

Jolanta Rubik

Politechnika Częstochowska

EWOLUCJA CONTROLLINGU W ENERGETYCE KALISKIEJ SA

1. Wstęp

Akcesja Polski do struktur UE to wyzwanie dla całej gospodarki, a cóż dopiero dla tak strategicznego sektora, jakim jest elektroenergetyka. Energetyka zajmuje w Polsce, podobnie jak w innych krajach, miejsce szczególne: stanowi o szeroko rozumianym bezpieczeństwie narodowym, jej produkcja i usługi, zarówno na własne potrzeby, jak i na rzecz innych działów gospodarki, w dużej mierze wpływają na wielkość produkcji, poziom wydajności, liczbę miejsc pracy, a także efektywność gospodarowania w skali całej gospodarki [2, s. 2].

2. Sytuacja polskich zakładów energetycznych w aspekcie wejścia Polski do Unii Europejskiej

Energia elektryczna używana jest do produkcji niemal wszystkiego, a koszty jej wytwarzania i ceny są jednym z czynników determinujących międzynarodową konkurencyjność gospodarki, co powinno mobilizować do wykorzystania wszelkich możliwych sposobów podniesienia efektywności przedsiębiorstw elektroenergetycznych. Zasadniczym celem przedsiębiorstw tworzących sektor energetyczny jest dostarczanie energii elektrycznej na zasadach komercyjnych, z zachowaniem określonych obowiązków dotyczących utrzymania sieci i wymagań jakościowych oraz uzasadnionego poziomu cen. Należy przy tym sprostać wymogom panującym na rynku europejskim, którego głównym celem jest poprawa konkurencyjności gospodarki UE i podwyższenie standardu życia mieszkańców poprzez obniżenie – dzięki działaniu mechanizmów rynkowych – kosztów zużycia energii. Do tego celu europejski rynek energii zmierza trzema drogami:

- **poprzez liberalizację (pogłębianie) rynku (*deepening of the market*)**, czyli stopniowe wprowadzanie konkurencji w sektorze wytwarzania i obrotu energią

z jednoczesnym zapewnieniem równego i nie dyskryminującego dostępu do sieci przesyłowych wszystkim zainteresowanym (zasada TPA)

- **poprzez poszerzenie rynku (*widening of the market*)**, czyli połączenie rynków krajowych krajów członkowskich w jeden wspólny rynek, gdyż dopiero to wyzwoli oszczędności związane z optymalizacją kosztów wytwarzania i dostarczania energii do końcowego odbiorcy; pociąga to za sobą proces ujednolicenia taryf za przesył międzynarodowy; poszerzenie to również wymiar paneuropejski, a więc współpraca z krajami bałkańskimi basenu Morza Śródziemnego, dialog energetyczny Unia Europejska – Wspólnota Niepodległych Państw oraz skoordynowanie zapisów obecnych umów międzynarodowych w zakresie handlu energią: GATT, GATS, Traktat Karty Energetycznej, umowy bilateralne krajów członkowskich UE,
- **poprzez priorytet ochrony środowiska (*greening of the market*)**, czyli uporządkowanie rozmaitych narzędzi wspierania środowiska (standardów technicznych, instrumentów fiskalnych, zezwoleń, przepisów prawnych, subsydiów, umów międzynarodowych), funkcjonujących w różnych krajach, w jeden przejrzysty i jednolity system jednoznacznie promujący odnawialne źródła energii, zmniejszanie emisji itp.

Eurokratów bardzo pociąga wizja największego zsynchronizowanego rynku energii elektrycznej na świecie, mogącego powstać z otwarcia i połączenia (pod tym względem) krajów europejskich i WNP. Globalizacja rynku energii na świecie wiąże się niewątpliwie z konkurencją wielkich koncernów energetycznych, dlatego rozdrobnienie w naszym kraju na 33 spółki dystrybucyjne jest niewskazane i wymusza procesy konsolidacji. *Program realizacji polityki właścicielskiej MSP w odniesieniu do sektora elektroenergetycznego* z 28 stycznia 2003 r. określa następujące cele konsolidacji wobec podsektora dystrybucji: wzrost efektywności, a tym samym wzrost wartości podmiotów, oraz podniesienie jakości usług i obsługi klientów.

