



Jaškowa Dolina 11 B/3
80-252 Gdańsk
T: +48 58 344 44 50
F: +48 58 344 44 49
biuro@dsconsulting.com.pl
www.dsconsulting.com.pl



Urząd Miasta i Gminy Piaseczno
ul. Kościuszki 5, 05-500 Piaseczno

Analiza obecnej sytuacji Spółki PUK Piaseczno i opracowanie wiarygodnych prognoz handlowych umożliwiających spełnienie przesłanek do zawarcia umowy w trybie „in house”
Marzec 2022

SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie	3
2. Wykaz skrótów użytych w opracowaniu.....	4
3. Regulacja prawna dotycząca zamówień publicznych w formule in-house	5
4. Zlecanie zadań z zakresu odbioru i transportu odpadów komunalnych – specyficzna regulacja prawna	8
5. Analiza obecnej sytuacji Spółki PUK Piaseczno w kontekście przesłanek do zawarcia umowy w trybie „in house”	9
6. Planowana reorganizacja PUK Sp. z o.o.	12
7. Wyniki projekcji handlowej.....	14
7.1. Metodyka i podstawowe założenia	14
7.2. Założenia szczegółowe.....	15
7.3. Koszty PUK Piaseczno dla poszczególnych działalności	25
7.4. Przychody PUK Piaseczno dla poszczególnych działalności.....	30
7.5. Maksymalna należna rekompensata – Odbiór i transport odpadów komunalnych	31
7.6. Maksymalna należna rekompensata – Administrowanie i zarządzanie cmentarzem komunalnym	32
7.7. Test zachowania relacji 10%/90%	33
8. Podsumowanie i rekomendacje	34
9. Spis tabel	36

1. Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie zostało sporządzone na podstawie umowy z dnia 3 grudnia 2021 r., zawartej przez Gminę Piaseczno (dalej jako: Gmina lub Zamawiający) z DS Consulting Sp. z o.o. w związku z dalszą reorganizacją Przedsiębiorstwa Usług Komunalnych Piaseczno sp. z o.o. (dalej jako: PUK Sp. z o.o. lub Spółka).

W związku z planowanym przez Gminę udzieleniem zamówienia publicznego spółce PUK Sp. z o.o. na odbiór i transport odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości zamieszkałych i mieszanych z terenu Gminy Piaseczno w formule *in-house*, zaistniała potrzeba zbadania spełnienia przez Spółkę przesłanek in-house.

W ramach procesu reorganizacji Gmina zamierza obecnie powierzyć Spółce wykonywanie zadania własnego w postaci administrowania i zarządzania cmentarzem komunalnym w Piasecznie. W wyniku powierzenia nowego zadania dojdzie zatem do rozszerzenia prowadzonej przez Spółkę działalności, co stanowić będzie kontynuację wprowadzonych już wcześniej zmian. Należy podkreślić, że ze względu na trwający proces reorganizacji działalności Spółki, Spółka nie dysponuje danymi historycznymi z trzech ostatnich lat, które byłyby adekwatne dla badania przesłanki 90% działalności – a to ze względu na brak porównywalności profili działalności Spółki w okresie 2019-2021.

Uwzględniając powyższe przesłanka 90% działalności wykonywanej na rzecz Gminy, powinna być badana w oparciu o wiarygodne prognozy handlowe.

Opracowanie bazuje na sytuacji prawnej i finansowej PUK na koniec grudnia 2021 roku. Wybrane, wyraźnie wskazane założenia do prognozy handlowej pochodzą z okresu do marca 2022 roku.

Sporządzenie prognozy stanowi przedmiot niniejszego opracowania.

2. Wykaz skrótów użytych w opracowaniu

Na potrzeby niniejszej prognozy posłużono się następującymi skrótami:

- PZP - Ustawa z dnia 11 września 2019 r. - Prawo zamówień publicznych (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1129 z późn. zm.);
- stara ustawa PZP - Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. - Prawo zamówień publicznych (t.j. Dz. U. z 2019 r. poz. 1843 z późn. zm.);
- UGK - Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 679).
- UCPG - Ustawa z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 888 z późn. zm.);
- Gmina, Zamawiający – Gmina Piaseczno;
- PUK Sp. z o.o., Spółka - Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych Piaseczno Sp. z o.o. z siedzibą w Piasecznie;
- PSZOK – punkt selektywnej zbiórki odpadów komunalnych;

przesłanka 90% działalności powierzonej – przesłanka udzielenia zamówienia publicznego w formule *in-house*, o której mowa w art. 214 ust. 1 pkt 11 lit. b Ustawy - z dnia 11 września 2019 r. - Prawo zamówień publicznych (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1129 z późn. zm.) (dalej: PZP);

3. Regulacja prawna dotycząca zamówień publicznych w formule in-house

Na wstępie wskazać należy, na podstawowe regulacje prawne dotyczące udzielania zamówień publicznych w formule *in-house* – w trybie z wolnej ręki. Zamówienie z wolnej ręki to tryb udzielenia zamówienia, w którym zamawiający udziela zamówienia po negocjacjach tylko z jednym wykonawcą. Możliwość udzielenia zamówienia publicznego w tym trybie stanowi istotny wyjątek od zasady udzielania zamówień publicznych w trybach konkurencyjnych.

Przesłanki udzielenia zamówienia publicznego w formule *in-house*

Zgodnie z art. 214 ust. 1 pkt 11 PZP zamawiający (Gmina) może udzielić osobie prawnej zamówienia z wolnej ręki, jeżeli spełnione są łącznie następujące warunki:

- zamawiający sprawuje nad tą osobą prawną kontrolę, odpowiadającą kontroli sprawowanej nad własnymi jednostkami, polegającą na dominującym wpływie na cele strategiczne oraz istotne decyzje dotyczące zarządzania sprawami tej osoby prawnej; warunek ten jest również spełniony, gdy kontrolę taką sprawuje inna osoba prawna kontrolowana przez zamawiającego w taki sam sposób,
- ponad 90% działalności kontrolowanej osoby prawnej dotyczy wykonywania zadań powierzonych jej przez zamawiającego sprawującego kontrolę lub przez inną osobę prawną, nad którą ten zamawiający sprawuje kontrolę, o której mowa powyżej (dalej: przesłanka 90% działalności powierzonej),
- w kontrolowanej osobie prawnej nie ma bezpośredniego udziału kapitału prywatnego.

Podkreślenia także wymaga, iż na gruncie art. 214 ust. 4 PZP istnienie przesłanek udzielenia zamówienia publicznego w formule *in-house* wymagane jest przez cały okres, na jaki została zawarta umowa w sprawie zamówienia publicznego. Zamawiający zamieszcza w Biuletynie Zamówień Publicznych ogłoszenie o spełnianiu powyższych okoliczności w terminie 30 dni po upływie każdego 12 miesięcy od dnia zawarcia umowy w sprawie zamówienia publicznego.

Ponadto w przypadku udzielenia zamówienia publicznego w tym trybie, przepisy wyłączają możliwość podwykonawstwa - wykonawca nie może powierzyć podwykonawcy wykonania części zamówienia, która dotyczy głównego przedmiotu zamówienia.

Przesłanka 90% działalności powierzonej

Sposób obliczenia procentu działalności, o którym mowa powyżej reguluje zasadniczo art. 214 ust. 5 PZP - uwzględnia się wówczas średni przychód osiągnięty przez osobę prawną w odniesieniu do usług, dostaw lub robót budowlanych za 3 lata poprzedzające udzielenie zamówienia.

Zgodnie z przepisem art. 214 ust. 6 PZP, w przypadku gdy ze względu na dzień utworzenia lub rozpoczęcia działalności przez osobę prawną lub zamawiającego lub reorganizację ich działalności dane dotyczące średniego przychodu za 3 lata poprzedzające udzielenie zamówienia są niedostępne lub nieadekwatne, procent działalności, kontrolowanej osoby prawnej, ustala się za pomocą wiarygodnych prognoz handlowych.

Należy także zwrócić uwagę na niezmiernie istotną kwestię tego, jaka działalność Spółki może zostać wliczona do powyższej działalności powierzonej. Z zachowującego aktualność także na gruncie nowej ustawy PZP orzecznictwa Krajowej Izby Odwoławczej wskazać należy na wyrok KIO z 4.10.2019 r., KIO 1842/19, (LEX nr 2745394). Podkreślono w nim bowiem, iż *do działalności dotyczącej wykonywania zadań powierzonych należy zaliczyć działalność polegającą na realizowaniu w imieniu gminy jej zadań własnych, przy czym podkreślić trzeba, że nie należy ograniczać pojęcia zadania powierzonego wyłącznie do zadań własnych jednostki samorządu terytorialnego, podobnie jak nie jest zasadne ograniczanie powierzenia zadań wyłącznie do sytuacji ich przekazania w drodze aktu utworzenia danej osoby prawnej. Istotne jest, aby działalność kontrolowanej osoby prawnej była działalnością ściśle związaną z konkretnym poleceniem zamawiającego, który tę osobę kontroluje i nie miała charakteru komercyjnego. Okoliczność w jakiej formie następuje powierzenie zadań do realizacji (czy to w trybie określonym ustawą o gospodarce komunalnej czy np. poprzez zawarcie umów powierzenia zadań) ma znaczenie drugorzędne - wybór formy zlecenia zadań leży w gestii zamawiającego i może podlegać ewentualnym ograniczeniom wynikającym z właściwych przepisów prawa, które zamawiający zobowiązany jest stosować.*

UZP wskazuje także, że poprzez "zadania powierzone" należy bez wątplenia rozumieć zadania zlecone w różnej formie przez instytucję zamawiającą podległej osobie prawnej. (Pismo wydane przez: Urząd Zamówień Publicznych, Współpraca publiczno-publiczna w rozumieniu ustawy Prawo zamówień publicznych, www.uzp.gov.pl.)

W takim więc przypadku do zadań tych zaliczyć można także zadania, które Spółka wykonuje na podstawie umów zawartych w wyniku przeprowadzenia postępowań konkurencyjnych np. przetargów – o ile wykonywane są na rzecz podmiotu sprawującego kontrolę.

Pojęcie reorganizacji

Jak wspomniano powyżej, w przypadku gdy ze względu na dzień utworzenia lub rozpoczęcia działalności przez osobę prawną lub zamawiającego lub reorganizację ich działalności dane dotyczące średniego przychodu za 3 lata poprzedzające udzielenie zamówienia są niedostępne lub nieadekwatne, procent działalności, kontrolowanej osoby prawnej, ustala się za pomocą wiarygodnych prognoz handlowych.

Ustawa PZP nie zawiera legalnej definicji tego pojęcia.

Krajowa Izba Odwoławcza wskazała w tym zakresie, iż: *Ustawodawca nie zdecydował się również na chociażby przykładowe wskazanie w Pzp przejawów reorganizacji, umożliwiające określenie treści znaczeniowej wyrazu "reorganizacja". W tej sytuacji zasadne jest posłużenie*

się powszechnym znaczeniem tego pojęcia i przyjęcie, za Słownikiem Języka Polskiego, że reorganizacja to inaczej "zmiana organizacji czegoś", "zorganizowanie czegoś na nowo", "reforma", "restrukturyzacja" (www.sjp.pl). Rozpatrując reorganizację w kategoriach spółek prawa handlowego będzie miała ona miejsce w sytuacji łączenia, podziału, czy przekształcenia tych podmiotów, ale również w przypadkach zmian struktur właścicielskich, modyfikacji schematów organizacyjnych, wymiany kadry pracowniczej, zmian w systemie finansowania, reorganizacji profilu działalności, etc. (Uchwała KIO z 18.08.2017 r., KIO/KU 51/17, LEX nr 2414929). Niniejsza uchwała, podobnie jak powyższy wyrok, podjęta została na gruncie uprzednio obowiązującego PZP, jednakże brzmienie przepisów, którego dotyczą nie uległo znaczącej zmianie na gruncie aktualnej ustawy PZP.

W wyroku z dnia 7 lutego 2017 r. (sygn. akt KIO 96/17), KIO uznała zaś, że zmiana zakresu działalności przedsiębiorstwa jest jednym ze sposobów reorganizacji.

