

**SPRAWOZDANIE
Z REALIZACJI PROCESU
LIKWIDACJI ZAKŁADU
BUDŻETOWEGO
Z PRZEKSZTAŁCENIEM
W SPÓŁKĘ Z O.O.**

25 sierpnia 2021 r.

Urząd Gminy w Żychlinie



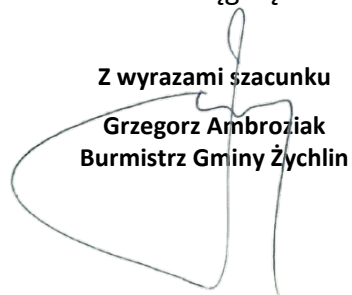
Szanowni Mieszkańcy, Szanowni Radni Miejscy, Szanowni Państwo!

Dynamicznie zmieniające się warunki zewnętrzne funkcjonowania polskich samorządów powodują, że zarządzający nimi wójtowie, burmistrzowie i prezydenci muszą prowadzić analizy i wprowadzać rozwiązania organizacyjne przygotowując instytucje komunalne na nowe wyzwania. Jednym z ostatnich niezwykle ważkich zagadnień związanych z działalnością komunalną jest obszar strategiczny dla wszystkich mieszkańców związany z zaopatrzeniem w wodę i odprowadzanie ścieków. W naszej gminie dotychczas funkcjonował zakład komunalny skupiający w swojej strukturze trzy diametralnie różne działalności. Co ważne jednym z wiodących zakładów w tej strukturze był zakładem taryfowym, który nie mógł otrzymywać dotacji podmiotowej.

Dla poprawy i rozwoju jakości usług w najważniejszej części związanej z Zakładem Wodociągów i Kanalizacji należało dokonać pełnej reorganizacji tej nieefektywnej formy działalności i powołać spółkę działającą w oparciu o kodeks prawa handlowego. Przedsiębiorstwo w tej formie ma osobowość prawną, odrębność majątkową i zdolność do samodzielnego finansowania rozwoju. Stwarza szansę na rozwój tych jakże ważnych usług dla mieszkańców miasta i gminy. W perspektywie następnych 3 do 5 lat spółka ma stać się profesjonalnie i prężnie działającym przedsiębiorstwem prowadzącym ważne inwestycje w zakresie modernizacji strategicznej dla mieszkańców Gminy i Miasta Żychlin infrastruktury.

Zapraszam do lektury sprawozdania, które przybliży czytelnikowi proces reorganizacji, jego przebieg, wnioski z analiz oraz najważniejsze skutki i cele do osiągnięcia.

Z wyrazami szacunku
Grzegorz Ambroziak
Burmistrz Gminy Żychlin



Spis treści

I. Cele i podstawa prawna prowadzonych procesów reorganizacji.....	4
II. Szczegóły działalności wykonywanych przez Zakład, wnioski, argumenty i spostrzeżenia zebrane podczas nadzoru nad działalnością komunalną zakładu budżetowego, a w szczególności w czasie trwającej od 2019 roku procedury analityczno-przygotowawczej.....	7
1. Transport miejski i dowóz dzieci do szkół.....	7
2. Dane na temat zasobu lokalowego (lokali mieszkalnych i użytkowych).....	7
3. Zbiorowe zaopatrzenie w wodę i zbiorowe odprowadzanie ścieków	9
III. Rekomendacja optymalnej formy restrukturyzacji Zakładu.....	11
IV. Warunki restrukturyzacji w odniesieniu do każdej z działalności Zakładu	18
V. Charakterystyka prawna spółki z ograniczoną odpowiedzialnością	21
PODSUMOWANIE	26

I. Cele i podstawa prawna prowadzonych procesów reorganizacji

Priorytetowe zmiany w organizacji działalności usług komunalnych dla mieszkańców, które zamierzaliśmy osiągnąć w procesie likwidacji SZB z przekształceniem w spółkę komunalną to:

1. uporządkowanie zarządzania komunalnym zasobem mieszkaniowym poprzez powołanie odrębnej jednostki budżetowej ze zmianą formy finansowania utrzymania bieżącego i modernizacji zasobów
2. likwidacja kosztochłonnej działalności komunikacji miejskiej z przejściem w formę outsourcingu usług z opcją sięgnięcia po dotacje z budżetu państwa
3. przekształcenie zakładu komunalnego obsługującego infrastrukturę wod-kan. w spółkę z o.o., w celu uporządkowania gospodarki finansowej tej strategicznej dla mieszkańców działalności
4. sukcesywne rozwijanie i podnoszenie jakości usług komunalnych dla mieszkańców

Podstawą do podjęcia decyzji i działań reorganizacyjnych w wymienionych obszarach były :

- Analiza ekonomiczno-finansowa Samorządowego Zakładu Budżetowego w Żychlinie** za lata 2018-2019 wykonana przez zespół ekspertów firmy Centrum Konsultingu Business Expert sp. z o.o. sp. k. w Poznaniu – maj 2020 r.
- Opinia kierunkowa w zakresie restrukturyzacji Samorządowego Zakładu Budżetowego w Żychlinie** wykonana przez zespół ekspertów firmy Centrum Konsultingu Business Expert sp. z o.o. sp. k. w Poznaniu – maj 2020 r.
- Uszczegółowienie zagadnień związanych z ZKMiT** w stosunku do wcześniejszych opracowań dot. restrukturyzacji Samorządowego Zakładu Budżetowego w Żychlinie – Stanowisko w zakresie restrukturyzacji ZKMiT

(Centrum Konsultingu Business Expert sp. z o.o. sp. k. w Poznaniu) -
czerwiec 2020 r.

4. **Uszczegółowienie zagadnień związanych z ZKMiT** w stosunku do
wcześniejszych opracowań dot. restrukturyzacji Samorządowego Zakładu
Budżetowego w Żychlinie – Stanowisko w zakresie restrukturyzacji ZKMiT –
kwestie pracownicze (Centrum Konsultingu Business Expert sp. z o.o. sp. k.
w Poznaniu) - czerwiec 2020 r.

5. **Uchwała Nr XXI/108/2020 Rady Miejskiej w Żychlinie** z dnia
26 czerwca 2020 r. w sprawie reorganizacji Samorządowego Zakładu
Budżetowego z siedzibą w Żychlinie.

