
OCENA STANU I POZIOMU REALIZACJI ZADAŃ POWIERZONYCH PM SYNERGIA W LEŚNEJ

Leśna, 17 czerwca 2019

WPROWADZENIE – SPOSÓB DOKONANIA OCENY

Z przedstawionych Radzie Miejskiej w Leśnej, od grudnia 2018 r, dokumentów i informacji (m.in. raport z kontroli dotyczącej odbioru odpadów z terenów niezamieszkałych, stan sieci wodociągowej, plan zakupów przedstawiony przez prezesa spółki, niezbilansowana gospodarka mieszkaniowa, informacje o stanie odbioru nieczystości płynnych i konieczność zakupu wozu asenizacyjnego itd), wynika, że spółka PM Synergia ma obecnie poważne problemy z realizacją wielu zadań powierzonych jej przez władze gminy.

W świetle dotychczas zaprezentowanych danych uznano, że oprócz zebrania bieżących informacji na temat stanu realizacji zadań z zakresu gospodarki komunalnej, należy także przyjrzeć się założeniom, które poczyniono w latach 2010-2011, kiedy utworzono spółkę oraz planom jej rozwoju. Dla dokonania rzetelnej oceny bieżącej – stanu na czerwiec 2019 r, należy sprawdzić, czy w długoletnim planie spółka realizuje zdefiniowane osiem lat temu cele. Dzięki temu będzie można ocenić stan rozwoju firmy w poszczególnych działach oraz oszacować trwałość i potencjalne konsekwencje obecnych problemów, przedstawianych niemal na każdej sesji Rady Miejskiej.

Dlatego dla dokonania oceny w odniesieniu do pierwotnych założeń, przeanalizowano następujące dokumenty:

- Protokół Nr VII/2011 z sesji Rady Miejskiej w Leśnej odbytej w dniu 31 marca 2011 r.
- Protokół nr VIII/2011 z sesji Nadzwyczajnej Rady Miejskiej w Leśnej odbytej w dniu 19 kwietnia 2011 r.
- Koncepcja rozwoju Przedsiębiorstwa Miejskiego Synergia sp. z o.o. Synergia 2020 (Leśna, kwiecień 2014).
- Informacja na temat stanu sieci wodociągowej w Gminie Leśna (Leśna, luty 2012 wraz z aktualizacją z lutego 2019)

W opracowaniu uwzględniono najnowsze informacje o stanie spółki i zleconych jej zadań pozyskane na podstawie własnych kontroli, danych księgowych, niezależnego audytu oraz informacji pozyskanych od kierownictwa spółki. Dokładna lista dokumentacji znajduje się w spisie załączników.

Wykonano także analizę metodą benchmarkingu – zestawiając działania PM Synergia z rozwiązaniami z zakresu gospodarki komunalnej w sąsiednich gminach.

Ostatnim elementem oceny były rozmowy z mieszkańcami gminy na temat subiektywnych odczuć dotyczących jakości świadczonych usług komunalnych.

ZADANIA WŁASNE GMINY POWIERZONE SPÓŁCE KOMUNALNEJ PM SYNERGIA

1. Gospodarka wodno-ściekowa.
2. Zarządzanie mieszkaniem komunalnym.
3. Estetyka i czystość gminy, utrzymanie letnie i zimowe części dróg gminnych, głównie na terenie miasta Leśna.
4. Cmentarnictwo.
5. Odbiór odpadów z nieruchomości niezamieszkałych w ramach konsorcjum ze ZGiUK w Lubaniu.

OCENA STANU I POZIOMU REALIZACJI ZADAŃ

AD 1. GOSPODARKA WODNO-ŚCIEKOWA

Zadanie związane ze zbiorowym zaopatrzeniem ludności w wodę, oraz zadania związane z odbiorem nieczystości ciekłych realizuje PM Synergia poprzez Dział Wodociągów i Kanalizacji. W dziale pracuje 14 osób, które obsługują oczyszczalnię ścieków, stacje pomp, wykonują naprawy sieci wodociągowej i kanalizacyjnej, montują wodomierze itp.

W lutym 2012 r, został sporządzony dokument pt. „Informacja na temat stanu sieci wodociągowej w Gminie Leśna”. Przedstawia on m.in. dane na temat stanu ujęć wody, awaryjności, stanu opomiarowania, produkcji, sprzedaży i wydajności sieci. Raport ten stanowił podstawę aktualnej oceny – co w perspektywie 7 lat udało się osiągnąć spółce w ramach zadania zaopatrzenia w wodę.

