

Ruszają prace przy tworzeniu **Centrum Usług Wspólnych (CUW)**

Rozmowa z **Dalidą Gepfert i Grzegorzem Kinelskim**,
Członkami Zarządu ENEA SA.

W czerwcu Zarząd ENEA SA podjął uchwałę o rozpoczęciu procesu tworzenia Centrum Usług Wspólnych (CUW) dla Grupy ENEA. Powstanie ono na bazie spółki ENEA Centrum. Dla całej Grupy oznacza to ważne zmiany, choć wprowadzane stopniowo: proces obliczony jest na kilka lat. O powodach tej decyzji, założeniach Programu i jego znaczeniu dla pracowników rozmawiamy z Dalidą Gepfert, Członkiem Zarządu ds. Finansowych ENEA SA oraz Grzegorzem Kinelskim, Członkiem Zarządu ds. Handlowych ENEA.

Wiele firm tworzy takie specjalistyczne jednostki dla swoich obszarów finansowych, księgowych czy informatycznych. Są to jednak znane, globalne marki. Skąd u nas taka koncepcja centralizacji? Czy nie ulegamy pewnej modzie?

Grzegorz Kinelski: Określiłbym to nasze działanie w kategorii potrzeby rozwoju i zapewnienia konkurencyjności całej Grupy, a nie ulegania obecnym trendom na rynku. Choć to prawda, że podobne centra usług wspólnych, w różnym zakresie, funkcjonują już nie tylko w światowych koncernach, ale także w polskich firmach.

W obecnym modelu działania w Grupie ENEA mamy powielone struktury i zasoby. Poszczególne spółki mają własne działy finansowe, księgowe, IT, HR czy logistyki. Skutkuje to dużą

różnorodnością rozwiązań organizacyjnych i narzędziowych, co oczywiście przekłada się na wysokie koszty prowadzenia działalności.

Takie rozwiązanie nie daje też możliwości efektywnego zarządzania w skali Grupy, co z kolei oznacza różną jakość funkcji wsparcia. Trudno to akceptować, skoro wiemy co zrobić, żeby wsparcie w Grupie było ujednolicone, a przez to bardziej produktywne i tańsze. To jest szczególnie ważne, gdy chcemy być konkurencyjni na wolnym rynku energii.

Jakich korzyści można się spodziewać?

Dalida Gepfert: Przede wszystkim zależy nam, by poszczególne spółki Grupy skoncentrowały się na obszarach,

Chcemy być konkurencyjni na wolnym rynku energii

w których się specjalizują. Zwłaszcza, że już dziś wzajemne świadczenie specjalistycznych usług przez niektóre podmioty w Grupie ENEA częściowo funkcjonuje. Poprzez Centrum Usług Wspólnych nadamy temu ramy organizacyjne i uporządkujemy kompetencje. Zakładamy, że ENEA Centrum stanie się ośrodkiem wiedzy eksperckiej w obsługiwanych dziedzinach, ustandaryzuje procesy i wdrażanie najlepszych praktyk. Zarządzanie z jednego miejsca pozwoli na stopniowe podnoszenie jakości i poprawi efektywność. Przyniesie to korzyści w postaci jeszcze lepszego zarządzania zasobami i kompetencjami w skali całej Grupy. Pozwoli na ukierunkowany rozwój pracowników i stopniowe podnoszenie efektywności, co ostatecznie przełoży się na niższe koszty Grupy. Doświadczenia z rynku pokazują, że w ten sposób można zapewnić miejsca pracy i jednocześnie ustabilizować finansowo spółki Grupy. To jest bardzo potrzebne i naszym pracownikom, i Grupie.

Samo słowo „centralizacja” nie budzi pozytywnych skojarzeń. Zwłaszcza, że skupienie rozproszonych obszarów działania w jednym miejscu będzie oznaczało dużą zmianę zarówno dla Grupy jako organizacji, jak i dla pracowników zatrudnionych w tych obszarach.

Grzegorz Kinelski: Tak, zmiana będzie duża, ale tak rozumiana „centralizacja” nie musi wiązać się ani ze zmianą miejsca faktycznego realizowania usług, ani ze zmianą miejsca wykonywania pracy. Mówiąc o skupieniu w jednym punkcie obszaru wsparcia mamy na myśli jedno rozwiązanie organizacyjne – spółkę ENEA Centrum,

która będzie systematycznie wdrażać racjonalną standaryzację. Będzie centralizować i grupować procesy, a niekoniecznie zmieniać geograficzne miejsca pracy.

Centrum Usług Wspólnych to duży Program przewidziany na kilka lat, realizowany w ramach Grupy ENEA. Kto będzie nim kierował?