Naturalnymi procesami, które jej towarzyszą, są prywatyzacja, restrukturyzacja, zmiany prawne, wprowadzenie zasady TPA, a więc to, co zdeterminowało oczekiwania rynku europejskiego w aspekcie demonopolizacji i urynkowienia sektora. Świadomość konkurencji międzynarodowej wzmogła też czujność polskich przedsiębiorstw energetycznych w obszarze efektywności gospodarowania i wszelkich sposobów jej podnoszenia. Uchwalenie 10 kwietnia 1997 r. ustawy *Prawo energetyczne* spowodowało, że koniecznością dla spółek dystrybucyjnych stała się restrukturyzacja wewnętrzna. Główną przyczyną stał się art. 44, mówiący, że „przedsiębiorstwa energetyczne zobowiązane są do przeprowadzenia w ramach zakładowych planów kont ewidencji księgowej, w sposób umożliwiający obliczenie ich kosztów stałych, kosztów zmiennych i przychodów, odrębnie dla wytwarzania, przesyłu i dystrybucji, dla każdego rodzaju paliwa lub energii, a także w

odniesieniu do poszczególnych taryf¹. Skutkiem natomiast restrukturyzacji miała być:

- decentralizacja zarządzania,
- poprawa wyników ekonomicznych,
- obniżenie kosztów działalności i poprawa przejrzystości tych kosztów.

W wymiarze krajowym sektor i tak pozostanie monopolem naturalnym, natomiast wymiar międzynarodowy wymusza konieczność ciągłego monitorowania i udoskonalania kosztów i efektów zarządzania. Stąd zwrócenie się większości zakładów energetycznych w kierunku kompleksowych form zarządzania, oferujących możliwość wczesnego wykrywania zagrożeń i szans dla przedsiębiorstwa, bieżącego sterowania i kontroli działalności, stąd moda na controlling w tym sektorze.

3. Charakterystyka controllingu w Energetyce Kaliskiej SA

Energetyka Kaliska SA (EKSA) jako jednoosobowa spółka Skarbu Państwa powstała w 1993 r., w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego pod nazwą Zakład Energetyczny Kalisz. Statutowy przedmiot działalności tej spółki stanowią:

- wytwarzanie, przetwarzanie, przesyłanie i sprzedaż energii elektrycznej oraz ciepłej,
- budowa, rozbudowa, modernizacja i remonty sieci oraz urządzeń energetycznych,
- eksploatacja urządzeń energetycznych,
- świadczenie usług doradczych, konsultacyjnych i inżynierskich w wyżej wymienionych dziedzinach.

EKSA należy do grupy G-8, w której bardzo długo i bez ostatecznego skutku trwały działania prywatyzacyjne. 1 stycznia 2005 r. nastąpiła konsolidacja tej grupy, która występuje obecnie w strukturze koncernu o nazwie ENERGA Gdańska Kompania Energetyczna.

Poniżej zostaną scharakteryzowane najistotniejsze zasady controllingowej metody zarządzania w Energetyce Kaliskiej, ale tylko z uwzględnieniem obszarów, w których spółka poczyniła postępy w ciągu kilku ostatnich lat.

¹ Ustawa *Prawo energetyczne* z dnia 10 kwietnia 1997 roku, DzU 1997 r. nr 54, poz. 348 i nr 158, poz. 1042, z późniejszymi zmianami.

3.1. Struktura organizacyjna

Ustalenia *Prawa energetycznego* w zakresie rozdzielania obrotu i dystrybucji oraz lepszej przejrzystości kosztów i przychodów znalazły odzwierciedlenie nie tylko w ewidencji księgowej, ale również w strukturze organizacyjnej firmy. Funkcję właściciela sieci spełnia **Departament Dystrybucji Energii i Rozwoju Sieci** – wykonujący zadania wynikające z koncesji na dystrybucję. Funkcje handlowe spełnia **Departament Obsługi Klienta i Obrotu Energią** wykonujący zadania wynikające z koncesji na obrót energią elektryczną.

