

## BLASKI I CIENIE RESTRUKTURYZACJI SEKTORA DYSTRYBUCJI ENERGII ELEKTRYCZNEJ NA POMORZU ŚRODKOWYM

Zenon LENKIEWICZ

Tel.: 603 708 -84 e-mail:zenon.lenkiewicz@wp.pl

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono zarys działań o charakterze restrukturyzacyjnym w sektorze dystrybucji energii elektrycznej w jednym z podmiotów zlokalizowanych na terenie Pomorza środkowego. Zwrócono uwagę na szczególne uwarunkowania sektora w tym regionie, tuż po zakończeniu II wojny światowej. Podkreślono znaczenie, i głębokość przeprowadzonych reform w sektorze dystrybucji energii elektrycznej. Zasygnalizowano kilka krytycznych efektów restrukturyzacji sektora, z pozycji klienta, pracownika organizacji, które nie powinny wpływać na ogólną pozytywną ocenę przemian.

**Słowa kluczowe:** restrukturyzacja, sektor dystrybucji, Pomorze.

### 1. SZCZEGÓLNE UWARUNKOWANIA TECHNICZNE I SPOŁECZNO-GOSPODARCZE NA POMORZU ŚRODKOWYM PO II W.Ś.

#### 1.1. Sfera techniczna

Dynamika zmian w podmiotach sektora energetycznego w ostatnich latach była i jest nadal dość wysoka. Każda jednak epoka ma nieco inny charakter tych zmian, ze względu na inne jej wyzwania i uwarunkowania. Chcąc im się przyjrzeć, należy uwzględnić szereg istotnych okoliczności, a w szczególności politycznych, właścicielskich, technicznych czy społecznych, a także odbiorców końcowych energii elektrycznej. W przeciwieństwie do centralnej Polski, na Pomorzu środkowym nasza energetyka rozpoczęła się tuż po zakończeniu działań wojennych. Co zatem zastaliśmy na tych ziemiach? Głównie wysoki stopień zelektryfikowania obszaru, w porównaniu do rdzennych obszarów przedwojennej Polski. W granicach II RP mieliśmy znaczną dysproporcję, jeżeli chodzi o stopień elektryfikacji między miastem a wsią. Na polskiej wsi zaledwie około 6% gospodarstw posiadało elektryczność, podczas gdy w Niemczech ponad 80%. Należy przypuszczać, że wynik ten był podobny na terenie Pomorza środkowego. Tak więc, kończąc działania wojenne na Pomorzu, przejmowano dobrze zelektryfikowane miejscowości, ze znaczną ilością elektrowni wodnych, a także węglowych i to znacznych mocy, lecz niestety ze zdemontowanym w znacznej części urządzeniami przez żołnierzy rosyjskich.

#### 1.2. Kadry

Słabszy stopień zelektryfikowania obszarów II RP był ściśle związany z kadrami jakimi dysponowaliśmy. Z danych statystycznych z roku 1936 wynika, że w Polsce mieliśmy zaledwie 1054 inżynierów elektryków, z czego aż 523 było w województwie warszawskim. Natomiast na

wschodzie Polski było zaledwie po kilka osób w województwie (wyjątkiem Wilno z liczbą 11). W samej energetyce pracowało zaledwie około 150 inżynierów. Należy mieć świadomość, że proporcje były podobne w kadrze szczebla średniego. Na teren Pomorza środkowego przybywała znaczna liczba Polaków ze wschodu. Brak kadr był tu bardzo istotnym ograniczeniem. Kolejnym szczególnym czynnikiem był demontaż, oraz wywóz urządzeń ze zdobycznych terenów Pomorza. Jeżeli chodzi o energetykę, działaniami tymi były dotknięte szczególnie duże elektrownie węglowe, w których z zasady moce były ograniczone do 20% mocy dyspozycyjnej jaką posiadały przed wkroczeniem wojsk. Trochę lepiej wyglądała sytuacja w małych elektrowniach wodnych. Dopiero w latach 50-tych XX wieku nastąpiła dość szybka elektryfikacja Polski, wynikająca z gigantycznych inwestycji państwowych. W latach 60. został ujednoczony i zbudowany system elektroenergetyczny z nowoczesnymi liniami przesyłowymi. W efekcie dużych nakładów na rozbudowę sieci energetycznej, w okresie PRL powszechna elektryfikacja Polski zakończyła się pod koniec lat 70.

