

Protokół nr 25/08/2026

z dnia 28 lipca 2026 r.

Protokół z posiedzenia Komisji Rewizyjnej

Temat posiedzenia: Analiza sytuacji finansowej i organizacyjnej Zakładu Gospodarki Komunalnej Sp. z o.o. na dzień zmiany Prezesa Spółki

W posiedzeniu wzięli udział radni: Beata Kołota- przewodnicząca, Justyna Zielińska, Marzanna Szewczyk, Maciej Kuligowski, Wojciech Elszyn, Szymon Raczyński, Grażyna Bieniek

Zaproszeni goście: pani Agnieszka Szwesta nowa Prezes ZGK Sp. z o.o. Solec Kujawski

Przewodnicząca Komisji Rewizyjnej otworzyła posiedzenie i poinformował, że jego celem jest zapoznanie się z sytuacją, w jakiej nowo powołana Prezes Zarządu Zakładu Gospodarki Komunalnej objęła kierowanie spółką. Członkowie Komisji wskazali, że oczekują przedstawienia informacji dotyczących kondycji finansowej przedsiębiorstwa, stopnia realizacji planów inwestycyjnych i finansowych, możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych, a także aktualnego stanu zobowiązań, należności oraz najważniejszych ryzyk związanych z funkcjonowaniem spółki. Ustalono, że pytania będą zadawane na bieżąco w trakcie prezentacji.

Prezes Zarządu poinformowała, że przygotowała wstępną informację dotyczącą sytuacji przedsiębiorstwa. Wyjaśniła, że objęła stanowisko zaledwie miesiąc wcześniej, dlatego przedstawiona analiza ma charakter ogólny i opiera się na danych według stanu na dzień 30 czerwca 2026 r., które pozwalają na wstępną ocenę sytuacji spółki.

Na początku swojego wystąpienia Prezes przedstawiła przebieg dotychczasowej kariery zawodowej. Poinformowała, że jest mieszkanką gminy Koronowo oraz posiada wykształcenie prawnicze. Doświadczenie zawodowe zdobywała w Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Agencji Nieruchomości Rolnych oraz Krajowym Ośrodku Wsparcia Rolnictwa, gdzie zajmowała się m.in. gospodarowaniem nieruchomościami Skarbu Państwa oraz realizacją programów finansowanych ze środków Unii Europejskiej. Ostatnio pracowała w Urzędzie Miejskim w Koronowie jako kierownik Wydziału Nieruchomości i Gospodarki Komunalnej, sprawując jednocześnie nadzór właścicielski nad działalnością Zakładu Gospodarki Komunalnej. Podkreśliła również ukończenie studiów podyplomowych z zakresu zarządzania oraz gospodarki nieruchomościami. Zwróciła uwagę, że zdobyte doświadczenie w pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych zamierza wykorzystać w działalności spółki, zwłaszcza przy realizacji inwestycji komunalnych.

Przechodząc do omówienia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, Prezes poinformowała, że na dzień 30 czerwca 2026 r. kondycja finansowa spółki jest stabilna i bezpieczna. Wynik finansowy netto za pierwsze półrocze przekraczał 500 tys. zł i był wyższy niż w analogicznym okresie roku poprzedniego. Jednocześnie zaznaczyła, że wynik ten ulegnie zmniejszeniu do końca roku w związku z planowanymi wydatkami i kosztami działalności.

Wskazała również, że wynik osiągnięty po pierwszym półroczu przewyższa zysk netto uzyskany za cały 2025 r., co potwierdza, iż spółka została przejęta w dobrej kondycji finansowej.

Prezes poinformowała, że suma bilansowa spółki na dzień 30 czerwca 2026 r. przekracza 34 mln zł, natomiast poziom kapitałów własnych świadczy o stabilnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Wskaźniki płynności finansowej utrzymują się na bezpiecznym poziomie, a aktywa obrotowe ponad dwukrotnie pokrywają zobowiązania krótkoterminowe, co zapewnia spółce zdolność do terminowego regulowania bieżących zobowiązań.

Odnosząc się do zatrudnienia, Prezes poinformowała, że na koniec czerwca 2026 r. w spółce zatrudnionych było 80 pracowników, podczas gdy na koniec 2025 r. liczba zatrudnionych wynosiła 81 osób. Pracownicy administracyjni stanowią około 25% całego zatrudnienia, natomiast koszty wynagrodzeń odpowiadają około 40% przychodów spółki osiągniętych w poprzednim roku.

