

---

# **RAPORT O STANIE GOSPODARKI KOMUNALNEJ W GMINIE LEŚNA 2020**

**(ROK PO PRZEJĘCIU ZADAŃ PM SYNERGIA PRZEZ URZĄD MIEJSKI W LEŚNEJ)**

---

Leśna, 19 października 2020

## **WPROWADZENIE – SPOSÓB WYKONANIA RAPORTU**

---

Niniejszy raport jest w znacznej części rozbudowaną i zaktualizowaną wersją dokumentu pt: „Analiza zestawienia kosztów i przychodów na działalności komunalnej od momentu przyjęcia tych zadań po PM Synergia wraz z analizą zaległości” przedstawionego Komisji Budżetowej Rady Miejskiej w Leśnej 15.08.2020. Fragmenty będące w całości cytatami z „Analizy...” wyróżniono czcionką bezszeryfową– dla podkreślenia powtórzeń i ułatwienia lektury osobom, które zapoznały się z dokumentem z sierpnia b.r.

Obecny dokument został zredagowany wg struktury na której opierał się raport pt: „Ocena stanu i poziomu realizacji zadań powierzonych PM Synergia w Leśnej” z 17.06.2019. Zestawiając oba raporty o podobnej strukturze, czytelnikowi będzie łatwiej porównać poszczególne sfery działalności obu instytucji.

Nie wszystkie działania Urzędu Miejskiego i spółki są porównywalne, ze względu na znacząco różne formuły prawne i struktury organizacyjne. Poszczególne rozdziały raportu wskazują, które różnice i w jaki sposób mają istotne znaczenie dla obecnego funkcjonowania gospodarki komunalnej w gminie Leśna.

Po przejściu zadań likwidowanej spółki PM Synergia przez Urząd Miejski, wpływy za usługi komunalne przez większą część okresu poddanego niniejszej analizie kształtowane były na podstawie cen i stawek obowiązujących w roku 2019 w spółce. Przejmując zadania spółki, Burmistrz Leśnej zarekomendował Radzie Miejskiej zmiany w poszczególnych sferach gospodarki komunalnej (opisane niżej), które mają wpływ na stosunek kosztów i przychodów oraz efektywność całego systemu.

Największą trudnością w wykonaniu rzetelnej analizy porównawczej dla obu systemów jest brak wiedzy dotyczącej szczegółów księgowania kosztów w poszczególnych sferach w PM Synergia. Posługujemy się rocznymi zestawieniami finansowymi, bez wiedzy jakiego rodzaju koszty były księgowane w poszczególnych działach oraz jak wyglądały przychody i koszty w poszczególnych miesiącach. Przykładowo – nie wiemy czy zewnętrzne usługi wykonania nowej instalacji elektrycznej w mieszkaniu komunalnej były „usługą obcą” czy „remontem”. Trudno jest więc dokonać precyzyjnej analizy rzeczowej wydatkowanych środków, a bez tego niemożliwe jest określenie racjonalności podejmowanych działań finansowych.

Można jednak przyrzeć się efektom rzeczowym (materialnym) zrealizowanym przez rok działania nowego modelu (przedstawiają ją pierwsze rozdziały raportu) oraz ogólnym kosztom zarządzania poszczególnymi sferami gospodarki komunalnej w nowym modelu (rozdział „Efekty finansowe”).

Globalne zestawienie prognozowanych do końca 2020 r kosztów i przychodów całego systemu z podziałem na poszczególne kategorie jest znacznie bardziej istotne z punktu widzenia całego budżetu gminy. Zamieszczamy też opis przyczyn i skutków podejmowanych działań oraz analizę wyłaniających się trendów i prognozowanych zmian.

Raport kończą wnioski będące rekomendacją postępowania na najbliższe miesiące i lata.

Zamieszczona na końcu bibliografia odsyła do dokumentów uzupełniających niniejszy raport o dodatkowe informacje lub służących porównaniu ze stanem z lat ubiegłych.

## **ZADANIA WŁASNE GMINY PRZEJĘTE OD PM SYNERGIA**

---

1. Gospodarka wodno-ściekowa – od 11.2019 realizuje je Referat Komunalny UM w Leśnej
2. Zarządzanie mieszkaniami komunalnymi – od 10.2019 realizuje je Referat Nieruchomości
3. Estetyka i czystość gminy, utrzymanie letnie i zimowe części dróg gminnych, głównie na terenie miasta Leśna – od 9.2019 realizuje je Referat Inwestycji i Zamówień Publicznych UM w Leśnej
4. Cmentarnictwo – od 11.2019 realizuje je Referat Komunalny UM w Leśnej oraz Referat Inwestycji...
5. Odbiór odpadów z nieruchomości niezamieszkałych w ramach konsorcjum ze ZGiUK w Lubaniu – w całości zostało przejęte przez ZGiUK w Lubaniu, który wygrał przetarg na odbiór i zagospodarowanie odpadów.

## **REALIZACJA PRZEJĘTYCH ZADAŃ**

### **AD 1. GOSPODARKA WODNO-ŚCIEKOWA**

---

Zadanie związane ze zbiorowym zaopatrzeniem ludności w wodę, oraz zadania związane z odbiorem nieczystości ciekłych realizuje Referat Komunalny. Referat składa się z kierownika, dwóch osób obsługi administracyjnej, inkasenta, pięciu pracowników oczyszczalni ścieków, dwóch osób obsługi wozu asenizacyjnego i maszyn oraz trzyosobowej grupy wod-kan zajmującej się usuwaniem awarii i obsługą wodociągów. Razem w referacie pracuje 14 osób wliczając kierownika.

Referat obsługuje także zadania administracyjne związane z cmentarnictwem opisane w p.4.

Najważniejsze zadania wod-kan zrealizowane od 11.2019 r.:

- Rozpoczęto prace związane z tworzeniem dokumentacji istniejącej sieci. Zgromadzono i przeanalizowano istniejące projekty inwestycyjne. Zaktualizowano opracowane w 2012 roku „Koncepcję rozwiązania gospodarki ściekowej na terenie gminy Leśna” oraz „Koncepcję rozwiązania gospodarki wodnej na terenie gminy Leśna” o aktualne wartości RLM. Na tej podstawie został opracowany „Program zaopatrzenia w wodę i odbiór nieczystości płynnych dla Gminy Leśna na lata 2020-2029” z dnia 26.05.2020, który został przyjęty do realizacji wraz z aktualizacją strategii rozwoju gminy uchwałą Rady Miejskiej w Leśnej nr 179/XXV/2020 30 czerwca 2020 r.

