



Raport

Komunikacja miejska

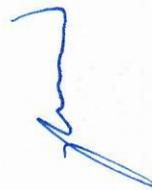
Audyt

Miasto Kołobrzeg

A.	Informacje o audycie	3
B.	Wprowadzenie	4
C.	Streszczenie zarządcze	6
D.	Organizacja systemu zarządzania spółką	8
E.	Planowanie	11
F.	Działalność usługowa	13
G.	Koszty	15
H.	Zarządzanie zasobami ludzkimi	17
I.	Zamówienia publiczne	22
J.	Nadzór właścicielski	24
K.	Załącznik. Lista istotnych procedur, instrukcji i upoważnień ..	29
L.	Podpisy i oświadczenia	30

Stosowane skróty

OPZ	Opis Przedmiotu Zamówienia
SIWZ	Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia
UM	Urząd Miasta
PZP	Prawo Zamówień Publicznych
ZW	Zgromadzenie Wspólników
RN	Rada Nadzorcza




A. Informacje o audycie

Spółka	Komunikacja Miejska w Kołobrzegu, Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, ul. Solna 2, 78-100 Kołobrzeg, REGON: 330255687, NIP: 671-00-11-163,
Przedmiot działalności jednostki:	Zapewnienie lokalnego transportu zbiorowego, obsługa stref płatnego parkowania, sprzedaż paliw.
Wykonawca	AuditSolutions, ul. Wikingów 12A Warszawa, NIP 5242654831 REGON 141517521
Audytytorzy przeprowadzający audyt	Konrad Knedler
Data rozpoczęcia i zakończenia audytu	Od 28 lutego do 15 kwietnia 2019 roku
Zakres przedmiotowy audytu	Zgodnie z umową
Okres badania	2016-2018

Oświadczenia audytorów o niezależności

Niniejszym oświadczamy, że jesteśmy niezależni wobec audytowanej spółki oraz zachowaliśmy poufność i nie naruszyliśmy tajemnic określonych w odrębnych przepisach, w tym tajemnicy przedsiębiorstwa.

B. Wprowadzenie

1. Cel i zakres audytu

Zgodnie z umową celem realizacji audytu było poznanie i opisanie aktualnego systemu zarządzania, jaki obowiązuje w spółce w następujących obszarach:

- Organizacja systemu zarządzania Spółką,
- Planowanie zarówno w ujęciu rocznym, jak i wieloletnim,
- Działalność usługowa
- Zarządzanie zasobami ludzkimi,
- Koszty Spółki,
- Nadzór właścicielski,

a także przedstawienie rekomendacji/zaleceń mających na celu usprawnienie działalności lub wyeliminowanie stwierdzonych uchybień, nieprawidłowości.

2. Metodyka audytu

Metodyka naszych prac przedstawiała się następująco:

1. Wstępny przegląd

a) Nasze prace rozpoczęliśmy od spotkania otwierającego audyt, podczas którego omówiono kwestie związane z organizacją audytu:

- zapotrzebowanie na informację: przekazano plik Excel
- ustalono zasady przekazywania informacji: poprzez serwer <https://www.ibard.com/>
- Określono harmonogram dalszych prac i zasady komunikacji – wyznaczono osobę do komunikacji w spółce.

b) Otrzymana sukcesywnie informacja podlegała wstępnej analizie, która umożliwiła zaprojektowanie kolejnych czynności audytorskich.

II. Prace audytorskie na miejscu

Zespół audytorski przeprowadził serię spotkań z osobami odpowiedzialnymi za poszczególne obszary audytu. Przeprowadziliśmy wywiady z prezesem spółki, osobami odpowiedzialnymi za sprawy organizacyjne, finansowe, kadrowe, związane z zamówieniami publicznymi. Przeprowadzono również analizę i weryfikację dokumentacji w siedzibie spółki.

W trakcie naszych prac analizowaliśmy plany i sprawozdania z ich realizacji, procedury i regulaminy, dokumentację przetargową wybranych postępowań oraz protokoły i uchwały Rady Nadzorczej.

III. Przegląd i analiza otrzymanej dokumentacji

Uzyskane w trakcie pracy na miejscu informacje były podstawą dla dalszych prac. Przeprowadziliśmy szczegółowy przegląd i analizę obszarów badania, określonych w umowie.

IV. Uzgadnianie raportu i sprawozdawczość

Wstępny raport z audytu został przedstawiony spółce w celu uzyskania od niej informacji zwrotnej. Przeprowadziliśmy w siedzibie spółki spotkanie uzgodnieniowe, a w jego wyniku powstał niniejszy raport. Planowane jest także przedstawienie wyników audytu w siedzibie Urzędu Miasta Kołobrzeg przy współudziale: przedstawicieli Urzędu Miasta Kołobrzeg, oraz przedstawicieli Rady Miasta Kołobrzeg. Podczas prezentacji zostaną omówione ustalenia, wnioski oraz rekomendacje wynikające z audytu.

3. Struktura raportu

Z przedstawionej metodyki a także samej umowy oraz SIWZ wynika struktura niniejszego raportu.

W sekcji **Streszczenie zarządcze** zawarliśmy podsumowanie najistotniejszych zagadnień omówionych w raporcie.

W sekcji **Informacje o audycie** podane zostały podstawowe dane o spółce, audytorze oraz samym audycie.

W sekcji **Metodyka** audytu przedstawiliśmy nasze podejście do audytu.

Kolejne sekcje odnoszą się do poszczególnych obszarów audytu i zawierają:

- opis badanych obszarów wraz z podstawowymi informacjami na temat regulacji w obszarze, kluczowej dokumentacji oraz mechanizmach kontrolnych,
- opis konkretnych słabości oraz nieprawidłowości, podając ich charakter, istotność, a także
- zalecenia działań, które powinny zostać podjęte w celu korekty.

Zgodnie z *OPZ organizacja systemu zarządzania* Spółką powinna odnosić się do działalności usługowej, zarządzania kosztami, udzielania zamówień, zatrudnienia, planowania i sprawozdawczości. W związku z tym, że kolejne sekcje odnoszą się szczegółowo do tych obszarów, w ramach *Sekcji Organizacja systemu zarządzania* omawiamy ogólne kwestie związane z strukturą spółki, sposobem, w jaki zarządza ryzykiem i system kontroli wewnętrznej. Dodatkowo w stosunku do OPZ, wyodrębniliśmy *Sekcję Zamówienia publiczne*. Ostateczne obszary prezentowane przez nas w raporcie przedstawiają się następująco:

- **Organizacja systemu zarządzania Spółką.** Przedstawiamy skrócony opis działalności spółki oraz system kontroli/zarządzania.
- **Planowanie.** Przedstawiamy rodzaje stosowanych planów, sposób ich powstawania oraz sposób rozliczania z ich realizacji.

- **Działalność usługowa.** Zawiera informacje o stosowanej polityce cenowej, osiągniętej rentowności oraz sposobach zapewnienia jakości.

- **Zarządzanie zasobami ludzkimi,** które obejmuje zatrudnienie, rekrutację, wynagrodzenia, premie i nagrody, oraz rozliczanie pracowników (jako elementów systemu wpływających na jakość pracy).

- **Zamówienia publiczne.** Oceniane z punktu widzenia racjonalności gospodarowania środkami publicznymi.

- **Koszty Spółki.** Zaprezentowana została struktura rodzajowa i struktura produktowa kosztów, zgodnie z posiadaną przez spółkę ewidencją, w badanym okresie.

- **Nadzór właścicielski.** Sprawowany poprzez ZW, pełnomocnika Prezydenta oraz RN, który obejmuje realizację funkcji nadzorczych z odpowiednim wykorzystaniem dostępnych narzędzi.

C. Streszczenie zarządcze

Przeprowadzony przez nas audyt odpowiadał na wymagania określone w Opisie Przedmiotu Zamówienia, który określił obszary audytu oraz cele weryfikacji.

Uważamy, że dla efektywnego funkcjonowania spółki kluczowa jest właściwa współpraca spółki z miastem. Współpraca nie powinna ograniczać się do wąsko rozumianego nadzoru, w tym tylko do rozliczania spółki z obowiązku przekazywania informacji lub nieprzekraczania poziomu kosztów. Istotną część działalności spółki należy od długoterminowych decyzji miasta (np. wyłączenie stref z ruchu prywatnego, poziom dopłat do przejazdów, liczba linii i ich przebieg, nowa baza itp.).

