

PRZESZKODY I ZAGROŻENIA W PROCESACH PRYWATYZACYJNYCH NA PRZYKŁADZIE PRYWATYZACJI ZKM TCZEW ORAZ ZUOS TCZEW

Adam Protasiuk
Konferencja 'Partnerstwo publiczno-prywatne'
Lublin, 21 kwietnia 2004 r.

1. Przeszkody w podejmowaniu decyzji o prywatyzacji

- 1.1. Bariera polityczna
- 1.2. Bariera psychologiczna
- 1.3. Negatywne przykłady przeprowadzonych prywatyzacji
- 1.4. Ryzyko związane z podejmowaniem decyzji
- 1.5. Przeprowadzone wcześniej inwestycje
- 1.6. Powiązania personalne i polityczne
- 1.7. Korupcja a lobbing w procesach prywatyzacyjnych
- 1.8. PPP a finansowanie z środków UE
- 1.9. Nadzieja na możliwość uzyskiwania dochodów
- 1.10. Jednorazowy dochód z prywatyzacji
- 1.11. Niezbędna wielkość rynku dla prowadzenia niezależnej działalności gospodarczej
- 1.12. Niska rentowność danego sektora usług
- 1.13. Złudna pozycja monopolisty

2. Zagrożenia występujące w procesie prywatyzacji

- 2.1. Przestrzeganie obowiązujących przepisów i właściwa ich interpretacja
- 2.2. Konstrukcja umów prywatyzacyjnych – przewidywalność możliwych zdarzeń
- 2.3. Skutki wejścia w spółkę z podmiotem prywatnym
- 2.4. Powołanie jednostki nadzorującej realizację zawartych umów
- 2.5. Zbyt wygórowany pakiet inwestycyjny
- 2.6. Wyważone kryteria przy wyborze oferentów
- 2.7. Pakiet socjalny
- 2.8. Udziały pracownicze

3. Korzyści Gminy z tytułu prywatyzacji

- 3.1. Dochód z prywatyzacji
- 3.2. Swoboda w kreowaniu polityki w zaspokajaniu potrzeb zbiorowych mieszkańców
- 3.3. Obniżenie kosztów świadczonych usług
- 3.4. Oddzielenie polityki od gospodarki
- 3.5. Ograniczenie ryzyka z tytułu prowadzonej działalności
- 3.6. Wprowadzenie nowych technologii
- 3.7. Wprowadzenie nowych technik zarządzania
- 3.8. Wprowadzenie rachunku ekonomicznego w sferę użyteczności publicznej
- 3.9. Eliminowanie ukrytego subsydiowania konsumentów jednej sfery usług przez drugich
- 3.10. Uzyskanie przez konsumenta ceny rynkowej za zakupywane usługi
- 3.11. Pozyskanie kapitału zewnętrznego
- 3.12. Uzyskanie efektu skali w wyniku pozyskania inwestora sieciowego
- 3.13. Wykorzystanie środków budżetowych na inne cele
- 3.14. Promocja w przypadku pozytywnie przeprowadzonych procesów prywatyzacyjnych

1. Przeszkody w podejmowaniu decyzji o prywatyzacji

1.1. Bariera polityczna

Przyczyn powstawania barier politycznych jako przeszkody w procesach prywatyzacyjnych jest bardzo wiele. A oto kilka z nich:

- Stanowisko szefostwa centralnego bądź regionalnego partii.
- Opozycja bojkotuje podejmowane inicjatywy koalicji rządzącej
- Brak skutecznej większości dla podjęcia niezbędnych uchwał

Brak akceptacji dla procesów prywatyzacyjnych w dużej mierze wynika z chęci wpływania polityków na przedsiębiorstwa. Podmioty komunalne są w takiej sytuacji swoistego rodzaju zakładnikami. Taki stan rzeczy ogranicza swobodę podejmowania decyzji przez zarządy przedsiębiorstw, a czasami zmuszane są one nawet do działań niegospodarczych – typu zatrudnianie osób niekompetentnych po znajomości czy też finansowanie kampanii wyborczych.

W tczewskim ZKM przykładem oddziaływania polityki na działalność gospodarczą może być zakres i struktura wprowadzanych uchwałą Rady Miasta ulg dla wybranych grup społecznych, bez zastanowienia się nad skutkami finansowymi takich decyzji. Przeprowadzona próba Zarządu Miasta weryfikacji struktury ulg zakończyła się całkowitym niepowodzeniem, ponieważ zamiast likwidacji części ulg wprowadzono przy okazji dodatkowy rodzaj ulg.

