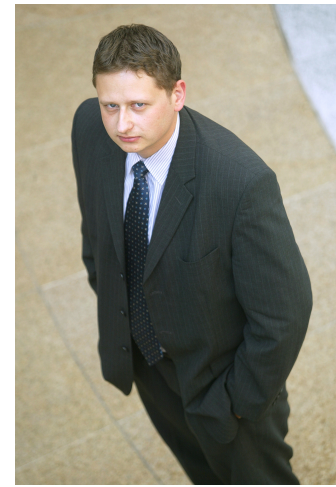


## **Reorganizacja sektora energetycznego – ważniejsze wydarzenia i najbliższe wyzwania.**



### **Wstęp**

Podmioty sektora elektroenergetycznego w Polsce ulegały bardzo dynamicznym zmianom w ostatnich dekadach. Zwrócić należy uwagę, że główne zmiany, które ich dotyczą, są wynikiem kilku czynników. Do głównych z nich należy zaliczyć z pewnością podejmowane z różną skutecznością działania proefektywnościowe ze strony właściciela (Skarbu Państwa), procesy koncentracji kapitałowej wynikające z trendów ogólnoświatowych oraz konieczność dostosowania do prawnych regulacji unijnych, o czym szerzej napisano w dalszej części artykułu. Dodając do tego takie zdarzenia jak wprowadzenie spółek energetycznych na giełdę papierów wartościowych w Warszawie, a wcześniejszy szeroko zakrojony program prywatyzacji wybranych głównych podmiotów wytwórczych energii elektrycznej, można powiedzieć, że w polskim sektorze energetycznym w ostatnich dekadach doszło do rewolucji organizacyjnej. Dla zilustrowania tych zmian we wstępie można podać przykład podsektora dystrybucji. Jeszcze w roku 2003 funkcjonowały w nim trzydzieści trzy spółki dystrybucji energii elektrycznej odpowiadające w większości dawnym województwom przed reformą administracyjną. W spółkach tych umiejscowione były między innymi procesy obrotu energią elektryczną, sprzedaży energii oraz obsługi klienta. Kilka lat później w wyniku procesów konsolidacji kapitałowej i stosunkowo silnej restrukturyzacji funkcjonowały już cztery duże grupy energetyczne (holdingi) złożone między innymi z wcześniejszych 33 niezależnych spółek. Tytułem wstępu można podać, że w ramach struktur holdingowych znajdują się obecnie między innymi wydzielone w formie osobnych spółek procesy sprzedaży i obrotu energią elektryczną oraz obsługi klienta.

### **Główne formalne podstawy zmian dokonywanych w sektorze elektroenergetycznym**

Jak wspomniano we wstępie, w największym stopniu na obecny kształt sektora energetycznego w Polsce miały wpływ polityczne decyzje właścicielskie zapoczątkowane w latach dziewięćdziesiątych, które dotyczyły prywatyzacji wybranych elektrowni i

