

## **PRYWATYZACJA CIEPŁOWNICTWA – POTRZEBA CZY PRZYMUS**

### **Streszczenie**

Prywatyzacja firm ciepłowniczych dotyka w swoich konsekwencjach wielu podmiotów i stron. Z ich punktów widzenia jej skutki i zasadność przeprowadzenia może każdorazowo wyglądać inaczej. Różne są także oczekiwania. Inny jest punkt widzenia właściciela – wysoka cena za udziały/akcje, inny samej spółki – wysokość pakietu inwestycyjnego, a jeszcze odmienny załogi – atrakcyjny pakiet socjalny. Przeprowadzona z różnych perspektyw analiza wskazuje na potrzebę, a wręcz nieuchronność prywatyzacji w szeroko rozumianej branży ciepłowniczej.

### **Wstęp**

Potrzeba prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych wynika z potrzeby realizacji wielorakich potencjalnych celów, które można sprowadzić do trzech kategorii:

- Odcięcie przedsiębiorstwa od wpływów politycznych poprzez wprowadzanie mechanizmów wolnorynkowych powodujących zwiększenie konkurencji a także wzrost produktywności i wydajności;
- Stworzenie nowych źródeł finansowania dla przedsiębiorstw poprzez ściągnięcie kapitału inwestorów zagranicznych, ułatwienie dostępu do rynków kapitałowych, zwiększenie możliwości finansowania kredytem bankowym;
- Obniżenie deficytu budżetowego (państwa i gminy) poprzez wykorzystanie wpływów z prywatyzacji do redukcji zadłużenia, zwiększenie przychodów z podatków od prywatyzowanych przedsiębiorstw oraz ograniczenie lub wyeliminowanie dotacji i innych transferów z budżetu do przedsiębiorstw.

Realizacja założonych celów zależna jest od wielu czynników makro- i mikroekonomicznych. Ocena prywatyzacji jako skutecznego instrumentu stwarzającego warunki do szeroko rozumianego rozwoju branży ciepłowniczej wymaga analizy z perspektywy:

1. Zaawansowania przekształceń własnościowych w ciepłownictwie;
2. Stosowanych procedur prywatyzacji;
3. Uwarunkowań prawnych branży;
4. Interesów spółki;
5. Konkurencji;
6. Właścicieli;
7. Odbiorców;
8. Pracowników;
9. Alternatyw dla prywatyzacji.

Każdy z wymienionych punktów widzenia może dać inne postrzeżenie prywatyzacji, potrzeby jej przeprowadzenia i efektów jakie przynosi.

### **1. Charakterystyka branży w aspekcie prywatyzacji**

Według danych Agencji Rynku Energii S.A., działalnością ciepłowniczą zajmuje się w Polsce ponad osiem tysięcy przedsiębiorstw. Jest to ogromny i wewnętrznie zróżnicowany zbiór firm. Obejmuje on przedsiębiorstwa energetyki zawodowej, przedsiębiorstwa produkcyjno- dystrybucyjne dostarczające do odbiorców ciepło pochodzące z produkcji własnej i z zakupu oraz elektrociepłownie przemysłowe i ciepłownie niezawodowe. Najliczniejszą grupę, ponad siedem i pół tysiąca firm, stanowią elektrociepłownie przemysłowe i ciepłownie niezawodowe należące do małych, średnich i dużych jednostek przemysłowych oraz jednostek usługowych.

Spośród elektrociepłowni przemysłowych i ciepłowni niezawodowych tylko około 8% podmiotów sprzedaje ciepło, pozostałe zużywają je wyłącznie na potrzeby własne. Łącznie, z ogólnej liczby

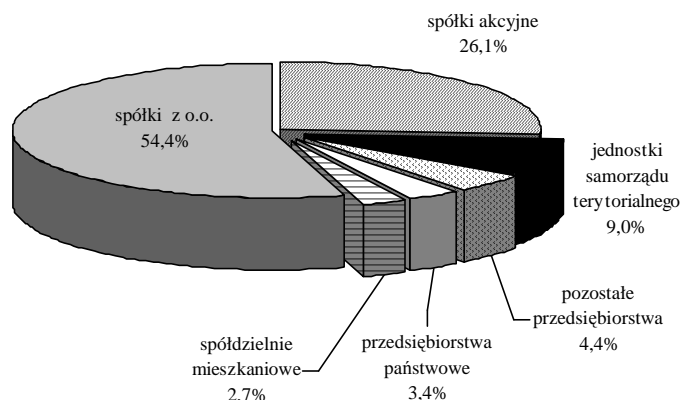
podmiotów zajmujących się działalnością ciepłowniczą, około siedem tysięcy przedsiębiorstw zużywa ciepło wyłącznie na zaspokojenie potrzeb własnych, a więc nie dostarcza go do odbiorców zewnętrznych.

Spśród przedsiębiorstw, które w 2002r. prowadziły działalność związaną z zaopatrzeniem odbiorców w ciepło, 887 posiadało koncesje Prezesa URE na działalność ciepłowniczą (około 80%); 20% podmiotów pozostawało poza obszarem regulacji. Przedsiębiorstwa, które posiadały koncesję Prezesa URE, wytworzyły w 2002r 78% całkowitej produkcji ciepła w kraju. Pozostałe przedsiębiorstwa wytworzyły zaledwie 22% ciepła. Było to przede wszystkim ciepło zużywane na potrzeby własne przedsiębiorstw przemysłowych oraz ciepło produkowane w ciepłowniach przedsiębiorstw gospodarki mieszkaniowej na potrzeby własne swoich mieszkańców.

Według danych ARE S.A. w zakresie sprzedaży ciepła obszar regulowany obejmował około 97% łącznej sprzedaży ciepła w kraju. W dużych aglomeracjach, ciepło dostarczają najwięksi producenci i dystrybutorzy sprzedający powyżej 4 mln GJ rocznie. Grupa ta pokrywa 70% potrzeb rynku sieciowego ciepła komunalnego w kraju.

Większość koncesjonowanych przedsiębiorstw posiada koncesję na kilka rodzajów działalności. Najwięcej przedsiębiorstw łączy produkcję z przesyłaniem i dystrybucją ciepła.

Zgodnie z danymi URE, w 2002 roku, przedsiębiorstwa ciepłownicze uzyskały ze sprzedaży ciepła przychody na poziomie 13 323,6 mln zł. Jest to duża suma świadcząca o skali branży i jej potencjalnej atrakcyjności dla inwestorów. Istnieje wyraźna koncentracja geograficzna ponieważ ponad 1/3 z tych przychodów osiągana jest łącznie tylko w dwóch województwach -mazowieckim i śląskim.



Rys. 1. Struktura przedsiębiorstw ciepłowniczych według formy prawnej w 2002 r.

Źródło: URE

W strukturze przychodów ze sprzedaży ponad 55% przychodów pochodzi ze sprzedaży wytworzonego ciepła. Obrót ciepłem to 25% a udział przesyłu i dystrybucji sięga ok. 20%.

Jak wskazuje powyższy rysunek, przedsiębiorstwa ciepłownicze cechuje różnorodność pod względem form prawnych. Jednakże zdecydowana większość to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością a następnie, chociaż jest ich zdecydowanie mniej- spółki akcyjne. Łącznie te dwie formy stanowią ponad 80% firm ciepłowniczych.

Takie ukształtowanie form prawnych jest rezultatem rozpoczętego na początku lat 90-tych procesu przemian własnościowych w tym sektorze gospodarki. Elektrociepłownie zostały przekształcone w spółki Skarbu Państwa- w większości spółki akcyjne a pozostałe przedsiębiorstwa ciepłownicze zostały skomunalizowane i skomercjalizowane. Ponieważ procesowi komunalizacji towarzyszył podział przedsiębiorstw, obejmujących dotychczas swym zasięgiem zwykle obszar województwa, na mniejsze jednostki podporządkowane poszczególnym gminom, na terenie których znajdował się ich majątek, powstało kilkaset podmiotów gospodarczych o różnej wielkości i potencjale technicznym oraz ekonomicznym. Znajdują się wśród nich zarówno firmy takie jak SPEC w Warszawie jak i zupełnie małe, w niewielkich miejscowościach, sprzedające rocznie kilkadziesiąt tysięcy GJ.

Jak wskazuje poniższa tablica, spółki akcyjne i z ograniczoną odpowiedzialnością skupiają razem 95% mocy, 91% długości sieci i 89% zatrudnienia w sektorze stanowiąc o potencjale technicznym i gospodarczym polskiego ciepłownictwa.

Tabl. 1. Podstawowe dane o potencjale ciepłownictwa według formy prawnej w 2002 r.