- Wykonano szereg napraw na oczyszczalni ścieków, m.in. generalna naprawa (remont) dwóch dmuchaw, remont sita pionowego, naprawa mieszadła nadawy (zaęszczacza grawitacyjnego os. nad.), wzmocnienie (wymiana) przewodnic ślimaka w piaskowniku, dostosowanie istniejącego (nieużywanego) pojemnika na piasek z piaskownika do jego przeładunku na samochody transportujące, identyfikacja problemu komunikacji mieszadeł OKF-ów z komputerem głównym (brak możliwości ustawienia pracy cyklicznej mieszadeł)
- Kontynuowany jest wywóz osadu nadmiernego z oczyszczalni ścieków w Smolniku na rekultywację składowiska odpadów oraz na grunty do uprawy roślin przemysłowych (na dzień tworzenia raportu wywieziono 180,9 tony)
- Podczas usuwania awarii sieci, tam gdzie jest to możliwe wymieniane są fragmenty sieci, jednak liczba usterek nie maleje. W sierpniu 2020 wprowadzono protokoły awarii, na ich podstawie tworzony jest rejestr, dzięki któremu monitorujemy koszty, czas usuwania, powtarzające się miejsca szczególnie narażone na usterki itp. Szczególnie dotkliwe są awarie sieci wodociągowej, która wymaga stałej i konsekwentnej modernizacji i wymiany. Najwięcej awarii jest w okresie jesiennym.
- Zostały ograniczone straty wody w Pobiednej. Zlikwidowano tam we współpracy z mieszkańcami wskazującymi miejsca wycieków 3 duże wypływy wody.
- Na ujęciu w Pobiednej naprawiono i zainstalowano chlorator, a także został wymieniony wodomierz mierzący ilość wody wypływającej z ujęcia do sieci. W czerwcu 2020 zdiagnozowano usterkę starego wodomierza, który pokazywał nieprawidłowe odczyty. Nowy wodomierz zainstalowano w lipcu.
- Rozpoczęto proces likwidacji ryczałtów na terenie gminy Leśna. Kończymy montaż wodomierzy głównych w Pobiednej. W połowie roku 2021 chcemy wykonać analizę strat wody w Pobiednej. Po analizie faktur i wpływów wody z ujęcia w miesiącach gdy nie nastąpi znaczący wyciek wody spowodowany awarią rurociągu możliwe będzie oszacowanie rzeczywistych strat wody o których mowa była we wcześniejszych raportach.
- Wykonano przegląd urządzeń GlobaLine do uzdatniania wody na ujęciu w Świeciu, Szyszkowej i w Pobiednej, które jak wynika z przeprowadzonego wywiadu nie były serwisowane od dnia zakupu (kilkanaście lat)
- Naprawiono i skalibrowano fotometr oraz zakupiono odczynniki do pomiaru chloru. Fotometr przejęty z wyposażeniem z PM Synergia nie był kalibrowany od dnia zakupu, a chlorowanie było najczęściej wykonywane „na oko”.

Urząd Miejski wykonał inwestycje<sup>1</sup> z zakresu gospodarki wod-kan:

1. budowa sieci kanalizacyjnej przy ul. Żeromskiego w Leśnej (225 m kanalizacji) – III kwartał 2019r.

---

<sup>1</sup> Szczegóły inwestycji z 2019 r. znajdują się online w raporcie o stanie gminy <https://raport.lesna.pl/wp-content/uploads/2020/07/Wydatki-inwestycyjne.pdf>

2. budowa sieci kanalizacji sanitarnej i deszczowej przy ul. Jana Kochanowskiego i Rynek w Leśnej – IV kwartał 2019r.
3. budowa oczyszczalni ścieków dla budynków 66A i 66B w Szyszkowej (pałac) – I kwartał 2020r.
4. zakupiono wóz asenizacyjny oraz inne niezbędne wyposażenie – IV kwartał 2019r.
5. zakup atestowanych cystern do przewozu wody pitnej (środki własne + dotacja z WFO-SiGW)
6. rozbudowa sieci przeciwpożarowej w Leśnej (sieć wodociągowa + hydrant p.poż przy Domu Kultury) – III kwartał 2019r.
7. uzyskano dofinansowanie budowy nowych odcinków sieci kanalizacyjnej na ul. Wiejskiej w Leśnej i Smolniku w wysokości 1,185,516.34 zł
8. opracowano dokumentację projektową dot. remontu ujęcia wody w miejscowości Sucha – III kwartał 2019r. a aktualnie rozpocznie się pierwszy etap robót budowlanych
9. zlecono opracowanie dokumentacji do zmiany pozwolenia na budowę w zakresie wybranego obszaru w Pobiednej w zakresie budowy sieci wodociągowej oraz sanitarnej wraz z oczyszczalnią ścieków – III kwartał 2020r.
10. opracowanie dokumentacji kosztorysowo-projektowej dot. budowy sieci wodociągowej do budynków przy ul. Baworowo 97, 98, 98a oraz 99 w Leśnej – zadanie zrealizowano wraz z uzyskaniem pozwolenia na budowę w IV kwartale 2020r.
11. budowa przyłączy kanalizacji sanitarnej do budynków wielorodzinnych przy ul. J. Kochanowskiego 20 oraz ul. G. Morcinka 4 w Leśnej – II kwartał 2020r.
12. remont dwóch rurociągów kanalizacyjnych w dnie Potoku Miłoszowskiego – I kwartał 2020r.

Wywozy nieczystości płynnych realizowane są obecnie na bieżąco.

Zgodnie z przedstawianymi podczas kolejnych sesji i komisji Rady Miejskiej informacjami, dział wod-kan wymaga zaangażowania znacznych środków finansowych na inwestycje i doprowadzenie całego systemu do sprawnego funkcjonowania. W celu osiągnięcia zamierzonych korzyści na działalności, dostosowujemy wodociągi i oczyszczalnię ścieków do obowiązujących norm. Wiąże się to z czasowym wzrostem kosztów jej funkcjonowania, jak np. koszt wywozu nadmiernych osadów z oczyszczalni ścieków.

Przychody wod-kan pochodzą głównie ze sprzedaży wody i odbioru nieczystości płynnych. W gminie obowiązują obecnie te same stawki opłat za wodę co w latach ubiegłych, jednak opracowujemy obecnie tabelę taryf wodnych obejmującą także prowadzone i planowane w przyszłości inwestycje (Program zaopatrzenia w wodę...). Taryfy po zatwierdzeniu przez Wody Polskie, zostaną przekazane do omówienia Radzie Miejskiej wraz z rekomendacjami zmian w stawkach opłat.

