

Prof. dr hab. Paweł Ruszkowski
Katedra Socjologii Pracy i Organizacji
Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

SPOŁECZNE UWARUNKOWANIA WPROWADZANIA INNOWACJI TECHNOLOGICZNYCH W OBSZARZE ENERGETYKI

WPROWADZENIE

Profesor Jan Popczyk formułuje misję reformatorów polskiej elektroenergetyki następująco: „ Najważniejsze zadanie: zbudować nowoczesny, otwarty/postkorporacyjny układ interesów na rzecz budowy bezpieczeństwa energetycznego”. Jest to idea słuszną, której zapewne przyklasną wpływowi aktorzy sceny branżowej. Oczywiście większość będzie klaskać z cynicznym uśmiechem. Dlaczego? Bo są właśnie zajęci tworzeniem nowoczesnego, zamkniętego, korporacyjnego ładu na rzecz utrwalenia istniejącego bezpieczeństwa energetycznego. Ponadto są przekonani, że siła a zatem i racja są po ich stronie. Spróbujmy porównać szanse obydwu opcji.

Koncepcja Jana Popczyka odwołuje się do mechanizmu demonstracji technologicznej. Oto na obrzeżach tradycyjnego systemu elektroenergetycznego zaczyna rozrastać się podsystem innowacyjny, określany jako energetyka rozproszona, prowadząca do energetyki wodorowej. Stopniowo zalety tego podsystemu stają się widoczne, nabiera on odpowiedniej dynamiki wewnętrznej a równocześnie na zasadzie presji efektywnościowej oraz dyfuzji kulturowej doprowadza do ewolucji technologicznej wewnątrz systemu tradycyjnego.

Mechanizm demonstracji zakłada określony typ racjonalności obserwatora, który porównuje konkurencyjne rozwiązania i następnie dokonuje określonego wyboru. Ta racjonalność, którą moim zdaniem milcząco zakłada Jan Popczyk, obejmuje następujące czynniki: przekonanie, że kryteria oceny są wymierne i obiektywne; przekonanie, że ocena jest niezależna od ingerencji otoczenia oraz od wewnętrznej irracjonalności obserwatora; przekonanie, że istnieje efektywna komunikacja pomiędzy różnymi kategoriami obserwatorów.

Jeżeli odejmiemy od dyskusji na poziomie typu idealnego i podejmiemy próbę konkretyzacji sytuacji obserwatora, to okaże się, że mamy do czynienia z konstelacją uwarunkowań dotyczących osobowości obserwatora (indywidualne uprzedzenia), jego statusu społecznego (interes klasowy), jego orientacji politycznej (światopogląd). Powyższe uwagi nie oznaczają, że mechanizm demonstracji nie może być skuteczny. Chodzi przede wszystkim o podkreślenie, że przekonanie o wyższości jednego porządku nad drugim nie kształtuje się w świadomości społecznej w sposób automatyczny, lecz podlega złożonym uwarunkowaniom.

Oprócz uwarunkowań typu mikro, czyli dotyczących indywidualnego obserwatora występują również uwarunkowania typu makro, czyli dotyczące systemu społecznego jako całości. Jeżeli w systemie społecznym dominują wzory wartości i norm typu regulacyjnego (socjalne państwo, etatyzm, egalitaryzm, bezpieczeństwo, unikanie ryzyka) wszelkie rozwiązania typu deregulacyjnego (indywidualna przedsiębiorczość, konkurencja, wolny rynek) będą napotykać na barierę nieufności, dystansu i niezrozumienia.

Osobnego rozważenia wymaga wpływ istniejącego układu grup interesów zarówno działających w ramach tradycyjnej elektroenergetyki, jak też funkcjonujących w obszarze potencjalnej ekspansji energetyki rozproszonej, czyli w społecznościach lokalnych.

STRUKTURA INTERESÓW GRUPOWYCH W ELEKTROENERGETYCE

Kilkunastoletni (1990-2004) okres działania branży elektroenergetycznej w oparciu o strukturalny podział typu funkcjonalnego (wytworzenie – 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 „jedynego 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.

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. Według J. Popczyka, 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?

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 Gudzowatego” 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 obsadzenie 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 napotykają 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.

Koncepcja energetyki rozproszonej powinna zaowocować wyraźnym zmniejszeniem uzależnienia Polski od wielkich międzynarodowych korporacji. Oznacza to, że z tej strony należy oczekiwać działań blokujących oraz dążenie do kontroli określonych przedsięwzięć w celu ich marginalizacji. Nie jest przypadkiem, że wiodące koncerny energetyczne uzyskały 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.

OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA SYTUACJI SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ MIASTA I GMINY K. W LATACH 2000 - 2001

Gospodarka gminna oparta jest na rolnictwie (pszenica, burak cukrowy, hodowla bydła), gospodarce leśnej i turystyce. Właścicielami gospodarstw rolnych są najczęściej miejscowi rolnicy. Po 1992 r. powstały na terenie powiatu duże prywatne gospodarstwa (do 200 ha), w większości należące do byłych dyrektorów PGR-ów. Znaczenie ich jest dość ograniczone, gdyż w skali powiatu powstało ok. 40 takich gospodarstw. Kilka dużych gospodarstw rolnych zostało zakupionych przez przedsiębiorców z zewnątrz (w tym z Warszawy). Dokonano w nich bardzo dużej redukcji zatrudnienia (80-90%). Nie prowadzą one żadnej widocznej działalności. Można domniemywać, że pełnią one funkcje „pralni”. Prywatyzacja gruntów opóźnia się za sprawą Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa, która czeka na ustawę reprivatyzacyjną, licząc, że gruntami będzie spłacać zobowiązania wobec byłych właścicieli. Tymczasowo Agencja oddaje gospodarstwa w dzierżawę, ale wiele dzierżaw już zakończył się upadłością.

1. W wypowiedziach i zachowaniach wójtów przejawiają się następujące mechanizmy funkcjonowania władzy gminnej:
 - Funkcje kierownicze we władzach samorządowych zyskują stopniowo na prestiżu i atrakcyjności. Wiąże się to zarówno z dostępem do określonych środków finansowych jak też i z możliwością podejmowania decyzji personalnych. Ten ostatni element jest istotny w kontekście dużego i dalej rosnącego bezrobocia.
 - Elity gminne są małe liczebnie i w małym stopniu zintegrowane. Partykularyzm interesów dominuje szczególnie w gminach wiejskich, gdzie bardzo trudno jest skupić większą grupę osób wokół wspólnego, użytecznego celu.
 - Istnieje wyraźny mechanizm konkurencji pomiędzy lokalnymi liderami (pomiędzy wójtami, pomiędzy burmistrzem a starostą). Oznacza to, że poszczególni liderzy bacznie obserwują poczynania innych i starają się naśladować ich skuteczne posunięcia. Element ten jest szczególnie istotny z punktu widzenia strategii wdrażania projektów inwestycyjnych. Należy przyjąć, że sukces jednego przedsięwzięcia, w jednej gminie może stać się czynnikiem przyspieszającym (katalizatorem) decyzje inwestycyjne w jej otoczeniu.
2. Zachowania władz lokalnych odzwierciedlają brak wzorów i doświadczeń oraz słabość i tymczasowość lokalnych sojuszy. Dużo większego znaczenia nabierają w tej sytuacji rozgrywki personalne i układy nieformalne np. z nieformalnego źródła wiadomo, że referendum odwołujące Radę Gminy w gminie B. to wynik rozgrywek pomiędzy obecnym burmistrzem a byłym burmistrzem - obecnie

członkiem Rady. W wyniku tych przetarasowań politycznych zostały przerwane rozmowy, w zakresie wodociągów i modernizacji ciepłownictwa. W gminie rządzi zarząd komisaryczny. Planowane jest rozpisanie nowych wyborów.

3. Władze lokalne zdają sobie sprawę z ograniczonych możliwości ekonomicznych gmin i konieczności poszukiwania inwestorów strategicznych jako źródeł finansowania inwestycji komunalnych. Jest to dla ekipy sprawującej władzę szansa na uwiarygodnienie się w oczach elektoratu i wygraną w następnej kadencji.

LOKALNE GRUPY INTERESÓW

Istotnym uwarunkowaniem podjęcia jakichkolwiek działań innowacyjnych w obszarze energetyki, podejmowanych w lokalnym środowisku społecznym, jest konieczność porozumienia się z trzema wpływowymi aktorami:

- z Burmistrzem Miasta K, który jest właścicielem instalacji ciepłowniczych
- ze Starostą Powiatu K, który jest właścicielem budynków, w których znajdują się kotłownie
- z Wójtem Gminy K, który jest gospodarzem terenu i potencjalnym klientem (odbiorcą ciepła).