Istotnymi elementami właściwej współpracy powinny być:

1. **Ustalenie celów długoterminowych** dla spółki wraz z określeniem sposobu mierzenia stopnia realizacji celów oraz akceptacją faktu, że realizacja celów obarczona jest ryzykiem, które czasem leży poza kontrolą spółki. Uważamy, że właściwym dla obu stron podejściem powinno być rozumowanie w kategoriach zarządzania ryzykiem. Spółka powinna mieć określone cele długoterminowe oraz cele krótkoterminowe, określone grożące im ryzyka oraz wskazane sposoby zarządzania tym ryzykami, czyli system mechanizmów kontrolnych.

- Obecnie spółka zarządza ryzykiem w sposób nieformalny: osoby kierujące spółką mają świadomość ryzyk oraz podejmują racjonalne działania by nimi zarządzać. Działania te oparte są o wewnętrzne regulacje (regulaminy, instrukcje, polityki itp.) i są prowadzone w sposób uporządkowany.

- Obecnie spółka nie posiada uzgodnionych z miastem długoterminowych celów rozwojowych (np. odnośnie wprowadzenia stref wyłączonych z ruchu kołowego)

2. Ustalenie sposobu **mierzenia jakości świadczonych usług** i sposobów monitorowania jakości i efektywności usług. Obecnie spółka prowadzi monitoring jakości usług (np. monitoring wizyjny w autobusach, analiza skarg mieszkańców – zarówno w zakresie przewozów jak i SPP). Uważamy jednak, że oczekiwane jakościowe parametry usług powinny zostać doprecyzowane i ustalone w uzgodnieniu z miastem. Jakość świadczonych usług powinna być istotnym elementem systemu raportowania do miasta. Należy mieć przy tym świadomość, że pomiar jakości usług ze swej natury bywa często niedoskonały i może być uproszczony. Odpowiednie parametry powinny być opracowane we współpracy z miastem.

3. **Wzajemne korzystanie z posiadanych kompetencji.** Spółka nie posiada specjalistów w zakresie ubiegania się o dofinansowanie UE i rozliczanie tego typu projektów lub prowadzenia dużych postępowań zakupowych. Zakupy autobusów dokonywane są w ramach programów UE. Miasto powinno wesprzeć spółkę w tym obszarze.

4. **Efektywny nadzór nad spółką.** Zapewnienie efektywnego nadzoru wymaga:

- Właściwego określenia celów zarządczych dla prezesa spółki. Obecne cele nie mają istotnego związku z głównymi celami spółki, dążenie do ich realizacji nie oznacza dążenia do rozwoju spółki.
- Rozliczania z realizacji celów długookresowych i krótkookresowych. Obecne raportowanie nie ma charakteru rozliczania z celów, ponieważ nie zostały określone cele dla

spółki. Obecnie raportowane dane są obszernie, ale nie są zindywidualizowane dla specyfiki spółki.

- Określenie jakościowych parametrów usług świadczonych przez spółkę i okresowe raportowanie stopnia ich realizacji



D. Organizacja systemu zarządzania spółką

Opis

Spółka działa od 1993 roku, przedmiotem działania spółki jest: ładowy transport pasażerski; sprzedaż paliw; administracja płatnymi strefami parkowania.

Zgodnie z obecnym kształtem aktu założycielskiego spółka działa na terenie całej Polski oraz innych krajów. 100% udziałowcem jest miasto Kołobrzeg. Władze spółki stanowią: zgromadzenie wspólników, rada nadzorcza, zarząd. Obecnie RN składa się z 5 członków powoływanych na 3 letnie kadencje. Zarząd jest jednoosobowy.

Spółka realizuje zobowiązania gminy do zapewnienia lokalnego transportu zbiorowego. Taryfa przewozowa określana jest przez Miasto. Spółka realizuje regularne i nierregularne przewozy na terenie miasta i terenach podmiejskich w ramach dwóch porozumień międzygminnych. Przewozy mają swoją sezonowość związaną z okresem wakacyjnym. Spółka wykorzystuje swoją stację paliw, służącą przede wszystkim do obsługi własnego taboru, do generowania dodatkowego przychodu (i zysku) ze sprzedaży paliwa na zasadach komercyjnych. Spółka administruje również strefami płatnego parkowania (SPP) – zarówno miejskimi (głównie; wysokość opłat reguluje miasto) jak i prywatnymi.

W badanym okresie zarząd był jednoosobowy, prezesem był obecny prezes. RN w badanym okresie liczyła od 3 do 5 członków – funkcjonowanie RN oraz ZW zostało przedstawione w sekcji **Nadzór właścicielski**.

System zarządzania poszczególnymi obszarami audytu (zamówienia, zarządzanie zasobami ludzkimi, planowanie) został przedstawiony w odpowiednich sekcjach poświęconych poszczególnym obszarom. Poniżej przedstawiamy naszą ocenę systemu zarządzania całością spółki.

Zarządzanie ryzykiem. Nie został wprowadzony system formalnego zarządzania ryzykiem, który byłby oparty lub nawiązywałby do obowiązujących obecnie standardów zarządzania (np. COSO II, ISO 31000, inne). Nie oznacza to jednak, że osoby zarządzające nie posiadają świadomości istniejących ryzyk i nie podejmują realnych działań by ryzykami zarządzać. Przeprowadzone przez nas rozmowy z prezesem oraz głównym księgowym wskazują, że istnieje duża świadomość wyzwań, problemów i ryzyk stojących przed spółką oraz podejmowane są realne działania, aby ryzykami zarządzać

Brak systemowego podejścia do zarządzania ryzykiem utrudnia jednak ocenę adekwatności systemu kontroli, w tym ocenę dla miasta. Zgodnie z metodologią zarządzania ryzykiem działania podejmowane przez spółkę muszą być nakierowane na realizację celów, w tym na rozwiązywanie potencjalnych przeszkód w realizacji celów. Działania te powinny być prowadzone w sposób uporządkowany i tworzyć „system mechanizmów kontrolnych”. Uważamy, że ogół podejmowanych przez spółkę działań wypełnia powyższe postulaty.

Mechanizmy kontrolne. Mechanizmy kontrolne powinny odpowiadać na zidentyfikowane ryzyka. Podstawowe mechanizmy kontrolne stosowane przez spółkę to:

a. Rozliczalność z realizacji planów. Podstawowym elementem systemu zarządzania spółką są tworzone i realizowane plany. Rozliczalność z realizacji planów jest kluczowym elementem systemu kontroli wewnętrznej. System tworzenia planów dla spółki został przedstawiony w sekcji **Planowanie**. Powiązanie celów pracowników z celami spółki wygląda następująco:

- Cele zarządu. Prezes pracuje w oparciu o kontrakt menadżerski, w którym określone zostały cele zarządcze. W naszej ocenie powiązanie celów zarządczych, z realizacją, których rozliczany jest prezes, z celami spółki jest niewystarczające. Problem został opisany szerzej w sekcji **Nadzór właścicielski**.
- Cele pracowników kluczowych. Na podstawie otrzymanych informacji za pracowników kluczowych uważamy: Główny Księgowy, Kierownik Przewozów, Kierownik Magazynów, Kierownik SPP. Nie zostały ustalone formalne cele dla ww. pracowników, jednak obszary odpowiedzialności poszczególnych osób uważamy za jasne i odpowiednie do charakteru działań spółki, a poszczególni pracownicy posiadają jasno określone zadania. Działalność spółki pozostawała relatywnie stabilna w obadanym okresie, stan osobowy spółki pozwala na efektywne nieformalne rozliczanie pracowników, w tym pracowników kluczowych. Uważamy jednak, że właściwe sformułowanie konkretnych celów powiązanych z celami spółki byłoby korzystne dla procesu zarządzania. Warunkiem jest właściwe sformułowanie celów dla spółki oraz Prezesa. Problematyka opisana szerzej w sekcji Zarządzanie **Zasobami Ludzkimi**.
- Cele pozostałych pracowników nie zostały formalnie określone

b. Struktura organizacyjna oraz linie raportowania. Ocena adekwatności struktury organizacyjnej wobec działań spółki wykracza poza zakres niniejszego audytu. Dokonałiśmy jednak ogólnej analizy struktury organizacyjnej i uważamy, że, co do zasady, odpowiada ona zadaniom spółki i umożliwia odpowiednią organizację pracy, w tym właściwe linie raportowania.

c. Bieżące zarządzanie w oparciu o system informacji zarządczej, w tym informacji finansowej. Spółka nie posiada zintegrowanego systemu informatycznego wspierającego zarządzanie. Wykorzystuje się jednak systemy informatyczne, np. program MUNICOM, który wspiera zarządzanie firmą. System ten dotyczy działu przewozów, umożliwia opracowywanie harmonogramów pracy, rozliczania czasu pracy, opracowywanie rozkładów jazdy, natężenie pasażerów na poszczególnych liniach, ilość przewożonych osób w określonym czasie i na jakich liniach, przychody ze sprzedaży biletów itp. Program ten w powiązaniu z programem systemu informacji pasażerskiej daje możliwość nadzorowania ruchu gdyż dyspozytorzy spółki poprzez systemy gps mają możliwość monitorowania na ekranach komputerów na jakiej ulicy i w której jej miejscu dany autobus się znajduje.

