



Raport

Miejski Zakład Zieleni, Dróg i Ochrony Środowiska w Kołobrzegu

Audyt

Miasto Kołobrzeg

A.	Informacje o audycie	3
B.	Wprowadzenie	4
C.	Streszczenie zarządcze	6
D.	Organizacja systemu zarządzania spółką	8
E.	Planowanie	12
F.	Działalność usługowa	15
G.	Koszty	18
H.	Zarządzanie zasobami ludzkimi	19
I.	Zamówienia publiczne	23
J.	Nadzór właścicielski	27
K.	Załącznik. Lista istotnych procedur, instrukcji i upoważnień. .32	
L.	Podpisy i oświadczenia	33

Stosowane skróty

DF	Dyrektor ds. Finansowych
GK	Główny Księgowy
OPZ	Opis Przedmiotu Zamówienia
SIWZ	Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia
SF	Sprawozdanie Finansowe
UM	Urząd Miasta
PZP	Prawo Zamówień Publicznych
RN	Rada Nadzorcza
ZW	Zgromadzenie Wspólników

A. Informacje o audycie

Spółka	Miejski Zakład Zieleni, Dróg i Ochrony Środowiska w Kołobrzegu Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, ul. VI Dywizji Piechoty 60, 78-100 Kołobrzeg, REGON: 330256540, NIP: 6710011192
Przedmiot działalności jednostki:	Odbiór i zagospodarowanie odpadów, utrzymanie czystości i porządku, zimowe utrzymanie dróg i ciągów pieszych, usługi pogrzebowe, zarządzanie cmentarzem komunalnym, utrzymanie i zagospodarowanie terenów zielonych, budowa i remonty nawierzchni dróg i placów oraz ciągów pieszych i rowerowych.
Wykonawca	AuditSolutions, ul. Wikingów 12A Warszawa, NIP 5242654831 REGON 141517521
Audytory 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:

I. 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) Otrzymywana 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 RN.

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 sekcja *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, osiąganey 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.

Spółka wykonuje zadania publiczne samorządu, wiele zadań realizowanych jest po cenach nie zawierających zysku, zgodnie z oczekiwaniami właściciela. Istotnym problem dla funkcjonowania spółki jest konieczność startowania w przetargach organizowanych przez miasto, które kontraktuje w ten sposób usługi w krótkich (zazwyczaj rocznych) okresach, które nie odpowiadają okresom ekonomicznego zużycia sprzętu niezbędnego do realizacji usług.

Istotnymi elementami 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 długoterminowych celów rozwojowych, co w dużym stopniu jest konsekwencją konieczności startowania w przetargach, tym samym brak możliwości racjonalnego prognozowania przyszłych przychodów w tym segmencie

2. **Realizacja przez spółkę logicznych części procesów, za które odpowiada miasto.** Część zleczanych spółce działań ma charakter wycinkowy będąc tylko fragmentem większego procesu (np. sadzenie kwiatów sezonowych jako część utrzymania odpowiedniej zieleni miejskiej). Spółka nie odpowiadając za cały logiczny proces ma mniejsze możliwości podejmowania racjonalnych działań. Jednocześnie zdarzają się przypadki, gdy miasto uruchamia proces zakupowy (przetarg) zbyt późno wobec naturalnych procesów, którym zakup ma służyć. (sadzenie kwiatów, pielęgnacja drzew).

3. **Ustalenie właściwego sposobu mierzenia jakości świadczonych usług** i sposobów monitorowania jakości i efektywności usług. Obecnie spółka rozliczana jest przez miasto na podstawie zawartych umów. Spółka zgłaszała uwagi odnośnie niskiej istotności niektórych zastrzeżeń odnośnie jakości wykonanej pracy – ich wyjaśnienie zajmuje czas spółce i miastu.

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 obszerne, ale nie są zindywidualizowane dla specyfiki spółki.
- Określenie jakościowych parametrów usług świadczonych przez spółkę i okresowe raportowanie stopnia ich realizacji

Istotnym również jest posiadanie przez zarząd realnych możliwości pozytywnego motywowania pracowników poprzez system motywacyjny. Uważamy, że obecny system daje niewielkie możliwości pozytywnego oddziaływania na pracowników.

D. Organizacja systemu zarządzania spółką

Opis

Spółka działa od 1993 roku, przedmiotem działania spółki jest przede wszystkim:

- Zbieranie odpadów niebezpiecznych (w tym przetwarzanie i unieszkodliwianie) lub innych niż niebezpieczne (w tym obróbka i usuwanie),
- Odzysk surowców z materiałów segregowanych,
- Roboty związane z budową dróg, rurociągów, linii telekomunikacyjnych i elektroenergetycznych,
- Działalność usługowa związana z zagospodarowaniem terenów zielonych,
- Pogrzeby i działalność pokrewna.

100% udziałowcem jest miasto Kołobrzeg. Władze spółki stanowią: ZW, RN (na chwilę obecną 5 osobowa), zarząd (jednoosobowy). Funkcjonowanie RN oraz ZW zostało przedstawione w sekcji **Nadzór właścicielski**.

Spółka wykonuje zadania publiczne samorządu, wiele zadań realizowanych jest po cenach nie zawierających zysku, zgodnie z oczekiwaniami właściciela. Istotnym problem dla funkcjonowania spółki jest konieczność startowania w przetargach organizowanych przez miasto, które kontraktuje w ten sposób usługi w krótkich (zazwyczaj rocznych) okresach, które nie odpowiadają okresom ekonomicznego zużycia sprzętu niezbędnego do realizacji usług.

Główne segmenty działalności to:

- odbiór i zagospodarowanie odpadów, w tym działanie RIPOK w Korzyścienku

- Zakład Zieleni
- Usługi pogrzebowe i utrzymanie cmentarza
- Zakład drogowy

W badanym okresie przychody w podziale na główne źródła kształtowały się następująco:

	2016 PLN	2017 PLN	2018 PLN
Zakład zieleni	5 703 360	6 331 330	6 377 315
Cmentarz + usługi pogrzebowe	2 267 666	2 279 252	2 344 273
Zakład Drogowy	2 282 962	2 243 648	2 326 298
ZOŚ ulice	1 595 186	1 971 403	1 995 864
ZOŚ odbiór odpadów	11 278 373	11 998 879	10 038 155
Kompostownia	7 710 168	7 337 092	9 418 086
Dzierżawy	284 555	283 759	278 591
Spółka CAŁOŚĆ	31 122 270	32 445 363	32 778 583

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 osobami na kierowniczych stanowiskach wskazują,

że istnieje duża świadomość wyzwań, problemów i ryzyk stojących przed spółką oraz podejmowane są realne działania, aby ryzykami zarządzać. Ryzyka strategiczne wskazywane są w sprawozdaniach Zarządu, zarządzanie ryzykami operacyjnymi odbywa się na bieżąco. Bardziej sformalizowane podejście do zarządzania ryzykiem ułatwiłoby ocenę adekwatności i skuteczności podejmowanych działań Miastu, byłoby też właściwą platformą rozmów miasto-spółka. Zgodnie z koncepcją zarządzania ryzykiem, w celu właściwego zarządzania ryzykiem tworzone są odpowiednie mechanizmy kontroli ryzyka. Poniżej przedstawiamy główne mechanizmy kontroli zidentyfikowane w ramach audytu.

