

Paweł Ruszkowski

Transformacja elektroenergetyki a branżowe grupy interesów

Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne nr 1, 30-47

2007

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Paweł Ruskowski
Instytut Socjologii
Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego
e-mail: pawel.ruskowski@poczta.fm

TRANSFORMACJA ELEKTROENERGETYKI A BRANŻOWE GRUPY INTERESÓW

Abstrakt: Artykuł stawia tezę, że w procesie systemowej zmiany w gospodarce istotną rolę odgrywają grupy interesów. Pierwsza część artykułu omawia teoretyczny sens kategorii „grupy interesów”, druga odnosi się do struktury interesów grupowych w polskiej elektroenergetyce. Autor prezentuje pogląd, iż przesłankami różnicowania się interesów w ramach branży są: podział na podsektory (wytwarzanie, przesył, dystrybucja, górnictwo); źródła wytwarzania energii (węgiel kamienny, węgiel brunatny, gaz) oraz oddziaływanie otoczenia politycznego. Omówione zostały również rola i status głównych aktorów społecznych analizowanej branży, tj. związków zawodowych i kadry menedżerskiej.

Słowa kluczowe: elektroenergetyka, zmiana systemowa, grupy interesów, związki zawodowe, kadra menedżerska.

I Przekształcenia organizacyjno-własnościowe w elektroenergetyce

Procesy transformacyjne w branży elektroenergetycznej przebiegają w sposób odmienny niż przypadku pozostałych gałęzi gospodarki. Branża ma niewątpliwie charakter strategiczny, stanowi znaczącą część majątku narodowego, zatrudnia ok. 100.000 pracowników. Jej główny produkt, jakim jest energia elektryczna, stanowi czynnik niezbędny dla zaspokojenia podstawowych potrzeb ludności oraz konieczny dla funkcjonowania całej gospodarki.

Od początku zmian ustrojowych zapoczątkowanych w roku 1989 trwa spór o docelowy model własnościowy systemu elektroenergetycznego w Polsce. Z jednej strony opcja liberalna dąży do prywatyzacji całego systemu (elektrownie, elektrociepłownie, sieci przesyłowe, przedsiębiorstwa dystrybucyjne). Z drugiej strony przeciwstawiają się prywatyzacji grupy przekonane o konieczności utrzymania w elektroenergetyce dominacji własności państwowej i komunalnej.

Aktualnie prywatyzacją objętych zostało jedynie kilka przedsiębiorstw elektroenergetycznych (m.innymi Elektrownia „Polaniec”, Elektrociepłownia „Kraków”, Stołeczny Zakład Energetyczny „STOEN”, Górnośląski Zakład Energetyczny,

Elektrociepłownie Warszawskie). Równocześnie dokonuje się proces konsolidacji (łączenia przedsiębiorstw), co doprowadziło do powstania dużych grup kapitałowych w obszarze wytwarzania energii (np. BOT Górnictwo Energetyka S.A. – elektrownie i kopalnie Bełchatów, Opole, Turów; Południowy Koncern Energetyczny S.A.) czy dystrybucji (np. koncerny ENEA S.A., ENION S.A.).

Ranga społeczna i ekonomiczna procesów zachodzących w polskiej elektroenergetyce znacząco wzrosła od momentu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Polskie przedsiębiorstwa elektroenergetyczne stały się uczestnikami gry kapitałowej z udziałem największych światowych potentatów. W prywatyzacji polskiej elektroenergetyki uczestniczą wiodące zachodnie koncerny, takie jak: EDF, RWE, Vattenfal, Electrabel. Proces ten będzie trwał przez najbliższych kilkanaście lat. Zasadnicze znaczenie zarówno gospodarcze, jak i polityczne ma rola jaką odegrają w tym procesie polskie firmy: czy będzie to rola przedmiotowa – towaru - który zmienia swego właściciela, przechodzi z rąk do rąk, czy też istnieje szansa na odegranie roli podmiotowej, czyli przynajmniej uzyskanie pozycji współwłaściciela, partnera biznesowego zawieranych transakcji.

W tym kontekście niezwykle istotna jest wszechstronna analiza i ocena dotychczasowych przekształceń własnościowych w tej branży, popularyzacja praktycznych wniosków z tych analiz oraz przeprowadzenie debaty publicznej, dotyczącej strategii dalszej transformacji elektroenergetycznego. Powinna być to debata oparta na interdyscyplinarnych, wieloaspektowych ekspertyzach naukowych.

Wartość i ranga polityczna majątku narodowego jaki stanowi aktualnie sektor elektroenergetyczny jest zbyt wielka aby decyzje w tej sprawie mogły zapaść w wąskim kręgu instytucji władzy państwowej. Niezależnie od opcji politycznej sprawującej aktualnie władzę w Polsce, sprawa ta bezpośrednio dotyczy interesu ogólnonarodowego i powinna być procedowana za szczególną pieczołowitością i dbałością o ten właśnie interes.

II Perspektywa teoretyczna analizy procesów transformacyjnych w elektroenergetyce.

Procesy zmian zachodzące w gospodarce i społeczeństwie są w niniejszym opracowaniu ujmowane na gruncie ogólnie rozumianej teorii modernizacji. Kategoria „grupa interesów” jest stosowana w socjologii dla określenia struktur społecznych różnej wielkości i rodzaju. W ujęciu szerokim pojęcie to odnosi się do wszystkich typów aktorów wywierających wpływ na daną sytuację. Mówi się w tym kontekście o **interesariuszach** (stake holders), czyli o udziałowcach w szerokim sensie. Grupy interesów zorientowane na realizację swych partykularnych interesów są zjawiskiem właściwym różnym historycznym systemom społecznym. Wiąże się z tym takie procesy jak współzawodnictwo, rywalizacja, walka konkurencyjna czyli mechanizmy kluczowe dla gospodarki rynkowej i demokracji politycznej.

Władysław Adamski (1998) definiuje interes jako „... siłę sprawczą bądź przyczynę – często niewidoczną, nieuświadomioną bądź celowo skrywaną – decydującą o zachowaniach jednostek i grup społecznych”. Jego zdaniem w socjologii występują dwa odrębne sposoby ujmowania

kategorii interesu. Pierwszy jest charakterystyczny dla socjologii konfliktu i zmiany społecznej, drugi bliższy funkcjonalizmowi, odwołuje się do koncepcji dynamicznej równowagi systemu społecznego, w której istotną rolę odgrywają grupy interesów, grupy nacisku grupy lobbystyczne itp.