#### 1.3. Uwarunkowania gospodarczo-polityczne na Pomorzu Środkowym

Rok 1970 umownie zamyka procesy integracyjne na ziemiach zachodnich, w dużej mierze sukcesem zakończone zostały zabiegi władzy o upowszechnienie stosowania energii elektrycznej, a pojawienie się nowego pokolenia, nieznanego rzeczywistości przedwojennej, pozwala na stwierdzenie o zamknięciu ważnego okresu w ewolucji cywilizacyjnej Polski. Po 1945 roku nastąpiła tu niemal całko-wita wymiana ludności, a dla osadników przyjeżdżających z ziem wschodniej i centralnej Polski, zastane tu warunki techniczne były często nieznanym doświadczeniem. Region miał wybitnie rolniczy charakter, co potęgowała jeszcze po-wojenna polityka władz Polski, a zastana struktura własności ziemi powodowała, że znacznie większy niż na ziemiach dawnych był tu stan posiadania kapitału państwowego i kolektywnego. Gorzej przedstawiała się sytuacja rolników indywidualnych, którzy musieli ponieść wysokie koszty przy-łączenia ich gospodarstw do sieci energetycznej, ale ten wysiłek początkowo nie przekładał się na unowocześnienie gospodarki. Liczba gniazdek umożliwiających podłączanie maszyn i urządzeń była ograniczona a w większości gospodarstw brakowało maszyn i urządzeń rolniczych.

## **2. POCZĄTKI NASZEJ DZIAŁALNOŚCI W ENERGETYCE**

Na ziemiach Pomorza środkowego po II WŚ zastaliśmy zniszczone bardziej niż w centralnej Polsce, miasta wieś, oraz zdemontowaną w znacznym stopniu infrastrukturę techniczną. Sieć energetyczna była bardzo dobrze rozbudowana w terenie, z liniami wysokiego i średniego napięcia oraz znakomitą ( w porównaniu do wschodnich, byłych obszarów Polski) siecią niskiego napięcia. W nieznaczonej liczbie po-został niemiecki personel, szczególnie w małych elektrowniach wodnych. Brak wykształconych kadr w gronie napływającej ludności na tzw. "ziemie odzyskane" był bardzo dotkliwy. Byłem bardzo zdumiony, gdy po przybyciu do Koszalina zobaczyłem, w jak skrajnie ubogich warunkach pracowali nasi energetycy na ziemi koszalińskiej jeszcze do lat 70 tych. Powszechny brak środków transportu, w szczególności stanowił dla energetyki sieciowej szczególnie trudne wyzwanie. Koszalińska energetyka miała w tym okresie swoje centrum zlokalizowane przy elektrowni węglowej w pobliskim mieście Białogard. Ta właśnie elektrownia, wraz z pobliskimi elektrowniami wodnymi były oczkiem w głowie tworzącego się grona energetyków, z oczywistych względów. Cenne były szczególnie źródła energii elektrycznej. Sieć energetyczna nie była bowiem zniszczona w tak wielkim stopniu. Znaczna część dokumentacji dotyczącej linii energetycznej została zniszczona, szczególnie sieci miejskiej. Słowo dokumentacja, z dzisiejszej perspektywy może się wydać nadinterpretacją. Dziś gdy operujemy podkładami geodezyjnymi w zestawieniu ze "szkicami" ulic, budynków, i sieci może budzić uśmiech. Cennym elementem było "dziedzictwo" wysokiej kultury technicznej w sferze budowy urządzeń oraz eksploatacji sieci energetycznej. Wspaniale dopracowane konstrukcje stacji transformatorowych 15/0,4 kV , szczególnie wieżowych, oraz sieci kablowej w miastach mogą budzić szacunek. Dokonując oględzin linii energetycznych o napięciu 110 kV budowanych przed II WŚ zachwycaliśmy się jakością betonu z jakiego wykonane były słupy tych linii, ze wspaniale osadzonymi poprzecznikami oraz dobrą izolacją.

