

T. Štokelj, HSE: Lani je bila strategija prodaje lastne elektrike preveč agresivna



Borut Hočevar



»Osebo sicer menim, da je bila strategija prodaje lastne proizvodnje za lani res nekoliko preveč agresivna, a verjetno je prejšnje poslovodstvo sprejelo takšno odločitev zaradi razmeroma ugodnih cen ob prodaji glede na prejšnje cene.« Tomaž Štokelj, HSE

Foto: Jure Makovec

Tomaž Štokelj je prevzel vodenje HSE novembra lani. Izhaja iz primorske veje slovenskih elektroenergetikov, začel je v Soških elektrarnah Nova Gorica, nadaljeval kot mladi raziskovalec na fakulteti za elektrotehniko, potem pa se je pridružil HSE. Prvič. Pred nekaj leti se je zaposlil v GEN-I, zdaj je spet v HSE, tokrat kot generalni direktor.

Kaj lahko poveste o poslovnih rezultatih prejšnjega leta?

Leto 2022 je bilo za skupino HSE eno najbolj težavnih, morda celo najbolj težavno. Zaznamovala ga je slaba hidrologija, zaradi katere je bila proizvodnja v hidroelektrarnah 32 odstotkov manjša od načrtovane. V drugi polovici leta se je zgodila še stisnitev v odkopnem polju **Premogovnika Velenje**, zato je bil odkop manjši, proizvodnja v **TEŠ** pa 19 odstotkov pod načrtovano.

Na poslovanje HSE so vplivale tudi nekatere prejšnje odločitve. Prodajna strategija v minulih letih je bila precej agresivna, večina proizvodnje je bila prodana dolgoročno. Nadomestno električno energijo je bilo zato treba kupovati, ko so bile cene na trgu 400 ali 500 evrov za megavatno uro. Zato je morala družba za nakup nadomestne energije plačati skoraj toliko, kolikor je dobila za celotno vnaprej prodano električno energijo iz načrtovane lastne proizvodnje. Denarja od prodane proizvodnje zato ni bilo in rezultat skupine HSE za lani bo temu primeren. Govorimo o izgubi več kot 250 milijonov evrov, EBITDA pa bo negativen za več kot sto milijonov evrov.

Želim poudariti, da je takšen rezultat prejšnjega leta tudi posledica dejstva, da je vse negativne učinke, tako tržnih dogajanj kakor tudi izpada proizvodnje, HSE prevzel nase in jih ni prevalil na slovenske odjemalce. HSE je lani prodal v Sloveniji več energije, kot je nato dejansko proizvedel. Električna energija naših elektrarn je bila torej prodana slovenskim kupcem, ne tujcem, dogovorjenih cen pa nismo spreminjali. Poleg tega je bila oskrba slovenskih odjemalcev kljub izjemno zahtevnim tržnim in proizvodnim razmeram tudi po zaslugi HSE ves čas nemotena.

Kako pa veste, da je na borzi prodana elektrika prišla do slovenskih odjemalcev?

Na borzi smo prodali le manjši del elektrike, večji del pa neposredno večjim odjemalcem in vsem večjim slovenskim dobaviteljem električne energije. Poleg naših dveh dobaviteljev, **Energije plus** in **ECE**, so bili električne energije deležni tudi preostali dobavitelji, ki dobavljajo slovenskim odjemalcem, kot so **Petrol**, **E3**, GEN-I in drugi.

Kakšno bo letošnje poslovanje HSE? Ga lahko primerjate s predlanskim?

Prepričan sem, da bo, če ne bo nekih drastičnih dogodkov, poslovanje skupine HSE boljše od predlanskega in seveda precej drugačno od lanskega, in to kljub temu, da bomo letos skladno z vladnimi uredbami približno sto milijonov evrov namenili za zagotavljanje nižjih cen odjemalcem, ki jim električno energijo dobavljajo družbe skupine HSE.

Boste spremenili ceno, ki jo TEŠ plačuje Premogovniku Velenje za premog?

Načrtovana cena premoga je bila lani 2,75 evra za gigajoul, ko pa smo v zadnjem delu leta videli, kakšno je stanje v premogovniku, smo za celotno leto 2022 z aneksom ceno dvignili na 3,8 evra za gigajoul. Od 1. januarja 2023 pa je cena 5,5 evra za gigajoul. To je najvišja cena, ki jo dovoljujejo zaveze po kreditnih pogodbah, pri čemer bomo sprožili nova pogajanja za dvig ali odstranitev te omejitve.

