

Dariusz Zarzecki

Uniwersytet Szczeciński

WYBRANE PROBLEMY RESTRUKTURYZACJI PODMIOTÓW SEKTORA KOMUNALNEGO W POLSCE

1. Wstęp

Funkcjonowanie podmiotów świadczących usługi komunalne jest przedmiotem zainteresowania zarówno nauki, jak i praktyki. To zainteresowanie wynika ze znaczenia usług komunalnych w kształtowaniu stopy życiowej ludności, która w dużej mierze jest funkcją dostępności i jakości usług komunalnych oraz ich cen. Usługi komunalne, służące zaspokajaniu potrzeb społeczności lokalnych, zwykle odgrywają również ważną rolę na lokalnym rynku pracy, kreując mniejszą lub większą liczbę miejsc pracy. W przypadku podmiotów rentownych są one dodatkowo źródłem dochodów budżetowych. Znaczna skala niektórych inwestycji w sektorze komunalnym (np. w obszarze gospodarki wodno-ściekowej, ciepłownictwa) może być również ważnym czynnikiem pobudzania koniunktury w wymiarach lokalnym i regionalnym.

Reforma samorządowa w Polsce została zapoczątkowana aktem prawnym z dnia 8 marca 1990 r. konstytuującym system demokracji lokalnej. Ustawa ta, pomimo zdefiniowania pojęcia „gospodarka komunalna” w sposób bardzo ogólny, określiła zadania gminy w tym zakresie jako związane z infrastrukturą techniczną, społeczną, ładem przestrzennym i ochroną środowiska. Wykonywanie tych zadań ma służyć przede wszystkim kształtowaniu warunków życia społeczności lokalnej.

Restrukturyzację w sektorze komunalnym można rozpatrywać w trzech płaszczyznach [4, s. 125; 5, s. 75-82]:

– przekształcenia organizacyjno-prawne i własnościowe podmiotów komunalnych, prowadzących działalność gospodarczą, m.in. z wykorzystaniem infrastruktury komunalnej w celu realizacji zadań użyteczności publicznej;

– przekształcenia w organizacji świadczenia usług komunalnych rozumiane jako wybór tych zadań użyteczności publicznej, których wykonywanie podatne jest na działanie reguł rynkowych i powierzenie ich realizacji w drodze umowy podmiotom prywatnym w sposób nie powodujący zakłóceń w ciągłości świadczenia usług;

– przekształcenia własnościowe innego mienia komunalnego, tzn. budynków, budowli, mieszkań, lokali użytkowych, nieruchomości gruntowych i innych praw majątkowych, będących własnością gmin oraz komunalnych osób prawnych.

Artykuł skupia się na pierwszej płaszczyźnie, tj. na przekształceniach organizacyjno-prawnych i własnościowych podmiotów komunalnych.

2. Formy organizacyjno-prawne podmiotów komunalnych

Podmioty komunalne działające w Polsce występują w różnych formach prawnych. Mogą one przybrać formę przedsiębiorstwa państwowego, aczkolwiek w wielu przypadkach naturalnym etapem przekształceń była komunalizacja takich przedsiębiorstw i powołanie na ich bazie spółek kapitałowych będących własnością gmin. Bardzo częstą formą prawną jest właśnie spółka z ograniczoną odpowiedzialnością lub (rzadziej) spółka akcyjna. Podmioty te powstały zwykle w wyniku komunalizacji przedsiębiorstw państwowych lub (częściej) z przekształcenia w spółkę działających wcześniej zakładów budżetowych lub gospodarstw pomocniczych. Zakłady budżetowe są nadal popularną formą prowadzenia działalności w sferze usług komunalnych.

Coraz większy zakres usług komunalnych realizowany jest przez podmioty prywatne – zarówno w formie spółek kapitałowych, jak i w innych formach, np. działalności prowadzonej przez osoby fizyczne na podstawie podatkowej księgi przychodów. Jest to wyrazem prowadzonej w coraz większej skali prywatyzacji sektora komunalnego.

