



Koncepcja reorganizacji wykonywania zadań z zakresu gospodarki komunalnej w Gminie Leśna

Szymon Surmacz

Diagnoza 06.2019



- Dobry pomysł i spójna wizja przyszłości PM Synergia zostały zniweczone poprzez **błędy zarządcze, brak współpracy** między Synergią a gminą, **brak realizacji celów strategicznych**, złą i opłakaną w skutkach politykę gminy w zakresie gospodarki komunalnej.
- **Jakość świadczonych usług pozostaje daleka od tego, co można by uznać za przyzwoite.**
- Dla poprawienia jakości i efektywności zadań z zakresu gospodarki komunalnej w każdym aspekcie, **niezbędny jest stały i bezpośredni nadzór właściciela.**

Cele reformy



- Jednoznaczne **ustalenie odpowiedzialności** za realizowane zadania + stały **nadzór właścicielski**
- **Poprawienie jakości** świadczonych usług
- **Skrócenie procesu decyzyjnego** i **poprawienie komunikacji** wewnątrz struktur odpowiedzialnych za gospodarkę komunalną
- **Splaszczanie struktury organizacyjnej** (wiedza „z terenu” bliżej struktur decyzyjnych)
- **Poprawienie warunków pracy** pracowników, którym powierzono zadania z zakresu gospodarki komunalnej

Aspekty społeczne



- Od strony mieszkańców – ustalenie jednoznacznej odpowiedzialności za świadczone usługi (koniec z chodzeniem „od Annasza do Kajfasza”, poprawienie jakości usług komunalnych, stopniowe poprawianie infrastruktury
- Od strony pracowników – gwarancja zatrudnienia i poprawienia warunków pracy

Aspekty finansowe



- Zwiększenie budżetu gminy (wpływy z opłat – bezpośrednio do kasy gminnej)
- Zwiększenie kosztów funkcjonowania Urzędu Gminy (włączenie pracowników PM Synergia do urzędu, bezpośrednio ponoszenie kosztów eksploatacyjnych)
- Konieczność doinwestowania podstawowej infrastruktury (naprawy w oczyszczalni, i instalacjach wod-kan, zakup sprzętu itp.)

Aspekty organizacyjne



- Przygotowanie struktury Urzędu Miejskiego do nowych zadań + zatrudnienie personelu, w tym przechodzenie za porozumieniem stron pracowników PM Synergia (transfer ludzi)
- Uporządkowanie, inwentaryzacja i ew. digitalizacja informacji z poszczególnych zakresów działalności spółki (transfer wiedzy)
- Procedury prawne, formalne przeprowadzenie likwidacji spółki, podjęcie niezbędnych uchwał, dostosowanie regulaminu organizacyjnego urzędu do nowych zadań i sposobu pracy (zmianowość, interwencje itd.)

Proponowany proces zmian



- 1) Podział na etapy i segmenty.
- 2) Włączanie poszczególnych działów PM Synergia do istniejących struktur Urzędu Miejskiego oraz ZGiUK w Lubaniu.
- 3) Budowanie zespołów poprzez łączenie działów PM Synergia z Urzędem oraz ZGiUK.
- 4) Przenoszenie, porządkowanie informacji (wiedzy) z terenu i od pracowników nowo tworzonych zespołów w celu ustalenia nowych zasad (regulaminów) organizacyjnych w każdym dziale, inwentaryzacja informacji o stanie gospodarki komunalnej w poszczególnych działach.

Ad 1. Segmenty



- Podział zgodny z zakresami merytorycznymi:
 - Wodociągi i kanalizacja
 - Mieszkania komunalne
 - Odbiór odpadów
 - Estetyka, letnie i zimowe utrzymanie dróg
 - Obsługa cmentarzy
 - Finanse, pobór opłat i windykacja

Wodociągi i kanalizacja



- Budowanie zespołu na bazie pracowników dotychczasowego działu wodociągów i kanalizacji, ustalenie struktury organizacyjnej, zakresu obowiązków, regulaminów pracy, włączenie zespołu wod-kan do struktur urzędu miejskiego
- Ścisłe powiązanie z referatem inwestycji
- Inwentaryzacja najpilniejszych potrzeb i opracowanie krótkoterminowego planu inwestycyjnego i remontowego

Mieszkania komunalne



- Utworzenie zespołu ds. gospodarki mieszkaniowej, w tym także administracji wspólnotami mieszkaniowymi i grupy remontowej (w porozumieniu z referatem inwestycyjnym)
- Ścisłe powiązanie zespołu mieszkaniowego z referatem nieruchomości
- Inwentaryzacja najpilniejszych potrzeb i opracowanie krótkoterminowego planu inwestycyjnego i remontowego

Odbiór odpadów



- Ustalenie zasad współpracy ze ZGiUK w Lubaniu, podpisanie umów o transferze ludzi i sprzętu z działu estetyki
- Spotkania pracowników z zarządem ZGiUK i wizyta studyjna w ZGiUK
- „Przekazanie” zadań z zakresu odbioru odpadów do ZGiUK