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 realizacji 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: Dyrektor ds. Finansowych, Dyrektor ds. Administracyjnych, Dyrektor

ds. Gospodarki Odpadami, kierownicy zakładów. Nie zostały ustalone formalne cele dla ww. pracowników, jednak obszary odpowiedzialności poszczególnych osób uważamy za jasne i odpowiednie do charakteru działań spółki. Uważamy, że sformułowanie konkretnych celów powiązanych z celami spółki byłoby jednak korzystne dla procesu zarządzania. Warunkiem jest właściwe sformułowanie celów dla spółki oraz Prezesa. Problematyka opisana szerzej w sekcji Zarządzanie *Zasobami Ludzkimi*.

b. Struktura organizacyjna oraz linie raportowania. Ocena adekwatności struktury organizacyjnej wobec działań spółki wykracza poza zakres niniejszego audytu. Dokonaliśmy 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 systemu informatycznego wspierającego zarządzanie. Podstawą jest miesięczne raportowanie powiązane z raportowaniem do RN i miasta, przy czym Prezes otrzymuje informacje bardziej analityczne. Porównywane są wielkości zrealizowane z planowanymi i wyjaśniane są różnice. W naszej ocenie osoby zarządzające posiadają wystarczającą informację do racjonalnego zarządzania spółką. Zarządzanie odbywa się również poprzez bieżący kontakt z podległymi pracownikami i okresowe spotkania kierownictwa spółki. Tworzenie i analiza planów zostały omówione w sekcji *Planowanie*.

d. Kontrole wewnętrzne. Kontrole wewnętrzne prowadzone są na bieżąco na poszczególnych stanowiskach pracy. W badanym okresie nie funkcjonowała wyodrębniona funkcja kontroli wewnętrznej. W

ocenie spółki, uwzględniając możliwości finansowe, odrębna funkcja kontroli wewnętrznej nie jest niezbędna.

e. Biegły rewident. Sprawozdania finansowe spółki są corocznie badane przez biegłego rewidenta. Opinie biegłego rewidenta odnośnie sprawozdań finansowych były bez zastrzeżeń – dla okresów zakończonych: 31.12.2016; 31.12.2017. Badanie roku 2018 nie zostało zakończone do dnia naszego audytu.

f. kontrole zewnętrzne. W badanym okresie przeprowadzone zostały kontrole:

1. Wojewódzka Inspekcja Ochrony Środowiska – kontrola RIPOK w Korzęsienku, w wyniku której stwierdzono, że spółka wprowadziła do bazy roczny raport za 2016r z 5 miesięcznym opóźnieniem..
2. Urząd Marszałkowski (wydział ochrony środowiska) - skontrolował instalację mechaniczno-biologicznego przetwarzania odpadów komunalnych zlokalizowaną na terenie spółki. Nie stwierdzono naruszeń obowiązujących przepisów prawa.
3. Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Kołobrzegu – kontrola przeciwpożarowa RIPOK. Nie stwierdzono nieprawidłowości

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 przyjmuje 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, choć nie jest ono prezentowane zgodnie z koncepcją obowiązującą w obecnych standardach zarządzania ryzykiem.

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 realizacji celów spółki.

Istotność: wysoka. Zarządzanie ryzykiem funkcjonuje, zidentyfikowano ryzyka strategiczne, istnieje świadomość ryzyk operacyjnych, podejmowane są działania mające na celu zarządzanie ryzykami. Mimo to dostrzegamy istotny problem we wzajemnym zrozumieniu charakteru ryzyk, którymi zarządzać musi spółka. Bardziej jawne wskazanie ryzyk oraz wynikających z nich konsekwencji pozwoliłoby na lepszą współpracę spółka-miasto.

Charakter: systemowy

Zalecenie:

1. Należy wprowadzić bardziej systemowe i częściowo sformalizowane zarządzanie ryzykiem: opracowanie listy celów i korespondujących z nimi ryzyk; przeprowadzenie analizy

adekwatności i skuteczności stosowanych obecnie sposobów/metod zarządzania ryzykami

2. Należy rozważyć wprowadzenie bardziej formalnej rozłączalności z realizacji celów dla osób kluczowych w spółce

E. Planowanie

Opis

Wieloletnie plany rozwojowe/plany funkcjonowania spółki nie są opracowywane.

Cele bieżące spółki określone są przede wszystkim w rocznych planach działalności. Plany opiniowane są przez RN oraz zatwierdzane przez ZW. Prognozowane są:

- bilans,
- rachunek zysków i strat,
- przychody i koszty według działów,
- rachunek przepływów pieniężnych.
- średnioroczne zatrudnienie, określone na każdy miesiąc z wyodrębnieniem zakładów spółki,
- wydatki na szkolenia,
- podróże służbowe i koszty reprezentacji,
- średnioroczny wskaźnik wzrostu wynagrodzeń,
- inwestycje,
- remonty,
- sprzedaż zbędnych pojazdów i sprzętów,

Segmenty przychodów są następujące:

1. przychody z oczyszczania powierzchni ulic i placów,
2. przychody z bieżącego utrzymania i konserwacji pasów drogowych, plaży oraz terenów zielonych,
3. przychody z odbioru odpadów oraz odpadów przyjętych do unieszkodliwiania.

Poziom przychodów i kosztów określany jest w oparciu o dane z okresu poprzedniego oraz 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 rynku. 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 sporządza plany inwestycyjne, które są częścią rocznych planów działalności. Planowane są inwestycje w danym roku. W planie na 2016r. zasygnalizowano potrzeby inwestycyjne, które ze względu na brak środków finansowych nie mogą być zrealizowane w roku bieżącym. Spółka jednak nie stworzyła wieloletniego planu inwestycyjnego.

W corocznym sprawozdaniu zarządu z działalności określone są silne i słabe strony spółki oraz szanse i zagrożenia; wymienione są ryzyka finansowe. Zawarty jest również zwięzły opis branży. W 2017r. zawarta była również prognoza wpływu na spółkę ewentualnego niekorzystnego rozstrzygnięcia przetargu na odbiór odpadów.

Ponadto określone są cele, m.in.:

- Ogólne cele Zarządu (2016,2017)
- Plany inwestycyjne na najbliższe lata (2016), plan inwestycji na kolejny rok (2017)
- Cele i zagrożenia dla: zakładu ochrony środowiska (2016, 2017)

Nie otrzymaliśmy informacji świadczącej, że powyższe informacje są traktowane jako podstawa do rozliczania działalności spółki (np. brak ścisłego związku pomiędzy tymi celami a celami zarządczymi – patrz sekcja *nadzór właścicielski*).

