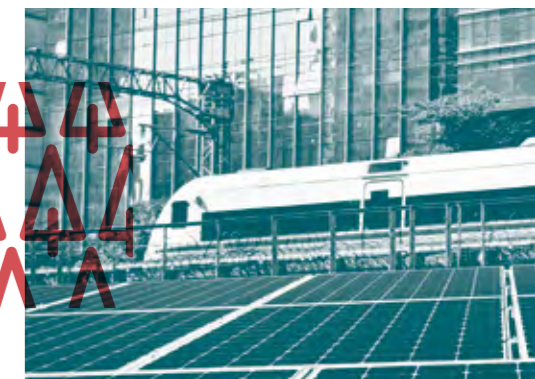


### Filar III: Polska Zielona Kolej



**P**olska Zielona Kolej stanowi całkiem nowy element dla PKP Energetyka. Projekt ten zakłada nie tylko zmiany wewnątrz naszej organizacji, ale ma na celu zmianę miksu energetycznego całej polskiej kolei. Działamy wspólnie z innymi podmiotami (np. w ramach CEEK) i zakładamy, że do 2030 roku pociągi w Polsce będą w 85% zasilane czystą energią. Mamy nadzieję, że w ten sposób stworzymy nowy rynek dla firm chcących inwestować w OZE dedykowane dla sektora kolejowego.

Realizacja tych założeń sprawi, że w skali całego kraju kolej będzie zdecydowanie na czele, jeśli chodzi o rozwiązania OZE, a przez to stanie się bardziej konkurencyjna. Długoterminowo przyczyni się to m.in. do wybierania kolei jako preferowanego środka transportu.



Zmiany zaczynamy od siebie. PKP Energetyka będzie dążyć m.in. do ograniczenia emisji CO<sub>2</sub> wynikającej z działalności firmy do zera (tzw. net zero). Na początek nasze wszystkie podstacje trakcyjne wyposażymy w panele PV, tworząc zeroemisyjną i samowystarczającą infrastrukturę. W ten sposób chcemy pokazać, jakie są korzyści z zielonych rozwiązań i jak efektywnie je wprowadzać.

wyjaśnienia pojęć po kliknięciu ?

### Programy w ramach Filaru III

#### Zeroemisyjna PKP Energetyka



**Cel**

Ograniczenie śladu węglowego PKP Energetyka.



**Narzędzia**

Opracowanie planu zeroemisyjnej i efektywnej energetycznie firmy.

Opomiarowanie skuteczności naszych działań (np. ślad węglowy/na pracownika czy też ślad węglowy liczony jako suma emisji np. ze zużycia energii elektrycznej na potrzeby własne oraz emisji wynikającej ze zużycia paliw na cele ogrzewania).



## Efektywność energetyczna kolei (CEEK)



### Cel

Aktywna działalność w ramach inicjatywy CEEK, która stanowi platformę wymiany wiedzy i realizacji celów na rzecz oszczędzania energii w sektorze kolejowym.



### Narzędzia

Pełnienie roli zaplecza kompetencyjnego CEEK, aktywne dzielenie się naszymi zasobami.

Inspirowanie innych do stosowania efektywnych energetycznie rozwiązań (np. jazda ekologiczna, rekuperacja energii).

Korzystanie z doświadczeń innych w celu spotęgowania efektu docelowego, czyli zwiększania efektywności energetycznej kolei.

wyjaśnienia pojęć po kliknięciu

## Zeroemisyjność firm kolejowych



### Cel

Ograniczenie śladu węglowego na kolei.



### Narzędzia

PKP Energetyka jako ambasador dobrych praktyk w obszarze budowania Polskiej Zielonej Kolei.

Przekazywanie rekomendacji dla sektora kolejowego, w tym edukowanie i inspirowanie pozostałych przedsiębiorstw działających w branży (oczekiwany efekt to zielona kolej wpisywana do strategii także innych firm).

Pomiar efektów (ograniczenia śladu węglowego) w skali całego sektora, z wykorzystaniem międzynarodowych standardów.

## Zmiana miksu energetycznego kolei z wykorzystaniem energii z OZE



### Cel

Zmiana profilu energii płynącej w sieci dystrybucyjnej PKP Energetyka: do 2030 roku energia pozyskiwana w 85% z OZE.



### Narzędzia

Pełnienie roli integratora i dostawcy zielonej energii.

Stworzenie programu inwestycyjnego Polskiej Zielonej Kolei dla inwestorów budujących OZE.

Stworzenie polityki wizerunkowej i komunikacyjnej dla całej kolei, w tym wykorzystanie naszej przewagi na tle innych gałęzi transportu (kolej już teraz jest w ponad 60% zelektryfikowana i niskoemisyjna, inaczej niż np. branża motoryzacyjna).

wyjaśnienia pojęć po kliknięciu



### Jakie są dodatkowe korzyści z wdrażania zasilania energią ze źródeł odnawialnych oraz polityki zeroemisyjności?

Polska Zielona Kolej oferuje szerokie możliwości, jeśli chodzi o zdobywanie unijnych środków finansowania transformacji go-

spodarki europejskiej na niskoemisyjną. Już obecnie udział zielonej energii w potencjalnych inwestycjach jest jednym z kluczowych kryteriów oceny projektów, nie tylko przez instytucje unijne, ale przez większość europejskich grup bankowych i instytucji finansowych.

— Magdalena Kaczorowska  
dyrektor Biura Finansowego

## Inwestycje w OZE (opcja strategiczna)



### Cel

Zdefiniowanie roli i strategii PKP Energetyka w wytwarzaniu zielonej energii, np. poprzez inwestycje w instalacje fotowoltaiczne i farmy wiatrowe.



### Narzędzia

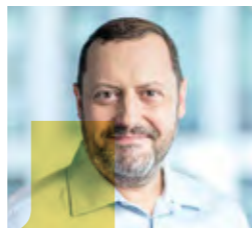
Przygotowanie biznesowego uzasadnienia inwestycji (przede wszystkim pod kątem ryzyka tego typu projektów i DNA naszej firmy).

### Co stanowi największe wyzwanie dla Filaru III: Polska Zielona Kolej?

Największym wyzwaniem jest skoordynowanie działań całej branży. Polska Zielona Kolej to zadanie dla całego sektora. Przed nami m.in. zadania związane z zarządzaniem rozproszonymi i niestabilnymi

źródłami energii oraz uzupełnieniem sieci o magazyny energii (co wiąże się z wymaganiami technologicznymi i dodatkowymi kosztami). To dlatego tak ważna jest współpraca z innymi podmiotami oraz rola PKP Energetyka jako ambasadora tego pomysłu i integratora w jego wdrożeniu.

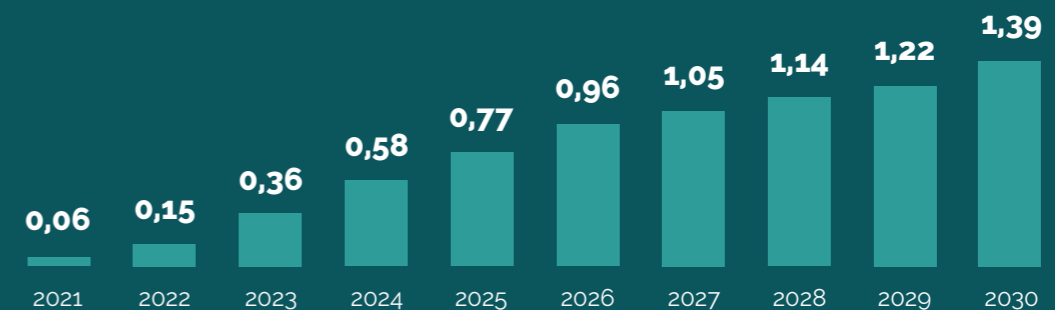
— **Marcin Śmiech**  
p. o. dyrektora Oddziału Zielona Kolej



### Wzrost udziału OZE dzięki realizacji programu Polska Zielona Kolej (GWh)



### Planowana redukcja emisji CO<sub>2</sub> w podziale na lata (w mln ton)



mln ton CO<sub>2</sub> mniej

### Redukcja o 8 mln ton CO<sub>2</sub> w latach 2021—2030

Uzyskana dzięki programowi średnioroczna redukcja emisji na poziomie około 800 tys. ton CO<sub>2</sub> odpowiada prawie 34 tys. ha lasów pochłaniających dwutlenek węgla, czyli powierzchni 3 razy większej niż Białowiecki Park Narodowy.



## Filar IV: Odpowiedzialna firma



MOCny Skład Filaru IV, od lewej: Gabriela Romanowska, Urszula Gawrysiak, Anna Przygoda, Beata Górniak, Joanna Czyżewska i Krzysztof Kietmiński.

za:

o **1 rok**

System szkoleń specjalistyczno-technicznych wdrożony w oparciu o wiedzę i fachowość trenerów wewnętrznych.

o **5 lat**

PKP Energetyka bezwypadkowym miejscem pracy.

o **10 lat**

Najlepszy pracodawca w branży w ocenie pracowników i kandydatów do pracy.



### Czego dotyczy Filar IV: Odpowiedzialna firma?

Ten filar odnosi się do zmiany nawyków. Chcemy, aby każdy pracownik zawsze stawiał bezpieczeństwo na pierwszym miejscu. Ale dotyczy też PKP Energetyka, która staje się firmą zapewniającą nie tylko bezpieczeństwo, ale również komfort ciągłego rozwoju zawodowego.

Niemniej ważne są podmioty zewnętrzne: współpracujące instytucje, dostawcy,

klienci. Chcemy być postrzegani jako godny zaufania partner i organizacja działająca zgodnie z zasadami odpowiedzialnego biznesu.

Wszystkie te elementy są ze sobą ściśle powiązane. To, jak działa firma wewnątrz, ma kluczowy wpływ na to, jaką organizacją jesteśmy na zewnątrz.

— **Beata Górniak**  
członek Zarządu



### Filar IV: Odpowiedzialna firma



**D**la zarządcy infrastruktury krytycznej, jakim jest PKP Energetyka, stabilność i efektywność działania jest nierozdzielnie związana z zatrudnianiem doświadczonych i kompetentnych fachowców. Zależy nam, aby pracownicy rozwijali się wewnątrz organizacji i pozostawali z nami na dłużej. To gwarantuje stałość kompetencji „na pokładzie” naszej firmy. Stąd programy, które z jednej strony będą motywować, a z drugiej zapewnią rozwój i przepływ wiedzy pomiędzy zespołami.

Nadal kładziemy silny nacisk na bezpieczeństwo. Przez ostatnie 5 lat wypracowaliśmy świadomość osobistej odpowiedzialności za nie u każdego pracownika. Teraz czas na Misję ZERO, czyli w pełni bezwypadkowe miejsce pracy. Mamy aż 5 programów adresujących poprawę bezpieczeństwa na wielu płaszczyznach oraz dodatkowo 2 programy związane z angażowaniem naszych pracowników oraz budowaniem firmy odpowiedzialnej społecznie.

### Programy w ramach Filaru IV

#### Misja ZERO – Przywództwo

#### Cele

Zbudowanie wiarygodnej kadry liderów, którzy dbają o otwartą komunikację i bezpieczeństwo pracy swoich zespołów.

Ugruntowanie przekonania, że każdy lider odpowiada za bezpieczeństwo swoich pracowników („Brygadzysta/Kierownik – pierwszą linią bezpieczeństwa”) i inspiruje do zmiany niewłaściwych postaw i nawyków („Wizyty bezpieczeństwa”).

#### Narzędzia

Programy motywacyjne i szkoleniowe (np. program „Trenerów wewnętrznych”).