6. **Uchwała Nr XXII/115/2020 Rady Miejskiej w Żychlinie** z dnia 24 lipca
2020 r. w sprawie zmiany Uchwały Nr XXI/108/2020 Rady Miejskiej
w Żychlinie z dnia 26 czerwca 2020 r. w sprawie reorganizacji
Samorządowego Zakładu Budżetowego z siedzibą w Żychlinie

7. **Uchwała Nr XXII/116/2020 Rady Miejskiej w Żychlinie** z dnia 24 lipca
2020 r. w sprawie utworzenia jednostki budżetowej pod nazwą Zakład
Gospodarki Mieszkaniowej i nadania jej statutu

8. **Uchwała Nr XXIV/128/2020 Rady Miejskiej w Żychlinie** z dnia
29 września 2020 r. w sprawie zmiany Uchwały Nr XXI/108/2020 Rady
Miejskiej w Żychlinie z dnia 26 czerwca 2020 r. w sprawie reorganizacji
Samorządowego Zakładu Budżetowego z siedzibą w Żychlinie

9. **Uchwała Nr XXV/137/2020 Rady Miejskiej w Żychlinie** z dnia
30 października 2020 r. w sprawie wyrażenia zgody na zawarcie umowy
o świadczenie usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego

10. **Uchwała Nr XXXVI/187/2021 Rady Miejskiej w Żychlinie** z dnia
16 czerwca 2021 r. w sprawie likwidacji Samorządowego Zakładu
Budżetowego w Żychlinie w celu przekształcenia w jednoosobową spółkę
z ograniczoną odpowiedzialnością.

Samorządowy Zakład Budżetowy powstał po wydzieleniu trzech obszarów
działalności z Zakładu Gospodarki Komunalnej, który następnie został
skomercjalizowany i sprywatyzowany w celu pozyskania inwestora strategicznego
w zakresie sieci ciepłowniczych.

W ramach SZB prowadzona była dalej działalność w zakresie zaopatrzenia ludności w usługi wodociągowo-kanalizacyjne, zbiorowy transport publiczny oraz zarządzanie komunalnymi zasobami mieszkaniowymi, przy czym działalność taryfowa (niedotowana) połączona była z dwiema działalnościami dotowanymi, co obecnie jest już rzadko występującym rozwiązaniem. System finansowania tego typu rozwiązań miał poważne wady organizacyjne, był modelem archaicznym, nie przystającym do obecnych realiów gospodarczych, przynosił skutek w postaci ujemnego stanu środków obrotowych, za 2018 rok w wysokości -843.101 zł. Wymagał więc interwencji ze strony Gminy Żychlin.

Infrastruktura zaopatrzenia w wodę wymaga modernizacji lub wybudowania nowej stacji uzdatniania, a wkrótce również zmodernizowana w latach 1999-2000 oczyszczalnia ścieków wymagać będzie wprowadzenia zmian w zakresie technologii oczyszczania ścieków. Inwestycje te będą bardzo kosztochłonne i szacowane są na poziomie łącznym ok. 17 mln zł. Na bazę transportu publicznego składały się stare autobusy, niektóre tylko po odbudowie. ZKMiT działał na szczytkowych tarasach, obsługując głównie linię pomiędzy miastem a stacją PKP oraz transport uczniów do szkół – łącznie ok 9.000 km miesięcznie. Komunalne zasoby mieszkaniowe składają się w znakomitej większości z budynków mających ponad 100 lat. Za strukturą wieku zasobów podążają rosnące koszty eksploatacji i remontów zasobów.

Rozwój systemu zaopatrzenia w wodę i odprowadzania ścieków jest jednym ze strategicznych w obszarze działalności samorządów. Konieczne jest cykliczne przechodzenie na nowe rozwiązania technologiczne, co niesie za sobą konieczność ponoszenia wysokich kosztów. Biorąc pod uwagę sytuację ekonomiczną samorządu, rozwiązaniem wskazywanym w tym zakresie jest przechodzenie z nieefektywnej formy działalności zakładu komunalnego w nowoczesny system zarządzania w postaci spółki prawa handlowego.

II. Szczegóły działalności wykonywanych przez Zakład, wnioski, argumenty i spostrzeżenia zebrane podczas nadzoru nad działalnością komunalną zakładu budżetowego, a w szczególności w czasie trwającej od 2019 roku procedury analityczno-przygotowawczej.

1. Transport miejski i dowóz dzieci do szkół

Samorządowy Zakład Budżetowy działając przez swoją komórkę organizacyjną nazwaną – Zakład Komunikacji Miejskiej i Transportu obsługiwał dwie linie autobusowe na trasie Żychlin – Dworzec PKP i Żychlin – Śleszyn oraz dowoził dzieci do placówek oświatowych w Gminie Żychlin.

Powyższa działalność wykonywana była przy użyciu siedmiu autobusów. Najmłodsze autobusy miały 20 lat, najstarsze 36 lat. Średnia wieku taboru wynosiła 27 lat, natomiast średni stopień zużycia środków transportu wynosił aż 97%.

Autobusy Zakładu Komunikacji Miejskiej w 2019 roku przejechały na obsługiwanych liniach 73.142 km, a dowóz dzieci wyniósł 33.813 km.

Dla jednostki ZKMiT pracę wykonywało 9 osób, na następujących stanowiskach:

- stanowisko usługowe – 1 osoba,
- kierowca autobusu – 6 osób,
- kierowca mechanik – 2 osoby.

Działalność ZKMiT przynosiła znikome przychody z tytułu sprzedaży biletów w wysokości ok. 36.000 zł rocznie, co miało znaczący wpływ na ekonomikę działalności oraz dalszy przebieg analizy zasadności utrzymania tej formy działalności.

2. Dane na temat zasobu lokalowego (lokali mieszkalnych i użytkowych)

Mieszkaniowy zasób Gminy Żychlin (najczęściej ponad 100-letni), zgodnie z informacją zawartą w Wieloletnim programie gospodarowania mieszkaniowym zasobem Gminy Żychlin na lata 2017 – 2021, obejmuje 66 budynków mieszkalnych z 443 lokalami mieszkalnymi o powierzchni użytkowej 14.419,40 m². Z kolei jak wynika ze sprawozdań o zasobach mieszkaniowych z rok 2018 przekazywanych

do Głównego Urzędu Statystycznego, na terenie miasta Żychlin zasoby mieszkaniowe to 369, zaś na obszarze wiejskim Gminy Żychlin zasoby mieszkaniowe to 71 mieszkań (stan na 31 grudnia 2018 r.). Zakład zarządzał ponadto 22 lokalami użytkowymi. W zarządzie SZB w Żychlinie znajdowało się 16 budynków (12 posesji) o nieuregulowanym stanie prawnym o łącznej powierzchni 3.046,09 m² i 94 lokali. W roku 1994 Uchwałą Zarządu Gminy i Miasta w Żychlinie, budynki te wraz z budynkami gospodarczymi zostały przekazane Zakładowi Gospodarki Komunalnej protokołem. Były to budynki, których własności zrzekali się ówczesiście właściciele (okres długo przed 1989 r.). Z informacji uzyskanych z Gminy wynika także, że Gmina Żychlin prowadziła w stosunku do tych nieruchomości postępowania komunalizacyjne, które nie zakończyły się pozytywnie. Obecnie natomiast w stosunku do dwóch z tych nieruchomości Gmina złożyła wnioski o zasiedzenie.