Kluczowym narzędziem zarządzania są cotygodniowe (poniedziałkowe) spotkania z kierownikami lub innymi pracownikami, na których omawiane są bieżące problemy i podejmowane są bieżące decyzje. Prezes otrzymuje miesięczne raporty z realizacji planów, która wskazują różnice plan-wykonanie oraz wyjaśnienia różnic (planowanie omówione szerzej w sekcji **Planowanie**). Przeprowadzane są również odpowiednie dla danego obszaru działania analizy (np. analiza sprzedaży biletów w podziale na linie, analiza cen palów na stacjach konkurencyjnych) Zarządzanie odbywa się również poprzez bieżący kontakt z

podległymi pracownikami oraz uzyskiwania bieżących informacji. Ewidencja księgowa pozwala na uzyskiwanie wartościowej dla celów zarządczych informacji finansowej.

d. Kontrole wewnętrzne. Planowane kontrole wewnętrzne ustalone są przez kierowników działów, którzy decydują o terminach i zakresach kontroli. Wyniki przeprowadzonych kontroli są dokumentowane. Uzasadnienie dla planowanych kontroli nie jest dokumentowane. Nie są dokumentowane wnioski systemowe, ale uważamy, że wiedza i doświadczenie kierowników daje racjonalną pewność, że są one formułowane

Lista istotnych procedur, instrukcji i upoważnień znajduje się w załączniku *Lista istotnych procedur, instrukcji i upoważnień*.

Ustalenia (słabości systemu, nieprawidłowości)

1. Brak systemowego podejścia do zarządzania ryzykiem. W obecnej nauce zarządzania praktycznie powszechnie przyjmuję się, że zarządzanie organizacją powinno opierać się o świadome i zorganizowane zarządzanie ryzykiem. Organizacja powinna określić cele, grożące realizacji celom ryzyka oraz zaprojektować i zapewnić właściwe funkcjonowanie odpowiadającego ryzykom systemu mechanizmów kontrolnych. Uważamy, że zarządzanie ryzykiem jest prowadzone.

Brak ujęcia realizowanych działań w system obejmujący również raportowanie utrudnia ocenę adekwatności podejmowanych działań dla osób spoza spółki. Uważamy, że zastosowanie spójnego i całościowego podejścia do zarządzania ryzykiem ułatwi nadzór nad spółką oraz wzajemne zrozumienie działań podejmowanych

przez spółkę oraz miasto – obie strony będą rozumować w kategorii ryzyk związanych z realizacją celów spółki.

Istotność: niska. Zarządzanie ryzykiem funkcjonuje, istnieje również rozbudowany system raportowania do miasta.

Charakter: systemowy

Zalecenie:

1. Rozważyć wprowadzenie bardziej systemowego i częściowo sformalizowanego systemu zarządzania ryzykiem: opracowanie listy celów i korespondujących z nimi ryzyk. Przeprowadzenie analizy adekwatności i skuteczności stosowanych obecnie sposobów/metod zarządzania ryzykami
2. Kontrole wewnętrzne są jednym z mechanizmów zarządzania ryzykiem. Uważamy, że należy dokumentować analizę będącą podstawą planu kontroli wskazując na uzasadnienie wyboru tematów kontroli oraz dokumentować wnioski systemowe wynikające z przeprowadzonych kontroli
3. Należy rozważyć wprowadzenie bardziej formalnej rozliczalności z realizacji celów dla osób kluczowych w spółce (vide także sekcja Zarządzenie zasobami ludzkimi). Należy pamiętać, że źle wprowadzony system formalnego rozliczania z celów będzie gorszym rozwiązaniem niż system nieformalny działający od lat.

E. Planowanie

Opis

Wieloletnie plany rozwojowe/plany funkcjonowania spółki nie są opracowywane. Planowanie oparte jest o roczne plany finansowe. Plany te nie stanowią „celów sprzedażowych lub wynikowych” do osiągnięcia, ponieważ wiele zmiennych jest poza kontrolą spółki: sprzedaż zależy od intensywności ruchu turystycznego (a ten z kolei od pogody) od opłat ustalanych przez miasto (SPP, ceny biletów)

Plany opiniowane są przez Radę Nadzorczą oraz zatwierdzone przez Zgromadzenie Wspólników. Planowane są:

- przychody ogółem. Podstawą są przychody z roku ubiegłego oraz znane zmienne (np. zmiana w SPP, cenach biletów, nowe umowy) i założenia odnośnie ruchu turystycznego
- koszty w układzie rodzajowym, dostosowanym do specyfiki spółki (paliwo, ogumienie)
- przychody ze sprzedaży towarów (paliwo)
- przychody operacyjne i finansowe
- koszty operacyjne i finansowe
- fundusz wynagrodzeń
- świadczenia na rzecz pracowników
- struktura zatrudnienia
- remonty – ze wskazaniem i szacunkowym kosztem konkretnych remontów
- inwestycje – ze wskazaniem i szacunkowym kosztem konkretnych inwestycji

W razie potrzeby plany są korygowane. Korekty były: 20.09.2018 dla planu na 2018r.; 18.09.2017 dla planu na 2017r.; 15.09.2016 dla planu na 2016r.

Poziom przychodów i kosztów określany jest w oparciu o istniejące umowy lub umowy, których zawieranie jest w trakcie ustalania oraz wielkości zrealizowane w roku poprzednim. Przyjmowane są wskaźniki wzrostu/spadku w zależności od prognozowanych zmian cen na rynku¹. Plany nie mają charakteru „planów sprzedażowych”, które wyznaczałyby cele rozwoju spółki i oznaczałyby konieczność podejmowania nowych działań zwiększających lub zakres lub skalę działalności. W efekcie ich realizacja obarczona jest mniejszym ryzykiem, związanym przede wszystkim z organizacją pracy spółki.

Spółka nie sporządza wieloletnich planów inwestycyjnych. Wieloletnie inwestycje są omawiane z właścicielem. Inwestycje zatwierdzone są umieszczane w planach rocznych. W ramach audytu zaprezentowano nam opracowanie wieloletnie: „Perspektywy funkcjonowania komunikacji miejskiej w Kołobrzegu w latach 2015-2020”. Zgodnie z uzyskaną informacją dokument ten miał charakter „poglądowy” i nie stanowił planu do realizacji.

Nadzór zarządu nad realizacją planów. Prezes analizuje miesięczne raporty porównujące plan i wykonanie oraz wyjaśnienia dla różnic Ewidencja księgową pozwala na efektywny monitoring kosztów. Opisany w sekcji powyżej oraz w poszczególnych sekcjach pozostałych system mechanizmów kontrolnych pozwala na realną kontrolę nad realizacją planów. Zwracamy jednocześnie uwagę, że plany nie mają charakteru celów do osiągnięcia, lecz prognoz

¹Na podstawie wyjaśnień zawartych w planach



pozwalających na racjonalne zaplanowanie działań. W razie potrzeby plany są korygowane

Ustalenia (słabości systemu, nieprawidłowości)

1. Brak wieloletnich planów rozwoju i funkcjonowania spółki.

Działalność spółki wymaga inwestycji i wieloletnim okresie zwrotu. Uważamy, że spółka powinna posiadać wieloletnie plany rozwoju, które umożliwiłyby bardziej racjonalną działalność w dłuższym horyzoncie czasowym. Plany powinny powstać w uzgodnieniu i z pomocą miasta. Plany roczne powinny zapewniać realizację planów wieloletnich.