W informacji z 2012 przedstawiono szereg problemów związanych z działaniem wodociągów i ujęć wodnych. Najważniejsze z nich to:

- brak dokumentacji dotyczącej sieci, („nie prowadzono [przed 2012 r.] prawidłowej archiwizacji danych, nie gromadzono dokumentacji w przypadkach modernizacji, a często nawet jej nie wykonywano po przeprowadzonych pracach”)
- duża awaryjność sieci, przy jednoczesnych problemach z konstrukcją sieci (niewystarczająca liczba zasuw, różne typy rur), co skutkuje zwiększoną dotkliwością awarii dla mieszkańców (np. konieczność wyłączania dużych obszarów sieci, nawet przy niewielkich awariach)
- ogromne straty wody w Leśnej (wydajność = 39%) i w Pobiednej (wydajność = 38%) związana w znacznej mierze z jakością sieci (nieokreślona ilość nieszczelnych odcinków)
- niewystarczająca liczba wodomierzy (brak 21% w skali całej gminy).

Z powyższego zakresu zdecydowanie poprawiono stan opomiarowania, który wynosi obecnie 98%, w niewielkim stopniu poprawiła się sytuacja efektywności sieci wodociągowej w Leśnej (47%), co jest efektem przede wszystkim lepszego opomiarowania, ponieważ nie wykonywano w ostatnich latach żadnych inwestycji w sieć wodociągową w Leśnej. Jednocześnie efektywność ujęcia w Pobiednej spadła do 25%.

W lutym 2019 r. wykonano aktualizację raportu z 2012 r. Wykazano w nim zestawienie pilnych potrzeb remontowych i inwestycyjnych sieci wodnej. Są to zadania „pilne” od wielu lat, a bez sprawnej komunikacji na linii Synergia – Urząd Miejski – Rada Miejska i szybkich wdrożeń (zlecenia na dokumentację, uchwały o finansowaniu) pozostaną one „pilne” tylko na papierze.

Jeszcze trudniejsza sytuacja gminy Leśna występuje w przypadku dostępności do sieci kanalizacyjnej. Zgodnie z danymi GUS w 2012 roku istniały 423 połączenia prowadzące do budynków mieszkalnych i zbiorowego zamieszkania. Z sieci kanalizacyjnej korzystało w 2012 roku 3.140 mieszkańców gminy (tj. 29,7%), a w porównaniu z 2002 rokiem nastąpił wzrost jedynie o 3,8%. Dla porównania, w powiecie lubańskim z kanalizacji korzystała ponad połowa mieszkańców (51,8%), w województwie dolnośląskim – 70,1%, zaś w skali kraju – 64,3%. Długość czynnej sieci kanalizacyjnej w Gminie Leśna wynosi zaledwie 16,9 km i nie zmieniła się od roku 2007. Dla porównania: Gryfów Śląski = 27,9 km (miasto) + 19,3 km (obszary wiejskie), Olszyna 23,2 km + 20,1 km, Platerówka = 12,7 km, Siekierzyn = 59 km, Świeradów-Zdrój = 42,6 km.

Obecny system odprowadzania i oczyszczania ścieków w gminie Leśna, oparty jest o dowóz ścieków wozami asenizacyjnymi do istniejącej gminnej oczyszczalni w mieście. Wyjątek stanowi miasto Leśna, w którym istnieje sieć kanalizacji sanitarnej, wymagająca jednak modernizacji i rozbudowy. Ze względu na coraz częstsze awarie wozu asenizacyjnego oraz trudności z zatrudnieniem kierowcy z odpowiednimi uprawnieniami, liczba nieruchomości, w których mieszkańcy zgłosili konieczność odbioru nieczystości płynnych liczy niemal 200 domów. Czas oczekiwania na odbiór wynosi 2-3 miesiące i jest to zdecydowanie efekt braku planowania i przewidywania przez kierownictwo spółki.

Obecny stan i poziom realizacji zadań w omawianym zakresie oceniam negatywnie.

Kluczowe deficyty mają przyczyny w złym planowaniu (lub właściwie całkowitym braku planowania), braku konsekwencji w wykonaniu zadań określonych w latach 2012-2014, braku komunikacji z właścicielem (gminą), w tym przede wszystkim bieżących raportów i wniosków o finansowanie zadań wod-kan, braku podjęcia działań z zakresu inwentaryzacji sieci i gromadzenia dokumentacji technicznej. Bez podjęcia stanowczych kroków naprawczych stan będzie się pogarszał aż do potencjalnie całkowitej niewydolności systemu, co przy problemach z suszą staje się kluczowym problemem infrastrukturalnym gminy.