Mając na uwadze stan zasobów mieszkaniowych, obowiązki ustawowe samorządów związane z zaspokajaniem potrzeb mieszkaniowych mieszkańców, w wyniku analizy jako rozwiązanie docelowe, wskazano wyodrębnienie zarządu nieruchomościami jako jednostki budżetowej, ale nie zakładu budżetowego. Związane jest to przede wszystkim z elastycznością tej formy rozwiązania pozwalającą na bieżące dofinansowywanie działalności w ciągu roku budżetowego. Odwrotnie niż w przypadku zakładu, który może otrzymać w trakcie roku tylko dotację inwestycyjną, a dotacja podmiotowa musi być liczona w wysokości max 50% kosztów. Jednostka budżetowa łatwiej zachowuje płynność finansową przy wsparciu Gminy, jeśli występują istotne ubytki w zakresie dochodów z wpłat czynszowych lub w ciągu roku pojawiają się inne nieprzewidziane koszty bieżące.

Ponadto wskazać należy, że zakład mieszkaniowych w ramach SZB nie mógł otrzymywać dotacji przedmiotowej na zarządzanie nieruchomościami o nieuregulowanym stanie prawnym, co negatywnie wpływało na sytuację finansową SZB.

3. Zbiorowe zaopatrzenie w wodę i zbiorowe odprowadzanie ścieków

Obecnie obowiązujący Regulamin dostarczania wody i odbioru ścieków został przyjęty uchwałą Nr IX/42/2019 Rady Miejskiej w Żychlinie z dnia 27 czerwca 2019 r. Określa on zasady zbiorowego zaopatrzenia w wodę i zbiorowego odprowadzania ścieków na terenie Gminy Żychlin.

Obecnie obowiązujące taryfy zostały zatwierdzone decyzją Dyrektora Regionalnego Zarządu Gospodarki Wodnej w Warszawie nr WA.RET.070.1.98.2.2018 z dnia 6 czerwca 2018 r. Zakład złożył wniosek o skrócenie okresu obowiązywania dotychczasowych taryf, który został odrzucony przez organ regulacyjny. Z czasie trwania taryfy znacząco rosły koszty funkcjonowania, a nie można było regulować ceny wody. Wody Polski wpływały więc w sposób nieuprawniony na pogłębianie się kryzysu finansowego zakładu taryfowego.

Zakład w rocznych sprawozdaniach z działalności, wskazuje na zły stan techniczny i wiekowość infrastruktury technicznej związanej z zaopatrzeniem w wodę i odprowadzaniem ścieków. Dotyczy to m.in. stacji uzdatniania wody wybudowanej w roku 1984 r. oraz sieci kanalizacji sanitarnej.

Restrukturyzacja Samorządowego Zakładu Budżetowego w Żychlinie była konieczna ze względu na jego sytuację finansową, na którą Regionalna Izba Obrachunkowa w Łodzi zwracała uwagę w uchwałach:

- 1) Nr V/287/2018 Składu Orzekającego Regionalnej Izby Obrachunkowej z dnia 13 grudnia 2018 r. w sprawie opinii o przedłożonym projekcie uchwały budżetowej Gminy Żychlin na 2019 rok oraz możliwości sfinansowania planowanego deficytu budżetu Gminy Żychlin w 2019 roku;
- 2) Nr V/90/2019 Składu Orzekającego Regionalnej Izby Obrachunkowej z dnia 15 maja 2019 r. w sprawie opinii o sprawozdaniu Burmistrza Gminy Żychlin z wykonania budżetu za 2018 rok;
- 3) Nr V/185/2019 Składu Orzekającego Regionalnej Izby Obrachunkowej z dnia 19 września 2019 r. w sprawie dotyczącej informacji z przebiegu wykonania budżetu Gminy Żychlin za I półrocze 2019 roku.

We wszystkich powyższych uchwałach zwrócono uwagę na znaczny ujemny stan środków obrotowych netto Zakładu, który za rok 2018 wyniósł -843.101,98 zł, natomiast -644.540,35 zł na koniec I półrocza roku 2019. Powyższe jest sprzeczne z podstawową zasadą funkcjonowania samorządowych zakładów budżetowych, tj. z art. 15 ust. 1 ustawy o finansach publicznych, zgodnie z którym samorządowy zakład budżetowy odpłatnie wykonuje zadania, pokrywając koszty swojej działalności z przychodów własnych. Jeżeli przychody są niższe niż koszty funkcjonowania, wspomniana jednostka sektora finansów publicznych może uzyskać dotację, przy czym suma dotacji przedmiotowych dla samorządowego zakładu budżetowego nie może być wyższa niż 50% kosztów jego działalności (art. 15 ust. 6 u.f.p.).

Wynik finansowy Zakładu obciążają kary pieniężnie nałożone przez WIOŚ za przekroczenie warunków określonych w pozwoleniach wodnoprawnych. Oprócz powyższego Zakład ma także trudności z bieżącymi zobowiązaniami (problemy z zapłatą podatku od nieruchomości oraz zobowiązań wobec ZUS).

Podjęcie działań restrukturyzacyjnych Zakładu było w powyższej sytuacji konieczne i miało na celu przywrócenie zgodności działania Zakładu z przepisami ustawy o finansach publicznych a także dobór formy organizacyjno-prawnej (ew. form) optymalnej dla prowadzonych przez SZB działalności.

