



**RAPORT Z AUDYTU EKONOMICZNO-  
ZARZĄDCZEGO ZAKŁADU USŁUG  
KOMUNALNYCH W LUBICZU SP. Z O.O.**

Toruń styczeń 2023





Audyt był realizowany w dniach od 20 listopada 2022 – 19 stycznia 2023r. na zlecenie Gminy Lubicz. Obejmował działalność Spółki w okresie I 2021-IX 2022. W związku z tym wszelkie stwierdzenia w niniejszym raporcie dotyczą tego okresu.

#### Wykorzystane metody:

- Wywiad,
- Analiza zapisów księgowych.
- Analiza otrzymanej dokumentacji.
- Obserwacja.
- Testy analityczne.

#### Badanie było realizowane przez Zespół w składzie:

- Maciej Grabowski
- Małgorzata Wieczorek-Grabowska
- Karol Szulgit
- Sławomir Ordon.

Celem audytu ekonomiczno-zarządczego jest identyfikacja problemów w zakresie zarządzania w celu ich późniejszego wyeliminowania. Celami audytu nie jest badanie legalności funkcjonowania Spółki, jej organów i pracowników.



Celami audytu ekonomiczno-zarządczego w Zakładzie Usług Komunalnych w Lubiczu Sp. z o.o. są:

Ustalenie źródeł trudniej sytuacji finansowej Spółki głównie na podstawie analizy rentowności,

Identyfikacja problemów w obszarze zarządzania, które mają wpływ na Spółkę,

Zbudowanie hierarchii problemów zarządczych,

Wytypowanie problemów do rozwiązania.



W trakcie prac zespół napotkał następujące problemy:

- 7 grudnia 2022, a więc w początkowej fazie audytu, całość papierowej dokumentacji Spółki została przekazana funkcjonariuszom Policji prowadzącym postępowanie w sprawie nadużycia udzielonych uprawnień i niedopełnienia obowiązków przez Zarząd spółki.
- W efekcie zespół audytowy nie miał dostępu do dokumentacji, która miała podlegać analizie, a w szczególności dokumentów dotyczących zamówień i prowadzenia projektów inwestycyjnych.
- Duża część pracowników zatrudnionych obecnie Spółce nie pracowała przez cały okres objęty audytem. W związku z tym przekazywane informacje były ograniczone.
- Szereg pracowników realizujących zadania w badanym okresie nie jest już pracownikami Spółki. W związku z tym zespół nie miał możliwości uzyskania informacji wprost od osób wykonujących zadania w okresie, którego dotyczył audyt.
- Zmiany organizacyjne i faktyczny kryzys finansowy Spółki w trakcie badania powodowały istotne ograniczenia w możliwości udzielania informacji i dostarczania dokumentów.
- W efekcie tego części danych, o które wnioskowaliśmy, nie otrzymaliśmy do końca badania. Nie uzyskaliśmy również danych historycznych z firmowej poczty elektronicznej byłych osób odpowiedzialnych za zamówienia i zakupy.
- W związku z tym wnioski o występowaniu poszczególnych problemów zarządczych zostały sformułowane na podstawie przeprowadzonych wywiadów i uzyskanej ograniczonej dokumentacji, m.in. dotyczącej budowy kanalizacji w Lubiczu Dolnym (PROW).



- Celem organów zarządzających Spółką jest realizowanie celów biznesowych, przy jednoczesnym ograniczaniu ryzyka w różnych obszarach.
- W przypadku ZUK ryzyko zmaterializowało się pod postacią fatalnej sytuacji Spółki w III kwartale roku 2022, skutkujące bezpośrednio załamaniem płynności finansowej i koniecznością ratowania Spółki poprzez podwyższenie kapitału zakładowego o 2,5 mln zł.
- Ograniczony charakter raportowania finansowego do Gminy oraz zmiany w systemie rachunkowości dokonane w latach 2021 i 2022 powodują, że punktem wyjścia była analiza finansowa i ocena rentowności, a właściwie identyfikacja obszarów i okresów, w których wystąpiła największa strata.
- Stąd istotnym elementem audytu jest analiza rentowności, z której raport jest integralnym załącznikiem niniejszego raportu.
- Postawiona przed audytem hipoteza zakładała, że zostały popełnione błędy w organizacji i zarządzaniu Spółką, skutkujące otwartością organizacji na ryzyko.
- Przyszła działalność Spółki (niezależnie od doraźnych sposobów wyjścia z kryzysu) powinna zostać zorganizowana tak, aby nie powielać błędów i problemów poprzednich lat.
- W tym celu konieczne jest zidentyfikowanie problemów, które występowały w okresie objętym audytem oraz ich hierarchizację i wybór problemów, które można najszybciej wyeliminować.
- W celu weryfikacji tej hipotezy przeanalizowano grupy kluczowych procesów, które z racji struktury kosztów i przychodów mogły mieć największy wpływ na obecną sytuację Spółki.
- Na kolejnej stronie przedstawiono grupy procesów podlegające analizie.



Procesy objęte analizą to:

- Proces zakupu materiałów i usług.
- Proces organizacji i prowadzenia projektów inwestycyjnych na zlecenie.
- Proces organizacji zadań powierzonych z zakresu gospodarki komunalnej.
- Proces planowania i nadzoru nad kosztami i realizacją kosztorysów.
- Proces rozliczania kosztów pracowniczych w miejscach powstawania kosztów.
- Proces obiegu i zatwierdzania dokumentów finansowych

Do oceny faktycznego sposobu realizowania procesu przyjęto pomocniczo kryteria stosowane w ramach kontroli zarządczej.

**Kontrolę zarządczą stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.**

Przyjęto, że działania podejmowane przez zarządzających Spółką w ramach realizacji zadań finansowanych przez Gminę ze środków publicznych powinny spełniać kryteria:

1. zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi,
2. skuteczności i efektywności działania,
3. wiarygodności sprawozdań,
4. ochrony zasobów,
5. przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
6. efektywności i skuteczności przepływu informacji,
7. zarządzania ryzykiem.

Kontrola zarządcza



# WYNIKI Z ANALIZY RENTOWNOŚCI

24.02.2023

Wyciąg ze  
szczegółowej  
analizy  
stanowiącej  
załącznik do  
raportu



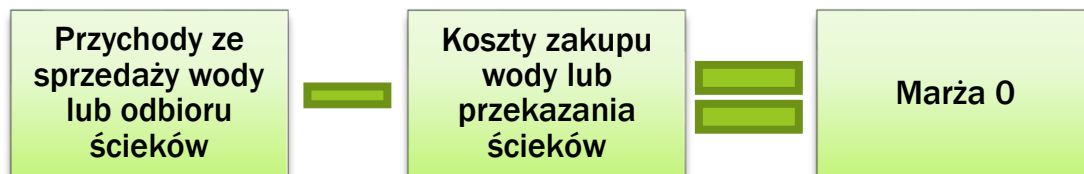
- Analiza rentowności miała na celu identyfikację obszarów, które w badanym okresie przyniosły stratę.
- Istotne było odnalezienie źródła poniesionej straty – czy był to spadek przychodów, wzrost kosztów, a jeżeli tak – jakie koszty najbardziej doprowadziły do występującej straty.
- Analizę utrudniało to, że Spółka w roku 2021 zmieniła sposób ewidencji tak, że system rachunkowości nie dostarczał informacji o podziale kosztów poszczególnych działalności na grupy rodzajowe, a przez co utrudniał porównanie (choć było to możliwe jeszcze w roku 2020).
- W roku 2022 Spółka ponownie zmieniła sposób ewidencji kosztów tak, że struktura rodzajowa poszczególnych działalności znowu była możliwa do obserwacji.
- Jednak pewne miejsca powstawania kosztów wydzielane w ewidencji w roku 2021 zostały w roku 2022 włączone do większych obszarów odpowiedzialności (np. koszty wykonywania przyłączy), a nazewnictwo kont rodzajowych zostało w pewnym stopniu zmienione. To również utrudniało analizę i wnioskowanie.
- Dlatego analizę roku 2021 musiało poprzedzić szacowanie grup rodzajowych kosztów - przypisanie poszczególnych zapisów księgowych do grup rodzajowych na podstawie opisu kosztu w systemie księgowym. Części kosztów materiałów i usług nie udało się rozdzielić i w dalszych zestawieniach funkcjonują w analizie jako „Niesklasyfikowane”.
- W ramach analizy udało się wskazać obszary, na których Spółka poniosła stratę, kwartały w których wystąpiły największe straty, rodzaje kosztów, które najbardziej wzrosły.
- Materiał uzupełniono analizą relacji zatrudnienia i wynagrodzeń.
- Na podstawie analiz wyciągnięto również wnioski o licznie występujących w księgach korektach, przesunięciach i księgowaniach, których obecne służby Spółki i dostępna dokumentacja nie są w stanie wyjaśnić.
- Analiza rentowności była prowadzona począwszy od kosztów bezpośrednich i ich relacji do przychodów – tzw. marż pokrycia poziomów od 0 do 3.





W związku z występowaniem działalności pomocniczej w działalności wodno-kanalizacyjnej, a także ze względu na chęć znalezienia momentu ponoszenia straty zdecydowano się na przedstawienie marży z działalności w trzech poziomach marży (działalność wodno-kanalizacyjna jako przykład):

- Marża 0 to przychody z działalności obniżone o koszty zakupu wody lub koszty odbioru ścieków;



- Marża I to przychody z działalności obniżone o wszystkie koszty bezpośrednio dotyczące danego obszaru działalności;



- Marża II to przychody z działalności obniżone o wszystkie koszty dotyczące danej działalności;





- Marża III to przychody ze wszystkich działalności obniżone o sumę kosztów przedsiębiorstwa;



Zmiany w księgowości pomiędzy rokiem 2021 a 2022

W roku 2021 brak pogłębionej analityki kont zespołu 5 co znacząco utrudniło dopasowanie odpowiednich wartości do poszczególnych kategorii rodzajowych. Finalnie dopasowania dokonano za pomocą szacowania wartości wg zapisów księgowych co może oznaczać pewien margines błędu.

W 2022 r. występowały konta analityczne w zespole 5-tym. Wystąpiły nieznaczące zmiany w kontach analitycznych zespołu 4-tego.

# RENTOWNOŚĆ SPÓŁKI ZA ROK 2021 I III KWARTAŁY 2022



Wyszczególnienie	Rok 2021	III kwartały 2022 (narastająco)
Przychody netto ze sprzedaży	20 199,4	15 910,5
Pomniejszenie przychodu	640,0	0,0
Koszty działalności operacyjnej	21 631,6	18 728,4
<b>Zysk (strata) ze sprzedaży</b>	<b>-2 072,1</b>	<b>-2 817,8</b>
Pozostałe przychody operacyjne	844,4	920,8
Pozostałe koszty operacyjne	259,1	45,7
<b>Zysk (strata) z działalności operacyjnej</b>	<b>-1 486,8</b>	<b>-1 942,7</b>
Przychody finansowe	6,1	1,9
Koszty finansowe	144,9	98,1
<b>Zysk (strata) brutto</b>	<b>-1 625,7</b>	<b>-2 038,8</b>
Podatek dochodowy	0,0	0,0
<b>Zysk (strata) netto</b>	<b>-1 625,7</b>	<b>-2 038,8</b>

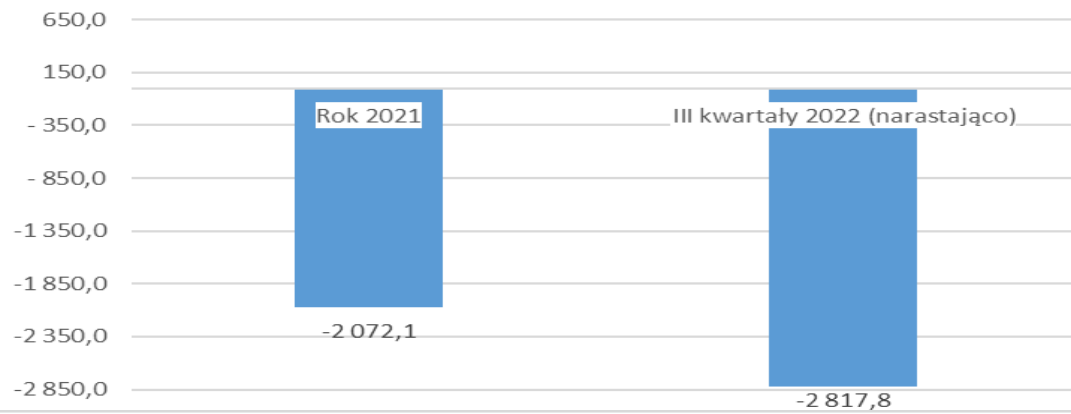
Wynik przedsiębiorstwa w 2021 (z uwzględnieniem korekt po zamknięciu roku) i 2022 r. (wartości w tys. zł)

- Przychody netto ze sprzedaży w 2021 r. wyniosły 20,2 mln zł, natomiast narastające przychody ze sprzedaży z 3 kwartałów 2022 r. wyniosły 15,9 mln zł.
- W roku 2021 Spółka poniosła stratę w wysokości 1,63 mln zł. Wynik ten uwzględnia korektę wartości przychodów o 640 tys. zł dokonaną po zakończeniu roku 2021 w związku z brakiem dowodu ich wystąpienia. Więcej informacji znajduje się w części opisowej analizy.
- Za 3 kwartały 2022 wynik finansowy Spółki to (-) 2,0 mln zł.
- Jest to bezpośredni skutek znacznego wzrostu kosztów operacyjnych.
- Brak pokrycia kosztów jest jedną z przyczyn załamania płynności Spółki.
- Dalsza analiza miała na celu wskazanie obszaru przynoszącego stratę.

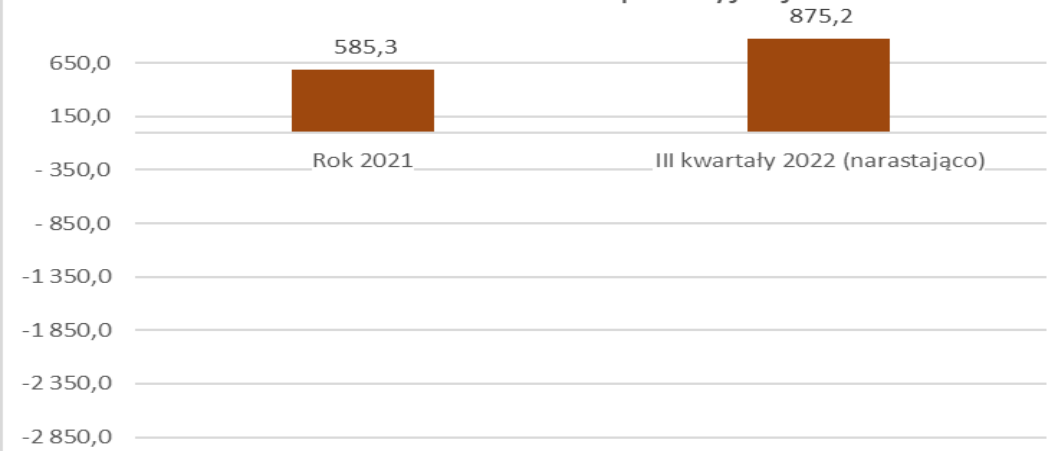
# STRUKTURA WYNIKU FINANSOWEGO W BADANYCH OKRESACH (W TYS. ZŁ)