Forma prawna	Liczba przedsiębiorstw	Moc zainstalowana (MW)	Moc osiągalna (MW)	Długość sieci ciepłowniczej (km)	Zatrudnienie (etat)
	%				
Polska	849	70979,5	67248,4	17312,5	62046,3
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Jednostki samorządu terytorialnego	9,0	1,5	1,5	1,7	2,4
Spółki akcyjne	26,1	59,8	60,9	37,8	41,6
Spółki z o.o.	54,4	35,0	34,1	53,4	47,2
Spółdzielnie mieszkaniowe	2,7	0,5	0,5	0,6	0,7
Przedsiębiorstwa państwowe	3,4	2,5	2,3	5,5	6,9
Pozostałe przedsiębiorstwa	4,4	0,7	0,7	1,0	1,1

Źródło: URE

Procesy prywatyzacyjne rozpoczęte w polskiej gospodarce na początku lat dziewięćdziesiątych dotarły także, chociaż z pewnym opóźnieniem, do branży związanej z dostarczaniem ciepła. Proces prywatyzacji rozpoczął Skarb Państwa poprzez prywatyzację elektrociepłowni.

Do chwili obecnej sprywatyzowano szereg spółek z tego podsektora energetyki. Z ważniejszych prywatyzacji wymienić można następujące:

- EC Kraków S.A. 65,83% akcji należy do francuskiego EdF (łącznie z posiadanymi przez jej spółkę zależną). MSP zamierza zaoferować temu większościowemu akcjonariuszowi posiadany jeszcze pakiet akcji.
- EC Będzin S.A. 69,56% akcji posiada niemiecki inwestor enviaM (prawny następca pierwotnego inwestora jakim była firma MEAG). Akcje spółki są notowane na giełdzie. Skarb Państwa zamierza zbyć temu inwestorowi posiadaną resztówkę akcji.
- EC Warszawskie S.A. 69,22% akcji należy do szwedzkiego koncernu Vattenfall. MSP zamierza także sprzedać pozostałe posiadane jeszcze akcje.
- Elektrociepłownie Wybrzeże S.A. niespełna 100% akcji należy do francuskiego konsorcjum EdF i GdF.
- Kogeneracja S.A. z Wrocławia 49,82% akcji należy do spółek z grupy EdF. Spółka jest od 2000 roku notowana na giełdzie.
- EC Białystok S.A. 52,28% akcji posiada francuski inwestor SNET. Początkowo posiadał pakiet mniejszościowy a obecny poziom osiągnął w wyniku podniesienia kapitału spółki.
- EC Zielona Góra 65,6% akcji należy łącznie do EC Kogeneracja i Dalkia Termika. MSP zamierza zaoferować tym inwestorom pozostały posiadany pakiet akcji.
- EC Toruń S.A. i EC Energotor- Toruń S.A. 60% akcji nabyły Elektrociepłownie Wybrzeże. W 2003 roku nastąpiło przejęcie EC Energotor- Toruń S.A. przez EC Toruń S.A.
- Zespół Elektrociepłowni Poznańskich S.A. 85% akcji należy do Dalkia Termika S.A. a docelowo część tych akcji ma przejąć poznański PEC należący także do tej francuskiej firmy. Skarb Państwa całkowicie wycofał się z ZEC-P S.A. i nie posiada akcji tej spółki.

Ostatnie przytoczone wyżej przykłady wyraźnie wskazują, iż w procesy prywatyzacyjne włączyły się, jako inwestorzy, krajowe elektrociepłownie, które wcześniej same zostały sprywatyzowane.

Ministerstwo Skarbu Państwa planuje dalsze prywatyzacje. W wielu elektrociepłowniach już trwają procedury prywatyzacyjne a w szeregu dalszych spółek rozpoczną się wkrótce. W sumie, do pierwszej połowy 2006 roku, MSP chce zakończyć prywatyzację 12 spółek szeroko rozumianej branży ciepłowniczej. Najprawdopodobniej, najszybciej zostanie zamknięta transakcja z Dalkia Polska S.A., która nabędzie 85% akcji Zespołu Elektrociepłowni w Łodzi S.A. Następnie ma pozyskać inwestora EC Zabrze oraz EC Zduńska Wola. Kolejne, planowane do prywatyzacji spółki to m.in.: Zespół Elektrociepłowni Bydgoszcz, EC Tychy, ZEC Bytom, Nadwiślańska Spółka Energetyczna. Najmniej zaawansowane są procedury w odniesieniu do m.in. Ciepłowni Łańcut czy też EC Nowa z Dąbrowy Górniczej.

Analizując prywatyzację elektrociepłowni należy także zauważyć, iż Skarb Państwa w rezultacie tego procesu postawił władze wielu miast, niezależnie od ich woli, w zupełnie nowej sytuacji- część systemu grzewczego danej miejscowości- źródło ciepła- stała się własnością prywatną.

Drogą wytyczoną przez Skarb Państwa podążyły, z pewnym opóźnieniem, Gminy prywatyzując należące do nich przedsiębiorstwa energetyki cieplnej produkujące, przesyłające i dystrybuujące ciepło. W ciągu ostatnich kilku lat obserwuje się wzrost zainteresowania Gmin sprzedażą udziałów (akcji) przedsiębiorstw ciepłowniczych tzw. inwestorom strategicznym, przy czym charakterystyczne jest, że wśród inwestorów zagranicznych znaczny udział mają przedsiębiorstwa państwowe lub z dużym jego udziałem i komunalne, a inwestorami krajowymi są firmy prywatne lub już sprywatyzowane przedsiębiorstwa ciepłownicze.

Szacuje się, że w chwili obecnej prywatnego właściciela ma ponad 20% przedsiębiorstw ciepłowniczych, a następne 15 % jest w trakcie różnych etapów procedury prywatyzacyjnej. Podobne wskaźniki prezentuje w swoich opracowaniach Izba Gospodarcza Ciepłownictwo Polskie (IGCP), opracowane na bazie zrzeszonych w swojej organizacji członków (przedsiębiorstw ciepłowniczych). Ostatnie, opracowane za 2003 rok, dane zawarte w poniższej tabeli wskazują, że wśród przedsiębiorstw zrzeszonych w IGCP ponad 25 % jest już sprywatyzowane.

Tabl. 2. Udział przedsiębiorstw sprywatyzowanych w branży ciepłowniczej

Czy przedsiębiorstwa jest sprywatyzowane ?	Tak		Nie		Razem
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba
<b>Podział przedsiębiorstw ze względu na wielkość sprzedaży (GJ)</b>					
do 100 tys. GJ	4	10,81%	33	89,19%	37
od 100 do 250 tys. GJ	14	25,93%	40	74,07%	54
od 250 do 500 tys. GJ	10	25,64%	29	74,36%	39
od 500 do 1500 tys. GJ	14	29,79%	33	70,21%	47
pow. 1500 tys.GJ	10	33,33%	20	66,67%	30
<b>Podział przedsiębiorstw ze względu na formę prowadzonej działalności</b>					
Spółka akcyjna	8	44,44%	10	55,56%	18
Spółka z o.o.	43	25,15%	128	74,85%	171
Przedsiębiorstwo komunalne	0	0,00%	9	100,00%	9
Zakład budżetowy	0	0,00%	2	100,00%	2
Inna forma	1	14,29%	6	58,71%	7
<b>Razem</b>	<b>52</b>	<b>25,12%</b>	<b>155</b>	<b>74,88%</b>	<b>207</b>

Źródło: Izba Gospodarcza Ciepłownictwo Polskie

Analizując prywatyzację przedsiębiorstw ciepłowniczych można stwierdzić, iż jest ona, w stosunku do całego kraju, bardziej zaawansowana w dużych miastach. Jeśli weźmiemy pod uwagę wszystkie miasta powyżej 200tys. mieszkańców, a jest ich 18, to w 7 miastach- Wrocławiu, Bydgoszczy, Toruniu, Gdańsku, Poznaniu, Szczecinie i w Częstochowie, a więc w blisko 40% omawianego zbioru, mamy do czynienia z już prywatnymi przedsiębiorstwami dystrybucyjnymi. Jeśli dodamy do tego kolejne 3 miasta- Warszawę, Kraków i Białystok, w których sprywatyzowano tej pory tylko elektrociepłownie, to otrzymujemy 10 miast- 55% zbioru, w których mamy do czynienia z prywatnym właścicielem większej lub mniejszej części miejskiego systemu grzewczego.

Obecnie w Polsce występuje zainteresowanie sektorem ciepłowniczym ze strony zagranicznych koncernów energetycznych. Jednym z decydujących czynników zainteresowania przedsiębiorstwami w branży ciepłowniczej jest ich publiczny charakter, co pozwala założyć duży, stabilny rynek czyli relatywnie niewielkie zmiany popytu na ciepło i usługi ciepłownicze. W zakończonych już procesach prywatyzacyjnych uzyskano wysokie ceny sprzedaży udziałów i duże zobowiązania inwestycyjne ze strony inwestorów. Jednakże, w miarę upływu czasu, możliwości uzyskiwania podobnie korzystnych warunków sprzedaży zmniejszają się, ponieważ istotną motywacją zagranicznych inwestorów do ponoszenia wysokich kosztów inwestycji kapitałowych jest w tym wypadku realizacja strategii wejścia na polski rynek ciepłowniczy. Stąd też, po zakończeniu pierwszej "fali" prywatyzacji, warunki na których dokonywana będzie sprzedaż w dalszym czasie będą znacznie mniej korzystne dla gmin (cena za udziały/akcje), samych firm (inwestycje) i ich pracowników (warunki pakietu socjalnego).