## **3. OKRES POWSZECHNEJ ELEKTRYFIKACJI**

Literatura określa najbardziej intensywny okres powszechnej elektryfikacji kraju na lata 1955-1975. Na terenie Pomorza środkowego była ona mniej intensywna niż na wschodzie Polski. Tu sieć średniego i niskiego napięcia była bardziej rozbudowana. Energii elektrycznej nie było z zasady w pojedynczych gospodarstwach, znajdujących się w znacznym oddaleniu od sieci energetycznej. Około 50% gospodarstw rolnych stanowiły Państwowe Gospodarstwa Rolne. Taka struktura miła dla energetyki dobre strony. Gospodarstwa te miały istotne wsparcie polityczne. Przy dobrym kierownictwie często były w pierwszej kolejności wyposażane w dobre, jak na tamte czasy, środki transportu oraz sprzęt techniczny do ciężkich prac polowych. Jako właściciele sieci energetycznej korzystaliśmy z tego sprzętu na zasadach dziś wręcz niewyobrażalnych. Energetyka miała w tym czasie terenowe jednostki eksploatacyjne zwane Posterunkami Energetycznymi. Liczyły one od kilku do kilkunastu osób, ze skromnym wyposażeniem w środki transportu. Problemy pojawiały się w przypadku awarii linii energetycznych o charakterze masowym, oraz w okresie

jesiennym lub wiosennym przy mocno nawodnionych polach. Współpraca energetyków z kierownictwem PGR była daleko posunięta. Korzystanie nieodpłatne ze sprzętu ciężkiego gospodarstw ( ciągniki na gąsienicach do rozwożenia słupów w grząskim terenie ) przy usuwaniu awarii była powszechna. Ciekawostką może tu być przykład POM Tychowo (Państwowy Ośrodek Maszynowy), jednostki ściśle związanej z PGR, który rozbudował własne służby techniczne specjalizujące się w budowie sieci energetycznej średniego i niskiego napięcia. Przez wiele lat z powodzeniem świadczył on usługi inwestycyjne na rzecz Zakładu Energetycznego Koszalin.