### Jakie są najważniejsze elementy Misji ZERO?

Kluczowe jest, abyśmy wszyscy w PKP Energetyka nie tylko rozumieli, ale zaakceptowali, że bezpieczeństwo nie podlega negocjacji. „Przestrzegam procedur bezpiecznej pracy, stosuję środki ochrony indywidualnej, a jeżeli nie mam możliwości jej wykonać bezpiecznie, mówię „STOP!” zarówno sobie, jak i kolegom” - musi stać się codzienną praktyką każdego pracownika.

Ważne, byśmy się dobrze komunikowali i dużo rozmawiali o tym, czym jest Misja ZERO. Przecież nam wszystkim chodzi o to samo – abyśmy wracali bezpiecznie do domów.

— **Bartłomiej Wrzosek**  
dyrektor Zakładu Północnego



### Misja ZERO – Zarządzanie ryzykiem

#### Cel

Do 2025 roku zredukowanie poważnych wypadków do zera.

Zmiana nawyków pracowników wszystkich szczebli.

#### Narzędzia

Pokazanie pracownikom, że wypadki wcale nie są nieodłączną częścią pracy w naszej branży (kampania „12 zasad ratujących życie”).

Stworzenie systemu zarządzania danymi w obszarze bezpieczeństwa oraz informacją zwrotną od pracowników. Ma on ich zachęcić do zgłaszania niebezpiecznych sytuacji (inicjatywa „Zgłaszanie obserwacji BHP i OŚ”).

### Misja ZERO – Systemy

#### Cel

Zmniejszanie liczby niebezpiecznych sytuacji.

#### Narzędzia

Zmiana naszej rutyny zawodowej pod kątem standardów pracy opartych na dobrych praktykach.

Wprowadzenie łatwych do implementacji, czytelnych w odbiorze standardów realizacji pracy obejmujących powtarzalne czynności i zadania (np. łatwa do stosowania instrukcja EBH przekazana w przystępnej formie odpowiadającej potrzebom pracownika).

## Misja ZERO – Ludzie

### Cele

Bezpośrednie zagwarantowanie bezpieczeństwa naszym pracownikom.

Ograniczenie liczby zdarzeń w ruchu kolejowym (AOM).

### Narzędzia

Zmiana naszej rutyny zawodowej pod kątem standardów pracy opartych na dobrych praktykach.

Utworzenie i wdrożenie systemu edukacji z zakresie bezpieczeństwa pracy i ochrony środowiska (np. „Akademia PKPE”).

Podkreślanie roli każdego pracownika w kształtowaniu bezpieczeństwa całej organizacji (programy: „Profilaktyka ochrony zdrowia”, „Promocja liderów bezpieczeństwa”, czy akcja „Wytrącanie z rutyny”).

## Misja ZERO – Bezpieczne maszyny, obiekty i miejsca pracy

### Cel

Ograniczenie ryzyka na naszych stanowiskach pracy.

Zapewnienie bezpieczeństwa dostaw, towarów i osób.

### Narzędzia

Zaakcentowanie z pozoru nieistotnych czynności, które mają wpływ na nasze codzienne bezpieczeństwo („Moja szatnia”).

Zwrócenie uwagi na kwestie bezpieczeństwa w kontekście infrastruktury firmy (m.in. inicjatywy „Standaryzacja procesu przeglądów maszyn i urządzeń” i „Bezpieczeństwo pociągów sieciowych”).



### Czy nowe technologie są ważne w procesie budowania firmy odpowiedzialnej społecznie?

Tak, gdyż wpływają one istotnie na poprawę bezpieczeństwa. Pomagają także w or-

ganizacji pracy i komunikacji wewnętrznej. Jednocześnie im więcej technologii, tym więcej człowieka. Dlatego w ramach Misji ZERO będziemy dbać nie tylko o systemy, ale przede wszystkim o zaangażowanie i dobre relacje: pracownik-przełożony.

— Grzegorz Wciórka  
dyrektor Obszaru Serwisowego Zachodniego

## Strategia zrównoważonego rozwoju

### Cel

Budowanie firmy odpowiedzialnej społecznie.

### Narzędzia

Tworzenie reputacji słownego i godnego zaufania przedsiębiorstwa poprzez troskę o relacje z partnerami zewnętrznymi.

Zwiększanie atrakcyjności PKP Energetyka jako docelowego pracodawcy (m.in. współpraca ze szkołami i uczelniami, wynagrodzenia oparte na analizach danych rynkowych).

Minimalizowanie lub, tam gdzie to jest możliwe, redukcja negatywnego oddziaływania PKP Energetyka na środowisko naturalne (m.in. analizowanie śladu węglowego, śladu wodnego, zakresu segregacji odpadów, redukcji odpadów danego rodzaju).





**MOCNY SKŁAD**  
Tutaj pracują najlepsi

### Budowa i rozwój Zwycięskiego Zespołu

#### Cel

Rozwijanie kompetencji wewnątrz organizacji.

Przeciwdziałanie luce pokoleniowej.

Zwiększenie zaangażowania pracowników.

#### Narzędzia

Wyszukiwanie talentów („Program rozwoju talentów Zwycięski Zespół”).

Dostarczanie narzędzi niezbędnych do zdobywania umiejętności twardych i miękkich („Rozwój brygadzysty”) oraz poprawy jakości codziennej pracy („Interaktywna komunikacja z pracownikami”).


Motywowanie naszych doświadczonych pracowników do dzielenia się wiedzą z młodszymi kolegami.

## Jak zrealizujemy naszą Strategię 2030?

**Opracowaliśmy precyzyjny plan operacjonalizacji, czyli wdrożenia strategii, oparty na uznanej metodzie Zrównoważonej Karty Wyników (Balanced Scorecard, BSC).**

**Z**godnie z metodologią BSC skuteczność we wdrażaniu strategii zależy od: przygotowania konkretnego planu inicjatyw strategicznych, czynności monitorujących ich realizację i identyfikujących odchylenia we wdrażaniu oraz działań korygujących. Ponadto – od dobrego zakomunikowania strategii pracownikom. Posiadanie Kart Wyników wspiera proces komunikacji.

Operacjonalizacja Strategii 2030 będzie się odbywała według podobnego standardu we wszystkich obszarach biznesowych i funkcjach wsparcia. Postępy w każdej inicjatywie strategicznej będziemy regularnie mierzyć. Jak? Opierając się na analizie realizacji kluczowych wskaźników efektywności (KPI), które będziemy oceniali z czterech perspektyw mocno związanych z naszymi wartościami.

→ wyjaśnienia pojęć po kliknięciu 



### Przyjęty standard operacjonalizacji Strategii 2030 obejmuje:



1 przygotowywanie Zrównoważonych Kart Wyników



3 wsparcie pracowników w utrzymywaniu wdrożonego standardu



2 sporządzanie krótkookresowych planów działań do wykonania



4 cykliczne spotkania operacyjne

### Co jest najważniejsze w operacjonalizacji strategii?

W pierwszej kolejności jest konieczne przygotowanie konkretnego planu wdrożenia inicjatyw strategicznych oraz stworzenie procesów służących jego okresowej aktualizacji. Strategia musi być „żywa”, a jej realizacja stale uwzględniać

dynamikę zmian w organizacji i w jej otoczeniu. Ważną rolę odgrywają mechanizmy pomiaru i okresowego przeglądu efektów wdrażanych inicjatyw. Kluczem do sukcesu jest jednak zrozumienie strategii przez pracowników oraz wiedza, w jaki sposób każdy z nas może ją realizować w swojej codziennej pracy.

— **Wojciech Smardz**  
dyrektor Biura Doskonalenia Procesów







## Gdzie będziemy za dekadę.

**P**owyższe stwierdzenie mogłoby kończyć się znakiem zapytania – bo nie wiemy, co się wydarzy w tak długim okresie. Jednak kończy się kropką, bo strategię musimy planować tak, aby być dobrze przygotowani na różne scenariusze. Pandemia koronawirusa pokazała, że musimy jeszcze dokładniej przewidywać przyszłość i analizować trendy, żeby mieć pomysł na poradzenie sobie z jak największą liczbą przyszłych niewiadomych. Stąd dobremu planowaniu musi towarzyszyć wysoki poziom elastyczności organizacji. Zwinność, która pozwoli realizować założone cele różnymi sposobami dostosowanymi do zmieniającej się sytuacji. Te dwa aspekty: przewidywanie oparte na budowaniu scenariuszy i elastyczność będą nam na pewno towarzyszyły przez najbliższą dekadę i są bardzo mocno zapisane w naszej strategii.

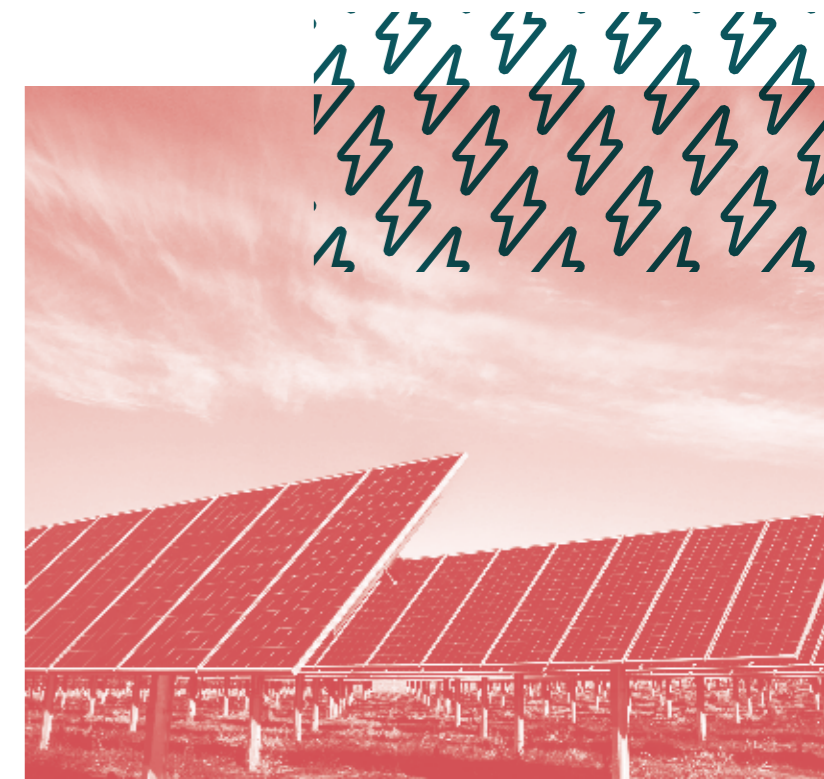
Kierunek rozwoju światowej gospodarki określają dzisiaj dwa megatrendy: postęp technologiczny i zrównoważony rozwój.

Nowe technologie to powszechna digitalizacja, szerokie zastosowanie automatyki i robotyki oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji. Zmiany obejmą także transport, który stanie się usługą zapewniającą pełną mobilność zamiast wyboru konkretnego środka transportu (ang. mobility as a service). Postęp technologiczny pozwoli na magazynowanie

energii na dużą skalę oraz zarządzanie rozproszonym systemem energetycznym.

