

Jerzy Róžański

Uniwersytet Łódzki

EFEKTY WDRAŻANIA NOWOCZESNYCH STRUKTUR I METOD ZARZĄDZANIA W POLSKIEJ ENERGETYCE NA PRZYKŁADZIE BOT ELEKTROWNIA BEŁCHATÓW SA

1. Wstęp

Sektor energetyczny w Polsce podlegał w ostatnich latach bardzo dużym zmianom organizacyjnym. Towarzyszyły temu również daleko idące zmiany metod i technik zarządzania, co dodatkowo odróżniło ten sektor od innych sektorów gospodarki w Polsce.

Dlatego też interesująca wydaje się próba odpowiedzi na pytanie, jakie były efekty zarówno wprowadzonych zmian o charakterze strukturalnym, jak i zastosowanych w sektorze energetycznym nowoczesnych metod zarządzania.

Autor skoncentrował się na analizie zmian zachodzących w nowo utworzonym holdingu BOT (Bełchatów, Opole, Turów), ze szczególnym uwzględnieniem Elektrowni Bełchatów. Wymogi formalne nie pozwalają na konfrontację przedstawionego materiału empirycznego z dociekaniem teoretycznymi na ten temat. Prezentowany *case* należy traktować jako głos w dyskusji nad kierunkami usprawnień systemu zarządzania w Polsce, biorąc za punkt wyjścia określony sektor i jego najbardziej liczące się jednostki organizacyjne.

2. Ogólna charakterystyka sektora energetycznego w Polsce

Struktura organizacyjna polskiej energetyki odpowiada kolejnym fazom procesu wytwarzania i dystrybucji energii elektrycznej:

- wydobywanie węgla (kopalnie),
- wytwarzanie energii elektrycznej (elektrownie),
- dystrybucja energii elektrycznej (spółki dystrybucyjne).

W poszczególnych fazach procesu wytwarzania przyjmowane są rozwiązania, polegające na grupowaniu niektórych jednostek w większe organizmy. Na przykład

większość kopalń funkcjonujących na Śląsku jest zgrupowana w kompaniach węglowych, podobnie jak spółki dystrybucyjne, które najczęściej powiązano w układzie poziomym w większe organizmy gospodarcze (Enea SA, Enion SA, Energia SA, Energetyka Podkarpacka SA, Wschodnia Grupa Energetyczna SA, Energia Pro Koncern Energetyczny SA). Do niedawna więc jeszcze najsłabsze tendencje integracyjne występowały na poziomie wytwarzania energii elektrycznej.

W proces wytwarzania i dystrybucji energii zaangażowane są jeszcze inne instytucje. Monopolistą w dziedzinie przesyłu energii elektrycznej poprzez sieci wysokiego napięcia są Polskie Sieci Energetyczne (PSE).

Przedsiębiorstwa sektora elektroenergetycznego przez dłuższy czas miały stabilne warunki działania. Ogólnie rzecz biorąc, nie musiały się troszczyć o sprzedaż swoich produktów. Szczególnie wyraźnie widać to było w elektrowniach, które miały podpisane kontrakty długoterminowe. Kontrakty te, zawierane na okres kilku, a niekiedy i kilkunastu lat między wytwórcą energii a Polskimi Sieciami Energetycznymi, umożliwiały sprzedaż energii elektrycznej po cenach ustalonych z PSE. Ceny te były negocjowane przez elektrownie z PSE w odniesieniu do każdego roku z lat objętych kontraktem długoterminowym. Cena, którą PSE płaciły elektrowni, była podwyższana o marżę PSE (opłata przesyłowa). W sumie system ten był korzystny dla elektrowni. Na przykład największa polska elektrownia, Elektrownia Bełchatów SA, której udział w krajowym rynku energii elektrycznej wynosi ok. 20%, w wygasającym w dniu 31 grudnia 2005 r. kontrakcie długoterminowym miała zagwarantowaną sprzedaż ponad 90% całości wytwarzanej energii elektrycznej.