**AD 2. ZARZĄDZANIE MIESZKANIAMI KOMUNALNYMI**

Działalność w zakresie administrowania mieszkaniami komunalnymi została wcielona do Urzędu Miejskiego w październiku 2019 r. Na przychody z tytułu tej działalności składają się czynsz dzierżawny lokali mieszkalnych oraz czynsz dzierżawny z pozostałych nieruchomości typu garaże, komórki. Koszty gospodarowania mieniem komunalnym dotyczą funduszu remontowego oraz eksploatacji. Znaczącą rolę kosztów stanowią remonty lokali komunalnych. Stan przejętych lokali po likwidacji spółki wymaga wielu pilnych remontów chroniących zdrowie i życie najemców. Są one stopniowo wykonywane. Łączna kwota środków niezbędnych do wykonania remontów wielokrotnie przekracza możliwości budżetu gminy, co jest główną przyczyną reform całego systemu, zmierzającego do prywatyzacji mieszkań i stopniowego redukowania aktywności gminy w zakresie gospodarki mieszkaniowej.

W zestawieniu porównawczym kosztów gospodarki mieszkaniowej w PM Synergia i UM w Leśnej największą trudnością jest opisany we wstępie brak szczegółowej wiedzy dotyczącej tego, co kryje się pod kwotami w rocznych zestawieniach spółki, szczególnie pomiędzy kosztami remontów a kosztami pozostałymi. Wyższe koszty pracowników związane są głównie ze wzrostem kosztów pracy (wynagrodzeń).

**Gospodarka mieszkaniowa – koszty 2020<sup>2</sup>**

	UM Leśna stan w zł za okres od 01.2020 do X.2020 wg zestawień RN
<b>Koszty wykonanych remontów dotyczących gospodarki mieszkaniowej</b>	104 370,9
<b>Pozostałe koszty dotyczące gospodarki lokalowej (w tym ubezpieczenie lokali komunalnych, fundusz remontowy i eksploatacyjny, przeglądy techniczne)</b>	433.670,81

Przychody w gospodarce mieszkaniowej składają się wyłącznie z opłat od mieszkańców. Jest to iloczyn liczby lokatorów i wynajmowanych metrów kwadratowych lokali. W 2019 r, gmina sprzedała 10 mieszkań, od początku roku 2020 kolejnych 14, co ma wpływ na zmniejszenie średniego miesięcznego przychodu za czynsze. Od lipca 2020 miał zacząć obowiązywać nowy sposób naliczania czynszów, uzależniający kwotę opłat od standardu mieszkania (rozwiązanie przyjęte przez Radę Miejską jesienią 2019). Ze względu na pandemię nie udało się doręczyć wszystkich porozumień i umów najmu z nowymi stawkami przed lipcem 2020. Obowiązują one od sierpnia b.r. a miesięczny wzrost opłat na podstawie nowych umów pokazuje wiersz nr 4.

Łączny udział gminy w budynkach należących do wspólnot mieszkaniowych wynosi obecnie 38,39%. Kwota „pozostałych kosztów” zawiera m.in. wpłaty na fundusz remontowy i eksploatacyjny, które wynoszą łącznie 404 062,79 zł na koniec 09.2020. Oznacza to, że pozostali właściciele wpłacili na cele remontów i eksploatacji budynków kwotę 648458,15. Dlatego pracownicy Referatu pracują nad namawianiem wspólnot do prowadzenia remontów swoich budynków.

<sup>2</sup> Dane z raportu „Realizacja programu gospodarowania gminnym zasobem mieszkaniowym za okres 2019”.

Zamieszczona poniżej tabela jest zaktualizowaną wersją zestawienia z „Analizy...” z 15.08.2020r.

<b>Gospodarka mieszkaniowa – przychody</b>				
<b>Lp.</b>		UM Leśna stan w zł za okres od XI.2019 do IX.2020	Średnia miesięczna kwota przychodów UM Leśna za okres od XI.2019 do IX.2020	Średnia miesięczna kwota przychodów PM Synergia 2018
1.	<b>Wpływ z tytułu czynszu mieszkalnego w zł</b>	476 774,91	43 343,17	40 103,92
2.	<b>Wpływ z tytułu czynszu dzierżawnego w zł</b>	94 572,39	10 508,04	16 226,59
3.	<b>Kwoty "zawieszonych" wpłat wynikające z niepodpisanych porozumień</b>	8 267,91		
4.	<b>Miesięczne wpływy z tytułu czynszu po zmianie stawek od 01.08.2020r.</b>	50 693,95	Wzrost o 13 075,00 od 1.08.2020	
5.	<b>Liczba zawartych umów (mieszkania, komórki, użytkowe)</b>	1016		

Więcej informacji o gospodarce mieszkaniowej, w tym sprawozdanie przedstawione Radzie Miejskiej w czerwcu 2020, zawiera Raport o Stanie Gminy Leśna:

<https://raport.lesna.pl/gospodarka-komunalna/gospodarka-mieszkaniowa/>

### **AD 3. ESTETYKA I CZYSTOŚĆ GMINY, UTRZYMANIE LETNIE I ZIMOWE DRÓG**

Zadania związane z estetyką i utrzymaniem czystości realizuje grupa wielozadaniowa przyporządkowana organizacyjnie do Referatu Inwestycji i Zamówień Publicznych UM w Leśnej. Oprócz zadań porządkowych grupa wykonuje szereg prac remontowych i interwencyjnych na terenie całej gminy.

Grupa składa się z 7 osób – sześcioro jest przejętymi pracownikami byłej spółki miejskiej, siódmy to konserwator Urzędu Miejskiego, będący jednocześnie brygadziwą grupy.

Zgodnie z rekomendacjami zawartymi w raporcie z 2019 r, poprawiono mechanizmy nadzoru nad wykonywaną pracą. Odbywa się ona według stałych procedur. Wszystkie powierzane grupie zadania odnotowywane są w elektronicznym rejestrze zadań grupy pracowników fizycznych zamieszczonym w katalogu „Wspólny”, który dostępny jest dla wszystkich pracowników UM w Leśnej. Na dzień dzisiejszy w w/w rejestrze wpisanych jest 80 zadań i obejmują one różnego rodzaju roboty związane z wykaszaniem rowów, skwerów i poboczy dróg gminnych oraz cmentarzy, udrożnieniem studzienek kanalizacyjnych, montażem/ demontażem oznakowania pionowego, barier oraz progów zwalniających, likwidacją dzikich wysypisk śmieci, montażem obiektów małej architektury tj. ławek, koszy ulicznych, tablic ogłoszeniowych, stojaków na rowery, wymianą siedzisk drewnianych na ławkach, obsługą PSZOK-u. Wiele tego rodzaju zadań, przed rokiem 2019 było wykonywanych

przez PM Synergia za dodatkową opłatą. Szczegóły pokazuje załącznik nr 3 – „Zestawienie kosztów usług...”