1.2. Bariera psychologiczna

- Poglądy co do sprzedaży majątku w ogóle
- Poglądy co do sprzedaży majątku w obce ręce

Poglądy przeciwne procesom prywatyzacyjnym wynikają w dużej mierze z negatywnych przykładów prywatyzacji, często nagłaśnianych przez media. W społeczeństwie polskim utrwalił się też pogląd, że pierwszym etapem restrukturyzacji po zakończonym procesie prywatyzacji jest fala zwolnień. Należy sobie w tym momencie postawić pytanie. Czy prywatny właściciel podejmowałby się redukcji zatrudnienia i wymiany personelu, gdyby nie było to podyktowane rachunkiem ekonomicznym i dobrem firmy? Jeżeli tak, to nasuwa się prosty wniosek, iż dotychczasowy nadzór właścicielski nie był sprawowany prawidłowo, a za tego typu działania płacili wszyscy mieszkańcy.

Również w Tczewie miał miejsce opór przed podjęciem decyzji o prywatyzacji ZKM. Obawiano się niekontrolowanego wzrostu cen biletów, braku kontroli nad jakością świadczonych usług, a przede wszystkim mieszkańcy przyzwyczajeni do komunalnego przedsiębiorstwa nie wyobrażali sobie, ażeby te usługi mógł realizować prywatny podmiot.

1.3. Negatywne przykłady przeprowadzonych prywatyzacji

- Przykłady skutków prywatyzacji w gminie
- Przykłady skutków prywatyzacji w Polsce i Świecie

Negatywne przykłady procesów prywatyzacyjnych działają dwojako. Raz – zniechęcają prezydentów czy burmistrzów przed podjęciem ryzyka związanego z tego rodzaju procesem, a dwa – stanowią istotny argument dla opozycji sprzeciwiającej się zazwyczaj pomysłom władz urzędujących.

Przykładem takiego negatywnego oddziaływania na prywatyzację może być prywatyzacja zarządzania wodociągami i kanalizacją w Gdańsku. Wprawdzie jeśli zapytamy, o jakie błędy chodzi, to zdecydowana większość oponentów nie jest w ogóle zorientowana w temacie i nie potrafi podać konkretnych negatywów, lecz jest przeświadczona o negatywnych skutkach tej prywatyzacji dla miasta Gdańska.

1.4. Ryzyko związane z podejmowaniem decyzji

- Każda decyzja ma swoich zwolenników i przeciwników
- Zagrożenia związane z przeprowadzaniem procesów prywatyzacyjnych
- Media a prywatyzacja

Ryzyko związane z podjęciem decyzji o prywatyzacji jest takie, jak przy każdych innych tego typu decyzjach. Ponieważ działania prywatyzacyjne nie są procesem ciągłym, a każda branża wymaga specjalnego podejścia, zmusza to władze gminy w trakcie jego trwania do wzmożonego wysiłku organizacyjnego i intelektualnego.

Problemem, który należało rozstrzygnąć przy prywatyzacji ZKM w Tczewie, był wybór modelu organizacji komunikacji w mieście. Po wielu dyskusjach i konsultacjach wybrano wydaje się model optymalny dla topografii i charakteru miasta Tczewa. Polega on na tym, iż organizatorem i wykonawcą usług jest jeden podmiot, natomiast Gmina finansuje tylko straty poniesione przez przewoźnika z tytułu respektowanych przez niego ulg, uchwalonych uchwałą Rady Miasta.

1.5. Przeprowadzone wcześniej inwestycje

- Celowość przeprowadzonych inwestycji w ocenie potencjalnych inwestorów
- Poziom techniczny i nowoczesność wykonanych inwestycji

Przykładem niebezpieczeństwa popełnienia błędu przy inwestycjach realizowanych przed prywatyzacją może być zakup nowego autobusu VOLVO przez tczewski ZKM. Po pierwsze okazało się, że inwestor ze względu na skalę działania jest w stanie taki autobus zakupić zdecydowanie taniej, a po drugie preferuje on inną markę i w efekcie w ZKM Tczew jeździ tylko jeden autobus VOLVO, co jak wiadomo komplikuje kwestie serwisu i bieżącej eksploatacji taboru.

1.6. Powiązania personalne i polityczne

- Pracownicy przedsiębiorstw prywatyzowanych a ich członkostwo w partii politycznej
- Pracownicy przedsiębiorstw prywatyzowanych i ich powiązania rodzinne z radnymi i urzędnikami

Przed powiązaniem personalnymi różnego rodzaju nie może się ustrzec żadne miasto, więc i Tczew się niczym szczególnym w tym zakresie nie wyróżnia. Trzeba zwrócić natomiast szczególną uwagę na rolę związków zawodowych mogących bądź wspierać proces prywatyzacyjny, bądź go skutecznie blokować. W Tczewie związki były przychylnie procesowi prywatyzacyjnemu, głównie ze względu na potrzeby inwestycyjne w zakresie wymiany taboru. Zdawały sobie one doskonale sprawę, że Miasto nie wyasygnuje niezbędnej kwoty na ten cel (przekazano im taki jasny komunikat) i to przeważyło, że zaakceptowały one prywatyzację, skutecznie wspierając w tej mierze władze, tj. naciskając na radnych.