Prezes zapowiedziała przeprowadzenie szczegółowej analizy wykorzystania czasu pracy, zakresów obowiązków oraz obciążenia poszczególnych stanowisk. Poinformowała również o planach aktualizacji schematu organizacyjnego spółki oraz regulaminów organizacyjnych i wynagradzania. Celem planowanych zmian będzie lepsze powiązanie systemu premiowania z oceną efektywności pracy oraz dostosowanie struktury organizacyjnej do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa.

Przypomniano, że działalność spółki prowadzona jest w trzech podstawowych obszarach: Dziale Wodociągów i Kanalizacji, Dziale Gospodarki Komunalnej oraz Dziale Administracyjno-Księgowym. Prezes poinformowała, że wszystkie zadania realizowane są zgodnie z przyjętymi harmonogramami i obowiązującymi terminami.

Kontynuując omawianie planów inwestycyjnych, Prezes zwróciła uwagę na konieczność stopniowej wymiany wyeksploatowanego taboru samochodowego. Wskazała, że część pojazdów specjalistycznych zbliża się do końca okresu eksploatacji, dlatego w najbliższym czasie konieczne będzie rozważenie zakupu nowej śmieciarki. Analizowana jest również możliwość nabycia pojazdu używanego w dobrym stanie technicznym, co pozwoliłoby ograniczyć koszty inwestycji.

Następnie omówiono planowaną przebudowę i rozbudowę sieci kanalizacji sanitarnej oraz wodociągowej w ul. Leśnej i ul. Garbary. Prezes poinformowała, że przedstawiciele spółki oraz Gminy uczestniczyli w spotkaniu z przedstawicielami Zarządu Dróg Wojewódzkich, który planuje przebudowę wskazanych ulic. W związku z tym rozważana jest możliwość równoczesnej modernizacji infrastruktury wodno-kanalizacyjnej. Wartość inwestycji, po aktualizacji kosztorysu, oszacowano na około 3 mln zł. Podkreślono, że realizacja zadania będzie możliwa wyłącznie przy wsparciu finansowym Gminy, jednak wykonanie obu inwestycji jednocześnie byłoby rozwiązaniem najbardziej racjonalnym i ekonomicznie uzasadnionym.

Prezes przedstawiła również informacje dotyczące planowanej budowy magistrali wodociągowej. Wyjaśniła, że inwestycja ma charakter strategiczny dla bezpieczeństwa dostaw wody, obejmuje odcinek o długości około 10 km, a jej wartość szacowana jest na ponad 30 mln zł. Zadanie będzie realizowane etapowo. Spółka posiada już pozwolenie na budowę, co umożliwia ubieganie się o dofinansowanie ze środków zewnętrznych. W tym celu

rozpoczęto współpracę z firmą specjalizującą się w pozyskiwaniu funduszy unijnych i norweskich.

Prezes podkreśliła, że realizowane dotychczas inwestycje nie wpłynęły negatywnie na bezpieczeństwo finansowe ani bieżącą płynność spółki. Wskazała, że obecnie najważniejszymi przedsięwzięciami pozostają budowa magistrali wodociągowej oraz dalszy rozwój infrastruktury związanej z gospodarką odpadami. Zaznaczyła, że realizacja planów inwestycyjnych przebiega zgodnie z założeniami i nie powoduje zagrożenia dla stabilności finansowej przedsiębiorstwa.

Omawiając wykonanie planu finansowego za pierwsze półrocze 2026 r., Prezes poinformowała, że realizacja założeń przebiega prawidłowo i nie wykazuje istotnych odchyśleń od planu rocznego. Przychody netto ze sprzedaży osiągnęły około 70% planowanej wartości, natomiast koszty działalności podstawowej zrealizowano na poziomie około 49,8% planu. Zdaniem Prezes świadczy to o zachowaniu właściwych proporcji pomiędzy przychodami i kosztami oraz o prawidłowym przebiegu realizacji planu finansowego.

W zakresie zobowiązań poinformowano, że wszystkie zobowiązania spółki regulowane są terminowo. Dotyczy to zarówno zobowiązań wobec dostawców i usługodawców, jak również należności publicznoprawnych, składek na ubezpieczenia społeczne oraz rat kredytów i pożyczek.

