

## Wydzielenie Operatorów Systemów Dystrybucyjnych

Próba  
remanentu

JAN RAKOWSKI

ENERGOINFARM

**Od** kilku ostatnich lat czas nadejścia jesiennej niepogody zbiega się z analizowaniem problemów funkcjonowania systemów informatycznych w spółkach dystrybucyjnych (SD). Oczywiście zbieżność ta jest związana z przygotowaniem się do uczestnictwa w kolejnych edycjach konferencji „Systemy informatyczne w energetyce”, organizowanej przez PTPiREE. W ostatnich latach znaczącym wątkiem konferencji były problemy związane ze zmianami w systemach informatycznych SD, spowodowane dostosowaniem się do zasad *unbundling*, tj. oddzielenia działalności biznesowej operatora systemu dystrybucyjnego (OSD) od innych działalności, w tym od obrotu energią elektryczną.

W edycjach konferencji w latach 2005 i 2006 miałem swój wkład w dyskusję nad tymi problemami. Zbliżająca się kolejna konferencja, tym razem w Wiśle, skłoniła mnie do zaprezentowania refleksji natury ogólnej. Jesteśmy już po symbolicznej dacie 1 lipca 2007 r., do przekroczenia której SD przygotowywały się od dłuższego czasu. Jak wiadomo, w dacie tej zbiegły się dwa graniczne terminy przemian w elektroenergetyce polskiej: wprowadzenie *unbundlingu* SD oraz uzyskanie przez wszystkich odbiorców energii elektrycznej możliwości swobodnego wyboru sprzedawcy energii.

Miesiące, które upłynęły od tej daty pozwalają na sformułowanie dojrzałych wniosków niż formułowane bezpośrednio po 1 lipca 2007 r. Można już

pokusić się o przedstawienie próby podsumowania rezultatów działań ostatniego okresu.

Pierwszym stwierdzeniem może być konstatacja – pewnie niezbyt odkrywczą – pokazująca typowe podejście do sposobu mierzenia się z poważnymi problemami, które muszą być rozwiązane przed konkretną datą. Po wyznaczeniu jakiegoś decydującego terminu najpierw cieszymy się, że jest dość odległy, w związku z tym mamy dużo czasu na pełne przygotowanie się do właściwego rozwiązania problemu. Później, korzystając z przeświadczenia o dużym zapasie czasu, starannie zastanawiamy się nad sposobem rozwiązania problemu, nie podejmując żadnych znaczących działań zmierzających w kierunku stworzenia rozwiązania. Następnie, w miarę upływu czasu, coraz bardziej nawołujemy do podejmowania działań mających rozwiązać problem, równocześnie praktycznie nie podejmując żadnych konkretnych działań. W konsekwencji finiszujemy przed wyznaczonym terminem, rzutem na taśmę rozwiązując tylko najpilniejsze problemy. Oczywiście w tych ostatnich gorączkowych działaniach koncentrujemy się na sprawach najważniejszych, pozostawiając – w naszym odczuciu – mniej ważne do rozwiązania w terminie późniejszym.

Nie inaczej było z *unbundlingiem* SD i przygotowaniem się do uwolnienia rynku energii elektrycznej z dniem 1 lipca 2007 r.

Pamiętam, z jakim spokojem i ulgą na początku 2004 r. przyjęto w SD fakt, że do 1 lipca 2004 r. należy wydzielić „tylko” operatora systemu przesyłowego z Polskich Sieci Elektroenergetycznych SA, a wydzielenia OSD z SD

należy dokonać w najpóźniejszym akceptowalnym przez Unię Europejską terminie, to znaczy do 1 lipca 2007 r. W roku 2004 wydawało się, że jest to szmat czasu, który umożliwi spokojne przeprowadzenie wszystkich niezbędnych działań. Prowadzono dyskusje nad modelem wydzielenia OSD, dyskutowano o przewagach różnych sposobów wydzielenia, podejmowano różne prace studialne, ale wszystkie te wielorakie działania koncentrowały się na obrzeżach problemu i nie przybliżały do praktycznych działań, niezbędnych dla przeprowadzenia *unbundlingu*.