## 2. Ścieżki prywatyzacji

Procesy prywatyzacyjne w odniesieniu do spółek ciepłowniczych należących do Skarbu Państwa odbywają się na podstawie Ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji oraz uchwalonych do niej aktów wykonawczych. Ustawa ta określa następujące tryby, które mogą być zastosowane w prywatyzacji pośredniej:

1. oferty ogłoszonej publicznie,
2. przetargu publicznego,
3. rokowań podjętych na podstawie publicznego zaproszenia,
4. przyjęcie oferty złożonej przez podmiot ogłaszający wezwanie, o którym mowa w art.86 ust. 4, art.151 lub art.154 ustawy- Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi.

Najczęściej stosowanym trybem w prywatyzacji spółek ciepłowniczych są rokowania podjęte na podstawie publicznego zaproszenia. Podstawowe jego zalety to:

- możliwość realizacji ustalonych celów prywatyzacyjnych,
- możliwość uzyskania premii strategicznej,
- kontrola nad strukturą akcjonariatu,
- małe nakłady na przygotowanie dokumentacji (brak wymogu przygotowania i publikacji Prospektu Emisyjnego spełniającego wysokie wymagania określone w odpowiednich aktach prawnych),
- ograniczenie odpowiedzialności cywilnej wynikającej z Prospektu Emisyjnego,
- stosunkowo mała zależność ceny za akcje czy udziały od rozwoju rynku kapitałowego,
- bezpieczeństwo i elastyczność dopływu środków finansowych uzyskane poprzez wpływ na warunki umowy z inwestorem.

Nie oznacza to, iż przedstawiony tryb ma wyłącznie same zalety. Posiada także pewne wady, do których można zaliczyć zwiększony zakres wymagań proceduralnych w związku z procesem rokowań. Także związanie się zbywającego udziały czy akcje ustalonymi procedurami może stwarzać określone ograniczenia. Jednakże, równoważone są one utrzymaniem zaufania inwestorów, co w całym procesie jest bardzo pożądane z punktu widzenia jego powodzenia.

Można z całą pewnością stwierdzić, iż rokowania podjęte na podstawie publicznego zaproszenia umożliwiają sprzedającemu optymalizację realizacji celów prywatyzacyjnych- obok maksymalizacji przychodów z transakcji, także możliwie najpełniejszą realizację pozostałych jej celów np. dotyczących zapewnienia przyszłego rozwoju spółki i systemu ciepłowniczego w danej miejscowości, ochrony środowiska czy pakietu socjalnego.

Podstawowe kroki w realizacji omawianego trybu można określić następująco:

- sporządzenie bazy danych (w tym m.in. analizy spółki i jej wyceny),
- opracowanie strategii marketingowej i przeprowadzenie działań marketingowych,
- publikacja ogłoszenia o zaproszeniu do rokowań,
- rozesłanie Informacji o Spółce po uzyskaniu zobowiązania do poufności,
- wpłynięcie ofert wstępnych,
- ocena ofert wstępnych i selekcja oferentów- ustalenie tzw. krótkiej listy; zasadnicze kryteria wyboru to nie tylko cena za udziały czy akcje ale także np. zamiary inwestorów odnośnie rozwoju systemu ciepłowniczego czy poprawy bezpieczeństwa dostaw ciepła dla mieszkańców,
- udostępnienie wybranym oferentom możliwości zbadania stanu spółki,
- złożenie przez oferentów ofert wiążących,
- ocena ofert i wybór oferentów do etapu negocjacji (możliwość udzielenia, na pewien okres czasu, prawa wyłączności jednemu z inwestorów),
- negocjacje,
- podpisanie umowy.

W kraju stosowane także były procedury prywatyzacyjne, które doprowadziły do upublicznienia i notowań na Giełdzie akcji spółek z szeroko rozumianej branży ciepłowniczej. Oferta zbycia akcji w obrocie publicznym, tak jak i poprzednio omawiana procedura, ma swoje zalety i wady. Zalety to m.in.:

- standardowy, określony odpowiednimi regulacjami prawnymi, proces upubliczniania,
- wspieranie rozwoju Giełdy,
- możliwość uzyskania bezpośredniego wsparcia ze strony analityków bankowych i giełdowych,
- po zakończeniu procesu-możliwość zbywania notowanych akcji w wybranym przez siebie momencie.

Wady tej procedury można określić następująco:

- brak możliwości uwzględnienia niefinansowych celów prywatyzacji,
- małe prawdopodobieństwo realizacji premii strategicznej,
- brak kontroli nad strukturą akcjonariuszy,
- oferta sprzedaży i Prospekt Emisyjny jako osobna podstawa prawna dla odpowiedzialności cywilnej,
- duże nakłady na przygotowanie przewidzianej dokumentacji (np. Prospekt Emisyjny i jego publikacja) oraz przeprowadzenie procedury sprzedaży akcji,
- kształtowanie się ceny zależnie od rozwoju rynku akcji już po rozpoczęciu całej procedury,
- ilość sprzedanych akcji zależna od zleceń w księdze popytu.

Przedstawione zalety i wady oferty w obrocie publicznym pozwalają na stwierdzenie, iż ściśle określona, standardowa procedura przypisana do tego trybu daje niewielkie pole manewru zbywającemu akcje.

Podstawowe kroki w realizacji tego trybu, to:

- sporządzenie bazy danych,
- analiza dojrzałości rynku giełdowego,
- wstępne oszacowanie przedsięwzięcia,
- ustalenie koncepcji i strategii zbycia,
- przeprowadzenie badania stanu spółki,
- opracowanie strategii komunikacji i strategii marketingowej oraz koncepcji upowszechniania informacji,
- sporządzenie Prospektu Emisyjnego,
- procedura dopuszczenia ze strony Komisji Papierów Wartościowych i Giełd,
- sporządzenie odpowiedniej dokumentacji prawnej,
- prezentacja wyników analizy,
- sporządzenie i opublikowanie badań dotyczących emisji,
- wstępny marketing i wyjazdowe spotkania z inwestorami,
- budowanie księgi popytu i ostateczne ustalenie ceny,
- plasowanie akcji na rynku.

Prywatyzacja w trybie oferty publicznej do tej pory była w Polsce stosowana marginalnie. Na 230 spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie na koniec 2004 roku, znajdowały się tylko trzy spółki z szeroko rozumianej branży ciepłowniczej. Ich kapitalizacja stanowiła niewielki ułamek (około 3 promile) kapitalizacji całego rynku giełdowego:

Kapitalizacja na koniec 2004r.

EC Będzin S.A.	117,15 mln zł
Kogeneracja S.A.	402,30 mln zł
MPEC Wrocław S.A.	<u>468,05 mln zł</u>
	987,50 mln zł

Kapitalizacja giełdy ogółem wynosiła w tym samym okresie	291,70 mld zł
a kapitalizacja całego sektora przemysłowego	42,90 mld zł.

W przypadku prywatyzacji spółek ciepłowniczych będących własnością władz komunalnych, stosowane są w praktyce te same tryby i procedury jakie stosuje Skarb Państwa. Najczęściej stosowanym w prywatyzacji pośredniej jest również w tym przypadku tryb rokowań podjętych na podstawie publicznego zaproszenia, z wyżej przedstawioną przewagą jego zalet nad wadami.

Na podstawie obserwacji procesów prywatyzacyjnych w tej branży możemy stwierdzić, iż były podejmowane także próby sprzedaży udziałów w rzadko spotykany sposób. W jednym z przypadków, właściciel- miasto Gdańsk, wynegocjował pakiet socjalny, określił pakiet inwestycyjny, ustalił minimalną cenę za udziały i umieścił to wszystko w warunkach przetargowych a następnie zaprosił inwestorów poprzez ogłoszenie do, w praktyce, licytacji "kto da więcej". Nie spotkało się to jednak z akceptacją potencjalnych nabywców, z których żaden nie zgłosił się do takiego przetargu, ponieważ taki sposób sprzedaży udziałów nie daje możliwości ustalenia bardzo wielu istotnych szczegółów

transakcji decydujących często o jej powodzeniu. Następną próbą, już w trybie rokowań podjętych na podstawie publicznego zaproszenia, zakończyła się pełnym sukcesem.

### 3. Rynkowa użyteczność publiczna

Proces prywatyzacji strategicznych przedsiębiorstw w tym infrastrukturalnych, energetycznych i ciepłowniczych wymaga wsparcia w postaci odpowiednich regulacji prawnych, zabezpieczających warunki do osiągnięcia co najmniej następujących celów:

- stworzenia warunków do rozwijania w sektorze konkurencji wymuszającej w efekcie wzrost produktywności, efektywności gospodarowania i wprowadzania nowych technologii,
- stworzenia sytuacji, w której ceny będą dawały szybki sygnał i bodziec do podejmowania działań przez odbiorców, dostawców i inwestorów,
- stworzenia odpowiedniej ochrony interesów konsumentów pozbawionych konkurencyjnych alternatyw,
- zapewnienia możliwości dostępu do infrastruktury i urzędzeń stanowiących wąskie gardło w procesie,
- ustanowienia standardów w zakresie ochrony środowiska.