Ujęcie pierwszego typu traktuje interes, zwłaszcza interes grupowy, jako element sytuacji konfliktowej i związanej z nią walką o władzę. W marksizmie interes klasowy jest wyrazem antagonizmów wynikających ze stosunków własności i ma kluczowe znaczenie dla wyjaśnienia mechanizmu zmiany społecznej. W ujęciu strukturalno – funkcjonalnym kategoria interesu jest rozpatrywana w kontekście gry (a nie walki) jaka toczy się pomiędzy aktorami – uczestnikami określonej sytuacji społecznej. Interes nie jest głównym czynnikiem sytuacji gry, gdyż nadrzędną rolę regulatorów przebiegu interakcji pomiędzy aktorami odgrywają systemy wartości. W tym sensie interesy nie są czynnikami autonomicznymi, a ich zrozumienie jest możliwe poprzez odwołanie się do kontekstu wartości.

Morawski (2001: 56 – 57) podkreśla, że aktorami w grze prowadzonej przez grupy interesów są zarówno urzędnicy, dysponujący dyskrecjonalną władzą interpretacji przepisów, politycy, którzy posługując się instytucjami państwa w sposób często łupieżczy realizują swe własne interesy oraz biznesmeni, którzy podejmują działania destrukcyjne dla wolnego rynku. W tym kontekście Morawski omawia zjawisko określane jako pogoń za rentą^{slvi} (rent-seeking). Zjawisko dążenia do specjalnego typu renty, którą dana grupa interesów stara się uzyskać kosztem reszty społeczeństwa, polega na ukierunkowaniu polityki rządu, ustawodawców i agend administracji w sposób korzystny dla danej grupy.

Osobną kategorię stanowią **dysfunkcjonalne grupy interesów**. Grupy te zorientowane są na osiąganie partykularnych korzyści. Podejmują przy tym działania, które nie respektują wartości i norm danego systemu społecznego. Kategoria ta obejmuje zarówno klasyczne grupy przestępcze jak też **przestępczość ponowoczesną**, związaną z wykorzystywaniem luk prawnych lub braku regulacji prawnych (np. kreatywna księgowość, plagiaty). Z punktu widzenia zagrożenia dla równowagi systemu społecznego zasadnicze znaczenie mają dysfunkcje związane z wywieraniem przez grupy interesów wpływu na decyzje podejmowane przez instytucje władzy państwowej lub/oraz samorządowej.

Kategoria „grupa interesów” może być też odnoszona do działań podejmowanych w celu wywierania wpływu na określone decyzje gospodarcze lub polityczne. Z tego punktu widzenia można wyróżnić następujące typy grup interesów:

- Grupy kontraktualne – powstające ad hoc dla realizacji określonego przedsięwzięcia, projektu. Często ulegające rozpadowi po osiągnięciu zakładanego celu.
- Grupy środowiskowe – powstające w celu objęcia/utrzymania sfery wpływów w odniesieniu do określonego podmiotu gospodarczego lub/oraz społeczności lokalnej.
- Branżowe grupy wpływu – aspirujące do określania strategii branż, gałęzi całych obszarów gospodarki. Może dotyczyć to np. banków, telekomunikacji, energetyki, transportu.

W układzie modelowym system społeczny posiada mechanizmy i procedury kontrolne, które pozwalają na eliminację tego typu zachowań. Jeśli natomiast system jest w stanie nierównowagi wynikającej zachodzących w tym systemie zmian transformacyjnych, to dysfunkcje te mogą się utrwalić i nabrać charakteru dysfunkcji strukturalnej. W ujęciu teorii funkcjonalno-strukturalnej **ten typ dysfunkcji może zostać usunięty jedynie przez strukturalną reorganizacji systemu.** (Por. Parsons 1951: 493)

Istotny wzrost dysfunkcjonalności wiąże się z uzyskaniem przez grupy interesów realnego wpływu na funkcjonowanie wszystkich podsystemów systemu społecznego. Prowadzi to do zjawiska oligarchizacji systemu.

Oligarchizacja oznacza wystąpienie syndromu cech obejmującego:

- zablokowanie systemu kontroli społecznej w odniesieniu do działań podejmowanych przez określone grupy interesów, przede wszystkim przez selektywne stosowanie sankcji związanych z nieprzestrzeganiem norm;
- stworzenie warunków dla realizacji indywidualnych interesów członków grup interesów;
- wzajemne przenikanie się elit politycznych i gospodarczych.

Zjawisko oligarchizacji pojawia się wtedy, gdy dochodzi do przenikania się grup interesów działających w obszarach polityki, biznesu oraz administracji państwowej. Typowym przykładem procedur oligarchicznych jest „pogoń za rentą”, polegająca na ustanowieniu monopolu działania firmy w danej niszy rynkowej, z wykorzystaniem odpowiednich decyzji rządowych (por. Colombatto, Macey 1997, Marody 2002:260-261). Jak pisze K.Jasiecki (2002: 120-121) – tendencje oligarchiczne i klientelistyczne obecne w polskiej polityce przenoszą się również na gospodarkę, w tym na sektor prywatny. Ich przejawem jest silny wpływ decyzyjny **układów zależności sieciowych** zwiększających szanse określonych podmiotów na uzyskanie gratyfikacji ekonomicznych. Mechanizm ten jest definiowany jako dysponowanie „konfiturami na przecięciu biznesu i polityki”. Inną formą strukturalizacji grup interesów jest tworzenie **koalicji redystrybucyjnych**, które za pośrednictwem instrumentów władzy państwowej ułatwiają formowanie się prywatnego kapitału. Trzecia formuła oligarchizacji wiąże się z utrzymywaniem przez elitę władzy swych wpływów w sektorze publicznym gospodarki poprzez **upartyjnienie polityki** kadrowej, tj. obsadzanie stanowisk kierowniczych w zarządach i radach nadzorczych spółek państwowych według klucza partyjnego.

Zjawisko oligarchizacji systemu społecznego zwykle wiąże się z jego niską stabilnością, co jest tożsame z przechodzeniem systemu ze stanu równowagi do stanu nierównowagi. Czynnikiem oligarchicznym przede wszystkim powoduje zakłócenia procesów zachodzących w podsystemie gospodarczym. W szczególności dotyczy to zmian systemowych w obszarze stosunków własności, w tym przede wszystkim prywatyzacji i restrukturyzacji. W tym kontekście można mówić o zjawisku **prywatyzacji oligarchicznej**.

W ujęciu modelowym prywatyzacja oligarchiczna charakteryzuje się następującymi cechami:

- 1.Przewagą mechanizmów niejawnych w stosunkach pomiędzy aktorami indywidualnymi i zbiorowymi, biorącymi udział w przekształceniach własnościowych.
- 2.Przewagą interakcji nieformalnych w istotnych decyzjach podejmowanych zarówno przez instytucje władzy państwowej, jak przez reprezentantów strony społecznej.