elektrociepłowni a następnie po roku 2000 decyzje w zakresie konsolidacji podmiotów. W latach dziewięćdziesiątych sprywatyzowana została Elektrociepłownia Zielona Góra, Elektrociepłownia Będzin, Elektrociepłownia Białystok, Elektrociepłownia Kraków, Zespół Elektrociepłowni Wrocławskich Kogeneracja, Elektrociepłownie Warszawskie, Elektrociepłownię Wybrzeże, Elektrownię Połaniec, Elektrownię Rybnik, Elektrownię Skawina oraz Zespół Elektrowni Pątnów – Adamów – Konin. Po roku 2000 nastąpiła między innymi prywatyzacja elektrociepłowni aglomeracji łódzkiej i poznańskiej – w obydwu przypadkach nabywcą był francuski inwestor branżowy - Dalkia. W ramach działań konsolidacyjnych podsektora wytwarzania, nie przeznaczonych na tym etapie do prywatyzacji, powstał w roku 2000 Południowy Koncern Energetyczny (PKE) w skład którego weszło sześć elektrowni: Jaworzno III, Łagisza, Siersza, Halemba, Łaziska, Blachownia oraz elektrociepłownie Bielsko-Biała i Katowice. W roku 2004 doszło do utworzenia Grupy BOT – Górnictwo i Energetyka poprzez konsolidację elektrowni Bełchatów, Opole i Turów oraz połączenie z kopalnią węgla brunatnego Turów i Bełchatów. Z punktu widzenia organizacji podsektora dystrybucji energii elektrycznej istotną datą jest rok 2002, kiedy to rozpoczął się pilotażowy projekt połączenia pięciu zakładów energetycznych (z 33 niezależnych zakładów – spółek dystrybucyjnych, o których wspomniano we wstępie), które ostatecznie utworzyły Koncern ENEA SA. Do spółek tych należały następujące zakłady: Zielonogórskie Zakłady Energetyczne SA, Energetyka Poznańska SA, Energetyka Szczecińska SA, Zakład Energetyczny Gorzów SA oraz Zakład Energetyczny Bydgoszcz SA. Dalszy proces konsolidacji dystrybutorów energii doprowadził do powstania kolejnych trzech koncernów dystrybucyjnych EnergiaPro Koncern Energetyczny SA (Wrocław), Enion SA (Kraków), Energa SA (Gdańsk). W 2003 roku polski rząd przedstawił nową koncepcję oraz harmonogram dalszych procesów zmian podmiotów sektora elektroenergetycznego, sankcjonującą konsolidację dystrybutorów, ale także istotnie odmienną od dotychczasowych działań w zakresie innych podmiotów. Nowy program o formalnej nazwie *„Program realizacji polityki właścicielskiej Ministra Skarbu Państwa w odniesieniu do sektora elektroenergetycznego”* został przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 28 stycznia 2003 roku. Opierał się na założeniu, że procesy prywatyzacji będą poprzedzone procesami konsolidacji podmiotów w dodatku konsolidacji o charakterze pionowej czyli połączeniu miały podlegać podmioty produkujące energię oraz (dopiero co skonsolidowane – chociaż nie wszystkie) spółki dystrybucyjne. Program opierał się na założeniu, że odrębne spółki są zbyt małe, aby móc konkurować na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Warto w tym miejscu podkreślić, że w pewnym zakresie program powielał koncepcję struktury

ryнку energii z lat osiemdziesiątych XX. wieku, kiedy to w Polsce występowało 5 (skonsolidowanych) okręgów energetycznych mających status wielozakładowego przedsiębiorstwa państwowego. Do każdego z okręgów należało od kilku do kilkunastu zakładów wytwórczych, dystrybucyjnych oraz zakłady pełniące funkcje wsparcia technicznego. Zgodnie z zatwierdzonym programem z roku 2003, zakończenie prac reorganizacyjnych podmiotów sektora było przewidziane do roku 2006 i należy przyznać, że prace zostały zrealizowane przynajmniej z formalnego punktu widzenia w większości zgodnie z założeniami.

W latach 2006-2008 realizowana była kolejna z aktualizacji „Programu dla energetyki”, której założeniem było zbudowanie konkurencyjnego rynku energii elektrycznej między innymi poprzez kolejną kreację jeszcze większych podmiotów w wyniku kolejnych procesów konsolidacyjnych. Efektem tych działań było powstanie następujących podmiotów w formie holdingów:

1. Polska Grupa Energetyczna (PGE) SA, w skład, której wszedł opisany już wcześniej BOT, Zespół Elektrowni Dolna Odra, część aktywów spółki Polskie Sieci Elektroenergetyczne, część spółek dystrybucyjnych – Łódź oraz Rzeszów.
2. Energa SA – po połączeniu wcześniej utworzonej Energii z Elektrownią Ostrołęka SA.
3. Enea SA – po konsolidacji zakładów energetycznych i włączeniu dodatkowo Elektrowni Kozienice SA.
4. Tauron Polska Energia SA – po połączeniu EnergiaPro SA, Enion SA i PKE SA.