W opracowaniu UZP z dnia 19 listopada 2019 r. pt. *Czy spełnienie przesłanek w wyniku celowo dokonanej reorganizacji działalności zamawiającego lub wykonawcy uprawnia do udzielenia zamówienia in-house?* wskazano, iż przepis art. 214 ust. 6 PZP dotyczący możliwości obliczenia przesłanki 90% działalności powierzonej na podstawie wiarygodnych prognoz handlowych, pozwala na odstąpienie od generalnej zasady regulującej sposób obliczania procentu działalności osoby prawnej. Należy jednak zwrócić uwagę, na zastrzeżenie, które wprowadza w tym zakresie art. 214 ust. 7 PZP, zgodnie z którym wymaganie procentu działalności, nie jest spełnione, jeżeli reorganizacja działalności została przeprowadzona dla pozoru. UZP podkreśla jednak, iż *pojęcie przeprowadzenia reorganizacji działalności dla pozoru nie zostało przez ustawodawcę zdefiniowane, należy zatem uznać, że działanie mające na celu dokonanie reorganizacji dla wykazania spełnienia przesłanki dotyczącej określonego procentu działalności, o którym mowa w art. 214 ust. 1 pkt 11 lit. b, pkt 12 lit. b, pkt 13 lit. b i pkt 14 lit. c ustawy Pzp jest dopuszczalne. Nie można bowiem uznać, iż każda reorganizacja dokonywana z myślą o możliwym udzielaniu zamówień in-house jest dokonana dla pozoru w rozumieniu art. 214 ust. 7 ustawy Pzp. Wobec powyższego, spełnienie przesłanek w wyniku celowo dokonanej trwałej reorganizacji działalności zamawiającego lub wykonawcy uprawnia do udzielenia zamówienia in-house w trybie z wolnej ręki.*

Jeśli zaś chodzi o wiarygodne prognozy, również brak jest legalnej definicji niniejszego pojęcia. Wskazuje się, że zasadne jest uznanie, iż obejmuje ono szeroki katalog dokumentów. Wśród nich wymienić można sprawozdania, wyceny, analizy finansowe czy zawarte umowy. (uzp.gov.pl; Udzielanie zamówień w trybie zamówienia z wolnej ręki w ramach instytucji tzw. in-house w ustawie z dnia 11 września 2019 r. Prawo zamówień publicznych (Dz.U. z 2019 r. poz. 2019 z późn. zm.)

4. Zlecanie zadań z zakresu odbioru i transportu odpadów komunalnych – specyficzna regulacja prawna

Należy także zwrócić uwagę, na to, iż w zakresie działalności PUK Sp. z o.o. znajdują się usługi z zakresu odbioru i transportu odpadów komunalnych. Planowane jest także powierzenie Spółce dalszego wykonywania na rzecz Gminy tego rodzaju usług.

Analizując mechanizm powierzania przez gminę zadań własnych z zakresu odbioru odpadów komunalnych innym podmiotom, wskazać należy, iż w takim przypadku gmina stosuje przepisy prawa zamówień publicznych obligatoryjnie. Zgodnie z przepisem art. 6d ust. 1 ustawy z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 888 z późn. zm.) (dalej: UCPG) wójt, burmistrz lub prezydent miasta jest obowiązany udzielić zamówienia publicznego na odbieranie odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości, o których mowa w art. 6c, albo zamówienia publicznego na odbieranie i zagospodarowanie tych odpadów. Wykluczone jest natomiast powierzanie zadań gminy z zakresu odbioru albo odbioru i zagospodarowania odpadów komunalnych spółce komunalnej poza regulacją PZP, na zasadzie powierzenia uchwałą organu stanowiącego - w oparciu o art. 4 ustawy z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 679).

Przepisy UCPG nie ograniczają natomiast trybów w jakich nastąpić może udzielenie zamówienia publicznego. W takim przypadku więc możliwe jest także zastosowanie omówionej powyżej formuły *in-house*, w przypadku spełnienia ustawowych warunków dopuszczalności jej zastosowania.

Swoboda wyboru przez gminę trybu, w jakim nastąpi udzielenie takiego zamówienia publicznego, podlega jednakże ograniczeniu na gruncie UCPG w zakresie nieruchomości niezamieszkałych. Zgodnie bowiem z treścią art. 6d ust. 2 UCPG, jeśli rada gminy w drodze uchwały postanowi o odbieraniu odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości, na których nie zamieszkują mieszkańcy, a powstają odpady komunalne (nieruchomości niezamieszkałe) prezydent miasta jest obowiązany udzielić zamówienia publicznego w trybie przetargu zorganizowanego na podstawie przepisów ustawy PZP na odbieranie odpadów komunalnych od właścicieli tych nieruchomości.

5. Analiza obecnej sytuacji Spółki PUK Piaseczno w kontekście przesłanek do zawarcia umowy w trybie „in house”

Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych Piaseczno Sp. z o.o. powstało na podstawie Umowy Spółki z 23 listopada 1999 r. zawartej w formie aktu notarialnego. Spółka została z dniem 10 lipca 2002 r. zarejestrowana w Rejestrze Przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego przez Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie XXI Wydział Gospodarczy KRS pod numerem: 0000122596. Kapitał zakładowy Spółki, na który składa się 6260 udziałów wynosi 6 260 000,00 zł. Jedynym udziałowcem PUK Sp. z o.o. jest Gmina Piaseczno. Do organów Spółki należą: Zgromadzenie Wspólników, Rada Nadzorcza oraz Zarząd.

Przedmiot działalności Spółki, zgodnie z aktualnym na koniec 2021 roku odpisem KRS obejmuje:

- PKD 81, 29, Z – Pozostałe sprzątanie – jako przedmiot przeważającej działalności Spółki;
- PKD 38, 11, Z - Zbieranie odpadów innych niż niebezpieczne;
- PKD 38, 12, Z – Zbieranie odpadów niebezpiecznych;
- PKD 38, 21, Z – Obróbka i usuwanie odpadów innych niż niebezpieczne;
- PKD 81, 10, Z - Działalność pomocnicza związana z utrzymaniem porządku w budynkach;
- PKD 81, 21, Z – Niespecjalistyczne sprzątanie budynków i obiektów przemysłowych;
- PKD 81, 22, Z - Specjalistyczne sprzątanie budynków i obiektów przemysłowych;
- PKD 81, 30, Z - Działalność usługowa związana z zagospodarowaniem terenów zieleni;
- PKD 38, 32, Z – Odzysk surowców z materiałów segregowanych
- PKD 39, 00, Z – Działalność związana z rekultywacją i pozostała działalność usługowa związana z gospodarką odpadami.

Działalność Spółki aktualnie koncentruje się na działalności użyteczności publicznej w zakresie gospodarki odpadami. Wśród usług świadczonych przez Spółkę wyróżnić można usługi świadczone na rzecz Gminy Piaseczno oraz usługi komercyjne świadczone na rzecz osób fizycznych oraz podmiotów gospodarczych.

Działalność PUK Sp. z o.o. na rzecz Gminy Piaseczno

Według stanu na koniec 2021 roku, PUK Sp. z o.o. świadczy na rzecz Gminy Piaseczno usługi w zakresie odbioru i transportu odpadów komunalnych oraz prowadzenia punktu selektywnego zbierania odpadów komunalnych (dalej: PSZOK). W tym przedmiocie Gmina Piaseczno zawarła ze Spółką szereg umów.

W październiku 2020 r. powierzenie zadań z zakresu odbioru i transportu odpadów komunalnych z terenu Gminy Piaseczno nastąpiło na podstawie Umowy 1/O/2020. Obejmowało ono zarówno nieruchomości zamieszkałe, jak i niezamieszkałe. Zamówienie zostało udzielone Spółce na podstawie art. 67 ust. 1 pkt 3 starego PZP (zamówienie udzielone w trybie z wolnej ręki ze względu na wyjątkową sytuację niewynikającą z przyczyn leżących po stronie zamawiającego).

Następnie zadania te zostały rozdzielone pod kątem rodzaju nieruchomości. Wówczas zadanie z zakresu odbioru i transportu odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości niezamieszkałych w okresie od dnia 6 listopada 2020 r. do 30 listopada 2020 r. wykonywane było na podstawie Umowy 3/O/2020 zawartej na podstawie art. 4 pkt 8 starego PZP (z wyłączeniem zastosowania ustawy PZP – w ramach zamówień i konkursów, których wartość nie przekracza wyrażonej w złotych równowartości kwoty 30 000 euro). Zaś w okresie od dnia 1 grudnia 2020 r. do dnia 30 września 2021 r. obowiązywała umowa 4/O/2020 zawarta na podstawie art. 39 starego PZP (zamówienie udzielone w ramach przetargu nieograniczonego). PUK Sp. z o.o. brał udział w kolejnym, unieważnionym przetargu na zadanie z zakresu odbioru i transportu odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości niezamieszkałych z terenu Gminy Piaseczno, a także w przetargu rozstrzygniętym w styczniu 2022 r. i obecnie wykonuje przedmiotową działalność. Ze względu na fakt, że zlecana jest ona każdorazowo na podstawie przetargu (zgodnie z wymaganiami UCPG), brak jest jednak podstaw do przyjęcia, że działalność ta będzie przez PUK kontynuowana w całym okresie prognozy.

Jeśli chodzi o nieruchomości zamieszkałe i mieszane, Gmina zawarła z PUK Sp. z o.o. Umowę 2/O/2020 obejmującą okres od dnia 2 listopada 2020 r. do dnia 30 września 2021 r. Umowa zawarta została na podstawie art. 67 ust. 1 pkt 12 w zw. z ust. 9 starej ustawy PZP (zamówienie udzielone w trybie z wolnej ręki – w formule *in-house* analogicznej do opisanej w niniejszym opracowaniu w ramach art. 214 ust. 11 aktualnego PZP). Aktualnie planowane jest kolejne powierzenie PUK Sp. z o.o. wykonywania tego zadania w formule *in-house*.

Ponadto, jak wskazywano powyżej, PUK Sp. z o.o. prowadzi punkt selektywnej zbiórki odpadów tzw. PSZOK dla mieszkańców gminy Piaseczno. W tym zakresie zawarto pomiędzy Gminą a PUK Sp. z o.o. Umowę 1/PSZOK/2020 w przedmiocie świadczenia usługi polegającej na utworzeniu i prowadzeniu stacjonarnego punktu selektywnego zbierania odpadów komunalnych (PSZOK) na terenie Gminy Piaseczno oraz punktu zbiórki odpadów w Złotokłosie obejmującą okres od dnia 1 października 2020 r. do dnia 30 listopada 2020 r. Umowa zawarta została na podstawie art. 67 ust. 1 pkt 3 starego PZP (zamówienie udzielone w trybie z wolnej ręki ze względu na wyjątkową sytuację niewynikającą z przyczyn leżących po stronie zamawiającego).

Następnie w okresie od dnia 1 grudnia 2020 r. do dnia 30 września 2021 r. obowiązywała umowa 2/PSZOK/2020 zawarta na podstawie art. 39 starego PZP (zamówienie udzielone w ramach przetargu nieograniczonego).

Gmina Piaseczno udzieliła również Spółce zamówienia publicznego w drodze przetargu nieograniczonego na utworzenie i prowadzenie stacjonarnego oraz czasowego punktu selektywnej zbiórki odpadów komunalnych na terenie Gminy Piaseczno w okresie od 01.10.2021 r. – 30.09.2022 r. Po tym okresie działalność polegająca na prowadzeniu stacjonarnego oraz czasowego punktu selektywnej zbiórki odpadów komunalnych na terenie Gminy Piaseczno może być Spółce powierzona, co zostało uwzględnione w projekcji handlowej.

Działalność komercyjna PUK Sp. z o.o.

Jak wskazano powyżej, prócz działalności prowadzonej na rzecz Gminy, PUK Sp. z o. o. prowadzi również działalność komercyjną. Wśród takiego rodzaju działalności prowadzonej przez PUK Sp. z o.o. wskazać można usługi dotyczące Punktu Skupu Surowców (PSS), skup i sprzedaż surowców wtórnych, odbioru i zagospodarowania odpadów komunalnych od podmiotów gospodarczych w ramach tzw. działalności komercyjnej, czy odbioru i zagospodarowania odpadów komunalnych od osób fizycznych (w zakresie indywidualnego odbioru odpadów komunalnych od mieszkańców, wykraczającego poza zakres usług objętych umowami z jednostkami samorządu terytorialnego).

6. Planowana reorganizacja PUK Sp. z o.o.

Rada Miejska w Piasecznie 23.03.2022 podjęła uchwałę sprawie powierzenia Przedsiębiorstwu Usług Komunalnych Piaseczno Sp. z o.o. zadań własnych gminy Piaseczno związanych z zarządzaniem Cmentarzem Komunalnym w Piasecznie. PUK Sp. z o.o. zostało powierzone zadanie administrowania i zarządzania cmentarzem komunalnym położonym w Piasecznie przy ulicy Julianowskiej 27. W ramach niniejszego zadania Spółce powierzone zostało m.in. prowadzenie dokumentacji Cmentarza zgodnie z obowiązującymi przepisami, pobieranie w imieniu i na rzecz Gminy opłat za usługi cmentarne (opłaty te pozostaną formalnie środkami budżetu Miasta) oraz opłat za korzystanie z Cmentarza według stawek określonych we właściwej Uchwale Rady Miejskiej, prowadzenie racjonalnej gospodarki miejscami grzebalnymi, czy bieżące utrzymywanie infrastruktury Cmentarza.