3. Znaczącą skalą działań oportunistycznych (rozumianych jako przebiegłe dążenie do realizacji własnego interesu – por. O.E. Williamson 1998) w układzie: polityka – biznes – administracja. Dotyczy to w szczególności zachowań określanych jako korupcja, nepotyzm, klientelizm, oszustwo.
4. Niską przejrzystością przepływów finansowych między sektorem publicznym a prywatnym.

III Funkcjonalne i dysfunkcjonalne grupy interesów

Jak stwierdzają autorzy amerykańskiego podręcznika politologii: grupy interesów „(...) są organizacjami nie odpowiadającymi przed ogółem społeczeństwa, starającymi się promować wspólne prywatne interesy poprzez wpływanie na dotyczące ich decyzje określające politykę państwa.” (Roskin i inni; 2001: 239)

Grupy interesów różnią się od partii politycznych tym, że nie uczestniczą w wyborach parlamentarnych i często działają w sposób nieformalny. Można jednak wskazać przykłady, gdy grupy interesów uczestniczą w procesie ustawodawczym i wprowadzaniu ustaw w życie, jak to ma miejsce w Szwecji.

„Komisje Królewskie, inicjujące większość nowych ustaw, składają się z członków władz ustawodawczych, urzędników państwowych i przedstawicieli grup interesów. Każdy projekt ustawy zostaje przekazany odpowiednim grupom interesów, by mogły zgłosić swoje uwagi. Niektórymi świadczeniami dla farmerów i robotników zarządzają w Szwecji związki farmerskie lub zawodowe. System taki bywa nazywany korporacjonizmem – chodzi o to, że grupy interesów przejmują zadania rządu. Reprezentanci biznesu, świata pracy i rządu odbywają w Szwecji regularne spotkania i w znacznej mierze wytyczają politykę państwa. Zdaniem krytyków te zbyt zażyłe stosunki prowadzą do pomijania demokracji parlamentarnej.” (Roskin i inni, 2001: 242 – 243).

Grupę interesów stanowić może również biurokracja rozumiana jak aparat urzędniczy państwa. Urzędnicy uczestniczą w procesie przygotowania decyzji legislacyjnych oraz w ich wprowadzaniu do urzędowej pragmatyki. Charakterystyczny dla sytuacji Polski jest znaczący, ponad dwukrotny od 1989 r. wzrost liczebności pracowników administracji państwowej. Towarzyszy temu upolitycznienie służb państwowych, co owocuje radykalną czystką na wszystkich szczeblach hierarchii urzędniczej po każdej zmianie rządzącej ekipy. Warto też zwrócić uwagę na to, że coraz większy rezonans społeczny wywołuje działalność „grup jednopunktowych”, które koncentrują się na wywieraniu społecznej presji w jednej konkretnej kwestii, np. w obronie życia poczętego lub przyznania praw małżeństwom homoseksualnym. Są to zazwyczaj kwestie etyczne czy obyczajowe, co w praktyce oznacza odniesienie się nie tylko do sfery interesów, lecz również do obszaru wartości. Równocześnie jednak zdarzają się sytuacje, kiedy eksponowanie czy manifestowanie określonych postaw jest wykorzystywane przez grupy interesów, działające w sferze polityki, w walce o swoje partykularne, czysto materialne, grupowe interesy.

Na gruncie kultury amerykańskiej działanie grup interesów opiera się na sprawdzonych procedurach i socjotechnikach (por. Roskin i inni, 2001: 250 – 255). Należą do nich przede

wszystkim techniki lobbingu, obejmujące w ujęciu modelowym trzy uzupełniające się role lobbyści:

- „człowiek od kontaktów” – zaprzyjaźnia się z legislatorami i przy okazji osobistych spotkań przedstawia im sprawę swojej grupy;
- „informatorem” działa w sferze publicznej, udostępniając np. na przesłuchaniach w Kongresie odpowiednie materiały i rozpowszechniając publikacje danej grupy;
- „nadzorca” śledzi dokładnie co się dzieje w ciałach ustawodawczych, a następnie w odpowiednim momencie mobilizuje grupę do działania;

W stosunkach z administracją państwową grupy interesów stosują standardową technikę polegającą na: osobistych kontaktach z urzędnikami, dostarczaniu im wyników badań i materiału faktograficznego, prowadzeniu kampanii propagandowych, kontaktach na gruncie towarzyskim. Niekiedy stosowana jest bezpośrednia presja w postaci akcji wysyłania listów. Osobne znaczenie ma działalność grup interesów poprzez wymiar sprawiedliwości. Organizacje i stowarzyszenia występują na drogę sądową bezpośrednio, w imieniu grupy obywateli lub też czynią to w sposób pośredni. Polega to na udziale przedstawiciela grupy jako doradcy prawnego, wspomagającego osobę, która wnosi powództwo w sprawie będącej przedmiotem zainteresowania grupy.

Ogólnie można powiedzieć, że konsekwencją działania grup interesów są dysfunkcje pojawiające się w różnych podsystemach systemu społecznego. Istotą tych dysfunkcji są różne formy monopolu, czyli ograniczenie podstawowych norm i wartości systemu, jakimi są szeroko rozumiane wolności obywatelskie. (Por. Ruszkowski 2004:69).

W podsystemie ekonomicznym oznacza to wydzielenie enklaw, obejmujących pojedyncze firmy, bądź całe sektory czy branże, wobec których prawa rynku są częściowo lub całkowicie zawieszane. W warunkach polskiej gospodarki w sytuacji tego typu znajdują się m.in.: górnictwo, elektroenergetyka,^{xlvi} hutnictwo i PKP. Stopień zaangażowania państwa w zarządzanie tymi sektorami gospodarki jest wciąż decydujący, co wynika przede wszystkim z dominacji własności państwowej w tej grupie przedsiębiorstw. Plany prywatyzacyjne w tych obszarach deklarowane przez kolejne ekipy rządowe nie są w praktyce realizowane. Powoduje to stan niepewności i uzależnienia tych przedsiębiorstw od woli centrum gospodarczego. Z drugiej strony jednak czyni wyróżnione grupy przedsiębiorstw szczególnie wrażliwymi na różnego typu oddziaływania grup interesów.

W podsystemie politycznym działalność grup interesów może pośrednio wpływać na ograniczenie sfery wolności demokratycznych. Negatywne doświadczenia „sprytnych” przegranych, związane z tendencją kolejnych elit politycznych do koncentracji na zaspokajaniu własnych interesów, mogą doprowadzić do znaczącego ograniczenia udziału rzesz konsumentów w procedurach demokratycznych. Spadek wiarygodności elit politycznych i brak wiary w skuteczność demokracji tworzy warunki dla oddziaływania koncepcji autorytarnych i populistycznych (np. lepperizm). Następstwem tego typu procesów są zwykle kryzysy polityczne, mogące prowadzić do dalszych ograniczeń wolności obywatelskich.