AD 2. ZARZĄDZANIE MIESZKANIAMI KOMUNALNYMI

Synergia zarządza w imieniu gminy mieszkaniem komunalnymi. Jest to 146 mieszkań w 46 budynkach, które w 100% stanowią własność gminy Leśna, oraz 225 mieszkań w 92 domach stanowiących współwłasność gminy w różnym odsetku. Odsetek budynków będących w całości własnością gminy zestawiony z budynkami stanowiącymi współwłasność jest bardzo niekorzystny. Jest to związane z koniecznością ponoszenia dodatkowych opłat za administrowanie wspólnotami, zmniejsza się także wpływ spółki na kształtowanie stawek opłat i polityki remontowej, ponieważ te zadania określa zebranie walne wspólnoty mieszkaniowej.

W maju b.r. prezes PM Synergia przedstawił informację (w treści aneksu do Raportu o stanie Gminy Leśna za 2018 r.) dotyczącą stawek czynszów w poszczególnych mieszkaniach

i budynkach. Wynika z niej, że w wielu wspólnotach z budżetu gminy oraz ze środków spółki płacimy wyższe opłaty za m² niż wynoszą nominalne opłaty czynszowe dla lokatorów mieszkań komunalnych. Oznacza to, że od kilku lat, spółka ponosi stratę wynikającą wyłącznie ze źle skalkulowanych stawek czynszów. Obecnie strata ta wynosi niemal 5.000 zł miesięcznie (prawie 60.000 zł rocznie). PM Synergia nie ma formalnie wpływu na stawki opłat za mieszkania komunalne, ale Organy Gminy Leśna mają prawo oczekiwać od zarządcy, że będzie takie dane monitorował i zwracał uwagę na potencjalne nieprawidłowości. Jednak pierwszy sygnał na ten temat pojawił się dopiero miesiąc temu.

Zgodnie z przedstawioną w maju informacją: „Synergia musi w ramach obsługi tych mieszkań prowadzić obsługę kasową, uczestniczyć w zebraniach wszystkich 92 wspólnot mieszkaniowych płacić zarządcy za mieszkańców, którzy zalegają z opłatami, windykować należności zapewnić, obsługę prawną do prowadzenia postępowań sądowych i komorniczych, prowadzić dokumentację księgowo – finansową i dotyczącą osób zamieszkałych w tych lokalach, oraz wykonywać remonty wewnątrz tych mieszkań. Cała ta działalność dotycząca mieszkań we wspólnotach nie ma pokrycia przychodach firmy. W mieszkaniach Gminnych we wspólnotach mieszkaniowych czynsz waha się od 0,96 zł za m² do 2,75 zł za m² natomiast są nieruchomości gdzie opłata eksploatacyjna wynosi nawet 6.00 zł za m². Powstałą różnicę pokrywała Synergia wraz ze swoim właścicielem czyli Gminą” (aneks do raportu o stanie gminy za 2018 r.)

Z informacji, które uzyskaliśmy wynika, że przyczyną braku wiedzy o tak podstawowych sprawach jak bilans stawek czynszowych może być brak narzędzi informatycznych wspierających analizę danych dotyczących mieszkań. Informacje o poszczególnych mieszkaniach i budynkach gromadzone są w formie papierowej w oddzielnych teczkach. Nie są dostępne żadne analizy, podsumowania czy zestawienia, które mogłyby być podstawą do podjęcia racjonalnych decyzji dotyczących planowania zmian w polityce mieszkaniowej gminy.

Z tego powodu Urząd Miejski w Leśnej przygotował proste narzędzie informatyczne do gromadzenia danych, które są obecnie „zamknięte” w papierowej dokumentacji. Po wprowadzeniu danych dotyczących mieszkań, uzyskamy możliwość robienia szybkich, bieżących zestawień i stałego monitoringu gminnego zasobu komunalnego. Formularz do gromadzenia danych został przekazany pracownikom spółki, którzy zostali także przeszkoleni w zakresie korzystania z tego narzędzia. Przez 14 dni nie wprowadzono jednak żadnych danych. Do dnia przygotowania raportu nie uzyskano także wyjaśnienia, dlaczego pracownicy spółki nie korzystają z opracowanego narzędzia analitycznego.

