

Realizuje konsorcjum:



ARUP

A. Wiśniewski  
Kancelaria Prawnicza  
Spółka Komandytowa



---

# PODSUMOWANIE SZEFA PROJEKTU

## Program Prywatyzacji Podmiotów Komunalnych

Mirosław Bieliński

Gdynia, 29 października 2004 roku

---

Finansowanie i nadzór:



MINISTERSTWO  
SKARBU PAŃSTWA



**Spis treści:**

<b>1.</b>	<b>UWARUNKOWANIA .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>KONCEPCJA REALIZACJI PROGRAMU.....</b>	<b>8</b>
<b>3.</b>	<b>ZAKRES PRAC .....</b>	<b>9</b>
<b>4.</b>	<b>EFEKTY .....</b>	<b>10</b>
<b>5.</b>	<b>REKOMENDACJE DLA GMIN .....</b>	<b>14</b>

# 1. UWARUNKOWANIA

Szanowni Państwo!

Niniejszym przekazuję opis projektu widziany oczyma szefa projektu, odpowiedzialnego za jego uruchomienie, rozwinięcie i szczęśliwe zakończenie.

Na wstępie zaznaczę, że Program był realizowany dzięki funduszom Unii Europejskiej (Phare) oraz Ministerstwa Skarbu Państwa. Kontrakt został przygotowany przez Fundusz Współpracy.

Realizacja... dwie cechy zdeterminowały nasze prace: cel i skala. Cel był różnie rozumiany, jego przypomnienie nierzadko podnosiło emocje. Otóż celem ogólnym Programu była „**poprawa konkurencyjności i przygotowanie podmiotów komunalnych do działań na Wspólnym Rynku UE**”. Cel wywodził się z konstatacji, że głównym zadaniem, wobec którego stoi dziś prywatyzacja, to poprawa efektywności i konkurencyjności podmiotów gospodarczych zarówno na rynkach krajowych jak i zagranicznych. Jak pokazały analizy, ten cel jest bardzo napięty z powodu niewielkiej presji otoczenia podmiotów komunalnych na poprawę wyników ich działalności.

**Cel ogólny** był przyjmowany jako „czysto teoretyczny i abstrakcyjny” dopóki w trakcie Programu nie dotarliśmy do prezentacji modeli świadczenia usług komunalnych, otwartych na konkurencję i zgodnym z kierunkiem zmian zachodzących w polskim prawie.

**Cel szczególny** Programu budził emocje tak duże, że w wielu gminach spotkaliśmy się z prośbą burmistrza (wójta/prezydenta) o nie wspomnianie o nim, czasem też na wszelki wypadek otrzymywaliśmy zakaz kontaktu z radnymi. A gdy już doszło do posiedzenia rady i pierwszej prezentacji Programu dla radnych, to trudno mi wskazać takie, na którym nie było gniewnego pytania ...”kto i jakim prawem zgłosił naszą firmę do TEGO programu?”... Dodam, że te spotkania nierzadko były bliskie ważnej dla nas daty - 1 maja 2004, czyli dnia akcesji Polski do UE, co też uruchamiało różne akcenty polityczne. Co budziło takie emocje? „Prywatyzacja lub pełne przygotowanie do prywatyzacji podmiotów komunalnych” Wielokrotne powtarzanie, że samo zgłoszenie do PPPK i fakt udziału nie oznacza prywatyzacji, trochę uspakajało, ale rodziło od razu pytanie: więc po co tak naprawdę firma w nim się znalazła? Odpowiedź burmistrza, że dla „analiz”, wprawdzie uspakajała radnych, ale wcale nie zarządzających podmiotami komunalnymi... A dla nas odmienne niż „prywatyzacja” zdefiniowanie celu na poziomie rady gminy stanowiło dodatkową barierę wykonawczą. Z lekką przesadą można ją skomentować następująco: bez zamachu na samorządność jest nie do przełamania.

I druga cecha Programu - jego skala: 150 podmiotów z ponad 100 gmin. Z jednej strony było to wyzwaniem organizacyjnym i finansowym dla konsorcjum: wszędzie trzeba było dotrzeć i prowadzić równoległe prace. Ba, trzeba było przekonać gminy i podmioty do współdziałania w ramach napiętego harmonogramu. W zdecydowanej większości gminy ze zrozumieniem podeszły do naszych ograniczeń czasowych, za co jesteśmy bardzo wdzięczni. Z drugiej strony skala Programu pozwoliła na zbudowanie dodatkowych wartości, np. przygotowania

spotkań o charakterze branżowym, regionalnym, ściągnięcia ekspertów, którzy „w normalnym projekcie”, na rzecz prywatyzacji jednego podmiotu, nie byłoby zatrudniani. Ponadto została stworzona ogromna podstawa dla różnego rodzaju analiz porównawczych – część z nich upowszechniamy przy okazji dzisiejszej konferencji.

Skala programu spowodowała konieczność rozważania różnych wariantów organizacyjnych dla zespołu wykonawczego. Ostatecznie zdecydowaliśmy się na następujący: lokalni podwykonawcy dla części prac analitycznych, weryfikowanych centralnie; ustanowienie tzw. opiekunów dla podmiotów i gmin, dojeżdżających z zewnątrz, pochodzących z Doradcy, działających regionalnie dla kilku do ponad 10 podmiotów z różnych branż. Opiekunami zostali doświadczeni konsultanci, bardzo dobrze zorientowani w tematach przekształceniowych, restrukturyzacyjnych, łatwo nawiązujący kontakty, dobrze znający zagadnienia komunalne. Tym niemniej zachodziła potrzeba wsparcia ich od strony merytorycznej w analizie problemów poszczególnych branż komunalnych, którego udzielali eksperci z „centrali”. Ostatecznie w projekcie wzięło udział 150 konsultantów, z czego około 30 pracowało wyłącznie w tym projekcie.

Program trwał 8 miesięcy, zaczął się w połowie lutego, zakończył w połowie października 2004 roku.

Z punktu widzenia sprawozdawczości i wymaganego zakresu prac, był podzielony na dwie fazy. Pierwsza z nich zakończyła się w połowie sierpnia i obejmowała dwa obszerne zagadnienia:

- przygotowanie różnego typu analiz i innych dokumentów, np. pakietu dokumentacji przedprywatyzacyjnej oraz
- przygotowanie i przeprowadzenie różnego rodzaju spotkań mających na celu dostarczenie argumentacji na rzecz wyboru optymalnego modelu świadczenia usług komunalnych.