III. Rekomendacja optymalnej formy restrukturyzacji Zakładu

Przeprowadzone analizy stanu prawnego oraz oceny wyników funkcjonowania SZB pozwoliły na diagnozę stanu prowadzonej działalności. W poszczególnych obszarach zidentyfikowane zostały warunki wykonywania tej działalności oraz rzeczywisty stan funkcjonowania Zakładu, w tym sposób i efektywność realizacji powierzonych zadań. Część zidentyfikowanych problemów dotyczyło sfery wewnętrznej Zakładu i działania naprawcze mogłyby zostać wdrożone przez sam Zakład, jednak najważniejsze problemy wymagały dalej posuniętych działań związanych z reorganizacją gospodarki komunalnej Gminy jako całości. Chodziło przede wszystkim o określenie modelu i formy organizacyjno-prawnej podmiotu, któremu powierzone miały zostać do realizacji zadania gminy, w tym:

- dostosowanie tego modelu do przepisów regulujących daną sferę gospodarki komunalnej (głównie mowa tu o przepisach ustawy o gospodarce nieruchomościami oraz ustawy o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, czy też ustawy o finansach publicznych) oraz
- wybór odpowiedniej formy organizacyjno-prawnej, zgodnej z zasadą ekonomiki zarządzania i efektywności ekonomiczno-finansowej.

Z analizy problemowej wyniknęła potrzeba podejścia kompleksowego do działalności Zakładu - działań restrukturyzacyjnych ze strony Gminy Żychlin, na której ciąży obowiązek podejmowania dalszych decyzji i działań dotyczących modelu funkcjonowania gospodarki komunalnej.

Wypracowane zostały wstępne założenia co do podziału funkcjonujących w ramach Zakładu działalności i pogrupowaniu ich na te, które:

- 1) mogą być realizowane w formie innej aniżeli należącej do sektora finansów publicznych (np. w formie spółki prawa handlowego), lub
- 2) z racji ekonomiki zarządzania oraz efektywności ekonomiczno-finansowej uzasadnionym jest pozostawienie ich wykonywania bezpośrednio przez Gminę lub jej jednostki organizacyjne, lub
- 3) z racji ekonomiki zarządzania, efektywności ekonomiczno-finansowej oraz przy braku przeciwwskazań prawnych zlecenie wykonywania tych zadań podmiotom zewnętrznym.

W konsekwencji, wypracowany docelowo model realizacji zadań wdrożony do realizacji, przedstawia się następująco:

1. Spółka z o.o. powstała z przekształcenia samorządowego zakładu budżetowego obejmująca takie zadania, jak:

- zbiorowe zaopatrzenie w wodę i zbiorowe oczyszczanie ścieków;
- wywóz nieczystości ciekłych

2. Jednostka budżetowa obejmująca swoim działaniem:

- gospodarowanie lokalami mieszkalnymi i użytkowymi pozostającymi w gospodarowaniu dzisiejszego SZB;
- zarządzanie targowiskami i halami targowymi.

3. Zlecenie na zewnątrz:

- obsługi linii autobusowych;
- dowozu dzieci do szkół.

Kolejność podejmowanych wyżej działań to:

1. likwidacja działalności zakładu komunikacji,
2. powołanie jednostki budżetowej (zakład mieszkaniowy)
3. dokonanie przekształcenia samorządowego zakładu budżetowego w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością w oparciu o działalność wodociągową i kanalizacyjną oraz odbiór nieczystości ciekłych.

Dla działalności związanej z zarządzaniem nieruchomościami gminnymi oraz targowiskami i halami targowymi najlepszą formą organizacyjno-prawną jest jednostka budżetowa, gdyż tylko w takiej formie działalność ta będzie możliwa do utrzymania. Sama działalność związana z zarządzaniem nieruchomościami, nie może być prowadzona w formie samorządowego zakładu budżetowego, gdyż nie spełni wymogu określonego w art. 15 ust. 1 i 6 ustawy o finansach publicznych, tj. nie będzie w stanie pokryć kosztów swojej działalności z przychodów własnych przy uwzględnieniu limitu 50% dotacji przedmiotowej. Także przenoszenie tej działalności w związku z jej zakresem oraz problemami do spółki było niezasadne.

Natomiast działalność związana z transportem miejskim miała charakter marginalny (obsługa jedynie dwóch linii) i znikomy poziom przychodów ze sprzedaży biletów. Dodatkowo wyodrębniony w ramach wewnętrznej struktury Zakład Komunikacji Miejskiej i Transportu zajmował się dowozami dzieci do szkół. Ze względu na mały zakres tej działalności i koszty z nią związane, zdecydowanie korzystniejszym z punktu widzenia finansów publicznych rozwiązaniem jest wybranie do obsługi tych linii oraz do dowozów dzieci do szkół, zewnętrznego podmiotu. Konieczność wprowadzenia zasadniczych zmian w zakresie ZKMiT wynikała z analizy finansowo-ekonomicznej.

Dyskutowana i analizowana była również opcja zwiększenia dotowania dla zakładu komunikacji, ale każde zwiększenie dotacji musiałyby wiązać się z radykalnym zwiększeniem przychodów ze sprzedaży biletów, co było warunkiem nie do osiągnięcia w tak małym systemie komunikacji. Symulacje wykazywały najczęściej przekroczenia wskaźników dopuszczalnej dotacji.

Przykładowe SYMULACJE dotycząca skutków zwiększania kwoty dotacji w budżetu Gminy dla ZKMiT przy uwzględnieniu zmian poziomu kosztów i przychodów oraz dopuszczalnego ustawowo wskaźnika:

Dane rzeczywiste przyjęte do symulacji wg budżetu roku 2019:

Przychód zakładu - Koszty zakładu + dotacja (udział %) = wynik

ZKMiT: 303.294 - 981.029 + 487.126 (49,65 %) = - **190.609**

(Dla porównania dane z ZGM: 1.315.758 - 1.792.566 + 500.000 (27,89 %) = + **23.129**)

Wyniki symulacji przy założeniu zmian przychodów, kosztów i zwiększenia dotacji przedmiotowej wg wniosków z ZKMiT:

1. Przychody i koszty wg roku bazowego oraz sugerowane zwiększenie dotacji przedmiotowej:

Przychód zakładu - Koszty zakładu + dotacja (udział %) = wynik

303.294 - 981.029 + 800.000 (81 % !*) = + 122.265

SKUTEK w postaci bilansowania się zakładu komunikacji (+) został osiągnięty, przy jednoczesnym wyraźnym przekroczeniu wskaźnika ustawowego (max 50%!*).

Wniosek: Brak możliwości wykonania.

2. Zwiększenie przychodów własnych o 30%, kosztów o 30 % i dotacja przedmiotowa jak w przypadku 1:

$$394.282 - 1.275.337 + 800.000 (\rightarrow 62 \% !*) = + 213.253$$

SKUTEK w postaci bilansowania się zakładu komunikacji został osiągnięty przy jednoczesnym ponownym przekroczeniu ustawowego wskaźnika (max 50%!*).