Rynek bilansujący jest kolejnym miejscem sprzedaży energii elektrycznej. Zasady funkcjonowania tego rynku są ustalone przez Polskie Sieci Energetyczne. Sprzedawane są te nadwyżki energii elektrycznej, które nie zostały zakontraktowane w formie umów długoterminowych.

Elektrownie sprzedają również energię na giełdzie energii. Udział sprzedaży realizowanej przez poszczególne elektrownie w ten sposób jest niewielki.

Stabilizacja warunków funkcjonowania sektora energetycznego wpłynęła korzystnie na możliwości dokonywania usprawnień w systemie zarządzania tymi jednostkami.

Jednym z przedsiębiorstw najbardziej liczących się, jeśli chodzi o sektor energetyczny w Polsce, jest Elektrownia Bełchatów, największa w Europie elektrownia konwencjonalna, opalana węglem brunatnym.

3. Kierunki usprawnień w systemie zarządzania przedsiębiorstwem energetycznym na przykładzie Elektrowni Bełchatów

Elektrownia Bełchatów (obecnie BOT Elektrownia Bełchatów SA) została w pełni oddana do eksploatacji w 1988 r., gdy zakończono budowę ostatniego z 12 bloków energetycznych. Łączna moc wszystkich bloków wynosiła wówczas 4320 MW.

Dokonywana sukcesywnie modernizacja bloków doprowadziła do zwiększenia łącznej mocy do 4440 MW. Podstawowym dostawcą surowca, tj. węgla brunatnego, jest pobliska Kopalnia Węgla Brunatnego „Bełchatów” SA. Roczna produkcja energii elektrycznej to ponad 25 mln MWh.

W 1999 r. Elektrownia Bełchatów stała się jednoosobową spółką Skarbu Państwa. 9 marca 2004 r. podpisano umowę w sprawie utworzenia spółki BOT Górnictwo i Energetyka SA, grupującej trzy elektrownie:

- Elektrownię Bełchatów,
 - Elektrownię Opole,
 - Elektrownię Turów,
- oraz dwie kopalnie:

- Kopalnię Bełchatów,
- Kopalnię Turów,

a w 2005 r. BOT Elektrownia Bełchatów SA przekazała część akcji swoim pracownikom, zgodnie z zasadami zawartymi w ustawie o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw (11,6% ogólnej liczby akcji).

Elektrownia Bełchatów jest jednym z tych przedsiębiorstw sektora energetycznego, w których najczęściej i najsilniej dawały o sobie znać tendencje do outsourcingu. Chronologicznie najwcześniej, bo 20 września 1996 r., wydzielona została spółka z o.o. Elektrownia Bełchatów II (od 2003 r. spółka „Elbis”). Podstawowym zadaniem spółki było przygotowanie inwestycji i budowa bloku energetycznego o mocy 833 MW. Spółka „Elbis” ma obecnie za zadanie również handel energią.

W 2000 r. powstała spółka z o.o. MegaMed, której zadaniem jest świadczenie usług medycznych (badania profilaktyczne i podstawowe oraz specjalistyczna opieka medyczna).

W 2001 r. powołano spółkę z o.o. „Elbest” Bełchatów, obejmującą przede wszystkim:

- prowadzenie działalności hotelarskiej i gastronomicznej,
- prowadzenie działalności kulturalnej i rekreacyjnej,
- sprzątanie pomieszczeń biurowych i produkcyjnych, prace konserwatorskie,
- usługi transportowe,
- usługi związane z bezpieczeństwem i ochroną mienia.

We wszystkich wymienionych spółkach Elektrownia Bełchatów ma 100% udziały. Spółki świadczą swoje usługi niemal wyłącznie na rzecz Elektrowni Bełchatów.

Można uznać, że procesy outsourcingowe przebiegały w sposób dość typowy. Wyłączono, poza podstawową strukturą organizacyjną, te rodzaje działalności, które miały charakter uzupełniający, pomocniczy (MegaMed, Elbest), związany z konkretną działalnością, wykraczający poza dotychczasowy zakres działań Elektrowni (Elbis). Wyodrębnienie więc tych jednostek można uznać za dość oczywiste i zgodne z tendencjami, jakie występują w polskich przedsiębiorstwach po 1989 r.

