

# Dobre gospodarowanie

BOGDAN SADECKI

Żyjemy w czasach, w których coraz więcej się mówi o oszczędzaniu. Węgiel, gaz, olej opałowy, energia elektryczna to stale drożejące nośniki energii, których ilość jest ograniczona. Jedną z najważniejszych przyczyn wysokiej energochłonności w Polsce jest brak dostatecznej świadomości kadry zarządzającej na temat roli działań na rzecz oszczędności energii.

**N**ie ma biur, urzędu, przedsiębiorstwa, w którym nie można by ograniczyć zużycia energii, wydatków na te cele. W obliczu szybko rosnących kosztów świadomość właścicieli firm, władz samorządowych szybko rośnie, ale nie jest jeszcze na zadowalających poziomach.

Kryzys finansowy dotarł także do samorządów – do ich budżetów. Najpierw były banki i instytucje finansowe. Zaraz po tym przedsiębiorstwa z branży budowlanej, później były już niemal wszystkie przedsiębiorstwa. Pogorszenie koniunktury, bez względu na charakter jego przebiegu, powoduje zmniejszenie dochodów budżetowych. Samorządy coraz częściej przeprowadzają analizy zużycia wody i energii elektrycznej w zarządzanych przez siebie obiektach.

## Gdzie szukać oszczędności

W związku z zachodzącymi zmianami także w miastach i gminach zapanowała konieczność dokonywania ograniczeń wydatków budżetowych, szukania dodatkowych źródeł dochodów oraz wdrażania specjalnych programów oszczędnościowych. Bardzo trudnym zadaniem dla władz lokalnych jest ustalenie takiego sposobu ograniczania kosztów funkcjonowania administracji, ażeby nie ucierpiała na tym jakość życia i obsługa mieszkań-

ców. Okazało się, że rzeczywiste wpływy znacznie odbiegają od zakładanych, jednak tak znaczącego ich spadku nikt się nie spodziewał.

W obecnych czasach tylko odpowiednio przygotowane jednostki mogą sprostać niespodziewanym wpływom zewnętrznym. Przedsiębiorcy także prawdopodob-

## Blisko 33 proc. zużycia energii finalnej (największe) mają gospodarstwa domowe

nie już zdali sobie z tego sprawę i coraz chętniej zaczynają wdrażać procedury pozwalające uchronić ich działalność przed stratami.

Jest wiele sposobów ratowania budżetu, jednak często się zdarza, że działania wydają się być tymczasowymi rozwiązaniami, a nie systemowymi przemianami. Miasta odczuły skutki kryzysu z lekkim opóźnieniem. Urzędy odkładają obecnie często ważne inwestycje na kolejne lata, kontrolują liczbę etatów, służbowych wyjazdów. Gorącym w ostatnim okresie tematem powiązany z kryzysem i finansami są emisje obligacji.

Ministerstwo Finansów informuje, że dochody z podatku dochodowego od osób fizycznych będą niższe na koniec 2009 r.

od zaplanowanych aż o 14,5 proc. Prognozy urzędników ministerialnych w obszarze podatku CIT (podatek dochodowy od osób prawnych) – będzie niższy aż o 27,5 proc. Będzie to miało niestety istotny wpływ na niższe dochody budżetów samorządowych.

O około połowę spadły dochody ze sprzedaży mienia komunalnego. Wpływy z podatku od czynności cywilnoprawnych w dwunastu największych polskich miastach w pierwszym półroczu 2009 r. stanowiły zaledwie 60 proc. ich poziomu z tego samego okresu roku 2008.

Mniejsze wpływy z podatków zmuszają samorządy do zastanowienia, co i jak należy robić, aby przetrwać. Czas dekonunktury, z jakim mamy obecnie do czynienia, jest dobrym momentem do zmian istniejących procesów oraz schematów postępowania. Czasy mniejszej aktywności gospodarczej pozwalają lepiej przygotować się do wzmocnienia potencjału wewnętrznego, zwiększenia odporności na zmiany pochodzące z otoczenia zewnętrznego.