W tym zakresie dochodzi więc do reorganizacji działalności Spółki, wobec czego przy badaniu przesłanek udzielenia Spółce w przyszłości zamówienia publicznego w formule *in-house*, dane dotyczące średniego przychodu za 3 lata poprzedzające udzielenie zamówienia staną się nieadekwatne. Z tego względu, w obecnym stanie rzeczy, procent działalności Spółki powierzonej Spółce przez Gminę, ustalić należy za pomocą wiarygodnych prognoz handlowych. Przesłanką udzielenia zamówienia w formule *in-house* jest bowiem osiągnięcie wspomnianego już progu 90% działalności powierzonej.

Planowany zakres działalności powierzonej

W związku prowadzeniem reorganizacji i zmianą zakresu zadań Spółki zachodzi konieczność wskazania jaką działalność Spółki należy wziąć pod uwagę przy badaniu spełniania przesłanki 90% działalności powierzonej.

Na podstawie przeprowadzonych wcześniej analiz wskazać należy, że w takim przypadku, do działalności tej zaliczyć można wszelką działalność Spółki powierzoną jej przez Gminę zgodnie z zawartymi już umowami lub też umowami, których zawarcie może być wiarygodnie zaplanowane tj. planowanymi do zawarcia w trybie niekonkurencyjnym.

Do powyższego zakresu zalicza się:

- działalność w zakresie odbioru i transportu odpadów komunalnych z terenu Gminy Piaseczno – z nieruchomości zamieszkałych i mieszanych,
- działalność w zakresie zarządzania cmentarzem komunalnym, a także
- działalność Spółki polegającą na utworzeniu i prowadzeniu stacjonarnego oraz czasowego punktu selektywnej zbiórki odpadów komunalnych na terenie Gminy Piaseczno, przy czym w przypadku tej działalności rekomendować należy odstąpienie od udzielania w przyszłości zamówień w tym zakresie w ramach procedury

konkurencyjnej (tj. jak dotąd: przetargu nieograniczonego), na rzecz przyjęcia formuły *in-house* (tj. zamówienia in-house, względnie powierzenia w oparciu o art. 4 u.g.k.).

Ze względu na fakt, iż powierzenie zadania własnego Gminy z zakresu odbioru odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości niezamieszkałych musi, zgodnie z obowiązującymi przepisami, nastąpić w drodze przetargu zorganizowanego na podstawie ustawy PZP, brak jest podstaw do ujęcia tej działalności w prognozie działalności powierzonej Spółce.

7. Wyniki projekcji handlowej

7.1. Metodyka i podstawowe założenia

1. Projekcja przygotowana jest dla wszystkich planowanych działalności Spółki, w tym planowanych jako powierzone.
2. Projekcja przygotowana jest na planowany okres powierzenia – 3 lat, a więc 36 miesięcy. Strony deklarują, że powierzenie powinno nastąpić z dniem 1 kwietnia 2022 roku. Przy tym założeniu, powierzenie obejmuje okres kwiecień 2022 – marzec 2025 roku. W projekcji, oznaczenia kolumn: „2022”, „2023”, „2024” oznaczają poszczególne 12-miesięczne okresy obowiązywania umowy w taki sposób, że np. „2022” oznacza 12 miesięczny okres od kwietnia 2022 do marca 2023.
3. Projekcja ma na celu wyliczenie kosztów i przychodów poszczególnych działalności a dodatkowo dla działalności powierzonych – wyznaczenie maksymalnego poziomu rozsądnego zysku i maksymalnej rekompensaty należnej PUK.
4. Na potrzeby projekcji przyjęto, że zakres powierzenia (z dniem 1 kwietnia 2022) obejmuje usługi:
 - a. Transport, odbiór odpadów komunalnych z nieruchomości zamieszkałych i mieszanych wraz z prowadzeniem stacji przeładunkowej,
 - b. Administrowanie i zarządzanie cmentarzem komunalnym położonym w Piasecznie
5. Dodatkowo, przyjęto w projekcji, że działalność polegającą na utworzeniu i prowadzeniu stacjonarnego oraz czasowego punktu selektywnej zbiórki odpadów komunalnych na terenie Gminy Piaseczno zostanie powierzona Spółce - po zakończeniu obecnie obowiązującej umowy.
6. Projekcja zawiera wyliczenie udziału planowanej działalności komercyjnej w całości działalności przedsiębiorstwa – w poszczególnych latach obowiązywania powierzenia.
7. Bazą kosztową dla kontynuowanych działalności jest rzeczywiste wykonanie roku 2021, na bazie danych pozyskanych z systemu finansowo-księgowego PUK.
8. Bazą kosztową dla nowych działalności (Administrowanie i zarządzanie cmentarzem komunalnym) jest plan kosztów bazujący na planowanym wykorzystaniu zasobów z uwzględnieniem charakteru i zakresu przejmowanej działalności.
9. Założenia makroekonomiczne (inflacja CPI) pochodzą z dokumentu „Informacja po posiedzeniu Rady Polityki Pieniężnej w dniu 8 marca 2022 r”. Przyjęto niższe widełki z prognozowanego przedziału. Inflację PPI przyjęto na poziomie CPI.
10. Dynamikę realną wynagrodzeń brutto w gospodarce narodowej (powyżej inflacji) przyjęto na poziomie 1%.

Tabela 1: Założenia makroekonomiczne

L.p.	Wyszczególnienie	JM	2022	2023	2024
1.	Inflacja CPI	proc.	109,3%	107,0%	102,8%
2.	Inflacja PPI	proc.	109,3%	107,0%	102,8%
3.	Dynamika realna wynagrodzenia brutto w gospodarce narodowej	proc.	101,0%	101,0%	101,0%
4.	Stawka VAT	proc.	8,0%	8,0%	8,0%

7.2. Założenia szczegółowe

1. Przyjęto założenia co do poziomu marż w grupach działalności, jak poniżej.

Tabela 2: Planowane marże

L.p.	Wyszczególnienie	JM	2022	2023	2024
1.	marża działalność in-house	proc.	1,64%	1,64%	1,64%
2.	marża pozostała działalność publiczna	proc.	5,0%	5,0%	5,0%
3.	marża działalność komercyjna	proc.	15,0%	15,0%	15,0%

Spółka wskazuje, że najbardziej atrakcyjne marże Spółka generuje na działalności komercyjnej i kształtować się będą one wzorem poprzednich lat na średnim poziomie 15%. Niska marża na działalności publicznej związana jest z niższym ryzykiem tej działalności, zwłaszcza w przypadku powierzenia, gdzie poziom marży jest limitowany wytycznymi.

2. Generalnie, koszty poszczególnych działalności przyjęto na bazie planowanego wykonania 2021 roku oraz równoczesnego wykorzystania dwóch wskaźników zmiany, obrazujących:
 - Zmianę w zakresie realizowanych usług (np. jako efekt wzrostu tonażu transportowanych odpadów, modyfikacji zakresu usługi)
 - Zmianę nominalną (z uwzględnieniem inflacji) poszczególnych kosztów rodzajowych

Poniższa tabela prezentuje przyjęte wskaźniki.

Tabela 3: Wskaźniki zmian w zakresie realizowanych usług

	2022	2023	2024
Odbiór i zagospodarowanie odpadów PSZOK	96,8%	105,0%	105,0%
Odbiór i zagospodarowanie działalność komercyjna	20,0%	120,0%	105,0%
Usługi porządkowe/Zieleń	100,0%	0,0%	0,0%
Usługi- Cmentarz	100,0%	100,0%	100,0%
Transport, odbiór odpadów, prowadzenie stacji przeładunkowej - In-house	104,0%	103,0%	103,0%
Punkt skupu odpadów	100,0%	100,0%	100,0%
Koszty ogólnego zarządu	100,0%	100,0%	100,0%

Przykładowo, wskaźnik 104% dla 2022 roku w wierszu 5 obrazuje założenie o planowanym wzroście odbieranego tonażu w 2022 o 4% w stosunku do planowanego wykonania 2021 roku.

Na uwagę zasługuje znaczne ograniczenie działalności komercyjnej. Założenie o znacznym zredukowaniu tej działalności reprezentuje konieczność utrzymania relacji 10/90. Przy przyjętych założeniach, relacja ta kształtuje się w projekcji na poziomie uwzględniającym wyraźny margines bezpieczeństwa do limitu. Wyniki zawarto w dalszej części opracowania. W rzeczywistości, Spółka może dostosować skalę korekty działalności w sposób odmienny, np. z większą ekspozycją na wysokomarżowe kontrakty komercyjne. Spółka musi wypracować złoty środek pomiędzy zyskownością działalności a ryzykiem przekroczenia limitu 10/90.

Wcześniej omawiane założenia wpływają na wskaźniki zmian rodzajów kosztów, jak w poniższej tabeli.

Tabela 4: Wskaźniki zmiany rodzajów kosztów

L.p.	Wyszczególnienie	2022	2023	2024
1.	Zużycie materiałów	109,3%	107,0%	102,8%
2.	Energia, woda	100,0%	107,0%	102,8%
3.	Paliwo, oleje	109,3%	107,0%	102,8%
4.	Opony do pojazdów	109,3%	107,0%	102,8%
5.	Worki	115,0%	107,0%	102,8%
6.	Pojemniki	109,3%	107,0%	102,8%
7.	Paliwo- samochody	147,2%	100,0%	100,0%
8.	Zagospodarowanie odpadów	109,3%	107,0%	102,8%
9.	usługi transportowe, usługi sprzętowe	109,3%	107,0%	102,8%
10.	Podatki i opłaty	109,3%	107,0%	102,8%
11.	Wynagrodzenia	110,3%	108,0%	103,8%
12.	Amortyzacja	100,0%	100,0%	100,0%
13.	leasing	100,0%	100,0%	100,0%
14.		100,0%	100,0%	100,0%

Przykładowo, wskaźnik 110,3% widoczny w kolumnie „2022” w wierszu 11 obrazuje założenie o planowanym nominalnym (z uwzględnieniem inflacji) wzroście kosztów płac o

10,3% w pierwszych 12 miesiącach obowiązywania umowy powierzenia, w stosunku do planowanego wykonania 2021 roku.

Na szczególną uwagę zasługuje wskaźnik wzrostu kosztów paliwa do pojazdów specjalistycznych. Na podstawie aktualnej (17 marca 2022) ceny hurtowej paliwa z uwzględnieniem uzgodnionego rabatu oraz rzeczywistych kosztów w 2021 roku, wskaźnik wzrostu wyliczony został na 147% (przyjęta średnia cena w 2022 roku jest wyższa o 47% w porównaniu do średniej ceny w 2021 roku).

Tabela 5: Kalkulacja wskaźnika zmiany kosztów paliwa na 2022 rok

Cena hurtowa paliwa (2022-03-17)	zł/l netto	6,173
Cena hurtowa paliwa z dyskontem 7%	zł/l netto	5,741
Koszt paliwa PUK 2021	zł	1 279 408,32
Ilość l paliwa PUK 2021	l	328 006
Średnia cena paliwa PUK 2021	zł/l netto	3,901
Wzrost ceny paliwa 2022/2021	%	147%

Dla amortyzacji, leasingu i wynajmu pojazdów przyjęto w obliczeniach odrębne założenia, bazujące na (odpowiednio) projekcji amortyzacji na podstawie ewidencji środków trwałych i na założeniach biznesowych w związku z planem wymiany floty, co zostało omówione w założeniach szczegółowych.

3. Przyjęto projekcję tonażu odpadów dla poszczególnych usług, na podstawie danych i założeń PUK Piaseczno.

Tabela 6: Wykonanie i projekcja tonażu odpadów (Mg)

TONAŻ HISTORYCZNY I PLANOWANY	2021	2022	2023	2024
ODBIÓR ODPADÓW IN-HOUSE	36 969,93	38 877,09	40 043,40	41 244,70
ODBIÓR ODPADÓW DZ. KOMERCYJNA	2 903,16	1 443,48	1 457,91	1 472,49
ODBIÓR ODPADÓW PSZOK	1 648,80	1 595,54	1 675,31	1 759,08
PUNKT SKUPU SUROWCÓW	51,06	54,00	54,00	54,00
RAZEM	41 572,95	41 970,10	43 230,63	44 530,28

Biorąc pod uwagę planowaną datę podpisania umowy powierzenia, np. w 2022 roku dane obejmują okres kwiecień 2022 - marzec 2023. W kolejnej tabeli zaprezentowano analitykę miesięczną, stanowiącą podstawę wyliczeń.

