

Wywiad z prezesem zarządu Krakowskiego Holdingu Komunalnego S.A. w Krakowie Bogusławem Kośmiderem

Prowadzący wywiad:

prof. dr hab. Andrzej Chodyński

UAFM, redaktor naczelny czasopisma „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka”

dr hab. Dariusz Fatuła

prof. UAFM, dziekan Wydziału Zarządzania, Mediów i Technologii UAFM

Andrzej Chodyński, Dariusz Fatuła: Panie Prezesie, w związku z obchodami 25-lecia naszej uczelni i spotkaniem ze społecznością Uniwersytetu, w którym zechciał Pan zaprezentować znaczenie i perspektywy rozwoju holdingu¹, prosimy o udzielenie odpowiedzi na kilka pytań. Po pierwsze proszę opisać strukturę i główne cele działalności holdingu.

Bogusław Kośmider: Krakowski Holding Komunalny S.A., utworzony jako grupa kapitałowa krakowskich spółek miejskich, rozpoczął działalność w 1996 r. Jej utworzenie było niezbędne do zarejestrowania podatkowej grupy kapitałowej. Na początku w jej skład wchodziły cztery spółki: MPWiK S.A., MPEC S.A., MPK Sp. z o.o. jako spółki zależne oraz KHK S.A. jako spółka dominująca. 1 stycznia 2018 r. rozpoczęła

¹ „Rola Krakowskiego Holdingu Komunalnego dla społeczności i gospodarki Krakowa”, wykład otwarty prezesa zarządu Krakowskiego Holdingu Komunalnego Bogusława Kośmidera, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie, 12.06.2025, <https://konferencje.uafm.edu.pl/spotkania-i-wystawy/rola-krakowskiego-holdingu-komunalnego-dla-spolesznosci-i-gospodarki-krakowa-70.html> [dostęp: 2.07.2025]. Czasopismo „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” było partnerem tego wydarzenia.

działalność nowa podatkowa grupa kapitałowa działająca na podstawie nowych przepisów podatkowych i w składzie poszerzonym o Agencję Rozwoju Miasta S.A. w Krakowie (od 4 marca 2020 r. spółka nosi nazwę Arena Kraków S.A.). Tak więc pierwsza funkcja i pierwszy element holdingu to podatkowa grupa kapitałowa, czyli mówiąc w skrócie: zarabianie na zmniejszaniu obciążeń podatkowych. Takie struktury funkcjonują w całej Europie, w Polsce jesteśmy jedną z niewielu podatkowych grup kapitałowych o charakterze komunalnym, a na pewno największą. Z tym związane jest zadanie monitorowania i organizowania współpracy spółek holdingowych. Drugim elementem holdingu jest Zakład Termicznego Przekształcania Odpadów, który jest jednym z najważniejszych elementów systemu gospodarki odpadami komunalnymi w Krakowie, i w którym co roku wytwarzamy prąd i ciepło w procesie termicznej utylizacji odpadów. Spalamy ich rocznie ok. 230 tys. ton.

A. Chodyński, D. Fatuła: Proszę podać kierunki rozwoju holdingu.

B. Kośmider: Kiedy myślę o rozwoju KHK S.A., to myślę o pięciu najważniejszych kierunkach. **Po pierwsze**, w aspekcie funkcjonalnym chcemy rozszerzyć działanie holdingu o kolejne grupy zakupowe, w myśl zasady, że duży może więcej. Świetnie funkcjonuje Krakowska Grupa Zakupowa (KGZ) Energii Elektrycznej i KGZ Gazu, których jesteśmy liderem. Są obszary, które z powodzeniem można w tym zakresie zagospodarować i zamierzamy podjąć się tego wyzwania. Chcemy też wprowadzić nowoczesne zasady zarządzania w spółkach, w tym zarządzanie zgodnością (*compliance*), ale też podjąć szereg działań przynoszących korzyści ekonomiczne, takich jak wspólne inwestycje, działania rozwojowe, wspólne przedsięwzięcia, także w obszarze marketingu, promocji i badań jakości usług, które realizowane są przez KHK S.A. od 25 lat. **Po drugie** planujemy rozszerzenie strukturalne holdingu, czyli włączenie do naszej grupy spółek, które mogą w przyszłości pomóc w stworzeniu tzw. tarczy podatkowej – te spółki, które generują stratę, pomagają osiągnąć lepszy efekt podatkowy w postaci większych oszczędności. Kiedyś, w początkach działania podatkowej grupy kapitałowej, efekt podatkowy wynosił kilkanaście mln zł, teraz to ok. 3–4 mln zł. Nasze działania będą dążyły do jego powiększenia. Do tej pory środki zaoszczędzone dzięki efektowi podatkowemu były przeznaczane na inwestycje. Teraz chcemy przeznaczać je na działania zrównoważonego rozwoju całej grupy kapitałowej, ponieważ jest to temat ważny nie tylko w Polsce, ale i na świecie. Ma to również zasadnicze znaczenie w kontekście dyrektywy ESG dotyczącej obszarów związanych z ochroną środowiska naturalnego, odpowiedzialnością społeczną i ładem korporacyjnym. **Po trzecie**, chcemy rozszerzyć działania holdingu o kwestie związane z szeroko rozumianą energetyką, tak jak to robią w stadtwerkach² funkcjonujących w Austrii czy w Niemczech. Ten rynek energetyczny jest coraz ważniejszy w kontekście funkcjonowania nie tylko