1.7. Korupcja a lobbing w procesach prywatyzacyjnych

- **Definicja lobbingu:** działanie, którego celem jest – w ramach obowiązującego prawa – wywarcie wpływu na organy władzy i administracji publicznej, zmierzające do przekonania do pewnej racji, swojej lub wyrażanej przez grupę interesów.
- Podjęcie decyzji na korzyść jednego oferenta rodzi podejrzenie o korupcję
- Korupcja a media
- Prawda i mity

Pomówienia o korupcję nie ominęły również Tczewa. Ażeby jednak ograniczyć podejrzenia do minimum, wszystkie procesy prywatyzacyjne odbywały się przy otwartej kurtynie, komisje przetargowe były bardzo liczne, komisja praktycznie pracowała na całym etapie procesu prywatyzacyjnego, czyli od podjęcia uchwały Rady Miasta w tym zakresie do podpisania stosownych umów. Prasa również była informowana na bieżąco, tak ażeby efekt prywatyzacji nie był dla nikogo zaskoczeniem. Trzeba powiedzieć, że w Tczewie jedyną działalność lobbingową uprawiały związki zawodowe, przekonując radnych do słuszności podejmowanych decyzji.

1.8. PPP a finansowanie z środków UE

- Wymagany udział własny gminy a środki prywatne
- PPP problemy formalno-prawne

Zarząd Miasta poprzedniej kadencji podjął próbę pozyskania inwestora strategicznego Zakładu Utylizacji Odpadów Stałych w Tczewie, została przeprowadzona procedura, lecz niestety nie została ona zakończona powodzeniem w dużej mierze dlatego, iż nie udało się powiązać kapitału prywatnego ze środkami unijnymi niezbędnymi do sfinansowania budowy nowego zakładu. Dlatego też z pełną odpowiedzialnością można stwierdzić, iż brak przejrzystych reguł co do łączenia środków prywatnych z pozyskanymi z UE jest istotną przeszkodą dla procesów prywatyzacyjnych.

1.9. Nadzieja na możliwość uzyskiwania dochodów

- Dzisiaj Gmina uzyskuje dochody z działalności, więc w przyszłości będzie uzyskiwać również
- Działalność menedżerska i udział społeczności jako elementy wyniku finansowego z prowadzonej działalności
- Dzisiaj Gmina nie uzyskuje dochodów z działalności, ale w przyszłości w końcu będzie

Praktyka pokazuje, że spółki gminne nawet jeżeli wykazują dochód, to bardzo rzadko odprowadzają go w postaci dywidendy do budżetu gminy. Argumentowane jest to stałymi potrzebami inwestycyjnymi w tych spółkach. Dlatego też o przyszłych dochodach w postaci wypłaconej dywidendy często się mówi, ale szanse na jej pozyskanie są bardzo małe. Innym hamulcem ograniczającym generowanie zysków przez spółki komunalne jest fakt, iż na ich wynik składa się nie tylko operatywność zarządu, ale również udział finansowy mieszkańców poprzez wnoszone opłaty.

1.10. Jednorazowy dochód z prywatyzacji

- Dochód z prywatyzacji ma charakter jednorazowy
- Przeznaczenie dochodów uzyskanych z prywatyzacji

Często spotykanym zarzutem przeciwko prywatyzacji jest jednorazowy charakter dochodu z niej pozyskanego. Argument ten jest słuszny, lecz tylko w przypadku, gdy dochód uzyskany ze sprzedaży przedsiębiorstwa zostanie przeznaczony na wydatki bieżące. W przeciwnym przypadku przecież jedna wartość, jaką jest przedsiębiorstwo, zostanie zamieniona na inną wartość typu szkoła, przychodnia, droga i.t.p. Tak też się stało w Tczewie, gdzie równoległe z przeprowadzanym procesem prywatyzacji był opracowywany i wdrażany wieloletni plan inwestycyjny, który był współfinansowany z dochodów z prywatyzacji (było to wyraźnie zaznaczone), czego efektem było znaczne zwiększenie inwestycji w Mieście. Miało to wpływ na bezrobocie oraz atrakcyjność inwestycyjną Tczewa.

1.11. Niezbędna wielkość rynku dla prowadzenia niezależnej działalności gospodarczej

- Czy zbyt mały rynek ogranicza procesy prywatyzacyjne?