Wartości od 2022 roku są wartościami planowanymi, za wyjątkiem miesięcy styczeń-luty 2022, dla których zaktualizowano dane zgodnie z rzeczywistym wykonaniem.

Tabela 7: Wykonanie i projekcja tonażu odpadów (Mg) – układ miesięczny

TONAŻ REALIZACJA 2020 ROK	sty.20	lut.20	mar.20	kwi.20	maj.20	cze.20	lip.20	sie.20	wrz.20	paź.20	lis.20	gru.20	RAZEM
ODBIÓR ODPADÓW SEKTORY	2 547,15	2 023,49	2 933,39	3 040,44	3 010,03	3 521,62	3 486,16	2 923,16	3 182,50	3 356,66			30 024,60
ODBIÓR ODPADÓW IN-HOUSE											3 737,77	2 853,33	6 591,10
ODBIÓR ODPADÓW DZ. KOMERCYJNA	25,87	168,15	158,14	162,13	167,17	301,36	295,43	232,14	268,19	233,58	222,68	341,96	2 576,80
ODBIÓR ODPADÓW PSZOK	81,60	60,67	82,61	71,02	129,86	164,05	179,78	127,45	103,30	119,37	93,81	103,77	1 317,28
RAZEM	2 654,62	2 252,31	3 174,14	3 273,59	3 307,06	3 987,03	3 961,36	3 282,75	3 553,99	3 709,61	316,49	445,73	33 918,68

TONAŻ REALIZACJA 2021 ROK	sty.21	lut.21	mar.21	kwi.21	maj.21	cze.21	lip.21	sie.21	wrz.21	paź.21	lis.21	gru.21	RAZEM
ODBIÓR ODPADÓW IN-HOUSE	2 185,23	2 065,01	2 968,18	3 233,53	3 337,92	3 477,14	3 409,83	3 328,96	3 120,29	3 507,71	3 596,68	2 739,45	36 969,93
ODBIÓR ODPADÓW DZ. KOMERCYJNA	265,52	154,81	243,59	195,76	238,39	266,49	254,51	281,06	224,01	260,95	284,77	233,33	2 903,16
ODBIÓR ODPADÓW PSZOK	92,57	82,38	96,61	155,32	128,12	172,99	143,01	204,81	152,60	204,31	116,90	99,19	1 648,80
PUNKT SKUPU SUROWCÓW	0,00	0,00	7,11	4,63	3,99	5,51	6,45	4,92	4,51	3,96	4,64	5,36	51,06
RAZEM	2 543,32	2 302,20	3 315,49	3 589,23	3 708,41	3 922,13	3 813,79	3 819,74	3 501,41	3 976,93	4 002,99	3 077,33	41 572,95

TONAŻ PLANOWANY 2022 ROK	sty.22	lut.22	mar.22	kwi.22	maj.22	cze.22	lip.22	sie.22	wrz.22	paź.22	lis.22	gru.22	RAZEM
ODBIÓR ODPADÓW IN-HOUSE	2 397,14	2 220,34	3 086,91	3 362,87	3 471,44	3 616,23	3 546,22	3 462,12	3 245,10	3 648,02	3 740,55	2 849,03	38 645,96
ODBIÓR ODPADÓW DZ. KOMERCYJNA	114,79	84,07	121,79	97,88	119,19	133,25	127,26	140,53	112,00	130,48	142,38	116,66	1 440,27
ODBIÓR ODPADÓW PSZOK	79,79	110,86	94,09	118,83	135,44	176,94	169,46	174,44	134,35	169,93	110,62	106,56	1 581,30
PUNKT SKUPU SUROWCÓW	6,23	2,72	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	53,95
RAZEM	2 597,94	2 417,99	3 307,29	3 584,08	3 730,57	3 930,92	3 847,44	3 781,58	3 495,95	3 952,92	3 998,05	3 076,75	41 721,48

TONAŻ PLANOWANY 2023 ROK	sty.23	lut.23	mar.23	kwi.23	maj.23	cze.23	lip.23	sie.23	wrz.23	paź.23	lis.23	gru.23	RAZEM
ODBIÓR ODPADÓW IN-HOUSE	2 469,05	2 286,95	3 179,51	3 463,76	3 575,58	3 724,71	3 652,61	3 565,98	3 342,45	3 757,46	3 852,76	2 934,50	39 805,34
ODBIÓR ODPADÓW DZ. KOMERCYJNA	115,93	84,91	123,01	98,86	120,38	134,58	128,53	141,93	113,12	131,78	143,81	117,83	1 454,67
ODBIÓR ODPADÓW PSZOK	83,78	116,40	98,80	124,77	142,21	185,79	177,93	183,16	141,07	178,43	116,15	111,89	1 660,37
PUNKT SKUPU SUROWCÓW	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	54,00
RAZEM	2 673,26	2 492,76	3 405,82	3 691,88	3 842,67	4 049,58	3 963,57	3 895,57	3 601,14	4 072,17	4 117,22	3 168,72	42 974,38

TONAŻ PLANOWANY 2024 ROK	sty.24	lut.24	mar.24	kwi.24	maj.24	cze.24	lip.24	sie.24	wrz.24	paź.24	lis.24	gru.24	RAZEM
ODBIÓR ODPADÓW IN-HOUSE	2 543,13	2 355,56	3 274,90	3 567,67	3 682,85	3 836,45	3 762,19	3 672,96	3 442,73	3 870,18	3 968,35	3 022,53	40 999,50
ODBIÓR ODPADÓW DZ. KOMERCYJNA	117,09	85,76	124,24	99,85	121,59	135,92	129,81	143,35	114,25	133,10	145,24	119,01	1 469,22
ODBIÓR ODPADÓW PSZOK	87,96	122,22	103,74	131,01	149,32	195,08	186,83	192,32	148,12	187,35	121,96	117,48	1 743,38
PUNKT SKUPU SUROWCÓW	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	54,00
RAZEM	2 752,68	2 568,04	3 507,38	3 803,02	3 958,26	4 171,96	4 083,33	4 013,13	3 709,60	4 195,13	4 240,05	3 263,52	44 266,10

TONAŻ PLANOWANY 2025 ROK	sty.25	lut.25	mar.25	kwi.25	maj.25	cze.25	lip.25	sie.25	wrz.25	paź.25	lis.25	gru.25	RAZEM
ODBIÓR ODPADÓW IN-HOUSE	2 619,42	2 426,23	3 373,15	3 674,70	3 793,33	3 951,55	3 875,05	3 783,15	3 546,01	3 986,29	4 087,40	3 113,21	42 229,48
ODBIÓR ODPADÓW DZ. KOMERCYJNA	118,26	86,62	125,48	100,84	122,80	137,28	131,11	144,79	115,40	134,43	146,70	120,20	1 483,91
ODBIÓR ODPADÓW PSZOK	92,36	128,33	108,92	137,56	156,79	204,84	196,17	201,93	155,53	196,72	128,06	123,35	1 830,55
PUNKT SKUPU SUROWCÓW	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	54,00
RAZEM	2 834,54	2 645,67	3 612,05	3 917,60	4 077,42	4 298,17	4 206,84	4 134,37	3 821,43	4 321,93	4 366,65	3 361,26	45 597,95

Tabela 8: Założenia dla projekcji wolumenu odpadów

TONAŻ PLANOWANY 2022 ROK	Sposób wyliczenia	Wartość
ODBIÓR ODPADÓW IN-HOUSE	Wskaźnik zmiany r/r	1,04
ODBIÓR ODPADÓW DZ. KOMERCYJNA	Wskaźnik zmiany r/r	0,5
ODBIÓR ODPADÓW PSZOK	Wskaźnik zmiany r/średnia 2 letnia	1,05
PUNKT SKUPU SUROWCÓW	Planowana, stała wartość [Mg/mies.]	4,5

TONAŻ PLANOWANY 2023 ROK	Sposób wyliczenia	Wartość
ODBIÓR ODPADÓW IN-HOUSE	Wskaźnik zmiany r/r	1,03
ODBIÓR ODPADÓW DZ. KOMERCYJNA	Wskaźnik zmiany r/r	1,01
ODBIÓR ODPADÓW PSZOK	Wskaźnik zmiany r/średnia 2 letnia	1,05
PUNKT SKUPU SUROWCÓW	Planowana, stała wartość [Mg/mies.]	4,5

TONAŻ PLANOWANY 2024 ROK	Sposób wyliczenia	Wartość
ODBIÓR ODPADÓW IN-HOUSE	Wskaźnik zmiany r/r	1,03
ODBIÓR ODPADÓW DZ. KOMERCYJNA	Wskaźnik zmiany r/r	1,01
ODBIÓR ODPADÓW PSZOK	Wskaźnik zmiany r/r	1,05
PUNKT SKUPU SUROWCÓW	Planowana, stała wartość [Mg/mies.]	4,5

PUK szacuje długoterminowy wzrost wolumenu odpadów z działalności in-house na poziomie 3%. Wzrost wolumenu odpadów w styczniu i lutym 2022 roku w porównaniu do stycznia i lutego 2021 na poziomie odpowiednio 6% i 4% skłonił do modyfikacji założenia wzrostu w 2022 roku do 4% r/r.

Spółka jako bazę do prognozy wolumenu odpadów odebranych w PSZOK stosuje średnią 2-letnią, które to założenie przyjęto do projekcji. Wykonanie 2022 roku zaplanowano jako 5% wzrostu od średniej za lata 2020-2021. Dlatego, biorąc pod uwagę niższą bazę wykonania 2020 roku, Spółka na 2022 rok planuje odbiór odpadów PSZOK na poziomie 96,8% wykonania 2021 roku, co ma m.in. odzwierciedlenie w Tabeli 3. W kolejnych latach założono 5% wzrost r/r.

4. Projekcja kosztów związana z nową, powierzoną działalnością administrowania i zarządzania cmentarzem komunalnym bazuje na poniższym zestawieniu planowanych kosztów, na bazie dotychczasowych uzgodnień między Gminą Piaseczno i PUK Piaseczno. Baza nie zawiera alokacji kosztów pośrednich i zysku.

Tabela 9: Planowana baza kosztowa usługi – Administrowanie i zarządzanie cmentarzem komunalnym (zł netto)

WYNAGRODZENIA	KOSZT ROK PUK
Pracownicy administracja	70 000,00 zł
Pracownik porządkowy	125 000,00 zł
Wynagrodzenia razem	195 000,00 zł
Koszty pracodawcy	44 850,00 zł
RAZEM	239 850,00 zł
ODPADY	KOSZT ROK PUK
Zagospodarowanie	106 250,00 zł
Zagospodarowanie utrzymania zieleni	6 500,00 zł
Koszty wywozu	13 500,00 zł
Koszty transportu/przeładunku	13 500,00 zł
RAZEM	139 750,00 zł
POZOSTAŁE	KOSZT ROK
Usługi sprzętowe i pozostałe (podnośnik, zmiatarka)	20 000,00 zł
Paliwa oleja	5 000,00 zł
energia elektryczna	5 000,00 zł
woda ścieki	2 000,00 zł
ubezpieczenie	10 000,00 zł
materiały tablice wydruki	5 000,00 zł
obsługa prawna	10 000,00 zł
wyposażenie IT	5 000,00 zł
fundusz remontowy	50 000,00 zł
kontenery -amortyzacja	3 500,00 zł
ochrona	1 500,00 zł
RAZEM	117 000,00 zł
UMOWY Z PODWYKONAWCAMI	KOSZT ROK
Obsługa systemu wyszukiwania osób pochowanych	2 500,00 zł
Umowa konserwacji budynku administracji	5 553,45 zł
Umowa na roboty murarskie związane z pochówkami	400 000,00 zł
RAZEM	408 053,45 zł
PODSUMOWANIE	KOSZT ROK
RAZEM	904 653,45 zł

Tabela 10: Bezpośrednie roczne koszty rodzajowe dla zadania: Administrowanie i zarządzanie cmentarzem komunalnym (zł netto)

Koszty bezpośrednie - Cmentarz	2022
Amortyzacja	3 500,00
Zużycie materiałów i energii	22 000,00
Zużycie materiałów	5 000,00
Energia, woda	7 000,00
Paliwo, oleje	5 000,00
wyposażenie	5 000,00
Usługi obce	629 303,45
Zagospodarowanie odpadów	106 250,00
Usługi zewnętrzne:	47 000,00
usługi transportowe, usługi sprzętowe	47 000,00
Usługa ochrony	1 500,00
Usługi pozostałe:	474 553,45
Wynagrodzenia	195 000,00
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	44 850,00
Pozostałe koszty rodzajowe	10 000,00
Razem	904 653,45

5. Powierzona usługa odbioru i transportu odpadów komunalnych bazuje kosztowo na wykonaniu 2021 roku, oraz dodatkowo uwzględnia:

- a) Planowaną wymianę taboru – 14 sztuk śmieciarek, zgodnie z generalnymi założeniami wskazanymi w dokumencie „Zarys programu inwestycyjnego Przedsiębiorstwa Usług Komunalnych Piaseczno Sp. z o.o. w zakresie utrzymania zdolności operacyjnej floty pojazdów specjalistycznych w latach 2022-2024, z dnia 11 lutego 2022 roku.