Dział mieszkaniowy nie posiada obecnie rzetelnego opracowania niezbędnych remontów. Są one robione doraźnie, najczęściej pod wpływem interwencji mieszkańców. Zgodnie z rekomendacjami prezesa spółki: „Bezwzględną koniecznością jest urealnienie czynszów oraz stworzenie podobnie jak we wspólnotach wydzielenie z czynszu w budynkach ze 100% własnością Gminy funduszu eksploatacyjnego i funduszu remontowego. Pozwoli to prowadzenie normalnej polityki remontowej w budynkach, które w większości są w fatalnym stanie technicznym” (aneks do raportu o stanie gminy za 2018 r.).

Przedstawione powyżej informacje, połączone z zestawieniami pokazującymi rosnącą kwotę nieściągalnych wierzytelności za czynsze daje ponury obraz fatalnej jakości zarządzania mieniem komunalnym, której skutkiem jest dramatyczny stan tkanki mieszkaniowej. Niemoc finansowa i organizacyjna w przeprowadzaniu remontów, rosnąca kolejka oczekujących na mieszkanie komunalne przy jednoczesnej znacznej liczbie (co najmniej 30 mieszkań) lokali pustych – wynajmowanych przez lokatorów, którzy wyjechali z Leśnej, nie korzystają z mieszkań i nie rozwiązali umów najmu, pokazuje że PM Synergia w obecnej chwili realizuje powierzone jej zadanie w sposób bardzo zły. **Pilne podjęcie działań zmierzających do nadrobienia wieloletnich zaniedbań będzie dla gminy bardzo trudne – szczególnie finansowo, jednak jest to działanie niezbędne dla realizowania ustawowego obowiązku w przyszłości.**

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

W celu oceny stanu zadań z zakresu estetyki i utrzymania czystości gminy został zlecony audyt „Prawidłowość realizacji umów pomiędzy PM Synergia Sp. z o.o. a Gminą Leśną”. który przeprowadzono 3 kwietnia 2019 r. W sprawozdaniu, czytamy m.in:

„W wyniku przeprowadzonego audytu, prawidłowość realizacji umów pomiędzy PM Synergia Sp. z o.o. a Gminą Leśną oceniono pozytywnie z zastrzeżeniami. Adekwatność, skuteczność i efektywność mechanizmów kontroli zarządczej w badanym obszarze uznać należy za wymagające poprawy”.

„W wyniku oględzin ww. miejsc i terenów w ocenie audytora najgorzej pod względem utrzymania porządku i czystości wypadł Cmentarz Komunalny w Pobiednej (zapełnione pojemniki na odpady, śmieci składowane na ziemi obok pojemników). Następnie Skwerek przy ul. Kościuszki, Sienkiewicza – teren zielony a nie zadbane. **Po zakończonych oględzinach należy stwierdzić, że więcej było miejsc, w których można by się doszukać zaniedbań w zakresie utrzymania porządku i czystości, niż miejsc całkowicie czystych.** Sprawdzone ulice, schody, nie były zamiecione, kosze na śmieci w większości przypadków były pełne śmieci. Estetyka niektórych miejsc wymaga poprawy”.

„Ze względu na okres, w którym dokonano oględzin terenu, tj. dzień 03.04.2019 r. nie dokonano oględzin trawników i zieleńców do utrzymania (trawa jeszcze nie podlegała koszeniu)”.

Z rekomendacji audytora wynika, że należy wprowadzić bardziej skuteczne mechanizmy nadzoru nad wykonywaną pracą. Dyskusyjne pozostaje, czy te mechanizmy ma wprowadzić gmina i w konsekwencji egzekwować od własnej spółki należne kary za niewywiązywanie się z powierzonych zadań czy też kontrole powinna poprawić sama Synergia i egzekwować rzetelną pracę od swoich pracowników.

Gmina obecnie nie dysponuje usystematyzowanymi danymi, na podstawie których mogłaby dokonać oceny utrzymania estetyki opartej na „twardej” wiedzy. Jednak w tym zakresie – a szczególnie estetyki miasta Leśna uważamy, że warto posłuchać opinii mieszkańców i odwiedzających Leśną turystów, którzy oceniają jej stan zdecydowanie negatywnie.

Estetyka gminy ulega zauważalnej poprawie na terenach wiejskich naszej gminy, jest to jednak efekt działania lokalnych grup społecznych, które wolontarystycznie prowadzą prace porządkowe,

nasadzeniowe, pielęgnację zieleni, czy tworzenie klombów i małej architektury pozytywnie wpływającej na wizerunek leśniańskich wsi.