Zrównoważony rozwój to dbałość o klimat, redukcja emisji CO<sub>2</sub> i efektywność energetyczna – przecież wszyscy potrzebujemy czystego powietrza, które decyduje o jakości naszego życia. To OZE jako podstawa miksu energetycznego uzupełnionego o zastosowanie paliw alternatywnych (np. wodoru). Zrównoważony rozwój to także dbałość o ludzi, ich aktywne włączanie w procesy rozwojowe gospodarek i firm. Tutaj z pomocą przychodzą: różnorodność, relacje międzyludzkie jako podstawa prowadzenia biznesu (ang. Human to Human), **ESG** oraz prawa człowieka.

wyjaśnienia pojęć po kliknięciu





Jak nasza firma wpisuje się w te trendy? Jak zrealizujemy misję wspierania rozwoju polskiej kolei? Gdzie będziemy za 10 lat? Odpowiadając na te kluczowe pytania, wymienię kilkanaście najważniejszych elementów:

- Za 10 lat jesteśmy silną, stabilną i przewidywalną firmą opartą na mocnych fundamentach, a jednocześnie zwinną i elastyczną, która sprawnie przeszła przez wiele nieprzewidzianych zdarzeń i dużo się nauczyła.
- Nasza sieć dystrybucyjna jest o 60% większa i należy do najnowocześniejszych w Europie. 60% naszych urządzeń jest zmodernizowanych. Cyfrowe podstacje trakcyjne są zarządzane zdalnie z wykorzystaniem technologii mobilnych kolejnej generacji. Zarówno sieć dystrybucyjna, jak i trakcyjna są utrzymywane z wykorzystaniem przewidywania awarii (ang. predictive maintenance) – potencjalne awarie są wykrywane i usuwane z wyprzedzeniem.
- Średni czas przerw w zasilaniu wynosi poniżej 100 minut.
- Dzięki wprowadzeniu nowoczesnych metod predykcji, zapobiegania i usuwania usterek, liczba awarii sieci trakcyjnej utrzymuje się na bardzo niskim poziomie, a opóźnienia pociągów pasażerskich są pomijalne z perspektywy pasażera pociągu.
- Jesteśmy w trakcie budowy i scalania odcinków sieci o napięciu 25 kV z systemem 3 kV, które dzięki współpracy z **PKP PLK** i Centralnym Portem Komunikacyjnym (CPK) stanowią sprawnie funkcjonujący ekosystem zasilania polskiej kolei.
- Dostarczamy ponad 4,5 TWh energii, w tym 2,21 TWh czystej energii elektrycz-



nej dla kolei, uzupełnionej o paliwo nowej generacji.

- Dzięki rozwiniętemu przez nas systemowi generacji rozproszonej, w ramach której działa efektywny system magazynowania energii, zasilamy także inne środki komunikacji, które uzupełniają ekosystem transportowy – z koleją jako szkieletem elektromobilności.
- Cała firma jest neutralna środowiskowo pod kątem emisji gazów cieplarnianych w zakresie bezpośrednich i pośrednich emisji. Przygotowujemy się do kontroli emisji naszych dostawców i odbiorców, tj. w całym łańcuchu wartości.
- W pełni korzystamy z odnawialnych źródeł energii na własne potrzeby.

- Sektor kolejowy jest liderem redukcji zanieczyszczeń – emisja CO<sub>2</sub> spadła o 8 milionów ton (co roku „sadziliśmy” trzy Białowieskie Parki Narodowe).
- Program Polska Zielona Kolej jest z sukcesem wdrażany w kilku krajach rozwijających się pod nadzorem kilkudziesięciu ekspertów z PKP Energetyka o statusie międzynarodowych doradców.
- Dzięki zielonemu biletowi liczba pasażerów kolei wzrosła 1,5 raza: do 600 mln rocznie, a średnia liczba podróży na pasażera 5 razy: do ok. 40 rocznie (dzisiejszy poziom niemieckich kolei).
- Pracownicy PKP Energetyka są wysoko wyspecjalizowanymi ekspertami pracującymi z wykorzystaniem najnowszej technologii,

która pozwala na budowanie wzajemnych relacji i zaangażowania w częściowo zdalnie działających zespołach.

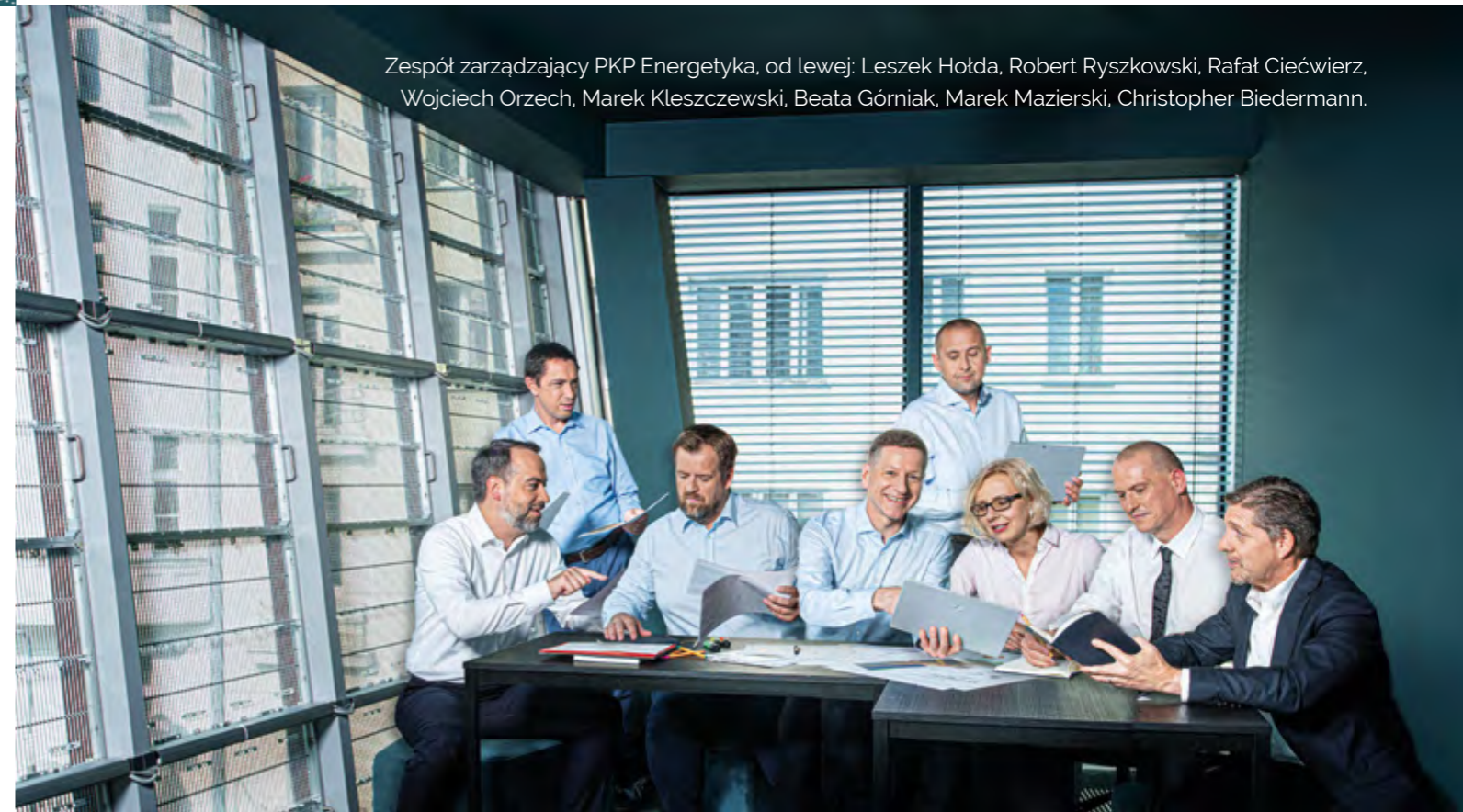
- Nasz wskaźnik zaangażowania utrzymuje się powyżej poziomu najlepszych pracodawców w Polsce (ponad 72%).
- Wspólnie z naszymi pracownikami świętujemy 5 lat bezwypadkowego miejsca pracy.

Tak widzimy przyszłość PKP Energetyka i taką firmę – odpowiadającą na nadchodzące wyzwania – konsekwentnie budujemy.

Cieszę się, że pracujemy nad tym wspólnie.

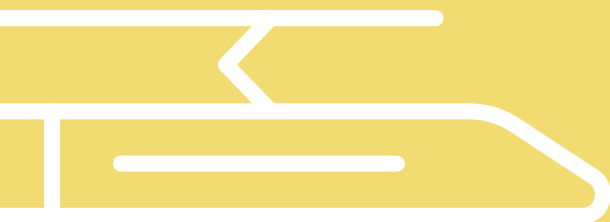
— **Wojciech Orzech**  
prezes Zarządu

Zespół zarządzający PKP Energetyka, od lewej: Leszek Hołda, Robert Ryszkowski, Rafał Ciećwierz, Wojciech Orzech, Marek Kleszczewski, Beata Górniak, Marek Mazierski, Christopher Biedermann.





# Jak powstawała Strategia 2030?



## Jak powstawała Strategia 2030?

**Ponad 200 pracowników i menedżerów, 450 wypełnionych ankiet, 78 warsztatów i webinarów, prawie 12 miesięcy prac.**

### Przypowieść „O trzech kamieniarzach”

Wędrowiec spotyka grupę kamieniarzy w upale wykonujących swoją ciężką pracę. Pyta kolejno trzech z nich o to, co robią. Pierwszy wzrusza ramionami i odpowiada, że tłucze kamienie. Drugi, że produkuje materiał budowlany. Trzeci natomiast mówi z przekonaniem, że... BUDUJE KATEDRĘ.

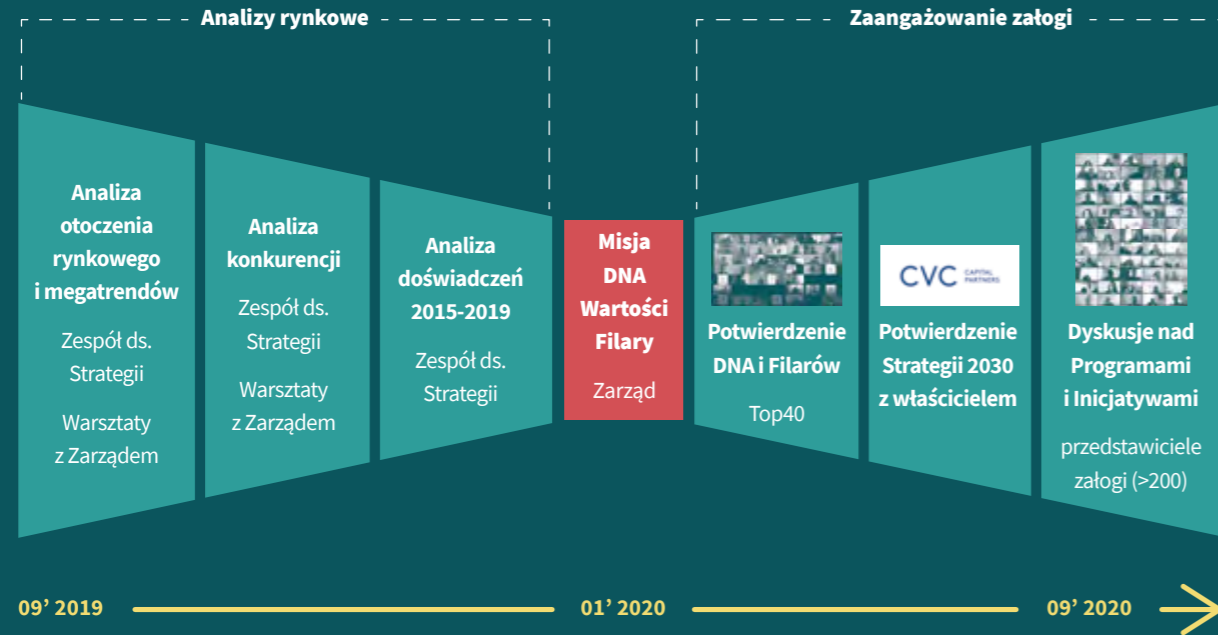
„Katedra” nie powstała sama. Przygotowania nowej strategii PKP Energetyka realizowane były wieloetapowo i na wszystkich szczeblach naszej organizacji począwszy od września 2019 roku. Na pierwszym etapie w wewnętrznych grupach roboczych przeanalizowaliśmy dokładnie nasze otoczenie rynkowe, megatrendy i konkurencję. Następnie dokładnie rozpatrywaliśmy nasze doświadczenia z lat 2015-2019. Kolejnym etapem było wypracowanie przez Zarząd, przy wsparciu menedżerów TOP40, misji, wartości, DNA firmy oraz Filarów Strategii 2030.