W poniższej tabeli zawarto spodziewane przez PUK założenia wymiany taboru i spodziewane efekty.

Tabela 11: Planowany harmonogram wymiany floty

HARMONOGRAM WYMIANY	Data wymiany	RODZAJ	SZT
WYMIANA POJAZDU ŚMIECIARKA R. PROD 2005	marzec 2022	POJAZD CNG	1
WDROŻENIE POJAZDÓW BIO	marzec 2022	ZAMIENNIE ZA	2
REZYGNACJA WYNAJEM 3POJAZDY	marzec 2022	POJAZDY CNG	3
REZYGNACJA WYNAJEM 4 POJAZDY	październik 2022	POJAZDY ON	4
REZYGNACJA WYANEJM 3 POJAZDY	marzec 2023	POJAZDY ON	3
WYMIANA POJAZDU MAN	marzec 2023	POJAZD ON	1
Razem			14

Tabela 12: Liczebność floty śmieciarek i koszty ich utrzymania, według planu PUK

	2021	STYCZEŃ	LUTY	MARZEC	KWIECIEŃ	MAJ	CZERWIEC	LIPIEC	SIERPIEŃ	WRZESIEŃ	PAŹDZIERNIK	LISTOPAD	GRUDZIEŃ	RAZEM
Koszty														
NAPRAWY		62 150,71 zł	50 990,11 zł	65 003,86 zł	43 269,55 zł	30 466,98 zł	91 734,31 zł	45 720,99 zł	40 457,64 zł	86 505,63 zł	28 222,86 zł	74 501,29 zł	53 596,11 zł	672 620,04 zł
LEASING		45 593,40 zł	49 307,16 zł	45 791,17 zł	37 520,01 zł	37 520,01 zł	37 520,01 zł	37 520,01 zł	37 820,01 zł	38 802,25 zł	37 520,01 zł	37 553,11 zł	37 618,56 zł	480 085,71 zł
WYNAJEM		109 700,00 zł	109 700,00 zł	109 700,00 zł	109 700,00 zł	78 412,00 zł	78 412,00 zł	78 412,00 zł	78 412,00 zł	78 412,00 zł	101 812,00 zł	101 812,00 zł	95 301,00 zł	1 129 785,00 zł
														2 282 490,75 zł
Flota śmieciarek														
POAZDY WŁASNE		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
LEASING		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
WYNAJEM		11	11	11	11	9	9	9	9	9	11	11	10	10
RAZEM		26	26	26	26	24	24	24	24	24	26	26	25	25

	2022	STYCZEŃ	LUTY	MARZEC	KWIECIEŃ	MAJ	CZERWIEC	LIPIEC	SIERPIEŃ	WRZESIEŃ	PAŹDZIERNIK	LISTOPAD	GRUDZIEŃ	RAZEM
Koszty														
NAPRAWY		70 851,81 zł	58 128,73 zł	74 104,40 zł	49 327,29 zł	34 732,36 zł	104 577,11 zł	52 121,93 zł	46 121,71 zł	98 616,42 zł	32 174,06 zł	84 931,47 zł	61 099,57 zł	766 786,85 zł
LEASING		36 769,52 zł	12 186,00 zł	49 153,30 zł	58 760,22 zł	58 760,22 zł	58 760,22 zł	58 760,22 zł	58 760,22 zł	58 760,22 zł	107 913,52 zł	107 913,52 zł	107 913,52 zł	774 410,70 zł
WYNAJEM		87 313,00 zł	108 700,00 zł	95 200,00 zł	95 200,00 zł	63 912,00 zł	63 912,00 zł	63 912,00 zł	63 912,00 zł	63 912,00 zł	23 000,00 zł	23 000,00 zł	23 000,00 zł	774 973,00 zł
														2 316 170,55 zł
Flota śmieciarek														
POAZDY WŁASNE		9	9	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	14
LEASING		6	6	6	6	6	6	6	6	6	10	10	10	7
WYNAJEM		10	10	6	6	6	6	6	6	6	2	2	2	6
RAZEM		25	25	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27

	2023	STYCZEŃ	LUTY	MARZEC	KWIECIEŃ	MAJ	CZERWIEC	LIPIEC	SIERPIEŃ	WRZESIEŃ	PAŹDZIERNIK	LISTOPAD	GRUDZIEŃ	RAZEM
Koszty														
NAPRAWY		80 771,06 zł	66 266,75 zł	76 931,20 zł	48 685,29 zł	32 047,07 zł	111 670,09 zł	51 871,18 zł	45 030,93 zł	104 874,90 zł	29 130,61 zł	89 274,06 zł	62 105,69 zł	798 658,83 zł
LEASING		107 913,52 zł	107 913,52 zł	157 066,82 zł	157 066,82 zł	157 066,82 zł	157 066,82 zł	157 066,82 zł	157 066,82 zł	157 066,82 zł	157 066,82 zł	157 066,82 zł	157 066,82 zł	1 786 495,24 zł
WYNAJEM		25 000,00 zł	25 000,00 zł	- zł	- zł	- zł	- zł	- zł	- zł	- zł	- zł	- zł	- zł	50 000,00 zł
														2 635 154,07 zł
Flota śmieciarek														
POAZDY WŁASNE		15	15	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
LEASING		10	10	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13
WYNAJEM		2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RAZEM		27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27

	2024	STYCZEŃ	LUTY	MARZEC	KWIECIEŃ	MAJ	CZERWIEC	LIPIEC	SIERPIEŃ	WRZESIEŃ	PAŹDZIERNIK	LISTOPAD	GRUDZIEŃ	RAZEM
Koszty														
NAPRAWY		84 531,19 zł	67 996,27 zł	80 153,75 zł	47 953,41 zł	28 985,84 zł	119 756,09 zł	51 585,33 zł	43 787,45 zł	112 009,57 zł	25 661,08 zł	94 224,61 zł	63 252,67 zł	819 897,26 zł
LEASING		157 066,82 zł	157 066,82 zł	157 066,82 zł	157 066,82 zł	157 066,82 zł	157 066,82 zł	157 066,82 zł	157 066,82 zł	157 066,82 zł	157 066,82 zł	157 066,82 zł	157 066,82 zł	1 884 801,84 zł
WYNAJEM		- zł	- zł	- zł	- zł	- zł	- zł	- zł	- zł	- zł	- zł	- zł	- zł	- zł
														2 704 699,10 zł
Flota śmieciarek														
POAZDY WŁASNE		13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
LEASING		14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
WYNAJEM		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RAZEM		27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27

Tabela 13: Zakres założeń programu wymiany floty śmieciarek PUK przyjęty do prognozy – korekta założeń w danym roku w stosunku do bazy 2021 roku

	2022 do 2021	2023 do 2021	2024 do 2021
KOSZTY LEASINGU	294 324,99	1 306 409,53	1 404 716,13
WYNAJEM	-354 812,00	-1 079 785,00	-1 129 785,00

Program zakłada wymianę w formule leasingu najbardziej wyeksploatowanych 14 szt. śmieciarek. Dlatego też w projekcji uwzględniono rosnący koszt opłat leasingowych. W trzecim 12-miesięcznym okresie projekcji ich koszt wyniesie o 1,4 mln zł więcej niż wykonanie 2021 roku (0,48 mln zł). Operacja ta pozwoli na sukcesywną eliminację do zera obecnie ponoszonych kosztów wynajmu śmieciarek. Pojazdy nie będą już wynajmowane od marca 2023 roku.

Do projekcji nie przyjęto szacowanego przez PUK wpływu wzrostu kosztu napraw, gdyż koszty napraw w projekcji są wyliczane niezależnie – bazując na bazie w postaci wykonania 2021 roku oraz z uwzględnieniem wskaźników wskazanych w tabeli „Wskaźniki zmiany kosztów rodzajowych”. Szacowanie kosztów napraw floty pojazdów PUK jest obiektywnie trudne, gdyż wpływają na nie dwa przeciwstawnie działające czynniki:

- Odświeżenie floty powinno skutkować mniejszą usterkowością nowych pojazdów, w porównaniu do wymienionych pojazdów,
- Naprawy i obowiązkowy serwis nowych pojazdów mogą być rzadsze, lecz charakteryzować się mogą wyższym kosztem jednostkowym.

Z uwagi na powyższe, do projekcji nie przyjęto założeń PUK o dodatkowym wzroście kosztów napraw (na podstawie wskazanego dokumentu źródłowego opracowanego przez PUK) a posłużono się własną projekcją.

- b) Planowane zwiększenie budżetu remontowego – dodatkowe 50 tys. zł rocznie w stosunku do wykonania 2021 roku.

Tabela 14: Dodatkowe nakłady remontowe

	2022	2023	2024
Usługi obce	50 000	50 000	50 000

Dodatkowe nakłady remontowe wynikają z dużego poziomu zdekaptalizowania majątku Spółki służącego realizacji usług publicznych i niższe wykonanie remontów w poprzednich latach ze względu na ograniczone możliwości ich finansowania.

- c) Zmniejszenie kosztów transportu w wyniku ograniczenia zakresu usługi w stosunku do poprzedniej umowy powierzenia.

Nowa usługa nie uwzględnia transportu pomiędzy stacją przeładunkową a instalacją zagospodarowującą. Spółka nie transportuje odpadów do stacji przeładunkowej od października 2021 roku. Na potrzeby nowej projekcji handlowej, biorąc pod uwagę że bazą kosztów jest wykonanie 2021 roku, należy skorygować w dół koszty usługi in-house w stopniu wynikającym z poniesionych w 2021 roku kosztów transportu odpadów do instalacji zagospodarowującej. Wartość korekty (793 tys. zł) wynika z wyliczenia kosztów transportu zewnętrznego (zakontraktowane usługi obce), transportu własnego ze stacji przeładunkowej oraz bezpośredniego transportu śmieciarkami do instalacji zagospodarowującej (bez procesów z wykorzystaniem stacji przeładunkowej).

Tabela 15: Wyliczenie wartości korekty bazy kosztów usługi in-house z uwagi na ograniczenie zakresu usługi

ŚMIECIARKI (DOSTAWY BEZPOŚREDNIE)	sty 21	lut 21	mar 21	kwi 21	maj 21	cze 21	lip 21	sie 21	wrz 21	RAZEM 2021
LICZBA KM - BYŚ	4 712,00	6 460,00	9 044,00	7 448,00	7 904,00	8 664,00	9 424,00	9 804,00	6 612,00	70 072,00
LICZBA KM - LEKARO	470,00	188,00	8 836,00	5 640,00	5 170,00	2 350,00	7 332,00	9 776,00	10 810,00	50 572,00
ŁĄCZNIE KM	5 182,00	6 648,00	17 880,00	13 088,00	13 074,00	11 014,00	16 756,00	19 580,00	17 422,00	120 644,00
ŚREDNIE ZUŻYCIE (PRZEJAZDY) L/100KM	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	
ZUŻYCIE RAZEM	1 969,16	2 526,24	6 794,40	4 973,44	4 968,12	4 185,32	6 367,28	7 440,40	6 620,36	45 844,72
ŚREDNIA CENA 1 L ON	3,37	3,50	3,70	3,67	3,74	3,85	3,94	3,93	4,11	
KOSZT PALIWA	6 636,07	8 841,84	25 139,28	18 252,52	18 580,77	16 113,48	25 087,08	29 240,77	27 209,68	175 101,50
ROBOCZOGODZINY BYŚ	124,00	170,00	238,00	196,00	208,00	228,00	248,00	258,00	174,00	1 844,00
ROBOCZOGODZINY LEKARO	12,50	5,00	235,00	150,00	137,50	62,50	195,00	260,00	287,50	1 345,00
ŁĄCZNIE ROBOCZOGODZINY	136,50	175,00	473,00	346,00	345,50	290,50	443,00	518,00	461,50	3 189,00
ŚREDNIA STAWKA KIEROWCA	26,72	26,72	26,72	26,72	26,72	26,72	26,72	26,72	26,72	
KOSZT ROBOCZOGODZIN	3 647,28	4 676,00	12 638,56	9 245,12	9 231,76	7 762,16	11 836,96	13 840,96	12 331,28	85 210,08
ŁĄCZNY KOSZT ŚMIECIARKI	10 283,35	13 517,84	37 777,84	27 497,64	27 812,53	23 875,64	36 924,04	43 081,73	39 540,96	260 311,58