Władze powinny zweryfikować priorytety, kładąc nacisk na uporządkowanie spraw prawnych i organizacyjnych tak, aby w kolejnych latach być lepiej przygotowanym do efektywniejszej realizacji inwestycji. Sposobem na wzmocnienie potencjału organizacyjnego jednostki samorządowej, jednym z wielu, jest przeprowadzenie



Zdjęcia: CPRI

Olsztyn.

działań o charakterze restrukturyzacyjnym w spółkach komunalnych, wdrożenie dedykowanego systemu kontroli finansowej. Pożądany skutek powinno przynieść wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem, a także opracowanie spójnej metodologii prowadzenia prac o charakterze projektowym (doraźne prace realizowane powinny być bardziej wydajnie, taniej).

Oszczędności powinno się poszukiwać zarówno w samym urzędzie, w powiązanych z nim jednostkach, nie należy zapominać jednak o tych oszczędnościach przy realizacji zadań. Wprowadzane programy, procedury powinny mieć trwałą, a nie tylko przejściowy charakter.

Dekoniunktura to idealny moment, który dobry zarządzający poświęci na poszukiwanie stabilnych źródeł potencjalnych oszczędności, wdrożenie zasad ograniczających nadmierny wzrost ponoszonych wydatków. Dobrze jest podjąć w tym czasie kroki zmierzające do podniesienia efektywności podejmowanych działań, optymalnego wykorzystywania ograniczonych zasobów i zabezpieczenia się przed ryzykiem.

Zmiany systemowe istniejących procesów w efekcie końcowym powinny przełożyć się na lepszą obsługę mieszkańców. Samorządowcy zdali sobie chyba sprawę, że sektor publiczny jest narażony na duże zmiany otoczenia podobnie jak sektor prywatny.

Urzednicy coraz częściej wdrażają zasady zarządzania w kryzysie, rozbudowują systemy monitoringu i analizy ryzyka. Rozwiązania biznesowe mają możliwość szerokiego zastosowania w działalności i rozwoju samorządów.

### Polityka energetyczna

Zobowiązane do prowadzenia polityki energetycznej i oszczędzania energii samorządy nie do końca wywiązują się z zadań. Według szacunków tylko ok. 30 proc. samorządów ma sporządzone plany poprawy efektywności energetycznej, a tylko niektóre z nich są realizowane.

**Rockefeller swój sukces zawdzięcza trzymaniu się przez całe życie pewnej zasady. Nieważne, czy się modlił, czy wypoczywał, wciąż czuł purytański obowiązek, by z każdej godziny czerpać jakiś zysk.**

*Ron Chernow,  
twórca bibliografii Rockefellera*

Miastem wyraźnie wyróżniającym się, w pozytywnym znaczeniu, jest Częstochowa, w której w ostatnich latach

zmniejszono wydatki na energię o kilka mln zł. Program oszczędnościowy obejmuje wszystkie obiekty będące własnością częstochowskiego samorządu, raportowanie prowadzone jest dla obiektów oświatowych. Prezydent (burmistrz, wójt) miasta opracowuje projekt założeń do planu zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe zgodnie z ustawą – prawo energetyczne. Chodzi m.in. o przedsięwzięcia racjonalizujące użytkowanie ciepła, energii elektrycznej i paliw gazowych. Kolejny rok w obiektach użyteczności publicznej realizowany jest program zarządzania energią i środowiskiem – głównym celem jest poprawa efektywności ener-

getycznej, zmniejszenie zużycia energii elektrycznej i ciepła, obniżenie kosztów ich zakupu (zmiany od 2003 r.). W Częstochowie widoczne są znaczące efekty konsekwentnych działań.

W ubiegłym roku zużyto mniej niż w 2003 r.: • o 24 proc. energii (w 121 obiektach oświatowych) • o 623 tys. zł za media energetyczne • ponad 36 proc. wody – co dało oszczędności na poziomie 189 tys. zł. (według Bożeny Herbuś – inż. miejskiego w Częstochowie). Co ciekawe i bardzo ważne, te wszystkie oszczędności osiągnięto pomimo kilkakrotnych jednostkowych podwyżek cen energii elektrycznej, ciepła sieciowego, wody i gazu.