² *Stadtwerke* (przedsiębiorstwa komunalne) – lokalne zakłady energetyczne, zazwyczaj należące do gmin.

spółek komunalnych, ale również całego samorządu i mieszkańców. To bardzo istotny element rozwoju i pole do inwestycji, będziemy więc nad tym tematem szczególnie się pochylać. **Po czwarte**, wydaje się, że holding może być doskonałym narzędziem w rękach miasta, jeśli chodzi o obszar *smart city*. To działania, które będą powodować, że funkcjonowanie całego układu komunalnego może być bardziej przyjazne dla mieszkańców. W praktyce już teraz miejski przewoźnik, MPK S.A., udostępnia szereg danych, które są podstawą działania aplikacji śledzących ruch komunikacji publicznej w mieście. Wodociągi Miasta Krakowa S.A. udostępniają informacje dotyczące źródeł i jakości wody, a MPEC S.A. współpracuje z odbiorcami, proponując im coraz bardziej nowoczesne rozwiązania. Chcemy iść w tym kierunku – to kierunek, który prezydent Aleksander Miszański uznaje za jeden z ważniejszych w tej kadencji samorządu. Nowoczesne miasto to miasto otwarte, zrównoważone i innowacyjne. Te innowacje będą dla nas szczególnie istotne. Już w tym roku w Ekospalarni udało nam się wdrożyć bardzo ciekawy system obrazowej analizy odpadów wspierany przez sztuczną inteligencję. System ten pomaga nam badać w czasie rzeczywistym skład strumienia odpadów poddawanego spalaniu, zweryfikować ich zgodność z tym, co podano w dokumentach, określić ich kaloryczność. Tym sposobem AI pomaga nam bardziej efektywnie pracować i osiągać lepszy efekt, także finansowy. Takich innowacyjnych rozwiązań będziemy mieli coraz więcej. I **po piąte** – unowocześnianie i wspieranie działań Zakładu Termicznego Przekształcania Odpadów, czyli jednej z największych (drugiej po nowo uruchomionej spalarni w Warszawie) w Polsce ekospalarni.



Zakład Termicznego Przekształcania Odpadów (Ekospalarnia Kraków), 2019

Źródło: Archiwum KHK S.A.

A. Chodyński, D. Fałata: Ze względu na zainteresowania tematyczne czasopisma proszę określić działania służące poprawie zarządzania bezpieczeństwem – dotyczy to m.in. problematyki infrastruktury krytycznej, bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego czy funkcjonowania aglomeracji miejskiej.