Celem fazy I, z takim zakresem prac, było przygotowanie podmiotów komunalnych do prywatyzacji oraz przygotowanie władz gmin do podjęcia decyzji prywatyzacyjnych lub też – szerzej – decyzji o wyborze modelu funkcjonowania usług komunalnych w gminie.

Gminy, akceptując w ramach spotkań RGK nasze prace I fazy, potwierdziły – z jednostkowymi zastrzeżeniami – prawidłowe przygotowanie podmiotów do prywatyzacji. Potwierdziły też odbiór argumentacji przydatnej do podjęcia decyzji. Jednakże w wielu przypadkach nie oznaczało to gotowości gmin do podejmowania decyzji prywatyzacyjnych lub decyzji zmieniających model funkcjonowania usług komunalnych. Powodów należy szukać głównie w uwarunkowaniach politycznych i społecznych.

Naszymi partnerami w gminach byli:

- wójt / burmistrz / prezydent i pełnomocnicy gmin ds. Programu PPK (dalej w dokumencie zwani burmistrzami), w zakresie koniecznym i pożądanym dla uruchomienia procesu budowy strategii prywatyzacji i przedyskutowania „Koncepcji prywatyzacji”;
- członkowie rad gmin (o ile kontakt z radnymi był akceptowany przez burmistrza), w zakresie budowy strategii prywatyzacji, szczególnie w kontekście strategii gminy;

- członkowie kierownictw i pracownicy podmiotów komunalnych w zakresie koniecznym dla pozyskania informacji o podmiocie i zwiększenia szansy na akceptację idei prywatyzacji.

Skomentujmy: rzadko zdarzała się zgodność poglądów i/lub chęć współdziałania pomiędzy naszymi partnerami. Jednak chciałbym podkreślić, że nasz zespół konsultantów doceniał fakt, iż do programu zostały zakwalifikowane podmioty z gmin bardziej otwartych, chętniej poddających się analizom i porównaniom, ambitniejszym. Sporo z nich trafiło zresztą na dobre pozycje w różnych rankingach prasy samorządowej.

W ramach przygotowania do prywatyzacji przeprowadziliśmy szereg spotkań o różnym charakterze, przygotowaliśmy dokumentację przedprywatyzacyjną oraz oceniliśmy i zidentyfikowaliśmy możliwości pozyskania inwestorów. Efektem końcowym fazy I był dokument „Koncepcja prywatyzacji” przygotowany dla każdego podmiotu. Bazował on na analizach, efektach spotkań, świadomości zmian prawnych i rynkowych. Duży nacisk położyliśmy na wprowadzenie rozwiązań podnoszących efektywność świadczenia usług, przeniesienie gminy z pozycji „**wykonawca**” na pozycję „**regulator**” lub „**klient**”. Priorytetem dla nas było wskazanie w „Koncepcji prywatyzacji” rozwiązania najkorzystniejszego z punktu widzenia mieszkańców, członków lokalnej społeczności. Dokument ten zaleciliśmy do użycia jako uzasadnienie do projektu uchwały rady, której treścią jest zadysponowanie całym podmiotem komunalnym lub jego mieniem.

Warto podkreślić, że wszystkie prawidłowe modele funkcjonowania usług komunalnych mają w sobie element rywalizacji o klienta na rynku lub o cały regulowany rynek. Zdecydowana większość podmiotów objęta Programem „dzisiaj” nie walczy o rynek, ponieważ z woli władz gminy ma pozycję absolutnie dominującą, ukształtowaną przez decyzje administracyjne. Władanie lokalnym i zamkniętym dla konkurencji rynkiem jest powszechnie wspomagane subsydiowaniem skrośnym. I dla dopełnienia obrazu dodajmy, że wiele zakładów budżetowych swoim zakresem działania wychodzi poza katalog zadań własnych gmin, a spółki komunalne żyją dzięki bezprzetargowemu otrzymywaniu zleceń od gminy-właściciela. Nie ma wątpliwości, że wyżej wymienione elementy są naganne z punktu widzenia polskiego i unijnego prawa, a ich dalsze istnienie jest niekorzystne dla ekonomicznego interesu mieszkańców, członków lokalnej społeczności. Dochodziliśmy więc do sytuacji, w której akceptacja koncepcji prywatyzacji wiązała się z rezygnacją władz gminy z wyżej wymienionych elementów, a tym samym z naruszeniem struktury, zakładu budżetowego bądź spółki, efektywnie wykorzystującej dotychczasowe rozwiązanie, niesprzyjające rozwojowi konkurencji. W tym jest ukryta trudność prywatyzacji podmiotu komunalnego, jego majątku i jego rynku. Wyjaśnieniu mechanizmu i pokonaniu tej bariery braku rynku poświęciliśmy najwięcej wysiłku.

Niezwłocznie po zakończeniu fazy pierwszej, zaoferowaliśmy swoje doradztwo w ramach fazy drugiej, zgodne z zakresem i celami całego Programu PPK, bowiem celem fazy drugiej było przede wszystkim wspieranie wykonania decyzji rad gmin. Jednakże, z uwagi na harmonogram prac i niefortunny termin zakończenia fazy pierwszej, w fazie drugiej nasze prace przesunęły się z zakresu „wspieranie dla wykonania decyzji” na zakres „dalsze wspieranie procesu decyzyjnego w gminach”. Mieści się to również w zakresie ustalonym przez kontrakt jak i było zgodne z wolą gmin wyrażoną w czasie spotkań RGK jak i licznych spotkań na szczeblu gminnym.