Analizując zmiany, które dotknęły elektroenergetykę w 2005 i 2006 r., można sformułować drugie stwierdzenie: elektroenergetykom z SD rozwiązanie problemu sprawnego przeprowadzenia *unbundlingu* skomplikowała „wielka polityka”. I tak już niełatwy problem podziału spółek na dwa oddzielne podmioty został dodatkowo skomplikowany przez dwa procesy zachodzące w elektroenergetyce: konsolidację sektora i zasadniczą wymianę kadry zarządzającej różnego szczebla w spółkach. Natężenie działań konsolidacyjnych w różnym stopniu dotknęło poszczególne SD. W części podmiotów przekształcenia miały mniejszy zakres, ale w przypadku SD w Polsce środkowej i wschodniej miały charakter totalnych zmian i kolejno następujących po sobie przekształceń wielu podmiotów (możolne tworzenie Polskiej Grupy Energetycznej). Procesy konsolidacyjne siłą rzeczy dążyły do łączenia podmiotów i były w opozycji do działań związanych z wydzieleniem OSD. Dodatkowo przez długi czas nie było przesądzone, jaki ma



być model wydzielania OSD w konsolidowanych firmach. Szczególnie utrudniło to działania związane z *unbundlingiem* w grupach, które były konsolidowane z wielu różnych firm, z różnych podsektorów elektroenergetycznych (PGE). Dodatkowo cele związane z budowaniem wartości nowo powstających, konsolidowanych firm nie wyznaczały ścieżki tworzenia i wydzielania OSD, która byłaby najprostsza i najszybsza do zrealizowania. Proces konsolidacji i równoczesnego wydzielania OSD wymagał dokonania trudnych uzgodnień ze stroną społeczną konsolidowanych firm oraz stworzenia akceptowalnego modelu konsensusu akcji pracowniczych.

Zasadnicza wymiana zarządów w SD też nie ułatwiała rozwiązania problemu *unbundlingu*. Nowi menedżerowie, czy to z konieczności poświęcania czasu na zdobywanie wiedzy o firmach, którymi przyszło im zarządzać, czy to z ostrożności, żeby nie popełnić błędów, nie kwapili się do podejmowania ostatecznych decyzji związanych z konkretnymi, niezbędnymi działaniami w procesie wydzielania OSD. Koncentrowano się na koniecznych sprawach formalnych, spychając na plan dalszy meritum zmian. W procesie *unbundlingu* SD skupiono się na tworzeniu i przekształcaniu podmiotów prawa handlowego, tak by zapewnić – przynajmniej formalnie – wymóg niezależności OSD. W rezultacie w poszczególnych spółkach „głębokość” rzeczywistego *unbundlingu* jest zróżnicowana.

Niestety, w niektórych przypadkach, poza zmianami w sferze organizacyjno-prawnej, nie dokonano wiele. Nowo utworzeni OSD nie przebudowali swoich struktur, nie zweryfikowali realizowanych procesów i co najważniejsze – nie przebudowali systemów informatycznych. Mimo że OSD po uwolnieniu rynku energii są odpowiedzialni za realizację procedury zmiany sprzedawcy energii przez odbiorcę, nie przygotowano się do informatycznego wspierania i obsługi tego procesu. Szczęśliwie dla OSD odbiorcy nie chcą zmieniać swoich sprzedawców energii i brak tych systemów – przynajmniej na razie – nie jest nadmiernie odczuwalny.

Kolejne stwierdzenie, które pragnę sformułować, dotyczy roli doradców,

którzy współuczestniczyli i wspierali SD w procesie konsolidacji oraz wydzielania OSD. Zostały zaangażowane znane firmy, które sprawnie i z dużą fachowością oraz wiedzą przygotowywały programy konsolidacyjne. Zagadnienia związane z wydzieleniem OSD były jednym z elementów tych programów i to nie najważniejszym. W dużej mierze menedżerowie w poszczególnych SD w zakresie wydzielania OSD otrzymali jedynie zarys wymaganych aktywności i mieli wypełnić go treścią poprzez własne działania. Na tym etapie tylko niektóre SD sięgnęły po dodatkowe wsparcie ekspertów zewnętrznych, którzy wspomogli je w przygotowaniu planów i rozwiązań szczegółowych przekształceń w procesie *unbundlingu*.