Estetyka gminy – miasto



- Budowanie zespołu na bazie pracowników dotychczasowego działu estetyki, ustalenie struktury organizacyjnej, zakresu obowiązków, regulaminów pracy, włączenie zespołu estetyki do struktur urzędu miejskiego
- Ścisłe powiązanie z referatem inwestycji
- Opracowanie norm jakościowych dla poszczególnych zadań z zakresu estetyki oraz letniego i zimowego utrzymania dróg

Estetyka gminy – tereny wiejskie



- Powołanie „gospodarzy wsi” we współpracy z sołtysami i Radami Sołeckimi
- Ustalenie zakresów obowiązków i płacy w każdym sołectwie w zależności od lokalnych potrzeb i możliwości

Cmentarnictwo



- Powołanie „gospodarza cmentarza” – osoby odpowiedzialnej za bieżące utrzymanie, planowanie i zlecanie remontów.
- Utworzenie w ramach istniejącego referatu nieruchomości administracji cmentarza
- Transfer wiedzy i dokumentacji z PM Synergia, stopniowa digitalizacja informacji, przygotowanie do wdrożenia internetowych map i bazy online informacji o cmentarzach
- Cmentarze w Grabiszycach i Pobiednej zarządzane „na miejscu”

Finanse, pobór opłat i windykacja



- Włączenie pracowników PM Synergia zajmujących się księgowością, kadrami, poborem opłat, windykacją (dział księgowy, handlowy i kadry) do referatu finansowego UM, ustalenie zakresu obowiązków, zależności służbowych itd..
- Transfer wiedzy z poszczególnych zakresów merytorycznych
- Stopniowe ujednocnianie informatycznych systemów dziedzinowych
- Ustalenie nowych zasad windykacji, odczytu wodomierzy, sprzedaży wody itp.

Etap 1 – działania formalno-prawne



- Uchwała Rady Miejskiej o likwidacji PM Synergia
- Akt notarialny o likwidacji
- Powołanie likwidatora spółki
- Przeprowadzenie procesu likwidacji, czuwanie nad prawidłowością transferu wiedzy i majątku
- Końcowe rozliczenie spółki, zamknięcie procesu likwidacji

Etap 2 – dział estetyki



- Lipiec-sierpień – ustalenia z pracownikami działu estetyki
- 16-19 lipca – wizyta i spotkanie z zarządem ZGiUK
- Koniec sierpnia – finalizacja umów ze ZGiUK
- Sierpień-wrzesień – transfer wiedzy dot. cementarnictwa do UM
- Włączenie zespołu letniego i zimowego utrzymania dróg do Urzędu, powołanie „gospodarzy wsi”, gospodarza cementarza.
- 1 października – końcowy termin transferu zgodnie z terminem nowego przetargu na odbiór odpadów

Etap 3 – finanse, księgowość



- Lipiec-wrzesień – rozmowy z personelem, przygotowanie struktur organizacyjnych, reorganizacja przestrzeni biurowej
- Sierpień-grudzień – stopniowe przenoszenie wiedzy (bazy danych, oprogramowanie dziedzinowe) i pracowników, włączanie nowych zadań w strukturę urzędu
- Wrzesień-październik – ujęcie nowych zadań w budżecie gminy
- 31 grudnia – termin włączenia i uruchomienia nowej struktury finansowej

Etap 4 – mieszkaniówka



- Lipiec-sierpień – rozmowy z personelem, przygotowanie struktur organizacyjnych, reorganizacja przestrzeni biurowej
- Sierpień-wrzesień – stopniowe przenoszenie wiedzy (bazy danych, oprogramowanie dziedzinowe) i pracowników, włączanie nowych zadań w strukturę urzędu
- Wrzesień – plan finansowy remontów i inwestycji – do ujęcia w budżecie na 2020 r.
- Stanowisko ds administracji wspólnotami mieszkaniowymi
- 31 grudnia – termin włączenia i uruchomienia nowej struktury

Etap 5 – wod-kan



- Lipiec-sierpień – ustalenia z pracownikami
- Sierpień-październik – stopniowy transfer wiedzy, plan finansowy remontów i inwestycji – do ujęcia w budżecie na 2020 r.
- Październik-grudzień – stopniowy transfer ludzi, wiedzy i zasobów (maszyny, nieruchomości)
- Zakończenie – 31 grudnia z możliwością przesunięcia

Spodziewane efekty



- Zgodnie z założonymi celami (odpowiedzialność i jakość)
- Włączenie do budżetu na 2020 r. niezbędnych napraw, remontów i inwestycji – zgodnie z ustaleniami w zespołach
- Skuteczne poinformowanie mieszkańców gminy o zmianach poprzez regularne komunikaty w Panoramie Leśnej, na www, w mediach społecznościowych, drukowanych materiałach informacyjnych



Dziękuję za uwagę