Dopiero po utworzeniu wymienionych wyżej podmiotów rozpoczęto proces ich prywatyzacji poprzez emisję akcji na warszawskiej giełdzie papierów wartościowych w latach 2009-2010. Należy zauważyć, że Skarb Państwa pozbył się pakietu większościowego jedynie w przypadku holdingu Tauron Polska Energia SA (30,06 % akcji oraz taka sama wartość udziału w głosach podczas walnego zgromadzenia akcjonariuszy – WZA). W pozostałych holdingach Skarb Państwa pozostawił sobie pakiety kontrolne w postaci ponad 51% akcji, co dodatkowo w przypadku Energa skutkuje udziałem 64,08 % udziału w głosach na WZA. W spółce Tauron Polska Energia SA zapewnienie kontroli Skarbu Państwa jest uzyskane poprzez udział kapitałowy w KGHM SA, który posiada bezpośrednio 10,39% akcji spółki Tauron.

## **elektroenergetycznego**

Analizując ostatnie dekady głównych procesów reorganizacji podmiotów sektora energetycznego należy zauważyć, że część zapisów dokumentów formalno-prawnych wymienionych wcześniej w postaci programów dla energetyki było w pewnym zakresie wymuszonych regulacjami prawnymi europejskimi dotyczącymi kraju stowarzyszonego, jakim przed rokiem 2004 była Polska. Mowa tu przede wszystkim o wytycznych dyrektywy 2003/54/EC Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 czerwca 2003 roku. Dostosowanie do założeń tej dyrektywy było szczególnie skomplikowane w związku z równoległe prowadzonym procesem konsolidacji podmiotów. Dostosowanie do dyrektywy zakładało wyodrębnienie tzw. operatorów systemów dystrybucyjnych (OSD) oraz operatora systemu przesyłowego – w przypadku najwyższych napięć, którzy z założenia nie podlegali prawom wolnego rynku i mieli uwzględniać w swoich strukturach wyłącznie aktywa umożliwiające realizację procesów dystrybucyjnych i przesyłowych. Dodatkową komplikacją był brak szczegółowych założeń modelowych w zakresie koniecznych do przeprowadzenia zmian. Opisywana wyżej dyrektywa wymuszała formalno-prawne oddzielenie dystrybucji od obrotu energii między innymi w kontekście mającego się zupełnie otworzyć rynku energii od 1 lipca 2007 dla wszystkich klientów (ok. 15 milionów odbiorców). Proces liberalizacji rynku energii został rozpoczęty w 1998 roku od klientów o największym zużyciu powyżej 500 GWh – w 1998 roku było to 12 klientów.

### **Ocena procesów restrukturyzacji spółek energetycznych wraz z ostatnimi wydarzeniami w sektorze wydobywczym**

Próbując ocenić procesy zmian sektora nie można nie odnieść wrażenia, że zmiany na przestrzeni ostatnich dekad **cechowała olbrzymia zmienność wizji i duża niekonsekwencja**. O ile część zmian w dużym stopniu można wytłumaczyć procesami „niezależnymi” jak choćby integracja ze strukturami europejskimi i konieczność dostosowywania się do nie zawsze precyzyjnych regulacji unijnych, to trudno jest znaleźć logikę w procesach prywatyzacyjnych. Warto zauważyć, że w zbliżonych lub nawet tych samych okresach realizowane były procesy sprzedaży spółek – często bez podejmowania szczególnych działań zmierzających do kreowania ich wartości podczas gdy inne spółki o podobnym charakterze były konsolidowane. Procesy sprzedaży dotyczą na przykład elektrociepłowni z obszaru Poznania, Łodzi i Krakowa dla