Odnosząc się do należności, Prezes wyjaśniła, że należności przeterminowane stanowią około 5–6% wszystkich należności spółki. Na dzień 30 czerwca 2026 r. należności bieżące przekraczały 3 mln zł, natomiast należności przeterminowane wynosiły około 182 tys. zł i dotyczyły głównie zaległości mieszkańców z tytułu świadczonych usług. Podkreśliła, że spółka prowadzi systematyczny monitoring płatności oraz bieżące działania windykacyjne, dzięki czemu nie występują znaczące zaległości po stronie największych kontrahentów.

W odpowiedzi na pytania członków Komisji Prezes poinformowała, że zadłużenie spółki obejmuje pożyczki z Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, zaciągnięte w latach 2018, 2021 i 2022. Dwie z nich są spłacane zgodnie z harmonogramem, natomiast spłata trzeciej rozpocznie się po zakończeniu okresu karencji przewidzianego w umowie.

Przedstawiając najważniejsze ryzyka związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, Prezes wskazała przede wszystkim na konieczność przygotowania nowego wniosku taryfowego dla zbiorowego zaopatrzenia w wodę i odprowadzania ścieków. W przyszłym roku kończy się bowiem okres obowiązywania obecnej trzyletniej taryfy, co oznacza konieczność przeprowadzenia kolejnego postępowania przed organem regulacyjnym. Zaznaczyła, że będzie to proces wymagający, jednak zauważalne jest bardziej partnerskie podejście organu regulacyjnego niż w latach poprzednich.

Do istotnych zagrożeń zaliczyła również wzrost kosztów działalności, w szczególności kosztów energii, materiałów i usług, przy jednoczesnych ograniczonych możliwościach szybkiego przenoszenia tych kosztów na ceny świadczonych usług. Wskazała także na utrzymującą się presję inflacyjną, wpływającą na koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Szczególną uwagę poświęcono realizacji projektu „Cyberbezpieczny Wodociąg”, na który spółka pozyskała dofinansowanie w wysokości 980 tys. zł. Prezes poinformowała, że projekt

musi zostać zakończony i rozliczony do końca 2026 r., a harmonogram jego realizacji jest bardzo napięty. W dniu posiedzenia oczekiwano na otwarcie ofert złożonych w postępowaniu przetargowym, od którego zależał dalszy przebieg realizacji projektu.

Prezes podkreśliła, że zapewnienie bezpieczeństwa teleinformatycznego infrastruktury wodociągowej jest obecnie jednym z priorytetów działalności spółki. Zwróciła uwagę, że współczesne zagrożenia cybernetyczne powodują, iż bezpieczeństwo systemów informatycznych ma znaczenie porównywalne z bezpieczeństwem infrastruktury technicznej. Wyraziła zadowolenie z faktu, że spółka skutecznie pozyskała środki na realizację projektu oraz podjęła działania zmierzające do podniesienia poziomu cyberbezpieczeństwa. Jednocześnie zaznaczyła, że wdrożenie nowoczesnych rozwiązań będzie wymagało znacznego zaangażowania pracowników oraz intensywnych działań organizacyjnych.

Odnosząc się do budowy magistrali wodociągowej, Prezes poinformowała, że jeszcze w bieżącym roku konieczne jest uzyskanie decyzji dotyczących możliwości dofinansowania inwestycji. W przeciwnym razie zagrożone może być rozpoczęcie pierwszego etapu robót, planowanego na 2027 r.

Wśród wyzwań organizacyjnych wskazano również trudną sytuację na rynku pracy. Prezes podkreśliła, że spółka odczuwa skutki rosnącej presji płacowej oraz trudności z pozyskaniem i utrzymaniem wykwalifikowanych pracowników. Zwróciła uwagę, że charakter części wykonywanych prac ogranicza zainteresowanie zatrudnieniem, a możliwości finansowe spółki nie pozwalają na konkurowanie wysokością wynagrodzeń z największymi pracodawcami.

Odpowiadając na pytania członków Komisji dotyczące dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, Prezes podkreśliła, że jej podstawowym celem jest utrzymanie stabilnej sytuacji spółki oraz spokojnej atmosfery pracy. Zaznaczyła, że obejmując stanowisko miała świadomość wysiłku włożonego w poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa w poprzednich latach i zamierza kontynuować działania służące jego dalszemu rozwojowi.