B. Kośmider: Zakład Termicznego Przekształcania Odpadów, jeden z kluczowych elementów holdingu, jest eksploatowany już prawie od 10 lat i od samego początku był bardzo bezpieczny pod kątem ekologicznym. Sama technologia utylizacji odpadów w warunkach ściśle kontrolowanych, w bardzo wysokiej temperaturze, z zastosowaniem najnowszych technologii oczyszczania spalin jest stosowana na całym świecie i uznawana za jedną z najbezpieczniejszych. Dla nas symboliczne jest to, że to, co wychodzi przez komin naszego zakładu, jest czystsze niż powietrze nas otaczające. Zresztą staramy się być jak najbardziej transparentni w tym zakresie. Udostępniamy dane dotyczące emisji spalin na naszej stronie internetowej³ i na tablicy przy wjeździe do zakładu. Każdy zainteresowany ma do tych danych dostęp za pomocą jednego kliknięcia. Dowodem bezpieczeństwa ekologicznego naszego zakładu jest funkcjonująca obok niego od kilku lat pasieka – pszczoły czują się u nas świetnie, produkują spore ilości miodu dzięki dobremu przyrodniczo otoczeniu. Można je oglądać na żywo na naszej stronie⁴, a czasem nawet spróbować naszego miodu. Jeśli chodzi o kwestie bezpieczeństwa, biorąc pod uwagę sytuację w Polsce i w Europie, poświęcamy temu tematu bardzo wiele czasu i energii. Jesteśmy w trakcie przygotowań do audytu bezpieczeństwa uwzględniającego rekomendacje mające podstawy w Ustawie o zarządzaniu kryzysowym, która dość szczegółowo narzuca pewne działania także takim instytucjom jak KHK S.A. Na razie nasz zakład nie zalicza się jeszcze do infrastruktury krytycznej, więc nie obowiązuje nas pewien reżim bezpieczeństwa, natomiast przygotowujemy się do tego właśnie poprzez przeprowadzenie audytu, który obejmie aspekty technologiczne, ekologiczne, bezpieczeństwa fizycznego, technicznego i cyberbezpieczeństwa.

A. Chodyński, D. Fałata: Które z działań holdingu, w tym w zakresie zarządzania bezpieczeństwem, są podejmowane w związku z aktualną sytuacją (m.in. wojną w Ukrainie)?

B. Kośmider: Analizując czynniki, które wpływają na bezpieczeństwo w naszej firmie, warto rozwinąć ich znaczenie, które jest kluczowe dla przeprowadzenia wartościowego audytu i uzyskania kierunków, w których powinniśmy podążać. Bezpieczeństwo ekologiczne to nie tylko czujniki w instalacji termicznego przekształcania odpadów, ale także procedury ochronne, które powodują, że gdyby coś się wydarzyło, będziemy wiedzieć, jak reagować. Ćwiczymy to na bieżąco, jesteśmy w tym zakresie dobrze przygotowani. Zdarzały się sytuacje drobnych awarii, z którymi w sposób

³ Ekospalarnia – Emisja, <https://khk.krakow.pl/pl/ekospalarnia/emisja/> [dostęp: 2.06.2025].

⁴ Pasieka przy Ekospalarni, <https://khk.krakow.pl/pl/ekospalarnia/ztpo-ule> [dostęp: 2.06.2025].

szybki i bezpieczny sobie radzimy. Warto zaznaczyć, że bezpieczeństwo ekologiczne jest też chronione poprzez nadzór zewnętrznych instytucji, kontrole Wojewódzkiego Inspektoratu Ochrony Środowiska, Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego – wydaje się więc że ta tematyka jest w KHK S.A. dobrze rozpracowana.

Jeżeli chodzi o bezpieczeństwo fizyczne, to mamy pełną ochronę fizyczną, którą zapewne będziemy wzmacniać. Mamy monitoring, który też będziemy rozbudowywać. Utrzymujemy także współpracę z służbami takimi jak Policja i Państwowa Straż Pożarna, z którymi cyklicznie odbywamy ćwiczenia na terenie naszego zakładu. To bezpieczeństwo fizyczne jest bardzo ważne i przykładamy dużą wagę do jego utrzymania na jak najwyższym poziomie.

Jeśli chodzi o bezpieczeństwo techniczne, to „mózgiem” spalarni jest główna dyspozytornia, z której kieruje się procesami w niej zachodzącymi. Stąd też mamy wpływ na bezpieczeństwo całej instalacji. Mamy także systemy awaryjne. Niewątpliwie aspektem, który ciągle zyskuje na znaczeniu, jest cyberbezpieczeństwo, czyli bezpieczeństwo naszych systemów informatycznych. Mamy dwa rodzaje naszych systemów: systemy – najogólniej mówiąc – biurowe, które nie mają krytycznego wpływu na funkcjonowanie spółki, chociażby dzięki kopiom zapasowym czy hurtowniom danych, oraz cyberochronę systemu sterowania Ekospalarnią, która jest fizycznie oddzielona od wszelkich innych firmowych systemów, jest całkowicie samodzielnym bytem. Ma to swoje złe strony, bo nie możemy podglądać parametrów instalacji z zewnątrz (oczywiście poza kwestiami emisji, o których mówiłem wcześniej), ale tak musi być, aby zachować najwyższy poziom bezpieczeństwa. W ubiegłym roku przeszliśmy audyt tych systemów i jesteśmy z nich zadowoleni. Oczywiście naruszenie bezpieczeństwa zakładu to temat rzeka i stale analizujemy różnego rodzaju przypadki, które mogłyby się zdarzyć i staramy się zawczasu im zapobiegać. To problemy praktycznie wszystkich podobnych do naszej instalacji. Dyskutujemy ze specjalistami nad nowymi, bardzo kosztownymi zabezpieczeniami, być może będziemy się decydować na ich zaimplementowanie do tego, co już mamy.