których znaleziono francuskiego – znaczącego inwestora branżowego w postaci Dalkii i EDF (Électricité de France). Obserwując rozwój tych spółek, z pewnością należy podkreślić zapewnienie ich rozwoju po prywatyzacji. Nie można jednak nie zauważyć także rozwoju grup energetycznych skonsolidowanych, które w roku 2010 weszły na giełdę papierów wartościowych i mają istotny wpływ w chwili obecnej na budżet Państwa – w jednym z ostatnich lat zysk netto jednej tylko spółki TAURON Polska Energia wyniósł około 1,3 mld zł. Zwrócić także należy uwagę na fakt, że wiele podmiotów przed prywatyzacją było w złej kondycji finansowej – uzyskując ujemne wyniki finansowe. Najczęściej po prywatyzacji wyniki te ulegały radykalnej poprawie, poprzez wykorzystanie często prostych rezerw, które znajdowały się w strukturach nabywanych podmiotów. Przykładem przedsiębiorstw, które znacząco poprawiły kondycję finansową jest elektrociepłownia poznańska, która zwiększyła w kilka lat po prywatyzacji wartość zysku netto z poziomu ujemnego do poziomu kilkudziesięciu milionów złotych. Jest to jak widać potwierdzenie często używanego argumentu, który wpisuje się w nurt neoliberalnych gospodarek światowych, mówiącego o tym, że państwowy właściciel jest z reguły mniej efektywny. Nasuwa się jednak istotne pytanie czy musi tak być w rzeczywistości biorąc pod uwagę rozwój rynków finansowych, procesy globalizacji i swobodnego przepływu kapitału w tym kapitału intelektualnego. Innym dobrym przykładem niekonsekwentnych działań właściciela była sprzedaż w 2002 roku spółki dystrybucyjnej energii STOEN SA w Warszawie i dwa lata wcześniej Górnośląskiego Zakładu Elektroenergetyczny (GZE) SA w Gliwicach. Spółki o tyle istotne, że działające na obszarze głównego okręgu przemysłowego w Polsce w przypadku GZE – ok. 7% udziału w rynku dystrybucji i szczególnego strategicznego obszaru Polski w przypadku STOEN SA – Warszawa z również znaczącym ok. 5% udziałem w rynku dystrybucji energii. Co ciekawe 11 lat później w 2011 roku GZE SA został można powiedzieć „znacjonalizowany” przez TAURON Polska Energia w wyniku umowy sprzedaży przez szwedzkiego Vattenfall’a. Pomijając dosyć skomplikowany proces integracji po akwizycyjnej w celu włączenia w struktury energetyczne polskiej spółki ciekawa jest analiza wartości transakcji. **W roku 2000 Skarb Państwa sprywatyzował spółkę GZE SA a jej wartości określono na około 0,7 mld zł. W roku 2011 polska spółka giełdowa odkupiła GZA SA za ponad 4 mld zł po 11 latach „eksploatacji” spółki i pobierania dywidendy przez szwedzki koncern Vattenfall należący, co warto podkreślić, w 100% do szwedzkiego skarbu państwa.** Potwierdzając brak wizji i zmienność polityki rozwoju sektora energetycznego ostatnich dekad, nasuwa się pytanie dlaczego akurat zdarzyły się tylko dwie prywatyzacje spółek dystrybucyjnych. Co ciekawe prywatyzacja

warszawskiej spółki STOEN wzbudziła większe kontrowersje z uwagi na bardzo krytyczny raport Najwyższej Izby Kontroli, który ukazał się w lutym 2004 roku. W raporcie, NIK co prawda nie kwestionował bezpośrednio ceny nabycia 85% akcji spółki (wartość transakcji około 1,5 mld zł), ale znalazło się szereg krytycznych uwag dotyczących wzrostu ryzyka utraty kontroli nad sieciami elektroenergetycznymi, zapobieganie zastępowaniu monopolu państwowego naturalnego monopolem naturalnym prywatnym, rozpoczęcie procesu prywatyzacji przed konsolidacją podmiotów wytwarzania energii elektrycznej oraz uporządkowaniem rynku energii – w szczególności rozwiązania tzw. kontraktów długoterminowych czyli mówiąc w dużym uproszczeniu akceptacji zawyżonej ceny energii płaconej wytwórcom w celu sfinansowania projektów inwestycyjnych w moce wytwórcze. Warto także wspomnieć, że w trakcie procesu prywatyzacji STOEN uzyskał ujemne współczynniki korekcyjne dla swoich taryf na lata 2004 i 2005 – najniższe spośród przyznanych do tego czasu zakładom energetycznym, co pozwalało na podnoszenie opłat za przesył i dystrybucję powyżej wskaźnika inflacji. Parametr miał wpływ na wycenę spółki w następnych okresach. Nie analizując szczegółowo tych procesów, raport NIK jest kolejnym przykładem braku tak ważnej stabilnej i spójnej długookresowej wizji dla sektora energetycznego.