Ponadto grupa wykonuje znaczną ilość prac związanych z remontami mieszkań komunalnych w tym: wykonywanie instalacji wodnej, elektrycznej, rozbiórką/budową pieców kaflowych, budową nowych przewodów kominowych, odświeżanie powłok malarskich, zabudowy z płyt kartonowo-gipsowych na stelażu, układanie glazury, wymiana podłóg, wykonanie tzw. białego montażu, sprząkanie lokali komunalnych po byłych najemcach.

Bez udziału firm zewnętrznych wyremontowane zostały pomieszczenia biurowe na II piętrze budynku przy ul. Elizy Orzeszkowej oraz parter budynku tj. pomieszczenia bo byłej siedzibie PM Synergia. Sp. z o.o. Wyremontowano także klatkę schodową poprzez ułożenie glazury na podłodze i schodach oraz gładzi i marmolitu na ścianach.

Przejmując mienie likwidowanej spółki Urząd dokonał oceny przydatności poszczególnych maszyn i urządzeń. W celu poprawienia jakości i efektywności pracy grupa wielozadaniowa została zaopatrzona w nowe maszyny i sprzęt:

- zespół koszący bijakowy RIDER 21/P524
- samochód ciężarowy Fiat Ducato
- plastikowe pojemniki na piach i sól do zimowego utrzymania dróg i placów gminnych
- detektor przewodów do drewna i metalu, spawarkę, wiertarkę udarową Metabo KHE 2644, wykaszarkę spalinową, wyrzynarkę, kompresor olejowy.

Ponadto w celu usprawnienia działań grupy, szkoleniu poddano 2 osoby w zakresie eksploatacji urządzeń, instalacji i sieci elektrycznych (dla grupy 1), eksploatacji urządzeń, instalacji i sieci zużywających ciepło (grupa 2). Powyższe umożliwi ograniczenie kosztów związanych z zatrudnianiem firm zewnętrznych w przedmiotowych zakresach.

Koszty utrzymania czystości na dzień dzisiejszy zawarte są w wydatkach jakie Gmina ponosi za zatrudnienie pracowników fizycznych (tzw. grupy od estetyki) oraz zakupie wyposażenia. Miesięczny koszt utrzymania w/w grupy wynikający z zawartych umów o pracę opiewa na kwotę niecałych 25 tys zł (293 500 zł rocznie). Należy podkreślić, że w związku z podwyższeniem płacy minimalnej w roku 2019 r. nastąpił wzrost kosztów pracy. Pensje obecnych pracowników grupy wielozadaniowej UM w Leśnej obejmują stawki płac z roku 2020, a wskazane w tabeli poniżej koszty usług PM Synergia z lat 2018 i 2019 nie uwzględniają podwyżek płac. Można założyć, że nieunikniony w 2020 r wzrost płac zostały pokryty przez spółkę przez podwyższenie faktur wystawianych dla gminy.

Orientacyjne<sup>4</sup> koszty za utrzymanie czystości i inne usługi realizowane przez grupę wielozadaniową, w latach ubiegłych kształtowały się następująco:

4 Podajemy 4 najważniejsze roczne koszty ponoszone przez gminę na rzecz usług świadczonych przez PM Synergia. Szczegółowe zestawienie usług świadczonych przez PM Synergia na rzecz gminy zostało przedstawione w raporcie z czerwca 2019. Dołączamy to zestawienie także do tego raportu (załącznik nr 3). Za każde dodatkowe zadanie, wykonywane dziś przez grupę wielozadaniową, gmina płaciła dodatkowe opłaty – od takich zleceń jak „zakup pojemnika – 270 zł” po „przebudowa ujęcia Złotniki – 31 488,18 zł” lub enigmatyczne „usunięcie awarii – 24 502,18 zł”.

<b>Płatności z budżetu gminy dla PM Synergia (2018-2019) za najważniejsze zadania przejęte przez grupę estetyki</b>					
Rok	Letnie utrzymanie dróg	Opróżnianie koszy	Zimowe utrzymanie dróg <sup>5</sup>	Utrzymanie PSZOK	Razem rocznie
2018	199 500,00	54 528,00	105 000,00 21 000,00 zł/mc	13 750 ,00	<b>372 778,00 zł</b>
2019	211 101,66	50.438,40	68 068,80 22 689,60 zł/mc	7200,00 (6 miesięcy I-VI.2019)	<b>336 808,86 zł</b>
Roczny (2020) koszt utrzymania grupy wielozadaniowej UM w Leśnej wraz z etatem konserwatora-brygadzysty					<b>293 500 zł</b>

#### **AD 4. CMENTARNICTWO**

Urząd przejął od spółki zarządzanie cmentarzami w listopadzie 2019 r. Ze względu na formę prawną UM nie może świadczyć usług pogrzebowych ani dokonywać innych odpłatnych zleceń związanych z pogrzebami i porządkowaniem cmentarzy.

W ramach poprawy usług związanych z cmentarnictwem wykonano:

- inwentaryzację wszystkich trzech cmentarzy komunalnych i wykonano internetowe bazy grobów przy pomocy systemu mogily.pl/ Dostęp do gminnych cmentarzy znajduje się pod adresem: <http://mogily.pl/start/g-lesna>

Ponadto w obrębie cmentarzy komunalnych przeprowadzono następujące roboty budowlane:

- zlikwidowano stary boks śmietnikowy w Grabiszycach Średnich,
- ogrodzono teren przy wieży w Pobiednej,
- wykonano utwardzenie miejsca pod pojemniki na odpady komunalne przy bramie wjazdowej na cmentarz w Pobiednej,
- kompleksowo odkrzaczono teren cmentarza w Pobiednej,
- zabezpieczono grobowce w Pobiednej płytami betonowymi,
- wykonano pokrycie dachu wraz z obróbkami i rynnami na kaplicy w Pobiednej,
- wykonano nową bramę i furtkę cmentarza komunalnego w Leśnej.

5 Zimowe utrzymanie dróg w roku 2018 obejmowało pięć miesięcy po 21 000 zł/mc, a w roku 2019 trzy miesiące po 22 689,60 zł/mc (przed likwidacją: styczeń-marzec). Płatności wykonywane były ryczałtowo bez względu na ilość pracy związanej z odśnieżaniem. W sezonie zimowym 2019/2020 urząd przejmując zadania spółki zdecydował o wyłączeniu z zakresu prac grupy wielozadaniowej odśnieżania ulic w Leśnej, włączając to zadanie do przetargu na zimowe odśnieżanie dróg (płatność za odśnieżony km drogi). Decyzja podyktowana głównie bardzo złym stanem sprzętu „odziedziczonego” po PM Synergia oraz dbałością o jakość świadczonej usługi. Zgodnie z zapisami przetargu usługobiorca jest zobowiązany do odśnieżenia wszystkich dróg przed godziną 6 rano. We wcześniejszych latach, kiedy zadanie odśnieżania dróg realizowała spółka miejska powtarzały się problemy z terminowością i jakością tej usługi. Pracownicy urzędu odśnieżają i posypują chodniki i place.