Skupiliśmy się na przekazaniu gminom - zainteresowanym uruchomieniem procesu prywatyzacji – doradztwa mającego na celu sprawne przeprowadzenie procesu po zakończeniu Programu, już samodzielnie przez gminy. W wielu gminach „Koncepcje prywatyzacji” (dokumenty kończące fazę I na szczeblu gminy) wywołały emocje i na nowo uruchomiły dyskusje nad kształtem modeli funkcjonowania usług komunalnych. Uważamy, i

temu wyraz daliśmy w „Koncepcjach”, że prywatyzacja nie może polegać na zastąpieniu monopolu gminnego monopolem prywatnym. Stąd też konsekwentnie w obu fazach Programu akcentowaliśmy: wprowadzenie lub umocnienie zachowań konkurencyjnych, zminimalizowanie ryzyka subsydiowania skrośnego, konieczność eliminacji działania w branżach „niekomunalnych”. Sprowadzanie aktywności gospodarczej gminy do minimum budzi sprzeciw też firm komunalnych, zagrożonych utraceniem uprzywilejowanej pozycji, czemu dały wyraz w opiniach na temat „Koncepcji”. Stąd też w fazie drugiej odbyliśmy szereg spotkań:

- z pracownikami, mając na celu wskazanie korzyści długofalowych związanych z przejściem do działania bez „patronatu” władzy lokalnej (np. możliwość wejścia na nowe rynki, rozszerzenie zakresu działania, inny tryb podejmowania decyzji strategicznych, inwestycje);
- z radnymi, mając na celu wskazanie korzyści dla mieszkańców = konsumentów usług komunalnych, wynikających z wprowadzenia przedsiębiorczości prywatnych inwestorów i konkurencji do usług komunalnych.

Wyniki Programu mogłyby budzić niedosyt w kontekście jednego z celów Programu: „prywatyzacja podmiotów komunalnych”. Jednakże, po pierwsze, harmonogram projektu nie sprzyjał przeprowadzeniu procedury prywatyzacyjnej. Po drugie, ostatnie lata nie były dobre dla odbioru społecznego procesów prywatyzacyjnych, szczególnie na szczeblu lokalnym. Po trzecie, jedynie dla około  $\frac{1}{5}$  firm mogliśmy zarekomendować prywatyzację w rozumieniu założeń do Programu, czyli sprzedaż udziałów/akcji. Świadczy to o problemie polskiej gospodarki komunalnej: duża liczba podmiotów jest nieskorporatyzowana – także w branżach konkurencyjnych! Funkcjonuje oderwany od rynku zwyczaj bezprzetargowego zlecania prac. Dominują niewłaściwe modele świadczenia usług komunalnych.

Nie proponowaliśmy wdrożenia programów restrukturyzacyjnych wewnątrz podmiotów uznając, że mają one dostatecznie dużo zasobów majątkowych i umiejętności, aby poradzić sobie ze wzrostem wymagań ze strony rynku. Problem w tym, że władze lokalne nie poddały swoich podmiotów tej presji zewnętrznej ani też nie podniosły własnych oczekiwań w stosunku do wyników działalności. W efekcie podmioty nie mogą być sprywatyzowane bez wprowadzenia zmian wokół nich. W ten sposób dochodzimy do punktu czwartego, czyli szukając rozwiązań maksymalizujących efekty dla lokalnych społeczności, częstokroć należało proponować koncepcje prywatyzacji rynku, prywatyzacji sfery zarządzania, prywatyzacji części majątku i na koniec - zaniechania działania przez gminę w danej dziedzinie lub też konwencjonalnej sprzedaży spółki.

Wyjątkiem są podmioty z branży ciepłowniczej. Dzięki niezależnej od gmin regulacji cen i wymagań, spółki ciepłownicze (wszystkie z Programu!) mogą być od razu prywatyzowane, a ich wartość wprost wynika z oceny zajmowanego rynku i jego perspektyw.

Wyjaśnieniu korzyści z tytułu rozwiązań prorynkowych poświęciliśmy najwięcej wysiłku. Naszym zdaniem gminy są przygotowane do podjęcia trudnej decyzji prywatyzacyjnej oraz jeszcze trudniejszych decyzji reorganizujących modele świadczenia usług komunalnych. Ich podjęcie jest jednak uwarunkowane – powtórzmy - społecznie i politycznie, ich wdrożenie będzie czasochłonne. Stąd też, kończąc Program:

- rekomendujemy gminom jak najszybsze podjęcie działań mających na celu wdrożenie tych modeli świadczenia usług, w których zachowania konkurencyjne są pożądane; działaniem sprzyjającym będzie wyjaśnienie lokalnej społeczności korzyści długofalowych z wdrożenia nowego modelu;

- rekomendujemy Rządowi podjęcie szeregu inicjatyw legislacyjnych oraz uruchomienia dalszej pomocy technicznej dla gmin zainteresowanych podniesieniem konkurencyjności usług komunalnych, także poprzez prywatyzację.

## 2. KONCEPCJA REALIZACJI PROGRAMU

Różnorodność firm i gmin oraz relacji pomiędzy firmami i gminami wymagała zastosowania indywidualnego podejścia do każdej pary „gmina + firma”, przy wykorzystaniu wiedzy zgromadzonej przez członków konsorcjum. Zapewniliśmy to poprzez ustanowienie regionalnych opiekunów, zarządzających projektem na szczeblu gmin, a zarazem świadczących doradztwo na rzecz prywatyzacji podmiotów z danych gmin.

Na ich potrzeby pracował zespół ekspertów wywodzących się z firm tworzących konsorcjum, tj. DORADCA Consultants Ltd. Sp. z o.o., Ove Arup International, Kancelaria Prawna Andrzej Wiśniewski i Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów.

Ze 111 gminami precyzyjnie uzgodniliśmy zakres i harmonogram prac wynikający z kontraktu. Zgodnie z nim 15 października przeprowadziliśmy ostatnie zaplanowane spotkania i przekazaliśmy ostatnie dokumenty, o które wnioskowały gminy.

Sukcesywnie rady gmin podejmowały uchwały prywatyzacyjne lub przekształceniowe - do połowy października 15 z 111 gmin, a około 40 planuje wprowadzić projekty uchwał prywatyzacyjnych lub przekształceniowych na sesje rady gminy do końca roku. Każda uchwała miała i ma silny wydźwięk polityczny na szczeblu gminy.