Wniosek: Brak możliwości wykonania.

Jak widać z punktu 1 i 2 podwyższanie wartości dotacji przedmiotowej nie jest możliwym do realizacji rozwiązaniem.

3. Zwiększenie przychodów własnych o 75%, kosztów o 15% i dotacja przedmiotowa jak w roku bazowym:

$$530.764 - 1.128.183 + 487.126 (43 \%*) = - 110.293$$

* bez przekroczenia wskaźnika!

SKUTEK pożądaný nie został osiągnięty. Wystąpi ujemne saldo w bilansie. Brak przekroczenia wskaźnika przy ujemnym bilansie.

4. Zwiększenie przychodów własnych o 125%, koszty wg bazowego roku i dotacja przedmiotowa wg bazowego roku:

$$682.411 - 981.029 + 487.126 (49 \%*) = +188.508*$$

* bez przekroczenia wskaźnika + dodatni bilans

*Wniosek z dodatniego wyniku bilansu w symulacji nr IV – przy zachowaniu obecnego stanu dotacji przedmiotowej jest rezerwa dla wzrostu kosztów o 188.508 zł.

Symulacja nr IV pokazuje wyraźnie, że realny wpływ na osiągnięcie pożądanego skutku bilansowania się zakładu, przy zachowaniu wskaźnika ustawowego mają PRZYCHODY(!).

Nawet wysokość dotacji mogłaby pozostać na tym samym poziomie przy założeniu, że koszty pozostałyby na tym samym poziomie, **PRZY JEDNOCZESNYM ZACHOWANIU WARUNKU WZROSTU PRZYCHODÓW O 125%** w stosunku do roku bazowego! Z kwoty 303.294 zł do poziomu 682.411zł.

Przy obsłudze tylko dwóch linii i dowozów dzieci do szkół były to warunki niemożliwe do osiągnięcia. Dochody z biletów to mniej niż 6 % tej kwoty. Sytuację ratowało zlecenie z gminy, a nie można się spodziewać, żeby wartość w tym przypadku wzrosła ponad dwukrotnie, gdyż sztuczne zawyżanie tych kosztów byłoby działaniem niezgodnym z ustawą o finansach publicznych – zasadą gospodarności.

Również porównując zakład mieszkaniowy i komunikację widać jaki wpływ na działalność mają przychody.

Symulacja wykazała, że osiągnięcie wskaźnika maksymalnego do 50% (dotacja do kosztów) wiąże się z proporcjonalnym zwiększeniem się samych kosztów działalności. Najważniejszy wniosek, który nasuwa się z powyższych symulacji jest taki, iż podnoszony argument o konieczności wzrostu wartości dotacji przedmiotowej, dla zbilansowania zakładu nie znajdował odzwierciedlenia w rzeczywistości. Co ważne, nie był możliwy do wykonania z uwagi na przepisy prawa.

Symulacja wyraźnie wskazała, że nie dotacja przedmiotowa, a przychody były elementem ważącym na możliwości dalszego funkcjonowania komunikacji. Przy marginalnym wpływie dochodów z biletów i usługi dowozu uczniów, nie było wskazań ekonomicznych, prawnych i organizacyjnych, żeby organizować transport publiczny w dotychczasowej formie. Zawsze będzie występować wynik ujemny, którego nijak nie będzie można poprawić bez drastycznego wzrostu sprzedaży biletów.

Odwroćenie tej negatywnej tendencji mogłoby nastąpić wyłącznie w sytuacji zwiększenia przychodów o 125%, co w charakterystyce naszej miejscowości nie jest możliwe do osiągnięcia. Obecna sprzedaż biletów na poziomie ok 36.000 zł rocznie pokazuje realny poziom zapotrzebowania na lokalne usługi transportowe.

Można zakładać, że w małych miejscowościach, przy bardzo ograniczonym popycie na usługi (brak możliwości rozbudowy komercyjnej sieci komunikacji), w których rzadko spotyka się lokalne komunikacje miejskie, problemy w finansowaniu leżą u samych źródeł organizacyjno-prawnych systemu prowadzenia usług komunalnych.

Mierzalne pierwsze skutki likwidacji zakładu komunikacji i dokonania outsourcingu usług przedstawiają się następująco:

Miesiąc	Ilość wozokilometrów	Wartość w zł/1 km	Dopłata UW w Łodzi	Dopłata UM w Łodzi	Koszt Gminy Żychlin	Koszt biletów miesięczn. w przeliczeniu na 1 km	Koszt za 1 km ponoszony przez GŻ
		1+2+3=	1	2	3	4	3+4=
Styczeń	12.088 km	5,20 zł	3 zł/km	1,11 zł/km	1,08 zł/km	0,89 zł/km	1,97 zł/km
Luty	14.794 km	4,97 zł	3 zł/km	1,60 zł/km	0,38 zł/km	0,73 zł/km	1,11 zł/km

Średni koszt z pierwszych 2 miesięcy :

Średnia	Ilość wozokilometrów	Wartość w zł/1 km	Dopłata UW w Łodzi	Dopłata UM w Łodzi	Koszt Gminy Żychlin	Koszt biletów miesięczn. w przeliczeniu na 1 km	Koszt za 1 km ponoszony przez GŻ
		1+2+3=	1	2	3	4	3+4=
	13.411 km	5,08 zł	3 zł/km	1,35 zł/km	0,73 zł/km	0,81 zł/km	1,54 zł/km

Jak wynika z powyższego, udało się z nawiązką osiągnąć planowane zmniejszenie kosztów samorządu z poziomu **9 zł**, do kwoty maksymalnej ca **4 zł** za wozokilometr.

Wartość kosztu za 1 wozokilometr wykonanej usługi wynosi jedynie 1,54 zł.

Ograniczenie kosztów pozwoliło zakupić bilety dla wszystkich uczniów z naszych szkół, łącznie z zainteresowanymi uczniami szkół średnich i szkoły niepublicznej. Dodatkową wartością reorganizacji jest diametralne zwiększenie ilości wykonanych kursów, na większej liczbie tras, ze znacznie większą częstotliwością. Zwiększona została do maksimum liczba postulowanych przez mieszkańców kursów do cmentarza parafialnego.

Atrakcyjna jest również cena biletów jednorazowych i miesięcznych, w stosunku do cen oferowanych w ramach wcześniejszych usług ZKMiT.

Cena biletu jednorazowego wynosi obecnie 1,00 zł.