**AD 5. ODBIÓR ŚMIECI Z NIERUCHOMOŚCI NIEZAMIESZKAŁYCH + PSZOK**

PM SYNERGIA Spółka z o.o. świadczyła usługi dla Gminy w postaci odbioru odpadów mieszanych z nieruchomości zamieszkałych (w konsorcjum ze ZGiUK w Lubaniu) oraz niezamieszkałych. Od momentu likwidacji spółki usługi odbioru odpadów komunalnych dla Gminy Leśna świadczone są wyłącznie przez Zakład Gospodarki i Usług Komunalnych Sp. z o.o. w Lubaniu wg harmonogramu wywozu odpadów.

W analizie nie przedstawiono informacji dotyczących odbioru odpadów z nieruchomości zamieszkałych, ponieważ sytuacja z roku 2018, 2019 i 2020 jest zupełnie nieporównywalna ze względu na znaczące zmiany ustawowe, uchwały zmieniające gminny system gospodarki odpadowej i ogromny wzrost kosztów zagospodarowania odpadów. Koszty i przychody gospodarki odpadowej w roku 2019 oraz perspektywy na kolejne lata przedstawia bardziej szczegółowo Raport o stanie gminy...

<https://raport.lesna.pl/gospodarka-komunalna/gospodarka-komunalna-odpady/>

Porównać można odbiór odpadów z terenów niezamieszkałych, który został włączony do systemu gospodarki odpadami komunalnymi w październiku 2019 r. Podmioty zarządzające nieruchomościami niezamieszkałymi przed październikiem 2019, miały wtedy obowiązek podpisania umowy z odbiorcą odpadów (np. PM Synergia) na świadczenie usług odbioru. Obecnie te same podmioty (głównie firmy prywatne) zobowiązane są złożyć deklarację do Urzędu Miejskiego lub oświadczenie o tym, że ich firma nie produkuje śmieci innych niż „domowe” (dotyczy to jednoosobowej działalności gospodarczej).

Analizując przychody z tytułu gospodarowania odpadami, widoczny jest znaczny wzrost wpływów z tego tytułu oraz liczby zadeklarowanych nieruchomości niezamieszkałych. Weryfikacja płatników w Urzędzie trwa nadal, co będzie mieć wpływ na dalszy wzrost przychodów. Należy jednak podkreślić, że przy obecnie obowiązujących ustawowych stawkach za odbiór odpadów komunalnych od płatników z terenów niezamieszkałych, przychody osiągnięte z tytułu opłat nie pokrywają kosztów odbioru i zagospodarowania. Stawki ustawowe *de facto* zmuszają nas do dopłacania do wielu „producentów” odpadów, którzy zdecydowali się na podpisanie deklaracji przystąpienia do gminnego systemu. Od 1 lipca 2020r. obowiązują nowe przepisy, które dają dobrowolność wyboru odbiorcy odpadów dla nieruchomości niezamieszkałych, co może wymusić kolejne zmiany w analizie przychodów i kosztów z tym związanych.

<b>Gospodarka odpadami komunalnymi – nieruchomości niezamieszkałe</b>					
<b>Lp.</b>		UM Leśna stan za okres od XI.2019 do IX.2020	PM Synergia stan za okres 2018	Średnia miesięczna kwota przychodów UM Leśna w zł	Średnia miesięczna kwota przychodów PM Synergia w zł
<b>1.</b>	<b>Wpływ z tytułu opłat za gospodarowanie odpadami komunalnymi z nieruchomości niezamieszkałych w zł</b>	305 810,16	177 722,88	27 800,92	17 772,29
<b>2.</b>	<b>Liczba złożonych deklaracji na odpady komunalne dotyczące nieruchomości niezamieszkałych</b>	233,00	142,00		

## ZARZĄDZANIE

Cele zarządcze określone przez zarząd PM Synergia w 2014, przywołane w raporcie z czerwca 2019, zostają realizowane obecnie przez Urząd Miejski. W pierwszym roku od likwidacji spółki, urząd zrealizował m.in. takie zadania:

1. Poprawiono bazę magazynowo-sprzętową i zaplecze socjalne pracowników, likwidując „bazę” pamiętającą jeszcze czasy ZUK pod adresem Smolnik 78.
2. Wprowadzono integrację systemów informatycznych wspierających proces zarządzania przedsiębiorstwem, m.in. przywrócono monitoring GPS dla pojazdów komunalnych, wprowadzono cyfrowe bazy danych dla mieszkalnictwa, PSZOK, przejazdów wozu asenizacyjnego, zaktualizowano oprogramowanie do opłat za wodę i odbiór nieczystości płynnych, ujednolicono systemy księgowo i kadrowe. Wprowadzono informatyzację cmentarzy komunalnych.
3. Regularnie doposaża się w nowy sprzęt w celu kompleksowej realizacji poszczególnych usług oraz zmniejszenia uzależnienia od podwykonawców.
4. Stopniowo rozbudowuje się sieć wodociągowo-kanalizacyjna, opracowano szczegółowy „Program zaopatrzenia w wodę...”
5. Poprawiono poziom wykształcenia pracowników poprzez zatrudnienie na stanowisku kierowniczym inżyniera ze specjalizacją wodno-kanalizacyjną, aktualna kadra administracyjna posiada też przeciętnie wyższe kompetencje, pracownicy techniczni zdobywają nowe kwalifikacje i uprawnienia.
6. Struktura organizacyjna podlega stałej poprawie i optymalizacji. Aktualnie mniejszy zespół realizuje znacznie więcej zadań.
7. Poprawiono komunikację między poszczególnymi działami – realna synergia planowania i zarządzania procesami inwestycyjnymi – szczególnie w zakresie wod-kan rozpoczęła się dopiero po likwidacji „Synergii”
8. Zgodnie z kluczowym założeniem reformy opartej na likwidacji spółki – ujednolicono odpowiedzialność za zadania, zwiększono kontrolę nad procesami realizacji zadań i pracą poszczególnych pracowników, tam gdzie było to możliwe w krótkim czasie – poprawiono jakość świadczonych usług.