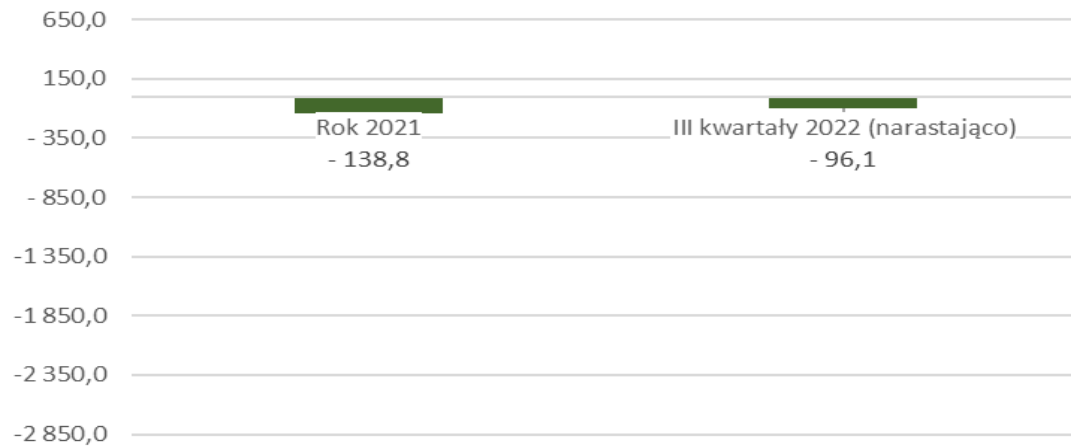
### Zysk (strata) ze sprzedaży



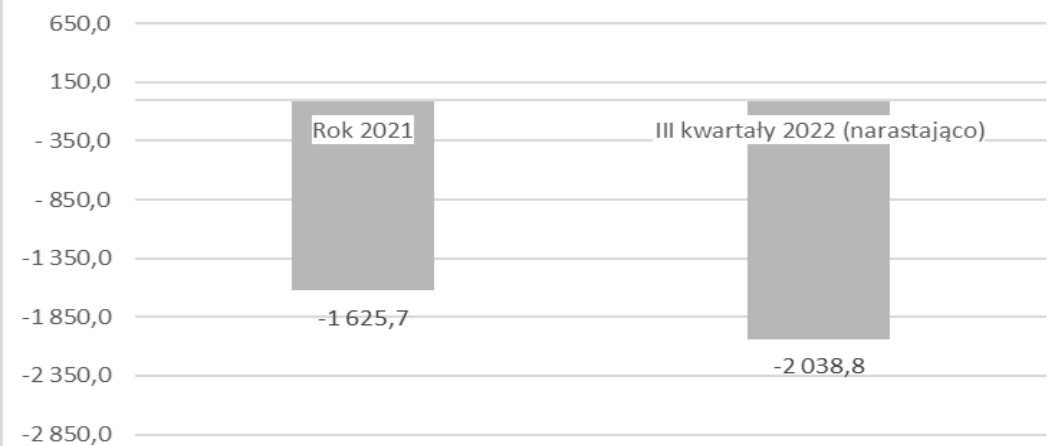
### Saldo działalności operacyjnej



### Saldo działalności finansowej



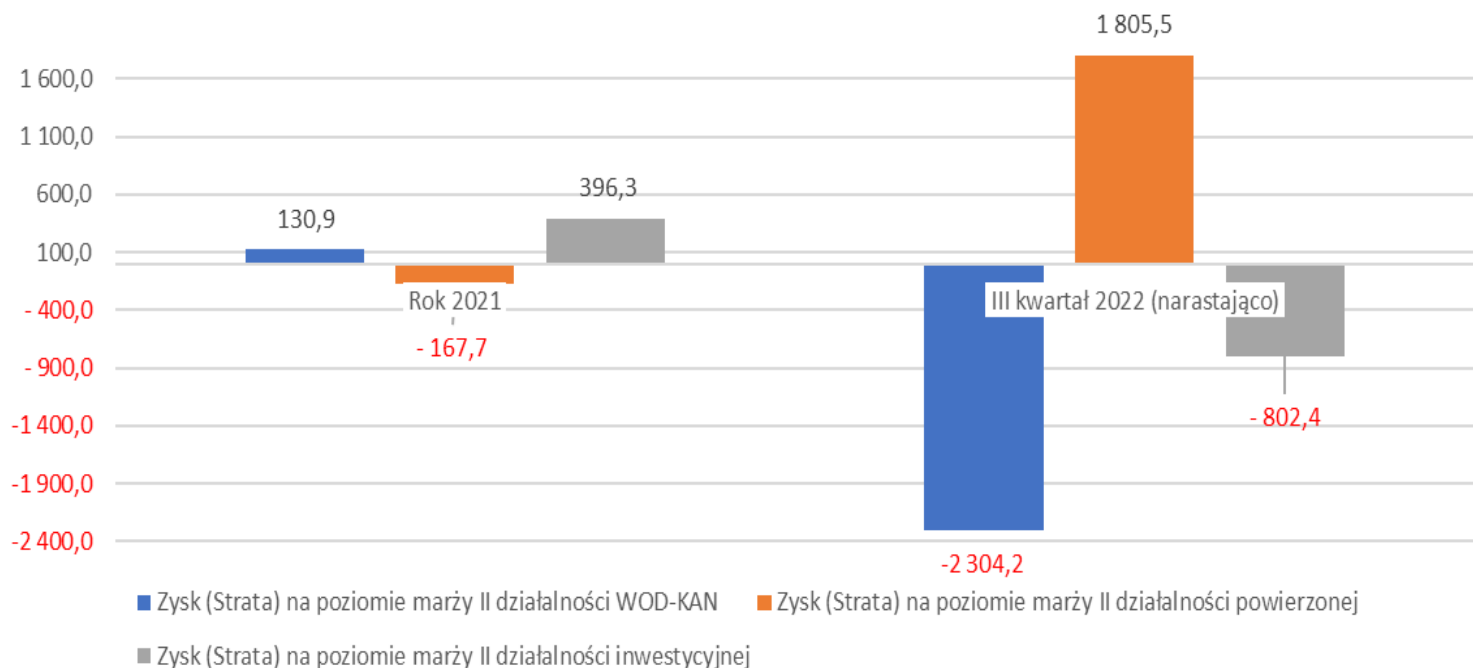
### Zysk (strata) netto



# WYNIKI POSZCZEGÓLNYCH DZIAŁALNOŚCI W BADANYM OKRESIE



Zysk (strata) na poziomie marży II poszczególnych działalności

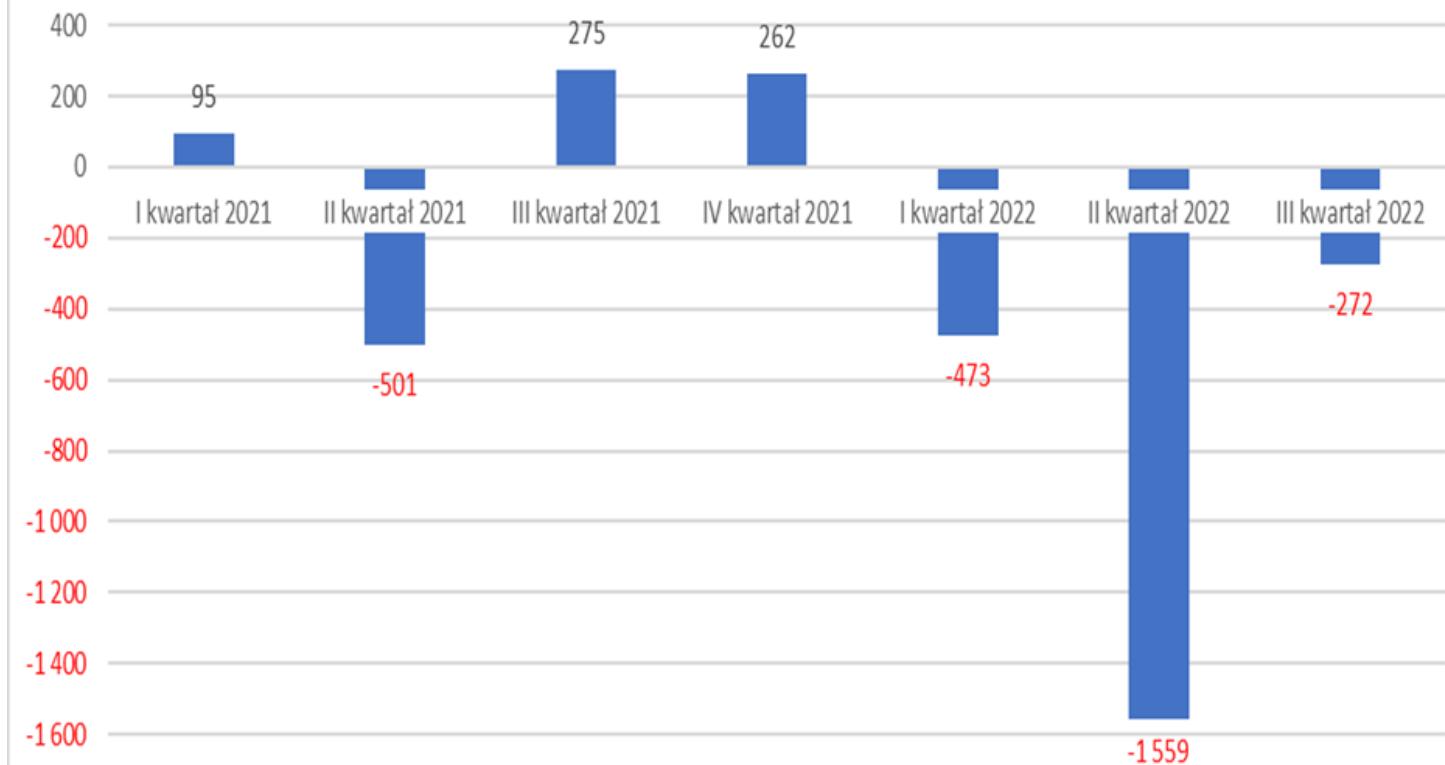


- W 2021 r. Spółka osiągnęła zysk na działalności wodno-kanalizacyjnej w wysokości 130,9 tys. zł oraz na działalności inwestycyjnej w wysokości 396,3 tys. zł. Jednocześnie poniosła stratę na działalności powierzonej w wysokości 167,7 tys. zł.
- W 2022 r. Spółka osiągnęła zysk na działalności powierzonej w wysokości 1 805,5 tys. zł, jednocześnie ponosząc stratę na działalności wodno-kanalizacyjnej w wysokości (-) 2 304,2 tys. zł oraz na działalności inwestycyjnej w wysokości 802,4 tys. zł.

# WYNIKI DZIAŁALNOŚCI WODNO-KANALIZACYJNEJ W BADANYM OKRESIE



Zysk (Strata) na poziomie marży II działalności WOD-KAN



- W 2021 r. Spółka osiągnęła zysk w wysokości 130,9 tys. zł.
- W 2022 r. Spółka poniosła stratę w wysokości (-) 2 304,2 tys. zł.
- Działalność wodno-kanalizacyjna ponosi największą stratę w II kwartale 2022 w wysokości 1 559 tys. zł.



Okres	Wartość sprzedaży wody	Koszt zakupu wody	Wartość marży 0 sprzedaży wody
I kwartał 2021	668 943,29	489 899,24	179 044,05
II kwartał 2021	817 634,99	651 235,58	166 399,41
III kwartał 2021	972 487,56	622 982,64	349 504,92
IV kwartał 2021	832 415,33	508 639,53	323 775,80
<b>Rok 2021</b>	<b>3 291 481,17</b>	<b>2 272 756,99</b>	<b>1 018 724,18</b>
I kwartał 2022	716 541,67	575 980,20	140 561,47
II kwartał 2022	873 120,33	794 303,60	78 816,73
III kwartał 2022	922 170,78	819 804,12	102 366,66
<b>III kwartał 2022 (narastająco)</b>	<b>2 511 832,78</b>	<b>2 190 087,92</b>	<b>321 744,86</b>

Okres	Wartość sprzedaży odbioru ścieków	Koszt odbioru ścieków	Wartość marży 0 odbioru ścieków
I kwartał 2021	912 106,38	104 844,59	807 261,79
II kwartał 2021	999 076,25	99 569,21	899 507,04
III kwartał 2021	930 041,81	109 407,27	820 634,54
IV kwartał 2021	974 965,10	112 780,52	862 184,58
<b>Rok 2021</b>	<b>3 816 189,54</b>	<b>426 601,59</b>	<b>3 389 587,95</b>
I kwartał 2022	927 075,15	182 442,10	744 633,05
II kwartał 2022	986 365,79	194 126,80	792 238,99
III kwartał 2022	1 048 202,54	632 373,56	415 828,98
<b>III kwartał 2022 (narastająco)</b>	<b>2 961 643,48</b>	<b>1 008 942,46</b>	<b>1 952 701,02</b>

- Marża 0 to wynik przedsiębiorstwa po kosztach najbardziej bezpośrednich. W przypadku działalności wodnej będą to przychody ze sprzedaży wody pomniejszone o koszty zakupu wody, natomiast w przypadku działalności ściekowej będą to przychody z odbioru ścieków pomniejszone o koszty przekazania ścieków do Toruńskich Wodociągów.
- Pod pojęciem marży 0 należy także rozumieć środki pieniężne służące pokryciu pozostałych kosztów działalności.
- Należy zauważyć, że w 2022 r. zarówno w działalności wodnej jak i ściekowej marża 0 została zredukowana w porównaniu do poprzedniego roku.

# DZIAŁALNOŚĆ WODNO-KANALIZACYJNA 2021 - 2022 - SPADAJĄCA MARŻA 0



Wyszczególnienie	Abonament		Ścieki		Woda	
	Ilość	Wartość netto	Ilość	Wartość netto	Ilość	Wartość netto
I kwartał 2021	6 204,00	31 020,00	79 541,75	516 206,71	163 638,46	595 491,37
II kwartał 2021	6 659,00	33 295,00	86 989,25	590 456,11	199 161,00	735 456,69
III kwartał 2021	7 357,00	36 785,00	83 810,00	537 776,61	239 413,00	881 070,11
IV kwartał 2021	7 428,00	37 140,00	84 728,00	560 940,64	204 238,00	750 993,44
<b>Rok 2021</b>	<b>27 648,00</b>	<b>138 240,00</b>	<b>335 069,00</b>	<b>2 205 380,07</b>	<b>806 450,46</b>	<b>2 963 011,61</b>
I kwartał 2022	7 290,00	36 450,00	85 836,50	693 093,34	174 901,00	642 931,82
II kwartał 2022	7 585,00	37 925,00	89 785,00	827 526,60	210 795,00	774 795,10
III kwartał 2022	7 666,00	38 330,00	90 918,50	839 933,79	230 587,00	848 723,67
<b>III kwartał 2022 (narastająco)</b>	<b>22 541,00</b>	<b>112 705,00</b>	<b>266 540,00</b>	<b>2 360 553,73</b>	<b>616 283,00</b>	<b>2 266 450,59</b>

Stawki obowiązujące w 2021 r.		
Woda	Netto / m3	Brutto / m3
Odbiorcy indywidualni	3,56	3,84
Odbiorcy przemysłowi	4,26	4,60
Opłata abonamentowa	5,00	5,40

Stawki obowiązujące w 2022 r.		
Woda	Netto / m3	Brutto / m3
Odbiorcy indywidualni	3,56	3,84
Odbiorcy przemysłowi	4,26	4,60
Opłata abonamentowa	5,00	5,40

Dynamika stawek netto między rokiem 2022 a 2021
100,00%
100,00%
100,00%

Ścieki	Netto / m3	Brutto / m3
Odbiorcy indywidualni	6,02	6,50
Odbiorcy przemysłowi	10,86	11,73

Ścieki	Netto / m3	Brutto / m3
Odbiorcy indywidualni	9,01	9,73
Odbiorcy przemysłowi	10,86	11,73

149,70%
100,00%

- W 2022 r. zwiększyła się sprzedaż ilościowa abonamentów, odbioru ścieków i wody. Wzrost ilościowy ma przełożenie na wzrost przychodów ze sprzedaży działalności wodno-kanalizacyjnej.
- W tabeli poniżej ukazano stawki odbioru ścieków jak i zakupu wody dla odpowiedniej grupy odbiorców.
- Pomędzy badanymi latami stawki utrzymały swój poziom za wyjątkiem stawki odbioru ścieków dla odbiorców indywidualnych, która zwiększyła się o 2,99 zł/m3 netto w związku z redukcją dopłat do odbioru ścieków.
- Odbiorcy indywidualni to główna grupa odbiorców, generująca najwyższą sprzedaż zarówno wody jak i odbioru ścieków.



# DZIAŁALNOŚĆ WODOCIĄGOWA 2021 - 2022 – ROSNĄCE KOSZTY BEZPOŚREDNIE DO POKRYCIA



Działalność wodociągowa							
Wyszczególnienie	I kwartał 2021	II kwartał 2021	III kwartał 2021	IV kwartał 2021	I kwartał 2022	II kwartał 2022	III kwartał 2022
Amortyzacja	56 561,58	56 824,98	57 365,77	59 373,29	63 035,39	64 662,84	63 117,12
Zużycie materiałów i energii	509 927,75	691 664,30	655 133,58	535 620,83	650 864,96	927 247,46	666 966,73
Usługi obce	51 142,65	47 565,47	44 154,32	47 540,88	86 890,25	91 090,07	81 289,06
Podatki i opłaty	1 604,86	129 250,32	3 187,07	344,08	21 180,45	117 661,19	58 954,79
Wynagrodzenia	53 576,87	60 518,57	18 466,49	27 902,52	106 241,19	108 937,87	116 899,37
Świadczenia na rzecz pracowników	11 813,39	14 319,12	1 482,44	5 488,93	20 719,86	21 212,91	22 281,50
Pozostałe koszty rodzajowe	120,00	311,69	436,04	345,88	3 235,20	7 897,75	12 893,29
Niesklasyfikowane	8 061,69	31 761,50	7 897,48	574,91	-	-	-
<b>Suma</b>	<b>692 808,79</b>	<b>1 032 215,95</b>	<b>788 123,19</b>	<b>677 191,32</b>	<b>952 167,30</b>	<b>1 338 710,09</b>	<b>1 022 401,86</b>
<b>Dynamika do roku poprzedniego</b>					137,44%	129,69%	129,73%

- W tabeli powyżej przedstawiono koszty wg rodzaju działalności wodociągowej z podziałem na kwartały.
- Głównym kosztem działalności są koszty zużycia materiałów i energii, do których zaliczają się m.in. koszt zakupu wody, koszt energii elektrycznej a także koszt materiałów budowlanych.
- W związku z brakiem kont analitycznych w zespole 5-tym w 2021 r. zdecydowano się przyporządkować koszty do odpowiednich kategorii za pomocą zapisów księgowych. W przypadku braku możliwości przyporządkowania tych kosztów, ich wartości zostały wymienione w wierszu *Niesklasyfikowane*.
- Porównanie kosztów z dwóch analogicznych okresów obu lat wskazuje na znaczny wzrost kosztów działalności wodociągowej o (29,7 – 37,4% r/r).

# DZIAŁALNOŚĆ KANALIZACYJNA 2021 - 2022 – ROSNĄCE KOSZTY BEZPOŚREDNIE DO POKRYCIA



Działalność kanalizacyjna wraz z kosztami oczyszczalni							
Wyszczególnienie	I kwartał 2021	II kwartał 2021	III kwartał 2021	IV kwartał 2021	I kwartał 2022	II kwartał 2022	III kwartał 2022
Amortyzacja	235 711,32	236 201,32	241 076,98	243 114,23	243 762,67	245 279,61	243 943,83
Zużycie materiałów i energii	182 614,98	258 926,99	218 978,07	311 321,41	392 032,23	741 846,55	466 879,54
Usługi obce	86 087,26	135 941,61	96 800,42	96 788,41	296 759,06	275 444,97	151 615,78
Podatki i opłaty	1 749,47	362 901,74	2 870,40	116,07	30 883,96	361 702,74	177 392,10
Wynagrodzenia	98 454,59	99 037,69	68 072,66	68 314,99	167 146,21	377 307,18	149 355,52
Świadczenia na rzecz pracowników	18 467,65	17 600,70	8 915,35	11 894,65	30 322,59	70 557,87	26 052,95
Pozostałe koszty rodzajowe	80,00	357,99	489,18	399,05	3 488,81	7 638,52	4 955,48
Niesklasyfikowane	10 971,58	23 394,18	11 374,84	1 921,94	-	-	-
<b>Suma</b>	<b>634 136,85</b>	<b>1 134 362,22</b>	<b>648 577,90</b>	<b>733 870,75</b>	<b>1 164 395,53</b>	<b>2 079 777,44</b>	<b>1 220 195,20</b>
<b>Dynamika do roku poprzedniego</b>					183,62%	183,34%	188,13%

- W tabeli powyżej przedstawiono koszty wg rodzaju działalności kanalizacyjnej z podziałem na kwartały.
- Głównym kosztem działalności są koszty zużycia materiałów i energii, do których zaliczają się m.in. koszt odbioru ścieków, koszt energii elektrycznej a także koszt materiałów budowlanych.
- W związku z brakiem kont analitycznych w zespole 5-tym w 2021 r. zdecydowano się przyporządkować koszty do odpowiednich kategorii za pomocą zapisów księgowych. W przypadku braku możliwości przyporządkowania tych kosztów, ich wartości zostały wymienione w wierszu *Niesklasyfikowane*.
- Porównanie kosztów z dwóch analogicznych okresów obu lat wskazuje na znaczny wzrost kosztów działalności wodno-kanalizacyjnej o (83,3 – 88,1% r/r).

# DZIAŁALNOŚĆ WODNO-KANALIZACYJNA 2021 - 2022 - ROSNĄCE KOSZTY BEZPOŚREDNIE DO POKRYCIA



Wyszczególnienie	III kwartał 2021	III kwartał 2022	Dynamika	Różnica
Amortyzacja	885 896,85	923 801,46	104,28%	37 904,61
Zużycie materiałów i energii	2 627 089,79	3 845 837,47	146,39%	1 218 747,68
Usługi obce	597 862,54	983 089,19	164,43%	385 226,65
Podatki i opłaty	557 680,03	767 775,23	137,67%	210 095,20
Wynagrodzenia	557 809,94	1 025 887,34	183,91%	468 077,40
Świadczenia na rzecz pracowników	99 437,74	191 147,68	192,23%	91 709,94
Pozostałe koszty rodzajowe	2 403,25	40 109,05	1668,95%	37 705,80
Niesklasyfikowane	125 729,67	-	0,00%	-125 729,67
<b>Suma</b>	<b>5 453 909,81</b>	<b>7 777 647,42</b>	<b>142,61%</b>	<b>2 323 737,61</b>

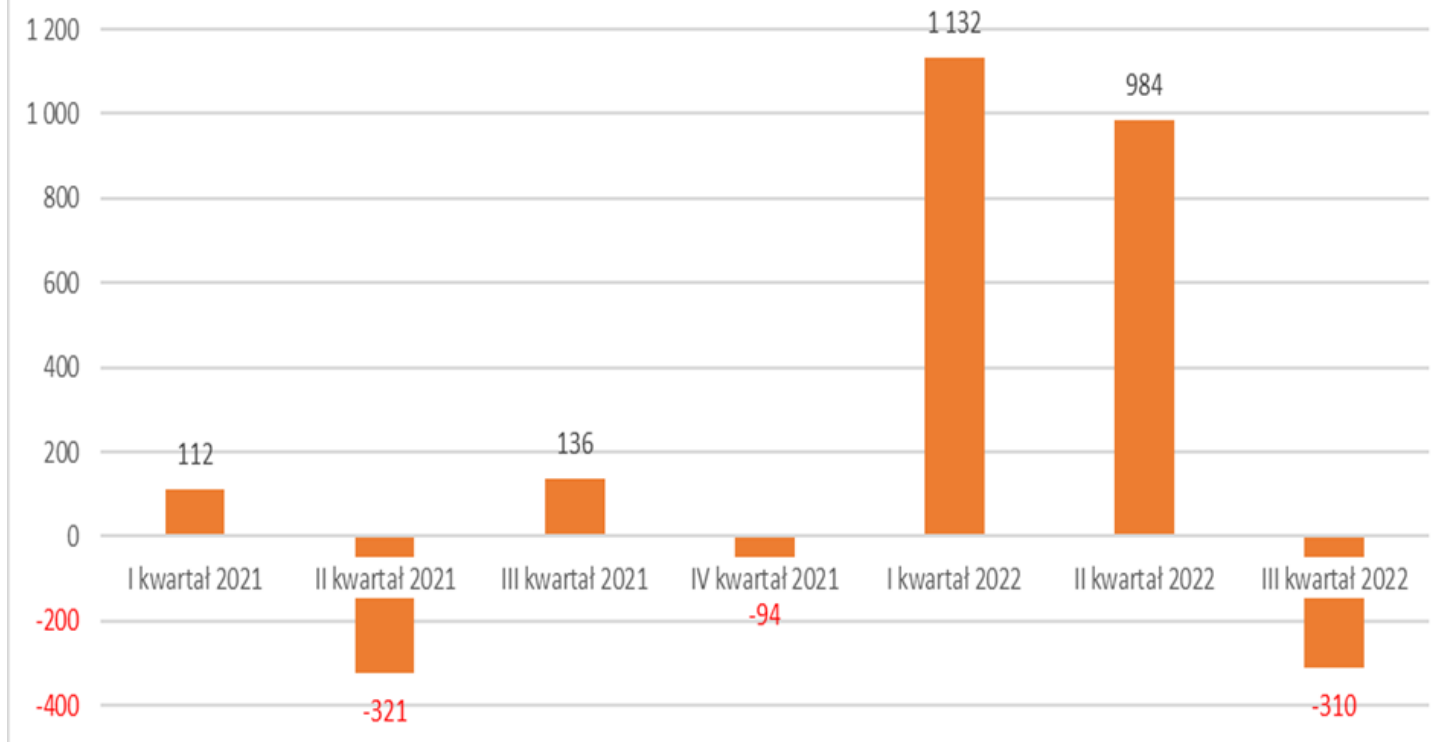
- W celu porównania procesu wzrostu kosztów działalności wodno-kanalizacyjnej zdecydowano się na separację pierwszych trzech kwartałów roku 2021 jak i 2022 r. będących porównywalnymi okresami ze względu na uniknięcie wpływu sezonowego.
- Koszty ogółem rosną o 42,61% (nominalnie o 2,32 mln zł).
- Największe wzrosty zanotowano na kosztach zużycia materiałów i energii o 46,39% (nominalnie o 1,22 mln zł) a także kosztach wynagrodzeń o 83,91% (nominalnie o 468,1 tys. zł).



