

Piotr Bartkowiak

Innowacyjność w działalności i zarządzaniu przedsiębiorstwami komunalnymi

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 6, 455-464

2008

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.

Piotr Bartkowiak

INNOWACYJNOŚĆ W DZIAŁALNOŚCI I ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI KOMUNALNYMI

Z ustawy o samorządzie gminnym wynika, że zadania z zakresu wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków komunalnych, utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz zaliczono, z uwagi na zaspokojenie potrzeb wspólnoty, do zadań własnych gminy (art. 7, pkt 1 i 3)¹. Oczywiście pojęcie użyteczności publicznej zgodnie z ustawą z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej jest podzbiorem zbioru gospodarki komunalnej. Wynika to z celu, jakim jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie potrzeb ludności w drodze świadczonych usług, które są powszechnie dostępne (art. 1, ust. 2)².

Dlatego też podczas analizy światowych zasobów tego typu przedsiębiorstw jako punkt odniesienia służą zapisy zawarte w ustawie o gospodarce komunalnej i samorządzie gminnym. Z punktu widzenia czytelnika jest to niewątpliwie pewne zawężenie, ale dla potrzeb tego opracowania istotne uszczegółowienie. Przecież z uwagi na przedmiotowy charakter użyteczności publicznej należałoby rozpatrywać tylko te dziedziny, które obejmują w pierwszej kolejności usługi społeczne, a w drugiej infrastrukturę techniczną. Mało albo prawie wcale nie mówi się tutaj o zysku jako kategorii ekonomicznej. Zysk bowiem w idei funkcjonowania jednostek użyteczności publicznej powinien mieć charakter *not for profit organization*³.

¹ Tekst jednolity: Dz.U. z 2001 roku Nr 142, poz. 1591 z późniejszymi zmianami.

² Dz.U. z 1996 roku Nr 9, poz. 43 z późniejszymi zmianami.

³ E. Wojciechowski, *Samorząd terytorialny w warunkach gospodarki rynkowej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 21.

Takie ujęcie zagadnienia wskazuje wyraźnie na pierwszoplanową rolę samorządu gminnego w świadczeniu dóbr i usług publicznych. To gmina odpowiada za efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa użyteczności publicznej. W przypadku zaistnienia strat w którymś z obszarów działania gmina pokrywa wszystkie koszty i ma obowiązek w dalszym ciągu świadczyć usługi na rzecz mieszkańców. W związku z tym bardzo ważnym zagadnieniem staje się określenie prawnej formuły działania przedsiębiorstw komunalnych.

Z dostępnych danych wynika, że rok 1999 był dla tego typu przedsiębiorstw przełomowy, dokonano w nim bowiem najwięcej przekształceń organizacyjno-prawnych i własnościowych. Wpływ na to miały art. 14, ustęp 1 oraz art. 26 ustawy o gospodarce komunalnej, które zakazywały prowadzenia działalności gospodarczej przez gminy w formie przedsiębiorstw komunalnych, w związku z ustawą o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, następnie ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Ograniczenia te miały zarówno charakter podmiotowy, jak i przedmiotowy. Nie doprowadziło to jednak do całkowitego zaprzestania działalności gospodarczej w takiej formie. W 2000 roku dopiero ponad połowa gmin spośród 2299 posiadała podmioty gospodarcze, które prowadziły działalność gospodarczą zarówno w formie zakładów budżetowych, jak i spółek prawa handlowego. W tej liczbie badanych samorządów najwięcej firm o takiej formie organizacyjno-prawnej zarejestrowano w gminach o statusie miejskim (90,1%), następnie miejsko-wiejskim (86,2%), a najmniej w gminach o statusie wiejskim (34,9%)⁴. W tych ostatnich procent udziału jest tak niewielki również dlatego, że wielkość i charakter gmin ogranicza funkcjonowanie różnych form działalności wynikających z art. 7, pkt 1 i 3 ustawy o samorządzie gminnym⁵.