Načrtovana stroškovna cena za letos je višja od 5,5 evra za gigajoul, a se trudimo, da bi jo znižali, in to predvsem s povečanimi količinami nakopanega premoga, kar je tudi glavna naloga novega posloводства premogovnika, ki je vodenje prevzelo v začetku tega leta. Delamo pa tudi pri nižanju stroškov in se trudimo, da bi se stroškovna cena približala pogodbenim 5,5 evra za gigajoul.

Kakšni pa so vaši načrti s Premogovnikom Velenje?

Ko sem novembra lani prevzel vodenje HSE, je bila moja prva in prednostna naloga reševanje likvidnosti skupine HSE, saj je bilo stanje takrat precej zaskrbljivo. Prva naslednja naloga je bila sanacija razmer v premogovniku. Imenovali smo upravo, v kateri sta dva strokovnjaka za jamo, in dobila sta nalogo, da pripravita načrt optimiziranja procesov v jami in povečanja proizvodnje premoga do konca tega leta.

Prvi učinki tega načrta se že poznajo, zato sem optimističen, da bodo izkopane količine premoga letos večje od načrtovanih. Zgovoren je že podatek, da je bil v prvih dveh mesecih načrtovan majhen izkop, realizacija pa je bila več kot 50 odstotkov večja od načrtovanega. Za letos je načrtovan izkop 2,26 milijona ton, in če ne bo nepredvidenih dogodkov, pričakujem, da bo realiziran odkop okrog deset odstotkov večji.

Kaj pa prihodnja leta?

Naslednja naloga, ki jo je dobilo posloводство premogovnika in pri kateri intenzivno delajo, je izdelava načrta do konca predvidenega obratovanja premogovnika, to je leta 2033. Ta bo po dogovoru narejen v drugi polovici aprila. Uprava premogovnika bo pripravila več scenarijev, koliko premoga lahko po posameznih letih izkopljejo, po kolikšni ceni, koliko ljudi za to potrebujejo in kakšne naložbe so potrebne.

Ko bomo imeli stroškovne cene in podatke o potrebnih vlaganjih po posameznih scenarijih, jih bomo glede na predvidene tržne razmere in delovanje TEŠ tudi ovrednotili tako z vidika ekonomike kakor tudi zanesljivosti oskrbe in nato sprejeli odločitev o najustreznejšem scenariju predvidenega obratovanja premogovnika in TEŠ v prihodnjih letih.



Foto: Jure Makovec

»Predvsem v podjetjih, kjer pomeni električna energija razmeroma velik delež stroškov, bi jo morali kupovati s podobno ročnostjo, kot prodajajo svoje izdelke, in tako zakleniti razmerje.«

Kakšno poslovno okolje pričakujete?

Trenutna borzna znamenja kažejo, da bodo od leta 2026 tržne razmere za premogovne elektrarne bolj zahtevne. Cene ogljičnih kuponov rastejo, cene elektrike pa nimajo takšnega trenda. Tako so na terminskih borzah cene kuponov za dobavo čez tri ali štiri leta na enaki ravni kot cene megavatne ure elektrike. Vendar pa pri takih

cenovnih razmerjih ne bo donosna nobena evropska termoelektrarna.

Odrto ostaja pomembno vprašanje, ali bo Evropa zmožna zagotavljati zanesljivo oskrbo z električno energijo brez termoelektrarn že pred letom 2030. Sam menim, da to ni realno. Ne smemo pozabiti, kako je bilo pred pol leta, ko je bila več kot dobrodošla vsa energija, ne glede na to, kje je bila proizvedena, cene električne energije pa so šle v nebo.

Lani jeseni TEŠ nekaj časa ni deloval, da ste prihranili premog. Kakšna je izkušnja? Boste sprejeli podobne odločitve tudi v prihodnjih letih?

Gotovo bo obdobje, ko bodo premogovni bloki zunaj obratovanja, več kot v preteklosti. Razmere na trgih so bolj spremenljive, imeli bomo obdobja z nizkimi cenami elektrike in obdobja z zelo visokimi. Izkopane količine premoga pa bodo manjše kot včasih, ko so ga izkopali tudi štiri milijone ton na leto. Zaradi visokih cen ogljičnih kuponov in upada cen električne energije najverjetneje ne bo večjih dodatnih nakupov tujih premogov. Sem pa že naročil strokovnim službam, naj pregledajo vse možnosti za povečano uporabo biomase v TEŠ.