- Wzrost kosztów jedynie częściowo uzasadniony jest czynnikami makroekonomicznymi takimi jak inflacja czy wzrost płacy minimalnej.
- Pomiedzy latami zanotowano znaczny wzrost pewnych grup kosztów takich jak materiały i usługi budowlane.
- Spółka nie przedstawiła wykazu prac remontowych uzasadniających tak znaczny wzrost kosztów materiałów i usług budowlanych
- Analiza zapisów księgowych pozwoliła na odnotowanie licznych przeksięgowowań w poszczególnych kategoriach kosztów (szczególnie w przypadku wynagrodzeń) co z jednej strony wprowadza istotną nieregularność pomiędzy wydzielonymi na potrzeby analizy okresami, a także sugeruje brak stałego przyporządkowania pracowników do określonych działalności.
- W 2021 r. osiągnięto stratę związaną z przyłączami wodno-kanalizacyjnymi w wysokości 83,4 tys. zł. W 2022 r. zaprzestano wyodrębniania kosztów przyłączy wodno-kanalizacyjnych na osobnym koncie. Oznacza to, że koszty przyłączy obciążają wynik całej działalności.



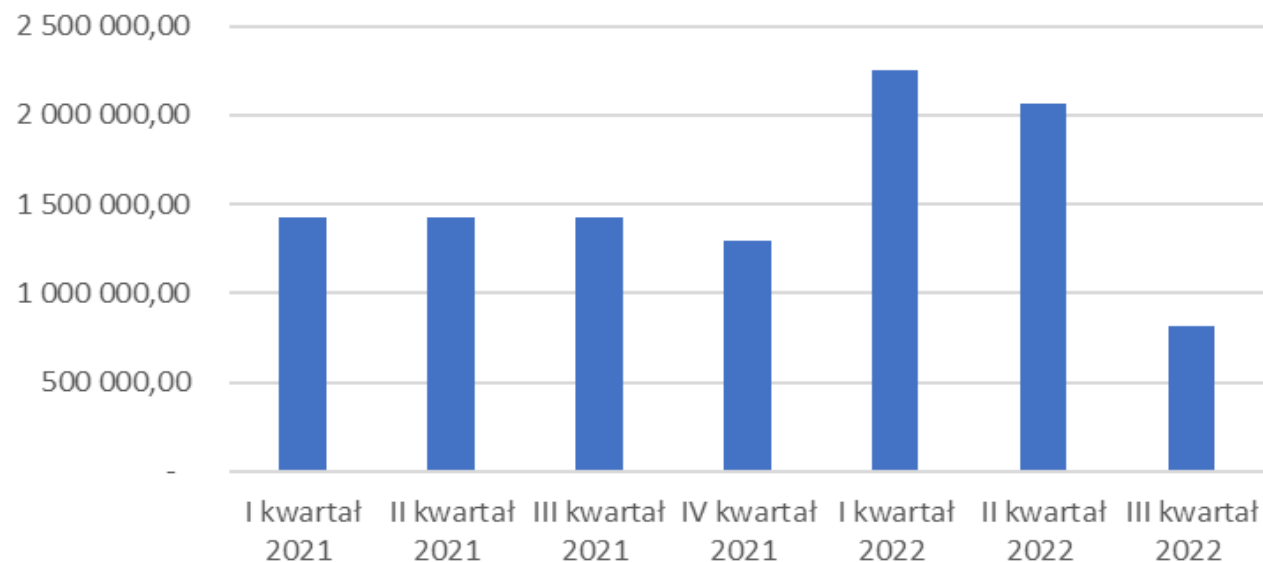
Zysk (Strata) na poziomie marży II działalności powierzonej



- W 2021 r. Spółka osiągnęła stratę w wysokości (-) 167,7 tys. zł,
- W roku 2022 r. Spółka osiągnęła zysk w wysokości 1 805,5 tys. zł
- Działalność powierzona w związku z wiążącą ją umową zobowiązana jest do zwrotu gminie ponadnormatywnych zysków, co znacząco może obniżyć jej wynik w 2022 r.
- W 2022 r. ponadnormatywny zysk wyniknął z niższych kosztów i otrzymania przez Spółkę wyższych transz rekompensaty w I i II kwartale, zgodnie z informacją Spółki koszty w IV kwartale są istotnie wyższe, co obniży zrealizowany zysk.



Przychody z działalności powierzonej w badanym okresie

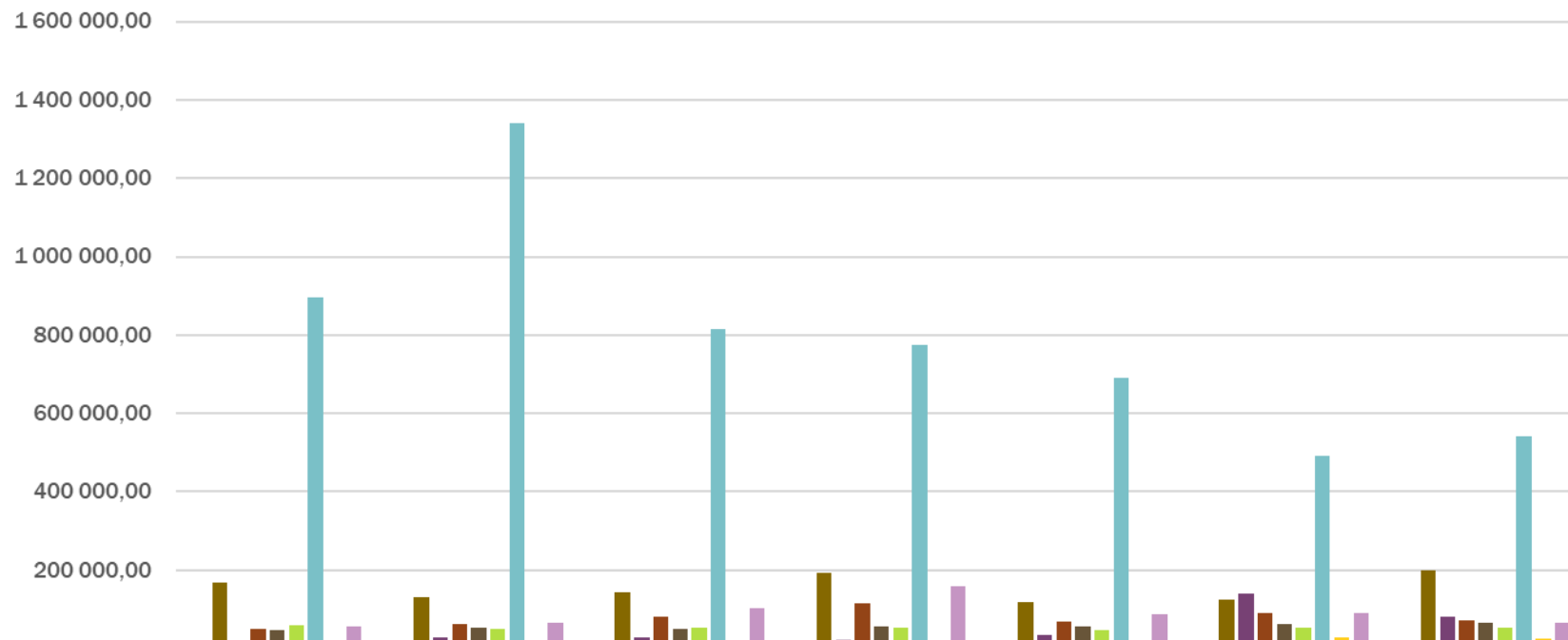


- Działalność powierzona Spółce oparta jest o umowę powierzenia, która przewiduje wynagrodzenie zwane rekompensatą w celu pokrycia kosztów usług świadczonych w ogólnym interesie publicznym.
- Do tych usług należy zaliczyć:
  - Gospodarkę mieszkaniową;
  - Prowadzenie PSZOK;
  - Oczyszczanie terenu gminy;
  - Utrzymanie zieleni;
  - Pozostałe zadania komunalne;
  - Utrzymanie nawierzchni dróg;
  - Utrzymanie obiektów sportowych;
  - Utrzymanie świateł i innych przestrzeni rekreacyjnych;
  - Likwidację dzikich wysypisk śmieci.
- W 2021 r. rekompensata była na stosunkowo stałym poziomie. W 2022 r. w związku z otrzymaniem wyższych transz w I i w II kwartale jej wartość znacznie się zwiększyła.



Największe koszty w ramach gospodarki komunalnej ponoszone są w obszarze utrzymania dróg a następnie gospodarki mieszkaniowej

Koszty działalności powierzonej z podziałem na obszary działalności oraz kwartały



	I kwartał 2021	II kwartał 2021	III kwartał 2021	IV kwartał 2021	I kwartał 2022	II kwartał 2022	III kwartał 2022
■ Koszty in house - likwidacja dzikich wysypisk śmieci							19 032,79
■ Koszty in house - gospodarka mieszkaniowa	168 297,74	129 713,12	143 387,28	192 627,15	119 330,82	124 365,04	199 221,75
■ Koszty in house - PSZOK	19 685,86	29 023,32	27 411,05	23 212,92	35 921,37	139 383,45	82 457,48
■ Koszty in house - gospodarka komunalna - oczyszczanie terenu gminy	51 440,94	62 474,54	79 603,10	116 736,92	68 712,56	89 163,92	71 157,07
■ Koszty in house - gospodarka komunalna - utrzymanie zieleni	46 924,57	52 949,25	48 777,81	55 630,21	54 777,21	62 634,27	66 818,60
■ Koszty in house - gospodarka komunalna-pozostała	58 184,83	50 126,98	52 386,47	53 990,44	47 400,41	54 512,03	52 761,72
■ Koszty in house - utrzymanie nawierzchni dróg	895 769,54	1 340 990,69	816 461,84	774 166,39	689 719,29	490 789,97	540 130,79
■ Koszty in house - utrzymanie obiektów sportowych	12 868,36	13 149,13	15 313,77	13 348,93	12 128,58	29 688,44	26 140,06
■ Koszty in house - utrzymanie świetlic	57 675,05	65 671,95	103 749,20	158 022,12	88 461,85	89 333,83	64 462,12



Wyszczególnienie	I - III kwartały 2021	I - III kwartały 2022	Dynamika	Różnica
Likwidacja dzikich wysypisk śmieci	-	19 032,79	-	19 032,79
Gospodarka mieszkaniowa	441 398,14	442 917,61	0,34%	1 519,47
PSZOK	76 120,23	257 762,30	238,63%	181 642,07
Oczyszczanie terenu gminy	193 518,58	229 033,55	18,35%	35 514,97
Utrzymanie zieleni	148 651,63	184 230,08	23,93%	35 578,45
Gospodarka komunalna-pozostała	160 698,28	154 674,16	-3,75%	-6 024,12
Utrzymanie nawierzchni dróg	3 053 222,07	1 720 640,05	-43,65%	-1 332 582,02
Utrzymanie obiektów sportowych	41 331,26	67 957,08	64,42%	26 625,82
Utrzymanie świetlic	227 096,20	242 257,80	6,68%	15 161,60
<b>Razem</b>	<b>4 342 036,39</b>	<b>3 318 505,42</b>	<b>-23,57%</b>	<b>-1 023 530,97</b>

- Po lewej stronie zaprezentowano koszty 3 pierwszych kwartałów roku 2021 i 2022.
- Jedynie koszty pozostałej działalności komunalnej oraz utrzymania nawierzchni dróg zmalały w porównaniu do poprzedniego okresu.
- W związku ze znacznym nominalnie spadkiem kosztów utrzymania nawierzchni dróg, łączne koszty 3 kwartałów 2022 r. maleją w porównaniu do analogicznego okresu o 1,02 mln zł.





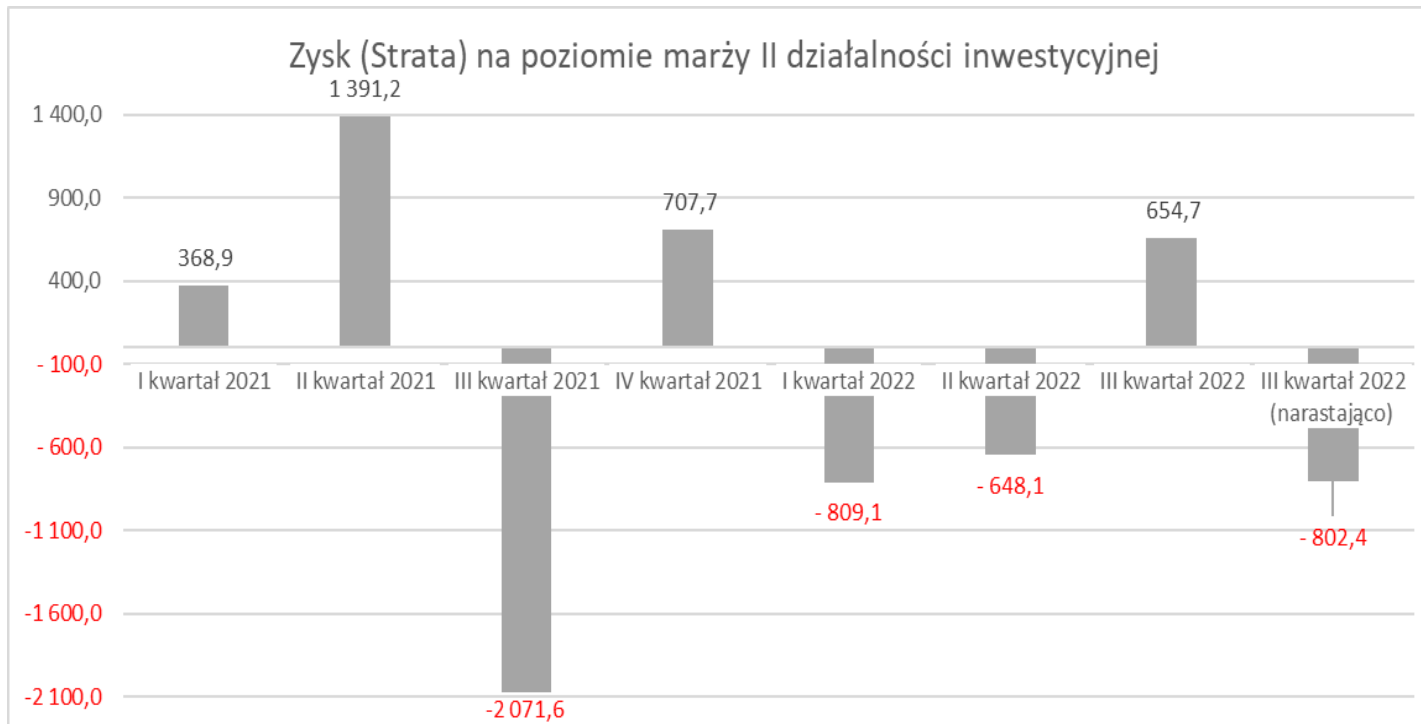
Wyszczególnienie	I kwartał 2021	II kwartał 2021	III kwartał 2021	IV kwartał 2021	I kwartał 2022	II kwartał 2022	III kwartał 2022
Amortyzacja	35 033,50	27 835,50	29 785,50	41 035,50	32 947,17	31 470,51	32 785,65
Zużycie materiałów i energii	284 601,17	676 466,70	214 159,26	370 202,80	187 682,91	210 907,84	173 055,04
Usługi obce	365 136,50	463 107,12	455 437,13	409 292,45	363 920,27	254 437,84	282 656,03
Podatki i opłaty	3 480,55	2 276,16	21 428,43	7 502,02	611,24	133,72	38,72
Wynagrodzenia	384 054,63	327 198,04	392 987,36	422 623,26	440 645,21	477 906,44	523 435,59
Świadczenia na rzecz pracowników	76 029,05	63 545,38	76 150,17	85 402,89	83 441,19	94 913,23	102 182,51
Pozostałe koszty rodzajowe	2 396,42	3 429,62	6 884,00	2 395,13	7 204,10	10 101,37	8 028,84
Niesklasyfikowane	160 115,07	180 240,46	90 258,67	49 281,03	-	-	-
<b>Suma kosztów</b>	<b>1 310 846,89</b>	<b>1 744 098,98</b>	<b>1 287 090,52</b>	<b>1 387 735,08</b>	<b>1 116 452,09</b>	<b>1 079 870,95</b>	<b>1 122 182,38</b>

- W tabeli obok przedstawiono strukturę kosztów rodzajowych działalności powierzonej w badanym okresie. Najwyższe koszty poniesiono w II kwartale 2021 r. i wyniosły 1 744,1 tys. zł, natomiast najniższe w II kwartale 2022 r. i wynosiły 1 079,9 tys. zł.
- Porównując analogiczne okresy obu lat zanotowano redukcję kosztów zużycia materiałów i energii o 603,6 tys. zł, usługi obce o 382,7 tys. zł i podatki i opłaty o 26,4 tys. zł.

Wyszczególnienie	III kwartał 2021	III kwartał 2022	Dynamika kw/kw	Różnica
Amortyzacja	92 654,50	97 203,33	4,91%	4 548,83
Zużycie materiałów i energii	1 175 227,13	571 645,79	-51,36%	- 603 581,34
Usługi obce	1 283 680,75	901 014,14	-29,81%	- 382 666,61
Podatki i opłaty	27 185,14	783,68	-97,12%	- 26 401,46
Wynagrodzenia	1 104 240,03	1 441 987,24	30,59%	337 747,21
Świadczenia na rzecz pracowników	215 724,60	280 536,93	30,04%	64 812,33
Pozostałe koszty rodzajowe	12 710,04	25 334,31	99,33%	12 624,27
Niesklasyfikowane	430 614,20	-	-100,00%	- 430 614,20
<b>Suma</b>	<b>4 342 036,39</b>	<b>3 318 505,42</b>	<b>-23,57%</b>	<b>-1 023 530,97</b>



- **Pomiędzy poszczególnymi latami znacznie wzrosła wartość otrzymywanej rekompensaty. Ma to związek z otrzymaniem jej wyższych transzy w pierwszym półroczu 2022 r. Ponadto dokonano redukcji kosztów operacyjnych o ponad 1 mln złotych. Oznacza to wygenerowanie ponadnormatywnego zysku na działalności.**
- **W przypadku osiągnięcia zysku znacznie przewyższającego koszty Spółka zobowiązana jest do zwrotu nadwyżki rekompensaty. Oznacza to, że faktyczny zysk z prowadzonej działalności będzie potencjalnie niższy niż wskazuje na to stan na kontach. Spółka powinna zabezpieczyć środki w celu zwrotu ich zwrotu do Gminy. W przeciwnym razie mogą wystąpić problemy płynnościowe z regulowaniem bieżących zobowiązań.**
- **Wątpliwościom należy poddać zapisy ewidencyjne niektórych kategorii kosztowych (np. wynagrodzenia), których częstotliwość przeksięgowania pomiędzy poszczególnymi działami jest nad wyraz wysoka. Jako przykład należy podać koszty działalności prowadzenia PSZOK-u, które m.in. w wyniku przeksięgowania kosztów wynagrodzeń (w wysokości 77,4 tys. zł) w II kwartale wzrosły o 288,0% (nominalnie o 103,5 tys. zł).**



- W 2021 r. Spółka poniosła zysk w wysokości 396,3 tys. zł
- W 2022 r. stratę w wysokości (-) 802,4 tys. zł.
- Działalność inwestycyjna ponosi największą stratę w III kwartale 2021 w wysokości 2 072 tys. zł.
- Nieregularność działalności może wynikać z podpisanych przez Spółkę umów, specyfiki danej roboty a także datą fakturowania przychodów i kosztów.