## **4. STRUKTURA ORGANIZACYJNA SEKTORA DYSTRYBUCJI NA PRZYKŁADZIE ZAKŁADU ENERGETYCZNEGO KOSZALIN**

Z dzisiejszej perspektywy, z szacunkiem można spoglądać na strukturę organizacyjną w tym początkowym okresie naszej energetyki na tym terenie. Szacunek ma dość prozaiczne, być może podłoże. Z pewnym uśmiechem patrzę bowiem na nasze kolejne działania restrukturyzacyjne, w których z zasady używano tych samych argumentów, burząc to co było, wdrażając nowe, aby za kilkadziesiąt lat powrócić do tego co było. Łączenie i dzielenie (pięknie zwane dywersyfikacją działalności) podmiotów mam tu w szczególności na myśli. W latach powojennych przez długi czas utrzymywał się wyraźny rozdział organizacyjny wytwarzania, dystrybucji energii oraz sprzedaży. Taki podział funkcjonuje obecnie, z wydzieleniem jedynie sieci najwyższych napięć tworzących krajową sieć przesyłową. Już w 1945 roku pojawiło się Zjednoczenie Energetyki Okręgu Poznańskiego, któremu podlegały także elektrownie i sieci energetyczne na terenie Pomorza środkowego. Podległość energetyki z tego terenu ulegało dość częstym zmianom, jeżeli chodzi o nazewnictwo, czy lokalizację centrali. W latach 1969 - 1989 Zakład Energetyczny Koszalin należał do większego podmiotu gospodarczego jakim był Północny Okręg Energetyczny z siedzibą w Bydgoszczy. Była to organizacja zbliżona do obecnych dużych operatorów sieci dystrybucyjnej. Okręgi posiadały wówczas sieci i urządzenia najwyższych napięć znajdujące się na swoim obszarze . Sprzedaż energii elektrycznej, oraz jej wytwarzanie były także przedmiotem działalności zarówno okręgu jak i Zakładu Energetycznego. Po likwidacji okręgów, powstały 33 zakłady energetyczne, zajmujące się utrzymaniem i rozwojem sieci, od niskich do najwyższych napięć, oraz prowadzeniem ruchu sieci, z wyjątkiem sieci najwyższych napięć, będących w kompetencji Krajowej Dyspozycji Mocy. Oprócz tego, zakłady energetyczne prowadziły obrót i sprzedaż energii elektrycznej odbiorcom końcowym, oraz działalność nie zawsze związaną bezpośrednio z dystrybucją i sprzedażą energii elektrycznej, np: ośrodki wczasowe, szkoły czy mieszkania. Okres od 1989 r. do 1997 r., charakteryzujący się częstymi zmianami rządów, nie sprzyjał konsekwentnej pracy nad wizją energetyki. Od 1991 r. Ministerstwa Przemysłu i Handlu (MPIH) zaczęło krystalizować ówczesne kierunki zmian w energetyce. Niemal od początku usamodzielnienia się zakładów energetycznych w rządzie pojawiły się tendencje do zmniejszenia ich liczby. Według raportu opracowanego na zlecenie resortu przemysłu przez ekspertów Banku Światowego rekomendowano zmniejszenie ich liczby do 15. Materiał ten nie był konsultowany z dystrybucją. Dużo emocji wzbudził też pomysł przekazania majątku sieci

najwyższych napięć z zakładów energetycznych do PSE SA. Dojście do władzy polityków wywodzących się z Solidarności i rozpoczęcie budowania gospodarki rynkowej miało istotny wpływ na organizację i dalsze funkcjonowanie branży energetycznej. Szczególne znaczenie i silny wpływ na przyszłe rozwiązania strukturalne miał tzw. czynnik społeczny, w postaci związku zawodowego Solidarność, oraz związki branżowe działających w energetyce.

## 5. OKRES GŁĘBOKICH PRZEMIAN

### 5.1. Współpraca sektora dystrybucji

Dyrektorzy zakładów energetycznych, zainspirowani przez grupę założycielską pod przewodnictwem dyrektora Stanisława Filipiaka, w sierpniu 1990 r. powołali, na wzór rozwiniętych krajów zachodnich, stowarzyszenie - Polskie Towarzystwo Przesyłu i Rozdziału Energii Elektrycznej (dalej PTPIRE) z siedzibą w Poznaniu. Odegrało ono szczególną, i bardzo ważną rolę w procesie restrukturyzacji sektora energetycznego. Towarzystwo dzięki aktywności oraz nowatorskim propozycjom znalazło silną pozycję w energetyce i uznanie ministerstw zarządzających zakładami. Oceniając ten szczególny i ważny okres działalności, można z powodzeniem, bez przesady stwierdzić, iż był on chyba wyjątkowym dla całej energetyki. Było to wielkie nasze otwarcie na energetykę europejską, na zachodzące tam zmiany. Okres szybkiego poznawania istniejących tam struktur organizacyjnych, trendów rozwoju w każdej sferze działalności. PTPIRE będąc dla właściciela wiarygodnym partnerem, przedstawiało w imieniu wszystkich zakładów energetycznych propozycje rozwiązań światowych. Organizowano bardzo dużo wyjazdów szkoleniowych. Grupa fachowców śledziła trendy rozwoju rynku na świecie i próbowała je implementować w Polsce. W rządzie przeważało wówczas przekonanie, że „niewidzialna ręka rynku” sama uporządkuje gospodarkę, a co za tym idzie trzeba ograniczyć ingerencję do minimum. Na szczęście szybko zorientowano się, że jednak należy określić kierunki zmian systemowych w branży.