TRANSPORT WŁASNY	sty 21	lut 21	mar 21	kwi 21	maj 21	cze 21	lip 21	sie 21	wrz 21	RAZEM 2021
LICZBA KM - BYŚ	1 368,00	1 976,00	1 824,00	1 140,00	1 140,00	1 292,00	532,00	608,00	304,00	10 184,00
LICZBA KM - LEKARO	7 708,00	6 768,00	6 674,00	6 768,00	6 768,00	9 212,00	4 888,00	6 580,00	8 178,00	63 544,00
ŁĄCZNIE KM	9 076,00	8 744,00	8 498,00	7 908,00	7 908,00	10 504,00	5 420,00	7 188,00	8 482,00	73 728,00
ŚREDNIE ZUŻYCIE (PRZEJAZDY) L/100KM	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	
ZUŻYCIE RAZEM	4 084,20	3 934,80	3 824,10	3 558,60	3 558,60	4 726,80	2 439,00	3 234,60	3 816,90	33 177,60
ŚREDNIA CENA 1 L ON	3,37	3,50	3,70	3,67	3,74	3,85	3,94	3,93	4,11	
KOSZT PALIWA	13 763,75	13 771,80	14 149,17	13 060,06	13 309,16	18 198,18	9 609,66	12 711,98	15 687,46	124 261,23
ROBOCZOGODZINY BYŚ	54,00	78,00	72,00	45,00	45,00	51,00	21,00	24,00	12,00	402,00
ROBOCZOGODZINY LEKARO	287,00	252,00	248,50	252,00	252,00	343,00	182,00	245,00	304,50	2 366,00
ŁĄCZNIE ROBOCZOGODZINY	341,00	330,00	320,50	297,00	297,00	394,00	203,00	269,00	316,50	2 768,00
ŚREDNIA STAWKA KIEROWCA	26,72	26,72	26,72	26,72	26,72	26,72	26,72	26,72	26,72	
KOSZT ROBOCZOGODZIN	9 111,52	8 817,60	8 563,76	7 935,84	7 935,84	10 527,68	5 424,16	7 187,68	8 456,88	73 960,96
UTRZYMANIE TABORU	16 807,81	16 807,81	16 807,81	16 807,81	16 807,81	16 807,81	16 807,81	16 807,81	16 807,81	151 270,29
ŁĄCZNY KOSZT TRANSPORT WŁASNY	39 683,08	39 397,21	39 520,74	37 803,71	38 052,81	45 533,67	31 841,63	36 707,47	40 952,15	349 492,48

TRANSPORT ZEWNĘTRZNY	sty 21	lut 21	mar 21	kwi 21	maj 21	cze 21	lip 21	sie 21	wrz 21	RAZEM 2021
Usługi obce	42 090,00	10 800,00		24 450,00	20 800,00	21 450,00	21 650,00	21 600,00	20 800,00	183 640,00
ŁĄCZNY KOSZT TRANSPORT ZEWNĘTRZNY	42 090,00	10 800,00	0,00	24 450,00	20 800,00	21 450,00	21 650,00	21 600,00	20 800,00	183 640,00

Podsumowanie korekty	sty 21	lut 21	mar 21	kwi 21	maj 21	cze 21	lip 21	sie 21	wrz 21	RAZEM 2021
ŁĄCZNY KOSZT ŚMIECIARKI	10 283,35	13 517,84	37 777,84	27 497,64	27 812,53	23 875,64	36 924,04	43 081,73	39 540,96	260 311,58
ŁĄCZNY KOSZT TRANSPORT WŁASNY	39 683,08	39 397,21	39 520,74	37 803,71	38 052,81	45 533,67	31 841,63	36 707,47	40 952,15	349 492,48
ŁĄCZNY KOSZT TRANSPORT ZEWNĘTRZNY	42 090,00	10 800,00	0,00	24 450,00	20 800,00	21 450,00	21 650,00	21 600,00	20 800,00	183 640,00
RAZEM KOREKTA, w tym:	92 056,43	63 715,05	77 298,58	89 751,36	86 665,34	90 859,31	90 415,67	101 389,20	101 293,11	793 444,06
Wynagrodzenia	12 758,80	13 493,60	21 202,32	17 180,96	17 167,60	18 289,84	17 261,12	21 028,64	20 788,16	159 171,04
Paliwo	20 399,82	22 613,64	39 288,45	31 312,59	31 889,93	34 311,66	34 696,74	41 952,75	42 897,14	299 362,73
Naprawy	16 807,81	16 807,81	16 807,81	16 807,81	16 807,81	16 807,81	16 807,81	16 807,81	16 807,81	151 270,29
Usługi obce	42 090,00	10 800,00	0,00	24 450,00	20 800,00	21 450,00	21 650,00	21 600,00	20 800,00	183 640,00

- Obecne zatrudnienie w spółce wynosi 80 osób (79 etatów). Przejęcie odpowiedzialności za administrowanie i zarządzanie cmentarzem wymaga zatrudnienia 3 pracowników – 2 fizycznych i jednego administracyjnego.

Tabela 16: Obecne zatrudnienie w PUK Piaseczno

Stan na dzień	łącznie zatrudnienie - osoby	Pracownicy umysłowi	Pracownicy fizyczni	Liczba etatów	w tym PSZOK	Umowy - zlecenia
02.11.2020	61	9	52	60,5	5	8
30.09.2021	76	11	65	75,0	5	8
30.11.2021	80	11	69	79,0	3	2
31.12.2021	80	11	69	79,0	3	2

7.3. Koszty PUK Piaseczno dla poszczególnych działalności

Na bazie powyższych założeń, opracowano projekcję kosztów bezpośrednich dla poszczególnych działalności PUK Piaseczno oraz projekcję kosztów ogólnego zarządu Spółki.

Tabela 17: Koszty bezpośrednie - Odbiór i zagospodarowanie odpadów PSZOK

Odbiór i zagospodarowanie odpadów PSZOK	884 369,23	946 137,90	1 055 312,68	1 122 722,40
Amortyzacja	43 351,50	42 151,68	41 323,42	27 486,26
Zużycie materiałów i energii	52 266,15	68 008,51	72 773,04	77 024,72
Zużycie materiałów	0,00	0,00	0,00	0,00
Energia, woda	0,00	0,00	0,00	0,00
Paliwo, oleje	3 342,58	3 535,41	3 972,04	4 287,42
Opony do pojazdów	0,00	0,00	0,00	0,00
Worki	0,00	0,00	0,00	0,00
Pojemniki	0,00	0,00	0,00	0,00
pozostałe	14 042,52	14 852,64	16 686,94	18 011,88
wyposażenie	0,00	0,00	0,00	0,00
Paliwo- samochody	34 719,18	49 449,25	51 921,71	54 517,79
Materiały środki do dezynfekcji	161,87	171,21	192,35	207,63
Usługi obce	561 807,48	594 218,33	667 604,29	720 612,07
Zagospodarowanie odpadów	417 732,08	441 831,17	496 397,32	535 811,27
Usługi zewnętrzne:	113 339,40	119 877,99	134 682,92	145 376,74
usługi transportowe, usługi sprzętowe	113 339,40	119 877,99	134 682,92	145 376,74
Usługa naprawy, warsztat:	2 978,30	3 150,12	3 539,16	3 820,17
Wynajem pojazdów:	0,00	0,00	0,00	0,00
leasing	0,00	0,00	0,00	0,00
wynajem pojazdów i maszyn	0,00	0,00	0,00	0,00
Usługa ochrony	0,00	0,00	0,00	0,00
Usługi pozostałe:	27 757,70	29 359,05	32 984,89	35 603,89
Usługa- pracownicy sezonowi zew.	0,00	0,00	0,00	0,00
Usługi dot.działki Mazurska	0,00	0,00	0,00	0,00
Podatki i opłaty	0,00	0,00	0,00	0,00
Wynagrodzenia	178 031,95	190 025,47	215 488,89	234 861,34
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	44 735,78	47 316,60	53 160,20	57 381,12
Pozostałe koszty rodzajowe	4 176,37	4 417,31	4 962,84	5 356,89

Tabela 18: Koszty bezpośrednie - Odbiór i zagospodarowanie działalność komercyjna

Odbiór i zagospodarowanie działalność komercyjna	2 336 415,49	923 681,89	855 362,45	909 468,52
Amortyzacja	14 392,83	7 606,01	4 229,28	1 141,78
Zużycie materiałów i energii	122 377,23	35 600,40	42 822,96	45 010,16
Zużycie materiałów	0,00	0,00	0,00	0,00
Energia, woda	0,00	0,00	0,00	0,00
Paliwo, oleje	1 960,50	428,57	550,28	593,97
Opony do pojazdów	0,00	0,00	0,00	0,00
Worki	0,00	0,00	0,00	0,00
Pojemniki	0,00	0,00	0,00	0,00
pozostałe	3 620,26	791,39	1 016,14	1 096,83
wyposażenie	0,00	0,00	0,00	0,00
Paliwo- samochody	116 796,47	34 380,45	41 256,54	43 319,37
Materiały środki do dezynfekcji	0,00	0,00	0,00	0,00
Usługi obce	1 922 022,84	819 371,85	729 303,41	777 413,25
Zagospodarowanie odpadów	1 207 755,52	264 015,36	338 995,72	365 911,98
Usługi zewnętrzne:	112 890,00	24 677,75	31 686,24	34 202,12
usługi transportowe, usługi sprzętowe	112 890,00	24 677,75	31 686,24	34 202,12
Usługa naprawy, warsztat:	25 254,31	5 520,59	7 088,44	7 651,26
Wynajem pojazdów:	510 900,51	510 900,51	333 226,21	349 887,52
leasing	277 688,51	277 688,51	333 226,21	349 887,52
wynajem pojazdów i maszyn	233 212,00	233 212,00	0,00	0,00
Usługa ochrony	0,00	0,00	0,00	0,00
Usługi pozostałe:	65 222,50	14 257,64	18 306,81	19 760,37
Usługa- pracownicy sezonowi zew.	0,00	0,00	0,00	0,00
Podatki i opłaty	195,00	42,63	54,73	59,08
Wynagrodzenia	207 665,53	45 811,02	59 371,08	64 708,54
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	47 877,20	10 465,96	13 438,29	14 505,29
Pozostałe koszty rodzajowe	22 079,86	4 826,66	6 197,43	6 689,50

Tabela 19: Koszty bezpośrednie – Cmentarz

Usługi- Cmentarz	0,00	904 653,45	969 684,19	998 843,35
Amortyzacja	0,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00
Zużycie materiałów i energii	0,00	22 000,00	23 540,00	24 199,12
Zużycie materiałów	0,00	5 000,00	5 350,00	5 499,80
Energia, woda	0,00	7 000,00	7 490,00	7 699,72
Paliwo, oleje	0,00	5 000,00	5 350,00	5 499,80
Opony do pojazdów	0,00	0,00	0,00	0,00
Worki	0,00	0,00	0,00	0,00
Pojemniki	0,00	0,00	0,00	0,00
pozostałe	0,00	0,00	0,00	0,00
wyposażenie	0,00	5 000,00	5 350,00	5 499,80
Paliwo- samochody	0,00	0,00	0,00	0,00
Usługi obce	0,00	629 303,45	673 354,69	692 208,62
Zagospodarowanie odpadów	0,00	106 250,00	113 687,50	116 870,75
Usługi zewnętrzne:	0,00	47 000,00	50 290,00	51 698,12
usługi transportowe, usługi sprzętowe	0,00	47 000,00	50 290,00	51 698,12
Usługa naprawy, warsztat:	0,00	0,00	0,00	0,00
Wynajem pojazdów:	0,00	0,00	0,00	0,00
leasing	0,00	0,00	0,00	0,00
wynajem pojazdów i maszyn	0,00	0,00	0,00	0,00
Usługa ochrony	0,00	1 500,00	1 605,00	1 649,94
Usługi pozostałe:	0,00	474 553,45	507 772,19	521 989,81
Usługa- pracownicy sezonowi zew.	0,00	0,00	0,00	0,00
Podatki i opłaty	0,00	0,00	0,00	0,00
Wynagrodzenia	0,00	195 000,00	210 600,00	218 602,80
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	0,00	44 850,00	47 989,50	49 333,21
Pozostałe koszty rodzajowe	0,00	10 000,00	10 700,00	10 999,60