Typowym przypadkiem na obecnym etapie przekształceń sektora komunalnego w Polsce jest sytuacja, w której w gminie działa kilka/kilkanaście podmiotów komunalnych będących własnością gminy. Znajdują się one w różnej kondycji finansowej. Różny jest także zakres świadczonych przez nie usług i ich jakość.

3. Warianty restrukturyzacji podmiotów komunalnych

Spośród potencjalnych wariantów restrukturyzacji organizacyjnej podmiotów komunalnych za najważniejsze uznaje się trzy [1, s. 531-536], polegające na:

– decentralizacji zarządzania w ramach dywizjonalnej struktury organizacyjnej,

- dezintegracji podmiotu poprzez wydzielenie spółek,
- integracji zarządzania w ramach holdingu komunalnego.

Przeprowadzona analiza kondycji spółek komunalnych w wybranych gminach pod kątem potencjalnych kierunków ich rozwoju pozwala sformułować kilka podstawowych wniosków. Najbardziej efektywnym rozwiązaniem wydaje się być utworzenie jednego podmiotu, który w formie holdingu będzie zarządzał majątkiem komunalnym i świadczył usługi na najwyższym poziomie. W perspektywie podmiot ten stałby się spółką publiczną, co wymaga posiadania odpowiednio wykształconej kadry i prowadzenia przejrzystej strategii działania. W większości przypadków analizowane spółki nie są obecnie przygotowane zarówno ekonomicznie, jak i merytorycznie do takiej zmiany, a gmina nie byłaby w stanie zagwarantować odpowiedniego poziomu jakości i cen usług komunalnych. Z tego powodu rozwiązanie to wydaje się zbyt ryzykowne.

Warunkiem koniecznym skutecznego wprowadzenia i docelowo efektywnej realizacji omawianego wariantu – podobnie jak wszystkich pozostałych – jest wypracowanie odpowiedniej strategii funkcjonowania sektora komunalnego w gminie. Należy zwłaszcza określić skalę urynkowienia usług komunalnych, co wyznaczy zakres niezbędnego zaangażowania finansowego ze strony gminy. Spółki powinny prowadzić działalność według reguł rynkowych, uzyskując ewentualne wsparcie od gminy na podstawie jasnych zasad wiążących zasilanie finansowe z wykonaniem określonych zadań rzeczowych. Zdecydowanie należy dążyć do odstąpienia od akcyjnego, jednorazowego zasilania finansowego (dotacje, podniesienie kapitału itp.) poszczególnych spółek, motywowanego najczęściej ujemnym wynikiem finansowym i/lub brakiem płynności finansowej. Poza tym, w celu urealnienia rachunku ekonomicznego, należy wnieść do spółek lub wydzierżawić im według stawek rynkowych będące własnością gminy aktywa, które są wykorzystywane na potrzeby prowadzonej działalności gospodarczej.

Ważną motywacją organizowania spółek komunalnych w strukturę holdingową była swego czasu możliwość łącznego rozliczania podatkowego takich podmiotów. Jednak ze względu na bardzo rygorystyczne warunki, które należało spełnić, aby skorzystać z możliwości łącznego opodatkowania, koncepcja holdingów komunalnych nie znalazła szerszego zastosowania w praktyce. W ostatnich latach przepisy dotyczące holdingów podatkowych zmieniły się nieznacznie, a mianowicie:

a) zastąpiono wymóg inwestowania 20% całkowitego dochodu przed odliczeniem strat wymogiem uzyskania poziomu 6% rentowności (udział dochodów w przychodach) – według zainteresowanych podmiotów nowy wymóg jest jeszcze bardziej rygorystyczny niż poprzedni;

b) sukcesywnie obniża się obowiązkowy udział holdingu w kapitale zakładowym spółek, jednak nadal pozostaje on na bardzo wysokim poziomie (regulacje są zawarte w ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych).