Elektrownia Bełchatów, będąc już w strukturach BOT-u, na przełomie lat 2004 i 2005 rozpoczęła przygotowanie do wydzielenia ze swej struktury Zakładu Remon-

towego Elektrowni oraz Zakładu Automatyki i Remontów Elektrycznych i do zawiązania na ich bazie spółek prawa handlowego. W ramach podjętych prac m.in.:

- uwzględniono zakres i podstawowe zasady świadczenia usług przez nowe spółki na rzecz Elektrowni Bełchatów,
- przygotowano propozycje świadczeń wzajemnych między wydzielonymi spółkami a Elektrownią Bełchatów i pozostałymi spółkami stanowiącymi grupę kapitałową BOT,
- określono składniki majątkowe, które zostaną wniesione do nowych spółek lub sprzedane.

W założeniu wydzielenie działalności remontowej winno się przyczynić do lepszego wykorzystania istniejącego kapitału remontowego, zakłada się bowiem, że nowo powstałe spółki świadczyłyby usługi remontowe nie tylko na rzecz innych podmiotów zgrupowanych w grupie kapitałowej BOT, lecz także na zewnątrz. Z doświadczenia Elektrowni Bełchatów wynika jednak, że proces „urynkowienia” spółek wydzielonych przebiega bardzo długo i jest procesem trudnym. Bez „parasola ochronnego” i bez zleceń ze strony właściciela spółki nie utrzymałyby się na rynku.

Podobne są doświadczenia innego ważnego podmiotu, działającego w regionie łódzkim, a mianowicie Zespołu Elektrociepłowni w Łodzi, z którego wydzielono samodzielne spółki:

- „Trans-ec” (spółka transportowa),
- „Engorem” (spółka remontowa),
- „Mix” (spółka o profilu zbliżonym do „Elbestu”).

Podobnie jak w przypadku Elektrowni Bełchatów i tutaj powstaje pytanie o efekty działań outsourcingowych. Brak jest bowiem klarownego rachunku, który *ex post* odpowiadałby na pytanie, czy z punktu widzenia efektów finansowych wydzielenie było zasadne, czy też nie. Niepokój budzi też ograniczona samodzielność rynkowa nowych podmiotów, które bez zleceń i (najczęściej) korzystnych warunków rozliczania się z przedsiębiorstwem – właścicielem spółek wydzielonych – nie byłyby w stanie samodzielnie się utrzymać.

Innym kierunkiem działań realizowanych konsekwentnie w Elektrowni Bełchatów jest wdrażanie zasad wewnętrznego rozrachunku gospodarczego, co przyczynia się do zwiększenia samodzielności ekonomiczno-finansowej tych jednostek organizacyjnych funkcjonujących w strukturze organizacyjnej elektrowni, w których taki rachunek został wdrożony. W najszerszym zakresie wewnętrzny rachunek gospodarczy zastosowano w rozliczeniach Zakładu Remontowego i Zakładu Automatyki Elektrowni oraz w Wydziale Magazynów i Rozładunków Zakładu Zaopatrzenia i Transportu. Działania te stanowiły przygotowanie do rozpoczętego obecnie procesu wydzielenia tych jednostek ze struktury organizacyjnej elektrowni.

Istotnym elementem doskonalenia systemu zarządzania były certyfikaty jakościowe, związane ze zintegrowanym systemem zarządzania jakością. W 2003 r.

elektrownia otrzymała, jako jedna z niewielu firm sektora energetycznego, certyfikat na zintegrowany system zarządzania jakością, środowiska i BHP w zakresie:

- wytwarzania oraz sprzedaży energii elektrycznej i ciepła,
- usług remontowych, telekomunikacyjnych i zaopatrzeniowych,
- działania na rzecz ochrony środowiska,
- poprawy warunków pracy i ochrony zdrowia pracowników.

Uzyskanie certyfikatu było możliwe m.in. dzięki zrealizowaniu wielu inwestycji proekologicznych (przede wszystkim instalacji odsiarczania spalin) oraz w wyniku poprawy warunków pracy.