W obiektach oświatowych monitorowane są bardzo szczegółowo działania oszczęd-

## OFERTY DLA DOMU (KATOWICE)

Poniższe zestawienie przygotowane jest na dzień 18 maja 2009 r. (Przy założeniu zużycia 2150 kWh rocznie)

Lp.	Koszt na rok (z VAT) Za co płacimy w rachunku za prąd?	Nazwa taryfy i firmy
1	Koszt zużycia energii elektrycznej (RWE Polska S.A.) Koszt dystrybucji energii elektrycznej (Vattenfall Distribution Poland S.A.) Podane opłaty są kwotami brutto (uwzględniają podatek VAT).	<b>Najprostsza dla Ciebie (G11)</b> RWE Polska
	<b>669,15 zł</b> <b>424,44 zł</b> <b>1 093,59 zł</b> <b>91,13 zł/m-c</b>	
2	Koszt zużycia energii elektrycznej (Vattenfall Sales Poland Sp. z o.o.) Koszt dystrybucji energii elektrycznej (Vattenfall Distribution Poland S.A.) Podane opłaty są kwotami brutto (uwzględniają podatek VAT).	<b>Podstawowy (G11)</b> Vattenfall Sales Poland
	<b>715,55 zł</b> <b>424,44 zł</b> <b>1 140,00 zł</b> <b>95,00 zł/m-c</b>	
3	Koszt zużycia energii elektrycznej (Vattenfall Sales Poland Sp. z o.o.) Koszt dystrybucji energii elektrycznej (Vattenfall Distribution Poland S.A.) Podane opłaty są kwotami brutto (uwzględniają podatek VAT).	<b>Uniwersalny G11</b> Vattenfall Sales Poland
	<b>746,44 zł</b> <b>424,44 zł</b> <b>1 170,89 zł</b> <b>97,57 zł/m-c</b>	
4	Koszt zużycia energii elektrycznej (Vattenfall Sales Poland Sp. z o.o.) Koszt dystrybucji energii elektrycznej (Vattenfall Distribution Poland S.A.) Podane opłaty są kwotami brutto (uwzględniają podatek VAT).	<b>Uniwersalny online G11</b> Vattenfall Sales Poland
	<b>754,20 zł</b> <b>424,44 zł</b> <b>1 178,65 zł</b> <b>98,22 zł/m-c</b>	
5	Koszt zużycia energii elektrycznej (Vattenfall Sales Poland Sp. z o.o.) Koszt dystrybucji energii elektrycznej (Vattenfall Distribution Poland S.A.) Podane opłaty są kwotami brutto (uwzględniają podatek VAT).	<b>Zielony G11</b> Vattenfall Sales Poland
	<b>817,16 zł</b> <b>424,44 zł</b> <b>1 241,60 zł</b> <b>103,47 zł/m-c</b>	
6	Koszt zużycia energii elektrycznej (ENERGA-Obrót SA) Koszt dystrybucji energii elektrycznej (Vattenfall Distribution Poland S.A.) Podane opłaty są kwotami brutto (uwzględniają podatek VAT).	<b>Produkt Podstawowy (G11)</b> ENERGA-Obrót
	<b>886,33 zł</b> <b>424,44 zł</b> <b>1 310,77 zł</b> <b>109,23 zł/m-c</b>	