Należy również uwzględnić fakt, że po uchwaleniu przez Sejm RP zasady ograniczającej dotację gmin dla zakładów budżetowych tylko do wysokości 50% ich wydatków – gminy, a ściślej rady gmin, podjęły uchwały o przekształceniu podmiotów typu przedszkola, żłobki, biblioteki, ośrodki kultury i podobne w jednostki budżetowe posiadające osobowość prawną i mogące przyjmować bez ograniczeń dotacje. W roku 1999 takim działaniem objętych było 545 zakładów budżetowych w 2299 gminach, a na koniec tego roku 341 zmieniło formę organizacyjno-prawną prowadzenia działalności gospodarczej.

⁴ Informacja o stanie przekształceń i prywatyzacji mienia komunalnego, Warszawa 2001, www.mst.gov.pl z 15 czerwca 2008 r.

⁵ P. Bartkowiak, *Rozwój zrównoważony jako jeden z kierunków restrukturyzacji przedsiębiorstw użyteczności publicznej w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 6/2004, s. 22.

Na światowym rynku funkcjonowania przedsiębiorstw użyteczności publicznej zauważyć można narastające zjawisko regionalizacji. W corocznych badaniach prowadzonych przez PricewaterhouseCoopers ta teza zostaje potwierdzona. W dalszej perspektywie pozwoli to na wskazanie kierunku dla potencjalnych nowych inwestorów lub grupy interesariuszy. W ostatnich latach na przykład w sektorze energetycznym występowały dwie grupy transakcji:

- pionowa, której celem było zwiększenie oferty produktowo-usługowej, oraz
- pozioma, obejmująca zwiększenie obszaru wpływu działalności⁶.

Przez sektor energetyczny należy rozumieć grupę producentów energii elektrycznej, energii cieplnej oraz produkcji w skojarzeniu. W związku z tym zostaje w tym miejscu zachowana istota użyteczności publicznej niezależnie od przyjętej formuły organizacyjnej i prawnej.

Badania przeprowadzone w latach 2004-2006, w których jednym z pytań było wskazanie trudności i niebezpieczeństw w prawidłowym rozwoju przedsiębiorstw użyteczności publicznej sektora energetycznego, pozwoliły wyodrębnić grupę czterech zawsze powtarzających się odpowiedzi (tabela 1).

Tabela 1. Zestawienie najczęściej udzielanych odpowiedzi w badaniu przedsiębiorstw użyteczności publicznej sektora energetycznego

Lp.	Prezentowany problem	Pozycja w poszczególnym roku		
		2004	2005	2006
1.	Bezpieczeństwo dostaw i zwiększenie zdolności przesyłowej	I	II	I
2.	Rosnące zobowiązania i regulacje	II	IV	III
3.	Wahania cen hurtowych	III	III	IV
4.	Korzystanie z odnawialnych źródeł energii	IV	I	II

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Supply Essentials 2004*, *Dunder Pressure 2005*, *The Big Leap 2006*, Wyd. PricewaterhouseCoopers 2004 – s. 5, 2005 – s. 5, 2006 – s. 10.

⁶ P. Bartkowiak, *Regionalizacja jako nowa dominująca strategia rozwoju sektora energetycznego*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod red. naukową E. Urbańczyka, tom 1, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 406, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, nr 43, Szczecin 2005, s. 401.

Respondenci w ten sposób określili trendy, jakie panują w światowym systemie energetycznym. Niewątpliwie priorytetowym zainteresowaniem producentów z jednej strony i odbiorców energii z drugiej strony jest zapewnienie niezawodności dostaw energii poprzez zapewnienie bezpieczeństwa. We wszystkich krajach wzrastające zapotrzebowanie na energię powoduje konieczność zwiększenia mocy przesyłowych. W związku z tym rządy, samorządy lokalne oraz właściwe urzędy regulacyjne powinny finansować lub chociażby współfinansować inwestycje w infrastrukturę związaną z produkcją i przesyłem. Jednak w pierwszej kolejności należy rozpocząć badania na rzecz owych technologii, które pozwolą zwiększyć produkcję i możliwości przesyłowe. Nie może, według respondentów, być to prowadzone bez poszanowania środowiska naturalnego, czyli bez zmniejszenia w czasie produkcji szkodliwych gazów cieplarnianych, pyłów i innych substancji.