Co ciekawe, gminy niejednokrotnie akcentowały zapotrzebowanie na prace restrukturyzacyjne, z reguły „zamiast”, niż „obok” prac prywatyzacyjnych. Ta postawa wynikała z przeświadczenia, że:

- *najważniejszym celem jest utrzymanie stanowisk pracy w podmiocie komunalnym - paradoksalnie, szczególnie dotyczy to tych podmiotów lub części podmiotów komunalnych, których zakres działania nie był zgodny z katalogiem zadań własnych gminy i sformułowaną w ustawie o gospodarce komunalnej użytecznością publiczną; ponadto nie jest to też celem kontraktu oraz co szczególnie warto podkreślić przy każdej okazji – takie stanowiska pracy są zawsze na koszt lokalnej społeczności;*
- *gmina, działaniami administracyjnymi, potrafi zbudować trwałe podstawy efektywnego działania tychże podmiotów – taki pogląd nie znajduje potwierdzenia w żadnym ze znanych nam badaniach i ocenach efektywności działania podmiotów komunalnych.*

Nie zgadzaliśmy się z tymi poglądami, staraliśmy się odwieść naszych rozmówców od tych idei. A ponadto kontrakt jednoznacznie nie dopuszczał do prac restrukturyzacyjnych, które nie miały na celu pokonanie bariery dla prywatyzacji.

### 3. ZAKRES PRAC

Z punktu widzenia zakresu merytorycznego, wszystkie prace podzieliłmy na następujące wątki:

Wątek	Nazwa	Termin	Wykonawca	Podstawowy zakres
Pierwszy	Spotkania	Głównie I faza	Eksperti branżowi, kluczowi i opiekunowie	Konferencje, sympozja branżowe i seminaria problemowe oraz warsztaty
Drugi	Opieka	Obie fazy	Opiekunowie	Stały kontakt z firmą i gmina, nadzór nad wszystkimi pracami dla danej gminy/firmy, udział we wszystkich spotkaniach, prowadzenie warsztatów
Trzeci	Analizy	I faza	Analitycy, nadzór przez ekspertów kluczowych	Zakres określony rozp. RM z 03.06.1997 oraz analiza otoczenia; aktualizacja w II fazie
Czwarty	Poszukiwanie Inwestorów	I faza	Eksperti i opiekunowie	Długie listy inwestorów dla branż, potem dla firm, potem krótkie dla firm, wizyty referencyjne, nadzór lub przygotowanie wszelkich dokumentów dla inwestorów
Piąty	Wdrożeni a	Głównie II faza	Opiekunowie, eksperti, analitycy	Wdrożenie planu restrukturyzacji, wdrożenie koncepcji prywatyzacji
Szósty	Adm. i zarządzanie	Obie fazy	Zarząd zespołu i zespół administracyjny	Zarządzanie projektem, udział w posiedzeniach Regionalnych Grup Koordynacyjnych i innych ważniejszych spotkaniach roboczych i formalnych, udział w konferencjach i sympozjach, help desk, <a href="http://www.komunalne.info">www.komunalne.info</a>

## 4. EFEKTY

Decyzja prywatyzacyjna w dzisiejszych czasach to akt odwagi samorządu lokalnego.

PPPK w kontekście realizacji celu „**prywatyzacja**” kończy się następująco (stan na 15.10):

- 15 podjętych uchwał prywatyzacyjnych i przekształceniowych;
- 20 uruchomionych procedur prywatyzacji udziałów w spółce, majątku podmiotu lub rynku;
- 15 kolejnych procedur zostanie uruchomionych w najbliższym czasie;
- 5-krotnie zadysponowano mieniem podmiotu w inny sposób niż prywatyzacja.

Powyższe liczby wymagają komentarza:

1. Proces prywatyzacji podmiotu komunalnego składa się z 3 dużych części: przygotowanie koncepcji, procesu podejmowania uchwały rady gminy oraz samej procedury prywatyzacyjnej. Druga część była poza naszą kontrolą.
2. Rozpoczęcie procedury prywatyzacyjnej poprzedzone musi być uzgodnieniami politycznym, z licznymi uwarunkowaniami. Wymaga przeprowadzenia projektu przez komisje rady gminy, po pozytywnych opiniach burmistrz (wójt/prezydent) wnioskuje o wprowadzenie odpowiedniego projektu na posiedzenie rady w celu przegłosowania. Każda gmina ma dowolność w kształtowaniu swojej ścieżki decyzyjnej – generalnie uchwały prywatyzacyjne i przekształceniowe są traktowane jako bardzo ważne dla lokalnej społeczności, nie są podejmowane rutynowo i z reguły próby przyśpieszenia procedury blokują wprowadzenie uchwały pod głosowanie.
3. Zakończenie fazy I, czyli przygotowującej koncepcje prywatyzacji, miało miejsce w trakcie zwyczajowej wakacyjnej przerwy w pracach rad gmin. Mimo iż odradzamy prywatyzowania w celu załatwienia bieżącej dziury budżetowej, to cenimy fakt, że najlepszym okresem na rozważanie strategii prywatyzacji jest koniec roku, gdy rady są zajmowane budżetami i dostrzegają problemy z płynnością finansową.
4. W szczególnych przypadkach możliwe jest rozpoczęcie procedury prywatyzacyjnej przed podjęciem uchwały, np. projekt uchwały został pozytywnie zaopiniowany na wspólnym posiedzeniu wszystkich komisji rady. Wówczas decyzja na forum rady jest czystą formalnością i zarządzający gminą mogą zdecydować się na działania realizacyjne, co miało miejsce w PPPK.
5. W innych szczególnych przypadkach prywatyzacja majątku lub rynku jest ubocznym efektem zmiany modelu świadczenia usług komunalnych. Jest to szczególnie cenne z uwagi na fakt, że demontażowi monopolu gminnego nie towarzyszy budowa monopolu prywatnego.
6. Z merytorycznego punktu widzenia konieczne jest rozróżnienie różnych wariantów prywatyzacyjnych: sprzedaż spółki, sprzedaż mienia podmiotu (spółki lub zakładu), prywatyzacja sfery zarządzania, prywatyzacja rynku. Te warianty mogą doprowadzić, w różnym czasie, do prywatyzacji 100% kapitału gminy zaangażowanego w działalność komunalną lub do prywatyzacji sfery zarządzania tym kapitałem (tzw. model francuski).