Ze względu na te wymogi w Polsce w roku 2003 działały tylko dwa holdingi podatkowe, w tym krakowski HK funkcjonujący nadal dzięki temu, że zawarł umowę 10-letnią jeszcze przed zmianą przepisów odnoszących się do wymogu a).

Ekonomicznego uzasadnienia nie znajduje również wariant polegający na prostej konsolidacji spółek w jeden organizm z zachowaniem własności gminy. Ewentualne korzyści mają charakter śladowy i nie są w stanie zrekomensować utraty zalet wynikających ze specjalizacji każdej ze spółek w sferze ich działalności, a także strat społecznych wynikających z przeprowadzenia głębokiej restrukturyzacji, w tym zwolnień pracowników.

Dlatego też najbardziej odpowiednią koncepcją wydaje się być pozostawienie badanych spółek w ich obecnej formie, z zastrzeżeniem przeprowadzenia w nich aktywnych działań racjonalizujących, mających na celu poprawę ich sytuacji ekonomicznej. Konieczne jest zwłaszcza przeprowadzenie planowej restrukturyzacji zmierzającej do obniżki kosztów i podniesienia wydajności pracy. Każda ze spółek powinna wypracować własną strategię rozwoju, która musi być zgodna ze wspomnianą wcześniej strategią funkcjonowania sektora komunalnego w gminie. Potrzebna jest więc spójna, logiczna i długookresowa wizja funkcjonowania tego sektora oraz zasad i form jego wspierania przez gminę. Jest to jednocześnie postulat odpolitycznienia decyzji w tym obszarze.

Należy rozważyć rozwiązania polegające na częściowej konsolidacji lub prywatyzacji, gdyż mogą być one wstępnym etapem do przeprowadzenia w przyszłości działań restrukturyzujących zarządzanie majątkiem komunalnym i świadczenie usług komunalnych. Tego typu decyzje powinny być poprzedzone – podkreślimy to raz jeszcze – wypracowaniem strategii funkcjonowania sektora komunalnego w gminie. Koszty świadczenia usług komunalnych są na tyle istotne, że bez nacisku na efektywność i poprawę jakości będą stanowiły coraz większe obciążenie dla budżetu gminy, będąc stałym źródłem konfliktów i kumulacji problemów finansowych.

Jest oczywiste, że wybór formy organizacji usług komunalnych powinien być elementem polityki gminy. Ze względu na to, że celem gminy w zakresie gospodarki komunalnej jest w pierwszym rzędzie zaspokajanie zbiorowych potrzeb mieszkańców, a nie maksymalizacja zysków, działalność gospodarcza prowadzona przez podmioty komunalne może pozostawać w sprzeczności z zasadami działalności gospodarczej. Zajmując się świadczeniem usług komunalnych, władze gmin występują równocześnie w roli przedsiębiorcy i reprezentanta interesów społeczności lokalnych [4, s. 126].

4. Grupa kapitałowa Holdikom SA w Ostrowie Wielkopolskim

Grupa kapitałowa przedsiębiorstw komunalnych w Ostrowie Wlkp. powstała w 1997 r. Holding, którego głową jest spółka Holdikom SA, grupuje 7 spółek zależnych, a mianowicie:

- 1) Ostrowski Zakład Ciepłowniczy SA (OZC SA),
- 2) Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji „Wodkan” SA (PWik „Wodkan” SA),

- 3) Zakład Oczyszczania i Gospodarki Odpadami SA,
- 4) Targowiska Miejskie Sp. z o.o.,
- 5) Miejski Zakład Gospodarki Mieszkaniowej Sp. z o.o.,
- 6) Zieleń Miejska Sp. z o.o.,
- 7) Miejski Zakład Komunikacyjny Sp. z o.o.