Nadzór zarządu nad realizacją planów. Sprawozdawczość dla RN (miesięczna i kwartalna) jest istotnym elementem nadzoru. Ewidencja księgowa 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 pozwalających na racjonalne zaplanowanie działań. Istotna część działalności spółki zależy od rozstrzygnięć organizowanych przez miasto przetargów, co w istotny sposób utrudnia planowanie oraz utrzymanie koniecznych do realizacji kolejnych usług zasobów (ludzie i sprzęt).

Ustalenia (słabości systemu , nieprawidłowości)

1.Brak wieloletnich planów rozwoju i funkcjonowania spółki.

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. Informacja zawarta w sprawozdaniach zarządu stanowi w istotnym stopniu spełnia wymogi planów. Planu powinny jednak powstać w uzgodnieniu z miastem, które jest odbiorcą usług

spółki i powinny cechować się większą pewnością niż plany obciążone ryzykiem przegrania przetargu.

Istotność: wysoka. Działalność spółki w chwili obecnej zależy w znacznej części od wygranych przetargów, m.in. na odbiór odpadów czy oczyszczania powierzchni ulic i placów czy utrzymania terenów zielonych. Jednocześnie spółka musi zapewnić odpowiednie zasoby ludzkie i sprzętowe, których pozyskanie w ciągu roku jest praktycznie niemożliwe a pozbywanie się w przypadku przegranej przetargi nieracjonalna. Jasna wizja celów w dłuższej perspektywie jest istotna. Cele muszą być uzgodnione z miastem, miasto musi wspierać spółkę w realizacji celów

Charakter: systemowy

Zalecenia

1. Uważamy, że wieloletnie plany rozwojowe spółki obejmujące całość jej zasadniczej działalności są konieczne z uwagi na charakter świadczonych usług (konieczność zapewnienia sprzętu i ludzi). Miasto powinno podjąć racjonalne decyzje odnośnie długoterminowej współpracy ze spółką w oparciu o całościową analizę alternatywnych dostawców usług uwzględniającą m.in.:

- wpływ działania spółki na miasto,
- możliwość wpływu na jakość usług spółki w porównaniu do alternatywnych dostawców,
- realne koszty działalności, w tym koszty świadczeń pracowniczych
- rzeczywiste możliwości techniczne i organizacyjne alternatywnych dostawców oraz długofalowe konsekwencje niewłaściwej usługi dla miasta

Zapewnienie długoterminowości zadań jest podstawowym warunkiem dla uzyskania racjonalności i efektywności, w tym kosztowej, działań spółki

2. Należy rozważyć zlecenie spółce logicznej części procesu którym można racjonalnie zarządzać (np. utrzymanie zielenie w mieście) w miejsce zlecenia wyrywkowych zadań (np. posadzenia określonej liczby kwiatków określonego rodzaju). Pozwoli to na planowanie działań z racjonalnym wyprzedzeniem.

F. Działalność usługowa

Opis

Polityka cenowa. Klientem spółki jest miasto. Znaczna część sprzedaży realizowana jest na podstawie ogłaszanych przez miasto przetargów. Spółka stosuje ceny pozwalające jej uzyskać zamówienie. Przystępując do każdego postępowania spółka opracowuje szczegółową kalkulację cenową usługi. Część prac rozliczana jest wg kosztorysów powykonawczych akceptowanych przez miasto (np. budowa miejsc postojowych i parkingów).

Z uzyskanych informacji wynika że spółka realizuje również niewielkie zlecenia bieżące miasta za które nie pobiera opłat. Ewentualna strata z prowadzonej działalności obciąża właściciela, czyli miasto.

Rentowność poszczególnych segmentów działalności.

	2016 PLN	2017 PLN	2018 PLN
Zakład zieleni			
Przychód	5 703 360	6 331 330	6 377 315
Koszt	5 585 292	6 254 519	6 258 758
Dochód	118 068	76 811	118 557
Dochód %	2,1%	1,2%	1,9%
Cmentarz + usługi pogrzebowe			
Przychód	2 267 666	2 279 252	2 344 273
Koszt	2 061 362	2 067 966	2 348 498
Dochód	206 304	211 286	-4 225
Dochód %	9,1%	9,3%	-0,2%

	2016 PLN	2017 PLN	2018 PLN
Zakład Drogowy			
Przychód	2 282 962	2 243 648	2 326 298
Koszt	2 217 019	2 173 959	2 045 069
Dochód	65 944	69 689	281 229
Dochód %	2,9%	3,1%	12,1%
ZOŚ ulice			
Przychód	1 595 186	1 971 403	1 995 864
Koszt	2 032 433	2 181 258	2 362 859
Dochód	-437 246	-209 856	-366 995
Dochód %	-27,4%	-10,6%	-18,4%
ZOŚ odbiór odpadów			
Przychód	11 278 373	11 998 879	10 038 155
Koszt	10 652 913	11 428 743	8 058 951
Dochód	625 459	570 135	1 979 204
Dochód %	5,5%	4,8%	19,7%
Kompostownia			
Przychód	7 710 168	7 337 092	9 418 086
Koszt	8 582 066	7 820 168	10 983 910
Dochód	-871 898	-483 076	-1 565 823
Dochód %	-11,3%	-6,6%	-16,6%
Dzierżawy			
Przychód	284 555	283 759	278 591
Koszt	208 332	221 116	208 880
Dochód	76 224	62 643	69 711
Dochód %	26,8%	22,1%	25,0%

	2016 PLN	2017 PLN	2018 PLN
Spółka CAŁOŚĆ			
Przychód dla Spółki	31 122 270	32 445 363	32 778 583
Koszt dla Spółki	31 339 417	32 147 730	32 266 926
Dochód	-217 146	297 633	511 657
Dochód %	-0,7%	0,9%	1,6%

- Spadek rentowności segmentu *Cmentarz + usługi pogrzebowe* (2018) to wynik zwiększonych nakładów na remont alejek.
- Zakład drogowy, wzrost rentowności w 2018 to efekt dodatkowych zleceń komercyjnych, nie tylko z UM.
- ZOŚ odbiór odpadów, wzrost rentowności w 2018 to efekt oszczędności na kosztach przez okres 07-10.2018 (brak świadczonej usługi odbioru w mieście Kołobrzeg).
- Kompostownia, spadek dochodowości działalności jest wynikiem utworzenia rezerwy na koszty usług obcych od zagospodarowania odpadów nie wywiezionych do końca roku na składowisko w Rymaniu, a przeliczona wg cen obowiązujących od 01/2019. Utrzymująca się ujemna dochodowość jest wynikiem rozliczania i pokrywania straty z tytułu prowadzenia PSZOK poprzez dopłaty do kapitału Spółki oraz rozliczania dofinansowania na modernizację w postaci rekompensat dla Gmin.

Jakość świadczonych usług. W każdej umowie jest określony system rozliczania z jakości usługi. Każdy etap prac jest kontrolowany, powstaje dokumentacja zdjęciowa. Jakość świadczonych usług jest kontrolowana przez miasto zgodnie z zawartymi umowami. W ocenie spółki, parametry usługi oceniane

są często subiektywnie, czasem są to rzeczy mało istotne dla celu realizacji usługi – ich wyjaśnienie kosztuje czas spółki i miasta

Czasem zarzuty wobec jakości są w oceni spółki zbyt subiektywne – zarzuty te są podstawą do naliczania kar.