Innowacyjność ta w konsekwencji prowadzić ma do wzrostu udziału w ogólnym bilansie energetycznym energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych. Można więc mówić o produkcji energii ze źródeł geotermalnych, siły wiatru, wody, energii słońca czy biomasy. W przypadku takiej inwestycji należy zaznaczyć, że oprócz poprawy warunków środowiskowych na ich korzyść przemawiają wszystkie obecnie obowiązujące uregulowania prawne. Początkowy znaczny nakład finansowy z czasem przyniesie jeszcze kolejny wymierny efekt, a mianowicie producenci energii nie będą zobowiązani do wnoszenia opłat i ponoszenia kar środowiskowych, które na całym świecie są dość znaczne.

Producenci są także zainteresowani zwiększeniem wśród odbiorców świadomości ich działań na rzecz ochrony środowiska. W związku z tym prowadzą szeroką kampanię informacyjną o technologii i surowcach wykorzystywanych w procesie produkcyjnym. Z każdym rokiem prace w tym obszarze są intensywniejsze, a sami zainteresowani deklarują ich dalszą poprawę (w Europie w 2005 roku – 68%, a w 2006 roku już 78%; w obu Amerykach odpowiednio 51% i 56%)⁷.

Ostatnim z grupy problemów (tabela 1), które w sposób zasadniczy wpływają na zachowania respondentów, są znaczne wahania cen hurtowych. Dynamicznie zmieniający się rynek cen surowców dla krajów i przedsiębiorstw, które muszą je kupować w innych państwach, budzi szereg wątpliwości i obaw co do stabilności cen energii na lokalnym rynku. Z każdym rokiem zarówno ceny gazu, węgla kamiennego, jak i ropy naftowej rosną. Szczególnie w przypadku ropy naftowej druga dekada 2006 roku i pierwsza połowa 2008 roku była czasem prawie codziennych wzrostów ich cen na rynkach światowych.

⁷ *The Big Leap 2006*, Wyd. PricewaterhouseCoopers 2006, s. 19.

To oczywiście powoduje wzrost kosztów eksploatacyjnych w energetyce. W przedsiębiorstwach użyteczności publicznej sektora energetycznego nie ma praktycznie możliwości technicznych, a przede wszystkim prawnych do natychmiastowej zmiany cen energii w momencie zmiany kosztów produkcji. Kontrakty długoterminowe, zatwierdzenie taryfy cenowej przez Prezesa URE, a nade wszystko społeczny charakter świadczonej usługi sprzyja bezwładności i w konsekwencji odległemu terminowi ustalania cen energii. Niższe zyski to między innymi mniejsze nakłady na inwestycje, bezpieczeństwo dostaw, ochronę środowiska naturalnego. Z uwagi na taką drogę można mówić o cyklu, w którym brak jednoznacznego początku procesu produkcyjnego, ale jest jedno, najważniejsze wyjście: dostarczanie produktu finalnego i związane z tym zadowolenie społeczne użytkowników z jakości świadczonych usług, a przede wszystkim z ceny, która powinna być nie za wysoka.

O ile miejsce jakości dla producenta jest ważne, o tyle na często zdecentralizowanym rynku energetycznym cena produktu jest jeszcze ważniejsza. Nie chodzi tutaj o cenę jak najwyższą, ale o zapewniającą racjonalne i zgodne z rachunkiem ekonomicznym funkcjonowanie na dynamicznie zmieniającym się rynku. Zdarza się, i to coraz częściej, że kosztem nieracjonalnie ustalonej ceny brakuje środków finansowych na zapewnienie, wspomnianego wcześniej, bezpieczeństwa energetycznego. Najbardziej uwidacznia się to zjawisko w samorządach lokalnych, w których miejscowe społeczności poddawane są próbom „gier” politycznych wstrzymujących lub nawet hamujących naturalny rozwój tych przedsiębiorstw. Same zaś zarządy przedsiębiorstw, znając mechanizmy i procedury ustalania cen, również często nie przedstawiają rzetelnie opracowanej kalkulacji. Cena jednostkowa jest wtedy zawyżona – po to, aby w przypadku jej zatwierdzenia można było, w drodze kompromisu wyższych racji społecznych i zadowolenia zatwierdzających, nieco ją obniżyć. Praktyki takie na ogół nie są działaniami opartymi na regułach rynkowych.