# INWESTYCJE NA ZLECENIE 2021 - 2022 WPŁYW NA WYNIK FINANSOWY



Wyszczególnienie	Rok 2021			Wyszczególnienie	III kwartał 2022 narastająco		
	Przychody	Koszty	Marża I		Przychody ze sprzedaży	Koszty działalności:	Marża I
Budowa kanalizacji Lubicz Dolny	7 487 067,36	1 548 363,90	396 294,06	Przebudowa ul. Malinowa, Wiśniowa Grabowiec	554 338,10	256 029,57	298 308,53
Kotłownia szkoły Lubicz Górny		3 048,80		Budowa wod-kan ul.Orzechowa Krobia, ul.Komunalna LG	100 330,69	3 100,00	97 230,69
Ogrzewanie szkoły Złotoria		500,00		Budowa sali gimn. Lubicz Dolny	1 294 438,55	1 788 459,21	-494 020,66
Przebudowa drogi Krobia		186 005,62		Budowa odnóg Lipowa Lubicz D.	-	2 433,41	-2 433,41
Remont świetlicy Mierzynek		3 780,00		Budowa chodnika Młyniec I	-	1 000,00	-1 000,00
Budowa kanalizacji sanitarnej w Lubiczu Dolnym		-		Budowa ul. Handlowa i Spółdzielcza LG	65 040,65	307 617,38	-242 576,73
Pozostałe zlecenia		485 320,12		Przebudowa ul. Spokojna Krobia	-	35 825,77	-35 825,77
Budowa kanalizacji Krobia, LD		1 609 708,86		Szkoła i przedszkole Gronowo	638 809,39	182 701,24	456 108,15
Budowa sali gimn. Lubicz Dolny		1 048 317,25		Dom opieki Senior+	-	329 863,22	-329 863,22
Przebudowa drogi Złotoria		33 861,10		Kanalizacja sanitarna Grabowiec	-	278 239,37	-278 239,37
Budowa chodnika Młyniec I		41 389,38		Centrum opiek.-mieszk. Gronowo	426 412,80	578 810,17	-152 397,37
Budowa chodnika Kamienna LG		121 069,67		Rozbudowa ul.Pocztowa i Szkolna Złotoria	-	32 729,02	-32 729,02
Bud.Handlowa i Spółdzielcza LG		269 343,94		Budowa sieci ul. Nostalgiczna Grabowiec	401 426,55	123 715,83	277 710,72
Przebudowa ul.Spokojna Krobia		121 595,61		Budowa magistrali wody pod Drwęcą LG (etap I)	476 539,51	812 256,21	-335 716,70
Szkoła i przedszkole Gronowo		912 983,43		Przebudowa ul.Spokojna Krobia	-	-	0,00
Dom opieki Senior+		417 098,15		Przebudowa ul.Kr.Jadwigi Złotoria	7 236,00	7 800,00	-564,00
Budowa odnóg Lipowa Lubicz D.		166 385,81		Rozbudowa ul. Pocztowa i Szkolna Złotoria	106 910,58	-	106 910,58
Kan.sanit.Grabowiec Malinowa,Wiś	122 001,66	Budowa magistrali wody pod Drwęcą (etap I i II)	1 056 910,57	446 740,36	610 170,21		
<b>Suma</b>		<b>7 090 773,30</b>		<b>Razem</b>	<b>5 313 076,57</b>	<b>6 115 459,01</b>	<b>-802 382,44</b>

- W tabelach powyżej zaprezentowano wyniki na poziomie marży I działalności inwestycyjnej dla roku 2021 (tabela po lewej) oraz dla trzech miesięcy roku 2022 (tabela po prawej).
- W 2021 r. osiągnięto zysk na poziomie marży I w wysokości 396,3 tys. zł, natomiast w trzech kwartałach 2022 r. poniesiono stratę w wysokości (-) 802,4 tys. zł.
- Na pozostałych zleceniach (niewymienionych w systemie księgowym) Spółka poniosła najwyższą stratę w roku 2022 która wynosi (-) 645,1 tys. zł.

# INWESTYCJE NA ZLECENIE 2021 - 2022 – RENTOWNOŚĆ UMÓW



Nazwa projektu	Wartość brutto umowy	Wartość netto umowy	Przychody	Koszty	Rentowność
			Razem	Razem	
Umowa 1 z 2020 r.	-	-	200,00	-	-
Umowa 2 z 2020 r.	-	-	1 216 098,34	1 548 363,90	-
Umowa 3 z 2020 r.	-	-	125 284,55	186 005,62	-
Kanalizacja sanitarna cz. IV	3 250 000,00	2 642 276,42	2 642 276,42	1 609 708,86	1 032 567,56
Przebudowa i termomodernizacja budynku szkoły podstawowej i oddziału przedszkola w Gronowie – Etap III	1 520 735,54	1 236 370,36	1 236 370,36	1 095 684,67	140 685,69
Rozbudowa, nadbudowa i przebudowa oraz zmiana sposobu użytkowania części budynku szkoły podstawowej w Gronowie na dzienny dom opieki „Senior+”	561 807,95	456 754,43	456 754,43	746 961,37	-290 206,94
Zaprojektuj i wybuduj - chodnik dwustronny na ul. Kamiennej w Lubiczu Górnym	220 800,00	179 512,20	179 512,20	121 069,67	58 442,53
Zaprojektuj i wybuduj - ul. Spokojna w Krobi	209 273,00	170 140,65	170 140,64	157 421,38	12 719,26
Budowa sali gimnastycznej w SP w Lubiczu Dolnym	2 462 999,41	2 002 438,54	2 002 438,55	2 836 776,46	-834 337,91
Zaprojektuj i wybuduj - ul. Spółdzielcza i Handlowa w Lubiczu Górnym	850 000,00	691 056,91	552 845,53	576 961,32	-24 115,79
Zaprojektuj i wybuduj - odnogi ul. Lipowej w Lubiczu Dolnym	296 169,00	240 787,80	240 787,80	168 819,22	71 968,58
Zaprojektuj i wybuduj - chodnik na ul. Gronowskiej w Młyńcu Pierwszym	109 500,00	89 024,39	64 877,78	42 389,38	22 488,40
Budowa Centrum Opiekuńczo-Mieszkalnego w Gronowie	4 699 847,71	3 821 014,40	457 270,47	578 810,17	-121 539,70
Budowa kanalizacji sanitarnej w ul. Malinowej i Wiśniowej w Grabowcu	499 982,20	406 489,59	406 489,59	400 241,03	6 248,56
Przebudowa dróg gminnych - ulicy Malinowej i Wiśniowej w Grabowcu	681 835,86	554 338,10	554 338,10	256 029,57	298 308,53
Budowa kanalizacji sanitarnej w ul. Orzechowej w Krobi i w ul. Komunalnej w Lubiczu Górnym	123 406,75	100 330,69	100 330,69	3 100,00	97 230,69
Budowa kanalizacji sanitarnej w Grabowcu. Etap I, zakres 2. Do ul. Nostalgicznej	815 057,59	662 648,45	401 426,55	123 715,83	277 710,72
Budowa magistrali wody pod dnem Drwęcy oraz sieci wodno-kanalizacyjnej w Gminie Lubicz - etap I i II magistrala wody	4 899 999,98	3 983 739,82	1 056 910,57	446 740,36	610 170,21
Budowa magistrali wody pod dnem Drwęcy oraz sieci wodno-kanalizacyjnej w Gminie Lubicz - etap III kanalizacja sanitarna	289 300,02	235 203,27	-	-	0,00
Umowy pozostałe	-	-	345 105,27	1 356 308,63	-1 011 203,36
Budowa kanalizacji sanitarnej w Lubiczu Dolnym	-	-	-	98 339,64	-98 339,64
<b>Suma</b>	<b>21 490 715,01</b>	<b>17 472 126,02</b>	<b>12 209 457,84</b>	<b>12 353 447,08</b>	<b>248 797,39</b>

- W związku z pewną nieregularnością działalności inwestycyjnej, dokładna analiza powinna bazować nie na wartościach przypisanych do danego okresu a wartościach przypisanych do konkretnych umów inwestycyjnych.
- Wynik rentowności działalności wyniósł 248,8 tys. zł i nie uwzględnia kosztów ani przychodów umów, które zostały podpisane przed badanym okresem a których zapisy pojawiły się w 2021 r.

# INWESTYCJE NA ZLECENIE 2021 - 2022 - RENTOWNOŚĆ UMÓW



Nazwa projektu	Wartość brutto umowy	Wartość netto umowy	Przychody		Koszty		Rentowność
			Razem	Razem	Razem	Razem	
Rozbudowa, nadbudowa i przebudowa oraz zmiana sposobu użytkowania części budynku szkoły podstawowej w Gronowie na dzienny dom opieki „Senior+”	561 807,95	456 754,43	456 754,43	746 961,37			-290 206,94
Budowa sali gimnastycznej w SP w Lubiczu Dolnym	2 462 999,41	2 002 438,54	2 002 438,55	2 836 776,46			-834 337,91
Zaprojektowanie i wybudowanie - ul. Spółdzielczej i Handlowej w Lubiczu Górnym	850 000,00	691 056,91	552 845,53	576 961,32			-24 115,79
Budowa Centrum Opiekuńczo-Mieszkalnego w Gronowie	4 699 847,71	3 821 014,40	457 270,47	578 810,17			-121 539,70
Umowy pozostałe	-	-	345 105,27	1 356 308,63			-1 011 203,36
Budowa kanalizacji sanitarnej w Lubiczu Dolnym	-	-	-	98 339,64			-98 339,64
<b>Suma</b>	<b>8 574 655,07</b>	<b>6 971 264,28</b>	<b>3 814 414,25</b>	<b>6 194 157,59</b>			<b>- 2 379 743,34</b>

- W badanym okresie wyróżnia się następujące umowy, które były dla Spółki nierentowne:
  - Przebudowę dziennego domu opieki Senior+;
  - Budowę sali gimnastycznej w SP w Lubiczu Dolnym;
  - Projekt i budowa ul. Spółdzielczej i Handlowej w Lubiczu Górnym
  - Budowę Centrum Opiekuńczo-Mieszkalnego w Gronowie.
  - Budowę kanalizacji W Lubiczu Dolnym
  - Pozostałe umowy i zlecenia
- Suma straty na nierentownych umowach wyniosła w badanym okresie (-) 2 379,7 tys. zł.
- W badanym okresie wystąpiły także umowy, których zaniechano po rozpoczęciu prac budowlanych. W związku z faktem rozpoczęcia prac Spółka poniosła związane z nimi koszty a także przychody. Należy do nich zaliczyć:
  - Przebudowa ul. Królowej Jadwigi w Złotorii;
  - Przebudowa ul. Pocztowej i Szkolnej;
  - I etap budowy magistrali wody pod dnem Drwęcy

Umowy anulowane							
Nazwa projektu	Wartość brutto umowy	Wartość netto umowy	Przychody		Koszty		Rentowność
			Razem	Razem	Razem	Razem	
Sporządzenie dokumentacji projektowej i wykonanie robót budowlanych dla przebudowy ul. Królowej Jadwigi w Złotorii	120 000,03	97 561,00	7 236,00	7 800,00			-564,00
Sporządzenie dokumentacji projektowej i wykonanie robót budowlanych dotyczących rozbudowy ul. Pocztowej wraz z ul. Szkolną	200 000,00	162 601,63	106 910,58	32 729,02			74 181,56
Budowa magistrali wody pod dnem Drwęcy - etap I - odcinek sieci wodociągowej w Lubiczu Górnym	2 049 999,88	1 666 666,57	476 539,51	812 256,21			-335 716,70
<b>Suma</b>	<b>2 369 999,91</b>	<b>1 926 829,20</b>	<b>590 686,09</b>	<b>852 785,23</b>			<b>-262 099,14</b>



- Spółka w badanym okresie podejmowała się prac nierentownych, co naraziło ją na straty. Łączna wartość straty na nierentownych umowach wynosi 2379 tys. zł. Wartość ta obejmuje również pozostałe umowy, dla których brak osobnej ewidencji na kontach księgowych.
- Zaniechanie umów po rozpoczęciu prac budowlanych spowodowało stratę w wysokości 262,1 tys. zł.

# MARŻA III I POKRYCIE KOSZTÓW OGÓLNEGO ZARZĄDU



Wyszczególnienie	Zysk (Strata) na poziomie marży II działalności WOD-KAN	Zysk (Strata) na poziomie marży II działalności powierzonej	Zysk (Strata) na poziomie marży II działalności inwestycyjnej	Wartość kosztu ogólnego zarządu	Marża III
	tys. zł	tys. zł	tys. zł	tys. zł	tys. zł
I kwartał 2021	94,5	111,9	368,9	495,4	80,0
II kwartał 2021	-501,0	-321,3	1 391,2	467,6	101,2
III kwartał 2021	275,3	135,7	-2 071,6	402,8	-2 063,4
IV kwartał 2021	262,1	-94,0	707,7	446,1	429,8
<b>Rok 2021</b>	<b>130,9</b>	<b>-167,7</b>	<b>396,3</b>	<b>1 811,9</b>	<b>-1 452,4</b>
I kwartał 2022	-472,9	1 131,5	-809,1	556,9	-707,5
II kwartał 2022	-1 559,0	984,2	-648,1	507,3	-1 730,2
III kwartał 2022	-272,2	-310,2	654,7	452,5	-380,2
<b>III kwartał 2022 (narastająco)</b>	<b>-2 304,2</b>	<b>1 805,5</b>	<b>-802,4</b>	<b>1 516,7</b>	<b>-2 817,8</b>
<b>Suma okresu</b>	<b>-2 173,3</b>	<b>1 637,8</b>	<b>-406,1</b>	<b>3 328,6</b>	<b>-4 270,2</b>

- Marża III określa zdolność spółki do pokrycia wszelkich kosztów operacyjnych w tym także kosztów ogólnego zarządu. Po lewej stronie, w tabeli zestawiono ze sobą wartości (w tys. zł) marży III w każdym badanym kwartale
- W 2021 r. wartość marży III wyniosła (-) 1 452 tys. zł i oznacza brak pokrycia wszystkich kosztów operacyjnych.
- W 2022 r. każdy kwartał kończy się stratą finalnie kończąc badany okres wynikiem (-) 2 818 tys. zł.





## ■ Źródła straty działalności wodno-kanalizacyjnej:

- Działalność wodno-kanalizacyjna, zgodnie z księgami jest głównym źródłem straty w roku 2022.
- W roku 2022 nastąpił istotny wzrost kosztów zakupu wody i odprowadzania ścieków (pomimo utrzymania cen Toruńskich Wodociągów), czego wyrazem jest spadek marży 0;
- Spółka ponosiła już w 2021r. stratę na wykonywaniu przyłączy.
- Znaczny wzrost materiałów i usług budowlanych;
- Znaczny wzrost wynagrodzeń przypisanych do działalności WOD-KAN;
- Brak wzrostu stawek zakupu wody dla wszystkich odbiorców oraz odbioru ścieków dla odbiorców przemysłowych co oznacza brak przeniesienia wzrostu kosztów ich zakupu na odbiorców.

## ■ Wynik działalności komunalnej:

- W roku 2021 Spółka poniosła stratę na skutek niedostosowania wymiaru prac do kwoty rekompensaty.
- W roku 2022 występuje wynik dodatni w związku ze znacznym zmniejszeniem kosztów a także uzyskaniem wyższych przychodów z rekompensaty.
- Uzyskanie wysokiego wyniku z działalności nie ma przełożenia na faktyczne uzyskanie środków przez Spółkę w związku z koniecznością zwrotu ew. nadwyżki przychodów do Gminy.

## ■ Wynik działalności inwestycyjnej:

- Spółka podejmuje się zleceń, które po ich zakończeniu okazują się nierentowne.
- W szczególności nierentowne są tzw. zlecenia i pomniejsze umowy, których koszty nie są odrębnie ewidencjonowane.
- Nierentowne były również cztery kontrakty realizowane dla Gminy.
- W przypadku zaniechanych umów, suma ich kosztów przewyższa sumę przychodów co również skutkuje ponoszeniem straty.
- W przypadku umów inwestycyjnych istnieje uzasadnione podejrzenie nierzetelnego przenoszenia kosztów pomiędzy różnymi działalnościami.



- Podczas badania napotkano szereg problemów związanych z prawdopodobnie błędną ewidencją księgową.
- Do głównych wątpliwości w przypadku ewidencji należy zaliczyć koszt wynagrodzeń, który był pomiędzy kwartałami przeksięgowany i wyksięgowany na różne działalności, bez dokładnego opisu przyczyny takiego przeniesienia.
- Zmieniona kadra w dziale księgowości Spółki nie posiada wiedzy na temat przyczyn korekt kosztów czy przyczyn przeksięgowania wynagrodzeń..
- Do konsekwencji nie przekraczania przez Spółkę progu rentowności należy zaliczyć:
  - Problemy płynnościowe związane z regulacją bieżących zobowiązań;
  - Spadek jakości świadczonych usług (np. poprzez kupno gorszej jakości materiałów);
  - Brak możliwości reagowania na zdarzenia losowe (np. awarie) w związku z brakiem środków pieniężnych;
  - Redukcję zatrudnienia w związku z redukcją kosztów operacyjnych.

# KOLEJNA PRZYCZYNA KRYZYSU FINANSOWEGO W SPÓŁCE

# PONOSZENIE NAKŁADÓW INWESTYCYJNYCH NA WŁASNY RACHUNEK BEZ ZABEZPIECZENIA ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA



- Spółka w latach 2021- IX 2022 zrealizowała nakłady inwestycyjne ze środków własnych na kwotę 3618 tys. zł.
- Z tego zadanie „Budowa kanalizacji sanitarnej (PROW\_00152) - Lubicz Dolny” to 1 845 tys. zł,
- Inwestycje własne możliwe są do finansowania z następujących źródeł bezzwrotnych: zysk, amortyzacja, dotacja.
- Okresowo możliwe jest finansowanie inwestycji z kredytu długoterminowego spłacanego z przyszłego zysku i amortyzacji
- Tymczasem Spółka realizowała inwestycje własne nie posiadając źródeł finansowania.

	2021	3 kw 2022	łącznie
<b>Nakłady inwestycyjne</b>	<b>3 082 076</b>	<b>535 849</b>	<b>3 617 925</b>
Źródła finansowania			
Wynik finansowy*	-1 625 684	-2 013 884	-3 639 568
Amortyzacja	1 399 507	1 064 631	2 464 138
<b>Deficyt w finansowaniu dz. operacyjnej</b>	<b>-226 177</b>	<b>-949 253</b>	<b>-1 175 430</b>
<b>łączny deficyt w finansowaniu dz. operacyjnej i inwestycji</b>	<b>-3 308 253</b>	<b>-1 485 102</b>	<b>-4 793 355</b>
Inwestycyjne kredyty bankowe (+zaciągnięcie -spłata)	1 292 464	-851 030	441 434
<b>Deficyt w finansowaniu z uwzględnieniem kredytów</b>	<b>-2 015 789</b>	<b>-2 336 132</b>	<b>-4 351 921</b>

Deficyt w finansowaniu działalności operacyjnej i inwestycji to 4,8 mln zł. Spółka zaciągnęła w roku 2021 kredyt w wysokości 1,3 mln zł. Jednak w 2022 r. większość podlegała spłacie.

Z uwzględnieniem kredytu deficyt w finansowaniu wyniósł 4,4 mln zł. Uzyskanie pełnej dotacji PROW obniżyłoby ten deficyt do 3,2 mln zł.

# WYNIKI ANALIZY PROCESÓW



## Pojęcie procesu

*Procesem gospodarczym nazywamy każdą działalność celową, składającą się z zestawu czynności (operacji), zmierzającą do przetworzenia produktów/usług o niższej wartości wejściowej w produkty/usługi o wyższej wartości wyjściowej.*

Według W. Marshalla oraz M. Hammera i J. Champy

### ■ Wykorzystane koncepcje i metody:

W audycie wykorzystano metodę MAKIGAMI, która umożliwia graficzne przedstawienie procesu i identyfikację problemów, marnotrawstw, które należy wyeliminować. Jest to metoda najczęściej wykorzystywana w mapowaniu procesów w firmach usługowych, a także procesach administracyjnych i biurowych firm produkcyjnych. Zasadniczo składa się ona z czterech obszarów:

1. Poszczególne czynności czyli kroki w procesie
2. Uczestnicy procesu
3. Użyte dokumenty / zbiory danych
4. Identyfikacja problemów



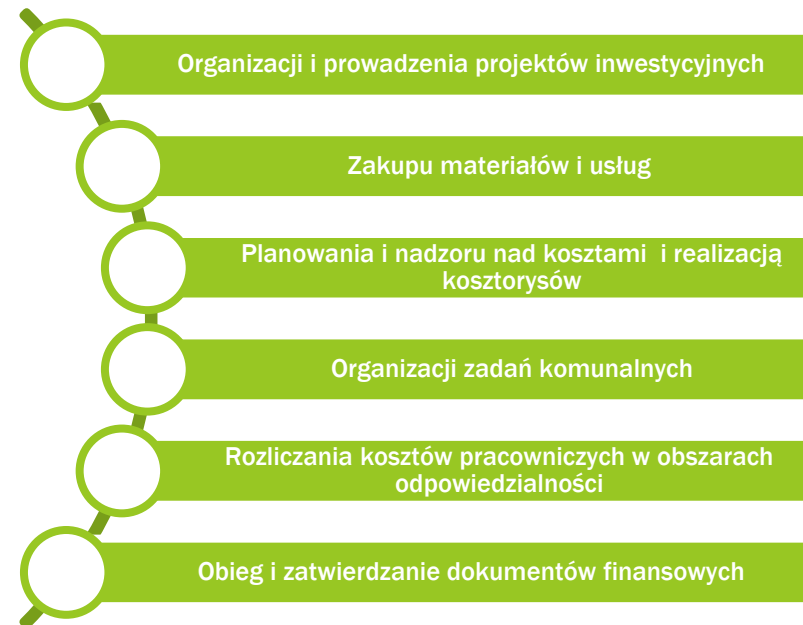
Procesowe myślenie obejmuje tworzenie różnych systemów, które wspierają proces zarządzania w organizacji. Jest to zatem podejście do projektowania procesów w sposób, który zapewnia bezbłędną i efektywną pracę czyli eliminujący możliwość popełnienia błędu.