Tabela 20: Koszty bezpośrednie – Transport, odbiór odpadów, prowadzenie stacji przeładunkowej

Transport, odbiór odpadów, prowadzenie stacji przeładunkowej - In-house	9 975 789,42	10 401 561,20	11 592 225,27	12 188 297,67
Amortyzacja	292 944,75	141 025,16	122 638,20	27 551,26
Zużycie materiałów i energii	1 977 464,35	1 650 100,79	1 727 587,34	1 791 751,22
Zużycie materiałów	0,00	0,00	0,00	0,00
Energia, woda	0,00	0,00	0,00	0,00
Paliwo, oleje	31 484,64	35 789,22	39 443,30	41 764,14
Opony do pojazdów	0,00	0,00	0,00	0,00
Worki	247 095,41	295 526,11	325 699,33	344 863,47
Pojemniki	0,00	0,00	0,00	0,00
pozostałe	33 196,85	37 735,52	41 588,32	44 035,38
wyposażenie	16 351,49	18 587,07	20 484,81	21 690,13
Paliwo- samochody	824 455,47	1 261 979,75	1 299 839,15	1 338 834,32
<i>Baza historyczna</i>	1 123 818,20			
<i>Korekta zakresu in-house</i>	-299 362,73			
Materiały środki do dezynfekcji	425,01	483,12	532,44	563,77
Usługi obce	2 649 664,61	2 822 550,15	3 316 646,46	3 513 819,63
Zagospodarowanie odpadów	0,00	0,00	0,00	0,00
Usługi zewnętrzne:	0,00	0,00	0,00	0,00
usługi transportowe, usługi sprzętowe	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Baza historyczna</i>	183 640,00			
<i>Korekta zakresu in-house</i>	-183 640,00			
Usługa naprawy, warsztat:	490 232,14	557 256,68	614 152,59	650 289,32
<i>Baza historyczna</i>	641 502,43			
<i>Korekta zakresu in-house</i>	-151 270,29			
Wynajem pojazdów:	1 308 437,67	1 247 950,66	1 586 385,37	1 684 691,97
Leasing	279 975,84	574 300,83	1 586 385,37	1 684 691,97
<i>Baza historyczna</i>	279 975,84	279 975,84	279 975,84	279 975,84
<i>Plan wymiany floty</i>		294 324,99	1 306 409,53	1 404 716,13
wynajem pojazdów i maszyn	1 028 461,83	673 649,83	0,00	0,00
<i>Baza historyczna</i>	1 028 461,83	1 028 461,83	1 028 461,83	1 028 461,83
<i>Plan wymiany floty</i>		-354 812,00	-1 028 461,83	-1 028 461,83
Usługa ochrony	0,00	0,00	0,00	0,00
Usługi pozostałe:	243 949,80	327 302,62	355 615,21	373 597,61
<i>Baza historyczna</i>	243 949,80	277 302,62	305 615,21	323 597,61
<i>Plan remontów</i>		50 000,00	50 000,00	50 000,00
Usługa- pracownicy sezonowi zew.	607 045,00	690 040,19	760 493,30	805 240,72
Podatki i opłaty	22 024,00	25 035,12	27 591,21	29 214,67
Wynagrodzenia	3 937 686,65	4 516 999,11	5 024 709,81	5 372 118,25
<i>Baza historyczna</i>	4 096 857,69			
<i>Korekta zakresu in-house</i>	-159 171,04	0,00	0,00	0,00
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	989 924,98	1 125 267,52	1 240 157,34	1 313 128,20
Pozostałe koszty rodzajowe	106 080,08	120 583,35	132 894,91	140 714,44

Tabela 21: Koszty bezpośrednie – Punkt skupu odpadów

Koszty	2021	2022	2023	2024
Punkt skupu odpadów	234,70	256,53	274,48	282,17
Zużycie materiałów i energii	234,70	256,53	274,48	282,17

Tabela 22: Koszty pośrednie

Koszty ogólnego zarządu	4 408 131,88	4 828 039,18	5 179 252,06	5 339 189,14
Koszty zarządu	469 686,38	517 503,73	558 291,57	578 851,32
Zużycie materiałów i energii	0,00	0,00	0,00	0,00
Wynagrodzenia	413 651,75	456 257,88	492 758,51	511 483,33
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	56 034,63	61 245,85	65 533,06	67 367,99
Pozostałe koszty:	0,00	0,00	0,00	0,00
Koszty administracji	3 938 445,50	4 310 535,44	4 620 960,49	4 760 337,82
Amortyzacja	56 854,97	56 228,24	55 914,96	53 499,26
Zużycie materiałów i energii:	353 477,23	386 350,61	413 395,16	424 970,22
Usługi obce	1 900 196,60	2 076 914,88	2 222 298,93	2 284 523,30
Podatki i opłaty	144 764,54	158 227,64	169 303,58	174 044,08
Wynagrodzenia	1 172 875,49	1 293 681,67	1 397 176,20	1 450 268,89
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	254 956,99	278 667,99	298 174,75	306 523,64
Pozostałe koszty rodzajowe	44 629,78	48 780,35	52 194,97	53 656,43
NKUP	10 689,90	11 684,06	12 501,94	12 852,00

Tabela 23: Koszty działalności PUK Piaseczno – podsumowanie

	2021	2022	2023	2024
Koszty bezpośrednie	13 258 044,67	13 176 290,97	14 472 859,07	15 219 614,11
Odbiór i zagospodarowanie odpadów PSZOK	884 369,23	946 137,90	1 055 312,68	1 122 722,40
Odbiór i zagospodarowanie działalność komercyjna	2 336 415,49	923 681,89	855 362,45	909 468,52
Usługi- Cmentarz	0,00	904 653,45	969 684,19	998 843,35
Transport, odbiór odpadów, prowadzenie stacji przeładunkowej - In-house	9 975 789,42	10 401 561,20	11 592 225,27	12 188 297,67
Punkt skupu odpadów	234,70	256,53	274,48	282,17
Koszty ogólnego zarządu	4 408 131,88	4 828 039,18	5 179 252,06	5 339 189,14
RAZEM	17 666 176,55	18 004 330,14	19 652 111,13	20 558 803,26

Na potrzeby projekcji dokonano alokacji kosztów pośrednich na poszczególne działalności.

Tabela 24: Alokacja kosztów pośrednich na poszczególne działalności

Alokacja kosztów ogólnych na działalności	2022	2023	2024
Odbiór i zagospodarowanie odpadów PSZOK	346 682,60	377 653,81	393 861,97
Odbiór i zagospodarowanie działalność komercyjna	338 454,30	306 099,69	319 050,43
Usługi- Cmentarz	331 481,93	347 010,83	350 403,99
Transport, odbiór odpadów, prowadzenie stacji przeładunkowej - In-house	3 811 326,35	4 148 389,50	4 275 773,75
Punkt skupu odpadów	94,00	98,23	98,99

Tabela 25: Koszty działalności PUK Piaseczno z uwzględnieniem alokacji kosztów pośrednich na poszczególne działalności

Koszty	2022	2023	2024
Odbiór i zagospodarowanie odpadów PSZOK	1 292 820,50	1 432 966,49	1 516 584,38
Odbiór i zagospodarowanie działalność komercyjna	1 262 136,20	1 161 462,14	1 228 518,96
Usługi- Cmentarz	1 236 135,38	1 316 695,02	1 349 247,34
Transport, odbiór odpadów, prowadzenie stacji przeładunkowej - In-house	14 212 887,55	15 740 614,77	16 464 071,42
Punkt skupu odpadów	350,52	372,71	381,16
Razem	18 004 330,14	19 652 111,13	20 558 803,26

7.4. Przychody PUK Piaseczno dla poszczególnych działalności

Projekcja zakłada, że wszystkie działalności realizowane przez PUK Piaseczno będą rentowne. Na podstawie przyjętych założeń co do marż, opracowano projekcję przychodów. Brak wartości dla punktu skupu odpadów wynika z faktu, iż nie występują w tym przypadku przychody z usług, a niewielkie przychody ze sprzedaży surowców.

Tabela 26: Projekcja przychodów PUK Piaseczno

	2022	2023	2024
Przychody ze sprzedaży usług	18 683 588,73	20 349 629,63	21 282 951,27
PSZOK	1 357 461,52	1 504 614,82	1 592 413,60
Odbiór i zagospodarowanie działalność komercyjna	1 451 456,63	1 335 681,46	1 412 796,80
Usługi- Cmentarz	1 256 408,00	1 338 288,82	1 371 375,00
Transport, odbiór odpadów, prowadzenie stacji przeładunkowej - In-house	14 445 978,91	15 998 760,85	16 734 082,19
Usługa wynajmu hali	172 283,68	172 283,68	172 283,68
Punkt skupu odpadów	0,00	0,00	0,00

7.5. Maksymalna należna rekompensata – Odbiór i transport odpadów komunalnych

Działalność powierzona: Transport, odbiór odpadów, prowadzenie stacji przeładunkowej - In-house

Kb - Koszty bezpośrednie Działalności Powierzzonej (netto)

Kb - koszty bezpośrednie	2022	2023	2024	Razem
Koszty bezpośrednie	10 401 561,20	11 592 225,27	12 188 297,67	34 182 084,14
Amortyzacja	141 025,16	122 638,20	27 551,26	291 214,62
Zużycie materiałów i energii	1 650 100,79	1 727 587,34	1 791 751,22	5 169 439,35
Usługi obce	2 822 550,15	3 316 646,46	3 513 819,63	9 653 016,24
Podatki i opłaty	25 035,12	27 591,21	29 214,67	81 841,00
Wynagrodzenia	4 516 999,11	5 024 709,81	5 372 118,25	14 913 827,17
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	1 125 267,52	1 240 157,34	1 313 128,20	3 678 553,06
Pozostałe koszty rodzajowe	120 583,35	132 894,91	140 714,44	394 192,70

Kp - Koszty pośrednie Działalności Powierzzonej (netto)

Przychody	2022	2023	2024	razem
Koszty pośrednie	3 811 326,35	4 148 389,50	4 275 773,75	12 235 489,60

Pp- Pozostałe przychody (netto)

Przychody	2022	2023	2024	razem
Pozostałe przychody	0,00	0,00	0,00	0,00

RZ- Rozsądny zysk - limit maksymalny, dla ROS=1,64% (netto)

Przychody	2022	2023	2024	razem
RZ- Rozsądny zysk - limit maksymalny, dla ROS=1,64%	233 091,36	258 146,08	270 010,77	761 248,21

R- Należna Rekompensata przy ROS=1,64% (netto)

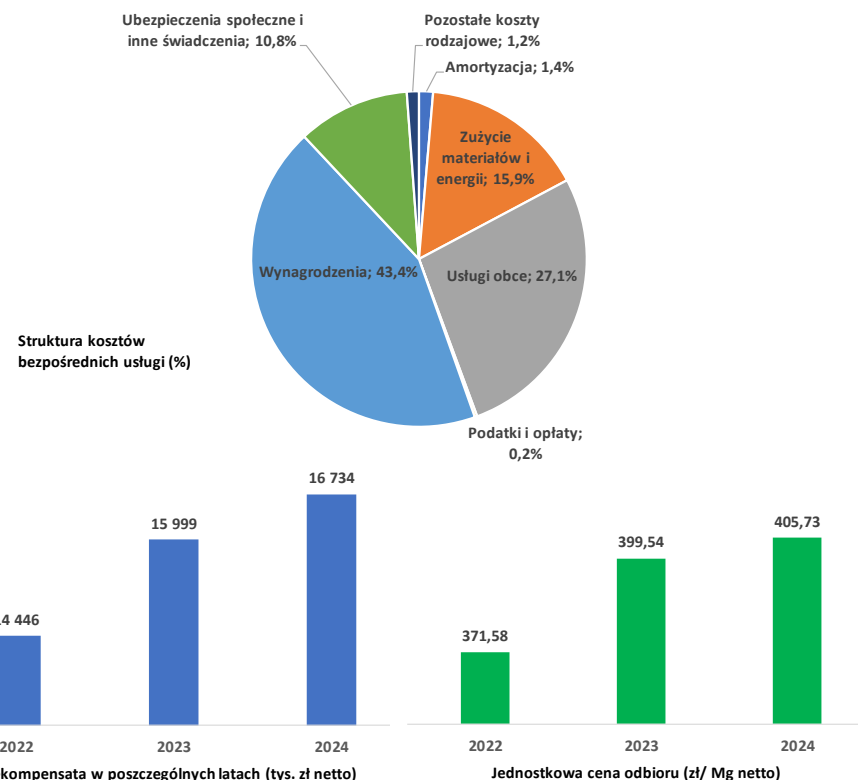
Przychody	2022	2023	2024	razem
R - Rekompensata	14 445 978,91	15 998 760,85	16 734 082,19	47 178 821,95