Z kolei zwolennicy prawicowo-konserwatywnego ładu politycznego proponują dokonanie zmian ustrojowych (IV RP), których celem jest między innymi uruchomienie

mechanizmów umożliwiających przeciwstawienie się dysfunkcyjnym grupom interesów, mający doprowadzić do rozbicia tworzonych przez nie „układów”, tzw. szarych sieci. Andrzej Zybertowicz (2006) mówi w tym kontekście o misji badania i przeciwstawiania się AntyRozwojowym Grupom Interesu, które tworzą ukryte powiązania pasożytujące na zasobach publicznych i paraliżujących jawne podmioty władzy. Aktywność grup interesów może spowodować nowe typy antagonizmów i różnicowań społecznych. Wiąże się to z nierównym podziałem bogactwa ekonomicznego, czego wyrazem są spektakularne zjawiska błyskawicznego powstawania zawrotnych fortun oraz coraz częściej ujawniane afery finansowe, wskazujące na nielegalne lub nieetyczne źródła tych fortun. Drugi mechanizm odnosi się do zjawiska powstawania grup uprzywilejowanych, tzn. podlegających innym regułom gry, niż pozostałe grupy społeczne. Dotyczy to między innymi części firm prywatnych, w których nagminnie łamane są podstawowe prawa pracownicze, a próby zakładania związków zawodowych kończą się zbiorowymi zwolnieniami inicjatorów. W ten sposób mogą też być postrzegane np. względnie wysokie odprawy dla zwalnianych z pracy górników lub względna stałość zatrudnienia (brak zwolnień grupowych) w przedsiębiorstwach elektroenergetycznych. W konsekwencji wśród wielu grup społecznych pojawia się poczucie upośledzenia czy deprivacji, które powoduje wzrost presji na rozszerzenie redystrybucyjnej funkcji państwa.

IV Struktura interesów grupowych w elektroenergetyce

1. Źródła różnicowania interesów w podsektorach

Zjawisko silnego upolitycznienia decyzji inwestycyjnych, kadrowych i płacowych, dotyczących zarówno całej branży, jak i poszczególnych jednostek organizacyjnych ma swoje społeczne korzenie w centralnie sterowanej gospodarce realnego socjalizmu. Elektroenergetyka była wówczas podzielona na regionalne okręgi energetyczne. W latach 80. utworzony został podmiot gospodarczy, obejmujący w zasadzie cały sektor - Wspólnota Energetyki i Węgla Brunatnego. Ten typ struktury wskazuje na obecność dwóch typów interesów: wojewódzkiego i centralnego aparatu partyjnego. Działacze partyjni, podzieleni na frakcje i obozy polityczne zabiegali o uruchomienie określonych inwestycji dających wzrost zatrudnienia w przedsiębiorstwach pozostających w ich obszarze wpływów. Prowadzili ciągłe starania o przydział środków rzeczowych, umożliwiających realizację tych inwestycji oraz o środki finansowe na wzrost wynagrodzeń dla załóg. W zamian zachowywali pełną kontrolę decyzji kadrowych (nomenklatura) oraz gwarancję politycznego wsparcia ze strony fabrycznych organizacji partyjnych, wewnątrzpartyjnych grach o władzę.

Pomimo zmian ład polityczny, jakie nastąpiły w połowie roku 1989, centralistyczne struktury w elektroenergetyce wykazywały zdumiewającą żywotność. Decyzja o likwidacji Wspólnoty Energetyki i Węgla Brunatnego podjęta została 30.09. 1990 r. tj. ponad rok po powstaniu rządu T. Mazowieckiego. Uruchomiony został dzięki temu proces decentralizacji, który doprowadził do powstania ok. 70 samodzielnych przedsiębiorstw państwowych należących do trzech podsektorów: wytwarzania, przesyłu i dystrybucji.

Autonomizacja przedsiębiorstw energetycznych była bodźcem do włączenia ich do gry rynkowej. Równocześnie jednak sytuacja ta sprzyjała utrzymaniu wpływów starego układu, gdyż kadra kierownicza przedsiębiorstw nie była przygotowana mentalnie do działalności w warunkach rynkowych i przyjmowała generalnie postawę wyczekującą. W wyniku prowadzonej gry politycznej przedsiębiorstwa energetyczne zostały wyłączone z ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (17. 07. 1990 r.). W rezultacie aż do uchwalenia ustawy o przekształceniach własnościowych niektórych przedsiębiorstw państwowych o szczególnym znaczeniu dla gospodarki państwa (5. 02.1993 r.) cały sektor był praktycznie wyłączony spod wpływu Planu Balcerowicza. Wpływ tej ustawy na prywatyzację sektora okazał się raczej iluzoryczny. Wprawdzie wprowadziła ona odgórną komercjalizację 33 przedsiębiorstw dystrybucyjnych, ale równocześnie pozostawiła otwartą kwestię ich dalszych przekształceń. Proces komercjalizacji firm wytwórczych ciągnął się w praktyce do końca lat 90.

Gra interesów towarzyszyła również procesowi wydzielenia sieci przesyłowych w formie niezależnego podmiotu gospodarczego. Spółka Akcyjna Polskie Sieci Elektroenergetyczne S.A. została wprawdzie zarejestrowana 28.09.1990 r. jako jednoosobowa spółka Skarbu Państwa, jednak wniesienie majątku sieciowego ze spółek dystrybucyjnych oraz z elektrowni nastąpiło dopiero w roku 1993. Świadczy to o wyraźnie uświadomianym i artykułowanym odrębnym, partykularnym interesie poszczególnych podsektorów. Kilkunastoletni (1990-2004) okres działania branży elektroenergetycznej w oparciu o strukturalny podział typu funkcjonalnego (wytwarzanie – przesył – dystrybucja) doprowadził do identyfikacji własnych, podsektorowych interesów grupowych, do powstania planów strategicznych na rzecz ich realizacji oraz do stworzenia form organizacyjnych i instytucjonalnych, wspierających te interesy.

Można zaryzykować tezę, że okres ten zaowocował powstaniem zrębów podsektorowej kultury korporacyjnej, obejmującej wzory wartości, wzory norm i odpowiadający im zarys własnej tożsamości. Równocześnie jednak, cały czas - w działaniach aktorów indywidualnych i zbiorowych - obecny był pierwiastek nadrzędnego, integrującego interesu sektora elektroenergetycznego jako pewnej całości. Było to zauważalne zwłaszcza w kontekście społecznych oraz instytucjonalnych kontaktów z otoczeniem pozasektorowym.