Monitoring i efektywność świadczonych usług. Monitoring prowadzony jest różnie w różnych segmentach działalności

a) Zakład Zieleni

- 1/tydzień przedstawiciele Urzędu Miasta (zamawiający) wspólnie ze spółką dokonują kontroli jakości realizowanych usług, stanowiących przedmiot zamówienia. Z dokonywanych kontroli UM sporządza protokoły. W razie usterek należy jest usunąć do 3 dni roboczych. Po usunięciu usterek, dokumentacja przesyłana jest do UM. Nie usunięcie zagrożone jest karą
- Spółka zobowiązana jest do sporządzenia dokumentacji fotograficznej, zawierającej datę i czas sporządzenia zdjęć, bezpośrednio po zakończeniu prac, np. pielęgnacja kwietników, gazonów, krzewów, żywopłotów, bylin, róż, młodych drzew. Miasto oczekuje, że dokumentacja fotograficzna przedkładana do przedstawiciela UM 1/mc wraz z projektem protokołu odbioru usługi, będzie potwierdzać częstotliwość i jakość wykonywanych prac ogrodnich. Za niezłożenie lub złożenie dokumentacji fotograficznej z wykonania danego elementu przedmiotu zamówienia niekompletnej lub niezgodnej z opisem przedmiotu zamówienia przewidziane są kary finansowe.

b) Zakład Drogowy

- Place zabaw (42 sztuki) – posiadają książki kontroli i prac (wszystkie zdarzenia prowadzone na danym placu). Kontrolowane 1/tydzień - zgłaszane są usterki i prace do

wykonania. Każda praca wykonywana na placu jest na zalecenie UM. Powstaje dokumentacja fotograficzną wszystkich prac przed i po wykonaniu. Po wykonaniu jest odbiór z pracownikiem UM.

- Dodatkowo prowadzone są kontrole : (1) kontrola roczna z pracownikiem UM (maj-czerwiec) dokonywane są oględziny każdego placu zabaw; (2) kontrola funkcjonalna – 2 razy w roku . Pierwsze po kontroli rocznej i druga na przełomie września i października. Z każdej z tych kontroli powstaje protokół.
- Pozostałe prace są odbierane po wykonywaniu prac - na zgłoszenie spółki i w większości po przedstawieniu kosztorysu powykonawczego.

c) Zakład Ochrony Środowiska

- Bieżąca kontrola przez pracowników UM wykonywanych prac porządkowych oraz 1/tydzień objazd miejsc dotyczących zakresu umowy. Miejsca wybierane przez pracownika UM.
- Odbiór odpadów – wszystkie pojazdy w spółce posiadają system GPS (jest to wymóg prawny) ale dodatkowo w warunkach umowy spółka musiała dokonać dodatkowego doposażenia:
 - wyznaczanie tras pojazdów
 - system RFID – system kontroli pojemnika – każdy pojemnik wyposażony jest chip który jest przypisany do konkretnej lokalizacji oraz do pojemnika jego wielkości i koloru. Podczas odbioru chip jest odbijany w systemie i wskazuje odbiór odpadów na konkretnej posesji (dodatkowo system RFID na prośbę urzędu został połączony z systemem UM i bazy nasza pojemników i podatników w UM są ze sobą powiązane)

- system kamer – każdy pojazd odbierający odpady na terenie i Miasta i też już Gminy Kołobrzeg musi mieć rejestrator a dokładnie 3 rejestratory na tyle pojazdu oraz po prawej i lewej stronie pojazdu. (jest to typ 1 zdjęcie na 3 sek.) Obraz jest dostępny online w urzędzie.

- Dodatkowo UM Kołobrzeg został wyposażony w tablety celem mobilnego sprawdzania wykonywanych prac przez Spółkę
- Raportowanie. Codziennie na serwerze umieszczany jest raport niezgodności w odbiorach odpadów (brak pojemnika, brak segregacji itd.) wraz z dokumentacją fotograficzną zdarzenia. Po każdym zgłoszeniu niezgodności lub przepełnienia (umowa dotycząca odbioru pojemników typu dzwon i półpodziemnych) jest 24 h na reakcję. Na koniec miesiąca powstaje sprawozdanie miesięczne z odebranych odpadów i miejsc odbierania oraz nieprawidłowości – stanowi ono podstawę do wystawienia faktury.

d) RIPOK

- PSZOK – raporty miesięczne dotyczące ilości przywożonych odpadów na PSZOK wraz z nr deklaracji (wskazującymi osoby, które przewiozły odpad). Dodatkowo prowadzona jest baza ilości odpadów, które oddaje się w ograniczonej ilości.
- RIPOK – raport miesięczny z ilości odebranych odpadów raport zawiera nr rejestracyjny pojazdu, datę i godzinę przyjazdu, wagę wjazdową i wyjazdową, kod odpadu oraz ilość odpadu.

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, pośrednich i bezpośrednich

Koszty	2016		2017			2018		
	tys. PLN	%	tys. PLN	%	% zmiana	tys. PLN	%	% zmiana
Amortyzacja	2 830	9%	3 316	10%	17%	2 504	8%	-24%
Zużycie mater.	4 004	13%	4 265	13%	7%	4 336	13%	2%
Energia	235	1%	244	1%	4%	242	1%	-1%
Usługi obce	7 846	25%	7 464	23%	-5%	8 217	25%	10%
Podatki i opłaty	1 404	4%	1 360	4%	-3%	1 403	4%	3%
Wynagrodzenia	11 846	37%	12 156	37%	3%	12 316	37%	1%
Świad. na rzecz prac.	3 066	10%	3 185	10%	4%	3 249	10%	2%
Pozostałe koszty	201	1%	244	1%	21%	235	1%	-4%
Razem koszty bezp.	31 432	98%	32 234	98%	3%	32 502	99%	1%
Pozostałe koszty fin.oper.	641	2%	811	2%	27%	628	2%	-23%
Sprzedaż materiałów	12	0%	2	0%	-83%		0%	-100%
Ogółem koszty	31 993	100 %	32 961	100 %	3%	32 895	100 %	0%

- Wzrost amortyzacji w roku 2017 (+17%) był wynikiem zakupu dodatkowych pojemników (580 tys. zł - amortyzacja jednorazowa, konieczność zmiany kolorów pojemników), a jej spadek w 2018 (-24%) to efekt braku amortyzacji w kolejnym roku dla tychże i innych pojemników.
- Wzrost usług obcych 2018 (+10%) to skutek utworzonej rezerwy na usługi obce (zagospodarowanie odpadów na składowisku w Rymaniu) wg cen, które obowiązują od 01/2019, a które uległy znacznej podwyżce.
- Wzrost pozostałych kosztów w 2017 (+21%) to wynik obciążenia kosztami gwarancji ubezpieczeniowych wymaganych przy przetargach organizowanych przez UM, oraz zakupów pojazdów (ubezpieczenia OC AC).
- Zmiany wielkości kosztów pozostałych to efekt:
 - 2017 (+27%), koszty optymalizacji podatku za lata poprzednie
 - 2018 (-23%), brak obciążenia kosztami optymalizacji z roku 2017.

H. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Opis

Zatrudnienie. Liczba etatów planowana jest w ujęciu rocznym i wynika z podstawowych zadań do zrealizowania w kolejnym roku w oparciu podpisane umowy na usługi. Wstępne planowanie etatowe prowadzone jest na poziomie kierowników, a następnie zatwierdzane przez Dyrektora ds. finansowych (na podstawie uzasadnień do przyrostu do roku poprzedniego).

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.

Zatrudnienie w okresie 2016-2018 spadło o 4 %. Poniżej przedstawiamy jak szczegółowe dane jak kształtowało się zatrudnienie w badanym okresie.

L.p.	Stanowiska robotnicze	Stanowiska nierobotnicze	Ogółem
	ilość	Ilość	ilość
	zatrudn.	zatrudn.	zatrudn.
		śred.	śred.
2016	220,14	40,25	260,39
2017	221,93	38,55	260,48
2018	212,23	37,59	249,81
2018/2016	96%	93%	96%

Rekrutacje. Spółka corocznie prowadzi szeroką rekrutację. W latach 2016-2018 zatrudniono w odpowiednich latach 35, 53, 37 nowych pracowników. Taka skala rekrutacji wiąże się z charakterem działalności spółki oraz sezonowością jej prac.

W spółce nie ma pisemnej procedury rekrutacyjnej. Do niedawna spółka korzystała przy zatrudnianiu z puli zgromadzonych życiorysów. Po wejściu w życie RODO, praktyka ta musiała zostać ograniczona. Często stosuje się zgłoszenia do Urzędu Pracy.

W praktyce proces rekrutacji wygląda w następujący sposób: kierownik składa wniosek o zatrudnienie do prezesa, później do Dyrektora ds. finansowych, który weryfikuje go pod względem zgodności z planem, wniosek trafia do kadr (weryfikacja w zakresie wymogów z zakładowego układu zbiorowego), po czym następuje wybór przez kierownika (całkowicie, bez ingerencji DF czy kadr). Dla stanowisk nierobotniczych obowiązuje taryfikator kwalifikacyjny, związany z przede wszystkim z wykształceniem i stażem pracy.

Liczba nowozatrudnionych pracowników blisko koresponduje z liczbą zwalnianych pracowników. Wskaźnik rotacji w latach 2016-2018 był więc wysoki i wynosił 13-20%. Wg spółki jest to wynik sezonowości prac.

Dla stanowisk robotniczych stosowanie zakresów obowiązków jest niejednolite w poszczególnych zakładach.

Wynagradzanie. Zasady wynagradzania zostały określone w Zakładowym układzie zbiorowym. Stawki płacowe są powiązane z wysokością minimalnego wynagrodzenia (jako %), co z jednej strony

zapewnia coroczną waloryzację płac i jest mechanizmem zapewniającym zgodność z przepisami, ale jednocześnie może stanowić źródło nieuzasadnionych z punktu widzenia efektywności pracy podwyżek.

Z poniższego zestawienia wynika, że wzrost wynagrodzeń ma charakter stabilny i nie widać w nim istotnych dysproporcji pomiędzy grupami pracowników.

L. p.	Nazwa Zakładu	2016		2017		2018		Średnia płaca - przrost w okresie	Średnia płaca - przrost w okresie
		płace	średnia płaca	płace	średnia płaca	płace	średnia płaca		
1	Zakład Zieleni	2 879 094,16	389,64	3 099 122,51	506,75	3 078 671,86	580,10	107 %	106 %
2	Usługi pogrzebowe	415 914,91	851,06	409 351,28	936,07	427 088,37	954,52	103 %	103 %
3	Administracja cmen.	170 566,59	631,39	180 165,65	753,45	188 103,64	838,85	110 %	106 %

	Zakład	2016		2017		2018			
4	Zakład Drogowy	973 700,06	863,89	940 008,01	826,62	962 403,08	221,07	99 %	109 %
5	Zakład Ochr. Środ.	3 651 879,69	554,07	3 827 736,41	670,53	3 777 671,30	886,89	103 %	109 %
a/	ulice	898 819,01	300,60	904 453,37	409,81	931 468,03	698,21	104 %	112 %
b/	stale	2 753 060,68	645,47	2 923 283,04	759,46	2 846 203,27	952,90	103 %	108 %
6	Kompostownia	1 819 144,90	724,25	1 830 049,69	870,42	1 811 989,54	977,59	100 %	107 %
7	Administracja	871 735,53	358,68	870 027,16	531,39	925 469,94	709,77	106 %	108 %
8	Warsztaty	536 653,86	822,32	524 294,20	043,30	508 837,29	948,45	95 %	103 %
	Razem	11 318 689,70	636,26	11 680 754,91	745,34	11 680 235,02	896,32	103 %	107 %

Nagrody i premie. W okresie objętym audytem w spółce funkcjonował fundusz premiowy w wysokości 20 % wynagrodzeń zasadniczych z podziałem na: 10% premii regulaminowej oraz 10% premii uznaniowej. Przyjęto zasadę, że premia regulaminowa stanowi w istocie dodatek do miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego. Odmowa lub zmniejszenie wysokości premii stanowiły rodzaj sankcji i mogły być stosowane w wyjątkowych sytuacjach. Premia uznaniowa stanowiła narzędzie motywacyjne i była przyznawana na wniosek kierownika jednostki organizacyjnej. Otrzymaliśmy informację, że premia uznaniowa została od marca 2018 – zlikwidowana.

Zakładowy układ zbiorowy przewiduje również nagrody z zysku oraz 5% (z przychodów) fundusz nagród. Ten ostatni przeznaczony do nagród za szczególne osiągnięcia. Poziom uzasadnień jest zróżnicowany. Kwota ogólna nie jest dzielona na kierowników, ale scentralizowana w ręku prezesa spółki.

Wartość nagród w badanym okresie była z roku na rok coraz mniejsza i przedstawiała się następująco (bez prezesa zarządu):

Rok	Nagrody
2016	223 798,00
2017	192 541,00
2018	138 270

Umowy cywilnoprawne z własnymi pracownikami. Spółka nie zatrudnia własnych pracowników na umowy cywilnoprawne. W regulacjach wewnętrznych brak jest formalnych zakazów takich praktyk.

Rozliczanie pracowników. Przełożeni dokonują oceny pracy swoich pracowników na bieżąco i w sposób niesformalizowany. Nie prowadzi się okresowych i sformalizowanych ocen pracowniczych.

Dyscyplina pracy. Prowadzone są listy obecności pracowników w wersjach papierowych. Stosuje się także elektroniczną ewidencję pracy, w której wpisywany planowany grafik oraz jego wykonanie (w tym nadgodziny).

W trakcie naszych rozmów ustaliliśmy, że jest ok. 10 przypadków rocznie kar wynikających z kodeksu pracy. Są to nagany i upomnienia, nakładane na pracowników na stanowiskach robotniczych.