### 5.2. Zmiany systemowe

W 1990 r. jedna z sejmowych komisji powołała zespół, mający opracować koncepcję zmian systemowych w polskiej elektroenergetyce. Był to czas, w którym w środowisku energetyków, i ludzi z nim związanych, zaczęły pojawiać się różne, często przeciwstawne koncepcje organizacji branży. Powołany zespół zaproponował podział sektora na trzy podsektory, tj.: wytwarzanie (elektrownie, elektro-ciepłownie, wydzielone elektrownie wodne), przesył (powołano we wrześniu 1990 r. Polskie Sieci Elektroenergetyczne SA, ze 100 procentowym udziałem Skarbu Państwa), oraz podsektor dystrybucji z 33 zakładami energetycznymi. Utworzenie ogólnokrajowego przedsiębiorstwa przesyłowego (PSE) miało stanowić gwarancję urynkowienia energii elektrycznej i prawidłowego funkcjonowania branży. Z pozycji zakładu energetycznego odczuwaliśmy nadmierne naszym zdaniem, uprawnienia jakie posiadały wkrótce PSE, jak choćby nadmierny wpływ w kształtowanie obrotu energią elektryczną. Przekształcenie zakładów energetycznych w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, oraz działania kolejnych rządów w latach 1993-1997 zaczęły stwarzać klimat dla prywatyzacji zakładów. Przyjęto możliwość prywatyzacji poszczególnych przedsiębiorstw, w zasadzie czekając na ich inicjatywę.

Proces komercjalizacji przedsiębiorstw energetycznych był traktowany jako pierwszy krok do przystosowania obszaru gospodarczego elektroenergetyki do wymogów Kodeksu handlowego. Dodać do tego warto pierwsze, nieudane zresztą, koncepcje i próby przygotowania niewielkich prywatyzacji elektroenergetyki. Prawo wprowadziło instytucję Urzędu Regulacji Energetyki (URE). Pierwotnie podległa bezpośrednio premierowi. Później Ministrowi Gospodarki. Od momentu powołania URE następowały sukcesywnie zmiany w jego funkcjonowaniu. Wiązało się to przede wszystkim z niezakończonym do dziś procesem uwalniania cen, oraz dostosowaniem działania do dyrektyw unijnych. Na początku, ceny energii elektrycznej, zarówno w obrocie wewnętrznym energetyki, jak i dla odbiorców końcowych, podlegały zatwierdzeniu przez URE. Z upływem lat i uznaniem przez regulatora, że istnieje rynek energii na poziomie wytwarzania, a później także odbiorców końcowych (z wyłączeniem gospodarstw domowych) ceny energii elektrycznej w tych obszarach zostały wyłączone z procesu ich zatwierdzania. Sprawą o zasadniczym znaczeniu dla energetyki sieciowej stało się nowe Prawo energetyczne. Przypomnijmy najistotniejsze z jego postanowień:

- odstąpiono od szczególnej ochrony podmiotów gospodarczych elektroenergetyki polskiej.
- wprowadzenie zasady TPA
- dokonano rozdziału kompetencji w następujący sposób:
  - kompetencje właścicielskie spółek akcyjnych Minister Państwa (MSP)
  - strategiczne – Ministerstwo Gospodarki (MG)
  - funkcje regulacyjne – URE
- zrównanie podmiotów niezależnie od form własności
- upodmiotowienie klienta
- uwolnienie i zróżnicowanie regionalne cen energii elektrycznej (niestety krótkotrwałe).