Fakt ten niestety także źle świadczy o miejskiej spółce, której zadania statutowe realizują społecznie sami mieszkańcy. W zestawieniu z rocznie rosnącymi kosztami zadań z zakresu estetyki, należy uznać, że rosnąca płaca za te usługi nie przekłada się w żaden sposób na poprawę jakości czy choćby inwestycje w sprzęt czy wyposażenie usprawniające procesy utrzymania estetyki i czystości. Pełna informacja na temat kosztów ponoszonych przez gminę na zakup usług PM Synergia w latach 2014-2018 znajduje się w załącznikach. Warto jednak odnotować tutaj kilka znaczących cyfr:

- Koszt utrzymania czystości (letnie):
2014 r. = 129 700,00 zł, 2018 r. = 199 500,00 zł (wzrost o 54%)
- Koszt opróżniania koszy:
2014 r. = 10 205,00 zł, 2018 r. = 54 528,00 zł (wzrost o 434%)
- Wartość jednorazowego zlecenia na wykoszenie poboczy
PM Synergia = 35 000 zł, wartość rynkowa = 15 000 zł.

W świetle przedstawionych w niniejszym rozdziale informacji, oceniam stan realizacji zadań z zakresu estetyki i utrzymania czystości negatywnie – przede wszystkim ze względu na wysokie koszty ponoszone przez gminę, które są zupełnie nie adekwatne do jakości otrzymywanych usług. Warto w tym miejscu przypomnieć jak brzmi misja spółki określona w 2014 r w koncepcji rozwoju „Synergia 2020”: „**Misja opiera się o dwie wartości, które z perspektywy charakteru Spółki, są kluczowe: niezawodność i jakość.** Niezawodność, ponieważ w zakresie działalności Spółki znajdują się usługi świadczone w sposób ciągły (...) Z uwagi na monopolistyczny charakter niektórych z obszarów działalności Spółki (...) wysoka jakość świadczonych usług w sposób oczywisty Klientom się należy”. Jak bardzo hasło „Niezawodność i wysoka jakość usług” odbiega od rzeczywistości, może oceniać każdy mieszkaniec gminy indywidualnie.

AD 4. CEMENTARNICTWO

Stan gospodarowania cmentarzami komunalnymi został przedstawiony Komisji Infrastruktury Społecznej Rady Miejskiej w Leśnej w informacji z dnia 6.03.2019. W informacji tej czytamy, że „wiążąca nas [spółkę] umowa użyczenia nie nakłada na nas obowiązku dokonywania remontów poprawiających stan techniczny cmentarzy, a także nie określa finansowania ewentualnych inwestycji, dlatego też Spółka nie planuje tego typu zadań”.

Podobne odpowiedzi dotyczą właściwie wszystkich zakresów zadań delegowanych na Synergię. Należy pilnie ustalić taki sposób gospodarowania mieniem komunalnym, by jednoznacznie wskazywał podmiot odpowiedzialny (gmina czy spółka) oraz sposób finansowania każdego zadania. Zarówno w cmentarnictwie, jak i w sprawach mieszkań, czy infrastruktury wod-kan mieszkańcy nieustannie są odsyłani do gminy. Wędrówki „od Annasza do Kajfasza” między biurem Prezesa Synergii a gabinetem Burmistrza powodują nieustannie rosnące niezadowolenie

mieszkańców, zmęczonych brakiem jednoznacznej odpowiedzialności za realizację jednych z najważniejszych zadań własnych gminy.

Także w tym zakresie, dla oceny stopnia realizacji zadania warto odwołać się do planów z 2014 r. określonych w celach szczegółowych dla działu estetyki:

- Zakup chłodni to przechowywania zwłok
- Zwiększenie udziału w rynku usług pogrzebowych poprzez rozwój usług na obecnym rynku i wejście na dotychczas nieobsługiwane
- Opracowanie koncepcji budowy krematorium zwłok jako poszerzenie oferty usług pogrzebowych

Synergia obecnie nie wykonuje żadnych pogrzebów. Karawan będący w posiadaniu spółki nie jest używany, niszczy na podwórku za siedzibą spółki. Od 2014 r. firma nie podjęła działań, które mogłyby zapewnić jej choćby podstawową egzystencję na rynku usług pogrzebowych. Mimo, że wielu mieszkańców gminy oczekuje „pogrzebów komunalnych”, to spółka nigdy nie wykorzystwała tego popytu dla zwiększenia przychodów. Zamiast dywersyfikacji przychodów i ekspansji na potencjalnie stabilny rynek nastąpiło całkowite wycofanie się z tej sfery.

Z punktu widzenia interesów gminy i oczekiwań mieszkańców należy ocenić tę decyzję negatywnie.