Istotność: wysoka. Działalność spółki zależy o decyzji miasta o długookresowych skutkach. Brak planów wieloletnich ogranicza możliwość racjonalnego zarządzania spółką

Charakter: systemowy

Zalecenia

Należy opracować wieloletnie plany rozwoju/działalności spółki. Plany takie powinny powstać we współpracy z Miastem. Plany roczne stałyby się narzędziem realizacji planów wieloletnich

F. Działalność usługowa

Opis

Polityka cenowa. Cenę biletów na przejazdy komunikacją oraz ulgi i uprawnień ustala rada miasta. Poziom opłat parkingowych w miejskich strefach parkingowych również ustala miasto, ceny te warunkują poziom cen w strefach „niemiejskich”. Cena sprzedawanego paliwa ustalana jest w odniesieniu do cen nabycia oraz rynkowych cen sprzedawczych na rynku lokalnym (jest na bieżąco monitorowany przez spółkę). Ceny dodatkowych usług świadczonych przez spółkę określają zarządzenia prezesa. Usługi te stanowią marginalną część działalności spółki (są to np. ceny wynajmu autobusów, ceny usług warsztatowych, cennik reklam na autobusach)

Rentowność poszczególnych segmentów działalności. Spółka rozlicza się z miastem na podstawie umowy generalnej z 2009 roku² oraz zgodnie z regulacjami UE³. Określone tam zasady oznaczają, że miasto pokrywa stratę wygenerowaną przez spółkę poprzez dopłaty do kapitału zapasowego. Charakter działalności podstawowej (przewóz pasażerski) oznacza stratę dla spółki, ponieważ przychody z biletów nie są w stanie pokryć kosztów świadczonej usługi. Na wielkość straty istotny wpływ mają również uchwalane przez miasto uprawnienia do ulgowych/darmowych przejazdów. Stratę pomniejsza prowadzona przez spółkę dochodowa działalność dodatkowa. Poniższa tabela przedstawia dochód na poszczególnych rodzajach działalności dodatkowej:

² Umowa z dnia 24.11.2009, obowiązuje przez 10 lat, pod koniec okresu będzie wznowiona

³ Zgodnie z odpowiednimi rozporządzeniami Parlamentu Europejskiego

Rodzaj działalności	2016 [tys. PLN]	2017 [tys. PLN]	2018 [tys. PLN]
SPP	430	294	79
Stacja paliw	264	513	327
Reklama	61	44	9
RAZEM	755	851	415

- Spadek dochodów w SPP był wynikiem wprowadzenia od 2017r w soboty nieodpłatnego parkowania w strefach; zmiany umowy na obsługę stref w 2018r. Zmiana dotyczyła obniżenia ceny za usługę
- znaczny wzrost dochodów stacji paliw w 2017 oraz ich późniejszy spadek w roku 2018 był wynikiem zmian marż handlowych. Zmiany cen na krajowym rynku paliwowym mają zasadnicze znaczenie na kształtowaniu się cen zarówno zakupu jak i sprzedaży paliw. Spółka w tym względzie musi się dostosowywać do rynku lokalnego a jednocześnie starać się być konkurencyjną.
- Spadek dochodów z reklam był wynikiem wzrostu udziału autobusów zakupionych ze środków UE, które nie mogą być wykorzystywane jako nośniki reklamowe.

Jakość świadczonych usług. Zgodnie z uzyskaną informacją o jakości usługi przewozowej decyduje:

- 1) jakość taboru. Tabor został niemal w całości wymieniony na nowy. Średnia wieku taboru należy do najmłodszych w Polsce
- 2) jakość obsługi pasażera (postrzegana głównie przez usługę świadczoną przez kierowców). Prowadzone są szkolenia dla kierowców, każda skarga pasażera jest rozpatrywana (część skarga

kierowana jest do miasta, pasażer może zgłosić skargę osobiście w siedzibie spółki), pasażerowie mogą wypełniać ankiety satysfakcji przez www;

3) punktualność kursów. Istnieje problem z punktualnością w sezonie wakacyjnym gdy tworzą się korki. Spółka nie ma to wpływu

Usługa w SPP świadczona jest za pomocą parkometrów. Rolą pracowników jest weryfikacja uiszczenia opłat. Przez jakość usługi należy rozumieć „stosunek obsługi do parkujących” jest uwarunkowana od podejście „parkingowych” do klientów. Prowadzone są szkolenia dla personelu, rozpatrywane są zgłaszane skargi.

Monitoring i efektywność świadczonych usług. Spółka wykorzystuje różne narzędzie do monitorowania świadczonych usług:

- Ogólnodostępną internetową ankietą dotyczącą przewozów pasażerskich, jakie świadczy Spółka
- Monitoring wizyjny w autobusach oraz stacji paliw. W przypadku złożonych ustnych i pisemnych skarg, zapisy monitoringu są wykorzystywane do weryfikacji poszczególnych zdarzeń oraz przeglądane i analizowane przez kierownika przewozów, a w szczególnych przypadkach Prezesa Zarządu,

- Skargi i wnioski składane w formie:

– Pisemnej: są rejestrowane w dzienniku korespondencji oraz w rejestrach prowadzonych przez sekretariat w podziale na poszczególne działy tj. strefa płatnego parkowania, kontrola biletów, dział przewozów

- Telefonicznej: skargi, wnioski i pochwały są w miarę możliwości załatwiane na bieżąco. Nie są rejestrowane w osobnych rejestrach, istnieje możliwość odtworzenia ich przez rok w programie rejestrującym rozmowy. Wnioski z tych skarg omawiane są na co tygodniowych spotkaniach kierownictwa.
- Droga mailowa (adresy e-mail są dostępne na stronie www.bip.km.kolobrzeg.pl): załatwiane są na bieżąco. Pisma i odpowiedzi są dostępne na poczcie przez rok kalendarzowy
- Na terenie Spółki (dostępnym dla pasażerów i klientów miejscu) znajduje się skrzynka pocztowa , do której można wrzucić skargi, wnioski i zażalenia, które są analizowane i w miarę możliwości załatwiane na bieżąco.

G. Koszty

Opis

Zamówienia publiczne zostały przedstawione w sekcji Zakupy. Optymalizacja kosztów jest wynikiem całości działań zarządczych które zostały opisane w pozostałych sekcjach raportu.

Struktura kosztów rodzajowych

	2016		2017		2018	
	PLN	%	PLN	%	PLN	Zmiana %
amortyzacja	1 221 395	11,9%	1 826 674	15,7%	2 350 801	18,1%
materiały	444 966	4,3%	493 473	4,2%	476 865	3,7%
paliwo	1 265 895	12,3%	1 372 025	11,8%	1 648 764	12,7%
ogumienie	35 129	0,3%	35 652	0,3%	31 940	0,2%
energia	154 137	1,5%	142 236	1,2%	105 178	-7,7%
wynagrodzenia	4 911 865	47,7%	5 260 916	45,3%	5 723 966	44,0%
świadczenia na rzecz pracowników	1 152 028	11,2%	1 246 488	10,7%	1 333 912	10,3%
podatki i opłaty	144 536	1,4%	176 929	1,5%	261 548	22,4%
pozostałe koszty	965 547	9,4%	1 060 902	9,1%	1 070 846	8,2%
						47,8%
						0,9%

RAZEM koszty rodzajowe	10 295 498	100,0 %	11 615 295	100,0 %	12,8%	13 003 820	100,0 %	12,0%
Koszt – sprzedaż towarów (paliwo)	5 233 810		5 744 279		9,8%	5 987 338		4,2%
Przychód – sprzedaż towarów (paliwo)	5 670 342		6 404 089		12,9%	6 330 000		-1,2%

- Istotny wzrost amortyzacji był wynikiem rozpoczęcia amortyzacji zakupionych autobusów (8 w połowie 2017 roku – ok 50% amortyzacji w roku 2017, 100% amortyzacji w roku 2018).
- 20% wzrost kosztów paliwa w 2018r. był spowodowany zmianami cen rynkowych.
- Wzrost kosztów wynagrodzeń to efekt regulacji płac w danym roku jak również wzrost ilości zatrudnionych
- Istotny wzrost kosztów podatków i opłat. Na wzrost kosztów w tej pozycji wpływ miał podatek od środków transportu. Zakupione w 2017 autobusy miały zastąpić najstarszy tabor, nie wszystkie stare autobusy zostały sprzedane.

Struktura kosztów. Wg miejsc powstawania/segmentów działalności i koszty pośrednie.