Natomiast PPPK w kontekście realizacji celu „**przygotowanie**” kończy się następująco:

1. w rozumieniu kontraktu wszystkie podmioty zostały przygotowane do prywatyzacji, tzn.:
  - a/ przygotowana została dokumentacja analityczna, w tym analizy otoczenia oraz dokumentacja przedprywatyzacyjna 150 podmiotów, zgodna z rozporządzeniem Rady Ministrów z 3 czerwca 1997 roku;
  - b/ dla 149 z 150 podmiotów zostały przedstawione „Koncepcje prywatyzacji” (jeden podmiot uległ przekształceniu jeszcze przed końcem I fazy);
  - c/ przygotowanie dokumentacji zostało uzupełnione szerokim zakresem konferencji, sympozjów, seminariów i warsztatów oraz innych spotkań składających się na spójny przekaz argumentów na rzecz budowy prawidłowych modeli świadczenia usług komunalnych. Razem tego typu sformalizowanych **spotkań odbyło się ponad 500 z ponad 7000 uczestników**. Te liczby nie obejmują kilku tysięcy roboczych spotkań jak i publicznych debat.
2. Warsztaty i inne spotkania na szczeblu lokalnym stanowiły forum dla dyskusji nt. prywatyzacji konkretnego podmiotu komunalnego i wypracowania akceptacji dla „Koncepcji prywatyzacji”. Ponadto odbywały się publiczne debaty, organizowane przez władze gmin, gromadzące wielu uczestników, mające na celu upowszechnienie koncepcji prywatyzacji, np. w Koronowie 6 września (około 58 osób) i tego samego dnia w Kazimierzu Dolnym (46 osób) czy w Skawinie z udziałem około 160 osób.

Sprzedaż udziałów/akcji spółki to nie jest jedyna forma prywatyzacji. Ba, wcale nie musi prowadzić do tego co najważniejsze: do prywatyzacji usług i do wprowadzenia konkurencji. W ramach Programu, zgodnie z ofertą, duży nacisk położyliśmy na doradztwo w zakresie budowy prawidłowych modeli funkcjonowania usług komunalnych. W konsekwencji pojawiły się dodatkowe możliwości prywatyzacyjne: prywatyzacja rynku, prywatyzacja mienia, prywatyzacja sfery zarządzania – wszystkie te warianty są w pełni zgodne z celem ogólnym Programu – podniesieniem konkurencyjności. Tego typu rekomendacje (rozwiązania) przedstawiliśmy kilkadziesiąt razy! Trzeba podkreślić, że ich wdrożenie wymaga jedynie zakontraktowania usług przez gminę lub/i zaniechania przez gminę działalności gospodarczej. - w wariantcie „minimum”.

Uchwały prywatyzacyjne przygotowaliśmy dla zdecydowanej większości pomiotów objętych Programem, z tym że do porządku obrad rad gmin w tym roku przekazanych zostanie około 30 - 40 uchwał. Należy podkreślić, że z uwagi na społeczną wrażliwość i emocje, które budzi prywatyzacja, projekt uchwały wprowadzany jest na posiedzenie rady wówczas, kiedy istnieje wysokie prawdopodobieństwo akceptacji. Uchwały, o których mówimy, prowadzić mają gminy do następujących efektów:

1. Prywatyzacja spółki – poprzez sprzedaż udziałów. Do tej pozycji także zaliczamy uchwały wyrażające zgodę na objęcie nowej emisji udziałów przez inwestora, bowiem ta forma i tak nieuchronnie prowadzi do wyzbycia się przez samorząd swoich udziałów w kolejnym kroku.
2. Prywatyzacja majątku – poprzez sprzedaż zorganizowanej części mienia spółki lub zakładu, świadczącej usługi na rynku, na którym budżet gminy nie jest istotnym klientem i płatnikiem, np. rynek ciepłowniczy.
3. Prywatyzacja rynku i majątku – tam gdzie uchwała lub decyzje, podejmowane na szczeblu zarządu podmiotu, skutkują wyodrębnieniem części majątku w spółkę

świadcząca usługi np. z zakresu zarządzania nieruchomościami, oczyszczania miasta itd. Zlecenie od miasta może być wówczas uzyskane jedynie w drodze przetargowej.

4. Prywatyzacja rynku i majątku - poprzez organizowanie przetargów na świadczenie usług z obowiązkiem przejęcia zorganizowanej części mienia przez wygrywającego przetarg.
5. Prywatyzacja rynku – pierwsza możliwość to przekształcenie zakładu budżetowego w spółkę, prowadzącego działalność w branżach dotowanych przez samorząd. Spółka nie ma prawa otrzymywać dotacji, stąd też samorząd, po przekształceniu zakładu w spółkę, wprowadzi przetargi o rynek. Prywatyzacja rynku występuje praktycznie w każdym przypadku przekształcenia zakładu wielobranżowego z niniejszego Programu PPK. Docelowo, jak np. w Sopocie, przekształcenie Zakładu Oczyszczania Miasta w spółkę skutkować będzie prywatyzacją spółki z uwagi na ewidentny konflikt interesów wewnątrz miasta jako organizatora przetargu i właściciela oferującego usługi.
6. Prywatyzacja rynku – również poprzez zaniechanie działania w danej branży przez podmiot komunalny – w jego miejsce na dany rynek wchodzi na zasadach konkurencyjnych inne podmioty.

Czym kończy się Program?

Warto jeszcze raz wrócić do celu ogólnego. Była nim **poprawa konkurencyjności i przygotowanie podmiotów komunalnych do działań na Wspólnym Ryнку UE**.

Niewątpliwie Program PPK przyczynił się do realizacji celu ogólnego. Po pierwsze, uruchomione zostały procesy prywatyzacji.

Po drugie, przeanalizowane zostały różne możliwości partnerstwa publiczno-prywatnego. Możliwe do wdrożenia zostały opisane w „Koncepcjach prywatyzacji”.

Po trzecie, została wykonana ogromna praca analityczna. Dzięki niej wiele gmin mogło skupić się na odbiorze informacji o ich podmiotach w celu poszukania szans na podniesienie efektywności działania - bez prywatyzacji lub przed prywatyzacją. Przy okazji konferencji podsumowujących zostaną opublikowane analizy porównawcze (benchmarkingowe) na podstawie danych zebranych w podmiotach objętych Programem. Będą służyć ocenie podmiotów i wyznaczaniu im celów efektywnościowych. Jednocześnie też przyznajemy, że rozumieliśmy naszą dodatkową rolę - wyciągania węgla z ognia przez niezależnego od władz gminy konsultanta.