Od maja do czerwca 2020 roku odbywały się webinary i warsztaty angażujące ponad 200 przedstawicieli naszej załogi. W wielogodzinnych dyskusjach z Zarządem wzięli udział brygadziści, elektromonterzy, specjaliści oraz kierownicy i dyrektorzy wszystkich obszarów działalności firmy. Spotkania te stanowiły podstawę do opracowania programów i szczegółowych inicjatyw strategicznych.

Efektem naszej wspólnej pracy jest Strategia 2030, która uwzględnia potrzeby naszych pracowników i partnerów oraz przygotowuje nas na nadchodzące wyzwania związane z dynamicznie zmieniającym się otoczeniem.



## Proces powstawania Strategii 2030



## Jak oceniamy Strategię? – wybrane cytaty pracowników

„Dla mnie w Strategii ważne jest przyjęcie rozwiązań, które zabezpieczą ciągłość działania. Ważna jest technologia, która pozwoli nam na pracę i kontakt niezależnie od tego, w jakim miejscu jesteśmy, czyli digitalizacja i cyfryzacja. Na to musimy położyć nacisk i w tym kierunku się rozwijać.

„Obecny czas to czas zmian. Wejście w tym momencie ze Strategią to dobry krok. Wkrótce świat będzie wyglądał zupełnie inaczej. Wygra ten, kto będzie wiedział, co chce osiągnąć i jak to zrobić. I co najważniejsze – będzie miał zasoby, aby zrealizować swoje zamierzenia.

„Strategia 2030 oznacza, że firma się rozwija. Co ważne, mamy wpływ na ten rozwój i sami mamy możliwość rozwoju.

„Firma nie będzie wyglądała tak samo. Wiele rzeczy się pozmienia, wiele rzeczy musi się zmienić. Ta Strategia to taki motor, który odpowiada na obecne zapotrzebowanie. Taka „iskra w dobrym momencie”.

„Strategia jest kompleksowa. Zawiera coś nowego, czego obecnie nie mamy, a jednocześnie zabezpiecza nasze podstawowe źródło dochodów – dystrybucję. Nie zapomina o tak ważnych tematach, jak bezpieczeństwo i efektywność.

„Realizacja założeń Strategii sprawi, że nie będziemy musieli martwić się o przyszłość firmy. Będziemy dumni z pracy dla PKP Energetyka.

„Życzę nam powodzenia :)”

Komentarze pochodzą z warsztatów na temat Strategii 2030 zorganizowanych w kilkunastu grupach roboczych w formie online w maju i czerwcu 2020 r.

## Wybrane wypowiedzi pracowników





## Jak było podczas warsztatów nad Strategią? – wybrane wypowiedzi pracowników

Okazuje się, że dyrektor nie gryzie. Prezes też nie. Jedziemy na jednym wózku. Dobrze, jak „góra” z „dołem” rozmawia. Bardzo praktyczna forma spotkania.

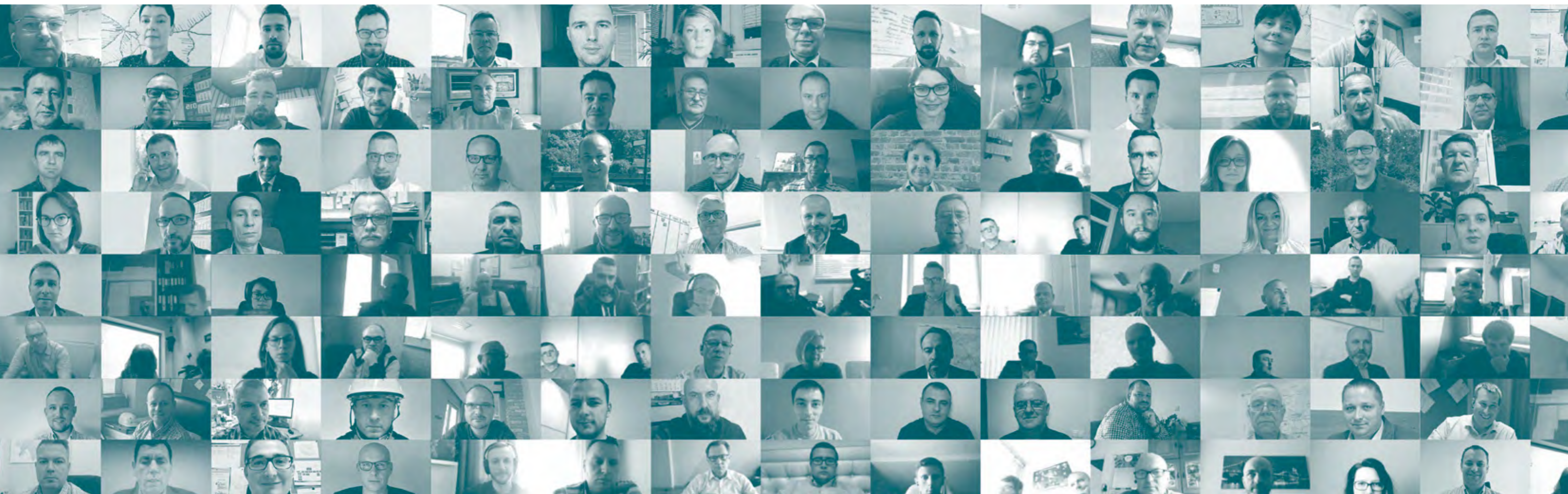
Ogromna wartość z mieszanych zespołów, duża moc takiego podejścia, różne głosy – gotowa Strategia pokazuje, jakie fajne efekty osiągnęliśmy.

Od strony przeprowadzenia i narzędzia – super! Merytorycznie miałam obawy, że będziemy rozmawiać na pewnym poziomie abstrakcji, a udało się fajnie przynieść Filary i programy do nas lokalnie. Wartość dodana jest dla nas większa.

Spotkanie ważne i potrzebne firmie. Zaczynamy czuć, po co wykonujemy nasze codzienne zadania. Dzięki takim spotkaniom inaczej traktujemy swoją pracę. To nie tylko wykopanie kilku tam metrów dołu, ale widzimy cały proces.

Mam w sobie bardzo dużo optymizmu. Cieszę się, że możemy się wypowiedzieć, widzę w tym ogromny zysk. Coś mi się udało przeforsować.

Mam poczucie dobrze spełnionego obowiązku. Cieszę się, że mogę coś wnieść do organizacji.





Idea tworzenia Strategii PKP Energetyka w oparciu o pracę zespołową – pomysły, innowacyjność i doświadczenie jej pracowników – jest słuszna. Tylko wspólne działanie może dać odpowiedni rezultat.

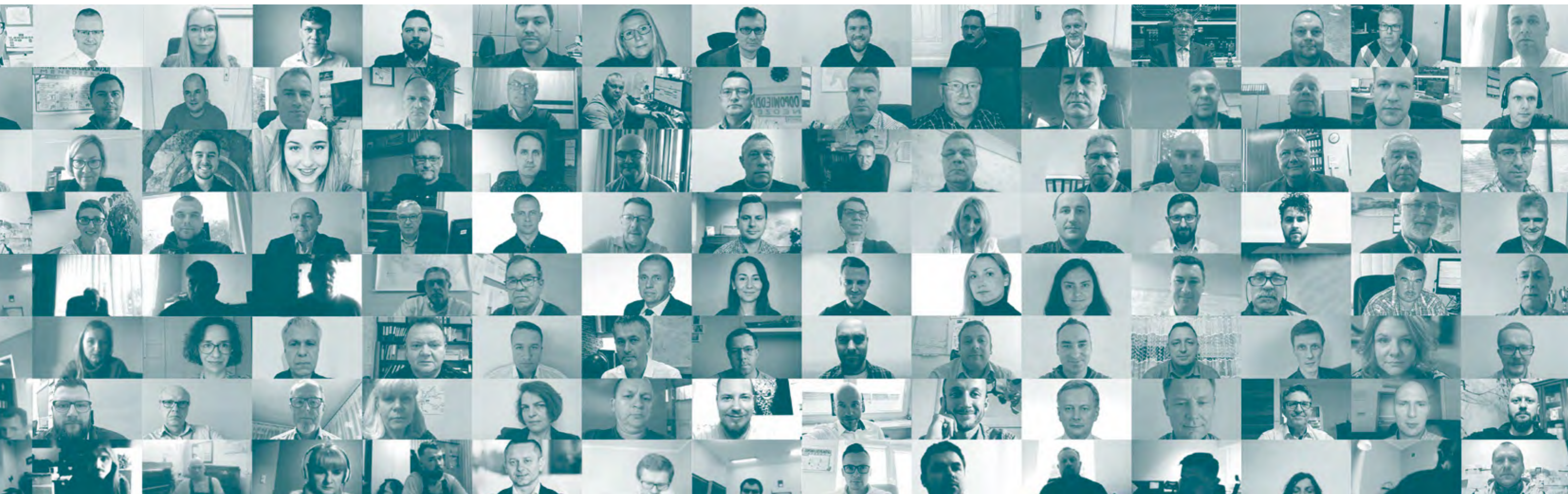
Fajnie, że zespół jest interdyscyplinarny. Budujemy wspólne rozwiązania. Miło jest pracować w zespole z ludźmi, którzy mają coś do powiedzenia. Cieszę się, że się nie wstydzimy. Jestem pod dużym wrażeniem.

Wykonaliśmy ogrom pracy i to bez wychodzenia z domu. To było bardzo efektywne działanie. Ciekawi ludzie, cenne dyskusje. Ważne teraz będzie, jak nasze zaangażowanie zostanie wykorzystane.

Mieliśmy możliwość zadawania pytań. Odpowiedzi Zarządu były wyczerpujące, naprawdę starano się na udzielić wyczerpujących wyjaśnień. Megafajna sprawa, cenny bezpośredni kontakt.

Włączenie nas w wypracowanie Strategii odbieram bardzo pozytywnie. To prosta zasada, która się sprawdza – jeśli ludzie sami coś budują, potem łatwiej jest się im z tym utożsamiać, szybciej rozumieją prezentowane w Strategii zagadnienia. Dzięki temu można wypracować dla Spółki większą wartość i, utożsamiając się z nią, prowadzić efektywniejsze działania.

Moje wrażenia są pozytywne. Cieszę się, że Zarząd chce z nami, pracownikami, rozmawiać. Dużo rzeczy jest branych pod uwagę. Ważny jest dialog pomiędzy Zarządem a pracownikami. Fajnie, że ktoś nas słucha. Szeregowi pracownicy wiedzą najwięcej. Cieszę się, że nasze zdanie jest brane pod uwagę.