W audycie analizowano wybrane procesy ZUK w Lubiczu, które przyczyniły się do złej sytuacji finansowej Spółki. W pierwszym etapie dokonano mapowania tych procesów z wykorzystaniem metody MAKIGAMI. W tym celu przeprowadzono wywiady z Kierownikiem Działu technicznego (na temat organizacji procesów inwestycyjnych przed IX 2022r.), osobą zatrudnioną na stanowisku Specjalista ds. analiz ekonomicznych oraz Specjalista ds. kadr i płac .

Następnie procesy zidentyfikowane w Spółce zestawiono ze standardowymi systemami procesów stosowanych w innych organizacjach o podobnym charakterze.

Dokonano także analizy przekazanej przez Spółkę dokumentacji dotyczącej zarządzania załogą i kosztami pracowniczymi oraz dotyczącą projektu kanalizacji w Lubiczu Dolnym, który miał być dofinansowany środkami pozyskanymi w ramach PROW. Takie podejście umożliwiło wskazanie błędów, nieprawidłowości, które doprowadziły do obecnej sytuacji w ZUK w Lubiczu.

## Procesy podlegające analizie:



Procesy: zakup materiałów i usług, planowanie i nadzór nad kosztami najczęściej stanowią etapy projektu inwestycyjnego i organizacji zadań komunalnych. W prezentowanym opracowaniu przyjęto takie podejście.

# BUDOWA SIECI KANALIZACYJNEJ W LUBICZU DOLNYM - UTRATA DOFINANSOWANIA JAKO PRZYKŁAD SYSTEMOWYCH PROBLEMÓW W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI INWESTYCYJNYMI



- W 2020r. Spółka podpisała umowę na dotację w wysokości 1.136.950 zł na budowę sieci kanalizacyjnej w Lubiczu Dolnym (na ulicach: Cichej, Rekreacyjnej, Źródlanej, Szmaragdowej, Podgórznej, Miodowej, Ceramicznej, Spokojnej, Strumykowej i Dworcowej).
- W grudniu 2021 Spółka złożyła wniosek o płatność.
- Do wniosku otrzymano ponad 100 uwag od Instytucji zarządzającej dotyczących usunięcia braków i złożenia dodatkowych wyjaśnień.
- Spółka nie spełniła wymogów, w efekcie we wrześniu 2022 nastąpiło rozwiązanie umowy o dofinansowanie, czyli utrata dotacji.
- Należy zaznaczyć, że realizując projekt współfinansowany z UE Beneficjent ma obowiązek zapoznania się i stosowania licznych regulaminów i procedur, które określają dobre praktyki stosowane w zarządzaniu podobnymi inwestycjami.
- Brak stosowania regulaminów i wytycznych należy uznać za rażące zaniedbanie zarządu i osób odpowiedzialnych w Spółce za organizację procesów.

Zgodnie z oświadczeniami pracowników sposób realizacji inwestycji w sieć wodno-kanalizacyjną w Lubiczu Dolnym odzworowuje stosowane praktyki przyjęte w ZUK Sp. z o.o. w Lubiczu Dolnym także w innych obszarach działalności.

24.02.2023

- Problemy
  - Brak zarządzenia wskazującego na formę dokonania wyboru wykonawców przy zamówieniach poniżej progu prowadzenia postępowania przetargowego.
  - Brak stosowania procedur gwarantujących równe traktowanie i uczciwą konkurencję przy zakupach materiałów budowlanych i usług.
  - Brak dokumentacji potwierdzającej, że Beneficjent dysponuje odpowiednimi środkami trwałymi i wykwalifikowaną kadrą w celu oceny racjonalności i rzetelności wykonywanych czynności, przy braku przeprowadzenia postępowania przetargowego. Projekt zakładał wykonania zadania podmiotowi zewnętrznemu.
  - Brak opisu przekazanych faktur.
  - **Nieprawidłowe dokumentowanie kosztów (dotyczących innych inwestycji).**
  - Przypisywanie kosztów dotyczących innych inwestycji (inne lokalizacje) do projektu w Lubiczu Dolnym.
  - Brak umów (protokoły odbioru dostarczono po wezwaniu).  
Zgodnie z pismem wysłanym do IZ „**Spółka nie ma obowiązku zawierania umów**”.

**Stosowane praktyki związane z realizacją procesu inwestycyjnego nie spełniają kryteriów :**

- **zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi,**
- **skuteczności i efektywności działania,**
- **ochrony zasobów,**
- **zarządzania ryzykiem**
- **efektywności i skuteczności przepływu informacji.**



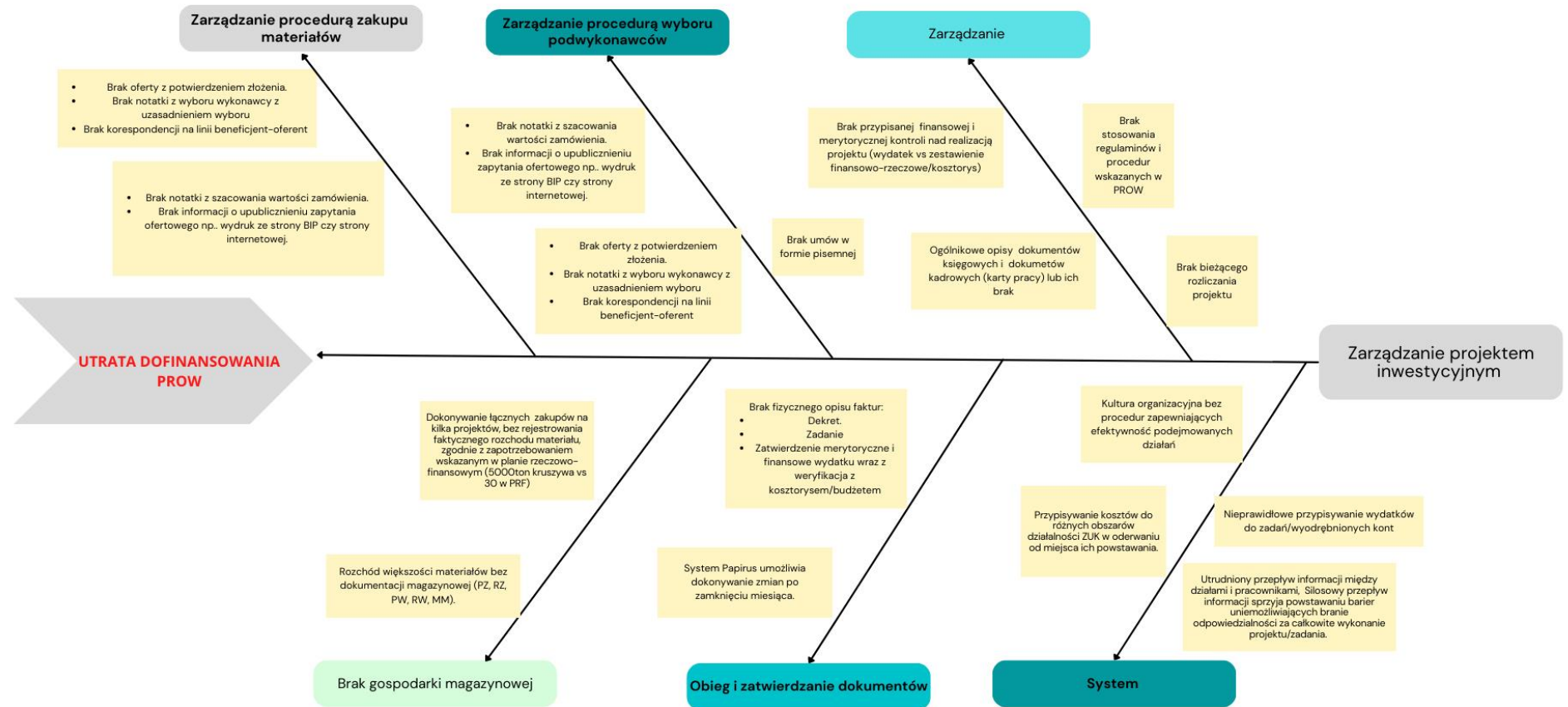


# PROCES ORGANIZACJI PROJEKTU INWESTYCYJNEGO -PROBLEMY, KTÓRE DOPROWADZIŁY DO UTRATY DOFINANSOWANIA PROW



Diagram wskazuje obszary zarządzania projektem, w jakich wystąpiły problemy, które skutkowały utratą dofinansowania na poziomie 1,1 mln zł.

W notatkach przedstawiono poszczególne problemy wskazywane przez Instytucję Zarządzającą oraz zidentyfikowane w trakcie audytu.





Na kolejnych slajdach przedstawiono dwa procesy (inwestycje na zlecenie Gminy z podwykonawcami, procesu realizacji zadań z zakresu gospodarki komunalnej np. drogi realizowane w ZUK Sp. z o.o. w Lubiczu Dolnym. Zastosowano następującą kolejność przy prezentowaniu zebranego materiału:

1. Opis standardowego procesu, który jest realizowany w organizacjach o podobnym charakterze.
2. Uproszczony schemat procesu z zaznaczonymi problemami/ uchybieniami/ brakami zidentyfikowanymi w ZUK Sp. z o.o. w Lubiczu Dolnym.
3. Lista zidentyfikowanych problemów.
4. Wnioski.

Proces zakupu materiałów i usług oraz proces planowania i nadzoru nad kosztami i realizacją kosztorysów stanowią części składowe wyżej wymienionych procesów (podprocesy) i tak zostały przedstawione. Zaprezentowano również prowadzoną gospodarkę magazynową, proces rozliczania kosztów pracowniczych w obszarach odpowiedzialności oraz obieg dokumentów, który stosowano w Spółce do 30 sierpnia 2022 roku.

# OPIS PROCESU PROJEKTU INWESTYCYJNEGO NA ZLECENIE GMINY Z WYBOREM PODWYKONAWCY - STANDARD



Poniżej przedstawiono kolejne kroki realizacji projektu inwestycyjnego na zlecenie zawierający standardowe, często stosowane sposoby postępowania wykorzystywane przez spółki komunalne.

1. Gmina przesyła w formie pisemnej zlecenie na inwestycje.
2. ZUK (Prezes i Kierownik ds. technicznych, nadzór Głównego księgowego) dokonują rozeznania rynku porównując przedstawiony przez gminę kosztorys z realnymi kosztami, które należy ponieść w związku z realizacją projektu. Jeżeli wstępnie przedstawiony kosztorys mieści się w środkach zarezerwowanych w budżecie Gminy na ten cel podejmowana jest decyzja o rozpoczęciu inwestycji. Powstaje notatka z szacowania wartości zamówienia.
3. Prezes ZUK ogłasza do wiadomości publicznej zapytanie ofertowe dot. wyboru podwykonawcy (np. korzystając ze strony BIP czy strony internetowej). W przypadku zamówień klasycznych oraz organizowania konkursów, których wartość jest równa lub przekracza kwotę 130 000 złotych obowiązuje ustawa Pzp,
4. Następuje rozstrzygnięcie przetargu/ zapytania. Najczęściej w zebraniu uczestniczą Kierownik ds. technicznych i Główny księgowy i protokolant. Analizują oni zebrane kwoty oraz zakresy działań, jakie zadeklarowały firmy zewnętrzne biorące udział w postępowaniu. Zebrane zostają oferty z potwierdzeniem złożenia, powstaje notatka z wyboru wykonawcy z uzasadnieniem wyboru. Zwycięska firma jest informowana telefonicznie lub/i mailowo. Uzgadniana jest treść umowy pisemnej i następuje jej podpisanie.
5. Rozpoczyna się realizacja inwestycji. W przypadku zakupu materiałów we własnym zakresie Kierownik ds. technicznych szacuje wartości zamówienia. W przypadku zamówień nie przekraczających 130 000 zł. zapytanie jest upubliczniane, zbierane są oferty od min. trzech potencjalnych dostawców i na tej podstawie wybierana jest najkorzystniejsza propozycja. Cała korespondencja na linii organizacja – oferent jest archiwizowana. Takie postępowanie ma na celu zachowanie zasad równego traktowania, uczciwej konkurencji i przejrzystości oraz dochowania wszelkich starań w celu zapewnienia bezstronności i obiektywności.
6. Zleczone roboty są realizowane w jednym lub kilku etapach, zgodnie z postanowieniami umowy. Kierownicy budowy dokonują odbioru prac wyszczególnionych w umowie, czego podsumowaniem jest protokół odbioru zawierający dokładne obmiary dotyczące skończenia danego etapu całości prac. Okresowo dyrektor/kierownik ds. technicznych sporządza raporty z przebiegu prac i przedstawia je Prezesowi wraz z fakturami (po merytorycznym zatwierdzeniu i opisanu) otrzymanymi od firm zewnętrznych. Kierownik przed zatwierdzeniem sprawdza czy koszty w nich wykazane nie przekraczają limitów zawartych w podpisanej umowie. W przypadku przekroczenia limitów firma zewnętrzna nie otrzyma większej sumy niż zawarta w umowie. Zatwierdzony przez Prezesa dokument przekazywany jest do działu księgowości celem ujęcia w księgach i zapłaty
7. Księgowość wprowadza fakturę do ksiąg w odpowiednim miejscu powstawania kosztów i dokonuje zapłaty.
8. Ostatnim krokiem jest odbiór prac przez Gminę.

# SCHEMAT PROCESU PROWADZENIA PROJEKTÓW INWESTYCYJNYCH NA ZLECENIE GMINY Z PODWYKONAWCAMI



Obok przedstawiono analizowany proces w formie graficznej. W ramach kolejnych kroków wymieniono dokumenty lub procedury, które są niezbędne do prowadzenia procesu w sposób zgodny z interesem Spółki i gminy.

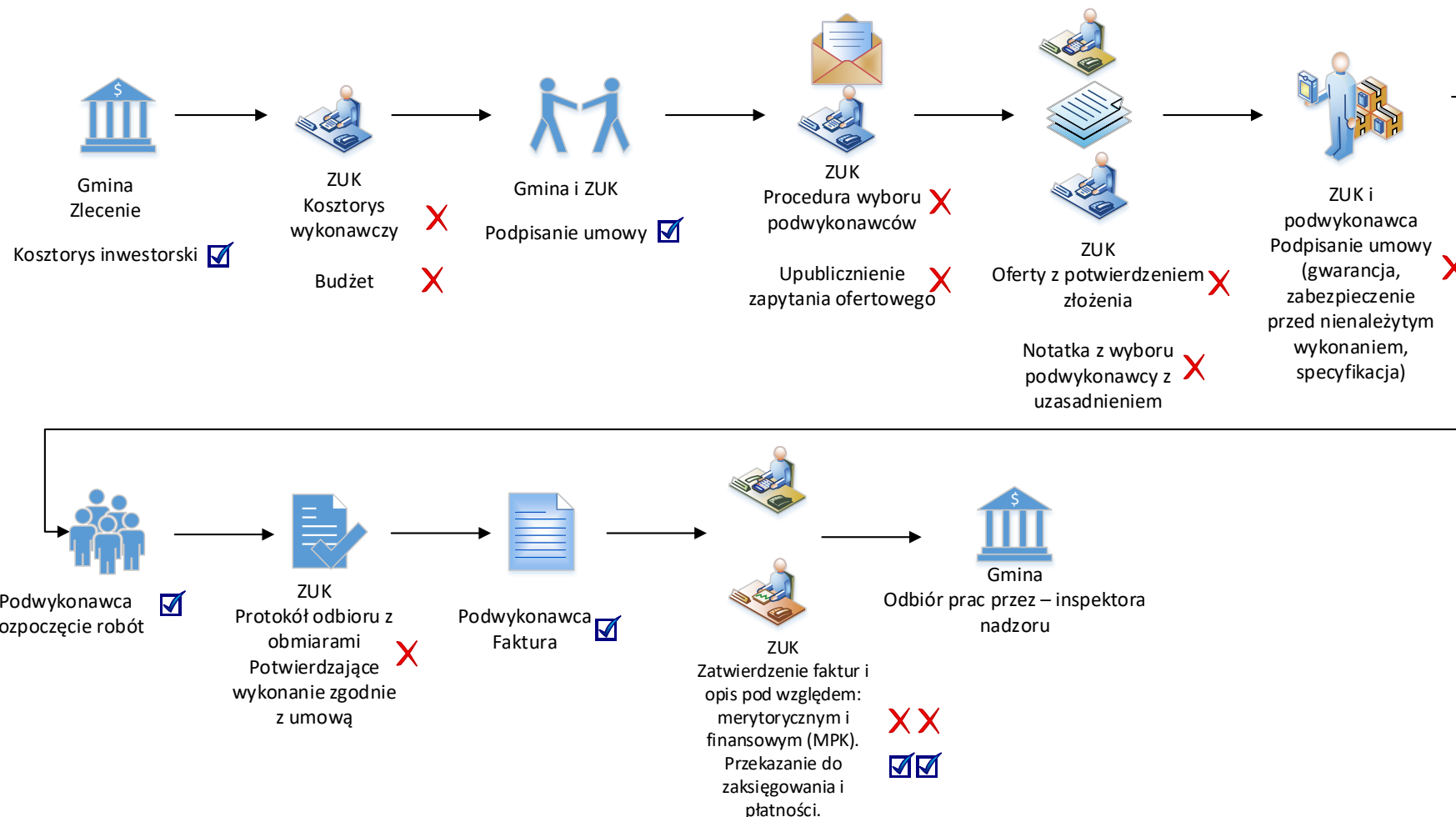
Symbol  potwierdza spełnienie wymogu w ZUK

Symbol  informuje, że w trakcie audytu nie zidentyfikowaliśmy dokumentów potwierdzających spełnienie wymogu lub otrzymana dokumentacja wskazuje na brak spełnienia wymogu.

W ramach audytu określono taką sytuację jako problem.

24.02.2023

## Proces organizacji zadań inwestycyjnych na zlecenie Gminy w udziale podwykonawców – uproszczony schemat





- Po otrzymaniu zlecenia od Gminy Przedsiębiorstwo nie sporządza kosztorysu wykonawczego i budżetu zadania.
- Przedsiębiorstwo nie posiada procedury dot. wyboru podwykonawców/dostawców. Przeprowadzony test pracy standaryzowanej wskazał na faktyczny brak stosowania praktyk i procedur. **Zgodnie z oświadczeniami pracowników, dostawców wskazywał jednoosobowo Prezes Zarządu.**
- Przedsiębiorstwo nie upublicznia zapytań ofertowych.
- Przedsiębiorstwo nie zbiera ofert od firm konkurencyjnych.
- Przedsiębiorstwo nie dokonuje formalnej analizy i wyboru najkorzystniejszej oferty – brak notatek wraz z uzasadnieniem.
- Przedsiębiorstwo nie wszystkie umowy zawiera w formie pisemnej.
- Przedsiębiorstwo nie jest w stanie dokonać prawidłowego odbioru robót z obmiarami, jeżeli umowa nie została zawarta w formie pisemnej.
- Przedsiębiorstwo nie posiada budżetu poszczególnych projektów.
- Przedsiębiorstwo nie kontroluje, czy wydatki wskazane na fakturze są zgodne z budżetem/umową.
- Faktury nie posiadają pisemnego opisu – zatwierdzenie merytoryczne (zasadność wydatku MPK oraz kontrola z budżetem). Opis merytoryczny i rachunkowy jest wyłącznie w systemie elektronicznego obiegu.
- Faktury nie są opatrzone dekretem, nie zawierają nru umowy zawartej z wykonawcą/dostawcą.
- Materiały nie są zamawiane pod zlecenie, lecz zbiorczo.
- Występuje utrudniony dostęp do informacji na temat zakresu prac i odpowiedzialności innych pracowników i zleceń
- Przedsiębiorstwo i Gmina nie posiada informacji o kosztochłonności poszczególnych realizowanych działań.
- Przedsiębiorstwo nie kontroluje budżetu całkowitego na poszczególne inwestycje.