Dalida Gepfert: To nie tylko duży Program, ale potężne wyzwanie dla Grupy, wymagające zaangażowania, wzajemnej współpracy i otwarcia na zmianę. Musimy nauczyć się patrzeć z perspektywy wartości dla całej naszej Grupy. Jeśli tak będziemy działać to nie mam wątpliwości, że przełoży się to na korzyść dla klienta, pracownika i każdej spółki GK ENEA.

Prace projektowe realizujemy w ramach dwóch Programów: Programu Orientacji na Klienta, który swoim zakresem obejmie projekty z obszaru obsługi klientów ENEA SA. Odpowiedzialność za realizację tego zadania powierzyliśmy Piotrowi Kłodzie – menedżerowi z wieloletnim i bogatym doświadczeniem w Grupie. Katarzyna Mińkowska odpowiada natomiast za realizację Programu CUW, obejmującego obszar finansów i księgowości, IT, HR i logistyki. Pani Katarzyna jest jednocześnie Prezesem Zarządu ENEA Centrum i wspólnie z Ewą Troszczyńską - Wiceprezesem Zarządu ds. Finansowych, nadzorować będą przebieg wszystkich prac związanych z procesem tworzenia CUW.

Dlaczego nie działamy poprzez pojedynczy projekt, tylko od samego początku angażujemy spółkę ENEA Centrum?

Grzegorz Kinelski: Pojedyncze projekty sprawdzają się w przypadku inicjatyw



Dalida Gepfert
Członek Zarządu
ds. Finansowych ENEA SA

Fot. Archiwum ENEA SA



Grzegorz Kinelski
Członek Zarządu
ds. Handlowych ENEA SA

Fot. Archiwum ENEA SA

o mniejszym znaczeniu. Proponowane przez nas zmiany dotyczą całej Grupy i są zbiorem wielu projektów. Dlatego zdecydowaliśmy się od początku umieścić Program w strukturach ENEA Centrum, czyli w docelowym CUW.

Zakres centralizacji jest już więc ustalony?

Dalida Gepfert: Na tym etapie za wcześnie jeszcze, żeby potwierdzić docelowy zakres centralizacji. Analizujemy obszar obsługi klienta, księgowości i finansów, IT, HR oraz logistyki. Po wstępnych analizach wydaje się, że w pierwszej kolejności centralizacja obejmie księgowość i finanse, IT oraz obsługę klienta. Dopiero w dalszej perspektywie, nawet kilkuletniej, HR oraz logistykę. Jak tylko będą znane szczegóły, będziemy o nich informować.

Na jakim etapie jest realizacja Programów?

Dalida Gepfert: Programy są na etapie analizy. Opracowywane są założenia biznesowe oraz identyfikowane główne korzyści i ryzyka z centralizacji. Szczegółowe analizy i przygotowywanie rozwiązań oraz harmonogramów zostaną przeprowadzone już przez zespoły projektowe. Dlatego najważniejsze kwestie na dziś to: zatwierdzenie zasad organizacji i zarządzania realizacją Programów Centrum Usług Wspólnych i Orientacji na Klienta, a zaraz potem powołanie kierowników projektów obejmujących poszczególne obszary CUW.

Rzetelna komunikacja przy tak złożonym Programie jest niezwykle istotna dla powodzenia każdego



W opinii Członków Zarządu ENEA SA rzetelna komunikacja ma być jednym z głównych założeń skutecznego działania. W newsletterze „ENEAnews” powstanie dział regularnie informujący o Programie, a w intranecie korporacyjnym zostanie uruchomiona platforma wymiany najistotniejszych informacji oraz odpowiedzi na pojawiające się pytania

z jego etapów. Czy możemy na nią liczyć?

Grzegorz Kinelski: Oczywiście. Komunikacja będzie kluczowym elementem tego Programu. Wszelkie kwestie dotyczące CUW znajdują się w kompetencjach Zarządu ENEA Centrum

SA jako właściwego partnera do rozmów i wymiany informacji z pracownikami w tym zakresie, który za główną zasadę przyjął otwartość i dwukierunkowość komunikacji. Oznacza to, że ważne jest nie tylko słuchanie, ale i „słyszenie” argumentów, zastrzeżeń i pytań. Chcemy budować wspólne rozwiązania, gwarantujące zadowolenie wszystkim, których zmiany będą dotyczyć. Uruchomimy w newsletterze „ENEAnews” regularny dział poświęcony Programowi, a w intranecie korporacyjnym platformę wymiany najistotniejszych informacji oraz odpowiedzi na pojawiające się pytania. ■ Rozmawiała Olga Fasiicka, Dyrektor Departamentu Komunikacji Korporacyjnej ENEA SA

W ten sposób można zapewnić miejsca pracy i ustabilizować finansowo spółki