AD 5. ODBIÓR ŚMIECI Z NIERUCHOMOŚCI NIEZAMIESZKAŁYCH + PROWADZENIE PSZOK

Zadania z zakresu odbioru odpadów niezamieszkałych zostały szczegółowo przedstawione i opisane w przedstawionym Radzie Miejskiej protokole z kontroli z dnia 31.03.2019 r. Przypomnijmy, że deficyt w budżecie gminy w 2018 r za gospodarkę odpadową wyniósł ponad 0.5 mln złotych. W tym deficycie swój udział miało „podrzucanie” gminie śmieci z terenów niezamieszkałych, tak że budżet gminy ponosił koszty a Synergia zagospodarowywała nadmierne zyski z tego tytułu. Z raportu pozostaje otwarte nadal bardzo istotne pytanie, zawarte we wnioskach i rekomendacjach:

„Jaki wpływ na końcowy wynik finansowy spółki miało uzyskanie 707.710 zł „nadwyżki” między przychodami i kosztami odbioru odpadów z nieruchomości niezamieszkałych? Na ile opisany w raporcie proceder był istotny z punktu widzenia stabilności finansowej PM Synergia i jakie skutki finansowe dla spółki będzie mieć odbiór odpadów zgodny z harmonogramem i podpisanymi umowami?”

Na to pytanie powinien odpowiedzieć obecny zarząd spółki poprzez przedstawienie realnego i popartego symulacją finansową programu odbioru odpadów zgodnie z umową.

Proceder „podrzucania śmieci” był w poprzedniej kadencji akceptowany i uparcie kontynuowany przez całe kierownictwo, mimo wskazywania nieprawidłowości przez niektórych radnych z poprzedniej kadencji. Takie działanie było z jednej strony niezgodne z prawem, a z drugiej – tak naprawdę patrząc długofalowo, działaniem na szkodę spółki. Dodatkowy przychód osiągną

kosztem gminy pozwalał „łatać” dziury finansowe w gospodarce mieszkaniowej i w innych nie bilansujących się sferach działalności spółki. Przez to nie wprowadzano żadnych mechanizmów ekonomicznych (analiza kosztów, poszukiwanie dodatkowych źródeł dochodów, dywersyfikacja usług), działań strategicznych, nie myślano o rozwoju firmy, zadowolając się stanem de facto wegetacji na granicy opłacalności, czerpiąc nieuzasadnione korzyści finansowe kosztem gminy.

Kontrola obioru odpadów z terenów niezamieszkałych wykazała także bałagan organizacyjny, brak nadzoru kierowniczego, bałagan zarządczy oraz świadomą rezygnację z mechanizmów monitoringu i kontroli.

Odnosnie prowadzenia PSZOK burmistrz Leśnej, po przyjrzeniu się sposobowi działania punktu i szybko rosnącym kosztom generowanym przez odbiór odpadów gabarytowych i segregowanych na PSZOK zdecydował o przeniesieniu punktu do nowej lokalizacji. Urząd wprowadzi własne narzędzia monitoringu składowanych odpadów i osób dostarczających je na leśniański PSZOK.

Ocena tego zakresu była tak jednoznacznie negatywna, że podjęto natychmiastowe działania naprawcze w postaci reform całego systemu gospodarowania odpadami, przyjętych przez Radę Miejską w kwietniu i maju 2019.

OCENA ZARZĄDZANIA

W koncepcji rozwoju spółki z 2014 r, ustalono następujące cele strategiczne na poziomie przedsiębiorstwa (ogólne):

1. Zrównoważony wzrost kapitału zakładowego, z uwzględnieniem przewidywanych kosztów amortyzacji i atrakcyjności dla instytucji finansujących.
2. Pozyskanie terenów inwestycyjnych na potrzebę budowy siedziby Spółki wraz z bazą magazynowo-sprzętową i zapleczem socjalnym.
3. Budowa siedziby Spółki wraz z bazą magazynowo-sprzętowa i zapleczem socjalnym.
4. Pełna integracja systemów informatycznych wspierających proces zarządzania przedsiębiorstwem.
5. Weryfikacja rynków, na których działa Spółka pod względem oferty i konkurencji oraz budowa nowej, kompleksowej oferty wraz z planem działań marketingowych.
6. Dopuszczenie (zakup) elementarnego wyposażenia i sprzętu w celu kompleksowej realizacji poszczególnych usług oraz zmniejszenia uzależnienia od podwykonawców i partnerów biznesowych.
7. Rozwój obecnie zajmowanych rynków poprzez poszerzenie oferty i pozyskanie nowych odbiorców usług lub zajęcie i rozwój nowych rynków.
8. Rozbudowa sieci wodociągowo-kanalizacyjnej przy współudziale UM Leśna w oparciu o istniejącą koncepcję wodociągowania i kanalizowania gminy Leśna (ściśła współpraca i podział kosztów).