Prezes wskazała trzy najważniejsze kierunki działań na najbliższy okres. Pierwszym jest poprawa funkcjonowania systemu gospodarki odpadami poprzez analizę kosztów oraz poszukiwanie rozwiązań pozwalających ograniczyć tempo wzrostu opłat ponoszonych przez mieszkańców. Drugim priorytetem pozostaje pozyskanie środków zewnętrznych na budowę magistrali wodociągowej, bez których realizacja tej inwestycji będzie niemożliwa. Trzecim obszarem jest dalszy rozwój systemów cyberbezpieczeństwa oraz modernizacja infrastruktury informatycznej spółki.

W dalszej części posiedzenia członkowie Komisji zadawali pytania dotyczące funkcjonowania systemu gospodarki odpadami oraz możliwości wykorzystania rozwiązań stosowanych w innych gminach, w szczególności w Gminie Koronowo.

Odpowiadając na pytania, Prezes wyjaśniła, że bezpośrednie porównywanie systemów funkcjonujących w obu gminach jest utrudnione ze względu na odmienną strukturę zabudowy i uwarunkowania organizacyjne. Wskazała, że Gmina Koronowo obejmuje rozległe tereny wiejskie, charakteryzujące się mniejszą liczbą budynków wielorodzinnych oraz inną ilością wytwarzanych odpadów komunalnych, co w istotny sposób wpływa na koszty i organizację systemu.

Odnosząc się do wysokości opłat za gospodarowanie odpadami komunalnymi obowiązujących w Gminie Koronowo, Prezes poinformowała, że mieszkańcy ponoszą opłatę w wysokości 39 zł od osoby miesięcznie, natomiast właściciele nieruchomości kompostujących bioodpady mogą korzystać z ulgi. Jednocześnie zaznaczyła, że różnice pomiędzy systemami obu gmin powodują, iż proste przeniesienie przyjętych tam rozwiązań nie byłoby zasadne bez wcześniejszej szczegółowej analizy.

Prezes zwróciła uwagę, że mieszkańcy Gminy Solec korzystają z wysokiego standardu usług związanych z odbiorem odpadów komunalnych. Dotyczy to zarówno częstotliwości odbioru poszczególnych frakcji odpadów, jak również organizacji odbioru odpadów wielkogabarytowych. Podkreśliła, że każda ewentualna zmiana częstotliwości odbioru poszczególnych frakcji wymagałaby oceny zarówno pod względem ekonomicznym, jak i wpływu na komfort mieszkańców.

W trakcie dyskusji wskazano, że ograniczenie kosztów funkcjonowania systemu nie powinno odbywać się kosztem jakości świadczonych usług. Jednocześnie podkreślono konieczność poszukiwania rozwiązań pozwalających na poprawę efektywności funkcjonowania systemu gospodarki odpadami.

Prezes poinformowała, że planowane jest przeprowadzenie szczegółowej analizy obowiązujących rozwiązań organizacyjnych oraz konsultacje z osobami odpowiedzialnymi za funkcjonowanie systemu gospodarki odpadami w Bydgoszczy. Celem tych działań będzie ocena możliwości wykorzystania sprawdzonych rozwiązań organizacyjnych na terenie Gminy Solec Kuj.

Odnosząc się do uwag członków Komisji dotyczących częstotliwości odbioru poszczególnych frakcji odpadów, Prezes wyjaśniła, że ewentualne zmniejszenie liczby odbiorów nie zawsze przekłada się na proporcjonalne obniżenie kosztów funkcjonowania systemu. Podkreśliła, że ilość wytwarzanych odpadów pozostaje taka sama, dlatego każda zmiana organizacyjna wymaga szczegółowych analiz ekonomicznych i logistycznych.

Prezes zaznaczyła również, że funkcjonowanie systemu gospodarowania odpadami jest wynikiem współpracy spółki i Gminy. Spółka odpowiada za realizację powierzonego zadania oraz analizę kosztów wykonywanych usług, natomiast regulacje dotyczące funkcjonowania systemu, wysokości opłat oraz zasad jego organizacji należą do kompetencji Rady Miejskiej i Burmistrza.