	DZIAŁALNOŚĆ PODSTAWOWA	SPP	CPN	REKLAMA
2016	OGÓŁEM: 9.270.996,96 W tym: 501 (podstawowa) 6.526.919,87 530 (warsztat) 820.301,19 550 (zarząd) 1.923.775,90	924.273,16	5.405.848,40	47.116,20
2017	OGÓŁEM: 10.604.944,83 W tym: 501 (podstawowa) 7.307.052,61 530 (warsztat) 772.538,87 550 (zarząd) 2.525.353,35	956.487,71	5.891.119,63	47.274,12
2018	OGÓŁEM: 11.650.211,06 W tym: 501 (podstawowa) 8.322.320,82 530 (warsztat) 812.706,05 550 (zarząd) 2.515.184,19	1.156.640,32	6.190.210,39	49.917,53

H. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Opis

Zatrudnienie. Liczba etatów planowana jest ujęciu rocznym i wynika z podstawowych zadań do zrealizowania w kolejnym roku.

Wg prezesa liczba zatrudnionych jest adekwatna do realizowanych zadań. Nie znaleźliśmy dowodów na to, aby występowały przerosty lub niedoszacowanie zatrudnienia. Dodatkowo, wykonanie planu zatrudnienia jest raportowane okresowo do UM Kołobrzeg.

Wg spółki kluczowe problemy wiążą się z sezonowością pracy, dużą rotacją personelu oraz dużą liczbą zwolnień lekarskich. Te ostatnie kształtowały się następująco.

GRUPY ZAWODOWE	Zatrudnienie średnioroczne w 2018 roku	ZWOLNIENIA LEKARSKIE ZA ROK 2018	
		Dni robocze	Średnio liczba dni zwolnień na 1 osobę
Pracownicy na stanowiskach bezpośrednio produkcyjnych			
- kierowca autobusu			
razem	46,58	568	12,19407
- warsztat	11,4	139	12,19298
Pracownicy obsługi:			

- Kontrolerzy stref płatnego parkowania	6,92		
- serwisanci	2,58		
razem	9,5	164	17,26316
- kontrolerzy biletów	4	20	5
- sprzedawca bileter	4	10	2,5
- stacja CPN, magazyn(magazynier-sprzedawca)	4,08	81	19,85294
- zmywacz poj.samoch.	4	16	4
Pracownicy administracji:			
- prezes zarządu	1		
- kierownicy działów	5		
- dyspozytorzy	5		
- pozostali pracownicy administracji	14		
razem	25	150	6
RAZEM	108,56	1148	10,5748

W związku z sezonowością pracy oraz absencjami chorobowymi, spółka wykorzystuje pracę w nadgodzinach. Dotyczy to przede wszystkim pracowników na stanowiskach kierowców.

GRUPY	2016	2017	2018
KIEROWCY	730,1	1 299,3	1 705,8
WARSZTAT	270,0	203,0	166,0
MAGAZYNIER - SPRZEDAWCA	24,0	69,0	62,0
SPRZEDAWCA – BILETER	61,0	32,0
POZOSTALI :
- ZMYWACZ POJAZDÓW			
- KONTROLER STREF PŁATNEGO PARKOWANIA			
- KONTROLER BILETÓW			
GRUPA NIEROBOTNICZA	23,5	18,5	23,0
RAZEM NADGODZINY	1 108,6	1 621,8	1 956,8

Rekrutacje.

Spółka nie posiada pisemnej procedury rekrutacji. Źródłem rekrutacji zewnętrznej jest pozyskiwanie pracowników przez Urząd Pracy w Kołobrzegu. Kołobrzeski Urząd Pracy, po przyjęciu zgłoszenia zapotrzebowania na danego pracownika ogłasza tę informację w internecie, gazecie lokalnej i w swojej siedzibie. W zgłoszeniu Spółka podaje jakie uprawnienia powinien posiadać kandydat oraz wynagrodzenie jakie na danym stanowisku może otrzymać.

Oprócz rekrutacji zewnętrznej prowadzona jest też rekrutacja wewnętrzna. Kandydaci wyrażający swój akces pracy na danym stanowisku, czy to z rekrutacji wewnętrznej czy też zewnętrznej, składają swoją aplikację, CV lub podanie w dziale Kadr. Kierownik działu dokonuje wstępnej selekcji kandydatów, odbywa się

rozmowa rekrutacyjna, ewentualnie sprawdzenie umiejętności praktycznych.

Dane dotyczące rekrutacji przedstawiają się następująco:

Liczba nowozatrudnionych Razem	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018
63	15	23	25

Wynagradzanie. Ogólne zasady wynagradzania zostały określone w Układzie zbiorowym pracy. Zawarte w nim są tabele wynagrodzeń dla stanowisk robotniczych i nierobotniczych.

Wynagrodzenie w okresie 2016-2018 przedstawiało się następująco:

grupy robotnicze	wynagrodzeni e brutto 2016		wynagrodzeni e brutto 2017		wynagrodzeni e brutto 2018		przyrost wynagrodzeni a
	ogółem	4647850,57	ogółem	4 936 291,73	ogółem	5345306,01	
KIEROWCY	2191633,53	2284843,49	2418429,35	110%			
WARSZTAT	426391,95	492813,83	526076,59	123%			

MAGAZYNIER SPRZEDAWCA	189906,67	187488,93	203030,47	107%
SPRZEDAWCA BILETER	158936,52	166514,44	178092,76	112%
POZOSTALI Zmywacz Pojazdów Kontroler Stref Płatnego Parkowania Kontroler Biletów	595345,89	618598,82	721302,84	121%
GRUPA NIEROBOTNICZ A	1085636,01	1186032,22	1298374	120%

Nagrody i premie. Zgodnie z układem zbiorowym pracowników może być przyznana premia regulaminowa. Wynosi ona 20% wynagrodzenia zasadniczego. Wnioski premiowe sporządzają kierownicy a w stosunku do kierowników – przez spółki. W wyjątkowych przypadkach wysokość premii może być podwyższona do 40%. W praktyce premia regulaminowa pełni rolę dodatku do wynagrodzenia. Brak lub ograniczenie premii to rodzaj sankcji i stosowany jest w wyjątkowych sytuacjach.

Oprócz tego, w przypadku gdy z funduszu plac zostają niewykorzystane środki wypłacane są nagrody.

Wartość nagród uznaniowych w badanym okresie przedstawiała się następująco:

Rok	Wartość [PLN]
2016	14 500
2017	17 670
2018	17 140

Rozliczanie pracowników. Przełożeni dokonują oceny pracy swoich pracowników na bieżąco. Nie są przeprowadzane sformalizowane okresowe oceny pracownicze. Mechanizmem motywującym są nagrody oraz szkolenia.

Dyscyplina pracy. Prowadzone są listy obecności pracowników w wersjach papierowych. Stosuje się także ewidencję wyjść pracowników. Przeprowadzane są cotygodniowe odprawy, po których kierownicy zlecają zadania pracownikom.

W latach 2016-2018 były 4 przypadki ukarania pracowników naganą.

Odejścia pracowników następowały zarówno w drodze porozumienia stron jak i wypowiedzenia stosunku pracy.

W regulacjach wewnętrznych brak jest zakazu zatrudniania osób spokrewnionych lub spowinacanych. W spółce nie pracują takie osoby na stanowiskach związanych z zależnością służbową.

Umowy cywilnoprawne z własnymi pracownikami. Spółka w badanym okresie zatrudniała własnych pracowników na podstawie umów cywilnoprawnych. Skalę tego zjawiska prezentuje poniższe zestawienie:

data	wartość PLN	identyfikacja pracownika	zakres umowy
09.05.2017	280,00	Kierownik działu stref płatnego parkowania	montaż podstawy parkometr pod
29.01.2018	280,00	Kierownik działu stref płatnego parkowania	montaż podstawy parkometr pod
14.05.2018	2720,00	Serwisant	montaż 21 podstaw pod parkometry i 38 słupków do oznakowania pionowego
14.05.2018	2720,00	Serwisant	montaż 21 podstaw pod parkometry i 38 słupków do oznakowania pionowego
14.05.2018	2720,00	Kierownik działu stref płatnego parkowania	montaż 21 podstaw pod parkometry i 38 słupków do oznakowania pionowego
15.07.2018	500,00	Kierownik działu stref płatnego parkowania	przygotowanie trzech projektów dotyczących ochrony danych osobowych
08.11.2018	350,00	Serwisant	montaż 2 podstaw pod parkometry i 2 słupków do oznakowania pionowego
08.11.2018	350,00	Serwisant	montaż 2 podstaw pod parkometry i 2 słupków do oznakowania pionowego
20.12.2018	560,00	Serwisant	montaż 2 podstaw pod parkometry na nowo tworzonych miejscach postojowych

Nie stwierdziliśmy, żeby zakres tych umów pokrywał się z zakresem obowiązków wynikających ze stosunku pracy.