# Eksperci o Strategii 2030, osiągnięciach i wyzwaniach

## Komitet Innowacyjności – efektywna współpraca nauki z biznesem

**K**omitet Innowacyjności to projekt zainicjowany przez PKP Energetyka w 2018 roku współtworzony z ośmioma pracownikami naukowymi najlepszych polskich uczelni oraz Instytutu Kolejnictwa. Reprezentują oni różnorodne dziedziny – począwszy od poprawy jakości zasilania i magazynowania energii, poprzez automatyzację i sztuczną inteligencję aż po alternatywne źródła zasilania.

Eksperci doradzają i opiniują nasze działania, a także oceniają zmiany i najnowsze trendy, jakie mają miejsce w naszym otoczeniu. Dyskutowane zagadnienia to przede wszystkim technologie i innowacje na styku energetyki i kolei. Komitet Innowacyjności tworzy wartość dodaną dla projektów realizowanych przez PKP Energetyka, przyczyniając się do podniesienia jakości pracy energetyki kolejowej – zwłaszcza niezawodności zasilania polskiej kolei.





## Uczestnicy debaty – członkowie Komitetu Innowacyjności



**prof. dr hab.  
Witold Abramowicz**  
Uniwersytet Ekonomiczny  
w Poznaniu



**prof. dr hab. inż.  
Grzegorz Benysek**  
Uniwersytet Zielonogórski



**prof. dr hab. inż.  
Janusz Dyduch**  
Uniwersytet Technologiczno-  
-Humanistyczny w Radomiu



**prof. dr hab. inż.  
Zbigniew Hanzelka**  
Akademia Górniczo-Hutnicza  
w Krakowie



**prof. dr hab. inż.  
Marek Pawełczyk**  
Politechnika Śląska



**dr hab. inż.  
Krzysztof Perlicki**  
Politechnika Warszawska



**prof. dr hab. inż.  
Adam Szela**  
Politechnika Warszawska



**dr inż. Artur Rojek** (w zastępstwie  
dr inż. Andrzeja Żurkowskiego)  
Instytut Kolejnictwa

## Działania PKP Energetyka okiem ekspertów – zapis panelu dyskusyjnego z udziałem członków Komitetu Innowacyjności

**Jakie działania podjęte przez PKP Energetyka w ciągu ostatnich pięciu lat uważacie Państwo za najcenniejsze?**

Poprawa efektywności we wszystkich obszarach działalności sukcesem całego zespołu PKP Energetyka

### **Witold Abramowicz (W.A.)**

Za niewątpliwy sukces firmy uważam wzrost efektywności w dziewięciu obszarach działalności, co wykazał niezależny audyt badający zmiany zachodzące w spółce w latach 2015-2019 [zob. str. 14]. To pochodna tego, że załoga bardzo dobrze rozumie firmę w kluczowych obszarach działalności, takich jak skuteczność operacyjna, sprzedaż i obrót energią elektryczną czy systemy IT. Tylko taki zespół mógł osiągnąć tak dobry efekt w krótkim czasie.

### **Marek Pawełczyk (M.P.)**

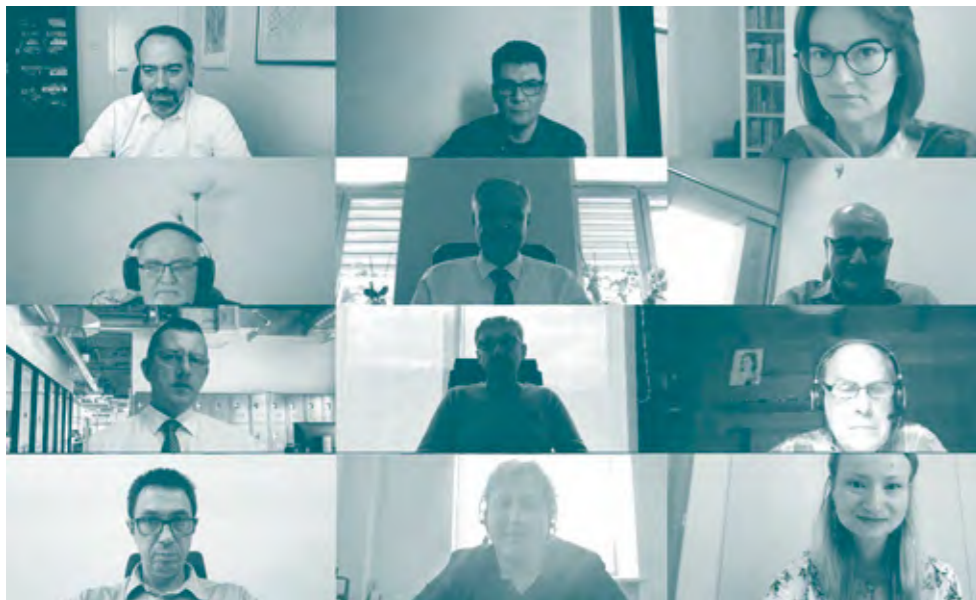
Do tego dodałbym jeszcze włączenie w realizację strategii wszystkich pracowników i generalnie dbałość o kadry firmy. W PKP Energetyka istnieje szereg możliwości rozwoju, budowania kariery, system zachęt oraz możliwość zgłaszania własnych innowacyjnych pomysłów, w które firma się wstuchuje.

To nowoczesny sposób zarządzania firmą i, jak widać, niezwykle skuteczny.

### **Janusz Dyduch (J.D.)**

Innowacyjność to słowo klucz, bo najważniejsza jest otwartość firmy na nowe rozwiązania. Z drugiej strony nie wszystkie rozpoczęte przedsięwzięcia udaje się zrealizować. Jeden z naszych projektów – pomysł innowacyjnej platformy w zakresie przechowywania informacji o zinwentaryzowanej infrastrukturze – nie doszedł do skutku. Chodziło o koszty. W tym obszarze szczególnie cenię sobie możliwość konfrontacji mojej perspektywy naukowej z biznesem. Być może, po dopracowaniu, uda się jeszcze do tego pomysłu wrócić.





#### Adam Szelaąg (A.S.)

Dużym sukcesem tej ciężkiej pracy zespołowej, o której rozmawiamy, jest też wyraźna zmiana wizerunku PKP Energetyka. Firma weszła na wyższy pułap i obecnie punktem odniesienia dla niej są nie tylko spółki kolejowe, ale też energetyczne. Ważna była transformacja, czyli dostosowanie się firmy do rozwijającego się rynku i potrzeb klientów.

#### Krzysztof Perlicki (K.P.)

Wróciłbym jeszcze do kwestii efektywności poruszonej przez pana prof. Abramowicza i wyróżnił szczególnie dwa obszary: modernizację całej firmy począwszy od efektywności operacyjnej, IT, logistycznej, zarządzania projektami i zasobami ludzkimi aż po komunikację oraz działanie w ramach Centrum

Efektywności Energetycznej Kolei z inicjatywami dotyczącymi rekuperacji, eco-drivingu oraz instalacji OZE.

#### Zbigniew Hanzelka (Z.H.)

Zgadzam się w pełni z przedmówcą, że wszystkie działania, które dotyczą efektywności, zasługują na podkreślenie. Tych projektów w PKP Energetyka było kilka, a najbardziej interesujący wśród nich to, według mnie, Zasobnik Energii – innowacyjny (magazyn), technicznie trudny do wykonania i kosztowny. Ten projekt stawiam zdecydowanie na pierwszym miejscu.

#### Artur Rojek (A.R.)

Zwróciłbym jeszcze uwagę na temat, który jest ważny pod kątem moich zainteresowań

zawodowych – standaryzację wymagań urządzeń stosowanych na podstacjach i procedur ich dopuszczania do eksploatacji. Po wielu latach doczekaliśmy się standardów, które znacznie ułatwiają badanie tych urządzeń, ich dalszy rozwój i wprowadzanie nowych rozwiązań.

#### Jakie są mocne strony Strategii 2030 i jakie wiążą się z nią wyzwania i ryzyka?

Ambitne cele w szybko zmieniającym się i złożonym środowisku

#### A.S.

Należy zacząć od tego, że strategia jest bardzo ambitna. Powiedziałbym nawet, że wizjonerska w niektórych obszarach.

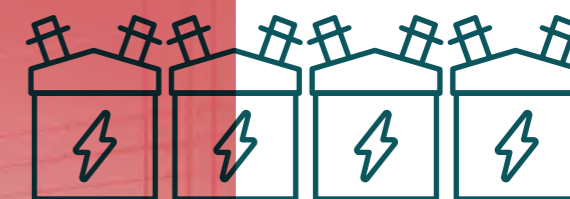
#### W.A.

Tak. Ambitny i trudny jest na pewno projekt związany z zieloną energią. Jeśli postu-

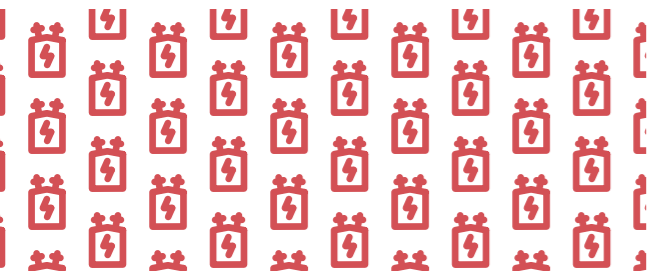
lat 85% zielonej energii ma być spełniony, to trzeba zbudować bardzo dojrzałe narzędzie zarządzania podażą OZE. Problem jest złożony, bo w horyzoncie czasowym mogą się pojawiać nowe interesujące źródła zielonej energii. Innymi istotnymi elementami są m.in. posiadanie narzędzi predykcji po obu stronach: popytu i podaży energii, a także właściwe wykorzystanie bardzo dużej ilości środków finansowych przeznaczonych na rozwój kolejnictwa w najbliższych latach. Wielkim wyzwaniem stojącym przed spółką jest to, żeby być zwycięzcą w bojach o te środki.

#### J.D.

Strategia na pewno jest kompleksowa – zawiera zarówno kontynuację podjętych przez spółkę działań, jak i nowe, ambitne projekty, w których dużą rolę odgrywa rozwój technologiczny.







### Grzegorz Benysek (G.B.)

Z kolei dla mnie imponujące jest to, że PKP Energetyka nie ogranicza się do zakupu gotowych rozwiązań z zagranicy, jak to często robią inni. Firma kreuje nowe rozwiązania, np. w zakresie innowacji procesowych, ale też w obszarze tworzenia mechanizmów powiązań biznesowych na styku z nauką, które owocują nowymi, dobrymi rozwiązaniami. To bardzo mocno widać też w Strategii 2030.

### Z.H.

Ja cenię odwagę PKP Energetyka związaną z planami wejścia w wodór. Ta decyzja budzi uznanie.

### Jakie są główne rady Komitetu na przyszłość dla PKP Energetyka?

Nowe obszary, innowacje i inwestycje w nowe źródła energii

### K.P.

Przed wszystkim twórcza inicjatywa, praca nad rozwiązaniami pozwalających na pełne wykorzystanie pozycji spółki na rynku, czyli

styku transportu kolejowego i energetyki. Zakres tych prac to smart grid (inteligentna sieć energetyczna) i stosowanie teleinformatyki, gdzie się tylko da. Ale również kierowanie możliwościami intelektualnych spółki i jej partnerów na tematy związane z pozyskiwaniem nowych źródeł energii, takich jak: ogniwa paliwowe, biomasa, algi. Ponadto tworzenie magazynów energii.

### G.B.

Podążając za myślą dr. Perlickiego i wcześniej Zbigniewa Hanzelki, popieram wchodzenie w technologie wodorowe – produkcję wodoru, np. w oparciu o swoje instalacje, i być może dystrybucję wodoru.