Analiza procesu ukazała, że w Przedsiębiorstwie nie przestrzega się zasad równego traktowania, uczciwej konkurencji, przejrzystości oraz dołożenia wszelkich starań w celu uniknięcia konfliktu interesów (bezstronność i obiektywność) przy wyborze podwykonawców i dostawców. Nie zawsze zawiera umowy pisemne, co uniemożliwia dokonanie odbioru prac i odpowiedniej ilości materiałów.

## Ryzyka

- Brak procedur związanych z wyborem podwykonawców
  - Stwarza ryzyko wyboru niekorzystnej oferty.
  - Stwarza ryzyko korupcji
- Brak cenników/budżetów/kosztorysów
  - Stwarza ryzyko nierentownej realizacji projektów
- Brak zawierania umów pisemnych:
  - Stwarza ryzyko braku kontroli nad specyfikacją i ilością i jakością zamawianych materiałów czy wykonanych prac.
  - Stwarza ryzyko braku kontroli nad wydatkami.
  - Nie zabezpiecza Przedsiębiorstwa w przypadku wadliwego towaru, nierzetelnie wykonanej usługi.

## Wniosek

**Stosowane praktyki związane z realizacją procesu inwestycyjnego nie spełniają kryteriów :**

- zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania,
- ochrony zasobów,
- wiarygodności sprawozdań,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- zarządzania ryzykiem
- efektywności i skuteczności przepływu informacji.

# PROCES REALIZACJI ZADAŃ Z ZAKRESU GOSPODARKI KOMUNALNEJ

## OPIS PROCESU WZORCOWEGO



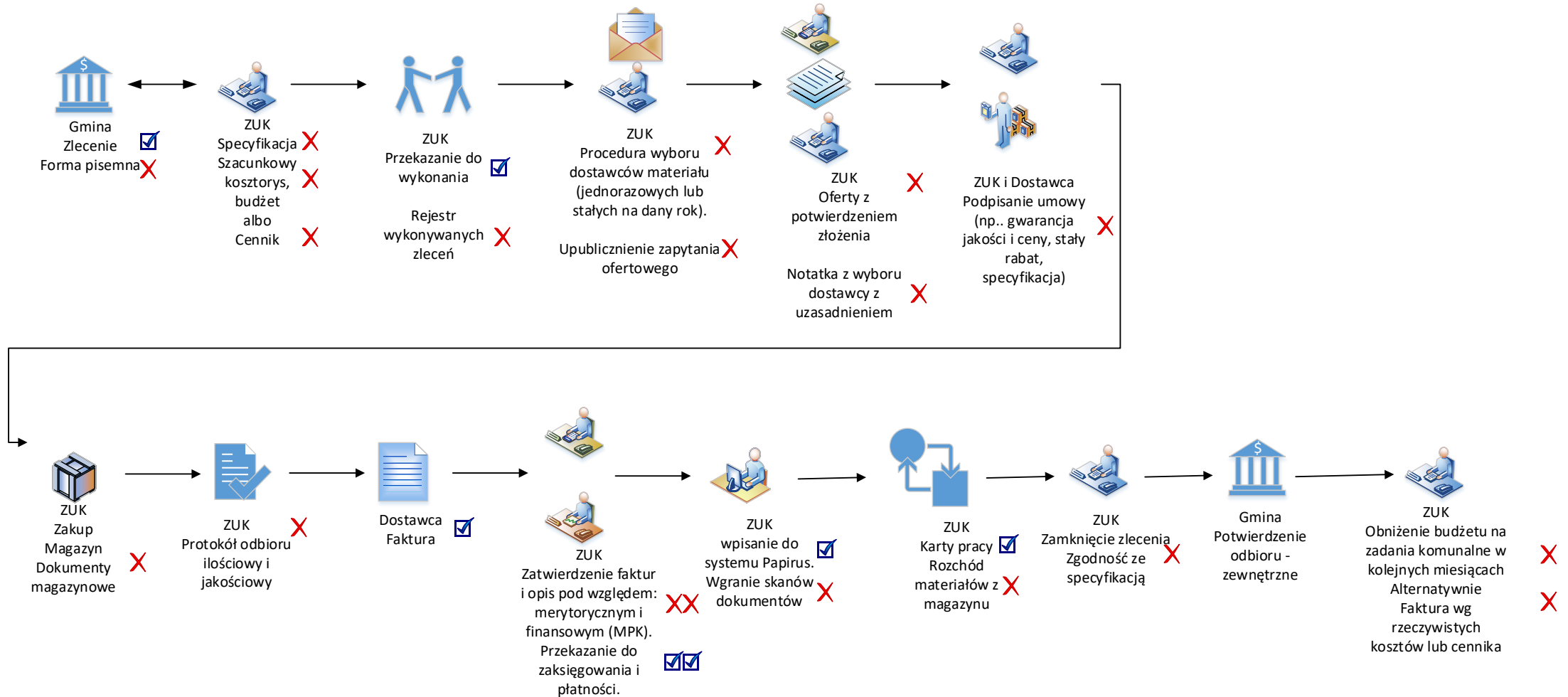
Poniżej przedstawiono kolejne kroki realizacji projektu z zakresu gospodarki komunalnej zawierający standardowe, często stosowane sposoby postępowania wykorzystywane przez spółki komunalne. Jako najbardziej złożony proces przedstawiono zadanie z zakresu utrzymania dróg.

1. Gmina przesyła pisemne zlecenia realizacji prac z zakresu utrzymania dróg.
2. ZUK (Pracownik merytorycznie odpowiedzialny za usługi komunalne) przygotowuje specyfikację zlecenia i szacuje przewidywane koszty ustalając kosztorys/budżet (w przypadku większych zleceń) albo stosując cennik robót standardowych (mniejszych).
3. Po akceptacji budżetu/ceny zlecenie przekazywane jest do wykonania, przy jednoczesnym ujęciu otwartego zlecenia w rejestrze.
4. W przypadku konieczności zakupu materiałów ZUK ogłasza do wiadomości publicznej zapytanie ofertowe dot. dostawy materiałów (np. korzystając ze strony BIP czy strony internetowej). Stosowane są procedury wyboru dostawców jednorazowych (dla danego zlecenia) lub stałych (na wybrany okres – np. rok). W przypadku zamówień klasycznych oraz organizowania konkursów, których wartość jest równa lub przekracza kwotę 130 000 złotych (łączna wartość dostaw w ciągu roku) obowiązuje ustawa Pzp.
5. Następuje rozstrzygnięcie przetargu/ zapytania. Najczęściej w zebraniu uczestniczą Kierownik ds. technicznych i Główny księgowy i protokolant. Analizują oni zebrane kwoty oraz zgodność oferty ze specyfikacją. Zebrane zostają oferty z potwierdzeniem złożenia, powstaje notatka z wyboru wykonawcy z uzasadnieniem wyboru. Zwycięska firma jest informowana telefonicznie lub/i mailowo. Uzgadniana jest treść umowy pisemnej i następuje jej podpisanie (umowa ramowa dostaw określająca gwarancję jakości, ceny, stałych rabatów od cenników, specyfikację dostarczanych materiałów).
6. ZUK dokonuje faktycznego zakupu materiałów, które są dostarczane do magazynu lub bezpośrednio na miejsce realizacji zlecenia. Następuje odbiór ilościowy i jakościowy materiałów. Powstają dokumenty magazynowe zawierające informacje o ilości przyjętej.
7. Materiały są sukcesywnie przekazywane do realizacji, co jest dokumentowane w magazynie. Godziny pracy poszczególnych pracowników przy danym zleceniu są rejestrowane w kartach pracy.
8. Dostawca wystawia fakturę (po każdorazowej dostawie lub zbiorczo okresowo). Faktura jest opisywana merytorycznie przez kierownika i
9. Kierownik przedstawia Prezesowi faktury otrzymane od firm zewnętrznych po merytorycznym zatwierdzeniu i opisanu. Kierownik przed zatwierdzeniem sprawdza czy koszty w nich wykazane odpowiadają faktycznym dostawom i czy ceny nie przekraczają ustalonych warunków w podpisanej umowie. Zatwierdzony przez Prezesa dokument przekazywany jest do działu księgowości celem ujęcia w księgach i zapłaty.
10. Po zakończeniu realizacji zlecenia, kierownik potwierdza wykonanie zgodnie ze specyfikacją uzgodnioną z Gminą, zamyka zlecenie w rejestrze i informuje o tym Gminę.
11. Gmina potwierdza realizację/przyjmuje zakończenie zlecenia.
12. ZUK (służby finansowe) po zakończeniu miesiąca obniża budżet na zadania komunalne o poniesione faktycznie koszty w danym miesiącu i informuje o tym Dział Techniczny i Gminę.
13. Alternatywnie ZUK wystawia fakturę za zrealizowane zlecenia wg kosztorysów powykonawczych lub oficjalnych cenników ZUK.

# SCHEMAT PROCESU REALIZACJI ZADAŃ Z ZAKRESU GOSPODARKI KOMUNALNEJ (DROGI)



Proces realizacji zadań komunalnych wykonywanych własnymi siłami ZUK – uproszczony schemat



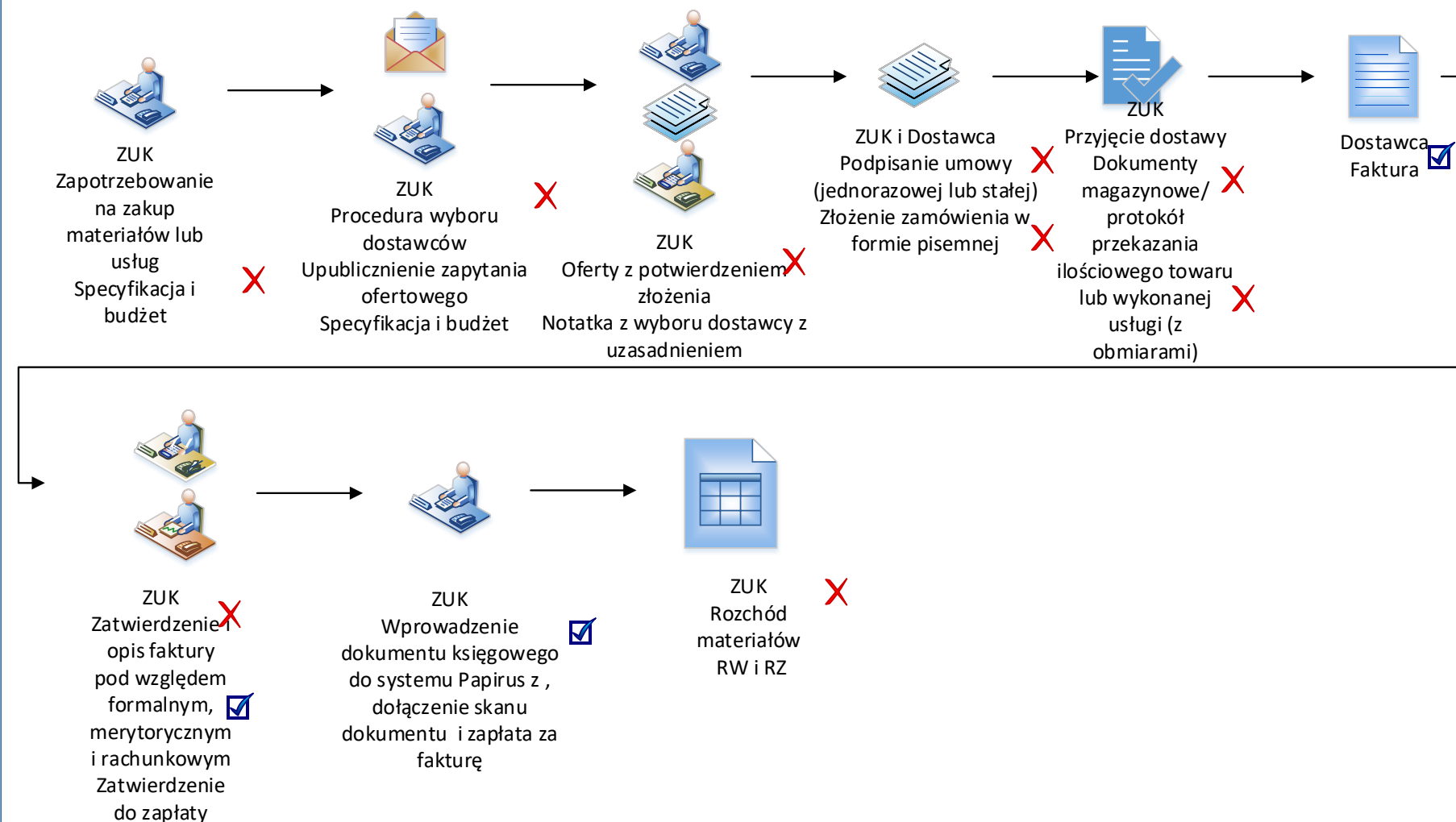


# SCHEMAT PODPROCESU REALIZACJI ZAKUPU MATERIAŁÓW I USŁUG W RAMACH DZIAŁALNOŚCI SPÓŁKI



Obok przedstawiono schemat podprocesu wchodzącego w skład procesów operacyjnych – realizacji inwestycji i wykonywania zadań z zakresu gospodarki komunalnej. Proces dotyczy zarówno zakupów materiałów jak i usług.

Proces zakupu materiałów i usług – uproszczony schemat





- Realizowane zadania w zakresie gospodarki komunalnej wykonywane były na podstawie zleceń ustnych, telefonicznych zarówno od Gminy, jak i od osób nieuprawnionych (mieszkańców gminy)
- Spółka nie ustalała kosztorysów i budżetów zleceń, (obecnie wycenia zlecenia w stosunku do wybranych rodzajów zadań – np. remonty mieszkań)
- Spółka nie posiada cenników na zadania pomniejsze,
- W ramach audytu nie zidentyfikowaliśmy formalnego rejestru wykonywanych zleceń z potwierdzeniem zakończenia i odbioru.
- Na zadania pomniejsze nie obowiązują cenniki.
- Po otrzymaniu zlecenia od Gminy Przedsiębiorstwo nie sporządza kosztorysu wykonawczego i budżetu zadania.
- Przedsiębiorstwo nie posiada procedury/regulaminu dot. wyboru dostawców. Przeprowadzony test pracy standaryzowanej wskazał na faktyczny brak stosowania procedur
- **Pomimo tego zakresy obowiązków wybranych pracowników wskazują na takie zadania:**
  - Dyrektor ds. technicznych i utrzymania ruchu (nadzór nad racjonalną i celową gospodarką finansową z zachowaniem zasad przewidzianych prawem zamówień publicznych, regulaminem udzielania zamówień ustawą o finansach publicznych).
  - Zastępca Kierownika Działu technicznego (przygotowywanie specyfikacji do zamówień publicznych – zakupy paliw, kruszyw drogowych oraz materiałów niezbędnych do realizacji zadań własnych gminy zleconych umową)
- Zgodnie z oświadczeniami pracowników, dostawców wskazywał jednoosobowo Prezes Zarządu.
- Przedsiębiorstwo nie upublicznia zapytań ofertowych.
- Przedsiębiorstwo nie zbiera ofert od firm konkurencyjnych.
- Przedsiębiorstwo nie dokonuje formalnej analizy i wyboru najkorzystniejszej oferty – brak notatek wraz z uzasadnieniem.
- Przedsiębiorstwo nie stosuje zasady, że każda umowa jest w formie pisemnej.
- Przedsiębiorstwo generalnie nie prowadzi gospodarki magazynowej. Brak jest ewidencji ilościowej zużytych materiałów.
- Przedsiębiorstwo nie jest w stanie dokonać prawidłowego odbioru dostarczonych materiałów jeżeli umowa/zamówienie nie zostały sporządzone w formie pisemnej.
- Przedsiębiorstwo nie kontroluje, czy wydatki wskazane na fakturze są zgodne z budżetem/umową.
- Faktury nie posiadają pisemnego opisu – zatwierdzenie merytoryczne (zasadność wydatku MPK oraz kontrola z budżetem). Opis merytoryczny i rachunkowy jest wyłącznie w systemie elektronicznego obiegu.
- Faktury nie są opatrzone dekretem, nie zawierają nr-u umowy zawartej z wykonawcą/dostawcą.
- Kupowane materiały, które były zamawiane do późniejszego wykorzystania nie były prawidłowo zabezpieczone przed kradzieżą (szczegółowo – opis gospodarki magazynowej).
- System elektronicznego obiegu dokumentów nie zawiera pełnej dokumentacji dostawy (zamówienia, protokołów, umowy itp.)
- Występuje utrudniony dostęp do informacji na temat zakresu prac i odpowiedzialności innych pracowników i zleceń
- Przedsiębiorstwo i Gmina nie posiada informacji o kosztochłonności poszczególnych realizowanych działań.
- Przedsiębiorstwo nie kontroluje budżetu całkowitego na zadania komunalne.



Analiza procesu ukazała, że Przedsiębiorstwo realizowało zadania w zakresie gospodarki komunalnej w oderwaniu od rzeczywistych kosztów tych działań. Żadna ze stron procesu – zarówno ZUK jak i Gmina nie miały wiedzy nt. rzeczywistego kosztu poszczególnych zlecanych zadań. Funkcjonowała wiedza sumaryczna nt. łącznych kosztów gospodarki komunalnej jednak również to nie spowodowało, że Spółka w 2021r. dotrzymała budżetu rekompensaty. Dla procesu aktualne pozostają wnioski dotyczące nie przestrzegania się zasad równego traktowania, uczciwej konkurencji, przejrzystości oraz dołożenia wszelkich starań w celu uniknięcia konfliktu interesów (bezstronność i obiektywność) przy wyborze podwykonawców i dostawców.

## Ryzyka

- Brak prawidłowej gospodarki finansowej w zakresie gospodarki komunalnej
  - Stwarza ryzyko nierentownej realizacji zleceń
- Brak procedur związanych z przyjmowaniem zleceń od
  - Ryzyko realizacji zleceń niezgodnych z interesem Gminy
  - Ryzyko przekroczenia planowanych kosztów pokrywanych przez rekompensatę
- Brak procedur związanych z wyborem dostawców
  - Stwarza ryzyko wyboru niekorzystnej oferty.
  - Stwarza ryzyko korupcji
- Brak zawierania umów pisemnych:
  - Stwarza ryzyko braku kontroli nad ceną, ilością i jakością zamawianych materiałów czy wykonanych prac.
  - Stwarza ryzyko braku kontroli nad wydatkami.
  - Nie zabezpiecza Przedsiębiorstwa w przypadku wadliwego towaru, nierzetelnie wykonanej usługi.

## Wniosek

**Stosowane praktyki związane z realizacją gospodarki komunalnej nie spełniają kryteriów :**

- zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania,
- ochrony zasobów,
- wiarygodności sprawozdań,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- zarządzania ryzykiem
- efektywności i skuteczności przepływu informacji.



- Przedsiębiorstwo nie prowadzi gospodarki magazynowej w odniesieniu do materiałów.
  - Spółka deklaruje, że zamawia towar głównie pod konkretnie realizowane roboty, zamówiony towar trafia bezpośrednio w miejsce wykorzystania. Magazynowane są głównie sól drogowa i kruszywo, wykorzystywane do uszorstnienia dróg i chodników oraz znaki drogowe. Ponadto magazynowane są towary, które zostały zamówione pod konkretne roboty, a nie zostały w całości wykorzystane.
  - Jednak w roku 2021 zostało zakupionych np. 5000 ton kruszywa (przy zapotrzebowaniu do projektu PROW 35t.) i 2500t. Piasku (przy zapotrzebowaniu 750t. do projektu PROW).
- Przedsiębiorstwo nie prowadzi ewidencji ilościowej i wartościowej materiałów budowlanych składowanych na placu w Małgorzacie.
  - Brak informacji i o ilości i wartości składowanych rzeczy. Podczas audytu na placu fizycznie znajdowało się kilkanaście palet kostki brukowej i krawężników, lecz brak jest jakiegokolwiek informacji w dokumentacji. Składowany jest również gruz oraz sól drogowa wymieszana z kruszywem.
  - Zarówno na dzień 31.12.2021 jak i 30.09.2022 księgi spółki wykazywały zapasy materiałów w kwotach odpowiednio 15 i 19 tys. zł.
- Brak zabezpieczenia terenu
  - Plac w Małgorzacie, na którym składowane są materiały budowlane oraz sól i kruszywo, znajduje się w niezamieszkałym rejonie, blisko rzeki Drwęca. Teren nie posiada ogrodzenia, wjazd ograniczony jest przez szlaban. Na słupie oświetleniowym przy wjeździe znajdują się dwie kamery monitoringu. Brak całodobowego dozoru nad placem. Jedynie w przypadku stwierdzonej kradzieży pracownik firmy przegląda zapisy monitoringu.
- Magazyn sprzętu i znaków drogowych
  - Plac oraz budynki w Lubiczu znajdują się za remizą OSP. Teren jest ogrodzony. Sprzęty wartościowe znajdują się w budynkach.
- Prowadzona jest „zeszytowa” ewidencja znaków drogowych i narzędzi przechowywanych na placu i budynkach w Lubiczu.
  - Zeszyt prowadzony jest przez pracownika, dzięki czemu osoba odpowiedzialna za zaopatrzenie ma pogląd na potrzeby materiałowe przy realizacji zleceń.