Były to kamienie milowe w procesie restrukturyzacji sektora energetycznego w ostatnich dekadach. Miały one systemowy charakter wzorowany na prawie Unii Europejskiej.

## 6. BLASKI I CIENIE RESTRUKTURYZACJI SEKTORA DYSTRYBUCJI

Skutki restrukturyzacja sektora dystrybucji można oceniać z punktu widzenia partycypantów sektora którymi są właściciel, pracownicy, klienci, podmioty w grupie kapitałowej, czy podmioty zewnętrzne, realizujące inwestycje na rzecz Operatora Systemu Dystrybucyjnego (OSD). Mimo przejściowych zamiarów prywatyzacji zakładów energetycznych, państwo pozostało właścicielem grup kapitałowych, w skład których wchodzi OSD. Najgłębsze zmiany miały miejsce po roku 1990. Okres poznawania głównie europejskiej energetyki był bez wątpienia bardzo dobrą szkołą szczególnie dla kadr zarządzających najwyższego i średnio-go szczebla. W tamtym okresie również energetyka europejska poszukiwała ścieżek rozwoju. Wstępny okres przygotowań do prywatyzacji polskiej energetyki, to okres wielu wizyt największych europejskich koncernów w zakładzie energetycznym. Wówczas podmioty posiadały już wiele wydzielonych działalności obsługiwanych przez spółki zależne. Po kilku długotrwałych kontaktach z przedstawicielami zachodnich „potencjalnych kupców” uwierzyliśmy w siebie. W relacjach z gośćmi, często górowaliśmy bardzo rozległą wiedzą, nie tylko techniczną

ale i ekonomiczną. Byliśmy zaskoczeni wielką specjalizacją gości. Było to przyczyną zabawnych sytuacji, gdy w spotkaniach kilkunastu przedstawicieli „potencjalnego kupca”, wyczerpujące informacje z naszej strony udzielało dwóch lub trzech pracowników. Wiedzieliśmy, że posiadamy niedoinwestowane sieci z jednej strony, a zarazem kilka nowoczesnych obiektów. Restrukturyzacja widziana oczami pracownika dystrybucji jako składnika organizacji ma bardzo wiele aspektów. Osiągnięto bardzo głęboki stopień sformalizowania procesów organizacyjnych. Startowano po wojnie od dość ogólnych regulacji na szczeblu krajowym i takich też w zakładzie energetycznym. Restrukturyzacja z przełomu wieków przyniosła niezliczoną liczbę bardzo rozbudowanych procedur. Wkrótce ich przestrzeganie stało się często ważniejsze, niż to czemu mają służyć. Czynności kiedyś wykonywane przez jednego pracownika, zostały rozbite na szereg osób pracujących w różnych komórkach, a wkrótce w różnych podmiotach gospodarczych grupy kapitałowej. Wymusiło to zakup informatycznych systemów skomunikowanych z istniejącymi w grupach kapitałowych. Wyraźnie zaczęła maleć liczba pracowników technicznych, na rzecz szeroko rozumianego wspomaganie, i kontroli. Niewiarygodnie wręcz, wydłużone zostały czasy załatwiania w zasadzie bardzo prostych zadań. Spowodowane jest to skomplikowanym obiegiem procesu, gdzie dla każdej komórki określono maksymalny czas załatwiania sprawy. Im więcej uczestników procesu, tym dłuższy czas jego zamknięcia. Można podać kilka przykładów, gdy dany proces w latach osiemdziesiątych załatwiany przez 3 osoby w czasie kilku dni, w wyniku nowych procesów był (jest?) załatwiany powyżej miesiąca. Ciekawym zjawiskiem jest także fakt, że mimo wysokiego stopnia informatyzacji dokumentów w formie papierowej i to w wielu egzemplarzach nie ubywa, jak można by oczekiwać. Przykładem może tu być dokumentacja w procesie inwestycyjnym urządzeń liniowych w terenie. Oczywiście, bardzo długie i rozbudowane procedury, to szereg dodatkowych zadań i czynności. Praca w wymiarze większym niż 8 godzin dziennie pracowników biurowych stała się regułą. Mam świadomość, że jest to niestety trend