### Z.H.

Zwróciłbym jeszcze uwagę na wyzwania związane z dywersyfikacją, które według mnie są niezbędne w obliczu możliwego wzrostu konkurencji ze strony innych dystrybutorów. PKP Energetyka zastanawia się, czy wchodzić w energetykę rozproszoną jako inwestor i wykonawca. Wydaje mi się, że ta opcja strategiczna powinna być mocno rozważona.

### A.S.

Ja również zgadzam się z tym, że firma powinna patrzeć szerzej. Takie projekty jak zasobnik energii, który zmniejsza moc szczytową, mógłby jednocześnie przyjmować energię z rekuperacji. To należy rozwijać. Warto też, aby spółka zajęła się systemem 25 kV – dopracowała standardy i być może wyszła z ofertą poza Polskę, np. do krajów bałtyckich czy na Ukrainę.

### A.R.

„Polskie 25 kV” uważam za bardzo dobry kierunek. PKP Energetyka powinna być trzonem rozwoju tego systemu w Polsce, nie tylko w sferze wykorzystywania, ale również – w powiązaniu z polskim przemysłem – w obszarze poszukiwania nowych rozwiązań, koncepcji, aparatów. Drugim istotnym, moim zdaniem, obszarem jest zielona energia – nie tylko na kolei. Ze względu na to, że firma ma ogólnokrajową sieć, może być bardzo dobrym dystrybutorem zielonej energii – także dla odbiorców nietrakcyjnych czy cywilnych.

### W.A.

Poza wspomnianymi innowacjami oraz poszukiwaniem przez spółkę alternatywnych rynków zwróciłbym jeszcze uwagę na dalsze dbanie o bezpieczeństwo pracy oraz motywowanie pracowników do pedantycznego przestrzegania norm w tym zakresie. W PKP Energetyka ludzie pracują w rozproszeniu w terenie, w związku z czym trudno bezpośrednio kontrolować każdy niuans bezpieczeństwa pracy. Dlatego słuszne jest dążenie firmy do tego, aby w DNA każdego pracownika była wpisana dbałość o zdrowie swoje i innych. Będziemy wspierać firmę w dążeniu do tego, aby zmniejszać wypadkowość.





# Strategia najwyższej klasy



**prof. Jeroen De Flander**  
TIAS School for Business  
and Society

Światowy ekspert w zakresie tworzenia i egzekucji skutecznych strategii. Mówca, autor książek, wykładowca London Business School. Pomógł rozwinąć kompetencje ok. 40 tys. menedżerów w prawie 50 krajach. Doradzał ponad 75 przedsiębiorstwom na całym świecie, m.in. AXA, Bridgestone, Credit Suisse, Nike czy Sony. Założył i prowadzi The Performance Factory – firmę zajmującą się doradztwem i szkoleniami w zakresie wdrażania strategii.

Świat wokół nas zmienia się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. Aby prosperować w tych wymagających czasach, konieczne jest opracowanie solidnej strategii, a następnie ciągła koncentracja na jej realizacji. PKP Energetyka to zdecydowany lider w tym obszarze i przykład do naśladowania. Oto osiem głównych punktów dotyczących firmy i jej Strategii 2030, które są warte podkreślenia:

**1. Kompleksowe podejście do zrównoważonego rozwoju.** Nie muszę nikogo przekonywać, że wyczerpujemy zasoby naturalne w niespotykanym dotąd tempie.

Spółeczeństwa zaczynają to dostrzegać, a przedsiębiorstwa dostosowują się do ich preferencji, promując ekologię. Niestety niektóre stają się „zielone” tylko na papierze. Inne podejmują rzeczywiste działania ograniczające swój szkodliwy wpływ na środowisko. Natomiast najlepsi dążą do osiągnięcia efektu symbiozy z otoczeniem, który przynosi korzyści wszystkim stronom. Do tej grupy należy PKP Energetyka, która zajmuje odważne stanowisko w kwestii przeciwdziałania zmianom klimatu. Włączając konkretne cele w zakresie zrównoważonego rozwoju do Strategii 2030, spółka może znacznie przyspieszyć zmiany w zakresie ochrony zasobów naturalnych w swojej branży i w kraju.

**2. Efektywność jako sposób codziennego działania.** Kaizen, filozofia poprawy „krok po kroku”, wymaga szczerości w ocenie własnych wyników i nieustannego koncentrowania się na doskonaleniu. Przyjmując metodykę Kaizen, PKP Energetyka znalazła sposób na przełożenie swoich firmowych wartości na konkretne zasady postępowania.

**3. Cztery kluczowe wartości podstawą kultury organizacyjnej.** Czasami realizacja strategii staje się niezwykle trudna. Wtedy łatwiej jest się poddać i zaproponować nową strategię niż wytrwać na wytyczonej ścieżce. Posiadanie systemu wartości poma-

ga przetrwać te trudne chwile. PKP Energetyka systematycznie kieruje się wartościami, kontynuując swoją drogę do sukcesu.

**4. Ewolucja nie rewolucja.** Wizja opracowana 5 lat temu była dla spółki przełomowa. Wymagała bardzo dużego zaangażowania, ale przyniosła świetne rezultaty. Osiągnięto skokową poprawę we wszystkich kluczowych obszarach – 80% celów transformacji zostało zrealizowanych. Jednak ostatnie 20% jest najtrudniejsze. Wiele organizacji wybrałoby inną drogę, aby uniknąć tego finałowego wysiłku. PKP Energetyka zamierza kontynuować obrane kierunki rozwoju, budując na solidnych podstawach. To mocne przesłanie dla wszystkich zainteresowanych stron.

**5. Wszyscy się zaangażowali.** Strategia 2030 została stworzona przy udziale dużej grupy pracowników, którzy włączyli się w prace na każdym etapie jej tworzenia. Tak, proces był przez to dłuższy od podręcznikowego modelu. Jednak z punktu widzenia realizacji strategii wiele zyskano, bo pracownicy od początku czują się jej współtwórcami.

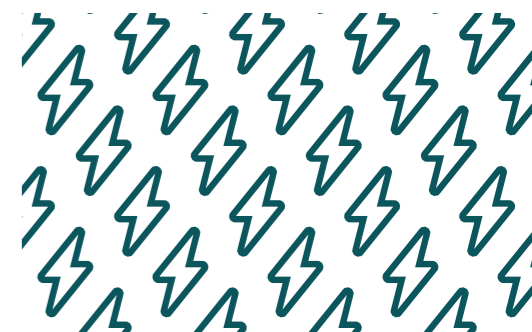
**6. Przede wszystkim prostota.** Jedną z najtrudniejszych rzeczy do zrobienia przy opracowywaniu strategii jest uniknięcie niepotrzebnego komplikowania. Bardzo łatwo jest dać się ponieść fantazyjnym teoriom i technikom, o których czyta się w książkach. Chociaż modele te mogą okazać się pomocne na początku, kłopoty często pojawiają się, gdy trzeba zakomunikować strategię. PKP Energetyka ominęła tę pułapkę. Strategia firmy zawiera jasny i inspirujący

przekaz, który ludzie mogą bez trudu zapamiętać i powtórzyć.

**7. PKP Energetyka mówi „nie”.** Steve Jobs powiedział kiedyś: „Jestem tak samo dumny z tego, co robimy, jak z tego, czego nie robimy”. Nie można być wszystkim dla wszystkich. Jeśli obiera się kierunek północny, nie można jednocześnie zmierzać na południe. Ta logika jest prosta, ale w rzeczywistości rzadko spotykana. Większość organizacji mówi „tak” zbyt często. PKP Energetyka przeprowadziła dokładną analizę szans i zagrożeń, odrzucając jednoznacznie kilka opcji, aby móc skoncentrować się na kluczowych zadaniach.

**8. Otwarcie na pracowników.** Bez zaangażowania zespołu niewiele można zdziałać. PKP Energetyka ma tę świadomość, dlatego jest ono nie tylko jedną z czterech wartości firmy, ale także obiektywnym miernikiem wdrażania strategii. Zaangażowanie wspierane przez otwartą, dwustronną komunikację sprawiło, że firma stała się jednym z najlepszych pracodawców w kraju.

Specjalizuję się w tworzeniu i wdrażaniu skutecznych strategii. Widziałem ich wiele. Uważam Strategię 2030 za podejście najwyższej klasy i wierzę, że z taką strategią spółka jest dobrze przygotowana na nadchodzącą dekadę.



## Realizacja Strategii 2030 wzmocni PKP Energetyka



**prof. Bent Flyvbjerg**  
Saïd Business School,  
Uniwersytet Oksfordzki

Jeden z najważniejszych światowych ekspertów w dziedzinie zarządzania megaprojektami (inwestycje infrastrukturalne, sportowe, miejskie, etc. powyżej 1 mld

USD) i ekonomii behawioralnej. Autor wielu książek i publikacji. Jest komentatorem m.in. „Wall Street Journal”, „Financial Times” i „The Economist”. Ceniony doradca firm i rządów Wielkiej Brytanii, Danii, Holandii i in. w zakresie polityk infrastrukturalnych. Konsultował m.in. projekt budowy linii HS2 w UK i szybkiej kolei w Kalifornii.

**W** ostatnich pięciu latach PKP Energetyka przeszła ogromną zmianę stymulowaną zarówno przez wewnętrzne ambicje, jak i zewnętrzne oczekiwania. Gdy prześledzimy ewolucję firmy od 2015 roku do dziś, to dostrzeżemy uniwersalną biznesową regułę: zmiana jest konieczna, gdyż przygotowuje firmę na niepewne czasy.

Niezwykle istotne jest więc, aby przedsiębiorstwo wzmacniało swoje kluczowe kompetencje, a równocześnie zachowało elastyczność wymaganą dla umiejętnego i sprawnego za-

rządzenia tym, co przyniesie kolejna dekada. W Oxford Global Projects popieramy plany PKP Energetyka, zwłaszcza że wypracowanie 10-letniej strategii było oparte na oddolnej metodyce włączenia wielu pracowników z wszystkich poziomów firmy.

Filary Strategii 2030 są oparte na mocnych stronach PKP Energetyka: koncentracji na kliencie, digitalizacji i zielonej energii.

Zasadę „klient w centrum uwagi” można osiągać na wiele sposobów. Z reguły firmy realizują tę wartość poprzez: wewnętrzną efektywność, zrozumienie potrzeb klienta w świetle jego codziennych doświadczeń (ang. customer journey), jego trosk i dążeń oraz przez wspólne wypracowywanie rozwiązań. PKP Energetyka podąża za tymi trendami, co jest szczególnie widoczne w podnoszeniu jakości poprzez koncentrację na doskonałości operacyjnej. Ponadto skierowanie uwagi na klienta umożliwia firmie bycie partnerem dla kontrahentów i ukierunkowuje inicjatywę spółki tak, by uwzględniały potrzeby jej wszystkich interesariuszy.

Również digitalizacja jest obszarem stanowiącym o sile PKP Energetyka. Transformacja cyfrowa to proces o charakterze ciągłym, jednocześnie wysoce skomplikowanym i często zmieniającym istniejące sposoby pracy.

W wielu firmach może wprowadzić czasową destabilizację. Dlatego tak ważne jest, że Strategia 2030 uwzględnia kontynuację procesu cyfryzacji, a dobre jego zaplanowanie da szansę na spokojny przebieg, z korzyścią dla firmy, jej klientów i pracowników.