Próbując ocenić sytuację bieżącą, z pewnością należy pozytywnie odnieść się do ostatecznej konsolidacji sektora elektroenergetycznego i powstaniu czterech opisanych już powyżej grup energetycznych. Poprzez upublicznienie tych grup w formie notowań na warszawskiej giełdzie papierów wartościowych zaimplementowano w nich elementy rozwiązań zarządczych powszechnych dla krajów o rozwiniętych rynkach finansowych. Autor świadomie użył w tym miejscu sformułowania „elementy” albowiem należy mieć na uwadze występujące w dalszym ciągu duże upolitycznienie tych spółek, co jak można zauważyć chociażby z powyższych przykładów nie prowadzi do uzyskiwania największej efektywności we wszystkich obszarach. Samych debiutów giełdowych z punktu widzenia osiągniętych wartości także nie można oceniać w kategoriach pełnego sukcesu. Niewątpliwie jednak, jeśli porównamy organizację spółek sprzed dekady zobaczymy, że w chwili obecnej mamy silne organizacyjnie, w określonym zakresie skonsolidowane podmioty wyposażone w najnowocześniejsze narzędzia informatyczne służące między innymi obsłudze klienta i poprawie komunikacji. Pomimo, że spółki te szczególnie w ostatniej dekadzie poddane były dynamicznym procesom restrukturyzacji trudno w dalszym ciągu porównywać je do analogicznych spółek na rynkach europejskich. W

chwili obecnej można w nich zauważyć następujące negatywne zjawiska organizacyjne:

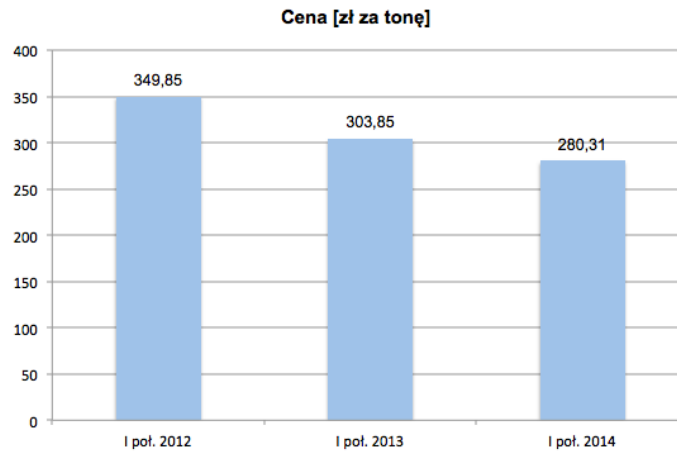
1. Powstałe struktury zawierają w sobie wiele procesów historycznych – często w postaci spółek zależnych, które z punktu widzenia *core businessu* są nieistotne i muszą zostać poddane eliminacji. Dotyczy to wszelkiego rodzaju działalności socjalnej, hotelowej, ale także niektórych usług okołoenerygetycznych.
2. Konsolidacja podobnych podmiotów spowodowała uzyskanie dublujących się funkcji. Następstwem tego powinna być ich centralizacja np. IT, księgowości oraz HR . Nie wszystkie grupy energetyczne zrealizowały w pełni to zadanie, co z pewnością jest trudne z jednej strony z uwagi na upolitycznienie spółek, a z drugiej ze względu na konieczność realizacji restrukturyzacji zatrudnienia.
3. Występują różne standardy realizacji procesów w różnych obszarach tych samych spółek w zakresie np. obsługi klienta, usuwania awarii itp.
4. Decyzje właścicielskie w ostatnich latach spowodowały rozpoczęcie inwestycji w moce wytwórcze, których z kolei skutkiem jest niebezpiecznie duże zadłużenie grup energetycznych przy niekorzystnych cenach energii elektrycznej, która w chwili obecnej powoduje nieopłacalność produkcji. Ciekawą ilustracją tego problemu są zmiany oceny rentowności inwestycji grupy PGE w ramach elektrowni Opole. Jak można było zauważyć tzw. „urentownienie inwestycji” uzyskano dopiero po zmianie składu Zarządu Spółki. Duża skala inwestycji powoduje, że sam tylko TAURON szacuje wartość inwestycji w moce wytwórcze w najbliższej dekadzie na około 38 mld zł.
5. W dalszym ciągu występuje brak jednoznacznej wizji rozwoju spółek, o czym można się przekonać analizując na przykład wypowiedzi Ministerstwa Skarbu Państwa w ostatnich tygodniach, które przygotowuje plan kolejnych procesów łączenia grup energetycznych, zablokowany jak się okazało na razie przez lokalnych polityków na obszarach działania obecnych czterech grup energetycznych. Mając na względzie rok wyborczy możemy się spodziewać przesunięcia działań w czasie w zakresie dalszych działań. Proponowana wstępnie w ostatnich tygodniach przez Skarb Państwa wizja uzależnienia wyłącznie kapitałowego i decyzyjnego jednych holdingów od drugich bez