W toku dyskusji zwrócono uwagę na potrzebę dalszego uszczelniania systemu gospodarowania odpadami, skuteczniejszej kontroli prawidłowości składanych deklaracji oraz podejmowania działań ograniczających liczbę osób uchylających się od ponoszenia opłat. Wskazano, że działania te mogą przyczynić się do poprawy bilansu finansowego systemu.

Prezes podkreśliła, że na obecnym etapie nie dokonuje oceny dotychczasowych działań Gminy w tym zakresie, jednak dostrzega potrzebę wspólnego przeanalizowania wszystkich możliwych rozwiązań zarówno po stronie samorządu, jak i spółki. Zaznaczyła, że poprawa efektywności funkcjonowania systemu wymaga współpracy wszystkich podmiotów odpowiedzialnych za jego organizację.

W dalszej części posiedzenia członkowie Komisji poruszyli sprawę budowy sieci wodociągowej w rejonie tzw. „Dziesiątki”. Wskazano, że mieszkańcy od dłuższego czasu

oczekują na możliwość wykonania przyłączy wodociągowych. Przypomniano, że realizacja inwestycji była wcześniej rozważana, jednak została wstrzymana w związku z planowaną przebudową drogi. Obecnie, wobec zmiany planów dotyczących przebiegu inwestycji drogowej, zwrócono się z prośbą o ponowne przeanalizowanie możliwości wykonania sieci wodociągowej.

Radna wskazała, że w rejonie tym znajduje się kilka rodzin zainteresowanych podłączeniem do sieci i poprosiła o sprawdzenie, jakie działania powinny zostać podjęte, aby temat inwestycji został ponownie rozpatrzony.

Prezes Zarządu poinformowała, że sprawa zostanie zweryfikowana. Wyjaśniła, że przy podejmowaniu decyzji o budowie nowego odcinka sieci konieczna jest analiza zasadności ekonomicznej przedsięwzięcia, uwzględniająca liczbę potencjalnych odbiorców oraz koszty wykonania inwestycji. Dodała, że wcześniejsze zgłoszenia dotyczyły pojedynczych wniosków, dlatego spółka zwróciła się o przedstawienie deklaracji od wszystkich zainteresowanych mieszkańców. Pozwoli to ustalić rzeczywiste zapotrzebowanie na budowę sieci i przygotować stosowną analizę. Prezes zapewniła, że sprawa zostanie ponownie sprawdzona przez pracowników odpowiedzialnych za gospodarkę wodociągową.

Następnie poruszono kwestie związane z utrzymaniem terenów zielonych oraz koszeniem poboczy przy drogach gminnych, w szczególności przy ul. Toruńskiej. Członkowie Komisji zwrócili uwagę, że wykoszone zostały jedynie trawniki, natomiast wysokie trawy w pasie drogowym pozostały niewykoszone.

W odpowiedzi wyjaśniono, że ostatnie koszenie zostało zlecone przez Urząd Miejski jednostce Ochotniczej Straży Pożarnej w celu możliwie szybkiego wykonania prac. Jednocześnie poinformowano, że pracownicy Zakładu Gospodarki Komunalnej mają świadomość konieczności wykoszenia również pozostałych fragmentów pasa drogowego i prace te zostaną wykonane w najbliższym czasie.

W trakcie dyskusji zwrócono również uwagę na trudne warunki, w jakich wykonywane były prace związane z koszeniem terenów zielonych, wskazując na bardzo wysokie temperatury panujące w czasie ich realizacji.

Po wyczerpaniu pytań członkowie Komisji nie zgłosili dalszych uwag dotyczących przedstawionej informacji. Przewodnicząca Komisji podziękowała Prezes Zarządu za szczegółowe przedstawienie sytuacji finansowej i organizacyjnej Zakładu Gospodarki Komunalnej oraz za udzielone wyjaśnienia. Komisja przyjęła przedstawioną informację do wiadomości, uznając ją za wystarczającą do oceny bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa oraz realizowanych działań inwestycyjnych i organizacyjnych.

Na tym zakończono realizację punktu dotyczącego analizy sytuacji finansowej i organizacyjnej Zakładu Gospodarki Komunalnej na dzień zmiany Prezesa Zarządu.

Przewodnicząca
Komisji Rewizyjnej



Załącznik Nr 1 do wglądu.