V prihodnjih dneh bodo izvedeni testi, kolikšen delež biomase se lahko največ primeša premogu v šestem bloku, sočasno pa bo proučena tudi možna tehnična nadgradnja šestega bloka s ciljem povečanja deleža biomase v uporabljenih energentih. Izvedli smo že nekaj nakupov biomase, tudi s pogorišča na Krasu, trudimo pa se, da bi je nabavili še več, saj menim, da je nesmiselno, da Slovenija biomaso izvažata v tujino, ob tem pa uvažamo premog.

Kako zahtevno je v teh razmerah napajanje daljinskega ogrevanja s toploto?

Omenil bi še težavo z odsotnostjo lastnega vira ogrevanja v Šaleški dolini. Edini vir je TEŠ in v zadnjega pol leta se nam je večkrat zgodilo, da smo morali s premogovnimi ali plinskimi bloki obratovati samo zaradi zagotavljanja ogrevanja, kar seveda dolgoročno ni sprejemljivo. Novembra in decembra, ko ni deloval noben od premogovnih blokov, smo morali zaradi ogrevanja zagnati plinske turbine. Delno smo z njimi obratovali tudi na kurilno olje, a plinske turbine v TEŠ lahko delujejo na kurilno olje samo krajši čas, potem pa jih je treba ustaviti in izvesti nujna vzdrževalna

delo. Zato smo že imeli več sestankov s predstavniki **Komunalnega podjetja Velenje** pa tudi vsemi tremi župani v dolini ter se lotili iskanja in čimprejšnje realizacije dolgoročnih rešitev za zagotavljanje ogrevanja doline.

Kakšne načrte imate s petim blokom?

Glede petega bloka lahko povem, da je konzerviran že dalj časa, zato bomo v kratkem opravili test in poskrbeli, da bo posadka, ki ga upravlja, ostala izurjena, saj načrtujemo njegovo vnovično obratovanje prihodnjo zimo oziroma v primeru vročinskih valov in suše čez poletje. Načrtujemo, da bomo peti blok v dveh ali treh letih zaprli ali pa mogoče uporabili za zagotavljanje določenih sistemskih storitev, če bo interes za to.

Kaj pa se dogaja pri uvozu premoga?

Že pred mojim prihodom sta bili lani oktobra sklenjeni dve pogodbi za uvoz indonezijskega premoga, obe z družbo Petraco. Prva za količino 37 tisoč ton premoga, ki smo ga porabili že več kot polovico, ter druga za dobavo premoga s tremi ladjami po 75 tisoč ton premoga. Prva od teh ladij je že raztovorjena, naslednja bi morala priti februarja, vendar je bil prihod zamaknjen in je predviden za april, prihod tretje pa je predviden julija. Glede na trenutne tržne razmere dodaten uvoz premoga ni donosen in ga zato ne načrtujemo.

Hidroelektrarne smo v preteklosti šteli med zanesljive vire električne energije, od lani pa ni več tako. Kako boste uravnavali hidroprodukcijo?

Nihanja v proizvodnji hidroelektrarn so bila vedno, morda ne ravno tako ekstremna, vendar pa ni bilo takih nihanj pri ceni električne energije, zato nihanja proizvodnje niso imela takšnega finančnega učinka kot lani. Res pa je, da se podnebje spreminja in bolj je ozračje toplo, bolj so vremenska dogajanja burna. Na letni ravni padavin ni občutno manj, vendar so v krajših obdobjih in bolj intenzivne, imamo pa daljša sušna obdobja. Če je veliko vode in so poplave, je treba hidroelektrarne ustaviti, če pa vode ni, tudi proizvodnje ni. Težko pa je oceniti, ali gre le za že znane ciklične spremembe ali pa vendarle za dolgoročne spremembe, na katere se bomo morali navaditi.



Foto: Jure Makovec

»Skupina HSE je pred velikimi izzivi. V zadnjih desetih letih je bila glavna mantra varčevanje, zdaj pa je čas za zeleno preobrazbo, razvoj in naložbe.«

Ali lahko elektriko iz hidroelektrarn zaradi opisanih razmer še prodajate kot pasovno energijo?