faktycznego prawno-formalnego połączenia wydaje się zupełnie nieracjonalna.

Warto zauważyć, że podobne zjawiska dotyczące braku jednoznacznej wizji organizacji występują od lat w sektorze górnictwie. Z tym, że dodatkowo w przypadku pracowników górnictwa występują szczególne obawy właściciela dotyczące radykalnych zmian koniecznych do wdrożenia. Z jednej strony jest to zrozumiałe, albowiem od czasów powojennych górnicy stanowią specyficzną grupę zawodową kojarzoną z niebezpieczną pracą, dużym poświęceniem, mającą też w razie swojego niezadowolenia wpływ na polityczne notowania ekip rządzących. Jednak na fali tego specyficznego oraz w większości przypadków uzasadnionego traktowania górników, stworzono także nierynkowe oraz nieuzasadnione przywileje dla pracowników nie związanych bezpośrednio z wydobywaniem węgla. Analiza struktur kapitałowych niektórych spółek wydobywczych przypomina lata 70-te i uwzględnia na przykład spółki drukujące czasopisma promujące górnictwo oraz podmioty zapewniające dostawę żywności w ramach własnej sieci sklepów. Każda próba restrukturyzacji procesów, które z punktu widzenia obecnej sytuacji ekonomicznej spółek górniczych oraz zmienionych standardów w kształtowaniu struktur organizacyjnych przedsiębiorstw natrafia na duży sprzeciw społeczny. O ile w przypadku spółek energetycznych doszło w ostatnich dekadach do bardziej lub mniej wymuszonych przepisami zewnętrznymi i uwarunkowaniami rynkowymi procesów restrukturyzacji, to w przypadku kopalni większość ekip rządowych traktowała górnictwo jako obszar nienaruszalny. W czasie gdy spółki energetyczne ogłaszały tzw. programy dobrowolnych odejść (PDO), w celu wzrostu rentowności przygotowując się do działania na coraz bardziej konkurencyjnym rynku oraz intensyfikowały procesy restrukturyzacji, w górnictwie broniono przed zmianami kosztowne pakiety socjalne wpływające istotnie na maksymalizację kosztów wydobycia (koszty pracownicze stanowią około 50% wszystkich wydatków spółek wydobywczych). Zresztą jest to cały czas aktualny problem polskich spółek górniczych – jako przykład można przytoczyć bardzo duże obciążenia finansowe chociażby dla byłych pracowników. Do roku 2013 jedno tylko przedsiębiorstwo – Kompania Węglowa (58% udział w rynku węgla) posiadała koszty związane z deputatem węglowym dla emerytów wynoszące ponad 0,25 mld złotych, objętych było nim ponad 160 tys. byłych pracowników. Sumaryczny koszt z tytułu uprawnień do deputatu węglowego szacuje się we wszystkich spółkach szacuje się na poziomie ok. 0,35 mld zł. Biorąc pod uwagę brak działań reorganizacyjnych nietrudno się domyślić, że jednym z kluczowych czynników stabilizujących funkcjonowanie podmiotów sektora wydobywczego jest cena