Wynegocjowane ulgi handlowe z przewoźnikiem:

1. Osoba Pow. 70 Lat (100%) **przejazdy bezpłatne**
2. Emeryt, Rencista (50%) 0,50 zł
3. Pracownicy Mops (90%) 0,10 zł

Wybrane ulgi ustawowe:

1. Dzieci w wieku do 4 lat (100%) **przejazdy bezpłatne**
2. Policjant-służba (78%) 0,22 zł
3. Żołnierz Żw (78%) 0,22 zł

4. Przewodn.niewid. (95%)	0,05 zł
5. Dz. Niepełnospr. (78%)	0,22 zł
6. Opiekun Dz.niep. (78%)	0,22 zł
7. Inwal.woj. I Gr. (78%)	0,22 zł
8. Op.inw.woj.I Gr. (95%)	0,05 zł
9. Op.os.niesamodz. (95%)	0,05 zł
10. Dziecko 4-5 lat (37%)	0,63 zł
11. Niewidomy (37%)	0,63 zł
12. Inwalida Woj. (37%)	0,63 zł
13. Os.niesamodz. (49%)	0,51 zł
14. Kombatant (51%)	0,49 zł
15. Honorowy Dawca Krwi (33%)	0,67 zł
Cena biletu miesięcznego normalnego	18,00 zł (w ZKMiT 50,00 zł)
Cena uczniowskiego bil. miesięcznego	9,18 zł

IV. Warunki restrukturyzacji w odniesieniu do każdej z działalności Zakładu

Działania restrukturyzacyjne SZB warunkujące przekształcenie, obejmowały następujące obszary:

Zakład Gospodarki Mieszkaniowej

- Majątek. Uporządkowano kwestie związane z zakresem zadań i dokonano przeglądu majątku, niezbędnego do wykonywania zadań związanych z zarządzaniem zasobem nieruchomości gminnych.
- Wycofano z ewidencji SZB gminnego zasobu lokalowego oraz wygaszono trwały zarząd nad nim. Gminny zasób lokalowy (wraz z przypadającym zadłużeniem z tytułu należności czynszowych) został po wycofaniu z majątku ujętego w SZB ujęty w ramach działalności jednostki budżetowej ZGM.
- Przejęcie zadania obsługi targowiska miejskiego. Przejęto zadanie od spółki Mig-Ma.

Zakład Komunikacji Miejskiej i Transportu:

- Wygaszenie działalności i zlecenie wykonywania tych zadań przez podmiot/podmioty zewnętrzne. Likwidacja majątku.

Zakład Wodociągów i Kanalizacji:

- Uporządkowanie stanu prawnego nieruchomości. Dokonano wytypowania nieruchomości, które po przekształceniu zostały w użytkowaniu wieczystym spółki i tworzą jej kapitał zakładowy (nieruchomości niezbędne do prowadzenia działalności); dla tych nieruchomości (wytypowanych działek) sporządzono odrębne księgi wieczyste i ujawniono trwały zarząd.
- Wycofano z ewidencji Zakładu zbędne składniki majątkowe. Wszystkie zbędne składniki majątkowe, które charakteryzują się trwałą utratą przydatności musiały zostać wycofane z ewidencji Zakładu i zwrócone Gminie lub zlikwidowane zgodnie z obowiązującymi przepisami.
- Weryfikacja cen i stawek taryfowych. Prowadzona przez Zakład działalność koncentrująca się na sprawach związanych ze zbiorowym zaopatrzeniem

w wodę i zbiorowym odprowadzania ścieków, a więc działalności z obszaru objętego reżimem taryfowym, zapewnić powinna pokrycie ponoszonych kosztów przez ustaloną wielkość niezbędnych przychodów. Niestety sytuacja uzależnienia od decyzji „politycznej” a nie ekonomicznej wywołuje efekt obniżania dochodów z działalności.

- Przejęcie działalności odbioru nieczystości ciekłych. Przejęto zadanie od spółki MIG-MA.
- **Sformalizowanie likwidacji SZB poprzez przekształcenie w spółkę z o.o.:**

W dniu 12 sierpnia został sporządzony akt przekształcenia Samorządowego Zakładu Budżetowego w Żychlinie w jednoosobową Spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Firma o nazwie **Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Spółka z o.o.**, z jednoczesnym nadaniem treści aktowi założycielskiemu Spółki.

Czynność ta nastąpiła na podstawie art. 6 ust. 1, art. 22 i 23 ustawy z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej (Dz. U. z 2021 r. poz. 679) w związku z art. 16 ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2021 r. poz. 305) oraz uchwały Nr XXXVI/187/2021 Rady Miejskiej w Żychlinie z dnia 16 czerwca 2021 r. w sprawie likwidacji Samorządowego Zakładu Budżetowego w Żychlinie w celu przekształcenia w jednoosobową spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością.

Założycielem i właścicielem 100% udziałów w spółce jest Gmina Żychlin, a jej siedzibą jest Żychlin, ul. Łukasińskiego 60.

Kapitał zakładowy został ustalony w wysokości 2.035.550 zł i dzieli się na 40.711 udziałów o wartości 50 zł każdy.

Przedmiotem działalności gospodarczej spółki są m.in.

- a. pobór i dostarczanie wody
- b. odprowadzanie i oczyszczanie ścieków
- c. roboty związane z budową rurociągów przesyłowych i sieci rozdzielczych
- d. wykonywanie instalacji wodno-kanalizacyjnych, ciepłych, gazowych i klimatyzacyjnych
- e. działalność w zakresie architektury

f. działalność w zakresie inżynierii i związane z nią doradztwo techniczne

W akcie założycielskim Spółki została powołana pierwsza Rada Nadzorcza Spółki w składzie trzyposobowym: Waldemar Kacperski – przewodniczący, Urszula Wasielewska - wiceprzewodnicząca i Małgorzata Krenke - sekretarz. Zaznaczyć należy, iż z uwagi na fakt, iż nie mamy tutaj do czynienia z przekształceniem przedsiębiorstwa komunalnego, tj. przedsiębiorstwem istniejącym w dniu wejścia w życie ustawy z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej, nie ma tutaj zastosowania art. 18 tejże ustawy. Skutkiem tego jest, iż pracownicy nie zachowują prawa wyboru członków Rady Nadzorczej Spółki.

W dniu 16 sierpnia odbyło się posiedzenie Rady Nadzorczej Spółki, na którym Rada zdecydowała, iż Zarząd spółki będzie jednoosobowy, zaś na funkcję prezesa powołany zostaje Zbigniew Wojtczak. Jest on ekonomistą z wieloletnim doświadczeniem zawodowym. Prezes spółki piastował stanowiska głównego księgowego (TBS sp. z o.o. w Kutnie) oraz zastępcy dyrektora ds. ekonomicznych (SPZOZ w Kutnie).