Dodatkowy wpływ na taki stan rzeczy ma niewątpliwie szereg prób mechanicznego przeniesienia ścieżek prywatyzacji wypracowanych na potrzeby przedsiębiorstw państwowych, polegających na udostępnieniu akcji lub udziałów w spółkach i przeniesieniu w ten sposób własności mienia przedsiębiorstw, lub też na sprzedaży tych przedsiębiorstw. Przeprowadzana w ten sposób prywatyzacja, dotycząca zarówno własności majątku, jak i zarządzania nim, napotyka na szereg ograniczeń. Większa część z nich ma charakter strukturalny i wynika między innymi z przejawów występującego w gospodarce komunalnej

monopolu naturalnego i wysokiej kapitałochłonności produkcji⁸. W konsekwencji w procesie zarządzania kadra menedżerska wykorzystuje potencjał wiedzy i informacji.

Administracja samorządowa szczebla podstawowego w dalszym ciągu poszukuje optymalnego rozwiązania w obszarze funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwami komunalnymi. Jednym ze wskazywanych kierunków rozwoju współczesnych przedsiębiorstw jest partnerstwo publiczno-prywatne.

Partnerzy podejmując wspólne przedsięwzięcie, dzielą się odpowiedzialnością, kosztami i ryzykiem. W efekcie powstaje nowoczesne przedsiębiorstwo, wprowadzające na rynek nowe produkty, nowe usługi oraz przynoszące korzyści komercyjne.

Partnerstwo publiczno-prywatne jest porozumieniem między dwoma podmiotami, tj. podmiotem publicznym i prywatnym. Porozumienie to ma charakter komercyjny, a strony przyjmują na siebie możliwe ryzyko oraz korzyści, jakie będą wynikać z prowadzonej działalności. Należy przy tym pamiętać, że oprócz charakteru komercyjnego przedsięwzięcie to ma także aspekt społeczny. Prywatny kapitał w tym przedsięwzięciu zostaje zaangażowany w realizację publicznych inwestycji na długi okres.

W przypadku zmian w podsektorze ciepłowniczym, wchodzącym w skład sektora energetycznego, projektowanie partnerstwa publiczno-prywatnego można zawrzeć w ośmiu podstawowych krokach, do których zaliczyć należy:

1. Zmianę organizacji zarządzania – zawarcie umowy dzierżawy mienia ciepłowniczego i umowy o świadczenie usług ciepłowniczych, pomiędzy samorządem a prywatną spółką.
2. Bezpieczeństwo energetyczne mieszkańców – własność urządzeń ciepłowniczych po stronie gminy.
3. Czynsz dzierżawny, jako substytut amortyzacji i zysku – stały dopływ środków na rozwój i modernizację ciepłownictwa.
4. Utworzenie nowych miejsc pracy i lepszą, kompleksową obsługę odbiorców – rozszerzenie zakresu działania o inne produkty usługowe i handlowe w obszarze energetyki ciepłej.
5. Ceny na poziomie przed zmianą.

⁸ J. Borowiak, *Partnerstwo publiczno-prywatne, teoria i praktyka (na przykładzie Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej S.A. w Kaliszu)*, w: *Zarządzanie zmianą. Kierunki i efektywność restrukturyzacji sprywatyzowanych przedsiębiorstw w Polsce*, opracowanie i redakcja naukowa C. Glinkowski, WNT, Warszawa 2004, s. 257–259.

6. Nowe inwestycje w infrastrukturę techniczną – decyzję podejmuje każdorazowo samorząd terytorialny, a środki finansowe pochodzą z czynszu dzierżawnego.
7. Koszty związane z procedurą przekształceń ponoszą akcjonariusze – gmina nie jest obciążana żadnymi opłatami.
8. Należności i zobowiązania przejmuje nowy podmiot.

Rozpatrując ten problem z poziomu triady organizacyjnej, tj. urząd regulujący taryfę opłat, samorząd oraz badany podmiot, można wskazać i przypisać odpowiednie obowiązki i kompetencje dla każdego z tych szczebli.