Funkcje pozakoncesyjne spełniają:

- Departament Usług i Inwestycji,
- Departament Finansów, Controllingu i Rozwoju Strategicznego, posiadający trzy wydziały:
 - I) **Wydział Rachunkowości Finansowej**,
 - II) **Wydział Rachunkowości Zarządczej** – tu znajduje się m.in. sekcja controllingu,
 - III) **Wydział Nadzoru Właścicielskiego i Rozwoju Strategicznego**.

Utworzenie Departamentu Finansów, Controllingu i Rozwoju Strategicznego skoncentrowało procesy i czynności rachunkowości finansowej, rachunkowości zarządczej, controllingu i rozwoju strategicznego, co pozwala koordynować zadania tych czterech obszarów. Podstawowym celem tego departamentu jest wskazywanie korzyści i wyzwalanie rezerw prostych poprzez obniżanie kosztów stałych funkcjonowania przedsiębiorstwa, wspomaganie podejmowania decyzji dotyczących celów przedsiębiorstwa, sterowanie procesami gospodarczymi oraz elastyczne dostosowywanie ich do zmian warunków zewnętrznych i wewnętrznych. Zadania departamentu zostały wewnętrznie ściśle określone. W zakresie controllingu są to m.in.:

- opracowanie planów ekonomiczno-finansowych spółki,
- przygotowanie analiz ekonomicznych i oceny efektywności funkcjonowania spółki i jej wewnętrznych jednostek organizacyjnych,
- opracowanie wewnętrznych informacji o wynikach działalności,
- opracowanie planów rozwoju strategicznego w zakresie ekonomiczno-finansowym.

Celami strategicznymi departamentu są:

- doskonalenie procesów pozyskiwania i przetwarzania informacji wykorzystywanych na potrzeby zarządzania majątkiem spółki i jej podmiotami zależnymi,
- doskonalenie procedur controllingu na potrzeby wewnętrznych jednostek gospodarczych,
- rozwój strategicznego planowania,

- doskonalenie zasad ekonomicznej oceny działalności jednostek organizacyjnych i zasad wewnętrznego rozrachunku gospodarczego,
- prowadzenie polityki konsolidacji sprawozdawczości na potrzeby zarządzania strategicznego w grupie kapitałowej oraz kształtowanie polityki finansowej i polityki wzajemnych świadczeń w grupie kapitałowej,
- kumulacja polityki zabezpieczeń od ryzyka, polityki podnoszenia kwalifikacji w sferze rachunkowości i controllingu oraz polityki szkoleń i konsolidacji w sferze problemów podatkowych.

Zadania wyznaczone departamentowi w zakresie rozwoju strategicznego można w zasadzie traktować jako zadania controllingu strategicznego:

- opracowanie, wdrażanie i weryfikowanie, we współpracy z innymi jednostkami organizacyjnymi zintegrowanych planów rozwoju strategicznego spółki,
- koordynacja procesów przygotowywania wszystkich planów spółki,
- koordynacja planów opracowywanych przez podmioty zależne pod kątem ich zgodności z planami strategicznymi spółki,
- opracowanie analiz rozwojowych, długoterminowych analiz ekonomicznych, rynkowych i sektorowych,
- kreowanie i wdrażanie postępu technicznego i nowych produktów,
- tworzenie i modyfikowanie systemów planowania,
- przygotowanie założeń budżetów i wieloletnich planów rozwojowych.

3.2. Ewidencja kosztów

Rachunek kosztów w EKSA prowadzony był wcześniej w dwu standardowych układach: rodzajowym i kalkulacyjnym według miejsc powstawania kosztów, co miało odzwierciedlenie w modułach controllingu systemu SAP R/3. Jednak podział Energetyki Kaliskiej na MPK, zgodnie z docelowymi wymogami *Prawa energetycznego* (komórki organizacyjne, rodzaje działalności, grupy obiektów technicznych itp.), odzwierciedlony w zespole „5”ZPK powodował to, że struktura każdego MPK zawierała 23 znaki. Obecnie w spółce nie występują w planie kont konta zespołu „5”. Zostały one zastąpione **obiektami controllingowymi** (ok. 4700), takimi jak: miejsce powstawania kosztów, rodzaj działania, zlecenie, obiekt wynikowy, centrum zysków, PSP – plan strukturalny projektu, element PSP – pojedynczy element struktury PSP, sieć, czynności sieci.