Na podstawie własnych doświadczeń prywatyzacyjnych możemy stwierdzić, że obowiązujące w Polsce regulacje prawodawstwa energetycznego nie spełniają w pełni większości sformułowanych wyżej celów. Nie rozwiązują w sposób właściwy wszystkich problemów związanych z gospodarką energetyczną. Nie zabezpieczają do końca interesów państwa, społeczeństwa i podmiotów związanych z gospodarką energetyczną.

Przedsiębiorstwa branży ciepłowniczej oprócz tego, że podlegają ogólnym uregulowaniom prawnym obowiązującym wszystkie przedsiębiorstwa występujące w obrocie handlowym to jeszcze podlegają dodatkowym ograniczeniom wynikającym ze szczegółowych przepisów dotyczących energetyki, w szczególności Ustawy "Prawo Energetyczne" z dnia 10 kwietnia 1997 r. i aktów wykonawczych do powyższej ustawy: Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 30.07.2004 r. w sprawie szczegółowych zasad kształtowania i kalkulacji taryf oraz zasad rozliczeń w obrocie ciepłem.

Analiza obowiązujących przepisów prawa energetycznego poprzez pryzmat interpretacji instytucji nadzorującej ich wykonanie tj. Urzędu Regulacji Energetyki prowadzi do określenia podstawowej reguły, z którą powinni liczyć się inwestorzy podejmujący działalność w sektorze zaopatrzenia w ciepło: inwestowanie w polskie ciepłownictwo powinno polegać na realizowaniu takich inwestycji modernizacyjnych, które albo przynoszą obniżenie jednostkowych kosztów zaopatrzenia w ciepło, a uzyskane dzięki temu oszczędności umożliwią pokrycie kosztów operacyjnych i inwestycyjnych w zaplanowanym czasie, albo są tak zaprojektowane od strony inżynierii finansowej, że nie powodują drastycznego wzrostu jednostkowych kosztów zaopatrzenia w ciepło.

Dla wszystkich przedsiębiorców istotne jest zapewnienie zwrotu nakładów poniesionych na inwestycje, ale jest również oczywiste, że pokrycie tych kosztów może nastąpić jedynie wówczas, gdy poziom cen i jakość wyrobów i usług jest konkurencyjna, a przedsiębiorstwo osiąga oczekiwane przychody. W warunkach gospodarki rynkowej przedsiębiorstwa osiągają taki stan dzięki obniżce jednostkowych kosztów produkcji lub usług, a nie drogą ciągłego wzrostu cen. Działania takie są wymuszone przez silną konkurencję ze strony innych przedsiębiorstw oferujących podobne wyroby i usługi.

Odmienna sytuacja zachodzi w przypadku występowania monopolu i ograniczonego działania sił rynkowych.

Taka sytuacja w obecnym stanie prawnym ma miejsce w ciepłownictwie, zwłaszcza przy dostawie ciepła za pośrednictwem sieci. Siły rynkowe zostały zastąpione działaniami regulacyjnymi chroniącymi interesy odbiorców ciepła przed narzuconym przez "monopolistę" nieuzasadnionym poziomem cen i stawek opłat. W Polsce, gdzie istnieje ustawowy wymóg minimalizacji kosztów i ochrony interesów odbiorców przed nieuzasadnionym wzrostem cen, restrukturyzacja systemów ciepłowniczych powinna odbywać się w umiarkowany sposób, co w rozumieniu URE oznacza, że inwestycje modernizacyjne nie powinny powodować drastycznego wzrostu opłat z tytułu zaopatrzenia w ciepło.

Przyjęte w ustawie regulacje wprowadzają stan zawieszenia usług dostaw ciepła pomiędzy działalnością biznesową, a działalnością użyteczności publicznej. Uniemożliwienie przedsiębiorstwom generowania dochodów na zasadach rynkowych powoduje obniżenie ich zdolności do odtwarzania majątku, obniżenie konkurencyjności i potencjału rozwojowego, co w efekcie prowadzić może do zwiększenia ryzyka w kategorii bezpieczeństwa energetycznego.

Rozdzielenie systemu scentralizowanej dostawy ciepła na odrębne sfery wytwarzania, przesyłu, dystrybucji i obrotu powoduje dalsze rozdrobnienie podmiotów zaopatrujących w ciepło. Wpływa też na pogorszenie relacji handlowych pomiędzy dostawcą a odbiorcą ciepła wskutek przerywania bezpośrednich kontaktów, dotyczących ustalania warunków dostaw i cen ciepła.

Narzucone administracyjnie ograniczenia spowodowały, iż od kilku lat obserwuje się pogarszanie kondycji ekonomicznej przedsiębiorstw ciepłowniczych i degradację ich majątku. Z punktu widzenia prywatyzacji najistotniejszym wydaje się fakt, iż istniejące uregulowania prawne obniżają atrakcyjność inwestowania w branżę ciepłowniczą. Do głównych czynników prawnych zmniejszających tę atrakcyjność należą:

1. częstotliwość zmian przepisów, a tym samym zmiany wymogów w procesie kalkulacji cen ciepła i stawek opłat za usługi przesyłowe,
2. długość procesu zatwierdzenia taryfy oraz jego częstotliwość;
3. niska jakość przepisów wykonawczych skutkująca w licznych różnicach interpretacyjnych;
4. mechanizmy antyrynkowe:
  - brak marży zysku - przychody ze sprzedaży ciepła uzyskiwane są na bazie jednostkowego kosztu uzasadnionego,
  - brak możliwości wypracowania zwrotu z zainwestowanego kapitału,

Tak skonstruowane przepisy nie motywują przedsiębiorców do optymalizacji kosztów, gdyż w konsekwencji rokrocznie zatwierdzanych taryf niższe koszty obniżają ceny a wysiłek konsumowany jest przez odbiorców. Brak determinacji w pracach nad redukcją kosztów i brak efektów takich działań wpływa na obniżenie wartości przedsiębiorstw w oczach potencjalnych inwestorów. Hamuje też rozwój i prowadzi do dekapitalizacji infrastruktury ciepłowniczej.

#### 4. Szansa na rozwój

Obserwacja wyników ekonomicznych przedsiębiorstw ciepłowniczych od momentu wejścia w życie przepisów ustawy Prawo energetyczne wraz z aktami wykonawczymi wskazuje, iż sytuacja branży w tym okresie pogorszyła się.

Jednym z podstawowych wskaźników oceniających sytuację finansowo-ekonomiczną branży jest osiągany przez przedsiębiorstwa ciepłownicze zysk netto. Jak wskazują dane IGCP (poniższa tabela) za 2003r. ponad 23% przedsiębiorstw nie wypracowuje w ogóle zysku netto. Kolejne 29% badanych firm nie osiąga zysku powyżej 100 tys. zł., a ponad 70 % firm, łącznie z tymi przynoszącymi straty, mieści się w przedziale do 300 tys. zł. Takie wyniki znamionują sytuację wymuszonej przez okoliczności, realizacji przez przedsiębiorstwa ciepłownicze strategii "przetrwania". Oznacza to także, że firmy nie wypracowują środków własnych na inwestycje rozwojowe. Największy udział wśród przedsiębiorstw nie osiągających wyniku dodatniego mają przedsiębiorstwa ciepłownicze o najniższych obrotach.

Tabl. 3. Wielkość osiąganego zysku w branży ciepłowniczej

Zysk netto w tys. zł	poniżej 0		od 0 do 100		od 100 do 300		ponad 300	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
<b>Podział przedsiębiorstw ze względu na wielkość sprzedaży (GJ)</b>								
do 100 tys. GJ	11	29,73%	22	59,46%	4	10,81%	0	0,00%
od 100 do 250 tys. GJ	15	27,78%	22	40,74%	9	16,67%	8	14,81%
od 250 do 500 tys. GJ	7	17,95%	9	23,08%	10	25,64%	13	33,33%
od 500 do 1500 tys. GJ	7	14,89%	6	12,77%	11	23,40%	23	48,94%
powyżej 1500 tys. GJ	8	26,67%	2	6,67%	5	16,67%	15	50,00%
<b>Razem</b>	<b>48</b>	<b>23,19%</b>	<b>61</b>	<b>29,47%</b>	<b>39</b>	<b>18,84%</b>	<b>59</b>	<b>28,50%</b>

Źródło: Izba Gospodarcza Ciepłownictwo Polskie

Podobne wnioski można wyciągnąć po analizie wskaźnika rentowności- 57% firm ma rentowność pomiędzy 0 a 3%. Ponad 80 % badanych przedsiębiorstw, łącznie z tymi przynoszącymi straty, nie osiąga rentowności powyżej 3%.