światowy. Kolejnym istotnym czynnikiem w organizacji stała się bardzo silna pozycja związków zawodowych, a głównie ich wpływ na procesy restrukturyzacyjne. Wpływ ten ma charakter oscylujący uzależniony od sfery politycznej. Bardzo ciekawie wygląda relacja z klientem, przypominająca relację pacjenta z lekarzem w okresie ostatniej pandemii. Klient praktycznie w OSD pojawia się na etapie przyłączenia nowego obiektu do sieci dystrybucyjnej. Dotyczy to niewielkiej grupy, która może załatwić sprawę w sposób zdalny. Inwestycja realizowana jest przez operatora, lecz obecnie czas realizacji standardowego przyłącza wynosi kilkanaście miesięcy. Nieco inaczej wygląda sprawa obsługi klienta w sferze handlowej, przez Biura Obsługi Klienta (BOK). Problemem jest załatwianie reklamacji. Osiągnięto tu światowy poziom gdzie, klient ma głównie kontakt telefoniczny, przez Internet i bezpośrednio w BOK. Praktycznie skutecznie uniemożliwia się klientowi kontakt z osobą na wyższym szczeblu. Ze swoim problemem walczy na styku z pracownikiem BOK. Odwołać się już nie ma szans nawet w przypadkach ewidentnej winy podmiotu. Część wykazanych tu słabości, czy efektów restrukturyzacji, ma charakter niezależny od organizacji, wymuszony czynnikami zewnętrznymi. Inne z kolei są efektem słabości organizacji, a takie przecież posiada każda. Nie zmienia to jednak ogólnego wrażenia, że ostatnie ćwierćwiecze w energetyce przyniosło szereg epokowych zmian w funkcjonowaniu tej branży.

## 5. BIBLIOGRAFIA

1. Dobrzycki S.: Z biegiem lat. Kronika Zakładu Energetycznego Koszalin. 2003.
2. Sosiński R.: Z dziejów energetyki, WNT, Warszawa 1964.
3. Komorowski Ł.: Proces elektryfikacji polskiej wsi - ujęcie historyczne i terytorialne. WNT, Warszawa, 2018.
4. Białowas J.: Reorganizacja sektora energetycznego - ważniejsze wydarzenia i najbliższe wyzwania. WNT, Warszawa 2020.

## THE SHINE AND SHADOWS OF THE RESTRUCTURING OF THE ELECTRICITY DISTRIBUTION SECTOR IN CENTRAL POMERANIA

The article presents a number of observations of a person dealing with the operation of the distribution network in one of the power plants in Central Pomerania. The conditions in Central Pomerania that we found after the end of hostilities were presented. This aspect, according to the author, was of significant importance in the first period of operation of the energy sector in this area. A fairly well electrified area in comparison to the "lost" eastern lands, a significant degree of property damage, the structure of the incoming population to the "regained territories" and a significant degree of collectivization of agriculture were significant conditions, slightly different to other areas of the country. A look from many sides on the next stages of the sector's restructuring was presented. The last years of the last century were treated as a particularly important period of changes. This is the time of the most profound changes in the Polish energy sector. The perception of subsequent restructuring activities through the eyes of the client, local government authorities and energy worker is definitely different and assessed differently. The article sheds light on the effects of restructuring measures from these perspectives. We cannot speak of an evaluation here, as the signaled statements are not based on detailed statistical research, but only on opinions collected by an energy worker over many years.

**Keywords:** restructuring, distribution sector, Pomerania.