Wielkość rynku jaki ma się do zaoferowania nie ogranicza prywatyzacji. Ma natomiast wpływ na to, jakiej wielkości inwestora uda nam się pozyskać. Przykładem może być prywatyzacja w Tczewie spółki zajmującej się bieżącym utrzymaniem zieleni miejskiej, gdzie wielkość transakcji wyniosła około 300 000 złotych, a spółka ta została ona zakupiona przez lokalnego przedsiębiorcę.

Innym przykładem rozwiązania problemu polegającego na ograniczonej wielkości rynku jest Zakład Utylizacji w Tczewie. Ażeby przeprowadzić inwestycję spełniającą wszystkie normy unijne a jednocześnie nie dopuścić do zbyt radykalnych podwyżek za przyjęcie i utylizację odpadów, postanowiono zgrupować okoliczne gminy, ażeby zwiększyć ilość dostarczanych odpadów do zakładu i poprawić tym samym wskaźniki ekonomiczne tej inwestycji. Dyskusje mające na celu zjednoczenie gmin dla realizacji tego projektu trwały dwa lata i zostały zakończone podpisaniem listu intencyjnego o współpracy. Niestety zakończenie kadencji przerwało proces konsolidacji na praktycznie jeden rok i dopiero dzisiaj rozpoczęły się prace nad powołaniem spółki kilku powiatów, która zajmie się realizacją tego projektu.

Tak więc oba przedstawione przykłady pokazują, że wielkość rynku nie jest ograniczeniem dla prywatyzacji.

1.12. Niska rentowność danego sektora usług

- Czy zbyt niska rentowność sektora usług ogranicza procesy prywatyzacyjne?

Niska rentowność nie wynika sama z siebie, a jest efektem kilku składników powiązanych ze sobą i tak zależy ona od takich czynników, jak:

- Wielkość i struktura obowiązujących opłat
- Sposób zarządzania
- Przerosty zatrudnienia
- Struktura organizacyjna nie dostosowana do zakresu i przedmiotu działalności
- Skuteczność egzekucji należnych opłat
- Wykonanie niezbędnych inwestycji

Ażeby komunikacja miejska w Tczewie stała się rentowna, należało przeprowadzić restrukturyzację we wszystkich wskazanych wyżej sferach. Część z nich, na

przykład system obowiązujących opłat, została przeprowadzona przed prywatyzacją, a pozostałe przez pozyskanego inwestora.

1.13. Żłudna pozycja monopolisty

- UOKiK i UZP i inicjatywa prywatnych przedsiębiorców są to instytucje ograniczające pozycję monopolistyczną Gminy

UOKiK oraz UZP są to instytucje, których zadaniem jest czuwanie, ażeby samorządy eliminowały w swoim funkcjonowaniu praktyki monopolistyczne. Z przykrością trzeba stwierdzić, iż stosowanie praktyk monopolistycznych przez gminy jest nadal codziennością. A oto przykłady:

- Uniemożliwienie prywatnym zarządom nieruchomości przejmowanie wspólnot mieszkaniowych
- Nieuzgadnianie rozkładów jazdy z prywatnymi przewoźnikami
- Wydawanie niekorzystnych decyzji o warunkach zabudowy dla inwestorów, którzy nie chcą korzystać z miejskich kotłowni
- Ukryte dofinansowywanie działalności przedsiębiorstw komunalnych
- Organizowanie przetargów preferujących spółki komunalne

To tylko niektóre z przykładów wskazujących, jak często samorządy pod płaszczykiem dobra wspólnego, jakim jest przedsiębiorstwo komunalne, ukrywają swoją niemoc w zakresie działalności gospodarczej i nadzoru właścicielskiego. Trzeba jednak zaznaczyć, że zjawiska te w wyniku aktywności inicjatywy prywatnych przedsiębiorców oraz UOKiK i UZP z roku na rok tracą na znaczeniu.

2. Zagrożenia występujące w procesie prywatyzacji

2.1. Przestrzeganie obowiązujących przepisów i właściwa ich interpretacja

- Prawo Zamówień Publicznych
- Ustawa o Komerccjalizacji i Prywatyzacji Przedsiębiorstw Państwowych
- Skutki błędów formalno-prawnych w procesach prywatyzacyjnych

„Błędów nie popełnia tylko ten, kto nic nie robi”: jest to prawda ogólnie znana, lecz niestety skutki takich błędów mogą być czasami bardzo dotkliwe.