Tabl. 4. Rentowność branży ciepłowniczej

Rentowność sprzedaży netto % [zysk netto/ koszty z działalności operacyjnej]	poniżej 0%		od 0 do 3%		Ponad 3%	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
<b>Podział przedsiębiorstw ze względu na wielkość sprzedaży (GJ)</b>						
do 100 tys. GJ	11	29,73%	21	56,76%	5	13,51%
od 100 do 250 tys. GJ	15	27,78%	27	50,00%	12	22,22%
od 250 do 500 tys. GJ	7	17,95%	23	58,97%	9	23,08%
od 500 do 1500 tys. GJ	7	14,89%	31	65,96%	9	19,15%
powyżej 1500 tys. GJ	8	26,67%	16	53,33%	6	20,00%
<b>Razem</b>	<b>48</b>	<b>23,19%</b>	<b>118</b>	<b>57,00%</b>	<b>41</b>	<b>19,81%</b>

Źródło: Izba Gospodarcza Ciepłownictwo Polskie

Kolejną kategorią ekonomiczną przedstawiającą obraz funkcjonowania branży jest wskaźnik inwestowania. W 35% przedsiębiorstw ciepłowniczych realizowane inwestycje nie przekraczają 5% przychodów ze sprzedaży. Natomiast aż w 66% firm realizowane inwestycje nie przekraczają 10% przychodów ze sprzedaży.

Tabl. 5. Poziom inwestycji w branży ciepłowniczej

Wskaźnik inwestowania % [nakłady inwestycyjne / przychody ze sprzedaży]	Do 5%		Od 5% do 10%		Ponad 10%	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
<b>Podział przedsiębiorstw ze względu na wielkość sprzedaży (GJ)</b>						
do 100 tys. GJ	22	64,71%	8	23,53%	4	11,76%
od 100 do 250 tys. GJ	15	30,61%	15	30,61%	19	38,78%
od 250 do 500 tys. GJ	14	35,90%	10	25,64%	15	38,46%
od 500 do 1500 tys. GJ	11	23,91%	16	34,78%	19	41,30%
powyżej 1500 tys. GJ	7	24,14%	12	41,38%	10	34,48%
<b>Razem</b>	<b>69</b>	<b>35,03%</b>	<b>61</b>	<b>30,96%</b>	<b>67</b>	<b>34,01%</b>

Źródło: Izba Gospodarcza Ciepłownictwo Polskie

Niewystarczający poziom inwestowania w branży potwierdzają także dane URE. W 2002r., po wyeliminowaniu zjawisk incydentalnych, stosunek nakładów inwestycyjnych do amortyzacji kształtował się na poziomie 0,6- 0,8 co świadczy o dekapitalizacji sektora.

Jak podają fachowe źródła branżowe, w wyniku istnienia złych uregulowań prawnych i ich restrykcyjnego stosowania i tym samym braku możliwości odpowiedniego generowania zysku, wartość polskich przedsiębiorstw spadła o ok. 2-3 mld złotych.

Negatywny wpływ istniejących uregulowań prawnych na kondycję przedsiębiorstw branży ciepłowniczej jest w wielu wypadkach wzmacniany przez złą politykę właścicielską zdominowaną przez aspekty polityczne a nie ekonomiczne.

Konsekwencją przytoczonych wyżej danych i opisanych zjawisk, jest niewystarczający dla prawidłowego rozwoju poziom środków finansowych w firmach ciepłowniczych.

Prywatyzacja, a w szczególności tzw. pakiet inwestycyjny, staje się koniecznością dla zdobycia kapitałów na niezbędnie potrzebne inwestycje i nie tylko zahamowania procesu dekapitalizacji ale wprowadzenia danej firmy na ścieżkę rozwoju technologicznego. Prywatyzacjom przeprowadzonym w ostatnich latach towarzyszyły znaczne pakiety inwestycyjne o długim, sięgającym 10 lat okresie realizacji. Wysokość tych pakietów sięgała rocznie co najmniej poziomu amortyzacji, a w wielu przypadkach znacznie poziom ten przewyższała. Istnieją przykłady pakietów przekraczających racjonalne, ekonomicznie uzasadnione potrzeby rozwojowe danej spółki.

Pozyskane środki przeznaczone są głównie na modernizację sieci i budowę nowych, lub gruntowną modernizację istniejących źródeł ciepła (przechodzenie na gaz, kogeneracja). Spotkać można także pakiety inwestycyjne przewidujące pewną pulę środków na rozwój spółki poprzez akwizycję innych firm z branży (np. pakiet zaofertowany przez Dalkię dla PEC Poznań).

Wzmocnienie kapitałowe otwiera możliwości rozszerzenia obszaru działania na nowe tereny i rynki. Firma uzyskuje możliwość pozyskiwania nowych klientów i zwiększania przychodów z działalności podstawowej a także oferowania nowych usług. Towarzyszy temu poprawa szeroko rozumianej sprawności zarządzania i eliminacja wpływów politycznych na jej działalność.

Z punktu widzenia danej firmy, prywatyzacja może nieść ze sobą także pewne negatywne aspekty w postaci utraty samodzielności. Dążenie do optymalizacji kosztów może prowadzić do konsolidacji działalności podmiotów gospodarczych związanych z dostarczaniem ciepła mieszkańcom danej miejscowości, zarówno w przypadku gdy mają tego samego prywatnego właściciela, jak też różnych właścicieli, którzy postanowią połączyć swoje firmy w celu uzyskania dodatkowych efektów ekonomicznych. Należy liczyć się także z możliwością konsolidacji terytorialnej, jeśli dany inwestor posiada więcej firm ciepłowniczych w danym regionie lub kraju.

W uproszczeniu można stwierdzić, iż w krótkim horyzoncie czasowym, prywatyzacja i towarzyszące jej wzmocnienie kapitałowe spółki zwykle umożliwi poprawę stanu technicznego i technologicznego, a tym samym wpływa na poprawę bezpieczeństwa funkcjonowania systemu ciepłego oraz ciągłości dostaw. W dłuższym horyzoncie czasowym wzmacnia konkurencyjność firmy i jej zdolności do reakcji na zmiany uwarunkowań rynkowych

## **5. Potrzeba innowacyjności**

W powszechnym rozumieniu scentralizowane systemy ciepłownicze funkcjonują w bardzo dogodnych dla siebie warunkach monopolu rynkowego. W wyniku postępu technologicznego i rozwoju mechanizmów wolnorynkowych również przedsiębiorstwa ciepłownicze dostarczające ciepło sieciowe poddawane są stopniowej konkurencji ze strony podmiotów dążących do zapewnienia komfortu cieplnego na korzystniejszych dla mieszkańców warunkach.

Relacja pomiędzy odbiorcą ciepła sieciowego a jego dostawcą jest odmienna od typowego związku pomiędzy sprzedającym a kupującym. Klienta z dostawcą ciepła wiąże nie tylko umowa ale również kosztowna infrastruktura będąca niejako konsekwencją tej umowy.

Specyfika ciepłownictwa sieciowego wynikająca przede wszystkim z jej całkowicie lokalnego charakteru powoduje, iż konkurencja w tej branży ma swoje specyficzne cechy. Konkurencję tę można rozpatrywać w dwóch płaszczyznach:

- konkurencja w ramach branży, spowodowana głównie rozwojem technologicznym: tańsze ciepło z nowych wydajniejszych źródeł, produkcji w skojarzeniu itp.
- konkurencja dla całego systemu w postaci innych form zapewnienia komfortu cieplnego; wykorzystanie innych nośników energii, pozyskiwanie energii ze źródeł niekonwencjonalnych i odnawialnych.

Poważną konkurencją dla tradycyjnych przedsiębiorstw energetyki cieplnej będą stanowią przedsiębiorstwa multienergetyczne prowadzące działalność w zakresie wytwarzania, przesyłania, dystrybucji oraz obrotu energią elektryczną, ciepłem i gazem na terenie miasta i gminy. Firmy multienergetyczne muszą odznaczać się dużą sprawnością i efektywnością, gdyż nie posiadają wyłączności na zaopatrzenie odbiorców w media energetyczne na terenie swojej działalności, a ich ekspansja odbywa się na zasadach wolnorynkowej konkurencji.

Wśród użytkowników energii cieplnej powszechne jest przekonanie o konkurencyjności ciepła wytworzonego z gazu. Zwolennikami tezy, że ciepło takie jest tańsze, są zwłaszcza odbiorcy charakteryzowani jako "mieszkańcy domów jednorodzinnych", którzy określając koszt ogrzewania sprowadzają go najczęściej do rachunków za gaz na wyprodukowanie ciepła, zapominając o kosztach amortyzacji i eksploatacji własnej infrastruktury gazowo-ciepłowniczej.