W regulacjach wewnętrznych brak jest zakazu zatrudniania osób spokrewnionych lub spowinowaconych. W spółce pracują takie osoby, ale nie znajdują się w stosunku podległości służbowej.

Szkolenia. Polityka szkoleniowa spółki oparta jest na ramowym planie szkoleniowym zawartym w rocznym planie działalności. Plan ten zawiera zabezpieczone środki finansowe oraz obszary szkoleniowe. Poniższa tabela obrazuje skalę działalności szkoleniowej w spółce.

	Plan w PLN	Wykonanie w PLN	Liczba szkoleń
2016	38 356,9	35 000	33
2017	50 000	29 785,31	29
2018	84 000	63 835,97	43

Ustalenia (słabości systemu, nieprawidłowości)

1. **Brak opisu oraz dokumentowania procesu rekrutacji (vide opis Rekrutacja).** W efekcie prześledzenie procesu jest niemożliwe. Kontrola nad jakością przyjmowanych pracowników jest ograniczona, co również jest odzwierciedlone w wysokiej rotacji personelu.

Istotność: średnia. Ze względu na dużą skalę prowadzonych rekrutacji.

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.

2. **Mechanizmy motywacyjne.** Istniejące mechanizmy motywacyjne dla pracowników są istotnie 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 nagród i premii nie jest skorelowany z formalną oceną pracowniczą i nie stanowi ważnego elementu motywacyjnego.

Charakter: systemowy

Zalecenie:

Naszym zdaniem należy stworzyć bardziej systematyczne narzędzie takie jak np. okresowe oceny pracownicze i powiązanie go z motywacją płacową.

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. Odstępstwa od regulaminu są dopuszczalne w wyjątkowych sytuacjach, po zatwierdzenie przez prezesa oraz głównego księgowego.

Sposób postępowania zależy od wartości szacunkowej przedmiotu zamówienia.

Lp.	Wartość netto w PLN	Procedura
1	≤ 2000	Decyzja kierownika, bez zgody GK lub Prezesa. Bez rejestracji w Biurze Zamówień Publicznych. Dokumentacja: opisana faktura zakupowa.
2	2000 – 10 000	Decyzja kierownika, za zgodą GK i Prezesa. Rejestracja w Biurze Zamówień Publicznych. Dokumentacja: wniosek zakupowy i opisana faktura zakupowa.
3	10 000-25 000	Badanie rynku w formie pisemnej Decyzja kierownika, za zgodą GK i Prezesa. Rejestracja w Biurze Zamówień Publicznych. Zapytania min. do 2 wykonawców Dokumentacja: wniosek zakupowy, zapytanie cenowe, protokół, oferty i opisana faktura zakupowa.
4	>25 000	Badanie rynku w formie pisemnej Decyzja kierownika, za zgodą GK i Prezesa. Rejestracja w Biurze Zamówień Publicznych. Zapytania min. do 2 wykonawców Dokumentacja: wniosek zakupowy, zapytanie cenowe, protokół, oferty, umowa i opisana faktura zakupowa.

Skalę zamówień w badanym okresie, poniżej 30 tys. euro, znajdujących się w ewidencji zamówień publicznych obrazuje poniższe zestawienie:

	Liczba zamówień	Wartość zamówień (netto)
2016	252	3 575 466 zł
2017	235	4 464 592 zł
2018	228	3 744 300 zł

W trakcie naszego audytu zweryfikowaliśmy następujące zamówienia poniżej 30 tys. euro z ewidencji zamówień publicznych:

NUMER ZAMÓWIENIA	NAZWA ZAMÓWIENIA	KWOTA WNIOSKOWANA	WYKONAWCA (firma, adres)
35/BHP/18	Dostawa odzieży, obuwia robocz. oraz innych art. BHP dla pracowników MZZDiOŚ (12m-cy)	125 000,00 zł	SUPON S.A. Ul. Przestrzenna 6, Szczecin
31/INW/18	Opracowanie wniosku o dofinansowanie w ramach RPO	129 000,00 zł	Prime Consulting Sp. z o.o. Ul. Chojnicka 47, 70-797 Szczecin

182/INW/18	Opracowanie PFU do dokumentacji przetargowej -część mechaniczna RIPOK	25 000,00 zł	ARPRO Pracownia Projekt. Sp. z o.o. Ul.Kartuska 278/21, Gdańsk
50/INF/18	Zakup serwera wraz z oprogramowaniem	9 000,00 zł	TOBIS M.Dziędziura ul.Trzebiatowska 51D, Kg
37/BHP/17	Dostawa odzieży, obuwia robocz.oraz innych art.BHP dla pracowników MZZDiOŚ (12m-cy)	125 000,00 zł	SUPON S.A. Ul.Przestrzenna 6, Szczecin
223/UP/17	Pojazd specjalny - karawan pogrzebowy szt.1	125 000,00 zł	MORPHEUS J.Lubecki ul.Morelowa 4B, Rzepin
123/ADM/17	Obsługa prawna MZZDiOŚ na okres 36 m-cy	125 000,00 zł	Kancel.Radcy Prawn. G.Rodziewicz, Pl.Poloni 1, Koszalin
115/ADM/16	Całodobowa ochrona obiektów MZZDiOŚ na 12 m-cy	125 000,00 zł	UNIA Sp. z o.o. Ul.Lechicka 23, Koszalin
47/ZZ/16	Samochód typu minivan szt.2	80 000,00 zł	RCI Leasing Polska Sp. z o.o. Ul.Marynarska 13, Wa-wa

28/BHP/16	Dostawa odzieży, obuwia robocz.oraz innych art.BHP dla pracowników MZZDiOŚ (12m-cy)	120 000,00 zł	SUPON S.A. Ul.Przestrzenna 6, Szczecin
-----------	---	---------------	--

Zamówienia realizowane w trybie PZP w badanym okresie przedstawiały się następująco:

	Liczba zamówień	Wartość zamówień
2016	6	14 873 287 zł
2017	8	5 248 938 zł
2018	13	17 357 972 zł

W trakcie naszego audytu zweryfikowaliśmy następujące zamówienia o wartości pow. 30 tys. euro z ewidencji zamówień publicznych:

Nr	Przedmiot	Tryb	Wartość netto	Wykonawca
4/ZP/2016	Odbiór i zagospodarowanie odpadów komunalnych i obojętnych	Przetarg nieograniczony powyżej 207.000 euro (na podstawie art. 39-46 ustawy Pzp)	11 843 000,00 zł	SUEZ JANTRA Sp. z o.o. ul. Ks. Anny 11, 70-671 Szczecin
6/ZP/2018	Odbiór i zagospodarowanie odpadów komunalnych i obojętnych	Przetarg nieograniczony powyżej 221.000 euro (na podstawie art. 39-	10 279 710,00 zł	SUEZ JANTRA Sp. z o.o. ul. Ks. Anny 11, 70-671 Szczecin

		46 ustawy Pzp)	959 845,00 zł	SUEZ JANTRA Sp. z o.o. ul. Ks. Anny 11, 70-671 Szczecin
--	--	----------------	------------------	---

Ustalenia (słabości systemu, nieprawidłowości)

1. **Zakupy poniżej 2 tys. PLN.** W spółce zakupy, których szacowana wartość jest niższa lub równa 2 tys. PLN nie podlegają ewidencji w rejestrze zamówień publicznych a proces decyzyjny jest zdecentralizowany na poziom kierownika. Zdajemy sobie sprawę, że spółka, biorąc pod uwagę szeroki profil jej działalności powinna mieć możliwość uproszczonego trybu dokonywania drobnych zakupów. Uważamy jednak, że obecne uregulowania dają możliwość obejścia limitów progowych poprzez dzielenie zamówień i wielokrotne zamówienia na niskie kwoty.