Podstawową wadą obowiązującego w Polsce systemu prawnego jest jego notoryczna zmienność; najlepszym tego przykładem może być Ustawa Prawo Zamówień Publicznych. Dużo czasu minęło, zanim właściwe urzędy nauczyły się ją interpretować a samorządy stosować i oto dzisiaj mamy kolejną rewolucję w tym akcie prawnym. Na szczęście ustawa bazowa w procesach prywatyzacyjnych, czyli Ustawa o Komerccjalizacji i Prywatyzacji Przedsiębiorstw Państwowych jest trochę zapomniana przez naszych ustawodawców i zmiany wprowadzane do niej nie są rewolucyjne.

Przykładem jak ważna jest właściwa interpretacja przepisów przy procesach prywatyzacyjnych może być prywatyzacja ZKM w Tczewie. Otóż już w trakcie toczących się negocjacji z potencjalnym inwestorem pojawiły się dwie kluczowe wątpliwości:

- Czy umowa podpisana przez Zarząd Miasta na świadczenie usług komunikacyjnych w mieście z własną jednostką komunalną będzie nadal obowiązywała, gdy zostanie ona wniesiona do spółki z

przyszłym inwestorem, bądź gdy zostanie ona przekształcona w spółkę komunalną?

- Czy żeby zrefundować wprowadzone uchwałą rady miasta ulgi dla świadczących usługi przewozowe należy zastosować procedurę przetargową?

W celu wyjaśnienia tych wątpliwości zwrócono się do arbitrów oraz UZP i pomimo ich pozytywnej opinii jednak wycofano się z tej procedury. Oczywiście nie obyło się przy okazji bez awantury politycznej, lecz z perspektywy czasu trzeba stwierdzić, że była to słuszna decyzja – gdyż mamy w kraju taki stan prawny, że decyzje trzeba podejmować dzisiaj, a kontrolujące instytucje przychodzą na kontrolę po latach, gdy pojawiło się już wystarczająco dużo interpretacji.

Innym wydaje się nierozwiązanym na dzień dzisiejszy problemem jest kwestia interpretacji Ustawy o zachowaniu porządku i czystości w gminie. Otóż gmina w ramach zadań własnych jest zobowiązana do zapewnienia możliwości utylizacji odpadów pochodzących z jej terenu. Natomiast nie ma sankcji prawnej zmuszającej firmy świadczące usługi wywozu nieczystości do wskazywania jako miejsce utylizacji zakładu, który wybudowała na swoim terenie. I jak w takich warunkach ma ona sobie zagwarantować sobie zwrot poniesionych nakładów?

Pamiętać należy, że część spółek komunalnych powstała bezpośrednio z przekształcenia z przedsiębiorstwa komunalnego, a wtedy zbycie udziałów takiej spółki odbywa się w trybie Ustawy o Komerccjalizacji i Prywatyzacji Przedsiębiorstw Państwowych.

Spółki użyteczności publicznej, w których gmina ma udział dominujący mają obowiązek stosowania Ustawy Prawo Zamówień Publicznych. A od 2004 roku wszystkie spółki, nawet w 100% prywatne, działające w sferze użyteczności publicznej, przy zachowaniu stosownych kwot również mają taki obowiązek.

2.2. Konstrukcja umów prywatyzacyjnych – przewidywalność możliwych zdarzeń

- Skutki płynące z ilości zbywanych udziałów
- Możliwość likwidacji spółki po prywatyzacji
- Możliwość podwyższania kapitału
- Możliwość zbywania udziałów w spółce
- Możliwość zbywania majątku spółki
- Zasady powoływania władz spółki
- Możliwość zmiany przedmiotu działalności przedsiębiorstwa
- Kary umowne

W aktualnie tak szybko zmieniających się warunkach trudno jest przewidzieć wszystkie możliwe wydarzenia, lecz pewne prawidłowości nie powinny być zaskoczeniem.

Pozostawiając sobie znaczny procent udziałów w spółce Gmina powinna dobrze określić warunki odsprzedaży pozostałych udziałów, gdy uzna to za stosowne. Takie też zabezpieczenia zostały wprowadzone do umowy prywatyzacyjnej ZKM Tczew. Zapisy te doceniają aktualne władze miasta, które rozpoczęły proces sprzedaży pozostałych 34% udziałów. Na mocy podpisanej umowy inwestor zobowiązał się do złożenia oferty zakupu udziałów pod sankcją wysokich kar. Nie

ma również problemu z ustaleniem wartości zbywanych udziałów, ponieważ jej kwota minimalna została określona wcześniej i uwzględnia wartość kapitału, jak i inflację.

Umowa prywatyzacyjna powinna również zawierać zapisy rozstrzygające kwestie podwyższania kapitału, dalszego zbywania udziałów, obciążania ich, sprzedaży majątku spółki, a także powoływania władz spółki. Wpływ na te decyzje nie wymaga posiadania udziałów w spółce, aczkolwiek bardzo pomaga.