Konkurencji cenowej dla ciepła sieciowego nie stanowi nadal ciepło wytworzone na bazie energii elektrycznej, chociaż przy zastosowaniu pieców akumulacyjnych najnowszej konstrukcji i specjalnej taryfy "nocnej", ogrzewanie elektryczne domu może okazać się tańsze od gazowego i olejowego. Instalacje grzewcze elektryczne znajdują szczególne zastosowanie do zastępowania zatruwających środowisko palenisk węglowych w budynkach w obszarach śródmiejskich, gdzie położenie sieci ciepłowniczej jest często bardzo trudne lub niemożliwe.

Sprostanie rosnącej konkurencji wymaga od istniejących firm ciepłowniczych szeregu działań obronnych. Wyłącznie dobra oferta i wysoka jakość usług świadczonych klientowi oraz determinacja w staraniach o pozyskanie nowych klientów umożliwi utrzymanie swojego udziału w rynku. Pozycję tę można wzmocnić optymalizując jednostkowe koszty stałe poprzez powiększanie udziału w rynku a także obniżając jednostkowe koszty zmienne poprzez wprowadzanie nowych bardziej efektywnych rozwiązań techniczno-technologicznych.

Stawienie czoła rosnącej konkurencji wymaga nie tylko olbrzymich nakładów finansowych ale także nowych technik zarządzania i innowacyjności. Przedsiębiorstwa ciepłownicze w Polsce potrzebują gruntownej restrukturyzacji. Obserwując ich kondycję finansową i konieczność dokapitalizowania można wyciągnąć wniosek, iż prawidłowo przeprowadzona prywatyzacja w wyniku której nastąpi dopływ środków finansowych na rozwój i transfer nowoczesnego know-how jest palącą potrzebą z punktu widzenia utrzymania przewagi konkurencyjnej istniejących przedsiębiorstw ciepłowniczych na rynku.

To prawda, że konkurencja bardziej niż prywatyzacja wymusza innowacyjność, restrukturyzację przedsiębiorstw i zwiększenie efektywności ich gospodarowania, ale to przecież prywatyzacja wpływa istotnie na rozwój wolnego rynku, który stwarza warunki do rozkwitu konkurencji.

## **6. Łatanie dziur w budżecie**

W wyniku przeprowadzonej w latach dziewięćdziesiątych komunalizacji i komercjalizacji przedsiębiorstw państwowych, właścicielem zdecydowanej większości przedsiębiorstw ciepłowniczych w Polsce stały się samorządy terytorialne. Ustawa Prawo Energetyczne scedowała do zadań gminy planowanie i organizację zaopatrzenia w ciepło na obszarze gminy. Ustawa nie nakłada jednakże na gminy obowiązku aby w ramach realizowanych zadań prowadziły działalność gospodarczą w zakresie ciepłownictwa a jedynie aby odpowiednio zabezpieczyły odbiorców w ciepło.

Gminy nie dały się poznać jako idealny właściciel przedsiębiorstw ciepłowniczych. Jedną z przyczyn słabości jest chyba nadinterpretacja i nadmierne przywiązanie do tezy mówiącej o charakterze użyteczności publicznej usług zaopatrzenia w ciepło, przy jednoczesnym zapomnianiu o tym że spółka ciepłownicza jest podmiotem biznesowym a świadczone przez nią usługi powinny mieć charakter rynkowy.

Podporządkowanie spółek samorządom stopnia podstawowego i ich aparatowi urzędniczemu wpłynęło na obniżenie jakości nadzoru właścicielskiego. Aktywność gmin w wypełnianiu funkcji właścicielskich jest na ogół niewielka. Skutkiem tego rodzaju podległości jest upolitycznienie, które może nawet spowodować zagrożenie dla stabilnego funkcjonowania spółek. Uzależnienie zarządów spółek od bieżącego układu sił we władzach samorządowych powoduje częste zmiany w składach tych zarządów i co za tym zmiany koncepcji zarządzania a nawet strategii rozwoju. Lokalne władze często wybierają spokój społeczny a nie restrukturyzację. Sztucznie niskie ceny w imię zadowolenia mieszkańców, czyli swoich wyborców a nie wyważoną politykę cenową.

Społeczno-polityczny charakter prowadzenia działalności w gospodarce komunalnej przyczynia się do braku zrozumienia samorządu dla konieczności podejmowania działań restrukturyzacyjnych, szczególnie takich, których skutkiem powinna być likwidacja zbędnego majątku trwałego oraz zwolnienia pracowników.

Proces prywatyzacji spółek ciepłowniczych bywa czasami prowadzony bez jasno sprecyzowanej strategii prywatyzacyjnej. Gminy, widząc z jednej strony konieczność zdobycia środków a z drugiej strony napotykając populistyczne tezy o utracie wpływu na warunki dostarczania ciepła, starają się zostawić sobie resztkówki udziałów w prywatyzowanych spółkach.

W większości przypadków, pozostawione udziały nie mają istotnego znaczenia z punktu widzenia zarządzania firmą, gdyż inwestorzy prywatni angażując swój kapitał i tak chcą mieć decydujący głos w spółce. Gmina natomiast, pozbawia się części środków, które mogłaby uzyskać ze sprzedaży udziałów. Poza tym, zazwyczaj prywatyzacji towarzyszy podniesienie kapitału spółki i objęcie nowych udziałów przez inwestora (środki dla spółki) w wyniku czego i tak udziały pozostawione przez Gminę tracą na znaczeniu.

W niektórych wypadkach prywatyzacja odbywa się bez sprzedaży udziałów a tylko w wyniku podniesienia kapitału spółki i objęcia udziałów przez inwestora. Tego typu prywatyzacja pozbawia Gminę wpływu na spółkę nie dając w zamian żadnych korzyści finansowych. Jest to bardzo atrakcyjna forma prywatyzacji dla inwestorów- uzyskują kontrolę nad spółką przy wydatkowaniu mniejszych kapitałów a na dodatek te kapitały, wprowadzone do spółki i tak są pod ich kontrolą.

Majątek firm ciepłowniczych ulega systematycznej deprecjacji (o czym w innych rozdziałach). Podejmowanie w warunkach politycznych wyborów decyzji o inwestowaniu w majątek skomercjalizowanych spółek ciepłowniczych odsuwane jest na dalszy plan gdyż nowe inwestycje, w obecnych uwarunkowaniach prawnych mogą oznaczać potencjalny wzrost cen w krótkim czasie i w efekcie wzrost niezadowolenia mieszkańców (potencjalnych wyborców) z rosnących opłat za ciepło. Opłaty te w budżecie rodziny stanowią pokaźną część wydatków bytowych.

Istotnym powodem braku wsparcia samorządów dla rozwoju przedsiębiorstw ciepłowniczych jest rzeczywisty brak środków finansowych na ich dokapitalizowanie. Gminom narzuca się nowe obowiązki a w ślad za nimi nie następuje przepływ pieniędzy. Szereg gmin osiągnęło barierę zadłużania. W 2003 roku 76 gmin wykazało zadłużenie, które w relacji do dochodów przekraczało wskaźnik 50% ( w roku 2000 takich gmin było 55). Kwota zobowiązań ogółem zaciągniętych przez gminy w 2003 roku w przeliczeniu na jednego mieszkańca wynosiła średnio dla wszystkich gmin 261,4 zł.

Kwoty zobowiązań ogółem zaciągniętych zbiorczo, w rozbiciu na samorzady terytorialne i gminy w latach 1999-2003 przedstawiają poniższe dane, wskazując na znaczący i wzrastający poziom zadłużenia:

<b>Wyszczególnienie</b>		<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Zobowiązania ogółem ( w mld zł)	Samorzady łącznie	6,19	9,38	12,27	15,36	17,28
	Gminy	3,72	5,13	6,25	6,04	6,62

Źródło: Sprawozdania roczne z wykonania budżetów jednostek samorządu terytorialnego (Min. Fin)

Presja prywatyzacyjna będzie się utrzymywała w następnych latach nie tylko w związku z rosnącym stanem zadłużenia samorządów ale także będzie spowodowana koniecznością zgromadzenia przez gminę funduszy na wkład własny i wstępne finansowanie projektów infrastrukturalnych realizowanych przy wsparciu dotacjami z funduszy Unii Europejskiej. W latach 2004-2006 polska otrzyma z unijnej kasy 12,4 mld euro pomocy regionalnej. Chęć skorzystania z tej pomocy może zmusić niektóre gminy do sprzedaży spółek ciepłowniczych.

Gminy najłatwiej pozbywają się firm będących w stanie zapaści finansowej i wymagających pilnych nakładów na restrukturyzację. Przedmiotem sprzedaży są jednak także firmy znajdujące się w dobrej kondycji finansowej; z prostego powodu – przedsiębiorstwo ciepłownicze jest na ogół najcenniejszym aktywem w majątku gminy.

O potrzebie prywatyzacji można mówić w sytuacji, kiedy gmina z powodu braku możliwości dokapitalizowania we własnym zakresie decyduje się na prywatyzację spółki ciepłowniczej a środki pozyskane przez spółkę w wyniku tej transakcji przeznaczone są na jej rozwój, modernizację, rozbudowę infrastruktury i unowocześnienie rynku usług.