Po czwarte, w ramach części sympozjów i seminariów omawialiśmy szczegółowo różne narzędzia podnoszenia efektywności działania. Pokazaliśmy, że możliwe jest zmniejszenie zaangażowania kapitałowego gmin w podmiotach komunalnych poprzez zastosowanie narzędzi szeroko stosowanych poza branżami komunalnymi, a dzisiaj nieznanymi w gospodarce komunalnej (Lean Thinking, ABC, sekurytyzacja aktywów).

Po piąte, pokazaliśmy modele świadczenia usług. Prawidłowe, z zapewnieniem konkurencji, zgodne z prawem. Przebudowa modeli w wielu gminach zajmie sporo czasu, ale stany docelowe zostały przedstawione i powszechnie zaakceptowane. Jest to ważny wkład Programu do weryfikacji strategii gmin, wymagających zmian w części promowania konkurencji i przedsiębiorczości. Ważne, że rekomendowane modele są zgodne z dyrektywami UE oraz strategią lizbońską.

Na stronę internetową projektu, [www.komunalne.info](http://www.komunalne.info), odnotowaliśmy ponad 8 tys. wejść. Materiałami Programu zainteresowały się gminy nieuczestniczące w nim. Natomiast w ramach Programu, im bliżej jego końca, coraz częściej pojawiały się na spotkaniach refleksje typu: "szkoda, że Program nie objął innych naszych podmiotów".

Podsumowując, mógłbym napisać, że ..."Program kończy się wyższym poziomem wiedzy i zrozumienia udziału gminy w zapewnianiu usług komunalnych oraz procesami prywatyzacji, które będą uruchamiane i kontynuowane dzięki wsparciu PPPK"... tak jest w istocie, ale wolałbym aby program oceniał z innego punktu widzenia: (1) ocen koncepcji prywatyzacji i ocen (2) naszej pracy. Te pierwsze zgodnie z kontraktem formułowały spółki i zakłady, przygotowywane do prywatyzacji. Są z reguły negatywne lub bardzo negatywne. Przewija się argument o podważaniu podstaw istnienia podmiotu, utrudnienia jego działania i absurdalności idei zmiany własnościowej. No cóż, prawdą jest, że w koncepcjach prywatyzacji podmioty komunalne sprowadzane są do przedmiotów transakcji lub do roli jednego z wielu uczestników rynku.

Inaczej nasza praca została oceniona przez gminy. W przesłanych nam listach referencyjnych znajdują się pozytywne refleksje wynikające z docenienia wartości analiz i rekomendacji prywatyzacyjnych. Czy nie uważasz, drogi czytelniku, że w tych sprzecznych ocenach jest duży potencjał zmian? Dodam, że na kończących program tzw. spotkaniach RGK (na których było obecnych ponad 80% gmin biorących udział w programie<sup>1</sup>), prace zostały przyjęte bez zastrzeżeń, a przewijało się jedno pytanie: czy MSP uruchomi drugi taki program? Bo jeśli tak, to „my tu w gminie mamy jeszcze inne podmioty”... itd.

Kolejne ziarno zostało zasiane.

---

<sup>1</sup> Cykl ostatnich posiedzeń wszystkich 13 Regionalnych Grup Koordynacyjnych odbył się od 21 do 29 października 2004

## 5. REKOMENDACJE DLA GMIN

Dla ułatwienia zapoznania się z rekomendacjami prywatyzacyjnymi w Programie, przygotowaliśmy poniższą tabelę. Koncepcje zostały przedstawione jako wybór jednego z wariantów od „A” do „J”. Faktycznie różnorodność koncepcji prywatyzacyjnych jest znacznie większa, szczególnie w przypadku podmiotów wielobranżowych, częstokroć rozdzielanych na mniejsze podmioty lub grupy majątkowe i dalej prywatyzowane oddzielnie. Ponadto za kwestię kluczową uznaliśmy (1) doprowadzenie podmiotów do działania zgodnego z prawem (tak!) oraz (2) do wykreowania konkurencji na rynku lub o rynek.

Oto legenda do tabeli:

A/	Prywatyzacja - sprzedaż udziałów / akcji spółki przez gminę inwestorowi, tryb przetargowy
B/	Prywatyzacja - podniesienie kapitału spółki, objęte przez inwestora wybranego w trybie przetargowym
C/	Prywatyzacja części spółki, np. sfery zarządzania po wyodrębnieniu spółki zarządczej (różne warianty); również tryb przetargowy
D/	Prywatyzacja rynku, na którym działa komunalna spółka; spółka jest wówczas jednym z wielu podmiotów stających do przetargu
E/	Likwidacja spółki lub zakładu budżetowego, zaniechanie działania w danej branży przez podmiot zależny od gminy, jeśli konieczny jest zakup usługi przez gminę - to tryb przetargowy
F/	Likwidacja zakładu (ustawa o finansach publicznych) i powołanie spółki przejmującej działalność spółki, a następnie prywatyzacja spółki jak w wariantach A lub B lub C
G0	Przekształcenie zakładu w spółkę (ustawa o gospodarce komunalnej), po zredukowaniu majątku zakładu budżetowego, dalej wariant A /B/C
G1	Przekształcenie zakładu w spółkę (ustawa o gospodarce komunalnej), z przeniesieniem całości majątku, dalej A/B/C
H/	Wyodrębnienie z zakładu części majątku i dyspozycja tym majątkiem (sprzedaż, wniesienie do spółki, inne)
I/	Pozostawienie bez zmian
J/	Inne działania, np. przekazanie majątku do związku komunalnego lub jednostki budżetowej

Należy podkreślić, że działania samorządów lokalnych cechuje rozważa i odpowiedzialność za decyzje. Uwarunkowania dla prywatyzacji są niezwykle trudne. Gminy mają świadomość, że gospodarka rynkowa w usługach komunalnych najlepiej służy mieszkańcom, natomiast w trudnej sytuacji gospodarczej obawiają się społecznych konsekwencji strategicznych decyzji, dlatego przyjmują postawę wyczekującą. Nasze rekomendacje, zawarte poniżej, odwołują się do celowości przekształceń w ogóle, a która jest w pełni zgodna z celami niniejszego Programu. W koncepcjach prywatyzacji przekazanych gminom przedstawiliśmy najszybsze z możliwych harmonogramów dochodzenia do celu, tym niemniej mamy świadomość, że te

harmonogramy, z powodu licznych uwarunkowań, z reguły nie będą realizowane – zostaną przesunięte w czasie. Sądzymy, że poniższe rekomendacje zachowają swoją aktualność dzięki zgodności z celami.