9. Wzrost poziomu wykształcenia pracowników Spółki i zatrudnienie nowych, wykształconych pracowników, szczególnie w kierunkach technicznym.
10. Optymalizacja struktury organizacyjnej, adekwatnej do przewidywanej obsługi nowych rynków lub rozwoju obecnie zajmowanych, jak również przewidywanych procesów inwestycyjnych.

Patrząc na stan realizacji tych celów po 5 latach od ich ustalenia, należy uznać, że spółka stoi w miejscu w zakresie rozwoju instytucjonalnego (za wyjątkiem siedziby uzyskanej dzięki zakupieniu zakładów Dolwis przez gminę). Jeszcze gorzej wygląda to, kiedy przyjrzymy się realizacji szczegółowych celów spółki na poziomie poszczególnych jednostek biznesu (str. 12 cytowanego dokumentu). Nawet jeśli przyjmujemy, że powyższe cele były zbyt optymistyczne i nierealne do przyjęcia, to fakty wskazują na to, że spółka od 2014 r. w wielu aspektach cofnęła się w rozwoju – zarówno pod kątem finansowym jak i pod względem pozycji na rynku, wiedzy, czy procesów zarządzania. Przeprowadzone kontrole pokazują też szereg nieprawidłowości i niestaranności w wewnętrznych procedurach i organizacji pracy.

Nie zwiększył się ani kapitał majątkowy ani kapitał wiedzy i umiejętności. Zamiast integracji systemów informatycznych, kierownictwo spółki zrezygnowało z narzędzi monitoringu GPS, nie korzysta z przekazanych dedykowanych narzędzi informatycznych, nie ma właściwie żadnych instrumentów wspierania procesów zarządzania i monitorowania powierzonych jej zadań.

Zamiast przewidywanej ekspansji na nowe rynki, spółka traci nawet „stałe” zamówienia od gminy. Przyczyn można doszukiwać się zarówno wewnątrz firmy, jak i w braku nadzoru właścicielskiego i bardzo niszczących działaniach władz gminy w latach 2014-2018 z zakresu gospodarki komunalnej. „Zamrożenie” stawek opłat za czynsze i odpady, brak nadzoru nad prawidłowością wykonywania powierzonych zadań przyniosły dla budżetu gminy ogromne straty a brak inwestycji i remontów instalacji wodociągowo-kanalizacyjnych i mieszkań komunalnych doprowadził do stanu w którym potrzeba będzie znacznie większych nakładów, niż gdyby remonty były wykonywane na bieżąco.

Wszystkie aspekty błędów i niedociągnięć zarządczych opisane w niniejszym sprawozdaniu zdecydowały o tym, że Burmistrz Leśnej, podczas walnego zebrania wspólników PM Synergia zdecydował o nie udzieleniu absolutorium dla prezes spółki za rok 2018.

W czerwcu 2019 zarząd Synergii na wniosek właściciela oraz Rady Nadzorczej spółki przygotował dokument pt. „Kierunki rozwoju Przedsiębiorstwa Miejskiego SYNERGIA Sp. z o.o. na rok 2019 i lata 2020-2021”. Zawiera on szereg szczegółowych informacji stanowiących dobre uzupełnienie niniejszej oceny. Celem opracowania miało być pokazanie działań naprawczych dla spółki. Jego lektura pokazuje, że niezbędne będzie poniesienie znaczących kosztów, związanych przede wszystkim z doinwestowaniem spółki, nie zawiera jednak przesłanek, na których można by było zbudować zaufanie odnośnie zmian w zakresie procedur zarządczych i budowania kultury organizacyjnej mogącej doprowadzić do poprawienia jakości zarządzania i świadczonych usług.

OCENA EFEKTYWNOŚCI FINANSOWEJ

Jednym z bardziej istotnych powodów, dla których powołano spółkę prawa handlowego była prawna możliwość zaciągania zobowiązań finansowych na poczet realizacji remontów i stałego poprawiania substancji mieszkaniowej czy rozwoju sieci wod-kan. Zadłużenie spółki, jako odrębnego od gminy bytu prawnego nie wlicza się w zadłużenie gminy (tak jak to ma miejsce w przypadku jednostek organizacyjnych gminy).