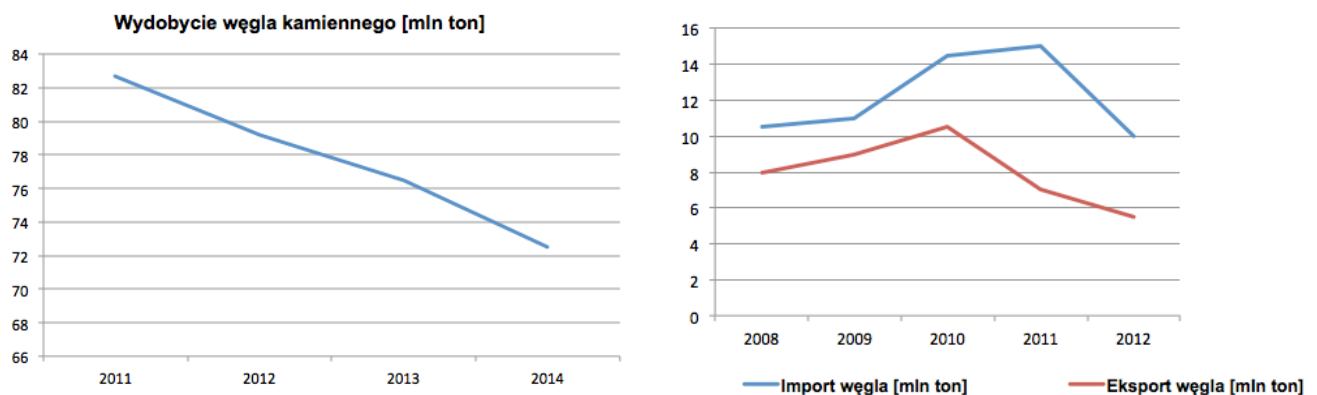


surowca na rynku.



Rys. 1. Cena węgla w zł za tonę w pierwszym półroczu w latach 2012-2014.  
Źródło: Ministerstwo Gospodarki

Rynek w ostatnich latach jednak przestał być łaskawy i cena surowca silnie spadła, co ukazuje wykres. Konsekwencją tego wraz z wymienionymi wyżej czynnikami było drastyczne pogarszanie się sytuacji finansowej spółek wydobywczych, co doprowadziło między innymi Kompanię Węglową na skraj bankructwa. Mogliśmy także obserwować ogromną eskalację niepokojów społecznych na początku bieżącego roku. Wcześniej w pierwszej połowie 2014 roku kluczowe spółki wydobywcze Kompania Węglowa oraz Jastrzębska Spółka Węglowa zanotowały w sumie około 700 mln zł straty netto, spółka Katowicki Holding Węglowy – ponad 100 mln zł straty a należący obecnie w całości do TAURONA dawny Południowy Koncern Węglowy prawie 40 mln zł. Silnie spada także wydobycie węgla kamiennego w Polsce w ostatnich latach jak również poziom eksportu i importu tego surowca, co pokazano na wykresach.



Rys. Wydobycie węgla kamiennego oraz poziom importu i eksportu.

*Źródło: Ministerstwo Gospodarki, JSW.*

W momencie pojawienia się konfliktu w spółkach polski rząd znalazł się „pod ścianą”, jedynym sposobem uniknięcia dalszej eskalacji konfliktu jest zasilenie kopalni środkami finansowymi. Takie wnioski płyną z bieżącej analizy Standard & Poor o sytuacji górnictwa. Nie można się także spodziewać wzrostu cen węgla na rynkach światowych, co dla utrzymania status quo kopalni będzie skutkowało wydatkami na poziomie nawet kilku miliardów złotych w najbliższych latach. Tylko pod koniec ubiegłego roku zasilono państwową Spółkę Restrukturyzacji Kopalń kwotą 0,28 mld zł w celu możliwości spłaty bieżących zobowiązań i powolne wygaszenie kopalni Kazimierz-Juliusz w Sosnowcu.