W dniu 17 sierpnia odbyła się narada koordynacyjna związana z płynnym przejściem zarządzania jednostką w formie zakładu w formę spółki, z udziałem: zarządu gminy, dyrekcji SZB, głównej księgowej i kierownika ZWiK oraz prezesa spółki PWiK. Do dnia zarejestrowania spółki w KRS, czyli jej formalnego rozpoczęcia działalności, przy udziale dotychczasowych i nowych organów zarządzającymi jednostką, będą trwać prace wdrażające zmianę podmiotową. Obecnie złożony został wniosek o wpis do KRS. Data rejestracji Spółki zależeć będzie od Sądu.

Przekształcenie organizacyjno-prawne samorządowego zakładu budżetowego w spółkę akcyjną lub spółkę z o. o. w trybie art. 22 ustawy z 1996 r. o gospodarce komunalnej nie stanowi przejęcia zakładu w rozumieniu art. 23¹ KP. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (powstała w wyniku przekształcenia samorządowego zakładu budżetowego) wstępuje w trybie art. 23 ust. 3 ustawy z 1996 r. o gospodarce komunalnej we wszystkie prawa i obowiązki swego poprzednika, wynikające zarówno z indywidualnego jak i zbiorowego prawa pracy.

V. Charakterystyka prawna spółki z ograniczoną odpowiedzialnością

Prawną podstawę uczestnictwa jednostek samorządu terytorialnego w spółkach kapitałowych stanowi art. 9 ust. 1 ustawy o gospodarce komunalnej. Zgodnie z ww. przepisem, jednostki samorządu terytorialnego mogą tworzyć spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjne, a także mogą przystępować do takich spółek. Ze względu na specyfikę oraz skalę działalności prowadzonej przez Zakład w niniejszym opracowaniu nie brano pod uwagę kontynuowania działalności Zakładu w formie spółki akcyjnej, przyjmując, że ta forma organizacyjno-prawna, z uwagi na stopień złożoności, nie jest właściwa do realizowania zadań należących aktualnie do SZB. W związku z powyższym, w zakresie spółek kapitałowych, niniejsze opracowanie ogranicza się do przedstawienia charakterystyki prowadzenia działalności przez spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością może być tworzona zarówno dla wykonywania zadań ze sfery użyteczności publicznej, jak i spoza tej sfery (w przypadkach określonych w art. 10 ustawy o gospodarce komunalnej).

Do cech charakterystycznych spółki z ograniczoną odpowiedzialnością należą:

- działanie w oparciu o Kodeks spółek handlowych,
- osobowość prawna typu korporacyjnego i kapitałowego,
- możliwość realizowania różnych celów gospodarczych o charakterze zarobkowym,
- minimalny wymagany kapitał zakładowy wynosi 5.000,00 zł,
- co do zasady udział niewielkiej liczby wspólników,
- obowiązek wspólników angażowania się w zarządzanie sprawami spółki
- rola zgromadzenia wspólników i samych wspólników jest większa niż w spółce akcyjnej,
- możliwość ograniczenia zbywania udziałów postanowieniami umowy spółki,
- możliwość wnoszenia przez wspólników dopłat zasilających środki spółki,
- obowiązek pokrycia kapitału zakładowego w momencie rejestracji spółki.

Organy spółki z ograniczoną odpowiedzialnością

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością posiada następujące organy:

1) Zgromadzenie Wspólników,

2) Rada Nadzorcza (obowiązkowa w spółkach komunalnych),

3) Zarząd.

Kodeks spółek handlowych, który reguluje podstawowe zasady funkcjonowania organów spółki prawa handlowego, umożliwia jednocześnie wspólnikom odmienne ukształtowanie części zasad funkcjonowania spółki.

Zgromadzenie Wspólników

Zgromadzenie Wspólników stanowi najwyższą władzę w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością. W jednoosobowej komunalnej spółce z o.o., zgodnie z art. 12 ust. 4 ustawy o gospodarce komunalnej, funkcję zgromadzenia wspólników pełni organ wykonawczy gminy, tj. wójt, burmistrz bądź prezydent miasta, który może działać osobiście lub poprzez swojego przedstawiciela. Zgromadzenie Wspólników istnieje z mocy prawa od chwili powołania spółki.

Do zasadniczych kompetencji Zgromadzenia Wspólników należą w szczególności:

- zatwierdzanie kierunków działalności spółki oraz rocznych i wieloletnich planów,
- powoływanie i odwoływanie członków Rady Nadzorczej,
- tworzenie i likwidacja funduszy spółki,
- rozpatrywanie i zatwierdzanie sprawozdania finansowego spółki na koniec roku obrotowego,
- udzielanie władzom spółki absolutorium z wykonywanych przez nie obowiązków,
- zmiana przedmiotu działalności spółki,
- zmiana umowy spółki,
- podwyższenie i obniżenie kapitału zakładowego oraz umarzanie udziałów w spółce,
- łączenie, przekształcanie, rozwiązanie i likwidacja spółki,
- zbycie lub wydzierżawienie przedsiębiorstwa oraz ustanowienie na nim użytkownika oraz zbycie nieruchomości spółki.

Rada Nadzorcza

Rada Nadzorcza w spółce komunalnej jest wybierana przez Zgromadzenie Wspólników. Szczególna regulacja odnosząca się do rad nadzorczych w spółkach komunalnych zawarta jest w art. 10a ustawy o gospodarce komunalnej.

Kadencja członka Rady Nadzorczej w spółce z większościowym udziałem gminy trwa 3 lata. Rada Nadzorcza przede wszystkim powołuje i odwołuje Zarząd a także sprawuje nadzór nad jego działalnością. Ponadto Rada Nadzorcza na mocy przepisów Kodeksu spółek handlowych jest uprawniona do:

- opiniowania sprawozdania finansowego oraz sprawozdania Zarządu z działalności spółki, a także propozycji podziału zysku lub pokrycia strat za dany rok obrotowy,
- zawierania umów z członkami Zarządu spółki.