Relacje jakie zachodzą pomiędzy tymi aktorami oraz związanymi z nimi grupami interesów można scharakteryzować następująco:

1. Pomiędzy Miastem K a Gminą K istnieje antagonizm związany z wybudowaniem przez władze Gminy wysypiska śmieci, na które odpady przywożone są z Warszawy przez firmę francuską. Władze miejskie (przy poparciu starostwa) obawiają się skażenia okolicznych jezior. Ponadto mają pretensje, że pominięto je przy organizacji tego przedsięwzięcia. Inaczej mówiąc, cały zysk wpływa do kasy Gminy.
2. Pomiędzy Miastem a Starostwem istnieje rywalizacja polityczna. Władze miejskie reprezentują układ prawicowy (PPCHD), natomiast Starostwo związane jest z układem centro-lewicowym (UW+SLD). W konsekwencji po obu stronach występuje brak woli do podejmowania wspólnych przedsięwzięć.
3. Władze lokalne są świadome możliwości biznesowych i finansowych jakie istnieją w układzie samorządowym. Towarzyszy temu znacząca nieufność do wszelkich propozycji zewnętrznych, wynikających z wielu negatywnych doświadczeń, w tym z doświadczeń o charakterze korupcyjnym lub korupcyjnym.
4. Jednym z bardzo silnie postrzeganych atrybutów władzy lokalnej jest autonomia i niezależność decyzyjnej instytucji samorządowych. W praktyce oznacza to dystans wobec wszelkich inicjatyw wykraczających poza obszar wpływów danej gminy, takich jak np. wspólne programy inwestycyjne kilku gmin. Wiąże się to również ze zdecydowaną konkurencyjną postawą wobec władz innych gmin, a szczególnie wobec władzy starosty, reprezentującego administrację państwową.
5. Ogólnie można powiedzieć, że zachowania władz samorządowych są wypadkową braku wzorów i doświadczeń oraz tymczasowości lokalnych sojuszy politycznych. Władze lokalne wyraźnie unikają jednoznacznej afiliacji politycznej, zwykle występując pod szyldem mieszanej koalicji różnych ugrupowań.
6. Lokalny układ polityczny zazwyczaj nie jest kopią układu partyjnego w skali kraju. Nie ma też bezpośredniego oddziaływania partyjnych struktur krajowych na decyzje ich lokalnych liderów. Władza danej lokalnej koalicji obciążona jest dużą

niepewnością, gdyż opiera się ona na większości 2-3 radnych. Wystarczy, że zmienią oni orientację, aby dany układ władzy uległ rozpadowi.

LOKALNA GRA INTERESÓW W OBSZARZE ENERGETYKI

1. Z rozmowy z prezesem miejskiej Spółki Ciepłowniczej wynika, że tzw. środowiska ciepłownicze nie widzą potrzeby wejścia inwestorów zewnętrznych. Uważają, że powoli, własnymi środkami, w ciągu kilku lat przeprowadzi się stopniową modernizację kotłowni.
2. Dalszych wyjaśnień wymaga problem rentowności ciepłowni w mieście K. W ciągu ostatnich 2-3 lat ciepłownie na miał korzystały z tzw. paliwa syberyjskiego w cenie ok. 150 zł/t. Było to paliwo importowane do Polski nielegalnie. W porównaniu z ofertą polskich kopalni było to paliwo tańsze, o wyższych wartościach kalorycznych i niskim poziomie zanieczyszczeń.
3. Koncepcja zarządzania gospodarką komunalną w badanym układzie lokalnym jest istotnym czynnikiem hamującym procesy innowacyjne. Dotyczy to przede wszystkim sfery stosunków własnościowych.
 - Aktualne władze miejskie o orientacji prawicowo-liberalnej dążą do prywatyzacji gospodarki komunalnej. Obecnie działa 6 spółek komunalnych i dążeniem Burmistrza jest ich stopniowa prywatyzacja.
 - W tym kontekście propozycja tworzenia przedsiębiorstwa multienergetycznego wymagałoby zmiany strategii, tzn. integracji wydzielonych obecnie podmiotów gospodarczych.
 - Propozycja tworzenia rozwiązań organizacyjno-własnościowych o charakterze ponadgminnym budzi tu istotne opory, wynikające ze słabej integracji politycznej regionu, o czym wspomniano powyżej.
4. Sytuacja społeczno-polityczna w K. (istniejące podziały polityczne, gra interesów, nieufność, zabiegi konkurencyjnych uczestników rynku energetycznego) skłania raczej do występowania z propozycjami szczegółowych przedsięwzięć, niż do bezpośredniego propagowania modelu przedsiębiorstwa multienergetycznego. Wydaje się, iż bardziej owocna może być strategia małych kroków, zdobycia zaufania miejscowych liderów poprzez konkretne działania. Dopiero w dalszej przyszłości realne jest propagowanie określonych rozwiązań systemowych.