1. Rząd RP – Urząd Regulacji Energetyki:
 - zatwierdzenie taryf dla ciepła.
2. Gmina:
 - właściciel infrastruktury,
 - decydent inwestycyjny,
 - odbiorca czynszu dzierżawnego.
3. Podmiot produkujący i dostarczający energię ciepłą:
 - odpowiedzialność za usługi,
 - odpowiedzialność za jakość usług,
 - obowiązek ciągłości dostaw energii cieplnej,
 - kontynuacja umów z odbiorcami,
 - ustalanie rozwoju miejskiego systemu ciepłowniczego,
 - dbałość o remonty i konserwacje,
 - zabezpieczanie środków finansowych.

W efekcie prac modernizacyjnych, poza przewidywanym wzrostem sprzedaży energii cieplnej, zaplanować można szereg nowych produktów w szeroko pojętej branży ciepłowniczej i ich wprowadzanie na rynek. Za szczególnie ważne uznaje się:

- usługi inwestycyjne (doradztwo, projektowanie, nadzory i zastępstwo inwestycyjne, wykonawstwo inwestycji),
- usługi eksploatacyjne (eksploatacja powierzonych systemów, urządzeń i instalacji),
- handel hurtowy urządzeniami i materiałami branży ciepłowniczej i budowlanej oraz paliwami stałymi (węgiel, koks).

Najważniejszym celem przeprowadzenia w przedsiębiorstwie takiej restrukturyzacji powinno być zapewnienie mieszkańcom bezpieczeństwa w zakresie zaopatrzenia w ciepło, zagwarantowanie ciągłości dostaw energii cieplnej oraz świadczenie usług na wysokim poziomie jakości i zyskowności, a także prowadzenie w sposób ciągły inwestycji rozwojowych i modernizacyjnych infrastruktury ciepłowniczej. Celem dodatkowym jest również świadczenie kompleksowych usług w zakresie ciepłownictwa, technik grzewczych i klimatyzacji, począwszy od bezpłatnego doradztwa, poprzez projektowanie, powiernictwo inwestycyjne, wykonawstwo, eksploatację, serwis i dostawy energii cieplnej.

Wykorzystanie takiego modelu w ciepłownictwie może być przykładem udanej symbiozy prywatnego operatora systemu i własności publicznej. Współpraca samorządu lokalnego z prywatnym operatorem pozwoli w dłuższym okresie na uzyskanie wymiernych korzyści, do których zaliczyć będzie można:

- likwidację niskoparametrowych kotłowni lokalnych,
- powstanie wysoko sprawnych źródeł opalanych gazem oraz węzłów ciepłych podłączonych do miejskiego systemu ciepłowniczego,
- ograniczenie ilości emitowanych do atmosfery zanieczyszczeń pyłowych i gazowych,
- zmniejszenie strat ciepła,
- modernizację węzłów ciepłych poprzez zainstalowanie urządzeń automatycznej regulacji pogodowej i ultradźwiękowych liczników ciepła,
- modernizację i podniesienie sprawności wytwarzania ciepła oraz wprowadzenie automatycznej regulacji kotłów,
- modernizację istniejącej sieci cieplnej w technologii rur preizolowanych,
- wdrożenie trzech systemów zarządzania: jakością – ISO 9002:1994 oraz ISO 9001:2000; środowiskiem – ISO 14001:1996 oraz BHP – OHSAS 18001:1999, PN-N 18001:1999.

Zaproponowane trzy systemy stworzą niejako triadę systemów zarządzania przedsiębiorstwem, którego bazę stanowi System Zarządzania Jakością. Tak Zintegrowany System Zarządzania (zarządzanie jakością, środowiskiem i BHP) obejmować powinien obszary koncesjonowane, to jest przesył, produkcję, dystrybucję i obrót ciepłem. Charakteryzuje się on:

- a) nowoczesną metodą zarządzania przedsiębiorstwem przez jakość, której celem jest orientacja na rynek, klienta, sprostanie konkurencji, zawierającą mechanizmy ciągłego udoskonalania;

- b) sposobem wprowadzenia i przestrzegania postanowień prawa energetycznego, które jest warunkiem otrzymania koncesji (obowiązek opracowania Programu Pracy Sieci, standardów jakościowych obsługi odbiorcy);
- c) uporządkowaniem takich obszarów działania, jak: dokumentacja techniczno-ruchowa, obiektów cieplnych, czy spełnienie wymagań ustawy o dozorze technicznym;
- d) konsekwencją w postępowaniu przy powtarzalnych metodach pracy;
- e) atmosferą pracy związaną z „postawą jakościową” na rynku i utożsamianiem się z nowoczesną firmą, działającą w oparciu o międzynarodowe standardy.