Analiza stanu faktycznego wskazuje, że formalnie w księgach Spółki magazyn istnieje, jednak przez magazyn przechodzi 0,3% wartości kupowanych materiałów.

Oznacza to, że pozostała część materiałów jest poza kontrolą ilościową i wartościową w zakresie przeznaczenia zakupionych materiałów.

## Ryzyka

- Brak ewidencji ilościowej i wartościowej kupowanych materiałów w dużych ilościach:
  - uniemożliwia prawidłową gospodarkę materiałami masowymi – analizy pod kątem zużycia, efektywności wykorzystania itp.
  - Nie zabezpiecza Spółki przed wykorzystaniem materiałów niezgodnie z przeznaczeniem.
- Składowanie na niezabezpieczonym terenie:
  - stwarza ryzyko kradzieży materiałów
  - brak ewidencji ilościowej uniemożliwia stwierdzenie ubytków

## Wniosek

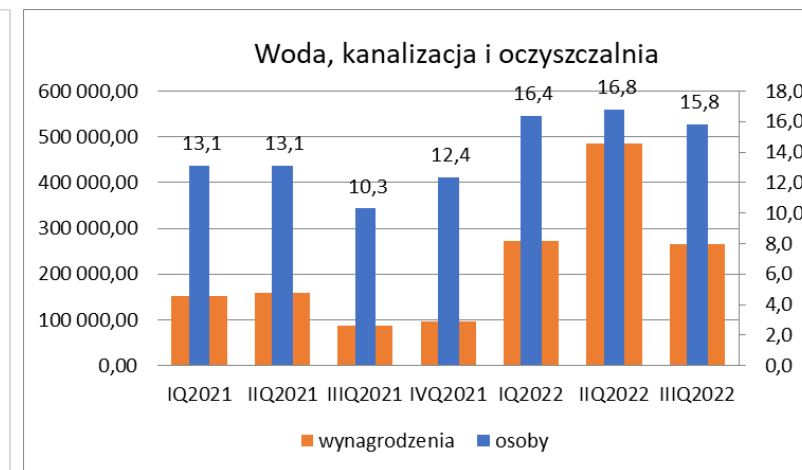
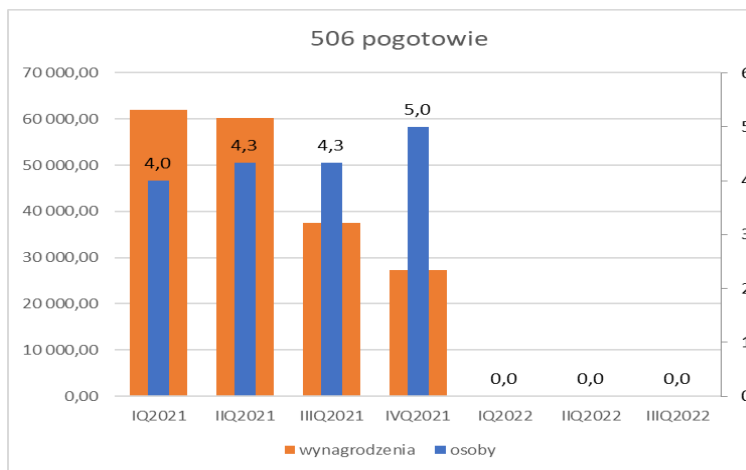
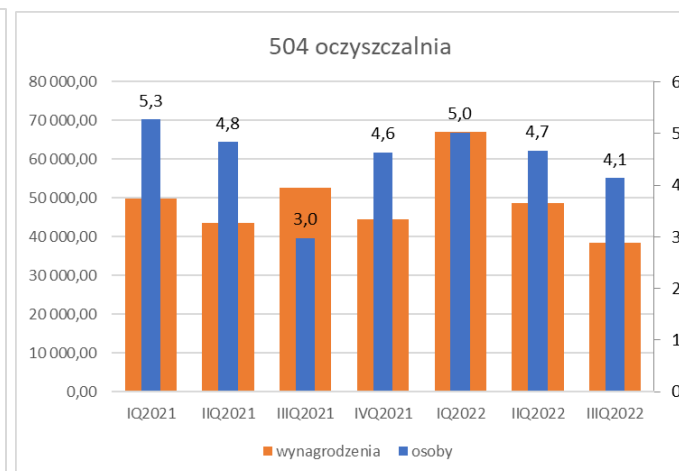
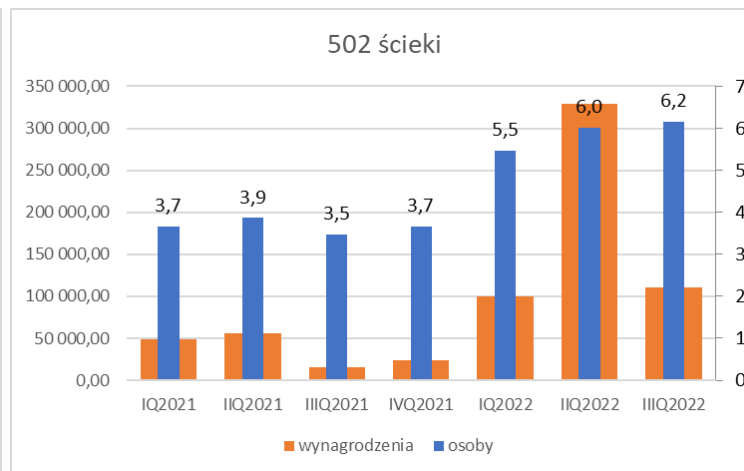
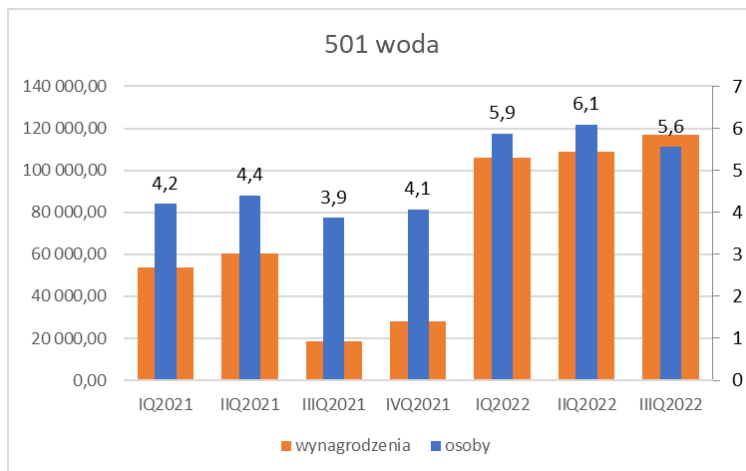
**Stosowane praktyki gospodarowania kupowanymi materiałami nie spełniają kryteriów :**

- **skuteczności i efektywności działania,**
- **ochrony zasobów,**
- **zarządzania ryzykiem.**



- Spółka stosuje rachunek kosztów wg układu rodzajowego oraz funkcjonalnego - wg miejsc powstawania kosztów (MPK).
- Wynagrodzenia w pierwszym kroku ewidencjonowane są na podstawie list płac zatwierdzonych do wypłaty.
- W drugim kroku wynagrodzenia poszczególnych osób rozdzielane są na poszczególne miejsca powstawania.
- Dokumentem źródłowym do podziału wynagrodzeń są karty pracy.
- Karta pracy obejmuje liczbę godzin pracy w kolejnych dniach miesiąca w podziale na poszczególne miejsca powstawania kosztów.
- Karta pracy wypełniana jest przez każdego pracownika i zatwierdzana przez kierownika.
- Na podstawie kart pracy przygotowany jest zbiorczy arkusz - podzielnik wynagrodzeń na poszczególne MPK
- Do tego miejsca stosowany system jest stosunkowo precyzyjnym narzędziem, które powinno pozwolić odwzorować strukturę czasu pracy w rachunku kosztów.
- **W ramach audytu postanowiono zweryfikować adekwatność zatrudnienia wg podzielników płac i kosztów wynagrodzeń na kontach księgowych poszczególnych MPK**
- Przeanalizowano jak kształtowało się zaangażowanie sumaryczne wszystkich pracowników danego zadania w przeliczeniu na osobę zatrudnioną oraz jak kształtował się łączny koszt wynagrodzeń przypisanych do danego zadania. Zatrudnienie obejmuje wszystkie osoby zatrudnione w Spółce niezależnie od formy zatrudnienia, a zatem obejmuje umowy na umowę o pracę, umowę zlecenie, kontrakt menadżerski i powołane do rady nadzorczej.

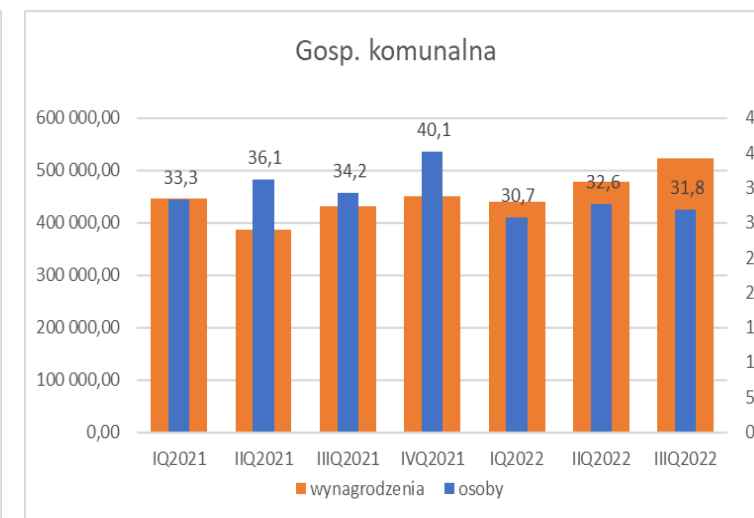
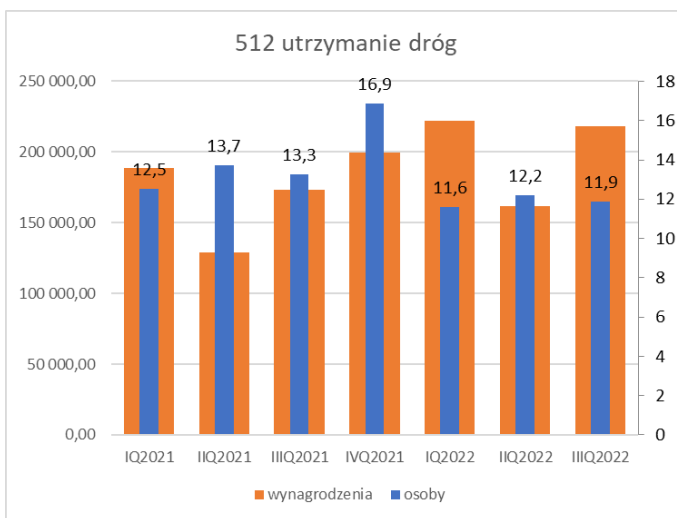
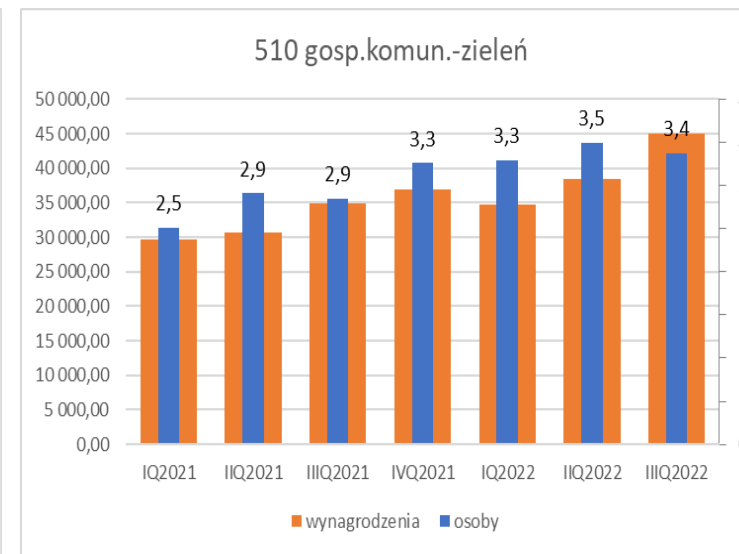
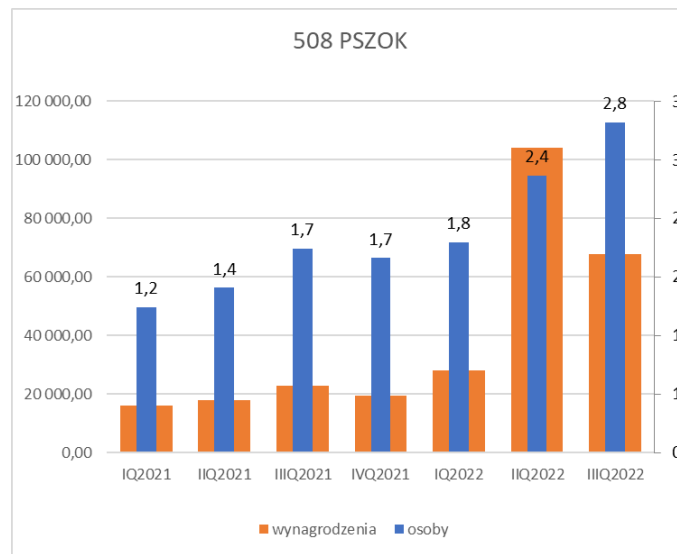
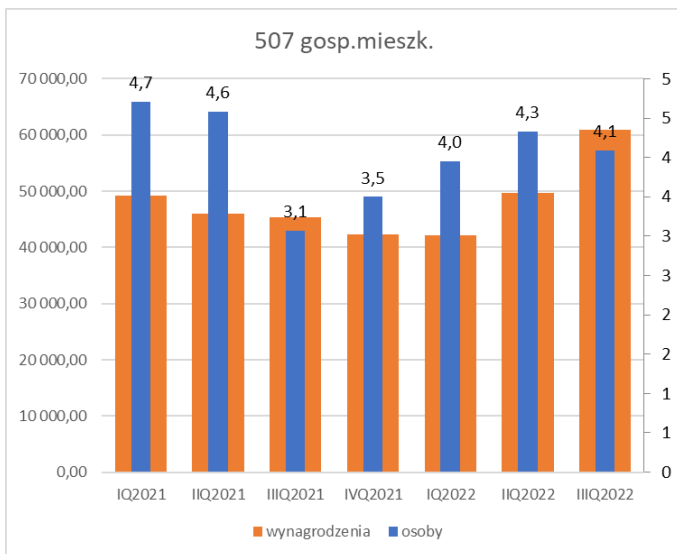
# WYNIKI WERYFIKACJI KOSZTÓW WYNAGRODZEŃ W WOD-KAN



- Kierunki zmian kosztu wynagrodzeń przypadający na zadania polegające na dostarczeniu wody i ścieków jest zgodne z kierunkiem zmian w zatrudnieniu - gdy zatrudnienie spada to spada wynagrodzenie.
- Jednak wymiar tych zmian jest nieadekwatny. Wzrost zatrudnienia w I kw. 2022 o ok. 50% powoduje ponad trzykrotny wzrost kosztów wynagrodzeń.
- Podobnie spadek wynagrodzeń w III kwartale 2021 o 67% przy ograniczeniu zatrudnienia o ok. 10%.
- Przy ściekach wnioski są podobne W 2 kwartale 2022r. przy praktycznie nie zmienionym zaangażowaniu pracowników koszt wzrasta trzykrotnie do ponad 300 tys zł, a następnie w 3 kwartale 2022r. spada do poziomu zgodnego z wcześniejszymi danymi.

**Świadczy to o dokonywaniu księgowania wynagrodzeń, niepowiązanych z kartami pracy.**

# WYNIKI WERYFIKACJI KOSZTÓW WYNAGRODZEŃ - GOSPODARKA KOMUNALNA



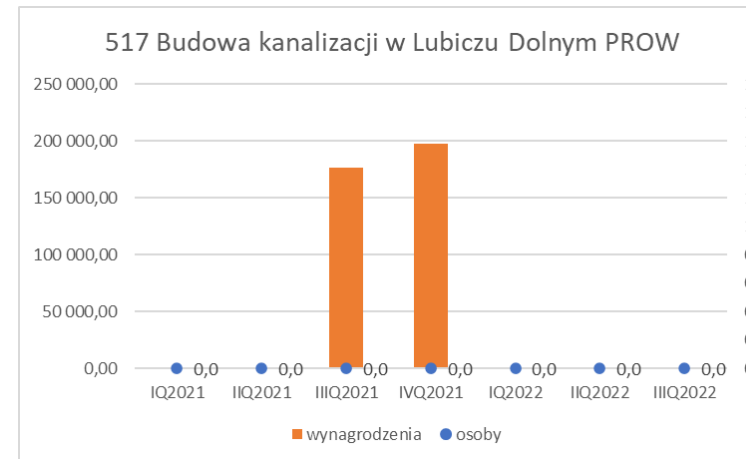
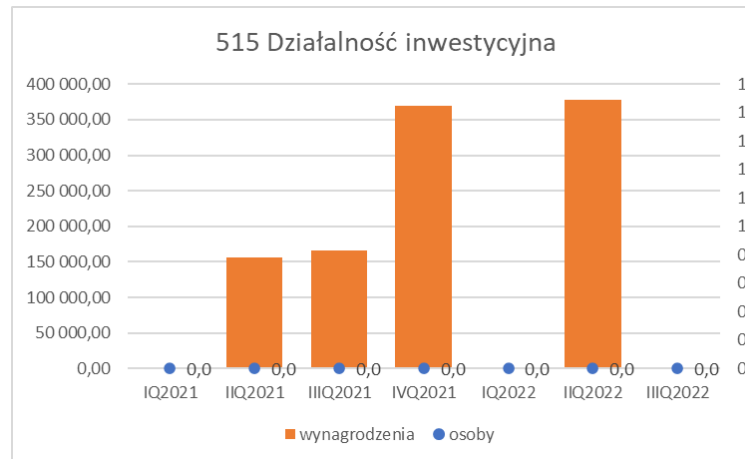
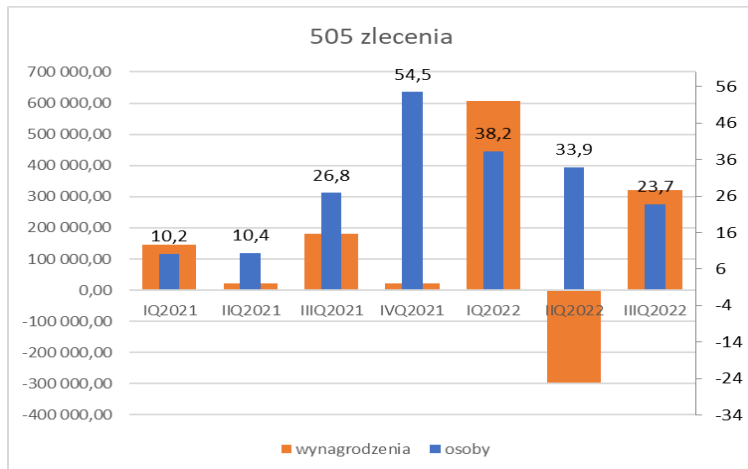
Na wykresach przedstawiono MPK z obszaru gospodarki komunalnej o największych różnicach.

- W przypadku PSZOK w 2 kwartale 2022r. nastąpił gwałtowny wzrost kosztów wynagrodzeń, z poziomu 20 tys do 100 tys zł.
- Najkosztowniejszym obszarem gospodarki komunalnej jest utrzymanie dróg. Struktura wynagrodzeń jest rozbieżna z poziomem zatrudnienia. W 2 kwartale 2021 r. zatrudnienie wzrasta o 1,2 osoby, a koszt drastycznie spada, z poziomu 188 tys zł do poziomu 129 tys zł. W 1 kwartale 2022 r. wielkość zatrudnienia znacznie spada, o około 30%, natomiast wynagrodzenie wzrasta o około 22 tys zł. Wzrosty i spadki wynagrodzeń nie podążają proporcjonalnie za zatrudnieniem
- Analizując całą gospodarkę komunalną łącznie należy zauważyć rozbieżność pomiędzy wynagrodzeniami a osobami zatrudnionymi. Wielkość zatrudnienia waha się pomiędzy 41 a 49 osobami. Natomiast wynagrodzenia za kwartał pomiędzy kwotą 500 tys zł a 900 tys zł.

Świadczy to o dokonywaniu księgowości wynagrodzeń, niepowiązanych z kartami pracy.