Zatem konta zespołu „5” zastąpiły:

- w zakresie działalności podstawowej – zlecenia eksploatacyjne PM, miejsca powstawania kosztów, rodzaje działań,
- w zakresie działalności pomocniczej – zlecenia kosztów pośrednich,
- w zakresie działalności inwestycyjnej – czynności sieci, sieci, elementy PSP, zlecenia inwestycyjne.

Konta syntetyczne zespołu „7” zostały przeniesione do Księgowego rachunku wyników, w którym wartości są rozdzielane według rodzajów kosztów i przychodów. Jednocześnie w kalkulacyjnym rachunku wyników² zostały stworzone obiekty wynikowe, które uzupełniają informacje zawartą w Księgowym rachunku wyników i pozwalają na wielowymiarową analizę wyników przedsiębiorstwa. Plan kont, w którym nie ma podziału na jednostki organizacyjne, uzupełniają centra zysków.

Nowe zasady ewidencji mają trzy niewątpliwe zalety:

- 1) mniejszą liczbę oznaczeń konta (maksymalnie 10 znaków),
- 2) łatwiejszą i szybszą dekretację (pierwotna – do księgi głównej; wtórna – na MPK do celów controllingu, bez podania MPK dokument nie zostanie zaksięgowany do księgi głównej),
- 3) szybszy i dokładniejszy dostęp do danych kosztowych.

3.3. System SAP R/3

System SAP R/3 ruszył w EKSA w styczniu 2001 r., jego wdrożenie poprzedził rok przygotowań. System SAP R/3 w EKSA składa się z czterech podstawowych modułów: logistyki, rachunkowości, zarządzania kadrami, systemów informacyjnych. Moduł rachunkowość ma następującą strukturę („+” oznacza opcje aktualnie używane; „-” opcje nieużywane):

- + rachunkowość finansowa
- + *treasure* (płatności)
- + controlling
 - +rodzaje kosztów
 - +MPK
 - procesy (w planach)
 - +zlecenia wewnętrzne
 - projekty
 - planowanie kosztów produkcji
 - rachunek nośników kosztów
 - kalkulacja
 - +rachunek wyników
(dzieli się na księgowy i kalkulacyjny do celów controllingu)
 - +rachunek centrów zysku

² W module „rachunkowość→controlling” funkcjonuje opcja „rachunek wyników” w dwóch wariantach:

- księgowy rachunek wyników, do celów sprawozdawczych (wariant kalkulacyjny),
- kalkulacyjny rachunek wyników, do celów controllingu.

(obejmuje strukturę centrów zysku, na których odbywają się księgowania poprzez księgę główną; księgowania na MPK mogą odbywać się z jej pominięciem)

+controlling strategiczny

+system informowania kierownictwa

(podstawowe wskaźniki finansowe; raporty standardowe i możliwość definiowania nowych)

–plan strategiczny

–konsolidacja

+rachunek centrów zysku

+zarządzanie inwestycjami

+zarządzanie projektem

–zarządzanie nieruchomościami

Kalkulacyjny rachunek wyników do celów controllingu posiada w systemie SAP R/3 różne kryteria wyboru, co umożliwi wielowymiarową i wielostopniową analizę wyników spółki na różnych poziomach działalności i dla różnych jednostek organizacyjnych. Te kryteria to m.in.: działalność, grupa przyłączeniowa, grupa taryfowa, napięcie, odbiorca, strefa, analityka do działalności, grupa dekretowanych materiałów, gmina, powiat, województwo, napięcie SD, grupa przyłączeniowa SD.

3.4. Balanced Scorecard

Podczas wdrażania Balanced Scorecard (BSC) EKSA korzystała z konsultacji austriackiej spółki COS Polen pod kierownictwem Hansa Prennera. Harmonogram prac był następujący:

- wydzielenie 25 celów szczegółowych dla całego przedsiębiorstwa,
- powiązanie celów z departamentami: utworzenie siatki powiązań między celami przedsiębiorstwa a celami departamentów,
- pytanie, jak cele można zrealizować; jak można zmierzyć ich realizację,
- weryfikacja celów: dla niektórych nie udało się znaleźć instrumentów pomiarowych, trzeba je było wyeliminować.