V HSE nenehno izvajamo analize in simulacije s ciljem optimizacije prodaje lastne proizvodnje in obvladovanja s tem povezanih tveganj. Vedno je lahko biti pameten za nazaj in trditi, da bi bilo, na primer, bolje, če za lani električne energije ne bi prodali dolgoročno. Če pa gledamo daljše obdobje, so bile cene na promptnem trgu, torej trgu

za dan vnaprej, večinoma nižje od cen pri dolgoročni prodaji. Osebnostno sicer menim, da je bila strategija prodaje lastne proizvodnje za lani res nekoliko preveč agresivna, a verjetno je prejšnje poslovodstvo sprejelo takšno odločitev zaradi razmeroma ugodnih cen ob prodaji glede na prejšnje cene.

Vsekakor pa proizvajalci ne moremo tvegati, da bi vso svojo proizvodnjo prodali le kratkoročno, saj bi v primeru nizkih promptnih cen lahko ogrozili poslovanje skupine. Zato vsi večji proizvajalci električne energije, podobno kot HSE, izdelajo strategijo, koliko proizvodnje prodati vnaprej, koliko pa na promptnem trgu.

Mar to pomeni, da boste na promptnem trgu prodali več elektrike kot prejšnja leta?

Ja, strategija prodaje lastne proizvodnje za letos je bila bližje strategijam iz prejšnjih let in predvideva nekoliko manjše vnaprej prodane količine od tistih za leto 2022. Koliko bomo dejansko prodajali na promptnem trgu, pa je odvisno od dejanske proizvodnje, predvsem proizvodnje hidroelektrarn. Letošnje napovedi za Dravo niso najbolj obetavne, saj je v njenem porečju snega razmeroma malo.

Prva dva meseca smo sicer v načrtovanih okvirih in je proizvodnja boljša od lanske, a še vedno pod dolgoročnim povprečjem, analitiki pa omenjajo možnost, da bi lahko bila prva polovica leta podobna lanski. Seveda smo šele na začetku leta in lahko se zgodi, da bo deževno leto, kar bo kompenziralo pomanjkanje snega, po drugi strani pa je bil tudi načrt nekoliko bolj konservativen od lanskega.

Omenili ste spremembo v strategiji prodaje elektrike. Pred leti ste bili na HSE izvršni direktor trgovanja in prodaje. Ste ob vrnitvi oziroma prevzemu položaja generalnega direktorja vnesli v trgovanje spremembe?

Ko prideš, si moraš postaviti prioritete. Če začneš delati vse naenkrat, težko izpelješ postavljene cilje. Prve naloge so bile urejanje likvidnosti, skrb za sanacijo razmer v premogovniku in vzpostavitev pogojev za naložbe v nove obnovljive vire energije ter pripraviti skupino HSE, da

prevzame pomembno vlogo pri zelenem prehodu slovenske energetike. Seveda sta v poslovanju skupine HSE prodaja lastne proizvodnje in trgovanje eni od glavnih dejavnosti, saj gre tako rekoč sto odstotkov prihodkov prek tega sektorja.

Pri reorganizaciji trgovanja so bili v prejšnjih letih sprejeti nekateri ukrepi, ki bi jih vsekakor podprl, a številne reorganizacije in zamenjave kadrov so povzročile pomanjkljivosti na nekaterih področjih. Izredne razmere konec minulega leta so pokazale na velike pomanjkljivosti pri načrtovanju in sprotnem spremljanju likvidnostne situacije, napovedovanju rezultatov in zmožnosti hitrega sprejemanja ustreznih odločitev. Zato smo temu delu namenili največ pozornosti in izvedli več ukrepov.

V mesecu dni bo skladno s planom nadgrajena podatkovna baza, ki bo omogočila, da bomo imeli vselej na voljo podatke o likvidnosti in rezultatih, podatkom pa bomo lahko precej bolj zaupali. Posodabljanje sistemov bomo nadaljevali tako, da bomo do septembra, ko bomo začeli izdelavo poslovnega načrta za prihodnje leto, lahko boljše ovrednotili različne predpostavke in tveganja, ki jim je skupina HSE izpostavljena.