# WYNIKI WERYFIKACJI KOSZTÓW WYNAGRODZEŃ- ZLECENIA I INWESTYCJE



Na wykresach przedstawiono MPK z obszaru zleceń i inwestycji:

- W odniesieniu do zleceń kształtowanie się wynagrodzeń przypisanych do zadania zlecenie jest diametralnie rozbieżne z poziomem wynagrodzeń. W 3 kwartale 2022r. przy zatrudnieniu na poziomie 33 osób, wynagrodzenie osiągnęło wartość ujemną i wyniosło ca. minus 300 tys. zł. Sytuacja ta dobitnie ukazuje, jak poziom wynagrodzeń przypisywanych do poszczególnych zadań, jest dostosowywany do bieżących potrzeb osób decyzyjnych
- W zadaniach inwestycyjnych Urzędu Gminy, pracownicy nie wykazują w kartach czasu pracy żadnych przepracowanych godzin, natomiast koszty wynagrodzeń zostały zaksięgowane
- Przy inwestycji, która miała być finansowana w ramach PROW, wykazano koszty wynagrodzeń, lecz pracownicy nie wykazywali czasu pracy przeznaczonego na realizację tej inwestycji

**Świadczy to o dokonywaniu księgowania wynagrodzeń, niepowiązanych z kartami pracy.**



- Spółka stosuje rejestrację czasu pracy wg kart pracy.
- Jednak koszty wynagrodzeń na poszczególnych MPK w kolejnych kwartałach wykazują zmiany nieadekwatne w stosunku do rejestrowanego zatrudnienia w tych MPK.
- Zatrudnienie pracowników dot. inwestycji i PROW w ogóle nie występuje w podzielniku wynagrodzeń.
- W związku z tym wartość wynagrodzeń inwestycyjnych oraz innych MPK wynikały z ustaleń innych niż prowadzone karty pracy.
- W badanym okresie w księgach Spółki występuje szereg korekt i przeksięgowania wynagrodzeń. Dotycząc one w szczególności MPK-ów, które wykazują opisywane nieadekwatności wynagrodzeń i zatrudnienia Nie uzyskaliśmy w Spółce informacji o przyczynach przeksięgowania.
- Powyższe ustalenia wskazują, że informacja finansowa na temat kosztów wynagrodzeń (i świadczeń) w poszczególnych obszarach odpowiedzialności jest niewiarygodna.
- W konsekwencji kalkulacja poziomu wyniku finansowego realizowanego w poszczególnych obszarach odpowiedzialności jest obciążona błędem.
- Dotyczyć to może w szczególności rentowności inwestycji realizowanych na zlecenia, gospodarki wodno-ściekowej, utrzymania dróg, gospodarki mieszkaniowej
- Skutkuje to ryzykiem w postaci możliwego podejmowania i uzasadniania decyzji biznesowych w oparciu o błędne informacje.
- Może również skutkować trudnością w uzasadnianiu poziomu kosztów dla instytucji zewnętrznych takich jak Wody Polskie, instytucje zarządzające programami operacyjnymi
- Ryzyko zmaterializowało się w postaci utraty kwalifikowalności kosztów wynagrodzeń w projekcie PROW.

## **Stosowane praktyki rozliczania kosztów pracowniczych nie spełniają kryteriów:**

- **wiarygodności sprawozdań,**
- **przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,**
- **efektywności i skuteczności przepływu informacji,**
- **zarządzania ryzykiem.**



1. Dokument w formie papierowej lub elektronicznej trafia bezpośrednio do sekretariatu lub na skrzynkę mailową.
2. W przedsiębiorstwie dokument jest rejestrowany z datą wpływu. Załącza się skan faktury. Jeśli na fakturze nie podano numeru umowy, uzgadniane jest miejsce powstania kosztu. Po wykonaniu powyższych czynności dokument jest zatwierdzany i automatycznie przesyłany do odpowiedniego obszaru odpowiedzialności.
3. Pracownik odpowiedzialny za miejsce powstawania kosztów uzupełnia nazwy towarów lub usług, sprawdza zgodność z umową/budżetem/kosztorysem i zatwierdza dokument pod względem merytorycznym. Na fakturze wpisywany jest nr umowy, data zawarcia (jeśli nie widnieje na fakturze) i merytoryczne zatwierdzenie wydatku wraz z podpisem pracownika. Często dołączany jest również skan protokołu odbioru.
4. Następnym krokiem jest zatwierdzenie danych przez Główną Księgową pod względem rachunkowym i dekretacja dokumentu. Następuje akceptacja i automatyczne przekazanie dokumentu.
5. Prezes jednostki dokonuje ostatecznej akceptacji wydatków jednostki.
6. W ostatnim kroku pracownik księgowości przygotowuje przelew i uzupełnia inne dane.
7. W późniejszym czasie dołączane są kolejne załączniki, np. potwierdzenie wykonania przelewu, noty korygujące.



- Główna Księgowa decydowała o ścieżce zatwierdzania faktury ( Dział Wodociągów, Kanalizacji i Oczyszczalni Ścieków, Dział Infrastruktury i Usług Komunalnych), czasem w sposób uznaniowy. Brak umowy w formie pisemnej i brak numeru umowy na fakturze uniemożliwiało automatyczne przydzielenie kosztu do właściwego zadania i projektu.
- Zatwierdzenie merytoryczne następowało w oderwaniu od gospodarki finansowej (brak umowy, budżetu/cennika). Po zatwierdzeniu merytorycznym Główna księgowa dokonywała dekretacji. Prezes Zarządu dokonywał zatwierdzenia faktury do wypłaty. Następnie dokument kierowany był do księgowości i przelewów.
- W systemie Papirus załączone są skany faktur bez opisów/dekretacji. System księgowy Papirus umożliwia wprowadzanie zmian po zamknięciu miesiąca. W związku z tym istnieje ryzyko nieprawidłowego przesuwania kosztów bez względu na ich miejsce powstawania. Ryzyko tym większe, że faktury w formie papierowej nie były opisywane, stwarza to możliwość wielokrotnego przesuwania kosztów bez śladu ani na fakturze w formie papierowej ani w systemie księgowym. **W ramach audytu zidentyfikowano takie korekty przenoszące koszty np. z działalności komunalnej (drogi) na inwestycje.**

## RYZYKA

- Ryzyko braku wiarygodności danych księgowych.
- Ryzyko ponoszenia wydatków niezgodnych z planami/kosztorysami
- Ryzyko korupcji

## Stosowane praktyki nie spełniają kryteriów :

- skuteczności i efektywności działania,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- zarządzania ryzykiem.



- Spółka nie prowadziła w badanym okresie formalnego procesu budżetowania i planowania kosztów zarówno zadań inwestycyjnych jak i pozostałych poszczególnych obszarów działalności.
- Spółka nie posiada procedur planowania, budżetowania.
- **Jednak zakresy obowiązków nakładały takie obowiązki w szczególności na :**
  - Głównego księgowego (nadzór nad przygotowaniem budżetu)
  - Dyrektora ds. technicznych i utrzymania ruchu (planowanie budżetu oraz inwestycji technicznych dla całego zakładu, kontrola i nadzór nad prawidłową i racjonalną gospodarką materiałową i majątkiem pozostającym w dyspozycji podległych działów)
- Przeprowadzony test pracy standaryzowanej wskazał na faktyczny brak stosowania procedur.
- Spółka dysponowała kosztorysami inwestorskimi które były elementem projektu budowlanego.
- Służby Spółki nie planowały szczegółowych kosztów zadań z zakresu gospodarki komunalnej.
- W efekcie jedyną wytyczną, która mogła pomagać w zarządzaniu kosztami zadań komunalnych była wartość rekompensaty rocznej w umowie wykonawczej.
- Jednak w 2021r. Spółka realizowała zadania z zakresu gospodarki komunalnej pomimo przekroczenia tej wartości przez koszty. Z kolei w roku 2022 znaczne zwiększenie wysokości rekompensaty w I i II kwartale było całkowicie nieadekwatne do ponoszonych kosztów. Świadczy to o oderwaniu realizowanych zadań od przychodów.



Opierając się na analizie wcześniejszych procesów zidentyfikowano następujące problemy w nadzorze nad kosztami i kosztorysami

- Spółka nie stosowała budżetowania zadań inwestycyjnych ani remontowych ani poszczególnych obszarów działalności .
- Nie były również sporządzane kosztorysy wykonawcze, które stanowiłyby podstawę do podjęcia decyzji o uruchomieniu danego zadania.
- Brak ewidencji ilościowej wykorzystanych materiałów uniemożliwia kontrolę ilości zużytych materiałów przewidzianych w kosztorysie inwestorskim.
- W efekcie zarządzający spółką nie posiadali podstawowych narzędzi do nadzoru kosztowego nad realizacją zadań.
- W odniesieniu do zadań z zakresu gospodarki komunalnej Spółka nie posiadała i nie zbierała informacji o kosztochłonności poszczególnych zleceń unikatowych ani powtarzalnych, które mogłyby stanowić podstawę do stworzenia cennika bądź rozliczania się wg rzeczywistych kosztów.
- Spółka w badanym okresie nie prowadziła sformalizowanego rejestru realizowanych zleceń z zakresu gospodarki komunalnej.
- Spółka nie prowadziła też sformalizowanego rejestru wykonywanych zadań budowlanych z zakresu gospodarki wodno-ściekowej.
- Dostępna ewidencja kosztów w systemie finansowo-księgowym była mało szczegółowa (szczególnie 2021)
- Ponadto stwierdzono liczne korekty, przeksięgowania i niekonsekwencje, świadcząca o tym, że dokumentacja księgowa można uznać za nierzetelną.



Analiza procesów wskazuje, że służby Spółki faktycznie nie prowadziły nadzoru nad kosztami poszczególnych działalności. Nie istniały procedury planowania i kontroli wykonania planu, a dostępna dokumentacja księgowa jest nierzetelna. Zapisy zakresów obowiązków kierownictwa dotyczące budżetowania pozostawały martwe. W efekcie zarządzanie kosztami Spółki było nieskuteczne, czego efektem jest wysoka strata w latach 2021 i 2022, deficyt w finansowaniu operacyjnym i inwestycyjnym oraz utrata płynności.

## Ryzyka

- Brak planowania i nadzoru nad planem krytycznie zwiększa ryzyko utraty rentowności działań.
- Brak rentowności działalności operacyjnej wpływa na deficyt w finansowaniu inwestycji własnych.
- Znacznie zwiększa się też ryzyko ponoszenia kosztów nieuzasadnionych.
- Brak nadzoru nad kosztami zwiększa ryzyko działań niezgodnych z prawem – akceptacji kosztów nie dotyczących działalności ZUK.

## Wniosek

**Stosowane praktyki planowania i nadzoru nad kosztami nie spełniają kryteriów :**

- zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania,
- ochrony zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- zarządzania ryzykiem.

# PODSUMOWANIE ANALIZY SWOT. NAJWAŻNIEJSZE PROBLEMY I RYZYKA





Niniejszy rozdział stanowi podsumowanie wyników audytu, a w szczególności wnioski z analizy procesowej.

W ramach przeprowadzonego audytu koncentrowano się przede wszystkim na aspektach negatywnych – z jednej strony identyfikacji źródeł straty i kryzysu finansowego w Spółce, a z drugiej strony tych aspektów organizacji Spółki, które bezpośrednio doprowadziły lub umożliwiły wystąpienie serii niekorzystnych zjawisk jak wzrost kosztów, utrata płynności i kryzys.

Biorąc pod uwagę to, że spółki zarówno z branży wodociągowej, usług komunalnych jak i budowlanej funkcjonują z powodzeniem na rynku, owe aspekty można wprost określić pojęciem błędów popełnionych w organizacji i zarządzaniu Spółką. Nie było zadaniem audytu odpowiedzenie na pytanie, czy te błędy były działaniem celowym. Zadaniem zespołu było wskazanie tych obszarów i mechanizmów, które stanowią warunek absolutnie konieczny do uniknięcia podobnych problemów w przyszłości.

Cel ten w ramach audytu został osiągnięty. Na kolejnej stronie wskazano zbiór wewnętrznych cech funkcjonowania spółki oraz zaniechań w zakresie mechanizmów zarządzania, które doprowadziły do nagromadzenia się ryzyk finansowych, prawnych i organizacyjnych. Wiele z tych ryzyk zmaterializowało się, czego efektem jest kryzys.

Niewątpliwą mocną stroną Spółki są jej stali klienci – zarówno odbiorcy usług wodno-kanalizacyjnych (z racji naturalnego monopolu), jak i komunalnych.

Wskazane słabości stanowią zgrupowane problemy opisywane wcześniej w ramach analizy procesowej. W ramach poszczególnych grup wyróżniono problemy najistotniejsze.



Przedstawione grupy problemów należy rozpoznawać kolejno. Brak kultury przestrzegania procedur i reguł skutkuje tym, że procedury nie są opracowywane, a istniejące regulacje nie są przestrzegane itd.

## Kultura organizacji

- Brak kultury przestrzegania reguł i procedur.
- Brak formy pisemnej dokonywanych ustaleń (np. umów, zleceń itp).
- Kultura organizacyjna oparta na władzy a nie na mechanizmach.

## Zarządzanie spółką

- Brak procedur i praktyk w zakresie zamówień na materiały i usługi.
- Brak prawidłowej gospodarki finansowej w zakresie finansowania kosztów i inwestycji (realizacja inwestycji i zadań w oderwaniu od dostępnych źródeł finansowania).
- Brak procedur i praktyk w zakresie planowania i nadzoru nad kosztami i rentownością obszarów i projektów.
- Brak faktycznej odpowiedzialności pracowników za zarządzany obszar (w sensie finansowym i rzeczowym).
- Brak faktycznej kontroli merytorycznej wydatków (brak umów, budżetów uniemożliwia rzetelne wykonywanie tego zadania).
- Brak procedur w zakresie przyjmowania i realizacji zadań komunalnych.
- Brak gospodarki magazynowej.

## Informacja finansowa i zarządcza

- Niewiarygodna informacja księgową w zakresie kosztów i przychodów.
- Brak zarządzania wiedzą pracowników (wraz z odejściem pracowników spółka traci informację o danym obszarze działalności).
- Brak cenników opartych o kalkulację kosztów usług realizowanych dla Gminy.
- Brak systemowej ewidencji realizowanych zadań, dostępnej dla Gminy.
- Brak przepływu informacji pomiędzy działami w zakresie rentowności, dysponowania środkami.
- Brak rozpowszechnionej formy pisemnej w zakresie informacji zarządczych i organizacyjnych.

## Efekt - Kryzys finansowy

- Znaczny wzrost kosztów materiałów i usług.
- Utrata rentowności gospodarki wodno-ściekowej.
- Realizacja nierentownych kontraktów budowlanych.
- Utrata kontroli nad kosztami – ponoszenie wysokich kosztów materiałów, usług i wynagrodzeń pomimo braku źródeł finansowania tych kosztów.
- Utrata dofinansowania projektu PROW.
- Realizacja innych inwestycji bez źródeł finansowania.
- Strata za rok 2021 i 2022.



## Ryzyka transakcyjne

Ryzyko wyboru niekorzystnej oferty,

Ryzyko nabywania materiałów i usług po zawyżonych cenach

Ryzyko braku kontroli nad specyfikacją i ilością i jakością zamawianych materiałów czy wykonanych prac.

## Ryzyko działań niezgodnych z prawem

Ryzyko powiązań osoby zamawiającej z dostawcą i celowego stosowania zawyżonych cen

Ryzyko dokonywania zamówień oderwanych od potrzeb Spółki

Ryzyko dokonywania fikcyjnych zamówień i odbiorów materiałów

Ryzyko kradzieży majątku niezabezpieczonego

## Ryzyka finansowe

Ryzyko utraty płynności jako skutek realizacji projektów i działań bez zabezpieczenia źródeł finansowania

Ryzyko przyjmowania zleceń niezgodnych z interesem Zamawiającego (Gminy)

Ryzyko utraty kontroli nad wydatkami

Ryzyko utraty rentowności w odniesieniu do kontraktów i obszarów odpowiedzialności

Ryzyko podejmowania błędnych decyzji w oparciu o nierzetelne dane finansowe

Ryzyko podważenia ksiąg Spółki

Ryzyko wypowiedzenia umów kredytowych

## Ryzyko prawne

Ryzyko dokonywania zamówień niezgodnie z obowiązującym prawem (zamówienia publiczne, zamówienia sektorowe)

Ryzyko utraty waloru kwalifikowalności wydatków przeznaczonych do finansowania ze źródeł unijnych

Ryzyko uzyskiwania niedozwolonej pomocy publicznej (udzielanej podmiotom w złej sytuacji ekonomicznej)

Ryzyko złożenia wniosku o upadłość przez wierzyciela lub zarząd (w przypadku niewypłacalności Spółki)



Najważniejsze rekomendacje odnoszą się wprost do obszarów problemów:

1. Wdrożenie systemu przejrzystych zamówień opartych na wewnętrznym regulaminie, zgodnym z Prawem Zamówień Publicznych.
2. Wprowadzenie powszechnej formy pisemnej umów, zleceń, uzgodnień itp.
3. Wdrożenie systemu planowania i budżetowania kosztów i przychodów obszarów odpowiedzialności, projektów i zadań.
4. Dostosowanie planowanych kosztów, zadań i inwestycji do możliwości finansowych Spółki.
5. Zapewnienie przepływu informacji do kierowników o kosztach i planach.
6. Wdrożenie gospodarki magazynowej z ewidencją ilościową.
7. Wdrożenie systemu zarządzania wykonywanymi zadaniami rzeczowymi (przyjęcia do realizacji, nadzoru, odbioru, ustalenia kosztów).
8. Bieżąca analiza rentowności realizowanych zadań, w trybie umożliwiającym identyfikację problemów i działania korygujące.



Analizy, opinie i konkluzje zawarte w dokumencie są profesjonalnymi, bezstronnymi i obiektywnymi analizami, opiniami i konkluzjami osób wykonujących audyt; analizy, opinie i konkluzje zawarte w dokumencie są ograniczone jedynie przez przyjęte założenia oraz warunki ograniczające.

Zlecenie sporządzenia audytu nie było uzależnione od przygotowania lub przedstawienia w raporcie przez autora wniosków oraz konkluzji z zakładanymi z góry rezultatami.

Wynagrodzenie sporządzającego audyt nie jest uzależnione od:

- a. przygotowania lub przedstawienia w dokumencie wniosków lub konkluzji z góry tendencyjnie zakładanymi wartościami,
- b. uzyskania z góry założonego rezultatu,
- c. przyszłych wydarzeń bezpośrednio związanych z celem audytu,
- d. konkluzji analizy korzystnej dla klienta.

Oświadczamy, że spełniamy warunki do wyrażenia bezstronnej i niezależnej opinii odnoszącej się do Zakładu Usług Komunalnych w Lubiczu Sp. z o.o. odpowiednie do postanowień o których mowa w art. 69 ust. 9 oraz art. 70 Ustawy o Biegłych Rewidentach, odnoszącej się do niezależności biegłego rewidenta.

Niezależnie od powyższego, STREFA DORADZTWA Sp. z o.o. oraz jej wspólnicy:

1. nie posiadają udziałów, akcji lub innych tytułów własności w jednostce lub w jednostce z nią stowarzyszonej, dominującej, zależnej lub współzależnej,
2. nie są i nie byli w ostatnich 3 latach przedstawicielami prawnymi (pełnomocnikami), członkami organów nadzorczych bądź zarządzających lub pracownikami jednostki albo jednostki z nią stowarzyszonej, dominującej, zależnej lub współzależnej,
3. w ostatnich 3 latach nie uczestniczyli w prowadzeniu ksiąg rachunkowych, stanowiących przedmiot badania,
4. nie osiągnęli chociażby w jednym roku w ciągu ostatnich 5 lat co najmniej 40% przychodu rocznego z tytułu świadczenia usług na rzecz danej jednostki, jednostki wobec niej dominującej lub jednostek z nią stowarzyszonych, jednostek od niej zależnych lub współzależnych. Nie dotyczy to pierwszego roku działalności badającego.
5. nie są jest małżonkiem, krewnym lub powinowatym w linii prostej do drugiego stopnia i nie są związani z tytułu opieki, przysposobienia lub kurateli z osobą zarządzającą lub będącą w organach nadzorczych jednostki i nie zatrudniają przy prowadzeniu badania takich osób.

**Audyt realizowany na zlecenie:**



Urząd Gminy Lubicz

**Wykonawca audytu:**



**Strefa Doradztwa Sp. z o.o.**  
ul. Marii Konopnickiej 20/4A  
87-100 Toruń  
e-mail: [biuro@strefadoradztwa.pl](mailto:biuro@strefadoradztwa.pl)  
[www.strefadoradztwa.pl](http://www.strefadoradztwa.pl)