Jak zaznaczałem wcześniej, przygotowujemy się do tego, że Ekospalarnia Kraków stanie się zakładem zaliczanym do infrastruktury krytycznej. Będzie się to dla nas wiązało ze wzrostem poziomu bezpieczeństwa oraz koniecznością szerokiego raportowania tych kwestii do odpowiednich instytucji. Będziemy musieli się także zmierzyć z trudnym tematem oddzielenia instalacji od osób postronnych, co znacznie utrudni realizację działań edukacyjnych, cieszących się ogromnym zainteresowaniem mieszkańców. W tygodniu ścieżkę edukacyjną zwiedza kilkaset osób. W momencie wciągnięcia Ekospalarni na listę podmiotów infrastruktury krytycznej przez Wojewodę będziemy musieli spełnić szereg wytycznych. Na większość z nich jesteśmy przygotowani. Kwestie techniczne i technologiczne są najważniejsze, ale jako spółka dominująca w podatkowej grupie kapitałowej staramy się wspólnie ustalać pewne priorytety, programy bezpieczeństwa. Do infrastruktury krytycznej zaliczono Wodociągi Miasta

Krakowa – sieć wodociągowa to przecież krwioobieg bezpieczeństwa miasta – ale wydaje się, że i system ciepłowniczy i system komunikacyjny oraz system zagospodarowania odpadów prędzej czy później też zyskają charakter krytyczny i do tego wszyscy się przygotowujemy. Jeśli chodzi o kwestie bezpieczeństwa cywilnego, to także zajmujemy się tym tematem, chociaż są to kwestie poufne. Ważna jest lokalizacja naszego zakładu – znajduje się on daleko od skupisk ludzkich i nie ma wpływu ani fizycznego, ani technicznego na mieszkańców.

A. Chodyński, D. Fałala: Jaki jest zakres działań edukacyjnych holdingu na rzecz społeczności lokalnej, w tym w obszarze podnoszenia bezpieczeństwa?

B. Kośmider: KHK S.A. prowadzi szeroko zakrojone działania edukacyjne. Dotyczy to zarówno samej naszej spółki – a ściślej mówiąc, kwestii związanych z eksploatacją Ekospalarni Kraków – jak i naszych spółek zależnych, które w tym zakresie także rozwijają swoją działalność. Jak wspominałem, w Ekospalarni od początku jej funkcjonowania mamy ścieżkę edukacyjną, którą zwiedzają mieszkańcy naszego miasta, głównie dzieci i młodzież szkolna, studenci, specjaliści i samorządowcy z gmin zainteresowanych tematyką termicznej utylizacji odpadów. Bierzemy także udział w licznych imprezach w mieście, szczególnie w okresie od wiosny do jesieni, kiedy miasto proponuje mieszkańcom aktywności w plenerze. Kształcimy wszystkich, od 7-latka do seniora, przekazując szereg ważnych informacji o naszym zakładzie, o jego działaniu, o wszelkich aspektach związanych z bezpieczeństwem ekologicznym. Odpowiadamy na liczne pytania. Młodych uczymy przez zabawę, bo to przynosi najlepsze rezultaty. Nasze spółki zależne także prowadzą mnóstwo kampanii i działań propagujących właściwe zachowania prośrodowiskowe (jak picie kranowianki, która w Krakowie jest jedną z najlepszych jakościowo wód na świecie), uczących, jak dobrze gospodarować ciepłem, oszczędzać zasoby, którymi dysponujemy, np. poruszać się transportem publicznym, bo to jeden z najbardziej ekologicznych sposobów poruszania się po mieście.