Prav obvladovanje tveganj je eno od področij, ki smo se jim v zadnjih mesecih precej posvetili, saj je le s postavljenim dobrim sistemom spremljave tveganj in jasnimi pravili poslovanja mogoče ustrezno obvladovati tveganja pri trgovanju z električno energijo in prodaji lastne proizvodnje v tako spremenljivih tržnih razmerah.

Proizvajalci elektrike ste se v zadnjem letu srečevali z očitki, da slovenska elektrika ne pride do slovenskih porabnikov. Kako odgovarjate?

Gledano strogo fizikalno, je gotovo prišla, saj električna energija teče tam, kjer je upor najmanjši.

Kaj pa, če gledamo komercialne tokove?

Kot sem že povedal, je skupina HSE za lani v Sloveniji prodala več električne energije, kot je dejansko proizvedla. Očitek, da nismo prodajali slovenskim odjemalcem, torej ne drži. Ker pa je bila lanska proizvodnja precej manjša od načrtovane, je bilo treba v Sloveniji uvoziti več kot štiri teravatne ure električne energije oziroma tretjino vse porabe. Kdor je špekuliral in ni kupil električne energije vnaprej, je seveda ostal brez nje in jo je bilo treba zanj uvažati.

Seveda pa moramo, kot že omenjeno, proizvajalci cenovno ščititi proizvodnjo in prodajati elektriko dolgoročno, sicer smo preveč izpostavljeni nihanjem cen. Ne moremo si privoščiti, da bi bili izpostavljeni tako velikim tveganjem, zato se večji del pričakovane proizvodnje električne energije prodaja dolgoročno, določeni deleži tudi za tri leta vnaprej. To je normalno, tako ravnajo tudi proizvajalci na drugih trgih po svetu. Seveda pa je težava, če odjemalci temu ne sledijo.



Foto: Jure Makovec

»Skupina HSE je za lani v Sloveniji prodala več električne energije, kot je dejansko proizvedla. Očitek, da nismo prodajali slovenskim odjemalcem, torej ne drži.«

Kako pa naj se v takšnih razmerah znajdejo porabniki? Lani se niso najbolje.

Ko so lani cene električne energije naraščale, so se slovenski odjemalci zanašali na to, da bodo upadle, in niso sklepali pogodb za vnaprej. V zadnjem četrtletju so bile cene na trgu zelo visoke, odjemalci pa niso imeli zakupljene energije in na pomoč je morala

priskočiti država s subvencijami in regulacijo cen. Sicer je vladi s tem uspelo ohraniti konkurenčnost slovenskega gospodarstva, kar je vsekakor dobro, vendar dolgoročno to ni vzdržno; predvsem je nevarno, če se bodo odjemalci zanašali na to, da se bo takšen vzorec ponavljal iz leta v leto.

Cene na trgu so upadle pod regulirane cene in tudi minister Kumer je odjemalce pozval, naj začnejo zapirati svoj odjem za prihodnje leto, da se ne ponovi položaj s konca prejšnjega leta. Predvsem v podjetjih, kjer pomeni električna energija razmeroma velik delež stroškov, bi jo morali kupovati s podobno ročnostjo, kot prodajajo svoje izdelke, in tako zakleniti razmerje. Podobno torej, kot mi zaklenemo razmerje med nakupi ogljičnih kuponov in prodajo električne energije ter s tem minimiziramo tveganja.

V zadnjih dneh ste napovedali prvi del vračila sredstev iz naknadnega vplačila kapitala. Vračilo vseh 492 milijonov evrov pa je načrtovano do konca prihodnjega leta. Se lahko pojavi kakšna obveznost, zaradi katere vračilo ne bi bilo opravljeno v predpisanem roku?

SDH je ob naknadnem vplačilu kapitala izrazil pričakovanje, da v HSE naredimo vse, kar bo v naši moči, da bodo lahko v SDH konec prihodnjega leta odločali o vračilu teh sredstev. Naredili smo simulacije, ki so pokazale, da lahko junija začnemo kapital vračati. Razmere na trgu energentov in spremenljive hidrološke razmere seveda v poslovanje vnašajo določeno negotovost. Velik del proizvodnje je sicer prodan, vendar pa lahko nekateri dejavniki spremenijo rezultat navzgor ali navzdol za sto ali 200 milijonov evrov.