### **Najbliższa przyszłość**

Biorąc pod uwagę fakt, że rok 2015 jest rokiem wyborczym, można przewidywać bardzo zachowawczych działań ze strony Skarbu Państwa. Spółki sektora energetycznego i wydobywczego są w ciekawej sytuacji. Z jednej strony jak opisano cztery utworzone holdingi energetyczne w części zintegrowane pionowo czyli posiadające spółki wydobywcze są notowane na giełdzie papierów wartościowych i można powiedzieć są pod „quasi” rynkowym nadzorem. Użyte określenie quasi wynika z faktu, że Skarb Państwa pozbywając się pakietów w tych spółkach pozostawił sobie rzeczywistą kontrolę nad nimi, co wiąże się także niestety z dużym upolitycznieniem tych spółek. Na dzień dzisiejszy są one stabilne i płynne chociaż coraz bardziej zadłużane w związku z realizowanymi inwestycjami w źródła wytwórcze. W związku z tym aktywa czterech dużych holdingów mogą wkrótce zostać obciążone nierentownymi i nie zrestrukturyzowanymi spółkami wydobywczymi. Dzięki temu uzyska się to co w obecnej sytuacji dla rządu jest najważniejsze – czyli spokój społeczny w roku wyborczym. Pomimo, że w kopalniach podejmowane są działania reorganizacyjne to mają one raczej charakter kosmetyczny o czym świadczy bardzo powolny spadek liczby zatrudnionych – dla przykładu można podać, że zatrudnienie w kopalniach węgla kamiennego wynosiło w roku 2011 około 114 tysięcy osób a w roku ubiegłym tylko o około 10 tys. osób mniej. Nie jest przesłaniem artykułu promowanie restrukturyzacji zatrudnienia – należy mieć jednak na uwadze bardzo duży udział w zatrudnieniu ogółem osób nie będących górnikami, co przy zwiększającej się różnicy pomiędzy ceną węgla a kosztami jego wydobycia (w roku 2014 średni koszt wydobycia był wyższy o około 29 zł na

każdej tonie od ceny węgla) skłania do podejmowania radykalnych decyzji w celu ochrony aktywów, które mają szansę być trwale rentowne. Zresztą koszt wydobycia rośnie z uwagi na zmniejszanie się poziomu wydobycia (udział kosztów stałych). O połączeniu sektora wydobywczego z holdingami energetycznymi mówi się w ostatnich miesiącach coraz głośniej. Warto jednak zdać sobie sprawę jak nielogiczne konsekwencje proces ten będzie za sobą niósł. Spółki notowane na giełdzie papierów wartościowych, a więc spółki oceniane w sposób lepszy lub gorszy przez analityków giełdowych, podejmą „niezależną” i „uzasadnioną ekonomicznie” decyzję o zakupie aktywów wydobywczych, co spowoduje zaburzoną, żeby nie powiedzieć patologiczną sytuację pomieszczenia aktywów quasi-rynkowych z nierynkowymi – sztucznie dotowanymi. Istnieje też realizowana już dla części kopalń koncepcja wniesienia ich do spółki restrukturyzacji, jednak na efekty procesu reorganizacji z pewnością trzeba będzie poczekać kilka lat, co jest zbyt odległym terminem mając na względzie około 2 mld zł straty całego sektora wydobywczego.

Tytułem podsumowania warto zwrócić uwagę na jeden element, którego od wielu dekad brakuje zarówno w przypadku spółek elektroenergetycznych, jak i wydobywczych, a więc jednoznacznej i konsekwentnie realizowanej spójnej wizji rozwoju. Pozwoliłoby to uniknąć wielu problemów natury finansowej i społecznej.

dr inż. Piotr J. Białowas

*W latach 2004-2007 Dyrektor Strategii wrocławskiego Koncernu Energetycznego EnergiaPro SA, od 2008 roku Dyrektor ds. Nadzoru francuskiej Spółki Dalkia w Poznaniu. Od 2011 do 2015 roku Dyrektor Departamentu Reorganizacji Tauron Polska Energia w Katowicach. Członek Rad Nadzorczych kilkunastu francuskich i polskich spółek różnych sektorów. Autor artykułów w Polsce, USA, Francji i Ukrainie z zakresu ekonomii, zarządzania i restrukturyzacji.*