Pamiętać również należy o podstawowej zasadzie, że umowy spisuje się nie dlatego że wszystkie jej postanowienia będą realizowane, lecz na wypadek wystąpienia okoliczności powodujących nieprzestrzeganie przez drugą stronę tych postanowień.

2.3. Skutki wejścia w spółkę z podmiotem prywatnym

- Podział decyzyjności
- Pełna ekonomizacja działalności spółki
- Nastawienie na generowanie zysku
- Ryzyko transferu kapitału

Pojawienie się prywatnego partnera w spółce komunalnej wymusza naturalne zmiany, na które gmina musi być przygotowana przystępując do procesu prywatyzacji. Zmiany te dotyczą głównie celu prowadzonej działalności; dotychczas było to zaspokajanie potrzeb zbiorowych mieszkańców, natomiast po prywatyzacji celem nadrzędnym staje się optymalizacja działalności w celu uzyskania jak największego zysku. Dlatego też przy formułowaniu umów trzeba zwracać uwagę, aby dawały one możliwość czerpania zysku przez inwestora przy zachowaniu celu, dla którego spółka została powołana, czyli zaspokajanie potrzeb społecznych. Nie dotyczy to oczywiście spółek, które nie mają charakteru użyteczności publicznej.

2.4. Powołanie jednostki nadzorującej realizację zawartych umów

- Nadzór nad realizacją postanowień umowy prywatyzacyjnej
- Nadzór nad jakością świadczonych usług po sprywatyzowaniu

Ważną rzeczą jest, aby po zawarciu umowy prywatyzacyjnej przeanalizować nową jakościowo sytuację i zastanowić się, jakie zmiany w strukturze funkcjonowania urzędu należy wprowadzić, aby dostosować ją do nowych realiów. Zmiany te mogą dotyczyć zakresu obowiązków, ale również przeszkolenia pracowników albo wręcz wymiany dotychczasowych pracowników np. wydziału.

Przykładem może być znowu system komunikacji miejskiej w Tczewie. Przed prywatyzacją wszelkie obowiązki spoczywały na dyrektorze przedsiębiorstwa, który wykonywał swoje obowiązki na polecenie przełożonych, jakim był Prezydent.

Po prywatyzacji sytuacja się zmieniła powstała konieczność powołania nowego stanowiska, osoba na nim zatrudniona miała obowiązek bieżącego nadzoru nad realizacją umowy na świadczenie usług komunikacyjnych w mieście, rozpatrywanie skarg i zażaleń, utrzymywać stały kontakt z przewoźnikiem, kontrolować również realizację postanowień umowy prywatyzacyjnej dotyczących pakietu socjalnego, inwestycyjnego itp.

2.5. Zbyt wygórowany pakiet inwestycyjny

- Ryzyko przeinwestowania

Częstym argumentem przytaczanym podczas podejmowania decyzji o prywatyzacji jest potrzeba realizacji inwestycji w spółce. Jest to rzeczywiście ważki argument, lecz należy przestrzec gminy przed nadawaniem mu zbyt wielkiej wagi przy ocenie pozyskanych ofert. Wynika to z faktu, że każdy poważny inwestor jest w stanie sam ocenić potrzebę wydatków inwestycyjnych i nie trzeba go do tego zmuszać, gdy będzie to ekonomicznie bądź prawnie uzasadnione. Trzeba również pamiętać, że każdy potencjalny inwestor potrzebuje trochę czasu, aby zapoznać się ze specyfiką przedsiębiorstwa i dopiero wtedy będzie mógł on właściwie ocenić zasadność poszczególnych inwestycji.

2.6. Wyważone kryteria przy wyborze oferentów

- Precyzyjnie określone kryteria oceny ofert

Dla jasności sytuacji i przejrzystości procesu ważnym jest, aby kryteria wyboru oferentów były ustalone wcześniej i wynikały z przemyśleń i wnikliwej oceny sytuacji panującej w danej branży. Oczywistym jest, że nie można w tym procesie powielać Ustawy Prawo Zamówieniach Publicznych. Zdecydowanie właściwszą jest do zastosowania Ustawa o Komercjalizacji i Prywatyzacji Przedsiębiorstw Państwowych – zwłaszcza tryb rokowań, który daje możliwość władzom zoptymalizować efekty uzyskane z prywatyzacji.

2.7. Pakiet socjalny

- Podmioty uczestniczące w negocjacjach pakietu inwestycyjnego
- Atrakcyjność pakietu socjalnego a warunki finansowe zbycia udziałów

Wiadomym jest, że atrakcyjność pakietu socjalnego powiązana jest ściśle z ceną uzyskaną za sprzedaż przedsiębiorstwa. Dlatego też jest ważne, aby toczące się rokowania dawały możliwość potencjalnemu inwestorowi prowadzenia ich równolegle, to znaczy z występującymi razem komisją negocjacyjną i związkami zawodowymi.