Istotność: średnia

Charakter: systemowy

Zalecenie:

Zalecamy wprowadzenie mechanizmu kontrolnego nad udzielaniem zamówień pon. 2 tys. PLN np. poprzez weryfikację okresową zamówień udzielanych przez kierowników.

Zamówienia pon. 30 tys. euro.

W zamówieniu nr 37/BHP/17 wartość szacunkowa została określona na 125 000 PLN, zapytanie ofertowe zostało wysłane do 5 oferentów. Uzyskano tylko 1 ofertę na kwotę 124 730 PLN,

Jednocześnie w dokumentacji nie ma żadnej korespondencji z oferentami poza przekazaniem zapytania.

Istotność: niska

Charakter: transakcyjny

W zamówieniu nr 115/ADM/16 zapytanie ofertowe zostało wysłane do 2 oferentów. Uzyskano tylko 1 ofertę na kwotę 124872 PLN. W dokumentacji brak dowodów na wysyłkę zapytań.

Istotność: niska

Charakter: transakcyjny

Zalecenie:

Uważamy, że przy zamówieniach na kwoty nieznacznie poniżej 30 tys. euro, przy uzyskaniu tylko 1 oferty należy wykazać większą staranność przy dokumentowaniu postępowań.

2. **Monopolizacja rynku.** W 2 postępowaniach o najwyższych kwotach (ponad 20 mln PLN razem) w latach 2016-2018 wpłynęły tylko po 1 ofercie od tego samego wykonawcy. Jednocześnie spełnione zostały wszystkie wymogi dotyczące konkurencyjności. Z informacji uzyskanych w Spółce wynika, że tylko 1 oferent jest rzeczywiście zainteresowany usługą. Wynika to z możliwości przetwarzania odpadów oraz posiadania składowiska w najbliższej odległości od Kołobrzegu. Sytuacja ta zatem wynika z warunków zewnętrznych, niemniej jednak spółka powinna się do nie przygotować.

Istotność: wysoka. Sytuacja taka rodzi istotne ryzyko braku informacji nt. rzeczywistych kosztów takiej usługi oraz uzależnienia się od jedyne dostawcy.

Charakter: systemowy

Zalecenie:

Zalecamy opracowanie planu, zawierającego zestaw działań zmierzających do minimalizacji ryzyka uzależnienia się od jedyne go dostawcy.

- 3. Rozpowszechnianie informacji o zamówieniu.** Regulamin zakupowy zamówień pon. 30 tys. euro zawiera obowiązek wysyłki ofert do min. 2 oferentów. Naszym zdaniem warunek ten nie jest wystarczający do zapewnienia wystarczająco szerokiego zakresu ofert. Dodatkowo w dokumentacji zdarzają się braki w postaci braku dowodów na wysyłkę zapytań ofertowych. 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.

- 4. Usługa optymalizacji podatkowej.** Spółka zawarła umowę z podmiotem zewnętrznym dot. analiz i doradztwa operacyjnego. Umowa została sformułowana w sposób ogólny, jednak podejrzewamy że dotyczyła optymalizacji podatkowej podatku od nieruchomości należnego miastu Kołobrzeg. Oszczędności podatkowe z tego tytułu dla spółki wyniosły ok. 300 tys. PLN. Wynagrodzenie dla podmiotu zewnętrznego wynosiło 50% oszczędności.

Uważamy, że rolą zarządu jest dbanie o interes spółki, co również implikuje minimalizację zobowiązań podatkowych. Uważamy również, że w przypadku gdy organem podatkowym jest jedyny udziałowiec spółki kwestie rozliczeń podatkowych powinny być regulowane drogą wzajemnych uzgodnień, uwzględniając interesy obydwu stron.

Istotność: średnia

Charakter: systemowy

Zalecenie:

Zalecamy aby rozliczenia podatkowe z UM Kołobrzeg były regulowane drogą wzajemnych uzgodnień, uwzględniając interesy obydwu stron. Wsparcie ze strony podmiotów zewnętrznych powinno być w takich przypadkach incydentalne.

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 nadzoru.

Organy nadzoru. Nadzór właścicielski jest sprawowany poprzez:

1. ZW, którym jest Prezydent Miasta,
2. Pełnomocnika Prezydenta¹,
3. RN, która jest obligatoryjnym organem spółki.

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

1. W dniu 10.07.2017² określił zakres miesięcznych oraz kwartalnych informacji podlegających ocenie oraz raportowaniu przez RN
2. W dniu 25.09.2018³ określił zasady nadzoru właścicielskiego sprawowanego przez pełnomocnika Prezydenta oraz RN, w tym zasady naboru członków RN.

¹ Ds. nadzoru właścicielskiego i udziału miasta w związkach i stowarzyszeniach, dalej zwany pełnomocnikiem Prezydenta

² Pismo Prezydenta Miasta Kołobrzeg z dnia 10.07.2017 dotyczących organu zarządzającego i nadzorczego spółek z udziałem Gminy Miasto Kołobrzeg

³ 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

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 właścicielskiego⁴ 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 półrocze 2018 przekazywano, sprawozdanie za 2018r. - w trakcie realizacji),
- sporządzaniu opinii dotyczących planów bieżących oraz inwestycyjnych spółki,
- 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.

⁴ Określone w dniu 25.09.2018

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. 18 aktu założycielskiego spółki, RN obecnie składa się z pięciu członków. Pracownicy są uprawnieni do wskazania dwóch kandydatów na członków RN. W badanym okresie RN była:

- 01.01.2016 - 31.12.2016 – 4-5-osobowa (pełny skład),
- 01.01.2017 - 14.03.2017 – 2-osobowa (niepełny skład – powinny być 3 osoby wg aktu założycielskiego) – brakowało osób, które posiadają kwalifikacje do zasiadania w RN,
- 15.03.2017 - 31.12.2018 – 3-5-osobowa (pełny skład).

Poszczególni członkowie, wybrani bezpośrednio przez ZW spełniają wymogi⁵ dla kandydatów na członków organów nadzorczych⁶. 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 ceny za wywóz i zagospodarowanie odpadów,
- opiniowała wnioski zarządu dotyczące profilu działalności spółki.