Prowadzone w latach 2002-2005 korekty struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa w wielu przypadkach były zbieżne z koncepcją *lean management*. Polegały one m.in. na:

- uproszczeniu i spłaszczeniu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- uproszczeniu procedur informacyjno-decyzyjnych,
- doprowadzeniu do większej klarowności zadań na poszczególnych szczeblach i stanowiskach w hierarchicznej strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

4. Analiza zmian w zarządzaniu spółkami wchodzącymi w skład grupy kapitałowej BOT Górnictwo i Energetyka SA

Powołanie w 2004 r. grupy kapitałowej BOT Górnictwo i Energetyka SA zmieniło w sposób zasadniczy sytuację przedsiębiorstw, które weszły w skład grupy kapitałowej. Powołano spółkę celową obejmującą większość akcji każdego z pięciu podmiotów wchodzących w skład grupy BOT. Część akcji pozostawiono jako własność Skarbu Państwa, pozostałe udostępnione są pracownikom tworzącym grupę kapitałową BOT.

Podstawowe cele grupy BOT na lata 2005-2007 to:

- maksymalizacja wartości spółki poprzez wzrost wartości i wolumenu sprzedaży,
- prowadzenie konsekwentnej konsolidacji wewnątrz grupy oraz restrukturyzacji wewnętrznej w celu obniżenia łącznych kosztów działalności całej grupy,
- doprowadzenie do integracji ze spółkami dystrybucyjnymi, co pozwoli na stworzenie powiązań typu koncernowego (kopalnie–elektrownie–przesył–dystrybucja, jako kolejne ogniwo od surowca do procesu udostępnienia energii),
- wejście grupy BOT na giełdę, planowane na przełomie lat 2006 i 2007.

Spółka celowa przejmuje od spółek parterowych handel energią – umowy z Polskimi Sieciami Energetycznymi będą więc podpisywane nie przez poszczególne spółki, ale przez spółkę celową, pełniącą funkcję centrali holdingu. W 2005 r. Elektrownia Bełchatów przekazała już zarządowi BOT swe uprawnienia do zawarcia kontraktu z PSE.

Jednym z najszybciej realizowanych w spółkach parterowych grupy BOT zadań jest realizacja programu dobrowolnych odejść, umożliwiającego podjęcie decyzji o wcześniejszym odejściu na emeryturę tym pracownikom, którzy się na to

zdecydują w odpowiednim czasie. Na przykład w Elektrowni Bełchatów pracownicy mieli termin złożenia wniosków do 30 września 2005 r., rozpatrzenie wniosków następowało do 31 października 2005 r., a rozwiązanie umowy o pracę, dające możliwość uzyskania rekompensaty przez pracowników – do 31 grudnia 2005 r.

Program dobrowolnych odejść zakłada, że decyzja nie należy wyłącznie do pracownika. Zakład pracy może nie wyrazić zgody na odejście takiego pracownika, którego pozostanie jest korzystne dla przedsiębiorstwa. Skala dobrowolnych odejść była większa niż się spodziewano. W Kopalni Węgla Brunatnego „Bełchatów” odeszło ok. 700 pracowników, a w Elektrowni Bełchatów – ok. 200.

Program dobrowolnych odejść był programem umożliwiającym zmniejszenie i racjonalizację zatrudnienia we wszystkich spółkach parterowych. Wiadomo bowiem było od dawna, że w energetyce występują znaczne przerosty zatrudnienia, mimo podejmowanych już wcześniej działań mających na celu zmniejszenie ich liczby. Program dobrowolnych odejść stanowił jednorazowe rozwiązanie, które winno zapewnić uzyskanie przemysłanych oszczędności w zatrudnieniu, co umożliwiło zmniejszenie kosztów pracy w spółkach parterowych Grupy BOT.

Kolejne oszczędności winny być uzyskane w latach 2006-2007 w związku z planowaną centralizacją wielu funkcji w ramach Grupy BOT. Do najważniejszych obszarów podlegających centralizacji decyzyjnej w ramach BOT będą należały:

- 1) centralizacja zakupów materiałów do produkcji,
- 2) jednolite zarządzanie logistyką,
- 3) decyzje dotyczące inwestycji (kryteria kwalifikacji, zasady przygotowania i składania wniosków, zasady zarządzania inwestycjami),
- 4) wydzielenie jednostek organizacyjnych zajmujących się remontami – spółka (spółki) te winny świadczyć usługi na rzecz wszystkich spółek parterowych zgrupowanych w BOT,
- 5) centralizacja funkcji związanych z usługami pomocniczymi (usługi medyczne, hotelarskie, informatyczne, prawnicze), ale też wybranych usług inżynierskich.