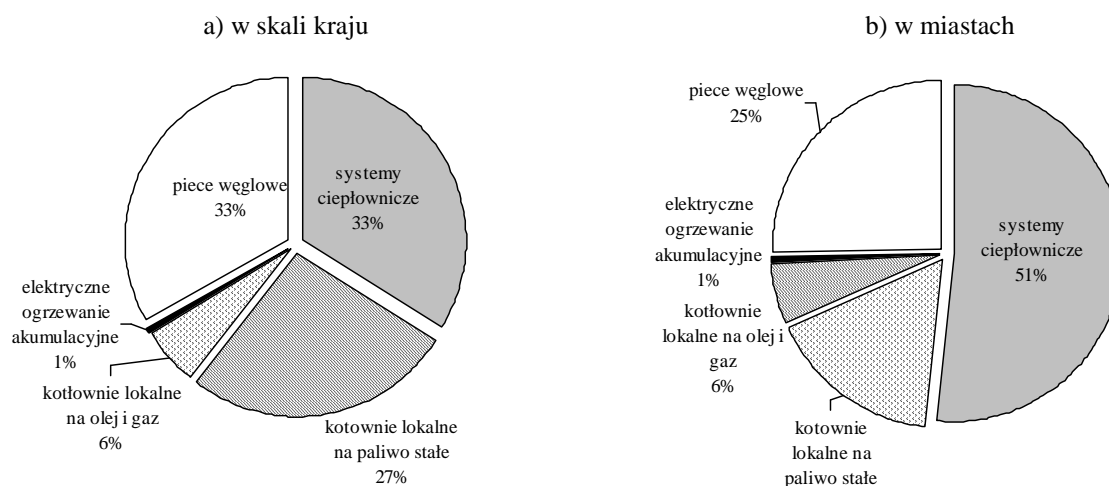
Często jednak samorząd sprzedaje przedsiębiorstwo ciepłownicze kierując się nie jego sytuacją i potrzebami a wyłącznie koniecznością zdobycia jednorazowego zastrzyku finansowego dla budżetu gminy. Prywatyzacja w takiej sytuacji to przymus. Można podać również przykłady, kiedy prywatyzacja to wręcz zbawienie dla gminy.

Dobrze jeżeli środki uzyskane z prywatyzacji wykorzystane zostaną na rozwój infrastruktury i podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej gminy. Gorzej, jeżeli służą po prostu do załatwienia dziury w budżecie.

## **7. Wyższa jakość usług**

Potrzeby cieplne odbiorców sprowadzają się przede wszystkim do ogrzewania i wentylacji pomieszczeń, podgrzewania wody oraz na cele technologiczne odbiorców przemysłowych. Zaspokajane są poprzez działalność energetyki zawodowej i przemysłowej oraz ciepłowni komunalnych.

Rynek ciepła traktowany tradycyjnie ma zawsze charakter lokalny ograniczony do aglomeracji czy miejscowości, w których dominują z reguły scentralizowane systemy ciepłownicze, stanowiące ok. 51% zaopatrzenia w ciepło w miastach i 33% zaopatrzenia w ciepło w skali kraju. W gospodarstwach domowych około 27% zapotrzebowania na ciepło pokrywane jest przez indywidualne systemy grzewcze.



Rys.2. Struktura zaopatrzenia w ciepło w sektorze komunalno-bytowym

W 2002 roku odbiorcy zakupili z sieci ciepłowniczych blisko 300 000 TJ ciepła na łączną kwotę 13,3 mld zł. W ostatnich latach obserwuje się sukcesywne zmniejszanie zapotrzebowania na ciepło sieciowe i ograniczanie powierzchni ogrzewanych za pomocą scentralizowanych systemów zaopatrzenia w ciepło

Wpływ na ograniczenie zużycia ciepła przez odbiorców ma przede wszystkim racjonalizacja jego zużycia :

- stosowanie nowoczesnych energooszczędnych systemów budownictwa,
- przedsięwzięcia termomodernizacyjne: poprawa izolacyjności cieplnej, wyposażenie w ciepłomierze i urządzenia automatycznej regulacji,
- opomiarowanie dostaw, a także
- zmieniające się warunki klimatyczne (coraz łagodniejsze zimy)

Od 1 stycznia 2003 roku wszyscy odbiorcy ciepła są uprawnieni do korzystania z usług przesyłowych na zasadzie swobodnego dostępu do sieci – TPA. Trudności techniczne i organizacyjne wdrożenia tej zasady powodują jednak, iż w praktyce nie jest ona jeszcze wykorzystywana i nadal nie występują warunki umożliwiające powstanie lokalnych źródeł ciepła na bazie wykorzystania zasady TPA. Wymierne korzyści dla odbiorców wynikające z możliwości stosowania tej zasady są jak dotąd niezauważalne.

Kształtowanie ceny w ciepłownictwie nie jest procesem rynkowym, swobodnego jej kształtowania w relacji popyt-podaż. Urząd Regulacji Energetyki, którego nadrzędnym zadaniem jest dbałość o zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego kraju a jego mieszkańcom racjonalnych cen energii stoi niejako na straży interesów odbiorców i z założenia chroni ich przed nadmiernym, nieuzasadnionym wzrostem cen. Środkami realizacji tych celów w sferze polityki realizowanej przez URE jest umożliwienie lub wymuszenie oszczędnego użytkowania energii i paliw, przeciwdziałania negatywnym skutkom monopolu naturalnych a także rozwój gospodarki i modernizacja systemów uwzględniająca potrzeby ochrony środowiska.

Paradoksalnie, nadmiernie restrykcyjna polityka cenowa i administracyjne, ograniczanie swobody działalności gospodarczej sprawia, iż taka dbałość o klienta jest tylko pozorna. Wymuszanie cen na niskim poziomie przyczynia się do dekapitalizacji majątku, obniżenia poziomu oferowanych usług, większej awaryjności i w efekcie w następnych latach spowoduje konieczność poniesienia pilnych i dużych nakładów inwestycyjnych, na które ani przedsiębiorstwa, ani samorządu nie będzie stać. Wydatki te przerzucone na klienta będą znacznie bardziej dla niego odczuwalne niż gdyby przebiegały stopniowo.

Uwolnienie mechanizmów wolnorynkowych również w obszarze kształtowania cen ciepła z jednoczesnym wspieraniem rozwoju konkurencji, czemu sprzyja prywatyzacja, w efekcie powinno przynieść więcej rzeczywistych korzyści odbiorcom usług ciepłowniczych niż stosowana rzekomo w ich interesie nadmiernie restrykcyjna polityka cenowa.

Przedsiębiorstwa ciepłownicze ukierunkowane w gospodarce centralnie sterowanej na technologię, w warunkach gospodarki rynkowej zmuszone są zmienić kurs na klienta i dostosować się do mechanizmów handlowych. To klient wraz z jego potrzebami na ciepło i usługi ciepłownicze

determinuje teraz rozwiązania technologiczne. Wszystkie procesy przebiegające w spółce podporządkowane są procesowi sprzedaży ciepła i usług ciepłowniczych.

Wraz z wejściem w życie obowiązku opomiarowania sprzedaży ciepła przedsiębiorstwa ciepłownicze sterują procesem przesyłu i produkcji ciepła a nie odwrotnie. Sprzedaje się tyle ciepła ile odbierze klient a nie tyle ile zostanie wyprodukowane. Naturalną konsekwencją zaburzenia wytworzonego wiele lat temu stanu równowagi stron jest widoczna zmiana postaw zarówno odbiorców jak i dostawców. Coraz częściej klient życzy sobie w mieszkaniu komfortu ciepłego, a nie tropikalnej plaży z nieprzerwanie otwartym lufcikiem. Przedsiębiorca musi myśleć o dostarczaniu klientom komfortu ciepłego a nie tylko ciepła do budynku.

Z myślą o potrzebach klienta podejmowane są próby wprowadzania dodatkowych usług i dostarczania innych mediów dotychczas nie kojarzonych z ciepłownictwem. Nowe standardy jakości obsługi klienta i polityki ciepłowniczej wprowadzają na polski rynek przede wszystkim te przedsiębiorstwa, w których w wyniku prywatyzacji wpływ na zarządzanie wywierają sprawdzeni w rynkowych zmaganiach inwestorzy branżowi.

## 8. Przywileje nie do pogardzenia

Perspektywa zmiany właściciela przedsiębiorstwa wzbudza u pracowników obawy i niepokój przede wszystkim o zachowanie miejsc pracy i przywilejów, które udało się "wywalczyć" przez wiele lat. Na ogół załogi zdają sobie sprawę z dużego przerostu zatrudnienia będącego spuścizną gospodarki socjalistycznej z jednej strony i efektem zarządzania pod nadzorem państwowych i samorządowych właścicieli z drugiej.