Porównanie struktury zarządzania gospodarką komunalną w roku 2018 i 2020 pokazuje że:

1. Spłaszczono i przyspieszono proces decyzyjny między zdiagnozowanym problemem a niezbędną inwestycją dla jego rozwiązania. Bez własnego kapitału, spółka musiała zwracać się do gminy z wnioskiem o realizację większych inwestycji, obecnie ten proces jest prostszy i bardziej efektywny.
2. Zredukowano dublujące się i nieefektywne z punktu widzenia nowej organizacji zadania stanowiska pracy: prezes, główna księgowa, rada nadzorcza, część administracji, zredukowano zbędne stanowiska kierownicze.

3. Poprawiono komunikację z mieszkańcami poprzez jednoznaczne określenie odpowiedzialności za daną sferę gospodarki komunalnej.
4. Zwiększono nadzór nad istotnymi procesami z zakresu bezpieczeństwa ludzi i środowiska, co jednoznacznie pokazały efekty kontroli WIOŚ na oczyszczalni, kontrola na „bazie” Smolnik 78, czy raport likwidatora spółki.

Negatywną stroną likwidacji spółki jest brak możliwości realizowania odpłatnych usług zewnętrznych np. porządkowania terenów wspólnot mieszkaniowych i prywatnych, wykonywania dla prywatnych odbiorców napraw, remontów itp. Analiza zapisów księgowych zlikwidowanej spółki pokazuje, że świadczyła ona niewiele tego rodzaju usług zewnętrznych. Regularne telefony do Urzędu Miejskiego z pytaniami o możliwość wykonania różnych drobnych usług pokazują jednak, że istnieje tego rodzaju zapotrzebowanie na gminnym rynku pracy. Zasadne będzie rozważenie w przyszłości utworzenia zależnej od gminy firmy (np. zakładu komunalnego, spółdzielni socjalnej), która mogłaby świadczyć odpłatne usługi remontowe i naprawcze dla mieszkańców gminy. Decyzję taką należy jednak poprzedzić rzetelną analizą ekonomiczną, badaniem rynku i biznesplanem.

## OCENA EFEKTYWNOŚCI FINANSOWEJ

Na ocenę efektywności finansowej nowego systemu zarządzania gospodarką komunalną składają się następujące czynniki:

1. proporcja zatrudnionych osób do całości realizowanych zadań i związany z tym koszt obsługi administracyjnej systemu;
2. efektywność inwestycyjna – w tym zdolność do zaciągania kredytów;
3. windykacja należności;
4. rachunek przychodów i kosztów z punktu widzenia budżetu gminy

### Ad 1.

Strukturę zatrudnienia do obsługi zadań gospodarki komunalnej przedstawia poniższa tabela:

Dział PM Synergia [l. etatów] Referat UM [l. etatów]	Liczba etatów	
	PM Synergia 2019	UM 2020
Zarząd [1]	Prezes (1 etat - kontrakt)	–
–	Rada Nadzorcza	–
Dział księgowy + kadry [6] ----- Referat Finansowy [1]	księgowa, kasjer (1 etat)	Pracownik Referatu Finansowego (+1 etat)
	księgowa (1 etat)	–
	sp. ds. handlowych (1 etat)	–
	sp. ds. windykacji (1 etat)	–
	inkasent (1 etat)	–
	sp. ds. kadr płac i ZUS (1 etat)	–

Dział mieszkaniowy [3] ----- Referat Nieruchomości [1]	ref ds. zasobów lokalowych (2 etaty)	Referent ds mieszkaniowych (+1 etat)
	robotnik budowlany, zdun (1 etat)	–
Dział estetyki [12,5] ----- Referat Inwestycji i ZP [6]	kierownik (1 etat)	konserwator <sup>6</sup> -brygadzysta (1 etat)
	zamiatacz (4 etaty)	Grupa wielozadaniowa (6 etatów)
	sprzątaczką pom. biurowych (1/2 etatu)	Sprzątaczką pom. biurowych (1/2 etatu)
	kierowca (3 etaty)	(5 osób – przeniesionych do ZGiUK – porozumienie między pracodawcami)
	ładowacz niecz. stałych (4 etaty)	
Dział wodociągów i kanalizacji [14] ----- Referat Gospodarki Komunalnej [14]	kierownik (1 etat)	kierownik (1 etat)
	maszynista oczyszczalni ścieków (6 etatów)	maszynista oczyszczalni ścieków (6 etatów)
	maszynista stacji pomp, monter sieci ( 4 etaty)	Grupa wod-kan (3 etaty)
	maszynista stacji pomp, monter sieci, brygadzysta (1 etat)	Obsługa wozu asenizacyjnego i maszyn (2 etaty)
	ładowacz niecz. płynnych (1 etat)	Obsługa administracyjna (2 etaty)
	kierowca (1 etat)	Inkasent (1 etat)
<b>RAZEM</b>	<b>36,5</b>	<b>22,5</b>

Realizując te same zadania co spółka, Urząd robi to przy znacząco mniejszej obsadzie kadrowej. Zredukowana została przede wszystkim kadra zarządcza –prezes, główna księgowa, rada nadzorcza oraz część administracji i obsługi. Oznacza to znaczące oszczędności w zarządzaniu systemem. Szacujemy je na łączną kwotę 825 000<sup>7</sup> zł rocznie, licząc według stawek wynagrodzeń w PM Synergia z roku 2019.

## Ad 2

Istotnym efektem likwidacji spółki, jest włączenie dochodów z gospodarki komunalnej bezpośrednio do budżetu gminy, zarządzanego przez Urząd Miejski. Poprawia to płynność finansową, zwiększa dywersyfikację źródeł przychodu Urzędu a przede wszystkim poprawia wiarygodność do zaciągania zobowiązań finansowych na poczet realizacji projektów inwestycyjnych – zarówno na wkład własny np. w formie obligacji jak i finansowane z umarzalnych kredytów. W świetle czekających

6 Konserwator był wcześniej etatowym pracownikiem Urzędu, dlatego jego etat nie został ujęty w podsumowaniach na końcu tabeli i w sumie w pierwszej kolumnie.

7 Kalkulację wykonano na podstawie stawek wynagrodzeń z PM Synergia wypłacanych na początku roku 2019, liczonych wraz ze wszystkimi kosztami pracodawcy. Dokonano podsumowania rocznych kosztów wynagrodzeń Prezesa, Rady Nadzorczej, Głównej Księgowej, oraz pozostałych pracowników administracyjnych i gospodarczych (razem 15 osób mniej niż w UM).

gminę niezbędnych inwestycji infrastrukturalnych (m.in. zapisy „Programu zaopatrzenia w wodę...”) ma to bardzo istotne znaczenie. Legislacja z zakresu finansów publicznych określa dla samorządów wskaźnik<sup>7</sup> dopuszczalnego zadłużania, który obecnie dla naszej gminy wynosi 11,3% całego budżetu w cyklu rocznym.