Przyjęty status prawny i model zarządzania stworzyły przedsiębiorstwu możliwość funkcjonowania w dwóch obszarach: eksploatacyjnym, regulowanym przez ustawę Prawo energetyczne i nadzorowanym przez Urząd Regulacji Energetyki (URE) oraz komercyjnym, którym rządzą prawa rynku. Dzięki temu nowy podmiot może prowadzić, obok sprzedaży i rozdziału ciepła, działalność handlową i usługową, polegającą na przykład na oferowaniu kompleksowej obsługi w zakresie ciepłownictwa, technik grzewczych i klimatyzacji, projektowaniu, powiernictwie inwestycyjnym, wykonawstwie, eksploatacji, serwisie i bezpłatnym doradztwie.

Podsumowanie

Zaproponowane rozwiązanie pozwala podmiotom z zakresu użyteczności publicznej funkcjonować na konkurencyjnym rynku i świadczyć usługi przynoszące zyski. Prawdziwe jest więc stwierdzenie, że przedsiębiorstwo komunalne może prawidłowo funkcjonować i właściwie się rozwijać dzięki zastosowaniu odpowiednich form organizacyjnych i prawnych, a zaproponowane zmiany własnościowe umożliwią wprowadzanie na rynek nowych produktów. Przyjęcie takiej strategii przez przedsiębiorstwo funkcjonujące w sferze usług komunalnych i umiejętne przeprowadzenie przekształceń własnościowych pozwoli na wdrożenie strategii dywersyfikacji przychodów i wydzielenie działalności komercyjnej z bogatą ofertą usług, która ma zasadnicze znaczenie dla jego rozwoju w warunkach zaostrzającej się konkurencji. Analiza ta skłania do wysunięcia tezy, iż pracownicy uczestniczący w tym przedsięwzięciu (na przykład będąc założycielami spółki akcyjnej) mogą również zyskać na tych przekształceniach. Przede wszystkim nie tracą zatrudnienia, a mając świadomość, iż są współwłaścicielami, silniej wiążą swoją przyszłość

z samym podmiotem. Będąc akcjonariuszami, podczas walnego zgromadzenia akcjonariuszy mogą decydować o najważniejszych sprawach spółki.

To studium pozwala stwierdzić, iż partnerstwo publiczno-prywatne ma liczne zalety. W praktyce nie znajduje jednak większego zastosowania. Jednym z przykładów tej formy organizacyjno-prawnej jest Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej S.A. w Kaliszu, które funkcjonuje od 1996 roku. Przyczyną tego może być narastający kryzys finansów publicznych, który sprzyja tendencji do przekształceń własnościowych i prywatyzacji poprzez wyprzedaz majątku komunalnego w całości lub części. Władza centralna przekazuje coraz więcej zadań samorządom lokalnym, nie zabezpieczając funduszy na ich realizację, dlatego menedżerowie, poszukując pieniędzy dla budżetu, sprzedają przedsiębiorstwa i nie myślą o rozwiązaniu pośrednim, jakim jest na przykład spółka „lekka”, zarządzająca mieniem komunalnym.

INNOVATION IN ACTIVITY AND MANAGEMENT MUNICIPAL ENTERPRISES

Summary

One of the directions of development of modern enterprises is public – law partnership. Partners taking up a joint undertaking they share the responsibility, costs and risk. In the paper there is presented the process of realization of the partnership project in the company power engineering, which consist in a lease on heating plant property. As the result there is a modern enterprise introducing into the market new products, new services and bringing in a commercial profit.

Translated by Piotr Bartkowiak