S SDH smo dogovorjeni, da bomo dinamiko vračila prilagajali; prvih 200 milijonov evrov želimo vrniti čim prej, poskušali jih bomo vrniti še pred koncem tega leta. Glede vračila preostalega dela pa se bo SDH odločal glede na simulacije našega prihodnjega poslovanja ter načrtovan in nujno potreben investicijski cikel v obnovljive vire energije. S SDH smo vzpostavili sistem rednega poročanja in obveščanja ter dobro sodelujemo na vseh področjih, ki so nujno potrebna za kapitalsko upravljanje tako pomembne naložbe države, kot je skupina HSE.

V skupini HSE veliko vlagate v obnovljive vire energije. O nekaterih projektih smo veliko poročali, lahko dodate še kakšne?

Ena naših glavnih nalog je tudi vlaganje v obnovljive vire energije. Slovenija mora občutno pospešiti vlaganja v velike elektrarne na obnovljive vire energije, sicer bomo po zaprtju TEŠ še bolj odvisni od uvoza. Prvi korak je vlada že naredila s spremembo zakonodaje, računamo pa na nadaljnje korake v smeri olajšanja gradnje zmogljivosti za proizvodnjo električne energije iz obnovljivih virov in njihovega umeščanja v prostor.

Skupina HSE je že danes največji proizvajalec električne energije iz obnovljivih virov in ta naš položaj nameravamo še okrepiti. Tako bomo tudi v prihodnje vlagali v izkoriščanje vodne energije; govorim o gradnji hidroelektrarn na srednji **Savi**, prenovi hidroelektrarne Fala, o črpalnih hidroelektrarnah, kjer je najdlje črpalna elektrarna Kozjak, imamo pa še nekaj drugih lokacij.

Kar zadeva obnovljive vire, je najhitreje mogoče postaviti sončne elektrarne. Prvo in trenutno največjo delujočo sončno elektrarno v Sloveniji, SE Prapretno, smo že zgradili in je v letu dni celo preseгла postavljene proizvodne cilje. Načrtovane pa so še precej večje: evidentirali smo več kot 400 megavatov projektov sončnih elektrarn in več kot 50 megavatov vetrnih elektrarn.

Veliki projekti, ki smo jih dodali v svoje načrte, so tudi plavajoče sončne elektrarne na Šoštanjskem jezeru, sončne elektrarne ob kanalih Drave in številne druge lokacije. Začeli smo tudi gradnjo prve geotermalne elektrarne v Sloveniji.

Smo vodilni partner v projektu Vodikova dolina severnega Jadrana, ki vključuje partnerje iz Italije, Hrvaške in Slovenije ter za katerega smo že dobili odobrenih 25 milijonov evrov evropskih sredstev. V okviru projekta je predvidena izdelava večje količine zelenega vodika z obnovljivimi viri in elektrolizerji.

Imamo vrsto načrtov za povečanje prožnosti sistema, s postavitvijo baterijskih hranilnikov in elektrolizerjev ter seveda črpalnih elektrarn. Skratka, imamo celo vrsto dobrih, obnovljivih, trajnostnih projektov, ki so skladni z našo vizijo, ki je, da bo HSE eden glavnih nosilcev zelenega prehoda slovenske energetike. Manjše projekte lahko dela kdorkoli, za večje pa potrebujemo kritično maso znanja, kakršnega v skupini HSE nedvomno imamo. Seveda bodo za to potrebna tudi obsežna sredstva, zato se pogovarjamo tudi z bankami, ki so pripravljene financirati zeleni prehod, obstaja pa tudi možnost izdaje zelenih obveznic.

Pri vsem naštetem je treba seveda misliti tudi na odjemalce. Marsikdo, denimo, nima možnosti za postavitev sončne elektrarne, zato moramo pripraviti modele, da bodo odjemalci lahko financirali večje projekte obnovljivih virov in si tako zagotovili dolgoročno oskrbo z električno energijo po sprejemljivih cenah. Poleg tega bomo konsolidirali lastništvo v ECE in Energiji plus, naših družbah za dostop do končnih odjemalcev.

Njuno poslovanje bomo nadgradili. Doslej so se ukvarjali predvsem s tem, kako biti zanesljiv in cenovno sprejemljiv dobavitelj energentov. V prihodnjih letih bo treba dodatno okrepiti samooskrbo s sončnimi elektrarnami, pospešiti razvoj e-mobilnosti in električnih polnilnic ter opolnomočiti odjemalce. Če pri končnih odjemalcih ne bomo pametno upravljali porabe in proizvodnje, bodo v distribucijskem omrežju težave.