BSC Energetyki Kaliskiej w obecnym kształcie posiada cztery perspektywy podstawowe: rozwoju, klienta, finansową, procesów wewnętrznych oraz dwie dodatkowe, dodane przez spółkę:

- **Ekologiczną** – nie mylić z ochroną środowiska, która jest tylko wykonaniem nakazów, przepisów. Ekologia stała się modna w Europie, a w aspekcie wejścia Polski do UE wręcz niezbędne jest jej ujęcie w strategii firmy. Spółka musi ująć w zamierzeniach strategicznych wykorzystanie nowych źródeł energii elektrycznej: energii skojarzonej, gazu, biomasy. Dzieje się tak, nie tylko ze

względu na modę, ale i ze względu na środki finansowe z UE, które to środki można otrzymać na realizację inwestycji w nowe ekologiczne technologie.

- **Holdingu** – obecnie w Holdingu Energetyka Kaliska istnieje kilka spółek zależnych. Aby firma była identyfikowana pozytywnie jako całość, spółki zależne nie mogą „odstawać” od spółki podstawowej.

BSC została zatwierdzona uchwałą zarządu w lipcu 2003 r., ale jest ciągle dopasowywana do bieżącej działalności. Zostały nawet utworzone ankiety dla klientów (celem lepszego rozpoznania potrzeb) i ankiety dla pracowników (do celów komunikacji wewnętrznej). Zaangażowanie całego zespołu oraz zmotywowanie i poparcie zarządu decydują o sukcesie BSC, dlatego cele i miary muszą znać wszyscy pracownicy. Zastępca kierownika departamentu jest odpowiedzialny za comiesięczne wprowadzanie wyników – danych tekstowych dotyczących wykonania zadań. W założeniach widnieją również kontrola kwartalna i roczna.

3.5. Plany na przyszłość

Plany Energetyki Kaliskiej związane z BSC to przede wszystkim:

- poszukiwanie wartości instrumentów pomiarowych,
- określenie wagi instrumentów pomiarowych,
- implementacja BSC do MY SAP COMP.

System MY SAP COMP jest następną nowością, która ma pojawić się w EKSA wraz z **hurtownią danych**, czyli bazą informacyjną, która zbiera dane ze wszystkich systemów funkcjonujących w przedsiębiorstwie. W perspektywie firma uwzględnia również takie działania, jak:

- realizacja ISO 9002 w zakresie zarządzania jakością,
- wdrożenie rachunku kosztów procesowych celem jeszcze dokładniejszej informacji kosztowej,
- planowanie długookresowe, co zostało ujęte jako jeden z celów w BSC.

Podstawowe kierunki strategii Energetyki Kaliskiej są dwa:

1. Stać się liderem grupy G-8
2. Dbać o klienta

Energetyka Kaliska była pionierem wśród spółek dystrybucyjnych we wprowadzaniu budżetowania na potrzeby controllingu³. Należy przypuszczać, że utrzymując obecne tempo zmian w firmie i zaangażowanie załogi, a także ciągle udoskonalając system controllingu ta spółka dystrybucyjna ma szansę stać się liderem nie tylko w grupie G-8, ale wśród wszystkich zakładów energetycznych w Polsce.

³ Jego zasady zostały opisane przez M. Chalastę [1].

Literatura

- [1] Chalastra M, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 1999 nr 3.
- [2] *Jaki model rynku energii?*, red. M. Okólski, Biblioteka Regulatora, Warszawa 2001.

THE CONTROLLING EVOLUTION IN ENERGETYKA KALISKA SA

Summary

The changes of the energy market in Poland and in Europe need necessity of continuous monitoring and improving of costs and management effects. That is way most of energy enterprises go towards complex forms of management (e.g. controlling), which offer chance of early warning of threats and opportunities, current management and control of activities. This paper shows a pioneer and pattern case of controlling and its evolution in energy enterprise in Energetyka Kaliska SA.