Szkolenia. W planach rocznych ustala się kwotę przeznaczoną na szkolenia, która na przełomie września – października podlega korekcie jeżeli jest taka potrzeba. W dużej mierze są to szkolenia zewnętrzne.

Spółka prowadzi także szkolenia wewnętrzne. Szkolenia wewnętrzne prowadzone są dla kierowców autobusu i pracowników warsztatu. Wynikają one z przepisów prawa, innych ustaw nakazujących przeprowadzenie szkoleń okresowych ale także szkolenia dotyczące zakupionego taboru w przypadku pracowników warsztatu.

Poniżej przedstawiamy zestawienie dot. szkoleń:

Razem	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018
196	22	67	111

Istotne zwiększenie liczby przeszkolonych w 2018 r. spowodowane było koniecznością przeszkolenia w zakresie BHP oraz pracowniczych szkoleń okresowych.

Ustalenia (stabości systemu, nieprawidłowości)

- 1. Tabele wynagrodzeń.** Siatki płac z układu zbiorowego w części kategorii zaszerogowania zawierają widełki wynagrodzeń poniżej minimalnego wynagrodzenia miesięcznego i minimalnych stawek godzinowych.




Istotność: niska. Ze względu na to, że W Spółce są oprócz wynagrodzenia zasadniczego jeszcze inne składniki płac i prawdopodobieństwo wystąpienia niezgodności z przepisami jest niskie.

Charakter: systemowy

2. Mechanizmy motywacyjne. Istniejące mechanizmy motywacyjne dla pracowników są ograniczone. Premie regulaminowe są traktowane jako element należnego wynagrodzenia a nagrody roczne ze względu na swą wartość mają nikły efekt motywacyjny. Dodatkowo, brak ocen pracowniczych może prowadzić do sytuacji w której pracownik nie wie jak jest oceniany i w jaki sposób może poprawić swoją pracę, co może w istotny sposób wpłynąć na jakość wykonywanej pracy.

Istotność: średnia. Wzrost wartości wypłacanych premii nie jest skorelowany z formalną oceną pracowniczą i nie stanowi ważnego elementu motywacyjnego.

Charakter: systemowy

Zalecenie:

Należy rozważyć wprowadzenie dodatkowych mechanizmów motywacyjnych dla pracowników, połączenie ich z polityką szkoleniową oraz wprowadzeniem okresowych ocen pracowniczych.

1. Brak procedury rekrutacji (vide: opis Rekrutacja). W efekcie przesłanie procesu jest utrudnione, wymogi dotyczące procesu oraz jego dokumentowania niejasne.

Istotność: niska. Ze względu na to, że pomimo braku procedur, sam proces jest dokumentowany.

Charakter: systemowy

Zalecenie:

Uważamy, że UM Kołobrzeg powinien opracować zestaw minimalnych zasad obowiązujących przy rekrutacjach w spółkach komunalnych. Zakres implementacji tych zasad powinno zależeć od zarządów.

I. Zamówienia publiczne

Opis

Regulacje wewnętrzne. Dla zamówień powyżej 30 tys. euro stosuje się bezpośrednio przepisy PZP. Dla zamówień poniżej tej kwoty spółka wprowadziła regulamin.

Sposób postępowania zależy od wartości szacunkowej przedmiotu zamówienia.

Lp.	Wartość netto w Euro	Procedura
1	≤ 2000	brak
2	2000 – 10 000	<ul style="list-style-type: none"> Zapytanie ofertowe do min. 2 oferentów (telefon, Internet, pisemne) Ocena ofert należy do Komisji Przetargowej Zatwierdzenie przez prezesa Dokumentacja: notatka z wyboru i opisana faktura zakupowa.
3	10 000 - 30 000	<ul style="list-style-type: none"> Wszczęcie postępowania przez prezesa Zapytanie ofertowe do min. 3 oferentów (pisemne) Ocena ofert należy do Komisji Przetargowej Zatwierdzenie przez prezesa spółki Dokumentacja: wniosek zakupowy, notatka z wyboru, umowa i opisana faktura zakupowa.

Poniższe zestawienie prezentuje zamówienia powyżej 20 tys. zł udzielone w badanym okresie:

Rok	Nazwa zadania	Kwota w PLN
2016	Dostawa paliw	22 935 389
2016	Dostawa 8 autobusów	7 469 600

2017	Naprawa ogrodzenia	52000
2017	Projekt budynku dyspozytorni	35000
2017	Obsługa prawna spółki	36000
2017	Ubezpieczenie mienia i odpowiedzialności cywilnej, ubezpieczenie komunikacyjne	2 8166,6
2017		379 234,6
2017	Naprawa nawierzchni placu manewrowego	47 500
2018	Zakup podnośnika 4 kolumnowego mobilnego	93 400
2018	Dostawa 21 szt. parkometrów	3 967 660
2018		Z wolnej ręki
2018	Obsługa prawna	36 000
2018	Dostawa 6 autobusów	7 047 900
2018	Dostawa paliw	21 244 643,64
	Razem:	63 372 493,84

W trakcie naszego audytu zweryfikowaliśmy wyżej wskazane zamówienia.

Na szczególne uznanie zasługuje zorganizowanie wspólnego zakupu dla 3 spółek komunalnych (dostawy paliw). Dzięki temu zmniejszone zostały koszty transakcyjne. Sugerujemy częstsze wykorzystywanie takich praktyk w całej sieci spółek komunalnych.

Ustalenia (słabości systemu, nieprawidłowości)

- Zakupy poniżej 2 tys. Euro.** W spółce zakupy, których szacowana wartość jest niższa lub równa 2 tys. Euro nie podlegają regulaminowi zamówień publicznych. Według spółki każda faktura podlega jednak zatwierdzeniu prezesa.

Zdajemy sobie sprawę, że spółka, biorąc pod uwagę profil jej działalności powinna mieć możliwość uproszczonego trybu dokonywania drobnych zakupów. Uważamy jednak, że brak regulacji daje możliwość obejścia limitów progowych poprzez dzielenie zamówień i wielokrotne zamówienia na niskie kwoty.

Istotność: średnia. Skala takich zakupów może być istotna

Charakter: systemowy

Zalecenie:

Zalecamy udokumentowanie mechanizmu kontrolnego nad udzieleniem zamówień pon. 5 tys. PLN np. poprzez wprowadzenie do spisanych procedur wewnętrznych obowiązku zatwierdzeń i określenia ich zakresu.

2. Rozpowszechnianie informacji o zamówieniu. Regulamin zakupowy zamówień pon. 30 tys. euro zawiera obowiązek wysyłki ofert do min. 2 lub 3 oferentów. Naszym zdaniem warunek ten nie jest wystarczający do zapewnienia wystarczająco szerokiego zakresu ofert. Dodatkowo regulamin wewnętrzny dla postępowań pon. 10 tys. euro nie wymaga dokumentowania ofert. W efekcie w wielu postępowaniach wpływają pojedyncze oferty, które mogą podlegać ocenie.

Istotność: średnia. Brak wystarczających informacji nt. „rynkowości” ofert i zapewnienia warunków konkurencyjności

Charakter: systemowy

Zalecenie:

Zalecamy aby określić wartość zamówień, co do których powinien istnieć obowiązek publikacji na stronach www spółki.

3. Obsługa dużych zamówień zakupowych. Spółka prowadzi rocznie obsługę 1-3 dużych postępowań zakupowych (pow. 1 mln PLN). Postępowania takie ze względu na złożoność przepisów wymagają wiedzy i umiejętności na bardzo wysokim poziomie. Przy takiej skali prowadzonych zamówień utrzymywanie takich kompetencji jest niezwykle trudne i może być nieefektywne. Brak takich kompetencji może jednak powodować błędy, które w przypadku źródła finansowanie z UE, mogą prowadzić do istotnych strat finansowych⁴. Przy kolejnym przetargu na zakup autobusów spółka wspierała się firmą zewnętrzną. Rozwiązanie takie, pomimo naszej pozytywnej oceny, uważamy za niewystarczające

Istotność: średnia. Możliwość nałożenia istotnych korekt finansowych

Charakter: systemowy

Zalecenie:

Należy rozważyć utworzenie dla wszystkich spółek komunalnych scentralizowanej funkcji zakupów (lub przynajmniej zinstytucjonalizowanego wsparcia) określonego rodzaju lub wartości. Funkcją taka (np. centrum usług wspólnych) mogłaby być umieszczona w UM Kołobrzeg lub w jednej ze spółek.