Perspektywy PKP Energetyka prezentują się pozytywnie również w odniesieniu do „Polskiej Zielonej Kolei”. Inicjatywy spółki na rzecz zrównoważonego rozwoju, ambitne i wyróżniające się na tle innych projektów, pomogą firmie uzyskać status prekursora i lidera w zakresie zielonej energii. Szczególnie doceniamy fakt, że firma zdefiniowała swoją wspierającą rolę w zakresie edukacji i dostarczania rozwiązań dla innych spółek z branży w celu realizowania wspólnej wizji – kolei jako zrównoważonego i konkurencyjnego środka transportu.

PKP Energetyka ma duże szanse na sukces w powyżej opisanych rolach. Już dziś istnieją wszelkie przesłanki, aby firma była postrzegana jako wiodąca organizacja w zakresie digitalizacji, zrównoważonego rozwoju, odpowiedzialności i bezpieczeństwa oraz dążenia do doskonałości operacyjnej. To znakomicie pomaga w budowaniu partnerstwa z szerokim gronem interesariuszy, a przecież współpraca branżowa jest niezwykle ważna w osiągnięciu nowych poziomów efektywności w całym łańcuchu wartości kolei, gdzie poszczególne przedsiębiorstwa akceptują wspólne standardy i dążą do uzgodnionych celów. Wzajemne otwarcie i bazowanie na najlepszych praktykach może spowodować, że polska kolej znajdzie się w światowej czołówce. Zwłaszcza że przed branżą stoją szanse i wyzwania zwią-

Już dziś istnieją wszelkie przesłanki, aby PKP Energetyka była postrzegana jako wiodąca organizacja w zakresie digitalizacji, zrównoważonego rozwoju, odpowiedzialności i bezpieczeństwa oraz dążenia do doskonałości operacyjnej.

zane z budową Centralnego Portu Komunikacyjnego (CPK). Kluczowe jest, aby w procesie powstawania CPK znalazło się miejsce dla doświadczonych i sprawnych firm, takich jak PKP Energetyka, których udział w tym megaprojekcie będzie miał strategiczne znaczenie.

Dobrze zarządzane, zwinne firmy mają dużą przewagę w pozyskiwaniu partnerów i zasobów. Dotychczasowe doświadczenia dają PKP Energetyka mocną pozycję. Natomiast takie cechy, jak widoczna w Strategii 2030 elastyczność, umożliwią spółce dopasowanie swoich planów do wyzwań kolejnej dekady.

Spodziewam się rozwoju PKP Energetyka zarówno w zakresie jej obecnej działalności, jak również krajowej i międzynarodowej rozpoznawalności i pozycji. Dlatego Strategię 2030 oceniam bardzo wysoko. Zarówno jeśli chodzi o postawione cele dotyczące zielonej kolei, rozwoju infrastruktury dystrybucyjnej, doskonałości operacyjnej, digitalizacji, jak i dalszego budowania odpowiedzialnego przedsiębiorstwa.

Kibicuję PKP Energetyka w ich realizacji i pokonywaniu kolejnych wyzwań, które stoją przed nią i jej zespołem.

## Strategia 2030 wyposaża firmę w narzędzia niezbędne do dalszego rozwoju



**prof. Dieter Helm**  
CBE

Ekonomista, ekspert w zakresie transformacji energetycznej, autor wielu książek o tej tematyce (m.in. „Net Zero”). Jest profesorem polityki

ekonomicznej na Uniwersytecie Oksfordzkim i wykładowcą ekonomii w New College w Oksfordzie. Przewodniczący niezależnego Komitetu ds. Kapitału Naturalnego. Redaktor „Oxford Review of Economic Policy” i dyrektor Aurora Energy Research, firmy produkującej w modelowaniu energetycznym. Doradza rządowi europejskim (w tym Wielkiej Brytanii) oraz UE. Wspierał Komisję Europejską w przygotowywaniu planu działania w zakresie „Mapy drogowej energetyki do 2030 r.”

Ten coraz większy rynek będzie świadkiem zastępowania pasywnego popytu i braku magazynowania energii elektrycznej ich dokładnymi przeciwieństwami wspomaganymi przez duże zbiory danych i sztuczną inteligencję.

Niewiele jest branż i firm takich jak PKP Energetyka z tak wieloma ekscytującymi możliwościami – rosnącym rynkiem, interesem publicznym (leży w nim bezpieczeństwo dostaw i niskoemisyjność) oraz wieloma nowymi rozwiązaniami pomagającymi sprostać tym wyzwaniom.

W takim otoczeniu bardzo ważną rolę odgrywa długoterminowa strategia firmy. Skuteczna strategia wymaga zdecydowanego skupienia się na klientach i ich potrzebach. Ten element zajmuje kluczowe miejsce w strategii PKP Energetyka, której największym klientem jest kolej. W strategii firmy jednym z filarów jest pionierski program Polska Zielona Kolej. To bardzo istotny kierunek, ponieważ kolej musi zmierzać do ograniczania emisji dwutlenku węgla zarówno w przewozach pasażerskich, jak i towarowych. To wyzwanie, ale jednocześnie misja, ponieważ pociągi są o wiele łatwiejsze do dekarbonizacji niż inne pojazdy i to właśnie dekarbonizacja kolei przyspieszy zmiany środowiskowe w ciągu najbliższej dekady.

PKP Energetyka stoi przed ogromną szansą na rozwój firmy w zgodzie z potrzebami klientów. A te wiążą się z rozwojem zdecentralizowanych sieci, budowaniem odnawialnych źródeł energii w pobliżu infrastruktury kolejowej oraz łączeniem ich bezpośrednio z jej odbiorcami. Jednocześnie trzeba pamiętać, że jest to wyzwanie systemowe i jako takie wymaga zgody i współpracy całej branży.

Dla PKP Energetyka kluczowe jest nie tylko samo zapewnienie klientom zielonej energii, ale także wspieranie przedsiębiorstw kolejowych w jej efektywnym wykorzystaniu. Chodzi nie tylko o efektywność energetyczną i kontrolę zużycia, ale przede wszystkim o włączenie podejścia proekologicznego do bieżącej działalności firm z sektora, chociażby poprzez uwzględnianie zielonych rozwiązań w ich planach inwestycyjnych i rozwojowych. Wszystkie te elementy są zaplanowane i rozwinięte w Strategii 2030.

wzmocniony przez zmianę, a nie przez opór wobec tej zmiany.

W ciągu najbliższej dekady branża energetyczna będzie się rozwijać i przekształcać. Znikną stare bariery między wytwarzaniem, przesyłem i dystrybucją. Magazynowanie i aktywny popyt staną się nową normą i pojawi się wiele możliwości stworzenia fundamentów pod elektryfikację transportu – nie tylko kolei, ale również innych pojazdów. Chociaż kolej jest najbardziej efektywnym i ekologicznym środkiem transportu, to cały rynek jest wciąż nierozzerwalnie związany z emisją dwutlenku węgla. W związku z procesem dekarbonizacji branża elektryczna i transportowa będą musiały nawiązać bardzo bliskie relacje.

Dobra strategia to taka, która przewiduje przyszłe trendy i reaguje na nie, ale również czyni firmę elastyczną i odporną na nieprzewidywalne wstrząsy. Kto przypuszczał, że w 2020 r. w krajach rozwiniętych dojdzie do lockdownu i poważnych trudności gospodarczych? Firmy, takie jak PKP Energetyka, pokazały, że potrafią sobie radzić nawet w tak trudnych warunkach. Bez wątplenia nadejdą kolejne trudności, ale PKP Energetyka jest na nie przygotowana. Strategia 2030 wyposaża firmę w narzędzia niezbędne do dalszego rozwoju wykorzystującego bogactwo możliwości, które przed nią stoją, ale też narzędzia do skutecznego radzenia sobie w sytuacjach wyjątkowych. Ta odporność na wstrząsy połączona z umiejętnością dostosowywania się do otaczających warunków reprezentuje rodzaj zarządzania, jakiego oczekują interesariusze od przedsiębiorstw energetycznych.

wyjaśnienia pojęć  
po kliknięciu

**W**raz z wejściem w nową dekadę przemysł energetyczny stanął w obliczu wielkich zmian. Wynikają one zarówno z konieczności odegrania roli w procesie dekarbonizacji, jak i z potrzeby dokonania bezprecedensowej modernizacji technologicznej. Droga do osiągnięcia neutralności klimatycznej (net zero) do roku 2050 zdominuje działania PKP Energetyka przez najbliższe 30 lat, zaś nowe technologie cyfrowe będą motorem zwiększania udziału energii elektrycznej jako dominującego rodzaju zasilania.

Transformacja PKP Energetyka w spółkę dostosowaną do świata net zero i wykorzystującą możliwości stwarzane przez nowe technologie idzie w parze z nowoczesną koncepcją przedsiębiorstwa użyteczności publicznej i przewidywanym programem inwestycyjnym.

To dobrze, bo tradycyjny model przedsiębiorstwa użyteczności publicznej powinien być



# Słownik kluczowych terminów



**AMI (ang. Advanced Metering Infrastructure, pol. zaawansowana infrastruktura pomiarowa)** – liczniki oraz niezbędna infrastruktura służąca do zbierania danych pomiarowych oraz zdalnego starowania licznikami. Dzięki wdrożeniu AMI do minimum ogranicza się wizyty serwisowe u klienta, a informacje o zużytej energii dostępne są on-line. Kluczowym aspektem w AMI jest utrzymanie wysokiego poziomu bezpieczeństwa w celu ochrony przesyłanych danych przed dostępem osób trzecich.

**AOM (Automatyczne Ostrzeganie Maszynisty)** – system wspierający ograniczanie liczby zdarzeń w ruchu kolejowym polegający na zwracaniu uwagi maszynistów na informacje, które są szczególnie ważne dla bezpiecznego prowadzenia pociągu, np. sygnały wyświetlane na semaforze. System został oparty na uczącej się sieci neuronowej oraz systemie czułych kamer rozmieszczonych na i w pociągu, które w czasie rzeczywistym dostarczają maszyniście wartościowych wskazówek i danych. Rozwiązanie zostało zaprojektowane przez specjalistów PKP Energetyka we współpracy z firmą SSK Rail.

**CEEK (Centrum Efektywności Energetycznej Kolei)** – wspólna inicjatywa branży kolejowej na rzecz oszczędzania energii; [www.ceek.pl](http://www.ceek.pl).

**Centrum Usług Wspólnych (CUW)** – wydzielona organizacyjnie, wewnętrzna jednostka, która świadczy określone usługi (np. kadrowe, zakupowe) na rzecz innych jednostek firmy. W PKP Energetyka za obszar kadr i płac odpowiada Centrum Usług Wspólnych w Łodzi.

**Część utrzymaniowa** – patrz > „Umowa utrzymaniowa”.

**Dyspozytura** – pomieszczenie pracy dyspozytora wraz ze znajdującym się w nim stanowiskiem bądź stanowiskami dyspozytorskimi. Miejsce pracy dyspozytorów, którzy sprawują bezpośredni nadzór i operatywne kierownictwo nad ruchem urządzeń w sieci dystrybucyjnej i sieci trakcyjnej na wyznaczonym obszarze działania.

**Dystrybucja energii elektrycznej** – transport energii elektrycznej sieciami dystrybucyjnymi w celu jej dostarczenia odbiorcom, z wyłączeniem sprzedaży energii.

**ELESTER-PKP** – spółka zajmująca się tworzeniem nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązań z zakresu automatyki i zdalnego sterowania w sektorze kolejowym; należy do Grupy Kapitałowej PKP Energetyka.

**ESG** – integrowanie do strategii przedsiębiorstw lub podejmowanie decyzji inwestycyjnych przez instytucje finansowe z uwzględnieniem trzech makroczynn timer pozafinansowych: środowiskowego (Environmental – E), społecznego (Social – S) i dotyczącego ładu korporacyjnego (Governance – G), które tworzą akronim ESG.