*unbundlingu* i brak wyraźnego oddzielenia OSD od sprzedawcy energii – brak tego „chińskiego muru” – powoduje, że pracownicy OSD i sprzedawcy energii wywodzący się z tej samej spółki nie wiedzą, jak mają postępować w nowych dla nich warunkach. Prowadzi to do niepożądanych zachowań, często skrajnie niezgodnych z ideą *unbundlingu*. Można obserwować całkowicie niepotrzebne, a co ważniejsze – nie wynikające z zasad *unbundlingu* – zachowania wzajemnego utrudniania sobie działalności. Obserwowane są też przypadki współdziałania OSD i sprzedawcy energii w celu ochrony własnego rynku (np. przedłużanie przez OSD negocjacji umowy generalnej z „obcym” sprzedawcą energii).

*Natężenie działań konsolidacyjnych w różnym stopniu dotknęło poszczególne spółki dystrybucyjne. Procesy konsolidacyjne siłą rzeczy dążyły do łączenia podmiotów i były w opozycji do działań związanych z wydzieleniem operatora systemu dystrybucyjnego.*

Trudno teraz wskazywać, dlaczego tylko niektórzy zdecydowali się na to dodatkowe wsparcie. Można jednak jednoznacznie stwierdzić, że wszędzie tam, gdzie takie wsparcie było wykorzystywane – proces tworzenia OSD przebiegał znacznie sprawniej i dobiegł do mety 1 lipca 2007 r. z dużo lepszym efektem. *Unbundling* został dokonany we wszystkich sferach działalności dawnej SD, a OSD został przygotowany do realizacji wszystkich procesów biznesowych oraz dysponuje już odpowiednimi systemami informatycznymi (lub niebawem zostaną zakończone wdrożenia tych systemów).

W wielu prezentacjach obrazujących wyobrażenie funkcjonowania OSD i sprzedawców energii po przeprowadzeniu *unbundlingu* była wskazywana konieczność budowy „chińskiego muru” pomiędzy dwoma częściami dawnych SD. Ograniczenie się w niektórych spółkach do „płytkiego”

Na podstawie obserwacji działań w poszczególnych spółkach można sformułować kolejną konkluzję: idea *unbundlingu* jest w pełni zastosowana – nie tylko formalnie, ale i praktycznie – w spółkach, w których został wniesiony prawdziwy „chiński mur” oddzielający OSD od sprzedawcy energii, a następnie został on precyzyjnie „podziurawiony” przez umowy pomiędzy OSD i sprzedawcą energii. Umowy te precyzyjnie wyznaczają wzajemne relacje pomiędzy tymi podmiotami oraz dokładnie i transparentnie określają relacje pomiędzy pracownikami obydwu podmiotów.

Kończąc, chciałbym stwierdzić, że remanent tego, co zostało dokonane w elektroenergetyce w sprawie *unbundlingu* i innych działań związanych z symboliczną datą 1 lipca 2007 r. upoważnia do stwierdzenia: jest dobrze, ale nie beznadziejnie. Dlatego myślę, że na kolejnej, VI Konferencji „Systemy informatyczne w energetyce” będzie o czym dyskutować. ■

KLIENT | DYSTRYBUCJA | PRZESYŁ

# ENERGIA

## Elektryczna

ISSN 1897-9833  
Biuletyn Branżowy  
1/1/2007

Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Przesyłu i Rozdziału Energii Elektrycznej

Sieć kablowa 110 kV  
w Warszawie

Konferencje  
ICOLIM

Wydzielenie  
OSD

Grunty  
pod urządzeniami  
energetycznymi

Polityka  
energetyczna  
Polski  
do 2030 roku

Zmiany w branży

**Sukces**  
będzie miał  
wielu ojców