Generalnym błędem popełnianym często przez związki zawodowe jest przeświadczenie, że negocjując równolegle, ale osobno są w stanie wynegocjować lepsze warunki. Zapominają, że sprzedający dysponuje nie tylko silniejszą pozycją negocjacyjną, ale i doświadczeniem oraz lepszą obsługą prawną.

2.8. Udziały pracownicze

- Wielkość udziałów pracowniczych przekazanych nieodpłatnie załodze

Ze względu na to, że spółki pracownicze w Polsce nie odniosły wielkiego sukcesu, przekazywanie nieodpłatnie udziałów pracowniczych jest dzisiaj rekompensatą za ponoszenie przez załogę kosztów związanych z procesem restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Oczywiście załoga będzie przekonywała, że to ona wypracowała cały majątek, więc się jej te udziały należą, natomiast pracownicy administracji będą wskazywać na niesprawiedliwość społeczną z tym związaną.

Trzeba jednak zwrócić uwagę na jeden zasadniczy aspekt tego zagadnienia: otóż przekazanie udziałów pracownikom daje im możliwość pozostawienia sobie symbolicznej ilości udziałów, ażeby zachować dodatkowy instrument kontroli nad działalnością spółki po prywatyzacji.

Trzeba również pamiętać, iż bezpłatne otrzymanie udziałów **tylko** w trybie Ustawy o Komercjalizacji i Prywatyzacji Przedsiębiorstw Państwowych zwalnia pracowników od opłacenia stosownych podatków. Wcześniejsze uprzedzenie załogi na pewno oszczędzi wiele nieprzyjemności.

3. Korzyści Gminy z tytułu prywatyzacji

3.1. Dochód z prywatyzacji

Dochód uzyskany z prywatyzacji ma wprawdzie charakter jednorazowy, lecz może być wykorzystany na inwestycje, które będą również wartością samą w sobie i będą generowały kolejne dochody. Nie bez znaczenia są również dochody uzyskiwane z podatków a także z faktu, iż na naszym terenie działa sprawny podmiot gospodarczy zatrudniający naszych mieszkańców.

W tym miejscu trzeba również zwrócić uwagę na to, co tak naprawdę jest sprzedawane: na przykład przy prywatyzacji ZKM sprzedaż dotyczyła działki przemysłowej oraz 40 autobusów, z których 80% nadawało się do kasacji. Czyli można powiedzieć, że tak naprawdę przedmiotem transakcji był rynek przewozów osobowych, a ten przecież wróci do miasta za cztery lata, bo tyle jeszcze czasu pozostało z podpisanej umowy.

Podobnie sprawa ma się przy wywozie nieczystości stałych. Miasto sprzedając spółkę tym się zajmującą sprzedało również rynek i to taki, który zaczęło tracić, ponieważ spółdzielnie zaczęły organizować na tę usługę przetargi, a prywatni operatorzy okazywali się bardziej operatywni.

Jeszcze innym przykładem może być ciepłownictwo, gdzie wydawałoby się że Miasto ma naturalny monopol. Jednak przykład Olsztyńskiej Spółdzielni Mieszkaniowej pokazuje, że nawet w tej branży gmina sprzedając rynek nie jest w stanie zagwarantować odbioru ciepła (spółdzielnia 'Pojezierze' odłączyła się od systemu ciepłowniczego i zbudowała sobie własne źródło ciepła).

3.2. Swoboda w kreowaniu polityki w zaspokajaniu potrzeb zbiorowych mieszkańców

Zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne, postęp technologiczny, a także postępujący proces globalizacji powodują, że gminy powinny kierować się w swoim działaniu zasadą ograniczonego ryzyka i w związku z tym unikać prowadzenia działalności gospodarczej tam, gdzie to tylko jest możliwe.

Twierdzenia typu „sami to zrobimy taniej i lepiej” w praktyce okazują się nieprawdziwe. Można się zgodzić z twierdzeniem, że gmina jest w stanie świadczyć pewnego typu usługi lepiej, lecz zawsze będzie to związane z wyższymi kosztami, a niestety nasze społeczeństwo nie należy do najbogatszych. Dlatego też stwierdzenia, że na przykład w Niemczech komunikacja jest państwowa nie mają w Polsce zastosowania, ponieważ jest ona również i najdroższa, a społeczeństwa polskiego dzisiaj na to po prostu nie stać.