Wykazując zrozumienie dla tych uwarunkowań ustawodawca przewidział w Rozporządzeniu RM "w sprawie szczegółowego trybu zbywania akcji Skarbu Państwa," iż przedmiotem rokowań powinna być również ochrona interesów pracowników i innych osób związanych ze spółką oraz sposób zabezpieczania wykonania tych zobowiązań.

To że ochrona interesów pracowników ma być jednym z ustaleń pomiędzy sprzedającym a kupującym nie oznacza, iż tzw. pakiet socjalny musi być zawarty pomiędzy związkami a inwestorem. W przypadku dużych rozbieżności lub nadmiernych żądań ze strony załogi pewien zakres ochrony interesów pracowników może być zawarty w umowie prywatyzacyjnej czyli z właścicielem spółki. Oznacza to, iż stawiając żądania nie do przyjęcia, pracownicy nie mogą zablokować prywatyzacji.

W praktyce do takich sytuacji nie dochodzi. Inwestor zainteresowany uzyskaniem poparcia dla siebie w trakcie rokowań, na ogół z zachowaniem konkurencji, a także atmosfery dobrej współpracy w przyszłości, stara się zaproponować rozwiązania satysfakcjonujące załogę. Oczywiście koszt proponowanego pakietu socjalnego "odejmuje" od ceny, jaka gotów jest zapłacić za spółkę.

Pozycja załóg spółek ciepłowniczych czy generalnie energetycznych jest w tych negocjacjach silniejsza w porównaniu do innych sektorów z powodu już posiadanych rozwiązań socjalnych. Standardem w branży jest nie tylko utrzymanie przywilejów dotychczas obowiązujących, ale rozszerzanie o szereg nowych, bez prywatyzacji trudno osiągalnych.

Elementami pakietu socjalnego z reguły są:

- zobowiązanie do przestrzegania dotychczasowych praw pracowniczych,
- zobowiązanie wypłacenia premii prywatyzacyjnej
- gwarancje zatrudnienia
- gwarancje płacowe i zasady kształtowania wynagrodzeń (coroczna waloryzacja płac o określony wskaźnik)
- gwarancje świadczeń socjalnych
- gwarancje szkoleń i utrzymania warunków pracy
- zobowiązanie do zapewnienia reprezentacji pracowników w organach spółki.

Gwarancje zatrudnienia najczęściej skorelowane ze stażem pracy wynoszą w branży ciepłowniczej średnio 3-5 lat, natomiast w energetyce zawodowej nawet ok. 10 lat.

Gwarancjom zatrudnienia towarzyszą programy dobrowolnych odejść oferujące pracownikom zwalnającym się dobrowolnie w okresie obowiązywania gwarancji wysokie odprawy socjalne.

Zachętą do prywatyzacji o największym wymiarze finansowym może być portfel do 15% udziałów spółki, które załoga otrzyma nieodpłatnie z chwilą udostępnienia udziałów inwestorowi (sytuacja może być bardziej skomplikowana, jeśli spółka nie powstała na podstawie ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw). Portfel ten nabierze rzeczywistej wartości, jeżeli akcje spółki zostaną upublicznione lub jeśli w trakcie negocjacji pracownicy zapewnią sobie gwarancje odkupienia swoich udziałów przez inwestora na ściśle określonych warunkach.

Pakiet socjalny daje pracownikom co najmniej kilkuletnią stabilizację i korzyści osobiste, których nie uzyskaliby, gdyby nie prywatyzacji spółki.

Jeżeli do tego dodać korzyści wynikające z nowych inwestycji i rozwoju spółki, to z pewnością z punktu widzenia załogi, prywatyzacja to znacznie więcej niż tylko potrzeba. Można zaryzykować stwierdzenie iż wbrew różnorodnym obawom, to właśnie pracownicy są podmiotem który odnosi największe korzyści w wyniku prywatyzacji.

## **9. Alternatywy prywatyzacji**

Przedstawiona wcześniej analiza wskazuje na potrzebę i wręcz nieuchronność prywatyzacji w branży ciepłowniczej. Nierzetelnym jednakże byłoby określenie prywatyzacji jako najlepszej metody realizacji założonych celów, w tym rozwiązania problemów z jakimi boryka się branża bez sprawdzenia alternatywnych do prywatyzacji form przekształceń. Znajdują one w szczególności zastosowanie w sytuacji, kiedy z powodu bieżącej sytuacji makroekonomicznej i uwarunkowań prawnych zaangażowanie w branżę jest dla inwestorów strategicznych mało atrakcyjne i sprzedaż udziałów przyniosłaby niezadowalające efekty. Takie alternatywne formy prywatyzacji jak kontraktowanie zarządzania, leasing przedsiębiorstwa czy sprzedaż rozłożona w czasie na etapy, mogą okazać się bardzo atrakcyjne z powodu mniejszego zapotrzebowania na kapitał początkowy oraz mniejszego ryzyka finansowego dla inwestora. Jako alternatywy prywatyzacji można wymienić komercjalizację, kontrakt menedżerski, kontraktowanie zarządzania, leasing przedsiębiorstwa.

### Komercjalizacja

Ważny krok polegający na przekształceniu przedsiębiorstwa państwowego w podmiot prawny działający w oparciu o Kodeks Spółek Handlowych i posiadający strukturę udziałów stwarza możliwości racjonalizacji zarządzania poprzez m. in., poprawę raportowania, upublicznianie informacji, badanie sprawozdań finansowych przez niezależnych audytorów oraz wdrożenia restrukturyzacji spółki. Przede wszystkim zaś komercjalizacja powoduje, że przedsiębiorstwo w formie spółki jest bardziej atrakcyjne dla potencjalnych nabywców. Najczęściej komercjalizacja stanowi formę przejściową do pełnej prywatyzacji spółki. W Polsce większość przedsiębiorstw ciepłowniczych przechodziła fazę komercjalizacji w latach dziewięćdziesiątych.

### Kontrakt menedżerski

Stwarza zachętę dla menedżerów skomercjalizowanych przedsiębiorstw do poprawy zarządzania spółką i osiągnięcia lepszych efektów działalności gospodarczej. Doświadczenie uczy, że efekty takich kontraktów dla przedsiębiorstwa są na ogół mało zadowalające. Menedżerowie, wykorzystując swoją większą wiedzę o przedsiębiorstwie potrafią łatwo negocjować dla siebie z jednej strony stosunkowo niskie zadania, a z drugiej strony wysokie bodźce materialne. Przedstawiciele właścicieli natomiast rzadko potrafią narzucić wysokie wymagania odnośnie poprawy efektywności gospodarowania, poprawy jakości usług oraz wielkości nowych inwestycji. A w przypadku braku odpowiedniej realizacji założeń są mało skuteczni w wyciąganiu konsekwencji, w szczególności w zwalnianiu menedżerów zatrudnionych z politycznego nadania.

### Kontraktowanie zarządzania

Zarządzanie przedsiębiorstwem i odpowiedzialność za nie przekazane zostaje prywatnej firmie, która otrzymuje za to wynagrodzenie stałe oraz premię motywacyjną. Część wypracowanego wynagrodzenia za zarządzanie może zostać wypłacona w formie udziałów w spółce. Podstawową trudnością tego rozwiązania jest właściwe skonstruowanie i wynegocjowanie kontraktu równoważącego odpowiednio bodźce materialne z osiąganymi w wyniku niezależnego starannego zarządzania efektami gospodarczymi. Wadą jest konieczność dostarczenia przez właściciela środków finansowych na inwestycje, utrzymanie i naprawę infrastruktury oraz na rozwój przedsiębiorstwa w sytuacji, gdy generowane przepływy finansowe nie są w stanie zapewnić środków w odpowiedniej wysokości.

### Długoterminowy leasing.

W zależności od kapitałochłonności planowanych w przedsiębiorstwie inwestycji umowy leasingowe zawierane są najczęściej na okres 20-30 lat. Leasingobiorca zarządza przedsiębiorstwem niezależnie, z uwzględnieniem obowiązujących regulacji i uwarunkowań, a także dostarcza kapitału na inwestycje, utrzymanie i naprawy infrastruktury oraz na rozwój przedsiębiorstwa. W zamian otrzymuje znaczną część zysków generowanych przez przedsiębiorstwo. Zobowiązany jest do płacenia podatków i rat

leasingowych. Umowa może przewidywać opcję umożliwiającą przejęcie części udziałów lub aktywów spółki. Umowy leasingowe są zazwyczaj w pierwszych latach wielokrotnie renegotjowane co odzwierciedla trudności w ich konstruowaniu.

Poniższa skala przedstawia alternatywy prywatyzacji uszeregowane od najmniej do najbardziej rynkowo ukierunkowanych.



### **Konkluzja**

Biorąc pod uwagę wszystkie przytoczone wyżej punkty widzenia oraz alternatywne do prywatyzacji rozwiązania można stwierdzić iż prywatyzacja nie jest przymusem ale jest najlepszą siłą motoryczną prowadzącą zarówno przedsiębiorstwa ciepłownicze jak i cały sektor w kierunku przyjaznego klientom konkurencyjnego rynku.