**Europejski Zielony Ład (ang. European Green Deal)** – kompleksowa strategia służąca przekształceniu Unii Europejskiej w nowoczesną, zasobooszczędną i konkurencyjną gospodarkę, która w 2050 r. osiągnie zerowy poziom emisji gazów cieplarnianych netto i w której

nastąpi oddzielenie wzrostu gospodarczego od zużycia zasobów.

**Giełda energii (Towarowa Giełda Energii S.A., TGE)** – jedyna licencjonowana giełda towarowa w Polsce, której uczestnicy dokonują transakcji kupna i sprzedaży masowych ilości energii lub certyfikatów. Jej członkami są firmy obracające energią, gazem, prawami majątkowymi oraz towarowe domy maklerskie.

**GIS (ang. Geographic Information System, pol. system informacji geograficznej)** – inaczej digital mapping – odwzorowanie cyfrowe infrastruktury. System informacyjny służący do wprowadzania, gromadzenia, przetwarzania danych o sieci oraz wizualizacji obiektów energetycznych na mapie; wspomaga planowanie rozwoju sieci i prognozowanie jej obciążenia.

**Instrukcja EBH (instrukcja bezpieczeństwa i higieny pracy)** – instrukcja organizacji bezpiecznej pracy przy urządzeniach elektroenergetycznych w PKP Energetyka.

**Kaizen** – koncepcja ciągłego doskonalenia, usprawniania krok po kroku; jako strategia biznesowa polega na zaangażowaniu wszystkich pracowników, niezależnie od szczebla, w stałe udoskonalanie wszystkich obszarów organizacji.

**Kluczowe wskaźniki efektywności (ang. Key Performance Indicators, KPI)** – narzędzie stosowane w zarządzaniu organizacją, służy do mierzenia i osiągnięcia celów firmy.

**Krajowy Program Kolejowy (KPK)** – wieloletni program inwestycyjny o wartości 76 mld zł obejmujący inwestycje na liniach kolejowych, dofinansowywany przez właściwego ministra do spraw transportu; realizuje on założenia przyjęte przez Radę Ministrów, w tym „Strategię Rozwoju Kraju 2020” oraz „Strategię Rozwoju Transportu do 2020 z perspektywą do 2030 roku”.

**Miks energetyczny** – struktura produkcji i konsumpcji energii według nośników energii lub sposobów jej wytwarzania.

**MUZA** – program Modernizacji Układów Zasilania; największy projekt inwestycyjny PKP Energetyka realizowany od 2001 roku; obejmuje budowę nowych oraz modernizację istniejących podstacji trakcyjnych i kabin sekcyjnych w celu przygotowania układu zasilania na potrzeby pociągów poruszających się z większą prędkością.

**Nastawnia centralna** – pomieszczenie wraz z urządzeniami wykorzystywanymi do realizacji procesu zdalnego sterowania urządzeniami elektroenergetycznymi.

**NCBiR (Narodowe Centrum Badań i Rozwoju)** – instytucja, której głównym zadaniem jest zarządzanie i realizacja strategicznych programów badań naukowych i prac rozwojowych, które bezpośrednio przekładają się na wzrost innowacyjności.

**Net zero** – pojęcie związane z celem Unii Europejskiej, jakim jest osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 roku; odnosi się do rów-

nowagi między ilością gazów cieplarnianych (GHG) wytwarzanych i usuwanych z atmosfery. W praktyce oznacza, że emisje pochodzące z transportu, rolnictwa, przemysłu, a także z domów mają zostać całkowicie wyeliminowane lub zrównoważone.

**OSD (Operator Systemów Dystrybucyjnych)** – przedsiębiorstwo energetyczne zajmujące się dystrybucją energii elektrycznej, odpowiedzialne za: ruch sieciowy w elektroenergetycznym systemie dystrybucyjnym, bieżące i długookresowe bezpieczeństwo funkcjonowania tego systemu, eksploatację, konserwację, remonty oraz niezbędną rozbudowę sieci dystrybucyjnej, w tym połączeń z innymi systemami elektroenergetycznymi. Operatorem Systemów Dystrybucyjnych jest m.in. PKP Energetyka.

**OZE** – odnawialne źródła energii, tj. wykorzystujące w procesie przetwarzania energię wiatru, promieniowania słonecznego, geotermalną, fal, prądów i pływów morskich, spadku rzek oraz energię pozyskiwaną z biomasy oraz biogazu.

**Panele fotowoltaiczne (panele słoneczne, panele PV)** – służą wytwarzaniu prądu stałego, przetwarzają energię promieniowania słonecznego na energię elektryczną.

**Pasportyzacja** – zbieranie oraz przechowywanie informacji o infrastrukturze technicznej; poprawna inwentaryzacja sieci zapewnia dokładność prowadzonych analiz i wspiera proces zarządzania pracą sieci, np. bilansowanie zużycia energii

odbiorców w taki sposób, aby zoptymalizować obciążenie poszczególnych stacji.

**PKP PLK** – PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. – zarządca polskiej sieci linii kolejowych.

**PLANER** – nowoczesny system IT służący do koordynacji prac brygad w terenie, wspierający planowanie prac i zarządzanie pozostałymi zasobami (np. pociągami, kompetencjami, uprawnieniami, sprzętem).

**Platforma IVALUA** – platforma zakupowa, która pozwala zautomatyzować i uprościć proces nabywania towarów i usług; narzędzie do komunikacji między dostawcami a kupcami.

**Podstacja trakcyjna** – stacja elektroenergetyczna zasilana z krajowego systemu elektroenergetycznego, której podstawowym zadaniem jest zasilanie sieci trakcyjnej na określonym odcinku linii pojazdów o trakcji elektrycznej, jak kolej, tramwaje, metro czy trolejbusy.

**Poligon szkoleniowy** – centrum rozwojowe w Słotwinach k. Łodzi prowadzone przez ekspertów PKP Energetyka; jedyne takie miejsce w Polsce, które szkoli pracowników kolei, szczególnie elektromonterów odpowiedzialnych za utrzymanie sieci trakcyjnej.

**Program Modernizacji Układów Zasilania** – patrz > „MUZA”

**Sieć dystrybucyjna** – sieć elektroenergetyczna na wysokich, średnich i niskich napięciach; za jej ruch sieciowy jest odpowiedzialny Operator

Systemu Dystrybucyjnego (OSD); obejmuje głównie linie i stacje elektroenergetyczne o napięciu 110 kV (sieć wysokiego napięcia), średniego napięcia i niskiego napięcia.

**Sieć trakcyjna** – zespół urządzeń umożliwiających dostarczanie energii elektrycznej do pojazdów poruszanych silnikami elektrycznymi, np. pociągów.

**SLA (ang. Service Level Agreement)** – umowa o gwarantowanym poziomie świadczenia usług oraz planów awaryjnych. SLA zazwyczaj reguluje zakres utrzymania i systematycznego poprawiania ustalonego poziomu jakości usług, a także zawiera postanowienia dotyczące wzajemnych zobowiązań oraz zasad działania w sytuacjach nadzwyczajnych i kryzysowych.

**SRK (Sterowanie Ruchem Kolejowym)** – proces realizowany w celu zapewnienia bezpiecznego i sprawnego przemieszczania się pojazdów kolejowych po określonych odcinkach toru.

**System MBO (ang. Management By Objectives)** – zarządzanie przez cele; system definiowania i osiągania celów przez pracowników organizacji, który pomaga jasno określać odpowiedzialność za poszczególne zadania i nadzorować ich wykonanie.

**System SCADA (ang. Supervisory Control And Data Acquisition)** – system informatyczny nadzorujący przebieg procesu technologicznego lub produkcyjnego; w przypadku PKP Energetyka jest to nadzór nad procesem

przepływu energii w sieci energetycznej i jej dostawy do klientów; SCADA obejmuje wielofunkcyjną mapę całej sieci energetycznej w Polsce skonstruowaną z myślą o zapewnieniu nieprzerwanego ruchu kolejowego.

**Ślad węglowy** – wyliczenie całkowitej emisji gazów cieplarnianych wywołanych bezpośrednio lub pośrednio przez firmę; wyrażony w ekwiwalencie CO<sub>2</sub> (dwutlenku węgla).

**Targi TRAKO** – Międzynarodowe Targi Kolejowe; największe i najbardziej prestiżowe w Polsce oraz drugie w Europie spotkanie branży transportu szynowego.

**TCO (ang. Total Cost of Ownership, pol. całkowity koszt posiadania)** – suma wszystkich kosztów danego rozwiązania informatycznego, od jego zakupu po użytkowanie do likwidacji, w tym koszty zakupu sprzętu i licencji, wydatki poniesione na szkolenia, wdrożenie, administrację, usuwanie awarii i likwidację.

**Transformator** – maszyna elektroenergetyczna służąca do przeniesienia energii elektrycznej prądu przemiennego drogą indukcji z jednego obwodu elektrycznego do drugiego z zachowaniem pierwotnej częstotliwości.

**Umowa utrzymaniowa** – umowa zawarta pomiędzy PKP Energetyka a PKP PLK w 2015 roku i przedłużona w maju 2019 roku na okres kolejnych 4 lat. Dotyczy kolejowej sieci trakcyjnej i obejmuje m.in.: serwis awaryjny 24/7 przez 365 dni w roku, obsługę techniczną, oględziny, przeglądy, przejazd-

dy inspekcyjne, naprawy bieżące oraz inne usługi specjalistyczne.

**Wskaźnik NPS (ang. Net Promoter Score, pol. wskaźnik rekomendacji netto)** – narzędzie oceny jakości dostarczanych usług; opiera się na pytaniu klienta o to, jak bardzo prawdopodobne jest, że poleci daną usługę lub firmę swoim znajomym lub rodzinie.

**Wskaźnik SAIDI (ang. System Average Interruption Duration Index)** – wskaźnik przeciętnego systemowego czasu trwania przerwy dłużej i bardzo długiej wyrażony w minutach na odbiorcę na rok; stanowi sumę iloczynów czasu jej trwania i liczby odbiorców narażonych na skutki tej przerwy w ciągu roku podzieloną przez łączną liczbę obsługiwanych odbiorców.

**Zeroemisyjny** – wykorzystujący energię ze źródeł odnawialnych (patrz > „OZE”); termin powiązany z pojęciem neutralności klimatycznej, czyli dążeniem do osiągnięcia zerowej emisji gazów cieplarnianych netto (patrz > „Net zero”).

**ZMS (Zarządzanie Majątkiem Sieciowym)** – system zawierający kompletną bazę danych wszystkich urządzeń, podstacji i linii elektroenergetycznych umożliwiający stały monitoring całej sieci, bieżącą aktualizację danych i możliwość szybkiego reagowania na pojawiające się zagrożenia, np. awarie; pozwala szybko uzyskać informacje o stanie technicznym urządzeń i historii ich pracy, a także o kompleksowych kosztach eksploatacji.





Copyright © PKP Energetyka S.A., 2020 r.  
Warszawa 2020

ul. Hoża 63/67  
00-681 Warszawa  
[www.pkpenergetyka.pl](http://www.pkpenergetyka.pl)

Praca zbiorowa pod redakcją Katarzyny Koper  
(współpraca: Nobili Partners)  
Korekta: Janusz Kieś  
Projekt i skład: studio graficzne Logotomia  
Zdjęcia: Bartek Banaszak, Rafał Meszka,  
Shutterstock, Unsplash  
Objętość: 118 str.