Koszt jednostkowy usługi

	2022	2023	2024	Razem
Rekompensata (tys. zł)	14 446	15 999	16 734	47 178,82
Tonaż (Mg)	38 877	40 043	41 245	120 165
Cena jednostkowa (zł netto/ Mg)	371,58	399,54	405,73	

Kb - Koszty bezpośrednie Działalności Powierzzonej (netto) - struktura

Kb - koszty bezpośrednie	2022	2023	2024	Razem
Koszty bezpośrednie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Amortyzacja	1,4%	1,1%	0,2%	0,9%
Zużycie materiałów i energii	15,9%	14,9%	14,7%	15,1%
Usługi obce	27,1%	28,6%	28,8%	28,2%
Podatki i opłaty	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
Wynagrodzenia	43,4%	43,3%	44,1%	43,6%
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	10,8%	10,7%	10,8%	10,8%
Pozostałe koszty rodzajowe	1,2%	1,1%	1,2%	1,2%



7.6. Maksymalna należna rekompensata – Administrowanie i zarządzanie cmentarzem komunalnym

Działalność powierzona: Cmentarz

Kb - Koszty bezpośrednie Działalności Powierzonej (netto)

Kb - koszty bezpośrednie	2022	2023	2024	Razem
Koszty bezpośrednie	904 653,45	969 684,19	998 843,35	2 873 180,99
Amortyzacja	3 500,00	3 500,00	3 500,00	10 500,00
Zużycie materiałów i energii	22 000,00	23 540,00	24 199,12	69 739,12
Usługi obce	629 303,45	673 354,69	692 208,62	1 994 866,76
Podatki i opłaty	0,00	0,00	0,00	0,00
Wynagrodzenia	195 000,00	210 600,00	218 602,80	624 202,80
Ubezpieczenia społeczne i inne świ	44 850,00	47 989,50	49 333,21	142 172,71
Pozostałe koszty rodzajowe	10 000,00	10 700,00	10 999,60	31 699,60

Kp - Koszty pośrednie Działalności Powierzonej (netto)

Przychody	2022	2023	2024	razem
Koszty pośrednie	331 481,93	347 010,83	350 403,99	1 028 896,75

Pp- Pozostałe przychody (netto)

Przychody	2022	2023	2024	razem
Pozostałe przychody	0,00	0,00	0,00	0,00

RZ- Różny zysk - limit maksymalny, dla ROS=1,64% (netto)

Przychody	2022	2023	2024	razem
RZ- Różny zysk - limit maksymalny, dla ROS=1,64%	20 272,62	21 593,80	22 127,66	63 994,07

R- Należna Rekompensata przy ROS=1,64% (netto)

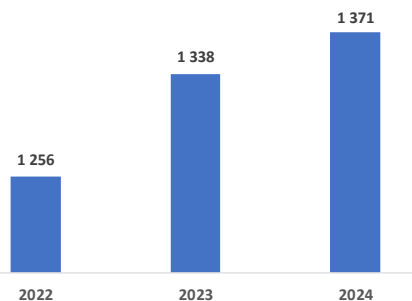
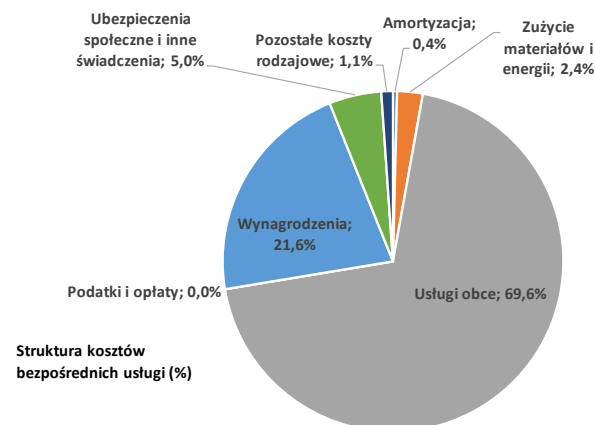
Przychody	2022	2023	2024	razem
R - Rekompensata	1 256 408,00	1 338 288,82	1 371 375,00	3 966 071,81

Koszt jednostkowy usługi

	2022	2023	2024	Razem
Rekompensata (tys. zł)	1 256	1 338	1 371	3 966,07

Kb - Koszty bezpośrednie Działalności Powierzonej (netto) - struktura

Kb - koszty bezpośrednie	2022	2023	2024	Razem
Koszty bezpośrednie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Amortyzacja	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%
Zużycie materiałów i energii	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%
Usługi obce	69,6%	69,4%	69,3%	69,4%
Podatki i opłaty	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Wynagrodzenia	21,6%	21,7%	21,9%	21,7%
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	5,0%	4,9%	4,9%	4,9%
Pozostałe koszty rodzajowe	1,1%	1,1%	1,1%	1,1%



7.7. Test zachowania relacji 10%/90%

Projekcja wykazuje pozytywny wynik testu relacji „10/90”. Przychody z działalności komercyjnej dla każdego z lat kształtują się poniżej progu 10%. Spółka dla bezpieczeństwa zachowania przesłanki in-house powinna unikać kontraktowania usług komercyjnych w sposób, który powodowałby zbliżanie się do wskaźnika 10%. Należy uwzględnić margines bezpieczeństwa.

Tabela 27: Udział przychodów z działalności komercyjnej w przychodach ogółem

Pozycja	2022	2023	2024
Łączne przychody	18 683 588,73	20 349 629,63	21 282 951,27
Działalność komercyjna, w tym:	1 623 740,31	1 507 965,14	1 585 080,48
Odbiór i zagospodarowanie działalność komercyjna	1 451 456,63	1 335 681,46	1 412 796,80
Pozostałe	172 283,68	172 283,68	172 283,68
Punkt skupu odpadów	0,00	0,00	0,00
Działalność niekomercyjna	17 059 848,42	18 841 664,48	19 697 870,79
Udział przychodów z działalności komercyjnej w przychodach ogółem	8,69%	7,41%	7,45%

8. Podsumowanie i rekomendacje

Podsumowując przedstawione powyżej uwarunkowania prawne, jak i uwarunkowania dotyczące PUK Sp. z o.o. jako spółki komunalnej, wskazać można na następujące kwestie:

1. Potrzeba sporządzenia niniejszego opracowania wynika z dalszej reorganizacji PUK Sp. z o. o., tj. z zamiaru powierzenia PUK Sp. z o.o. zadań własnych Gminy Piaseczno z zakresu odbioru odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości zamieszkałych i mieszanych oraz z zakresu administrowania i zarządzania cmentarzem komunalnym położonym w Piasecznie przy ulicy Julianowskiej 27;
2. Zmiana zakresu działalności Spółki (administrowanie i zarządzanie cmentarzem komunalnym) stanowi jej reorganizację w rozumieniu art. 214 ust. 6 PZP;
3. W związku z reorganizacją działalności Spółki, w przypadku badania spełnienia przesłanek możliwości zastosowania w przyszłości trybu udzielenia jej zamówienia publicznego w formule *in-house* przez Gminę, dane dotyczące średniego przychodu Spółki staną się nieadekwatne, wobec czego należy posłużyć się wiarygodnymi prognozami handlowymi;
4. Powierzenie zadania własnego Gminy z zakresu odbioru odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości zamieszkałych i mieszanych musi nastąpić w drodze udzielenia zamówienia publicznego, nie wyłączając trybu z wolnej ręki (*in-house*);
5. Zlecenie zadania własnego Gminy z zakresu odbioru odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości niezamieszkałych musi nastąpić w drodze przetargu zorganizowanego na podstawie ustawy PZP – wobec czego brak jest przesłanek do ujęcia tej działalności w całym okresie sporządzanej prognozy jako realizowanej przez PUK;
6. Na gruncie art. 214 ust. 4 PZP istnienie przesłanek, udzielenia zamówienia publicznego w formule *in-house* wymagane jest przez cały okres, na jaki zostanie zawarta umowa w sprawie zamówienia publicznego – ewentualne niespełnienie przesłanek skutkuje koniecznością wyłączenia zawartej umowy z obrotu prawnego (choć brak w ustawie wprost wskazanej konsekwencji);
7. Projekcja wykazuje pozytywny wynik testu relacji „10/90”. Przychody z działalności komercyjnej dla każdego z lat kształtują się poniżej progu 10%.
8. W przypadku działalności dotyczącej PSZOK, rekomendować należy odstąpienie od udzielania w przyszłości zamówień w tym zakresie w ramach procedury konkurencyjnej np. przetargu nieograniczonego, w sytuacji spełnienia przesłanek udzielenia zamówienia w formule *in-house*. Należy bowiem wskazać, że aktualnie działalność ta wliczana będzie do osiągnięcia progu 90% działalności powierzonej Spółce przez Gminę. Wobec wymogu istnienia przesłanek przez cały okres powierzenia zadania w formule *in-house* (por. pkt. 6 powyżej), problem może pojawić się w przypadku ewentualnego zwycięstwa innego podmiotu w ramach procedury konkurencyjnej. Może wówczas dojść do sytuacji, w której Spółka „straci”

działalność PSZOK w trakcie trwania umowy zawartej w formule *in-house* a w konsekwencji przestanie spełniać przesłankę 90% działalności powierzonej.

9. Założenia do projekcji przygotowane zostały w okresie dużej zmienności gospodarczej, czego skutkiem jest przyjęcie np. wysokich wskaźników inflacji, aktualnych (wysokich) cen paliwa. Istnieje duża niepewność co do projekcji wolumenu odbieranych opadów z uwagi na ryzyko niedoszacowania wpływu uchodźców ukraińskich na gospodarkę odpadami. Dlatego też parametry finansowe realizacji usług powierzonych powinny być ściśle monitorowane, aby zapewnić trwałość jej realizacji.

9. Spis tabel

Tabela 1: Założenia makroekonomiczne	15
Tabela 2: Planowane marże	15
Tabela 3: Wskaźniki zmian w zakresie realizowanych usług	16
Tabela 4: Wskaźniki zmiany rodzajów kosztów	16
Tabela 5: Kalkulacja wskaźnika zmiany kosztów paliwa na 2022 rok.....	17
Tabela 6: Wykonanie i projekcja tonażu odpadów (Mg).....	17
Tabela 7: Wykonanie i projekcja tonażu odpadów (Mg) – układ miesięczny	18
Tabela 8: Założenia dla projekcji wolumenu odpadów	19
Tabela 9: Planowana baza kosztowa usługi – Administrowanie i zarządzanie cmentarzem komunalnym (zł netto)	20
Tabela 10: Bezpośrednie roczne koszty rodzajowe dla zadania: Administrowanie i zarządzanie cmentarzem komunalnym (zł netto).....	20
Tabela 11: Planowany harmonogram wymiany floty.....	21
Tabela 12: Liczebność floty śmieciarek i koszty ich utrzymania, według planu PUK	22
Tabela 13: Zakres założeń programu wymiany floty śmieciarek PUK przyjęty do prognozy – korekta założeń w danym roku w stosunku do bazy 2021 roku	23
Tabela 14: Dodatkowe nakłady remontowe	23
Tabela 15: Wyliczenie wartości korekty bazy kosztów usługi in-house z uwagi na ograniczenie zakresu usługi .	24
Tabela 16: Obecne zatrudnienie w PUK Piaseczno	25
Tabela 17: Koszty bezpośrednie - Odbiór i zagospodarowanie odpadów PSZOK	25
Tabela 18: Koszty bezpośrednie - Odbiór i zagospodarowanie działalność komercyjna	26
Tabela 19: Koszty bezpośrednie – Cmentarz	27
Tabela 20: Koszty bezpośrednie – Transport, odbiór odpadów, prowadzenie stacji przeładunkowej	28
Tabela 21: Koszty bezpośrednie – Punkt skupu odpadów	28
Tabela 22: Koszty pośrednie	29
Tabela 23: Koszty działalności PUK Piaseczno – podsumowanie	29
Tabela 24: Alokacja kosztów pośrednich na poszczególne działalności	29
Tabela 25: Koszty działalności PUK Piaseczno z uwzględnieniem alokacji kosztów pośrednich na poszczególne działalności	30
Tabela 26: Projekcja przychodów PUK Piaseczno	30
Tabela 27: Udział przychodów z działalności komercyjnej w przychodach ogółem	33



Jaškowa Dolina 11 B/3
80-252 Gdańsk
T: +48 58 344 44 50
F: +48 58 344 44 49
biuro@dsconsulting.com.pl