Źródło: <http://www.verivox.pl>

nościowe. Każdy obiekt ma generowany raport, gdzie widoczne są koszty oraz poziom zużycia mediów energetycznych i wody. Dla wszystkich przygotowujemy i poddawamy analizie jest również raport zbiorczy (dane dotyczące zużycia i kosztów energii, zaopatrzenia w wodę i odprowadzenia ścieków). Działania zarządcze powodujące optymalizację zużycia, dopasowanie taryf i mocy zamówionych do faktycznych potrzeb obiektów – tak uzyskano oszczędności w zakresie energii elektrycznej. Duże znaczenie w procesach oszczędzania odegrały także zadania termoizolacyjne: docieplenie ścian i stropów, wymiana stolarki okiennej. Przebudowano dwie kotłownie węglowe, trzy obiekty podłączono do sieci ciepłowniczej, zmodernizowano także 22 węzły ciepłownicze. Poza automatyką pogodową została zainstalowana także automatyka czasowa, która pozwala na stosowanie

dolin nocnych, weekendowych. Pozwala także na obniżanie temperatury w obiektach oświatowych podczas ferii i świąt. Samorząd Częstochowy zmienił sprzedawcę energii elektrycznej – jako jeden z nielicznych zdecydował się na taki krok. W wyniku zmian zaoszczędzono łącznie ok. 300 tys. zł (w trzech przetargach kupowane jest 10,5 GWh energii elektrycznej). Postępowania przetargowe wygrała spółka PKP Energetyka. Rynek energii elektrycznej i cen analizuje Biuro Inżyniera Miejskiego. Kilka niewielkich gmin z okolic Częstochowy (wciąż wyjątki) także zmieniło sprzedawcę energii. Powyższe porównanie cen energii sporządzone zostało na podstawie taryf opublikowanych przez Urząd Regulacji Energetyki, cenników przedstawionych przez sprzedawców oraz informacji rynkowych zgromadzonych przez ekspertów VERIVOX.

Firma jest jednym z największych europejskich portali konsumenckich zajmujących się monitorowaniem rynku telekomunikacyjnego, energii elektrycznej i gazu.

## Zmniejszyć energochłonność

Do najważniejszych przyczyn wysokiej energochłonności polskiego przemysłu należą brak dostatecznej świadomości kadry zarządzającej na temat roli działań na rzecz oszczędności energii w strategii przedsiębiorstwa. Widoczny jest także brak całościowych i strukturalnych działań w przedsiębiorstwie na rzecz poszanowania energii. Odczuwalny jest brak standardów zużycia energii i standardów działań na rzecz racjonalnego zużycia energii, na przykład: zmniejszanie strat ciepła, odzysk ciepła odpadowego, racjonalizacja procesów spalania paliw.

### OFERTY DLA FIRM (KATOWICE)

Poniższe zestawienie przygotowane jest na dzień 18 maja 2009 r. (przy założeniu zużycia 10 000 kWh rocznie)