### Ad 3.

Informację dotyczącą znaczącej poprawy windykacji zależności przedstawiono w analizie z sierpnia b.r.. Jak pokazujemy na końcu cytowanej analizy, najważniejszą zmianą jest poprawienie jej efektywności – z przedmiotowej na podmiotową (zorientowaną na dłużnika a nie rodzaj długu). Rośnie liczba wystawionych wezwań (na dzień przygotowania raportu było ich 97) i dłużników, którzy uregulowali swoje należności a za tym kwota uregulowanych należności.

Długi dotyczą należności z tytułu: czynszu najmu za mieszkanie, czynszu dzierżawy za pomieszczenia gospodarcze, opłata za odpady komunalne, dzierżawy pojemników, wywozu nieczystości stałych, opłaty za cmentarz, za wodę i inne.

Urząd przystępując do windykacji należności, musi dokonać analizy sytuacji każdego dłużnika i ustalić zarówno czas i powód powstania zadłużenia, jak i prawidłowość dotychczas podejmowanych czynności windykacyjnych. Jest to drobiazgowa i czasochłonna procedura, która jednak powoli przynosi widoczne efekty.

W przypadku wystosowania pozwów do sądu praktykujemy łączenie zaległości z tytułu różnych opłat cywilnoprawnych. Dzięki temu obniżamy koszty komornicze i sądowe dla dłużnika i organu przy umorzonych sprawach. Porównując z prowadzeniem windykacji w PM Synergia: pozwy były kierowane do sądu oddzielnie do każdej opłaty, co generowało znacznie wyższe koszty obsługi egzekucji oraz pomijanie były małe kwoty np. z tytułu braku opłat za dzierżawy pojemników na odpady. Urząd prowadzi windykację podmiotową – czyli zorientowaną na dłużnika (kumulacja wszystkich wierzytelności płatnika) a nie rodzaj zadłużenia (dla każdego długu oddzielna sprawa)

<b>Cesja wierzytelności PM Synergia stan na 30.09.2020r.</b>					
<b>Stan na</b>	<b>Kwota główna należności</b>	<b>Liczba akt dłużników przejętych cesją</b>	<b>Liczba dłużników którzy uregulowali zobowiązania</b>	<b>Kwota uregulowanych należności</b>	<b>Kwota wystawionych wezwań</b>
07.2020	246 623,28	187	6	14 328,95	26 840,19
10.2020	246 623,28	187	34	18 902,25	65 469,06

- uregulowano dodatkowo: odsetki 3.380,13 zł, koszty sądowe i komornika sądowego 569,08 zł

- odpracowanie – 1 osoba: należność główna 362,43 zł, odsetki 23,28

- wystąpienie o rozłożenie na raty – 1 wniosek, w najbliższym czasie zostanie podpisane porozumienie z dłużnikiem.

### Ad4.

Zestawienie dochodów i wydatków za rok 2020 przedstawia tabela:

<sup>7</sup> Dopuszczalny limit spłaty zobowiązań określony we wzorze, o którym mowa w art. 243 ustawy, po uwzględnieniu ustawowych wyłączeń, obliczony w oparciu o plan 3. kwartału roku poprzedzającego pierwszy rok prognozy (wskaźnik ustalony w oparciu o średnią arytmetyczną z poprzednich lat)

**Gospodarka Komunalna – bieżące dochody i wydatki Gminy Leśna wg ewidencji i klasyfikacji budżetowej**

dochody				wydatki			
Nazwa	KB	wykonanie do 30.09.2020	Plan 2020	Nazwa	KB	wykonanie do 30.09.2020	Plan 2020
Wytwarzanie i zaopatrywanie w wodę i odbiór nieczystości płynnych z kanalizacji	40002	1 111 490,79 zł	1 464 000,00 zł	Wytwarzanie i zaopatrywanie w wodę	40002	645 942,77 zł	1 088 495,00 zł
Gospodarka ściekowa – wóz asenizacyjny	90001	81 790,55 zł	90 000,00 zł	Gospodarka ściekowa	90001	516 218,57 zł	859 074,93 zł
Gospodarka mieszkaniowa (czynsze z dzierżaw mienia komunalnego oraz najmu mieszkań komunalnych)	70005	559 928,25 zł	662 000,00 zł	Gospodarka mieszkaniowa	70095	593 099,86 zł	688 684,26 zł
				Ubezpieczenie mienia	75023	67 821,25 zł	90 000,00 zł
Cmentarze	71035	73 430,04 zł	50 000,00 zł	Cmentarze	71035	30 425,53 zł	50 000,00 zł
Gospodarka odpadami komunalnymi	90002		1 906 800,00 zł	Gospodarka odpadami komunalnymi	90002	1 753 379,13 zł	2 222 491,00 zł
Nieruchomości niezamieszkałe		374 528,50 zł					
Nieruchomości zamieszkałe		1 106 933,59 zł					
				Oczyszczanie miast i wsi	90003	126 650,77 zł	241 904,00 zł
				Utrzymanie zieleni w miastach	90004	73 742,85 zł	87 550,00 zł
<b>Suma</b>		<b>3 308 101,72 zł</b>	<b>4 172 800,00 zł</b>	<b>Suma</b>		<b>3 807 280,73 zł</b>	<b>5 240 649,19 zł</b>

**BILANS WYDATKÓW RAZEM**

**-499 179,01 zł**

**BILANSY CZĘŚCIOWE – wykonanie na 30.09.2020**

Zadanie	KB	bilans
Wodociągi i kanalizacja	40002+90001	31 120,00 zł
Mieszkania	70005+70095+75023	-100 992,86 zł
Cmentarze	71035	43 004,51 zł
Odpady	90002	-271 917,04 zł
Estetyka, utrzymanie dróg	90003+90004	-200 393,62 zł

Bilansy częściowe podsumowujące tegoroczne wydatki i dochody w gospodarce komunalnej, pokazują, że największym problem są zdecydowanie za małe przychody w gospodarce odpadowej. Sądzimy, że deficyt budżetowy w dziale 90002 sięgnie co najmniej 500.000 zł, co jest zgodne z prognozami, które Urząd przedstawił Radzie Miejskiej wiosną 2020, sugerując podwyższenie opłat za odbiór i zagospodarowanie odpadów komunalnych. Dwukrotnie podwyżki nie zostały zaakceptowane przez Radę, co odbija się na końcowym wyniku finansowym zadań z zakresu gospodarki komunalnej.