Wyodrębnianiu się interesów podsektorowych sprzyjały szczegółowe regulacje państwa dotyczące funkcjonowania elektroenergetyki. W połowie lat 90-tych wprowadzone zostały kontrakty długoterminowe, które stabilizowały sytuację wytwórców energii elektrycznej. Obejmowały one okres 10-15 lat i gwarantowały uzyskanie środków inwestycyjnych. Było to zarazem rozwiązanie hamujące liberalizację rynku energii. Na przełomie lat 1996/97 ponad 80% obrotu energią elektryczną odbywało się w ramach kontraktów długoterminowych. Nacisk na likwidację KDT pojawił się dopiero po wejściu Polski do UE i de facto wymogi unijne stały się głównym motywem dokonującej się aktualnie konsolidacji (poziomej i pionowej) sektora elektroenergetycznego.

Z punktu widzenia interesów podsektora dystrybucji kluczowe znaczenie miały procesy ustalania cen energii dla poszczególnych grup odbiorców oraz taryfy określające ceny zakupu energii elektrycznej od wytwórców. W latach 1990 zasady rozliczeń wewnątrz sektora

elektroenergetycznego ustalał właściwy minister (m.innymi minister przemysłu i handlu), natomiast resort finansów ustalał ceny finalne dla odbiorców.

W latach 90-tych obrót energią odbywał się w oparciu o model „jedyne kupującego”. W praktyce oznaczało to, że firma dystrybucyjna nie mogła kupić energii od wytwórcy, lecz jedynie od pośrednika, którym była firma Polskie Sieci Elektroenergetyczne S.A. Nie wnikajmy tu w mechanizmy techniczno-ekonomiczne rynku energii, co wymagałoby osobnych wyjaśnień. Z punktu widzenia niniejszej analizy istotne znaczenie ma konstatacja, iż przynajmniej przez całą dekadę istniał mechanizm różnicujący sytuację poszczególnych podsektorów. Firmy wytwórcze i dystrybucyjne prowadziły złożone negocjacje z ministerstwami realizującymi określoną politykę cenową oraz z PSE S.A. Decyzje dotyczące cen i taryf dla poszczególnych spółek były podejmowane w oparciu o niezbyt jasne kryteria, z dominacją uznaniowości, czyli woli urzędnika ministerialnego. Od roku 1997 funkcję ustalania i kontroli cen energii przejął Urząd Regulacji Energetyki (URE). Wydaje się jednak, że mechanizm uznaniowo-przetargowy jest nadal dominujący. Jego skutkiem jest swoista rywalizacja podsektorów o uzyskanie wpływu na decyzje regulatora.

2. Interesy grupowe związane ze zróżnicowaniem źródeł wytwarzania energii elektrycznej.

W roku 2005 udział poszczególnych nośników energii w zużyciu energii pierwotnej w Polsce przedstawiał się następująco: węgiel kamienny 45,8%, węgiel brunatny 13,4%, ropa naftowa 18,3%, gaz ziemny 12,0%, pozostałe 10,5% (źródło: „Górnictwo Węgla Brunatnego w Polsce”, Nr 54/2005).

W ostatnim czasie popularne stały się koncepcje energii ze źródeł odnawialnych, energetyki atomowej i energetyki gazowej. Jednakże w skali całej gospodarki źródła te mają znaczenie marginalne. Struktura zużycia paliw podstawowych w elektroenergetyce zawodowej w r. 2005 przedstawia się następująco: (por. Gabryś, 2006)

* węgiel kamienny	61%
* węgiel brunatny	36%
* gaz	3%

Z powyższych danych wynika, że głównymi dostawcami surowców dla elektroenergetyki są kopalnie węgla kamiennego i węgla brunatnego. Ich udział w wytwarzaniu energii elektrycznej jest znacznie większy niż udział w ogólnym zużyciu energii. Wydaje się, że istnieje tu element konkurencji wewnętrznej pomiędzy węglem kamiennym a węglem brunatnym. Jest on jednak ograniczony wielkością zasobów węgla brunatnego w Polsce (Bełchatów, Bogatynia, Konin). Silniejsze oddziaływanie ma konkurencja zewnętrzna, przede wszystkim ze strony gazu.

Wydaje się, że aktualnie realizowany przez rząd program konsolidacji elektroenergetyki opiera się na zachowaniu status quo w zakresie źródeł energii. Wg J. Popczyka, autora alternatywnego programu rozwoju energetyki, punktem wyjścia nowej strategii powinno być

połączenie procesów restrukturyzacji w elektroenergetyce i gazownictwie. Można byłoby to osiągnąć poprzez utworzenie grupy kapitałowej obejmującej PGNiG i PSE (po transferze majątku elektroenergetycznej sieci przesyłowej do PSE-Operator). Zdaniem Popczyka powstałaby dzięki temu grupa energetyki gazowej, zdolna do wykorzystania potencjału kogeneracji gazowej tkwiącego w ciepłownictwie. Istotą tej koncepcji jest zasadnicza zmiana strategii inwestycyjnej w elektroenergetyce. Zamiast budowania dużych źródeł wytwórczych, proponowany kierunek obejmuje małe, lokalne elektrociepłownie, wykorzystujące przede wszystkim gaz. Zakłada się, że do 2025 r. ten segment byłby zdolny wytwarzać ok. 30% energii elektrycznej zużywanej przez rynek polski. (por. Popczyk 2006)

Można zatem sformułować hipotezę, że gra interesów pomiędzy grupami związanymi z węglem jako surowcem energetycznym a gazem dotyczy przede wszystkim tempa wdrażania nowoczesnych technologii w elektroenergetyce. Mamy tu do czynienia z występowaniem alternatywnych strategii rozwoju branży elektroenergetycznej w perspektywie następnych 20 lat. W tym miejscu można oczywiście postawić pytanie, czy istnieje grupa interesów wspierająca koncepcję lokalnej elektroenergetyki gazowej?

3. Lobby gazowe – w cieniu służb

Kwestia rynku gazu ziemnego najsilniej wykazuje związek z rynkiem europejskim i światowym. Budowa rurociągu z Rosji do Niemiec i wynikające stąd zagrożenia bezpieczeństwa energetycznego Polski ilustrują skalę problemu i siłę aktorów grających na tej scenie. Na rynku wewnętrznym monopolistyczną pozycję zajmuje państwowa spółka PGNiG, która od lat wywiera wpływ na kolejne rządy, skutecznie blokując próby ograniczenia jej wpływów.