Podmiot reprezentujący jednostkę samorządu terytorialnego lub komunalna osoba prawna, w zakresie wykonywania praw z udziałów i akcji przysługujących tym podmiotom, jako kandydata na członka organu nadzorczego wskazuje osobę, która spełnia wymogi, o których mowa w art. 19 ust. 1-3 i 5 ustawy z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym (Dz. U. z 2018 r. poz. 1182, z późn. zm.), z wyłączeniem wymogu posiadania pozytywnej opinii Rady do spraw spółek z udziałem Skarbu Państwa i państwowych osób prawnych. Do członków organu nadzorczego wskazanych przez podmiot reprezentujący jednostkę samorządu terytorialnego lub komunalną osobę prawną stosuje się odpowiednio przepis art. 19 ust. 6 ustawy z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym, co oznacza, że w przypadku nie spełnienia przez członka organu nadzorczego określonych w tym przepisie wymogów, podmiot uprawniony podejmuje niezwłocznie decyzję o odwołaniu takiego członka.

Zarząd

Zarząd jest organem wykonawczym Spółki, prowadzi jej sprawy i reprezentuje na zewnątrz. Zarząd może składać się z jednej lub większej liczby osób, która powinna być wskazana w umowie spółki. Członków Zarządu spółek z o.o. z udziałem jednostek samorządu terytorialnego zawsze powołuje i odwołuje Rada Nadzorcza.

Wskazać należy na ograniczenia podmiotowe zakazujące określonym kategoriom osób zasiadania w Radach Nadzorczych i Zarządach spółek z udziałem gminy.

Zgodnie z art. 24f ust. 2 ustawy o samorządzie gminnym, członkami Rady Nadzorczej i Zarządu takich spółek nie mogą być radni i ich małżonkowie oraz małżonkowie wójtów (odpowiednio burmistrzów i prezydentów miast), zastępców wójtów, sekretarzy gminy, skarbników gminy, kierowników jednostek organizacyjnych gminy oraz osób zarządzających i członków organów zarządzających gminnymi

osobami prawnymi. Wybór lub powołanie tych osób na te funkcje są z mocy prawa nieważne.

Należy także pamiętać o ograniczeniach w pełnieniu funkcji określonych w art. 4 ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne oraz wyjątkach od tego zakazu określonych w art. 6 ww. ustawy.

Dodatkowo, warto zauważyć, że członkowie organów spółek kapitałowych z udziałem gminy mogą w danym przypadku podlegać obowiązkowi informowania o swoim stanie majątkowym lub obowiązkowi składania oświadczeń lustracyjnych. Zgodnie bowiem z art. 24h ust. 5 ustawy o samorządzie gminnym, osoba zarządzająca i członek organu zarządzającego gminną osobą prawną są obowiązani złożyć oświadczenie majątkowe w terminie 30 dni od dnia powołania na stanowisko lub od dnia zatrudnienia. Do pierwszego oświadczenia majątkowego należy dołączyć informację o sposobie i terminie zaprzestania prowadzenia działalności gospodarczej, jeżeli była prowadzona przez daną osobę przed dniem powołania lub zatrudnienia. Kolejne oświadczenia majątkowe należy składać co roku do dnia 30 kwietnia, według stanu na dzień 31 grudnia roku poprzedniego, oraz w dniu odwołania ze stanowiska lub rozwiązania umowy o pracę.

Zasady wynagradzania członków zarządu określają przepisy ustawy z dnia 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami.

Zalety i wady spółki z ograniczoną odpowiedzialnością

Charakterystykę spółki z ograniczoną odpowiedzialnością przedstawiono poniżej w formie zalet i wad tej formy organizacji prawnej działalności:

Zalety to

- osobowość prawna,
- zdolność kredytowa,
- odrębność majątkowa i organizacyjna od gminy,
- możliwość amortyzowania posiadanego majątku i tworzenia własnego funduszu odtworzeniowego,
- zdolność do samodzielnego finansowania rozwoju,
- ograniczona odpowiedzialność majątkowa gminy,

- brak odpowiedzialności finansowej za zobowiązania gminy,
- racjonalność działania wynikająca z prawideł rynku,
- możliwość zarządzania na zasadach menedżerskich,
- możliwość swobodnego kształtowania wewnętrznych procesów gospodarczych (wynagrodzeń, gospodarowania środkami trwałymi, zapasami itp.),
- istnienie kodeksowych mechanizmów kontroli,
- możliwość uczestniczenia w innych osobach prawnych,
- możliwość pozyskania zewnętrznego kapitału,
- stosunkowo duża łatwość dokonywania przekształceń wewnętrznych (restrukturyzacji), dostosowujących do zmiennych warunków gospodarczych (szczególnie w jednoosobowych spółkach gminy),
- elastyczność w wyborze formy pokrywania strat lub wpływania na kondycję finansową przedsiębiorstwa (np. dopłaty, podwyższenie kapitału zakładowego, umorzenie udziałów),
- dążenie do wydłużania okresu finansowania (dłuższa perspektywa działań gospodarczych).

Wady

- dłuższy proces tworzenia (wymagający analiz i zachowania wszystkich wymogów k.s.h.),
- możliwe utrudnienia w regulacji stosunków spółka - gmina,
- praktycznie brak pozaumownych gwarancji poprawności działania.

PODSUMOWANIE

Biorąc pod uwagę bardzo złożony proces reorganizacji, powołania nowej jednostki budżetowej, likwidacji zakładu i powołania nowej spółki, okres pandemii, który wydłużał niektóre procedury zewnętrzne, nie udało się dokonać zmian we wstępnie zaplanowanych terminach. Założenia i cele przyświecające Gminie w zakresie reorganizacji są jednak procesem długofalowym, a skutek stworzenia prężnie działającego przedsiębiorstwa chcemy osiągnąć już na przestrzeni najbliższych 3 do 5 lat.

Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji sp. z o.o. działając w oparciu o kodeks prawa handlowego w warunkach prawnych o wiele bardziej sprzyjających niż zakład komunalny, przy dobrym zarządzaniu, wsparciu właściciela (stworzenie możliwości dokapitalizowania spółki, nie występująca przy formie zakładu budżetowego) i przygotowaniu atrakcyjnej oferty usługowej, może osiągnąć wysoki poziom profesjonalizacji. Zależy nam na przeprowadzeniu niezbędnych modernizacji starzejącej się infrastruktury i utrzymaniu stanu osobowego załogi z możliwością wypracowania dodatkowych środków na regulacje płacowe.

Strategiczna dla Gminy Żychlin działalność w zakresie usług wodociągowo-kanalizacyjnych wkracza w nowy etap i jestem przekonany, że działalność w przyjętej formie spółki z o.o. wpłynie pozytywnie na rozwój przedsiębiorstwa i załogi.

Uważam przeprowadzone procesy reorganizacji usług komunalnych za sukces decyzyjny i organizacyjny naszego samorządu.