Lp.	Koszt na rok (z VAT) Za co płacimy w rachunku za prąd?	Nazwa taryfy i firmy
1	Koszt zużycia energii elektrycznej (PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.) Koszt dystrybucji energii elektrycznej (Vattenfall Distribution Poland S.A.) Podane opłaty są kwotami brutto (uwzględniają podatek VAT). <b>3 424,54 zł</b> <b>1 962,93 zł</b> <b>5 387,47 zł</b> <b>448,96 zł/m-c</b>	<b>Wygodna (C11)</b> PGE Polska Grupa Energetyczna
2	Koszt zużycia energii elektrycznej (Vattenfall Sales Poland Sp. z o.o.) Koszt dystrybucji energii elektrycznej (Vattenfall Distribution Poland S.A.) Podane opłaty są kwotami brutto (uwzględniają podatek VAT). <b>3 526,69 zł</b> <b>1 962,93 zł</b> <b>5 489,62 zł</b> <b>457,47 zł/m-c</b>	<b>Program Uniwersalny C11</b> Vattenfall Sales Poland
3	Koszt zużycia energii elektrycznej (Vattenfall Sales Poland Sp. z o.o.) Koszt dystrybucji energii elektrycznej (Vattenfall Distribution Poland S.A.) Podane opłaty są kwotami brutto (uwzględniają podatek VAT). <b>3 537,92 zł</b> <b>1 962,93 zł</b> <b>5 500,85 zł</b> <b>458,40 zł/m-c</b>	<b>Program Uniwersalny C11</b> Vattenfall Sales Poland
4	Koszt zużycia energii elektrycznej (ENERGA-Obrót SA) Koszt dystrybucji energii elektrycznej (Vattenfall Distribution Poland S.A.) Podane opłaty są kwotami brutto (uwzględniają podatek VAT). <b>3 558,74 zł</b> <b>1 962,93 zł</b> <b>5 521,67 zł</b> <b>460,14 zł/m-c</b>	<b>Moja Firma Standard Stała Cena (C11)</b> ENERGA-Obrót
5	Koszt zużycia energii elektrycznej (ENERGA-Obrót SA) Koszt dystrybucji energii elektrycznej (Vattenfall Distribution Poland S.A.) Podane opłaty są kwotami brutto (uwzględniają podatek VAT). <b>3 566,06 zł</b> <b>1 962,93 zł</b> <b>5 528,99 zł</b> <b>460,75 zł/m-c</b>	<b>Moja Firma Standard (C11)</b> ENERGA-Obrót
6	Koszt zużycia energii elektrycznej (Vattenfall Sales Poland Sp. z o.o.) Koszt dystrybucji energii elektrycznej (Vattenfall Distribution Poland S.A.) Podane opłaty są kwotami brutto (uwzględniają podatek VAT). <b>3 807,29 zł</b> <b>1 962,93 zł</b> <b>5 770,22 zł</b> <b>480,85 zł/m-c</b>	<b>Program Zielony C11</b> Vattenfall Sales Poland
7	Koszt zużycia energii elektrycznej (Vattenfall Sales Poland Sp. z o.o.) Koszt dystrybucji energii elektrycznej (Vattenfall Distribution Poland S.A.) Podane opłaty są kwotami brutto (uwzględniają podatek VAT). <b>3 818,52 zł</b> <b>1 962,93 zł</b> <b>5 781,45 zł</b> <b>481,79 zł/m-c</b>	<b>Program Zielony C11</b> Vattenfall Sales Poland
8	Koszt zużycia energii elektrycznej (RWE Polska S.A.) Koszt dystrybucji energii elektrycznej (Vattenfall Distribution Poland S.A.) Podane opłaty są kwotami brutto (uwzględniają podatek VAT). <b>3 884,24 zł</b> <b>1 962,93 zł</b> <b>5 847,17 zł</b> <b>487,26 zł/m-c</b>	<b>Najprostsza dla Twojej firmy (C11)</b> RWE Polska

Źródło: <http://www.verivox.pl>

Według analiz Krajowej Agencji Poszanowania Energii (KAPE) największy spadek energochłonności w Polsce miał miejsce w latach 1995–2000. Energochłonność polskiej gospodarki w mniejszym stopniu, ale nadal spada. Takie dane dowodzą, że wyczerpane już zostały najprostsze sposoby zwiększania efektywności energetycznej. Średnio 4,4 proc. rocznie wynosiło tempo spadku energochłonności w Polsce w latach

1995–2005 (1,3 proc. rocznie dla UE27). W krajach UE15 zanotowano natomiast wzrost energochłonności o 1 proc. Średnio 2,1 proc. rocznie wyniosło tempo spadku energochłonności polskiej gospodarki w latach 2002–2005, w Unii Europejskiej ten wskaźnik wyniósł 0,7 proc. rocznie. W przemyśle przetwórczym zużycie energii finalnej zmienia się nieznacznie od 2001 r. Najbardziej energochłonne są przemysły:

spożywczy, chemiczny, mineralny, hutniczy i papierniczy. Zużyły one łącznie aż 74,7 proc. energii w przemyśle przetwórczym w 2006 r. 62,1 proc. energii finalnej w przemyśle przetwórczym zużyły wówczas hutnictwo żelaza i metali nieżelaznych, chemiczny i mineralny. Przemysł, w zużyciu energii finalnej w 2006 r., miał udział 26,5 proc. Wciąż istnieją spore rezerwy pomimo spadku energochłonności w ostatnich latach. ■