Opcja reformatorska na rynku gazu ziemnego wiąże się z koncepcją dywersyfikacji źródeł gazu. W 2001 r. rząd Buzka zawarł dwa kontrakty na dostawy gazu z Danii i Norwegii. Wkrótce potem rząd Millera odstąpił od realizacji tych kontraktów. Rząd Marcinkiewicza wystąpił z projektem wybudowania na wybrzeżu gazoportu oraz proponował powrót do negocjacji w sprawie zbudowania gazociągu norweskiego. Eksperci sceptycznie oceniają szanse na realizację tych projektów. Równocześnie PGNiG prowadzi intensywną i skuteczną kampanię na rzecz utrzymania swego monopolu w handlu gazem. Andrzej Lipko – były prezes PGNiG w latach 2000 – 2001 tak charakteryzuje aktualną sytuację:

„ Na wczorajszym posiedzeniu Sejm przyjął ustawę o prawie energetycznym, która ustawiła Polskę w zaściankowej roli, jeśli chodzi o kwestię bezpieczeństwa dostaw gazu ziemnego. Zgodnie z poprawką zgłoszoną na początku lipca w komisji gospodarki każdy importer gazu do Polski będzie miał teraz obowiązek zmagazynowania 3 proc. planowanej wielkości importu (nie faktycznie sprowadzonego surowca). Magazynować można jedynie na terenie kraju, ale magazyny ma jedynie monopolista PGNiG i ani myśli ich użyczać. Efekt? Z rynku zapewne znikną inni importerzy niż PGNiG.”(Lipko 2006)

Gdy mowa o grupach interesów związanych z gazem, zwykle pojawia się wątek oddziaływania na tę sferę polskich i obcych służb specjalnych. Joanna Solska (2006) w artykule pt. „Teczka Gudzwatego” pisze: „Wedle rozpowszechnionego mniemania to właśnie służby

kontrolują handel surowcami energetycznymi – ropą i gazem - na czym zarabiają krocie. Od lat zastanawiamy się, dlaczego Polska nie kupuje ropy bezpośrednio poddostawców rosyjskich, ale swoją marżę kasują dwaj przymusowi pośrednicy - spółka dwóch muzyków J&S oraz Petroval. Ponieważ brakuje innych przekonujących odpowiedzi, zadowolamy się tą, że po obu stronach rury, czyli zarówno rosyjskiej, jak i polskiej, zarabiać na tym interesie muszą służby. Ich oraz nasze. Tylko one mogą być tak silne, że oba rządy nie potrafią, a może nie chcą tego pośrednika wyeliminować.”

Generalnie trudno dziwić się, że obszar szeroko rozumianej energetyki, a w szczególności zaopatrzenie w gaz i energię elektryczną jest przedmiotem szczególnej troski służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo państwa. Tak się bowiem składa, że bezpieczeństwo energetyczne należy do obszarów o wyjątkowo doniosłym znaczeniu strategicznym. Problemy pojawiają się w momencie, gdy obszar szczególnej troski zostaje potraktowany jako obszar szczególnego wpływu, lub kiedy ochrona interesów państwa jest realizowana – w dobrych, państwowotwórczych intencjach - przez obsadzanie stanowisk kierowniczych w danej branży ludźmi związanymi ze służbami specjalnymi. W tym ostatnim przypadku rzecz nie dotyczy korupcji, czy wyprowadzania środków finansowych na „cele organizacyjne”. Chodzi przede wszystkim o zamazywanie granic między różnymi porządkami i hierarchiami aktorów uczestniczącymi w sprawowaniu władzy. Prowadzi to do sytuacji, zwłaszcza w odniesieniu do strategicznych decyzji gospodarczych w sektorze publicznym, kiedy aktorzy społeczni uczestniczący w procesie decyzyjnym napotykać na barierę argumentów niejawnych. Za fasadą przekonań o wymogach racji stanu, a także nieweryfikowalnych wskaźników efektywnościowych kryją się często rozwiązania dyktowane przez taką czy inną strategię zapewnienia bezpieczeństwa państwa. Ta zaś z kolei wynika z określonej wizji politycznej partii rządzącej. W ten sposób tworzy się asymetria sytuacji aktorów sceny politycznej. W wielu przypadkach prowadzi to do pozorowania określonych procedur. Dotyczy to np. przebiegu procesu konsultowania przez administrację państwową ze związkami zawodowymi decyzji dotyczących programów prywatyzacji czy restrukturyzacji całych branż czy sektorów. W efekcie powstaje wielowarstwowa sytuacja konfliktowa, która jest rozwiązywana najczęściej metodami konfrontacyjnymi, bo jawna artykulacja części interesów nie jest możliwa.

Realne zagrożenie jakie towarzyszy procesom podwójnych i potrójnych manipulacji polega na tym, że polska energetyka funkcjonuje w otoczeniu rynkowym, gdzie działają potężne światowe korporacje, bezwzględnie realizujące swoje interesy gospodarcze i polityczne. Można obawiać się, że w cieniu rozgrywek pomiędzy mandatariuszami byłych, obecnych i przyszłych służb specjalnych utracimy tytuł własności do znaczącej części majątku narodowego.

Prywatyzacja w obszarze elektroenergetyki dopiero się zbliża. Jeśli jednak przyjrzymy się dotychczasowym dokonaniom w tej dziedzinie (patrz tabela nr 1), to widać wyraźnie, że wiodące koncerny energetyczne uzyskiwały na polskim rynku energii wyraźne punkty zaczepienia i przygotowują dalsze rozdania. Sternicy polskiej gospodarki starają się tworzyć wrażenie, że to oni rozdają karty. Oby nie okazało się to iluzją. Dane zawarte w tabeli wskazują, że w obszarze wytwarzania po kilku transakcjach zawartych w roku 2000 z firmami EDF i Tractabel nastąpiła zmiana strategii państwa z prywatyzacyjnej na konsolidacyjną. Część elektrowni została włączona do PKE, część do grupy BOT. Podobny proces nastąpił w dystrybucji, gdzie zagranicznym

inwestorom (RWE i Vattenfall) sprzedano dwa duże zakłady energetyczne, zaś pozostałe weszły na ścieżkę konsolidacyjną. W rezultacie powstało kilka dużych spółek dystrybucyjnych: Enea, Energa, Enion, EnergiaPro, a liczba zakładów energetycznych zmniejszyła się z 33 do 14. W końcowej fazie konsolidacji, która rozgrywa się w drugim kwartale 2007 roku, tworzone są 3-4 grupy kapitałowe, obejmujące wszystkie firmy elektroenergetyczne, w których Skarb Państwa ma pakiet większościowy. Odmienna koncepcja przekształceń własnościowych jest realizowana w ciepłownictwie, gdzie 6 elektrociepłowni kupił EDF, stając się tym samym partnerem strategicznym państwa. Dalsze cztery trafiły w ręce innych inwestorów zagranicznych, zaś kolejne cztery spółki zostały włączone do procesów konsolidacyjnych. Losy pozostałych pięciu firm dystrybucyjnych nie zostały dotąd definitywnie określone.