⁴ Przypadek taki miał miejsce w roku 2016r.

J. Nadzór właścicielski

Opis

Nadzór właścicielski realizowany jest poprzez powołane w tym celu organy nadzorcze, których zadaniem jest realizacja określonych funkcji nadzorczych z odpowiednim wykorzystaniem dostępnych narzędzi.

Organy nadzoru.

Nadzór właścicielski jest sprawowany poprzez:

1. ZW, którym jest Prezydent Miasta,
2. Pełnomocnika Prezydenta⁵,
3. RN, która jest obligatoryjnym organem spółki.

ZW. Oprócz ustawowych wymogów dotyczących nadzoru nad spółką, Prezydent określił sposób prowadzenia nadzoru właścicielskiego:

1. W dniu 10.07.2017⁶ określił zakres miesięcznych oraz kwartalnych informacji podlegających ocenie oraz raportowaniu przez RN,
2. W dniu 25.09.2018⁷ określił zasady nadzoru właścicielskiego sprawowanego przez pełnomocnika Prezydenta oraz RN, w tym zasady naboru członków RN.

Przed wprowadzeniem powyższych procedur nie było formalnego dokumentu, który określałby sposób prowadzenia nadzoru oraz zasady współpracy między RN, a pełnomocnikiem Prezydenta. Według informacji uzyskanych od pełnomocnika Prezydenta, wcześniejszy nadzór wynikał z zapisów umowy spółki.

Pełnomocnik Prezydenta. Prowadzi nad spółką nadzór formalny, merytoryczny oraz ekonomiczno-finansowy, który według zasad nadzoru właścicielskiego⁸ polega m.in. na:

- uzyskiwaniu od spółki miesięcznych i kwartalnych raportów, rocznych sprawozdań finansowych, a także wyników przeprowadzonych w spółkach kontroli (były uzyskiwane, sprawozdanie finansowe za 2018r. - w trakcie realizacji),
- dokonywaniu analizy i oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej spółki,
- sporządzaniu półrocznych i rocznych sprawozdań o wynikach rzeczowych i ekonomiczno-finansowych spółki, które przekazywane są radnym Rady Miasta Kołobrzeg (za lata 2016-2017 oraz I półrocz 2018 przekazywano, sprawozdanie za 2018r. - w trakcie realizacji),
- opiniowaniu, uzgadnianiu projektów merytorycznych uchwał na ZW (za lata 2016-2017 były opiniowane, za 2018r. - w trakcie realizacji).

W badanym okresie nie było zmian osobowych na stanowisku pełnomocnika Prezydenta.

⁵ Ds. nadzoru właścicielskiego i udziału miasta w związkach i stowarzyszeniach, dalej zwany pełnomocnikiem Prezydenta

⁶ Pismo Prezydenta Miasta Kołobrzeg z dnia 10.07.2017 dotyczących organu zarządzającego i nadzorczego spółek z udziałem Gminy Miasto Kołobrzeg

⁸ Zarządzenie nr 100/18 z dnia 25.09.2018 w sprawie wprowadzenia zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Gminy Miasto Kołobrzeg, dalej zwane: zasadami nadzoru właścicielskiego

RN. Powoływana jest uchwałą ZW i zgodnie z kodeksem spółek handlowych sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności.

Zgodnie z par. 19 aktu założycielskiego spółki, RN składa się na chwilę obecną z pięciu członków. Pracownicy są uprawnieni do wskazania dwóch kandydatów na członków RN. W badanym okresie RN była:

- w 2016r. - 5-osobowa,
- 01.01.2017 - 31.08.2018 - 3-osobowa,
- 01.09.2018 - 31.12.2018 - 5-osobowa.

Poszczególni członkowie, wybrani bezpośrednio przez ZW spełniają wymogi⁹ dla kandydatów na członków organów nadzorczych¹⁰.

Oprócz obowiązków wynikających z przepisów prawa, RN w badanym okresie m.in.:

- składała do miasta miesięczne oraz kwartalne raporty,
- przeprowadzała planowane/zlecane przez właściciela działania kontrolne, które mają na celu dostarczenie ZW wiarygodnych informacji o działalności spółki,
- oceniała stopień realizacji celów zarządczych,
- opiniowała wnioski zarządu dotyczące profilu działalności spółki.

Główne narzędzia nadzorcze to:

- (a) **Okresowe raportowanie.** W całym badanym okresie RN składała miesięczne oraz kwartalne raporty do pełnomocnika Prezydenta, informując m.in. o: wyniku finansowym, przychodach i kosztach spółki, podstawowych wskaźnikach techniczno-ekonomicznych,

⁹ Określone w art. 19 ust. 1 ustawy z dnia 16.12.2016 o zasadach zarządzania mieniem państwowym

¹⁰ Na podstawie informacji uzyskanych od pełnomocnika Prezydenta w dniu 21.03.2019

ewidencji przerw prezesa, rozliczeniu sprzedaży, zatrudnieniu oraz rozliczeniu wynagrodzeń z zastosowaniem wskaźnika wzrostu średniego wynagrodzenia.

Pełnomocnik Prezydenta dodatkowo sporządził półroczne i roczne sprawozdania z wyników spółki oraz opiniował formalne uchwały na ZW.

- (b) **Opiniowanie wniosków zarządu dotyczących profilu działalności spółki.** RN w badanym okresie opiniowała pozytywnie m.in.: zakup parkometrów, urządzenia do demontażu i transportowania piast autobusowych oraz stanowisk komputerowych, wycofania z eksploatacji i zbycia autobusów, wiat przystankowych oraz podnośnika.

- (c) **Opiniowanie rocznej oraz wieloletniej perspektywy rozwoju spółki, w tym planów finansowych.** Opiniowana jest przez RN, zatwierdzana przez ZW. Spółka nie sporządza wieloletnich planów inwestycyjnych. W spółce tworzone są roczne plany finansowe, których częścią są roczne plany inwestycyjne szczegółowe w sekcji **Planowanie.**

- (d) **Ustalanie i rozliczanie z realizacji celów zarządczych prezesa zarządu.** Od 01.07.2017 zmienne wynagrodzenie prezesa zarządu uzależnione jest od: zatwierdzenia sprawozdania zarządu, sprawozdania finansowego, otrzymania absolutorium oraz poziomu realizacji celów zarządczych.

Cele zarządcze ustalone dla prezesa spółki - pozytywnie zaopiniowane przez RN oraz określone w uchwale ZW¹¹ wraz ze zmianami od 06.2018 przedstawia poniższa tabela:

¹¹ Określone w uchwale nr 21/2017 ZW z dnia 26.06.2017 w sprawie kształtowania wynagrodzenia prezesa zarządu spółki

Wskaźnik (KPI) i jego parametry	Waga [%]	Zmiana wskaźnika (KPI) i jego parametrów	Waga [%] po zmianie
Realizacja założeń planu finansowego w zakresie wyniku finansowego (+/-10%)	40	Bez zmian	40
Nie przekraczanie na dany rok wskaźnika wzrostu wynagrodzeń	20	Bez zmian	20
Realizacja planów inwestycyjnych (w co najmniej 80%)	15	Realizacja planów inwestycyjnych tj. ilościowe wykonanie planowanych pozycji, przy jednoczesnym nieprzekroczeniu przyjętych dla nich wielkości kwotowych	20
Zachowanie gotowości technicznej taboru autobusowego (w min. wielkości 75%)	15	Zachowanie gotowości technicznej taboru autobusowego (w min. wielkości 80%)	10
Realizacja w danym roku planowanych ilości kursów autobusów (w co najmniej 95%)	10	Bez zmian	10
SUMA	100	-	100

Wykonanie wskaźników jest 0/1, a łączny wskaźnik wykonania jest sumą wykonania poszczególnych wskaźników. Wynagrodzenie zmienne stanowi maksymalnie 25% rocznego wynagrodzenia stałego.

RN ocenia stopień realizacji celów zarządczych poprzez weryfikację poprawności danych przedstawionych przez prezesa zarządu oraz ustala kwotę wypłaty wynagrodzenia zmiennego według założeń:

kwota wynagrodzenia zmiennego = 25% rocznego wynagrodzenia stałego x suma wykonania poszczególnych wskaźników [%]

Prezes zarządu za 2017r. wykonał cele zarządcze w 85%, co oceniła i pozytywnie zaopiniowała RN. Cele zarządcze w 2018r. zostały zmienione, dotyczyły zmiany wskaźnika realizacji planu inwestycyjnego oraz gotowości technicznej taboru autobusowego, co przedstawiliśmy w tabeli powyżej.