Lp.	Przedsiębiorstwo	Miasto	Rekomendacja
<b>Dolnośląskie</b>			
1.	Zakład Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej	Bardo	F
2.	Chojnowski Zakład Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej	Chojnów	E i F, A
3.	Zakład Gospodarki Komunalnej Czernica	Czernica	F
4.	Miejski Zakład Komunikacyjny	Jelenia Góra	G1, D, A
5.	Zakład Administracji Mieszkaniami Gminnymi Gminy Miejskiej Kłodzko Sp. z o.o.	Kłodzko	E
6.	Lubińska Spółka Inwestycyjna Sp. z o.o.	Lubin	E
7.	Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania Sp. z o.o.	Lubin	A
8.	MUNDO Miejskie Przedsiębiorstwo Gospodarki Odpadami Sp. z o.o.	Lubin	C
9.	Zakład Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej	Nowogrodziec	E
10.	Miejski Zakład Komunalny	Polanica Zdrój	E, F, A
11.	PGM Sp. z o.o.	Polkowice	C
12.	Zakład Gospodarki Komunalnej	Ścinawa	E i F, A
13.	Zakład Gospodarki Lokalowej	Żarów	E

<b>Kujawsko-pomorskie</b>			
14.	Miejski Zakład Komunikacji Sp. z o.o.	Grudziądz	D, A
15.	Miejskie Przedsiębiorstwo Gospodarki Nieruchomościami Sp. z o.o.	Grudziądz	C
16.	OPEC Grudziądz Sp. z o.o.	Grudziądz	A
17.	Zakład Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej	Koronowo	H, G0, A
18.	Nakielska Administracja Domów Mieszkalnych Sp. z o.o.	Nakło n. Notecią	A
19.	Zakład Gospodarki Mieszkaniowej	Świecie	H, G0, A
20.	Zakład Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o.	Świecie	C
21.	Miejski Zakład Energetyki Ciepłej i Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o.	Wąbrzeźno	H, A
22.	Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej SANIKO Sp. z o.o.	Włocławek	A

<b>Lubelskie</b>			
23.	Miejski Zakład Komunikacyjny	Biała Podlaska	G1, D, A
24.	Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.	Biała Podlaska	A
25.	Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej Sp. z o.o.	Biłgoraj	C
26.	Zakład Energetyki Ciepłej	Biłgoraj	G1, A
27.	Miejskie Przedsiębiorstwo Robót Drogowych Sp. z o.o.	Chełm	A
28.	Przedsiębiorstwo Usług Mieszkaniowych Sp. z o.o.	Chełm	A
29.	Miejski Zakład Komunalny	Kazimierz Dolny	E
30.	Zakład Gospodarki Komunalnej	Lubartów	E, G0, A
31.	Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej Sp. z o.o.	Łęczna	C
32.	Zakład Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej	Opole Lubelskie	G0, A
33.	Miejski Zakład Komunikacji - Puławy Sp. z o.o.	Puławy	D, A
34.	Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji "Wodociągi Puławskie" Sp. z o.o.	Puławy	C
35.	Okręgowe Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.	Puławy	A
36.	Zakład Gospodarki Mieszkaniowej Sp. z o.o.	Puławy	A
37.	Zakład Usług Komunalnych Sp. z o.o.	Puławy	A
38.	Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.	Radzyń Podlaski	A
39.	Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych Sp. z o.o.	Radzyń Podlaski	C
40.	Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej Sp. z o.o.	Ryki	C
41.	Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej PEC Sp. z o.o.	Świdnik	A
42.	Przedsiębiorstwo Komunalne PEGIMEK Sp. z o.o.	Świdnik	C
43.	Miejski Zakład Komunikacji Sp. z o.o.	Zamość	A i B

<b>Lubuskie</b>			
44.	Miejski Zakład Komunikacji	Gorzów Wlkp.	G/F, D, A
45.	Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych USKOM Sp. z o.o.	Kożuchów	D, C, B, A
46.	Zakład Gospodarki Komunalnej	Skwierzyna	D, C, B, A

47.	Zakład Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.	Słubice	A i B
48.	Miejskie Zakłady Komunalne Sp. z o.o.	Witnica	C, A
49.	Miejskie Przeds. Oczyszczania i Robót Drogowych Sp. z o.o.	Żagań	B
50.	Zakład Gospodarki Mieszkaniowej	Żagań	F, D, A

<b>Łódzkie</b>			
51.	Miejski Zakład Komunalny	Głowno	H, E
52.	Miejski Zakład Wodociągów i Kanalizacji	Głowno	G0, A
53.	Miejski Zakład Komunikacyjny	Pabianice	G1, (D) A
54.	Miejski Zakład Pogrzebowy	Pabianice	H
55.	Miejski Zakład Komunikacyjny Sp. z o.o.	Piotrków Trybunalski	D i A
56.	Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacji Sp. z o.o.	Sieradz	D, B
57.	Miejski Zakład Komunikacyjny	Tomaszów Mazowiecki	G, D, B

<b>Małopolskie</b>			
58.	Zakład Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej	Andrychów	G1, A
59.	Zakład Wodociągów i Kanalizacji	Andrychów	G1, A
60.	Komunalny Zakład Budżetowy	Gródek nad Dunajcem	E
61.	Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania Sp. z o.o.	Kraków	J, A
62.	Zakład Wodociągów i Kanalizacji oraz Usług Komunalnych	Niepołomice	G0, A
63.	Miejski Zakład Usługowy Sp. z o.o.	Skawina	E
64.	Przedsiębiorstwo Gospodarki Mieszkaniowej Sp. z o.o.	Skawina	A
65.	Zakład Wodociągów i Kanalizacji	Skawina	G0, A
66.	Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych w Zielonkach Sp. z o.o.	Zielonki	J

<b>Mazowieckie</b>			
67.	Zakład Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej Sp z o.o.	Drobin	C
68.	Zakład Gospodarki Komunalnej	Łochów	H, F, A
69.	Zakład Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej	Nasielsk	H, D
70.	Miejski Zakład Wodociągów i Kanalizacji	Sulejówek	G0, A
71.	Miejski Zakład Komunikacyjny	Żyrardów	G, D, A
72.	Przedsiębiorstwo Gospodarki Mieszkaniowej "Żyrardów" sp. z o.o.	Żyrardów	D, A