Omenili ste elektrarne na srednji Savi. Zdi pa se, kot da so se projekti tam ustavili.

Niso se ustavili, projekti gredo naprej, postopki umeščanja v prostor pa so dolgotrajni. Naša naloga je, da pristojnim ministrstvom v kratkem predstavimo konkretne lokacije, velikosti elektrarn in potrebe po spremembah na infrastrukturi. Imamo podporo lokalnih skupnosti, tudi z okoljevarstveniki ne bi smelo priti do podobnih zapletov kot na spodnjem delu Save.

V zadnjih mesecih je veliko prahu dvignila odločitev za izplačilo nagrad za poslovno uspešnost. Kaj se dogaja pri tem? Kako tečejo pogajanja s sindikati?

Obveznosti delodajalcev, torej družb skupine HSE, so določene v kolektivnih pogodbah, ki so bile sklenjene leta 2019. V njih sta predvidena fiksni del izplačila, ki ni odvisen od poslovnega rezultata in se izplača konec tekočega leta, ter del, ki je odvisen od poslovnega rezultata družbe, izplačuje pa se za preteklo leto.

Ko sem prišel na HSE, sta v decembru 2022 zapadla v plačilo fiksni del za leto 2022 in variabilni del za leto 2021. Zaradi razmer in likvidnostnega položaja sem sindikatom in direktorjem družb povedal, da izplačilo ni primerno, saj nam je država pomagala z naknadnim vplačilom kapitala, da lahko nemoteno nadaljujemo poslovanje in zagotavljamo nemoteno oskrbo slovenskih odjemalcev, in ne zato, da si izplačujemo poslovne uspešnosti.

Res pa je, da imajo zaposleni pravico do izplačila. Bile so grožnje tudi s stavkami, kar nikakor ne bi pripomoglo k zanesljivosti oskrbe. Izvedli smo več pogajanj in uspelo nam je skleniti kompromis: konec prejšnjega leta smo izplačali 890 evrov na zaposlenega, za razliko se še pogajamo.

Dejstvo je, da je skupina HSE pred velikimi izzivi. V zadnjih desetih letih je bila glavna mantra varčevanje, zdaj pa je čas za zeleno preobrazbo, razvoj in naložbe. Če ne bo naložb, bo skupina, ko šestega bloka ne bo več, pol manjša. Za razvoj pa potrebujemo kakovostne, usposobljene in motivirane ljudi. Imamo dovolj sposobnega kadra, v zadnjih letih pa je pri nekaterih nekoliko manjkalo motivacije, zato moramo poleg vizije in

projektov vzpostaviti sistem, kjer bo plača zaposlenih bolj odvisna od njihove zavzetosti in prispevka in v katerem bodo najboljši strokovnjaki ustrezno nagrajeni.

Predvsem pa želim postaviti tako korporativno upravljanje skupine HSE, ki bo omogočalo in spodbujalo večjo vključenost ključnih strokovnjakov vseh družb skupine v postavljanje in uresničevanje skupne vizije in ciljev.

Vrsta dejavnikov lahko na hitro in nepričakovano povsem spremeni poslovanje HSE, na primer vreme, spremembe na trgu in tudi politične spremembe. Kako je voditi podjetje v tako negotovih razmerah?

Negotove razmere nas postavljajo pred številne izzive, hkrati pa sem počaščen in vesel priložnosti, da skupaj s sodelavci popeljemo skupino HSE na pot zelene preobrazbe na eni ter uspešne poslovne skupine na drugi strani. Zavedam se, da to ne bo enostavno in da dela ne bo zmanjkalo – a imam to srečo, da rad delam. Tudi sprememb se ne bojim; tu bom vztrajal, dokler bom menil, da lahko naredim nekaj dobrega za skupino HSE in državo, ter dokler bo to prepoznal tudi lastnik oziroma njegovi predstavniki. Za skupino HSE je težavno leto, a verjamem, da bo letošnje poslovanje okrepilo zaupanje bank in preostalih deležnikov ter bomo dokazali, da imamo kompetentno ekipo in smo sposobni dobro poslovati tudi v takih nepredvidljivih razmerah.