Grupa kapitałowa Holdikom SA jest pierwszym i jak dotąd jedynym w Polsce klasycznym holdingiem komunalnym sporządzającym skonsolidowane sprawozdanie finansowe. Spółki wchodzące w skład grupy funkcjonują jako samodzielne podmioty. Oddzielnie rozliczają się także z fiskusem.

Zadania spółki dominującej, które odzwierciedlają podstawowe motywy powołania grupy kapitałowej Holdikom, można określić w następujący sposób:

- promowanie inwestycji,
- udzielanie gwarancji kredytowych,
- weryfikacja planów inwestycyjnych,
- inicjowanie i prowadzenie szkoleń,
- pomoc we wprowadzaniu spółek na rynek kapitałowy oraz organizowaniu emisji,
- upublicznienie (jawność) działań w sferze gospodarki komunalnej,
- uwłaszczenie mieszkańców Ostrowa Wlkp.

Jak zaznaczono wcześniej, holding w Ostrowie Wlkp. nie jest podatkową grupą kapitałową w rozumieniu ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, a więc nie korzysta z przywilejów podatkowych, jakie stwarza funkcjonowanie we wspomnianej strukturze. Niewątpliwym ograniczeniem dla powołania podatkowej grupy kapitałowej w Ostrowie Wlkp. był wymóg 8% progu rentowności całej grupy, a także struktura własności podmiotów ją tworzących. Aby grupa podmiotów została uznana za grupę podatkową, to zgodnie z przepisami wspomnianej ustawy jedna ze spółek, zwana dalej „spółką dominującą”, musi mieć bezpośredni udział wynoszący 100% kapitału pozostałych spółek, zwanych „spółkami zależnymi”¹. W przypadku holdingu ostrowskiego struktura własności podmiotów wchodzących w jego skład ma charakter mieszany. Wśród właścicieli, obok gminy Ostrów Wlkp., znajdują się także inne instytucje oraz osoby prywatne, bowiem Ostrów Wlkp. zainicjował wejście pomiotów prowadzących działalność komunalną na rynek publiczny. Obecnie dwie spośród spółek tworzących holding są spółkami publicznymi, a mianowicie OZC SA oraz PWiK „Wodkan” SA. Docelowo planowane jest wprowadzenie na ten rynek akcji spółki Holdikom SA. Zgodnie z ustawą, podstawowym warunkiem jest posiadanie dwóch skonsolidowanych sprawozdań finansowych.

Dzięki wspólnej sprawozdawczości grupy kapitałowej, zarówno władze miasta, jak i przyszli akcjonariusze spółki, a zatem i mieszkańcy Ostrowa Wlkp., otrzymują bardzo czytelny i kompleksowy obraz stanu gospodarki komunalnej oraz wartości majątku komunalnego miasta. Pierwszy skonsolidowany bilans grupy ostrowskich

¹ Zob. art. 1a ust. 2 pkt. 1 lit. b) Ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych.

przedsiębiorstw komunalnych wykazał na koniec 1997 r. sumę bilansową w kwocie ponad 91 mln zł, a skonsolidowany rachunek wyników grupy zysk netto w wysokości prawie 2 mln zł. Skonsolidowany zysk netto w 2002 r. wyniósł już blisko 9 mln zł.

Należy podkreślić, że holding ostrowski wprawdzie nie stanowi podatkowej grupy kapitałowej, a zatem nie realizuje korzyści podatkowych, ale jego funkcjonowanie daje inne, nie mniej istotne efekty. Oprócz niewątpliwego usprawnienia zarządzania w gospodarce komunalnej, wzrostu jakości potencjału ludzkiego grupy, poprawy przepływu informacji, kolejnym wymiernym efektem jest uzyskanie rentowności przez wszystkie podmioty wchodzące w skład holdingu (7 spółek) w pierwszym roku działalności, co samo w sobie jest już ewenementem. Nowoczesne inwestycje realizowane przez OZC SA pozwoliły jednostce na osiągnięcie rentowności wyższej od instytucji bankowych, pomimo że ceny usług zakładu kształtują się na relatywnie niskim poziomie. Miasto obowiązuje limit na udzielane gwarancje kredytowe (15%), podczas gdy spółki Holdikom ograniczenie to nie dotyczy. Gwarancje są udzielane szybko i sprawnie. Zarządzanie holdingiem i poszczególnymi spółkami odbywa się teraz na zasadach rynkowych – nie ma ingerencji urzędników i ręcznego sterowania działalnością komunalną. Reguły są jasne i zrozumiałe dla wszystkich.