Tabela Nr 1

Udział zachodnich koncernów w prywatyzacji polskiej energetyki

Lp.	Nazwa firmy	Zaawansowanie prywatyzacji	Inwestor
Elektrownie zawodowe			
1	Elektrownia Polaniec	85%+1	Tractabel, 2000, 2003
2	Elektrownia Stalowa Wola	Przewidziana do konsolidacji	
3	Elektrownia Rybnik	50%+1	EDF i EnBW, 2001,2003
4	Elektrownia Halemba		Włączenie doPKE, 2000
5	Elektrownia Łagisza		Włączenie do PKE, 2000
6	Elektrownia Skawina	48,5%+1	PSEG, 2000, 2003
7	Elektrownia Bełchatów		Połączenie w grupę BOT, 2004
8	Elektrownia Turów		Połączenie w grupę BOT, 2004
9	Elektrownia Opole		Połączenie w grupę BOT, 2004

10	Zespół Elektrowni Pątnów-Adamów-Konin	40%	Elektrim, 1999-2000
11	Elektrownia Siersza		Włączona do PKE, 2000
12	Elektrownia Jaworzno III		Włączona do PKE, 2000
13	Elektrownia Łaziska		Włączona do PKE, 2000
14	Elektrownia Kozienice	Przewidziana do konsolidacji	
15	ZE Ostrołęka	Przewidziany do konsolidacji	
16	ZE Dolna Odra	Przewidziany do konsolidacji	
17	Elektrownia Blachownia		Włączona do PKE, 2000

Spółki Dystrybucyjne

1	Górnośląski Zakład Energetyczny		Vattenfall, 2000
2	Stoleczny Zakład Energetyczny		RWE, 2002

Elektrociepłownie Zawodowe

1	ZEC Warszawa	74,9%	Vattenfall, 2000, 2003
2	Kogeneracja Wrocław	95,31	EDF, 2000, 2003

3	ZEC Wybrzeże	81,27%	EDF i GDF, 2000, 2004
4	EC Będzin	95%	RWE, 2000
5	EC Białystok	65,25%	SNET, 2001
6	EC Kraków	71,95%	EDF, 1998
7	EC Zielona Góra	75%	EDF, 2001
8	EC Tychy		Włączona do PKE
9	ZEC Bielsko-Biała		Włączony do PKE
10	EC Katowice		Włączona do PKE
11	EC Gorzów	69%	PSE
12	ZEC Poznań	85%	Dalia, 2004
13	EC Toruń	74, 99%	EDF, 2002/3
14	Energotur w Toruniu	74,99%	EDF, 2002/3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych „Rzeczpospolita” z dn. 28 października 2002, s.B4 oraz Informacji NIK o wynikach kontroli restrukturyzacji i przekształceń własnościowych w sektorze elektroenergetycznym (2006).

4. Rola i status związków zawodowych

Z szacunkowych danych wynika, że średnio 50% pracowników spółek energetycznych należy do związków zawodowych. Można zatem powiedzieć, że poza górnictwem węgla kamiennego jest to najsilniejsza w Polsce enklawa ruchu związkowego. We wszystkich firmach reprezentowane są największe, tzw. reprezentatywne centrale związkowe, tj. „Solidarność”, OPZZ i Forum. W większych firmach działa kilka (5-7) związków zawodowych. Związki zawodowe w elektroenergetyce są dobrze zorganizowane, działają skutecznie. Liderzy związkowi wykazują wysoki stopień profesjonalizmu i dużą dojrzałość polityczną. Mimo oczywistych różnic programowych oraz ideowych pomiędzy związkami zawodowymi, w większości spraw dotyczących branży związkom udaje się uzgodnić wspólne stanowisko. Chociaż również na gruncie związkowym można zauważyć występowanie podziałów wynikających z przynależności podsektorowej.

Wskaźnikiem siły oddziaływania związków zawodowych są:

- pakiety gwarancji socjalnych obejmujące 10-letnie okresy chroniące pracowników przed zwolnieniem

- ponadzakładowy układ zbiorowy pracy regulujący relacje pracodawcy-pracobiorky
- porozumienia społeczne, gwarantujące związkom zawodowym wpływ na decyzje organizacyjno-własnościowe w skali całej branży
- istnienie dwóch branżowych Komisji Trójstronnych: ds. elektroenergetyki i ds. węgla brunatnego

Istotnym czynnikiem wzmacniającym pozycję związków zawodowych w branży elektroenergetycznej jest ich sojusz ze związkami działającymi w górnictwie węgla kamiennego. W przypadku „Solidarności” sojusz ten ma formę instytucjonalną, która integruje w ramach jednej struktury branżowej tzw. „Sekretariatu” elektroenergetykę oraz górnictwo węgla kamiennego. Jest to najliczniejsza komórka organizacyjna „Solidarności” licząca ponad 90 tys. członków. Rola jaką odgrywają związki zawodowe w ramach gry interesów, jaka toczy się wewnątrz elektroenergetyki i wokół niej, nie jest łatwa do określenia. Organizacje związkowe stanowią właściwie jedyny mechanizm społecznej kontroli procesów prywatyzacyjnych i restrukturyzacyjnych w branży. Zajmowana przez związki zawodowe postawa zachowawcza wobec kolejnych rządowych programów przekształceń organizacyjno-własnościowych nie powinna dziwić, ani stanowić przesłankę krytyki związków. Ich naturalnym, nadrzędnym celem działania jest obrona interesów pracowniczych, tj. pracy i płacy, a nie troska o efektywność ekonomiczną przedsiębiorstw. Można rzecz jasna zastanawiać się, czy zachowawcza polityka restrukturyzacyjna związków zawodowych nie jest dowodem ich krótkowzroczności i zbyt wąskiego pojmowania interesów pracowniczych. Ocena związkowej strategii musi jednak uwzględniać dwa istotne aspekty sytuacji elit przywódczych. Po pierwsze, co 4 lata są oni poddawani kryterium wyborów, dokonywanych według procedur demokratycznych. Wymusza to konieczność uwzględniania doraźnych interesów załóg oraz okresowe potwierdzanie skuteczności i charyzmy liderów. Po drugie, w okresie 17 lat przekształceń gospodarki, koncepcje reformy branży elektroenergetycznej zmieniały się wielokrotnie. Za każdym razem pojawiała się kilka znacznie różniących się rozwiązań, z których każde pretendowało do rangi jedynie słusznego. Towarzyszyły temu rozmaite eksperymenty polegające m. innymi na wydzielaniu spółek realizujących funkcje usługowe w stosunku do podstawowej działalności firm energetycznych. W większości przypadków eksperymenty te (z różnych powodów) skończyły się niepowodzeniem biznesowym, zwykle natomiast owocowały znaczącą redukcją zatrudnienia. W efekcie można mówić o swego rodzaju „systemowej” nieufności związkowców do wszelkich propozycji podziałów organizacyjnych w firmach.