Narzędzia nadzoru. Główne narzędzia nadzorcze to:

⁵ Określone w art. 19 ust. 1 ustawy z dnia 16.12.2016 o zasadach zarządzania mieniem państwowym

⁶ Na podstawie informacji uzyskanych od pełnomocnika Prezydenta w dniu 21.03.2019

(a) **Okresowe raportowanie.** Od 2017r. RN składała miesięczne oraz kwartalne raporty do pełnomocnika Prezydenta, informując m.in. o: wyniku finansowym, przychodach i kosztach spółki, przeprowadzonych postępowaniach przetargowych, zatrudnieniu oraz rozliczeniu wynagrodzeń z zastosowaniem wskaźnika wzrostu średniego wynagrodzenia.

Pełnomocnik Prezydenta dodatkowo sporządzał 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 samochodów, śmieciarek, zamiatarek, kontenerów, myjki ciśnieniowej, pieca gazowego, platformy do pracy na wysokościach.

(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 działalności - szczegóły 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 - określone w uchwale ZW⁷ przedstawia poniższa tabela:

⁷ Określone w uchwale nr 16/2017 ZW z dnia 22.06.2017 w sprawie kształtowania wynagrodzenia prezesa zarządu spółki

Wskaźnik (KPI) i jego parametry	Waga [%]
Osiągnięcie wartości przychodów ze sprzedaży działalności operacyjnej w wysokości nie niższej od wartości planowanej	20
Nie przekraczanie maksymalnego rocznego wskaźnika wzrostu przeciętnego średniorocznego wynagrodzenia	20
Nie przekraczanie zaplanowanej średniorocznej ilości etatów dla spółki	20
Wykonanie zadań inwestycyjnych (min. 90% planu)	15
Wykonanie zadań remontowych (min. 90% planu)	15
Osiągnięcie planowanego wskaźnika rentowności spółki	10
SUMA	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 [%]

RN pozytywnie oceniła i zaopiniowała wykonanie celów zarządczych przez prezesa spółki za 2017r. na poziomie 99%. Cele zarządcze w badanym okresie nie były zmieniane.

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 (słabości systemu, nieprawidłowości)

1. Skład RN. W okresie od 01.01.2017 do 14.03.2017 brak pełnego składu RN, w RN zasiadały 2 osoby (wg aktu założycielskiego spółki powinny być 3). Uchwały RN podejmowane są zwykłą większością głosów (w przypadku składu 3-osobowego wystarczą 2 głosy). W ww. okresie RN podjęła jedną uchwałę, głosowali wszyscy jej członkowie, podejmując jednogłośnie decyzję.

Istotność: średnia.

Charakter: systemowy

Zalecenie:

Aby uniknąć sytuacji stwierdzenia nieważności uchwały, skład RN powinien być zgodny z zapisami aktu założycielskiego.

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

Istotność: niska. Miasto nie ma obowiązku ustalać 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.

3. Istotność raportowanych przez RN problemów oraz zagrożeń.

Nie został określony poziom istotności raportowanych do właściciela problemów oraz zagrożeń sytuacji finansowej spółki. RN została zobowiązana⁸ 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.

4. 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 celów⁹.

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 zmiennego¹⁰.

ZW określiło wykonanie poszczególnych wskaźników jako 0/1 czyli wykonano/nie wykonano. RN pozytywnie zaopiniowała¹¹ ocenę realizacji celów zarządczych przedstawionych przez prezesa zarządu w 99%, o czym poinformowała ZW¹².

W naszej ocenie wskaźnik dotyczący osiągnięcia wartości przychodów ze sprzedaży działalności operacyjnej (określono wagę: 20%) jest niższy niż wartość planowana (plan: 32 460 tys. zł. , wykonanie: 32 445 tys. zł.) W takiej sytuacji, zgodnie z założeniami właściciela wskaźnik wykonania powinien wynieść 0%, a nie 19,99%, a cele zarządcze być zrealizowane w 80% a nie 99,99%. Dodatkowo, RN obliczając kwotę wynagrodzenia zmiennego zaokrągliła ją do 100%.

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

⁹ Najwyższą wagę 20% określono za nie przekraczanie określonego na dany rok wskaźnika wzrostu wynagrodzeń czy nie przekraczanie zaplanowanej ilości etatów dla spółki

¹⁰ Łącznie 40% wynagrodzenia zmiennego otrzyma zarządzający za nie przekraczanie określonego na dany rok wskaźnika wzrostu wynagrodzeń oraz nie przekraczanie zaplanowanej ilości etatów dla spółki

¹¹ Uchwała RN nr 11/2018 z dnia 25.04.2018

¹² Pismem w dniu 26.04.2018

⁸ Par. 15 ust. 3 zasad nadzoru właścicielskiego

jakość usług spółki. RN jako bezpośredni organ nadzorujący powinna monitorować faktyczną realizację celów zarządczych.

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 celów zarządczych powinien uwzględniać stopień realizacji każdego wskaźnika, który umożliwia otrzymanie wynagrodzenia zmiennego. RN jako organ nadzorujący spółkę i opiniujący realizację celów zarządczych, powinna również je weryfikować pod kątem poprawnego obliczania danych.

5. Wieloletnia perspektywa rozwoju spółki. Brak formalnie opracowanej wieloletniej perspektywy rozwoju spółki. ZW oraz RN nie wyznaczyły spółce kierunków rozwoju w okresie wieloletnim. Roczne plany z działalności na dany rok opiniowane pozytywnie przez RN dopiero w marcu tego samego roku.

Istotność: wysoka. Główny przedmiot działalności spółki to usługi odbioru i zagospodarowania odpadami, utrzymania terenów zielonych czy oczyszczania powierzchni ulic i placów, które uzależnione są od wygranych postępowań przetargowych. Jasna wizja celów w perspektywie wieloletniej jest istotna. Spółka musi zapewnić zasoby ludzkie i sprzętowe, których pozbycie się w przypadku przegranego przetargu jest nieracjonalne.

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.

6. Kontrole RN. Brak określonych kryteriów¹³ doboru obszarów podlegających kontroli. Brak określonych w spółce celów oraz aktualnej wieloletniej perspektywy rozwoju może przełożyć 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 newralgiczny.

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.

¹³ Np. w regulaminie RN

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

1. Akt założycielski spółki
2. Regulamin organizacyjny
3. Regulamin cmentarza komunalnego
4. Regulamin PSZOK
5. Zasady (polityka) rachunkowości
6. Zakładowy układ zbiorowy pracy
7. Regulamin pracy
8. Regulamin zakładowego funduszu świadczeń socjalnych
9. Regulamin udzielania zamówień publicznych o wartości szacunkowej nieprzekraczającej kwoty 30.000 euro
10. Regulamin przeprowadzania dialogu technicznego
11. Regulamin RN
12. Regulamin zarządu
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
16. Regulamin antymobingowy.

L. Podpisy i oświadczenia

Audytorzy przeprowadzający audyt

Osoba	Podpis	Miejscowość	Data
Konrad Knedler		Warszawa	12.04.2019

Oświadczenie o zapoznaniu się z raportem końcowym

Niniejszym oświadczam, że zapoznałem się z raportem końcowym

i nie wnoszę zastrzeżeń/będę wnosić zastrzeżenia:

Spółka nie zgłosiła zastrzeżeń