Dobra sytuacja ekonomiczna spółek pozwala na realizowanie ogromnych inwestycji. Powstaje wiele nowoczesnych obiektów produkcyjnych, które zdecydowanie przewyższają średni poziom krajowy. Zakłada się, że rozwój infrastruktury komunalnej będzie nadal intensywnie promowany, przy jednoczesnym zwracaniu szczególnej uwagi na kwestie związane z ochroną środowiska. Zakres rzeczowy i wartościowy realizowanych inwestycji sprawia, że wartość majątku grupy Holdikom SA powinna wzrosnąć w sposób znaczny. Jednak, jak podkreśla kierownictwo holdingu, tak intensywny rozwój spółek nie byłby możliwy bez ich wejścia na drogę kapitałową.

Dobra sytuacja grupy kapitałowej spowodowała zwiększone zainteresowanie inwestorów zewnętrznych – krajowych i zagranicznych – co znalazło wyraz w postaci konkretnych ofert współpracy. Przykładem może być zaangażowanie kapitałowe firmy Vattenfall Poland Sp. z o.o., reprezentującej szwedzką branżę ciepłowniczą, która ogłosiła publiczne wezwanie do zakupu walorów notowanego na CTO OZC SA i stała się właścicielem 15% jego akcji. Jak informuje kierownictwo grupy obecnie prowadzone są również rozmowy z innymi potencjalnymi inwestorami zainteresowanymi sektorem usług komunalnych.

5. Holding komunalny – zestawienie zalet i wad

Na tle doświadczeń istniejących holdingów komunalnych można wskazać zarówno dobre, jak i złe strony zorganizowania podmiotów sektora usług komunalnych w powyższej formule. Zostały one przedstawione w poniższym zestawieniu, które prezentuje ogólne aspekty związane z funkcjonowaniem organizacji typu

holdingowego oraz wady i zalety charakterystyczne dla gospodarki komunalnej [6, s. 215-224].

Zalety/szanse:

- Poprzez przekazanie spółce-matce określonych funkcji o charakterze strategicznym spółki podporządkowane mogą koncentrować się na działalności operacyjnej, co w efekcie może oznaczać poprawę ich wyników operacyjnych, rentowności i jakości świadczonych usług.

- Spełnianie przez spółkę-matkę funkcji integracyjnej pozwoli zachować holdingowi jako całości korzyści efektu skali, czyli korzyści funkcjonowania dużej organizacji.

- Możliwość prowadzenia elastycznej i zróżnicowanej polityki kapitałowej w ramach holdingu, np. udzielanie gwarancji kredytowych przez spółkę-matkę, możliwość przejściowego finansowania działalności jednych przedsiębiorstw holdingu przez inne dysponujące nadwyżkami kapitałowymi.

- Polepszenie sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostek organizacyjnych holdingu poprzez sprawniejsze zarządzanie oraz dynamizm gospodarczy najlepszych spółek, co w efekcie sprzyja przyszłemu rozwojowi holdingu jako całości.

- Dzięki powstaniu spółki holdingowej gmina zostaje odsunięta od bezpośredniego wykonywania funkcji właścicielskich przedsiębiorstw komunalnych, dzięki czemu eliminowana jest konieczność podejmowania działań o charakterze właścielskim przez urzędników gminy zaangażowanych w zamawianie usług. W wyniku dokonania rozdziału pomiędzy podmiotem nabywającym usługę a podmiotem ją świadczącym rodzi się możliwość poprawy efektywności świadczenia usług komunalnych.