Podsumowując, RN wypełniała ustawowe obowiązki ze sprawowania nadzoru nad spółką oraz wymogi Prezydenta dotyczące składania miesięcznych i kwartalnych raportów z działalności spółki. Nasze uwagi mają charakter systemowy i dotyczą jakości sprawowanego nadzoru.

Ustalenia (stabości systemu, nieprawidłowości)

1. Kompetencje członków RN. Określone przez miasto zasady nadzoru właścicielskiego nie definiują ponadustawowych wymogów dotyczących kompetencji członków RN.

Istotność: niska. Miasto nie ma obowiązku ustalić dodatkowych wymagań, stąd niska istotność ustalenia.

Charakter: systemowy

Zalecenie:

W naszej opinii ustalenie dodatkowych wymogów, przy naborze na członków RN może istotnie wpłynąć na jakość sprawowanego nadzoru nad spółką.

2. Istotność raportowanych przez RN problemów oraz zagrożeń.
Nie został określony poziom istotności raportowanych do właściciela problemów oraz zagrożeń sytuacji finansowej spółki. RN została zobowiązana¹² do informowania Prezydenta o istotnych problemach w działalności spółki, poważnych zmianach w sytuacji finansowej czy problemach społecznych. Nie zostało wskazane jakie problemy należy uznawać za istotne, jaka zmiana sytuacji to zmiana poważna. Brak określenia celów spółki oraz formalnej analizy ryzyka powoduje, że RN może nie mieć jasności w ocenie istotności problemów czy zmian w działalności spółki, która może nie być zbieżna z założeniami właściciela.

Istotność: niska. Kompetentna RN znająca branżę, w której działa spółka oraz współpracująca z właścicielem ma podobną koncepcję rozwoju spółki oraz zagrożeń mogących wystąpić w spółce - stąd niska istotność ustalenia.

Charakter: systemowy

Zalecenie:

Uważamy, że należy wskazać sposób rozumowania, który stosować powinna RN przy określaniu istotności problemów. Istotność powinna być określana w powiązaniu z celami spółki i związanymi z nimi ryzykami.

¹² Par. 15 ust. 3 zasad nadzoru właścicielskiego

3. Cele zarządcze. Brak ścisłego związku między celami spółki, planem inwestycyjnym a celami określonymi dla prezesa zarządu.

Poszczególne wskaźniki oraz ich wagi są niewystarczająco zbliżone do profilu działalności spółki. Wagi poszczególnych wskaźników nie są proporcjonalne do ich istotności oraz stopnia zaangażowania prezesa zarządu w realizacji celów¹³.

Prezes zarządu może otrzymać część wynagrodzenia zmiennego nawet jeśli zrealizuje jeden z kilku wyznaczonych celów zarządczych. Stwarza to ryzyko skupienia się przez zarządzającego na wybranych, mało istotnych oraz stosunkowo łatwych do zrealizowania obszarach, które pozwolą na otrzymanie części wynagrodzenia zmiennego¹⁴.

Istotność: wysoka. Sposób konstrukcji oraz rozliczalność z celów zarządczych nie jest nakierowany na rozwój lub efektywność lub jakość usług spółki.

Charakter: systemowy.

Zalecenie:

Uważamy, że cele zarządcze i wagi poszczególnych wskaźników powinny być spójne z celami spółki oraz wynikać z wieloletniej perspektywy jej rozwoju. Cele zarządcze powinny być dopasowane do rodzaju działalności prowadzonej przez spółkę, sytuacji rynkowej czy czynników ekonomicznych, a przy tym uwzględnić zakres realizowanych zadań własnych gminy. Sposób rozliczania z realizacji

¹³ Najwyższą wagę 40% określono za realizację założeń planu finansowego w zakresie wyniku finansowego, który prognozowany jest jako strata, a wagę 20% za nie przekraczanie określonego na dany rok wskaźnika wzrostu wynagrodzeń

¹⁴ 20% wynagrodzenia zmiennego otrzyma zarządzający za nie przekraczanie określonego na dany rok wskaźnika wzrostu wynagrodzeń

celów zarządczych powinien uwzględnić stopień realizacji każdego wskaźnika, który umożliwi otrzymanie wynagrodzenia zmiennego.

4. Wieloletnia perspektywa rozwoju spółki. Brak formalnie opracowanej wieloletniej perspektywy rozwoju spółki. ZW oraz RN nie wyznaczyły spółce kierunków rozwoju w okresie wieloletnim.

Istotność: wysoka. Główny przedmiot działalności spółki to przewozy pasażerskie oraz obsługa stref płatnego parkowania. Jest to stosunkowo stabilny obszar wymagający często powtarzalnych co roku czynności. W spółce tworzone oraz rozliczane są plany roczne. Jednak brak planów wieloletnich ogranicza racjonalne zarządzanie spółką.

Charakter: systemowy

Zalecenie:

Naszym zdaniem spółka powinna mieć wyznaczoną wieloletnią perspektywę rozwoju, która jest spójna z celami określonymi przez właściciela. Plany wieloletnie byłyby realizowane poprzez wykonanie planów rocznych.

5. Kontrole RN. Brak określonych kryteriów¹⁵ doboru obszarów podlegających kontroli. Brak określonych w spółce celów oraz aktualnej wieloletniej perspektywy rozwoju może przetożyc się na istotność obszarów weryfikowanych podczas kontroli. RN ma dowolność w wyborze weryfikowanych obszarów.

Planowo weryfikowane są obszary uznane przez RN za istotne. Zlecane przez właściciela działania kontrolne obejmują obszar, który uzna w danym momencie za niewrażliwy.

¹⁵ Np. w "regulaminie zasad i procedur dotyczących kontroli przeprowadzanych RN" czy regulaminie RN

Istotność: niska. RN znająca branżę, w której działa spółka ma podobną koncepcję rozwoju spółki oraz zagrożeń mogących wystąpić w spółce.

Charakter: systemowy

Zalecenie:

Kontrole RN powinny dotyczyć spraw istotnych i mieć charakter systemowy. Uważamy, że powinny być ściśle związane z celami spółki i wieloletnimi założeniami właściciela.

K. Załącznik. Lista istotnych procedur, instrukcji i powazań.

1. Akt założycielski spółki
2. Regulamin organizacyjny
3. Zasady (polityka) rachunkowości
4. Układ zbiorowy pracy
5. Regulamin pracy
6. Kodeks etyki zawodowej pracownika
7. Wewnętrzna polityka antymobbingowa
8. Regulamin przyznawania nagrody rocznej dla pracowników
9. Regulamin określający tryb i zasady dokonywania zakupów, towarów i usług, do których ze względu na ich wartość, nie stosuje się przepisów o zamówieniach publicznych
10. Regulamin RM
11. Regulamin zasad i procedur dotyczących kontroli przeprowadzanych RN
12. Zarządzenie nr 18/2017 prezesa zarządu z dnia 13.12.2017 w sprawie ustalenia cen za usługi: wynajmu autobusów, warsztatowe, mycie samochodów oraz reklamowe
13. Zarządzenie nr 100/18 z dnia 25.09.2018 w sprawie wprowadzenia zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem gminy miasto Kołobrzeg
14. Uchwała ZW w sprawie kształtowania wynagrodzenia prezesa zarządu spółki
15. Pismo prezydenta miasta Kołobrzeg z dnia 10.07.2017 dotyczące organu zarządzającego i nadzorczego spółek z udziałem gminy miasto Kołobrzeg



L. Podpisy i oświadczenia

Audytorzy przeprowadzający audyt

Osoba	Podpis	Miejscowość	Data
Konrad Knedler	 Auditsolutions Sp. z o.o. ul. Wileńska 103-029 Warszawa NIP: 5242654831, REGON: 141517521 www.auditsolutions.pl	Kolobrzeg	05.04.2019

Zarząd Spółki

Osoba	Podpis	Miejscowość	Data
PREZES ZARZĄDU SPÓŁKI mgr inż. Jan Warchol		Kolobrzeg	5.04.2019.

Oświadczenie o zapoznaniu się z raportem końcowym

Niniejszym oświadczam, że zapoznałem się z raportem końcowym

i nie wnoszę zastrzeżeń ~~wnoszę następujące zastrzeżenia:~~

.....


Zarząd Spółki w terminie 5 dni od dnia otrzymania raportu końcowego może wnieść pisemne zastrzeżenia, uwagi oraz stanowiska do wyników przeprowadzonego audytu.