Ujemny wynik w gospodarce mieszkaniowej związany jest z dużą liczbą remontów wykonanych w 2020 r przez Urząd Miejski. Szczegółowe zestawienie zawiera załącznik nr 4. Rosną też roczne wydatki na fundusz remontowy płacony do wspólnot, co można uznać za dobry wskaźnik. Oznacza on, że wspólnoty zaciągają zobowiązania na rzecz remontów części wspólnych w budynkach, które w części należą do gminy. Dzięki temu rozpoczęły się remonty dachów, docieplenia w kilku budynkach, a kolejne są zaplanowane na najbliższe miesiące.

Zadania z zakresu utrzymania dróg, czystości i porządku nie mają swojej strony dochodowej. Wydatki w działach 90003 i 90004 w roku 2020 są stosunkowo nieduże, wzrosną wraz z uruchomieniem zimowego utrzymania dróg. Dla porównania, wydatki w obu działach w latach poprzednich wynosiły: 697 136,86 (2019) i 636 528,39 (2018). W tych kwotach główne pozycje to rachunki od PM Synergia i firm zajmującym się odśnieżaniem.

Istotne znaczenie dla budżetu gminy ma także podatek od nieruchomości płacony przez spółkę. Wynosił on w roku 2018 447 577 zł. Jednak ten utracony dochód zestawiony z oszczędnościami organizacyjnymi uzyskanymi dzięki optymalizacji obsługi (etatów) bilansuje się z dużą nadwyżką.

**825 000 - 447 577 = 377 423 zł.**

Wynik ten, pokazuje jednoznacznie, że kiedy zgodnie z przepisami zostanie zbilansowana gospodarka odpadami komunalnymi (KB 90002) to gospodarka komunalna w gminie Leśna, powinna wracać stopniowo do równowagi – jeżeli będą realizowane inwestycje poprawiające infrastrukturę.

## WNIOSKI

---

W świetle zgromadzonych informacji można stwierdzić, że:

- Likwidacja spółki była zabiegiem koniecznym. W świetle faktów ujawnionych w procesie likwidacji i przedstawionych w raporcie likwidatora oraz wynikach zewnętrznych kontroli (WIOŚ, audyt, oceny rzeczoznawców, kontrole urzędu) opisanych w Raporcie o stanie gminy<sup>7</sup> wyłania się obraz znacznie ciemniejszy niż z raportu przed likwidacją. Spółka realizowała wiele zadań w sposób niezgodny z ustawami narażając gminę – właściciela na poważne konsekwencje. Szczególnie kontrola WIOŚ na oczyszczalni ścieków pokazała, że likwidacja spółki okazała się zabiegiem prewencyjnym – ratującym gminę od potencjalnie ogromnych kosztów zarówno kar, jak i usuwania efektów wieloletnich zaniedbań.

---

<sup>7</sup> Opis likwidacji wraz ze wszystkimi załącznikami znajduje się na stronach internetowych Raportu o stanie gminy Leśna: <https://raport.lesna.pl/gospodarka-komunalna/pm-synergia/>

- Poprawiono efektywność zadań z zakresu gospodarki komunalnej zwiększając nadzór i odpowiedzialność, wykonując najbardziej pilne zakupy i inwestycje, jednak należy z całą pewnością przyjąć, że proces poprawiania całej infrastruktury komunalnej gminy potrwa jeszcze wiele lat i będzie wymagał wielu inwestycji.
- Włączenie całej gospodarki komunalnej do jednej struktury organizacyjnej – UM w Leśnej, przynosi korzyści zarządcze (szybkość podejmowanych decyzji, lepsza komunikacja między strukturami, ujednoczenie systemów – baz wiedzy) oraz korzyści budżetowe (znacznie niższe koszty zarządcze, większe wpływy). Ma jednak swoje minusy – jak niepotrzebnie rozbudowane procedury administracyjne wymagane dla urzędów (ustawa o finansach publicznych). Jest to szczególnie uciążliwe przy zarządzaniu prostymi remontami, zakupem narzędzi, drobnego wyposażenia. Każdy wydatek musi zawierać kontrasygnatę skarbnika, musi być zawarty w planie budżetu, należy wypisać do niego zapotrzebowanie, uzyskać pisemne zgody itp.
- W dłuższej perspektywie, kiedy okrzepną procedury organizacyjne – szczególnie zlecenie i nadzór nad pracami w terenie, warto rozważyć zmianę formuły organizacyjnej, lub wyłączenie jakiejś części zadań do podmiotu mogącego świadczyć usługi odpłatne (osiąganie przychodów rynkowych) i mającego uproszczone procedury dot. bieżących wydatków (zakład komunalny, spółdzielnia socjalna itp).
- Istotną zaletą reformy, jest zgromadzenie w jednym miejscu wiedzy o faktycznym stanie gospodarki komunalnej. Najlepszym przykładem jest sfera gospodarki mieszkaniowej, która po włączeniu zadań i wiedzy z PM Synergia uległa radykalnej zmianie (zmiana sposobu naliczania czynszów, zmiana bonifikat, prywatyzacja zasobów mieszkaniowych) i po roku widać znaczącą poprawę – co przedstawiono szczegółowo w raporcie o gospodarce mieszkaniowej<sup>8</sup>
- Infrastruktura komunalna w Gminie Leśna jest w bardzo złym stanie, o czym wiadomo od wielu lat, jednak dotychczasowe rozmycie odpowiedzialności pomiędzy spółką komunalną (wcześniej ZUK i ABK) a Urzędem Miejskim działało jak przerzucanie „gorącego ziemniaka” między podmiotami realizującymi zadania z zakresu gospodarki komunalnej. Jednak jak pokazuje niniejszy raport i szczególnie analiza finansowa – konsekwentna realizacja kolejnych reform daje gminie realne możliwości przełamania dominujących od kilku lat negatywnych trendów w tych sferach na które gmina ma największy wpływ (mieszkania, wodkan, estetyka).

---

8 <https://raport.lesna.pl/gospodarka-komunalna/gospodarka-mieszkaniowa/>



## **SPIS ZAŁĄCZNIKÓW**

---

1. Analiza zestawienia kosztów i przychodów na działalności komunalnej od momentu przyjęcia tych zadań po PM Synergia wraz z analizą zaległości, 15.08.2020
2. Ocena stanu i poziomu realizacji zadań powierzonych PM Synergia w Leśnej, 17.06.2019
3. Zestawienie kosztów usług realizowanych przez PM Synergia na rzecz Urzędu Miejskiego w Leśnej w latach 2014-2018
4. Zestawienie remontów zrealizowanych przez Referat Nieruchomości