- Jasne zdefiniowanie, np. w drodze formalnego kontraktu zawartego pomiędzy spółkami komunalnymi a gminą, wymogów stawianych przed usługodawcą – spółką komunalną jej wynagrodzenia za wykonane prace oraz sprecyzowanie kar za niewywiązywanie się z obowiązku świadczenia usługi o standardzie określonym w umowie.

- Poprawa wydajności i efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwach komunalnych nie jest celem samym w sobie – ulepszenia powinny przekładać się na zmniejszenie kosztów ponoszonych przez gminę. Zostaną one osiągnięte jedynie wtedy, kiedy proces nabywania i zamawiania usług będzie dobrze skonstruowany.

Wady/zagrożenia:

- Duży rozmiar struktury holdingowej sprawia, że wymaga ona szczegółowego nadzoru ze strony zarządu nad systemem obiegu informacji.

- Niebezpieczeństwo dla jednostek zależnych wynikające z uczestnictwa w strukturze holdingowej tkwi w nadmiernym wpływowaniu przez spółkę-matkę na ich działalność poprzez zbyt dużą ingerencję w sferę zarządzania i obsady stanowisk kierowniczych, co często jest odbierane, szczególnie przez podmioty słabsze, jako naruszanie ich praw przez silniejszych. Świadomość występowania takiej wady

powinna szczególnie uczulić zarząd spółki dominującej na właściwe kształtowanie stosunków między uczestnikami holdingu.

- Utrudnienia związane z przekształcaniem zakładów budżetowych w spółki prawa handlowego. Jak wynika z doświadczeń gmin polskich, szczególnym problemem mogą okazać się niejasne kwestie dotyczące własności.

- Aby spółka holdingowa spełniała swoje zadania, przedsiębiorstwa komunalne muszą podjąć działania w celu maksymalizacji efektywności wykorzystania majątku znajdującego się pod ich zarządem. Należy przypuszczać, że będą w stanie tego dokonać tylko wtedy, kiedy będą właścicielami tego majątku. Z tego względu uzasadniona wydaje się teza, iż prawa własności większości składników majątku, które w odniesieniu do wielu polskich gmin są aktualnie przedmiotem bezpłatnego użyczenia, powinny zostać przekazane właściwym spółkom.

- W wyniku rozdzielenia funkcji zamawiania usług od jej świadczenia pojawia się problem wypracowania odpowiednich mechanizmów umożliwiających gminie sprawowanie kontroli działalności operacyjnej spółek komunalnych.

Należy podkreślić, że większość wymienionych wad holdingu można złagodzić lub w poważnym stopniu ograniczyć dzięki wypracowaniu skutecznych metod zarządzania.

Ważną kwestią w kontekście restrukturyzacji gospodarki komunalnej jest prywatyzacja, która – jak stwierdzono wcześniej – jest ostatecznym celem powołania holdingu ostrowskich przedsiębiorstw komunalnych, jedną z możliwości przeprowadzania dalszych usprawnień w ramach gospodarki komunalnej w Krakowie, a także główną ideą koncepcji utworzenia holdingu w Łodzi. Nie wyklucza to możliwości przeprowadzenia prywatyzacji sektora komunalnego bez tworzenia przy gminach struktur holdingowych. Oczywiście jest stwierdzenie, iż na zachowanie danego podmiotu na rynku i osiągane przezeń wyniki istotny wpływ ma jego właściciel, zwłaszcza, jeżeli struktura własności oparta jest na udziałach kapitałowych będących w rękach prywatnych. Potencjał rozwojowy prywatnej własności wynika z faktu, że ze wszystkich możliwych typów przedsiębiorstw firma prywatna wykazuje najsilniejsze dążenie do zysku. Owe dążenie do zysku rodzi więc starania o dobre wykorzystanie tego, za co się płaci: maszyn, urządzeń, surowców, a także ludzkiej pracy.