<b>Opolskie</b>			
73.	Zakład Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej	Bierawa	G0, A
74.	Zakład Budżetowy Gospodarki Komunalnej	Branice	G0, A
75.	Zakład Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej	Łambinowice	H
76.	Zakład Wodociągów i Kanalizacji	Olesno	G0, A
77.	Przedsiębiorstwo ENMA Sp. z o.o.	Ozimek	A
78.	Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej Sp. z o.o.	Ozimek	J

<b>Podkarpackie</b>			
79.	Zakład Gospodarki Komunalnej	Besko	F, A
80.	Zakład Wodociągów i Kanalizacji	Kańczuga	G1, A
81.	Gminne Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej Sp. z o.o.	Komańcza	C
82.	Zakład Gospodarki Komunalnej	Kuryłówka	G0, A
83.	Gminny Zakład Wodociągów i Kanalizacji	Majdan Królewski	F, A
84.	Miejski Zakład Komunalny Pilzno	Pilzno	F, A
85.	Miejski Zakład Wodociągów i Kanalizacji	Pilzno	F, A
86.	Miejski Zakład Komunikacji Sp. z o.o.	Przemyśl	D, A
87.	Zakład Gospodarki Komunalnej	Radomyśl nad Sanem	G0, A
88.	Gminny Zakład Wodociągów i Kanalizacji	Żyraków	G0, A

<b>Podlaskie</b>			
89.	Komunalny Zakład Komunikacyjny Sp. z o.o.	Białystok	D, A
90.	Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej S.A.	Bielsk Podlaski	A
91.	Przedsiębiorstwo Komunalne Sp. z o.o.	Bielsk Podlaski	C, D
92.	Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.	Hajnówka	A
93.	Zakład Komunikacji Miejskiej	Hajnówka	E, D
94.	Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacji ZB	Łomża	F, D, A
95.	Przedsiębiorstwo Komunalne Sp. z o.o.	Siemiatycze	C
96.	Komunalny Zakład Budżetowy	Supraśl	F, D, A

<b>Pomorskie</b>			
97.	Zakład Gospodarki Komunalnej	Brusy	E
98.	Miejski Zakład Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej	Czarna Woda	E
99.	Zakład Gospodarki Komunalnej	Dębica Kaszubska	E, H, GO, A
100.	Zakład Usług Komunalnych Sp. z o.o.	Gniew	C
101.	Zespół Zakładów Obsługi Miasta	Hel	J
102.	Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.	Malbork	A
103.	Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o.	Malbork	C
104.	Miejski Zakład Komunikacji Sp. z o.o.	Malbork	A
105.	Ośrodek Sportu i Rekreacji	Malbork	H
106.	Zakład Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej	Malbork	C, F
107.	Przedsiębiorstwo Wodociągów, Kanalizacji i Ciepłownictwa PEWIK Sp. z o.o.	Prabuty	C
108.	Zakład Gospodarki Miejskiej	Skórcz	E
109.	Zakład Gospodarki Komunalnej w Słupsku z/s w Jezierzycach	Słupsk	H, E
110.	Zakład Oczyszczania Miasta	Sopot	G1, A

<b>Śląskie</b>			
111.	Miejski Zarząd Budynków	Racibórz	E
112.	Centrum Rekreacji i Rehabilitacji BUSHIDO	Rybnik	E
113.	Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji	Żory	J
114.	Zakłady Techniki Komunalnej	Żory	H, G, A

<b>Świętokrzyskie</b>			
115.	Zakład Gospodarki Komunalnej	Morawica	G0, A
116.	Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacji Sp. z o.o.	Ostrowiec Świętokrzyski	B
117.	Zakład Budżetowy "Targowiska Miejskie"	Ostrowiec Świętokrzyski	G1, A
118.	Zakład Usług Komunalnych	Raków	E
119.	Zakład Gospodarki Komunalnej	Wilczyce	E
120.	Zakład Usług Komunalnych	Wodzisław	E

<b>Warmińsko-Mazurskie</b>			
121.	Przedsiębiorstwo Ciepłownicze Sp. z o.o.	Działdowo	A
122.	Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej Sp. z o.o.	Działdowo	C
123.	ADMINISTRATOR Sp. z o.o.	Elk	A
124.	Miejski Zakład Komunikacji	Elk	F, D, A
125.	Komunalna Energetyka Ciepła „KOMEK” Sp. z o.o.	Kętrzyn	A
126.	Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.	Lidzbark Warmiński	A

<b>Wielkopolskie</b>			
127.	Przedsiębiorstwo Maszyn Paszowych i Konstrukcji Stalowych KONSTIL Sp. z o.o.	Gniezno	A
128.	Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.	Jarocin	B
129.	Miejski Zakład Komunikacji Sp. z o.o.	Piła	(D) B

130.	Miejskie Przedsiębiorstwo Gospodarki Mieszkaniowej Sp. z o.o.	Poznań	C, A
131.	Zakład Komunikacji Miejskiej Sp. z o.o.	Wągrowiec	(D) B

<b>Zachodniopomorskie</b>			
132.	Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.	Barlinek	A lub B
133.	Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej Sp. z o.o.	Barlinek	A
134.	Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych w Chojnie Sp. z o.o.	Chojna	C
135.	Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.	Darłowo	A
136.	Miejski Zarząd Budynków Komunalnych	Darłowo	E
137.	Komunikacja Miejska Sp. z o.o.	Kołobrzeg	D, A
138.	Zakład Komunalny	Maszewo	G0, A
139.	Zakład Usług Komunalnych	Mieszkowice	G1, A
140.	Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej Sp. z o.o.	Myślibórz	A
141.	Zakład Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej	Pełczyce	E
142.	Gminne Wodociągi i Kanalizacja	Sianów	G0, A
143.	Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.	Sławno	A
144.	Centralne Warsztaty Sp. z o.o.	Szczecin	A
145.	Zakład Usług Komunalnych	Szczecin	H
146.	Targowiska i Opłaty Lokalne	Szczecin	E
147.	Zakład Komunikacji Miejskiej	Świnoujście	G0, D, A
148.	Zakład Ciepłownictwa Sp. z o.o.	Złocieniec	A
149.	Zakład Usług Komunalnych Sp. z o.o.	Złocieniec	A
150.	Zakłady Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o.	Złocieniec	A