Przedstawione dziedziny, w których planuje się centralizację funkcji w ramach całej Grupy BOT, nie są jedynym obszarem działań centralizacyjnych i unifikacyjnych. Przewiduje się bowiem opracowanie jednolitej strategii finansowania Grupy BOT, jednolitej strategii podatkowej, ujednoczenia zasad controllingu.

Zwiększenie wiarygodności Grupy BOT jako partnera biznesowego winno nastąpić m.in. poprzez udany debiut na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.

Dokonując ogólnej oceny już przeprowadzonych i dopiero planowanych przedsięwzięć mających na celu zwiększenie efektywności działania spółek wchodzących w skład Grupy BOT, należy stwierdzić, że podjęte działania są zgodne z ogólnymi trendami występującymi w państwach rozwiniętej gospodarki rynkowej, a zwłaszcza w przedsiębiorstwach działających w skali międzynarodowej. Procesy centralizacji wielu funkcji realizowanych w ramach holdingów (grup kapitałowych lub w układzie spółka matka–spółki córki) zaszły tam bardzo daleko.

Powstanie dużego zgrupowania, jakim jest BOT Górnictwo i Energetyka SA, daje możliwość znacznej obniżki łącznych kosztów działalności w ramach całej Grupy.

Należy liczyć się bowiem z tym, że utrzymanie dotychczasowego potencjału będzie musiało się wiązać z poważnymi inwestycjami w sektorze energetycznym. Część pieniędzy finansujących te inwestycje będzie musiała pochodzić ze środków własnych BOT. Już teraz w Elektrowni Bełchatów trwają przygotowania do budowy bloku energetycznego o mocy 833 MW – do końca 2005 r. zakończono negocjacje w sprawie finansowania tego projektu.

Niezbędne jest przekształcenie BOT-u w strukturę koncernową poprzez przyłączenie co najmniej dwóch spółek dystrybucyjnych: Łódzkiego Zakładu Energetycznego SA oraz Zakładu Energetycznego Łódź – Teren, zgodnie z tendencjami występującymi w większości krajów Europy Zachodniej.

Docelowe efekty proponowanych zmian będą uzależnione od wielu czynników. Sprawne i konsekwentne, niezależne od zawirowań politycznych i społecznych, przeprowadzenie całego procesu winno zwiększyć efektywność działań spółek parterowych i w efekcie Grupy BOT jako całości.

Wiele czynników jest jednak niewiadomych. Nie ma pewności co do tego, jak w najbliższych latach będą kształtować się ceny energii elektrycznej. Nie wiadomo, jaka będzie skala zainteresowania polską energetyką ze strony przedsiębiorstw zagranicznych. Trudno precyzyjnie oszacować popyt na energię elektryczną w Polsce i w innych krajach europejskich w nadchodzących latach.

Nie ma jednak wątpliwości, że w dobie globalizacji musi się zwiększyć konkurencyjność polskiego sektora energetycznego. Omówione w artykule działania winny się przyczynić do poprawy tej efektywności.

THE EFFECTS OF IMPLEMENT MANAGEMENT MODERN STRUCTURES AND METHODS ON ENERGETIC SECTOR EXAMPLE

Summary

The article represents the methods of rationalization management structures and systems in Polish energy on the example of Elektrownia Bełchatow and BOT Gornictwo i Energetyka SA group.

Stability of working rules and market reliability have had a positive influence on the activity of the energetic sector's modules, at the extent of adjustment the structures and methods of management. Outsourcing was applied, controlling and many elements of lean management's conceptions were developed in the widest sphere.

On the general assesment, the positive innovation's effects are more predominant than negatives – the effectiveness of these elements, in board interpretation, is increasing.