Zamierzenie przeprowadzenia rzeczywistej prywatyzacji sektora komunalnego powinno stworzyć przesłanki zainteresowania prywatnych inwestorów, pod warunkiem że gminy wypracują jasne zasady polityki w zakresie gospodarki komunalnej oraz stworzą atrakcyjne warunki współpracy z potencjalnymi inwestorami. Należy pamiętać, że zachęcenie sektora prywatnego do angażowania kapitału w gospodarkę komunalną będzie oznaczało zmniejszenie obciążeń gminnych w tym zakresie. Ponadto przedsiębiorstwa komunalne skorzystają z braku upolitycznionej kontroli. Ich kierownictwo będzie w stanie planować z większym poczuciem bezpieczeństwa, wiedząc, że przy podejmowaniu decyzji może koncentrować się na przesłankach ekonomicznych, a proces decyzyjny nie będzie narażony na wpływ nagłych zmian w kierunkach polityki.

6. Zakończenie

Koncepcja prywatyzacji sektora komunalnego zyskuje coraz większe uznanie na całym świecie. Zasada zakładająca rozdział funkcji zamawiającego usługi od podmiotu je wykonującego jest ogólnie przyjęta jako najlepsze rozwiązanie praktyczne. Zwiększaniu roli sektora prywatnego służy oferowanie usług komunalnych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP) (zob. np. [3, s. 173-183]). Wydaje się, że jest to najbardziej perspektywiczny – obok klasycznej prywatyzacji – kierunek restrukturyzacji sektora komunalnego w Polsce i Unii Europejskiej.

Literatura

- [1] Kaleta A., Witkowski J., *Warianty restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstw komunalnych na przykładzie przedsiębiorstwa energetyki ciepłej*, [w:] *Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie – Tonik, Oddział w Krakowie – CECIOS, Warszawa-Kraków 1999.
- [2] Kupijaj M., *Efektywne zarządzanie i sposób pozyskiwania kapitału w spółkach prowadzących działalność komunalną na przykładzie Grupy Kapitałowej HOLDIKOM SA*, [w:] *Zarządzanie finansami. Finansowanie przedsiębiorstw w UE*, red. D. Zarzecki, tom I, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004.
- [3] Majchrzak M., *Partnerstwo publiczno-prywatne w sektorze usług komunalnych jako czynnik aktywizujący rozwój regionalny*, [w:] *Region 2002. Polska – Unia Europejska. Ostatnia runda*, red. S. Flejterski, D. Zarzecki, Uniwersytet Szczeciński, Master of Business Administration, Szczecin 2002.
- [4] Piotrowski A., *Kierunki przekształceń w gospodarce komunalnej*, [w:] *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, red. R. Brol, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1023, AE, Wrocław 2004.
- [5] Swianiewicz P., *Usługi komunalne w krajach europejskich. Współczesne przemiany w sposobie organizacji*, „Samorząd Terytorialny” 1998 nr 7-8.
- [6] Zarzecki D., Kisiełewska M., *Wybrane koncepcje restrukturyzacji sektora komunalnego w Polsce*, [w:] *Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie – Tonik, Oddział w Krakowie – CECIOS, Warszawa-Kraków 1999.

SELECTED ISSUES OF RESTRUCTURING MUNICIPAL SERVICES IN POLAND

Summary

The functioning of companies performing municipal services is subject of interest to both the academics and the practitioners. Municipal services should satisfy the needs of local communities and are an important part of the local market. Since 1990 in Poland we observe a self-government reform. The paper discusses the issue of organizational, legal and ownership transformations of municipal services, in particular concentrating on the advantages and disadvantages of holding companies and privatization.