Nie można również wykluczyć sytuacji, która ma miejsce na Zachodzie, że świadczenie niektórych usług komunalnych wraca do samorządów, ale zawsze się tak dzieje, gdy samorzady są na tyle zamożne bogactwem swoich mieszkańców, że je na taki luksus stać.

3.3. Obniżenie kosztów świadczonych usług

Każdy praktycznie proces prywatyzacji ujawnia niewykorzystany potencjał drzemący w przedsiębiorstwach komunalnych. A świadczy to niezbicie o tym, że te same usługi można było wykonywać lepiej i taniej. Wynika to wprowadzanego know-how, wykonanych inwestycji oraz wielu innych czynników.

3.4. Oddzielenie polityki od gospodarki

Każde zjawiska ingerowania polityki w działalność gospodarczą są niekorzystne. Oczywiście nie można zakładać, że wszystkie gminy w Polsce są obciążone tym grzechem, lecz należy dążyć do tworzenia takich mechanizmów, które będą to zjawisko maksymalnie niwelowały.

3.5. Ograniczenie ryzyka z tytułu prowadzonej działalności

W każdej działalności gospodarczej występują zdarzenia powodujące zagrożenia dla jej prowadzenia. Dlatego też niezasadnym jest ażeby ryzyko tego typu ponosiły samorządy i ich mieszkańcy. Istotne jest, aby władze miasta były gospodarzem, a nie konkurowały na rynku.

3.6. Wprowadzenie nowych technologii

Dzięki prywatyzacji można pozyskać środki finansowe na inwestycje, które będą oznaczały pojawienie się nowych technologii. Wpłynie to niewątpliwie na jakość świadczonych usług oraz efektywność i skuteczność funkcjonowania.

3.7. Wprowadzenie nowych technik zarządzania

Inwestorzy bardzo często przenoszą swoje wzorce technik zarządzania wypracowane latami w systemie gospodarki wolnorynkowej do sprywatyzowanych przedsiębiorstw. Podnosi to zdecydowanie efektywność zarządzania, a co za tym idzie podnosi ich rentowność.

3.8. Wprowadzenie rachunku ekonomicznego w sferę użyteczności publicznej

Po prywatyzacji należy spodziewać się zmiany zasadniczego celu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dotychczas było to zaspokajanie potrzeb zbiorowych naszych mieszkańców z po prywatyzacji stanie się nim osiągnięcie oczekiwanej rentowności. Trzeba jednakże pamiętać, iż niemożliwym jest osiągnięcie właściwej rentowności bez realizacji celu drugiego, jakim jest zaspokajanie potrzeb zbiorowych mieszkańców.

3.9. Eliminacja ukrytego subsydiowania konsumentów jednej sfery usług przez drugich

Wydaje się, że w aktualnie brak jest przyzwolenia społecznego, aby osoby nie korzystające z np. komunikacji miejskiej chciały dopłacać do tej działalności. Dlatego też należy dążyć gdzie tylko jest to możliwe do eliminacji tego typu zjawisk. Niestety prawdopodobnie nigdy nie da się uniknąć całkowicie takich sytuacji i jest to oczywista specyfika działalności komunalnej.

3.10. Uzyskanie przez konsumenta ceny rynkowej za zakupywane usługi.

Dzięki prywatyzacji uzyskujemy szansę na ustalanie cen za oferowane usługi na zasadzie cen rynkowych, a nie ustalanych uchwałą Rady na podstawie bliżej nie określonych wskaźników ekonomicznych. Nie jest to może metoda idealna, ale jak na razie nie wymyślono lepszej.

3.11. Pozyskanie kapitału zewnętrznego

Pozyskanie kapitału zewnętrznego w wyniku prywatyzacji uzyskujemy zazwyczaj bądź poprzez podwyższenie kapitału, bądź poprzez zaciągnięcie kredytu przez sprywatyzowaną spółkę.

3.12. Uzyskanie efektu skali w wyniku pozyskania inwestora sieciowego

Efekty z pozyskania inwestora sieciowego są widoczne w kosztach zakupu urządzeń, maszyn itp. Przykładem może być zakup autobusów dokonany przez ZKM Tczew po prywatyzacji, gdzie cena zakupu autobusów okazała się zdecydowanie niższa, niż możliwa do uzyskania przez spółkę w dotychczasowym kształcie.

3.13. Wykorzystanie środków budżetowych na inne cele

W wyniku przeprowadzonej prywatyzacji dotychczasowe ewentualne subwencje i dotacje oraz dochód ze sprzedaży udziałów mogą zostać przeznaczone na ważne cele społeczne, do zaspokajania których gmina została powołana

3.14. Promocja w przypadku pozytywnie przeprowadzonych procesów prywatyzacyjnych