Nie należy jednak wyobrażać sobie, że związkowcy tworzą przedsiębiorstwach kręgi wyjątkowej czystości moralnej. Można podać przykłady, kiedy organizacje związkowe lub/oraz ich liderzy wciągani są w partykularne rozgrywki o władzę wewnątrz firm. Najczęściej dotyczy to decyzji kadrowych w odniesieniu do stanowisk kierowniczych. Wątpliwości budzą również nieformalne uzgodnienia pomiędzy związkami a zarządami dotyczące polityki zatrudnieniowej, polegające na tym, że przyjęcia nowych pracowników odbywają się zwykle na zasadzie społecznego konsensusu, przy preferencji dla osób z rodzin pracowniczych. Do tej pory nie są znane przypadki korupcji działaczy związkowych w kontekście decyzji prywatyzacyjnych. Należy jednak zaznaczyć, że w odniesieniu do prywatyzacji Elektrowni „Połaniec”, kupionej przez belgijski koncern „Electrabel” trwa śledztwo prokuratorskie.

1. Rola i status zarządów firm elektroenergetycznych

Istotnym wyznacznikiem pozycji zarządów spółek działających w sektorze jest fakt, że są to w znaczącej większości jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, bądź spółki z dominującym udziałem państwa. Prosta konsekwencją tej sytuacji jest fakt, że prezes spółki elektroenergetycznej jest przedstawicielem państwa, jego formalny status jest bliski urzędnika państwowego. W praktyce oznacza to, że podlega on wszelkim wahaniom koniunktury politycznej. Każda zmiana ekipy rządzącej powoduje zmiany w składzie zarządów spółek. Można zatem powiedzieć, że w relacjach z otoczeniem politycznym status zarządu charakteryzuje duża niepewność i hierarchiczne podporządkowanie. Wydaje się, że o ocenie prezesa decydują dwa kryteria: posłuszeństwo i zachowanie spokoju społecznego w firmie. Z kolei wewnątrz spółki pozycja zarządu, zwłaszcza prezesa zarządu jest dość silna. Decyzje w sferze produkcji, techniki, technologii, zarządzanie finansami, decyzje inwestycyjne (wdrożenie) SA zdecydowaną domeną zarządu. W branży zdecydowanie dominuje autokratyczny styl zarządzania i operacyjne kompetencje wyższego kierownictwa nie podlegają dyskusji.

W odniesieniu do sfery decyzji placowych, polityki kadrowej oraz wszelkich zmian organizacyjno-własnościowych zarząd działa w sytuacji faktycznego współdecydowania, gdzie partnerem w stosunkach władzy są związki zawodowe. Sytuacja ta ma podbudowę formalną w postaci układu zbiorowego pracy oraz porozumień politycznych zawieranych przez centrale związkowe z rządem na poziomie branży.

Z formalnego punktu widzenia w grze uczestniczą również związki pracodawców, zorganizowane wg schematu podsektorów. Niemniej, ze względu na dominującą rolę państwa faktyczna samodzielność struktur pracodawców jest ograniczona. Rola zarządu obejmuje zatem następujące typy oczekiwań:

- realizowanie strategicznych planów rządowych, a w każdym razie manifestowanie politycznego i organizacyjnego poparcia dla aktualnie prezentowanych zamierzeń władzy państwowej
- sprawne zarządzanie bieżącym funkcjonowaniem firmy
- skuteczne negocjowanie z instytucjami regulacyjnymi korzystnych dla spółki wskaźników finansowych oraz uzyskiwanie akceptacji dla decyzji inwestycyjnych (odtworzeniowych/rozwojowych)
- utrzymywanie partnerskich relacji ze związkami zawodowymi
-

Z zestawienia tego wyraźnie wynika, że zarządy działają w warunkach stałej, dwubiegunowej presji politycznej. Z jednej strony są to wytyczne ministerialne, które okresowo ulegają zasadniczym zmianom. Z drugiej strony jest to stanowisko związków zawodowych, które konsekwentnie żądają wyższych plac oraz utrzymania stanu zatrudnienia na niezmiennym poziomie.

W tej dość skomplikowanej sytuacji zarządy przyjmują zwykle postawę zachowawczą. Tzn. rzadko same występują z inicjatywą. W momencie pojawienia się jakiejś koncepcji czekają na

reakcje innych aktorów, na ukształtowanie się widocznej opcji dominującej. Zachowawczość ma w tym kontekście jeszcze drugie znaczenie. Otóż wydaje się, że zarządy generalnie dążą do zachowania status quo, tzn. elektroenergetyki państwowej, regulowanej, działającej w warunkach monopolu naturalnego. Zachowanie status quo obejmuje również dążenie danego zarządu do utrzymania swej pozycji, czyli uzyskania nominacji na kolejny rok, kolejną kadencję.

Wymaga to dużej elastyczności oraz umiejętności negocjacyjnych w kontaktach zarówno z urzędnikami ministerialnymi, jak też z liderami związkowymi. Jest to sytuacja trudna również z punktu widzenia psychologicznego, występuje tu bowiem element podwójnej tożsamości: identyfikacji z firmą oraz identyfikacji z interesem właściciela, czyli państwem.

Bibliografia:

Colombatto E., Macey J. (1997) *A Public Choice View of Transition in Eastern Europe*. [w:] Pejovich S. (red.) *The Economic Foundations of Property Rights*. Cheltenham, UK. Lyme, US: Edward Elgar.

Gabryś H.L., *Elektroenergetyka 2006. Pierwsze miesiące – inaczej*, Energetyka, lipiec 2006

Górnictwo węgla brunatnego w Polsce (2005), Nr 54

Jasiecki K. (2002) *Elita biznesu w Polsce. Drugie narodziny kapitalizmu*. Warszawa: Wydawnictwo IFIS PAN.

Lipko A., *Czy nie zabraknie nam gazu w ziemi?* Gazeta Wyborcza 22-23 lipca 2006

Najwyższa Izba Kontroli (2006), *Informacja o wynikach kontroli restrukturyzacji i przekształceń własnościowych w sektorze elektroenergetycznym*.

Parsons T. (1951) *The Social System*. New York: The Free Press, London: Collier – Macmillan Limited.

Popczyk J., *Sytuacja w energetyce. Nieadekwatność strukturalna i co dalej?* Referat wygłoszony podczas Konwersatorium Energetyka Przyszłości, Gliwice, 9.11.2006

Roskin M.G. i inni, (2001), *Wprowadzenie do nauk politycznych*, Poznań: Zys i S-ka

Ruszkowski P. (2004), *Socjologia zmiany systemowej w gospodarce*, Poznań, Wydawnictwo Naukowe UAM

Solska J., *Teczka Gudzowatego*, POLITYKA, nr 21,2006

Williamson O.E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN

Zybertowicz A., *wywiad Eny Winnickiej z Andrzejem Zybertowiczem pt. „Układ czarna”*, POLITYKA nr 46, 2006