Niestety plan zwiększania zdolności kredytowej spółki, pozwalający docelowo realizować samodzielną politykę remontowo-inwestycyjną nigdy nie został zrealizowany. Odrębna osobowość prawna i wymogi ustawowe dla spółek – takie jak utrzymanie rady nadzorczej, samodzielnej administracji, zarządu itd., stają się niepotrzebnym kosztem w świetle braku wykorzystania potencjalnych zalet formy prawnej spółki z o.o.

Jedyną korzyścią z punktu widzenia przychodów gminy jest płacony przez spółkę podatek od nieruchomości wynoszący obecnie 445.131 zł, w tym około 162.000 zł to podatek od oczyszczalni ścieków. Kwota ta jednak nie przewyższa wspomnianych wyżej kosztów generowanych przez wymogi formalno-prawne dla spółek.

Szczegółowa ocena opłacalności finansowej utrzymania formuły prawnej spółki z o.o. wymagałaby sporządzenia alternatywnych wariantów finansowych dla innych form funkcjonowania gospodarki komunalnej (zakład budżetowy, referat), można jednak z pewnością uznać, że nadzieje pokładane w korzyściach wynikających z formuły prawno-organizacyjnych nie zostały w żaden sposób zrealizowane. Spółka ani nie realizuje żadnej polityki inwestycyjnej ani nie poszukuje innych źródeł przychodów na rynku usług. Obecnie jedyne przychody „rynkowe” – rozumiane jako inne niż należne opłaty lub umowy z gminą – to przychody uzyskiwane ze sprzedaży i montażu wodomierzy.

W najnowszym raporcie „Kierunki rozwoju Przedsiębiorstwa Miejskiego SYNERGIA Sp. z o.o. na rok 2019 i lata 2020-2021” zawarto podsumowanie obecnej sytuacji finansowej Spółki:

„Z historycznych informacji wynika, iż Spółka Synergia z każdym rokiem podupada. Niewielki zysk wypracowany za 2018 rok nie odzwierciedla dobrej kondycji firmy, zważywszy na fakt że inwestycje które zostały rozpoczęte (na etapie dokumentacji) mogą wkrótce być bezużyteczne i wtedy staną się kosztem spółki. Zagrożenie występuje również w postaci rosnących należności. Mimo prowadzonej windykacji od momentu założenia Spółki należności pow. 1 roku co miesiąc przyrastają. Po rozliczeniu dokonanych wpłat dłużników dla których była już utworzona rezerwa na dług, należności powyżej 1 roku przyrastają około 1600 zł miesięcznie (średnio za 93 miesiące)”.

WNIOSKI

„Sztuczne utrzymywanie zaniżonych cen za usługi komunalne, kosztem zaniechań w remontach substancji mieszkaniowej, braku odtwarzania parku maszynowego, utrzymywania płac podstawowych pracowników na poziomie najniższej krajowej, doprowadziło do sytuacji w której burmistrz jako gospodarz Gminy jednocześnie właściciel Synergii musi wybrać czy decydować się na drastyczne podwyżki czynszów i opłat za usługi komunalne czy wybrać formę łagodniejszą

kosztem budżetu miasta”. W nawiązaniu do powyższych słów prezesa spółki, przedstawionych w raporcie o stanie gminy, trzeba podjąć także inną – znacznie bardziej istotną decyzję.

Uważam, że w świetle zgromadzonych informacji można stwierdzić jednoznacznie, że:

- PM Synergia nie realizuje planów strategicznych, od momentu założenia nie spełniła właściwie żadnych pokładanych w niej nadziei.
- Dobry pomysł i spójna wizja przyszłości 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.
- Zarząd spółki, w ramach reform wykonuje wyłącznie zabiegi poprawiające bieżące funkcjonowanie niektórych sfer – jak np. nadzór nad prawidłowością odbioru odpadów – jednak nie przedstawia żadnego planu reorganizacji zmierzającego do trwałej poprawy stanu spółki i osiągnięcia kolejnych celów rozwojowych.

Podsumowując – ocena stanu i poziomu realizacji zadań powierzonych PM Synergia w Leśnej – stan na czerwiec 2019 roku, jest zarówno w ogóle jak i szczególnie jednoznacznie negatywna.

Należy pilnie rozważyć alternatywne modele realizacji zadań własnych gminy w zakresie gospodarki komunalnej. Każdy dzień zwłoki oznacza kolejne straty finansowe, rosnące niezadowolenie mieszkańców i potencjalne koszty i problemy organizacyjne – w tym nawet procesy o niewywiązywanie się przez gminę z zadań określonych w ustawach.