



# Raport

---

## Kołobrzegskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego

### Audyt Miasto Kołobrzeg

A.	Informacje o audycie .....	3
B.	Wprowadzenie .....	4
C.	Streszczenie Zarządcze .....	6
D.	Organizacja systemu zarządzania spółką .....	7
E.	Planowanie .....	10
F.	Działalność usługowa .....	12
G.	Koszty .....	14
H.	Zarządzanie zasobami ludzkimi .....	17
I.	Zamówienia publiczne.....	23
J.	Nadzór .....	25
K.	Załącznik. Lista istotnych procedur, instrukcji i upoważnień. .	30
L.	Podpisy i oświadczenia .....	31

#### Stosowane **skróty**

OPZ	Opis Przedmiotu Zamówienia
SIWZ	Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia
UM	Urząd Miasta
PZP	Prawo Zamówień Publicznych
RN	Rada Nadzorcza
KTBS	Kołobrzesckie Towarzystwo Budownictwa Społecznego

## A. Informacje o audycie

<b>Spółka</b>	Kołobrzeskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego, Sp. z o. o., ul. Artyleryjska 3, 78-100 Kołobrzeg, REGON: 330920104, NIP: 671-15-61-291
<b>Przedmiot działalności jednostki:</b>	Realizacja zadań w zakresie gminnego i wspólnotowego budownictwa mieszkaniowego.
<b>Wykonawca</b>	AuditSolutions, ul. Wikingów 12A Warszawa, NIP 5242654831 REGON 141517521
<b>Audytory przeprowadzający audyt</b>	Konrad Knedler
<b>Data rozpoczęcia i zakończenia audytu</b>	Od 28 lutego do 15 kwietnia 2019 roku
<b>Zakres przedmiotowy audytu</b>	Zgodnie z umową
<b>Okres badania</b>	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 FTP
- 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 oraz Radą Nadzorczą. 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 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, 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 Zgromadzenie Wspólników, Pełnomocnika Prezydenta oraz Radę Nadzorczą, 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 ta powinna opierać się na kilku podstawowych elementach:

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 (np. nie jest jasne czy ma rozwijać obszar świadczenia usług dla wspólnot mieszkaniowych czy nie)

2. Ustalenie sposobu **mierzenia jakości świadczonych usług** i sposobów monitorowania jakości i efektywności usług. Pozwoli to na możliwie obiektywną ocenę czy świadczone usługi spełniają oczekiwania. 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. **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.

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 1998 roku, przedmiotem działania spółki jest budowanie domów mieszkalnych i ich eksploatacja na zasadach najmu. Zgodnie z obecnym kształtem aktu założycielskiego spółka działa na terenie całej Polski. 100% udziałowcem jest Gmina Miasto Kołobrzeg. Władze spółki stanowią: zgromadzenie wspólników, rada nadzorcza, zarząd. Rada nadzorcza składa się z 3 członków powołanych na 3 letnie kadencje. Zarząd jest jednoosobowy.

Spółka realizuje politykę miasta, głównym odbiorcą usług spółki jest miasto, w imieniu którego spółka zarządza nieruchomościami, i któremu wynajmuje nieruchomości. Stawki najmu ustanowione są zarządzeniem prezydenta miasta. Poziom przychodów z tego segmentu stanowił w badanym okresie 92% - 97% całości przychodów spółki.

Pozostałe przychody pochodziły z zarządzania nieruchomościami wspólnot mieszkaniowych – na podstawie umów z poszczególnymi wspólnotami mieszkaniowymi.

W roku 2016 zarząd był trzyosobowy, od 2017 zarząd jest jednoosobowy. Rada nadzorcza była trzyosobowa w całym okresie badanym – funkcjonowanie rady nadzorczej oraz zgromadzenia wspólników 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.** Efektywne zarządzanie ryzykiem nie oznacza, że eliminowane jest ryzyko popełnienia błędu. Zarządzanie ryzykiem oznacza świadome doprowadzanie ryzyka do akceptowanego poziomu. Efektywne zarządzanie ryzykiem wymaga określenia celów (drzewa celów), określenia zagrażających celom ryzyk oraz dostosowanie podejmowanych działań do ryzyk (stworzenie systemu mechanizmów kontrolnych). Wdrożone zarządzanie ryzykiem zwiększa Rozliczalność, zwiększa prawdopodobieństwo realizacji celów, ułatwia podejmowanie adekwatnych i skutecznych działań nakierowanych na minimalizację ryzyk, tym samym zwiększających szanse realizacji celów.

W spółce nie został wprowadzony system formalnego zarządzania ryzykiem, który byłby oparty lub nawiązywałby do obowiązujących obecnie standardów zarządzania (np. COSO II, ISO 31000, inne). Uważamy jednak, że osoby zarządzające posiadają świadomość istniejących ryzyk i podejmują realne działania by ryzykami zarządzać. Brak systemowego podejścia do zarządzania ryzykiem utrudnia jednak określenie oraz zapewnienie adekwatności systemu kontroli. 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”.

**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. organizacji, Dyrektor ds. Finansowych, Kierownik ds. Administracji. Nie zostały ustalone formalne cele dla ww. pracowników, jednak przedstawione przez prezesa w trakcie wywiadu obszary odpowiedzialności uważamy za jasne i odpowiednie do charakteru działań spółki. Uwzględniając skalę działalności uważamy, że formułowanie celów w sposób formalny nie jest konieczne. Zwracamy jednocześnie uwagę na ograniczone możliwości stosowania motywacji finansowej przez Prezesa z uwagi niewielką część zmienną wynagrodzenia. 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. 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 zintegrowanego systemu informatycznego wspierającego zarządzanie. Prezes otrzymuje miesięczne raporty z realizacji planów, która wskazują różnice plan-wykonanie oraz wyjaśnienia różnic (planowanie omówione szerzej w sekcji *Planowanie*). Zarządzanie odbywa się również poprzez bieżący kontakt z podległymi pracownikami oraz uzyskiwanie bieżących informacji. Ewidencja księgową pozwala na uzyskiwanie wartościowej dla celów zarządczych informacji finansowej

**d. Kontrole wewnętrzne.** Planowane kontrole wewnętrzne ustalane są zarządzeniem prezesa, który powołuje skład komisji kontrolującej oraz plan kontroli na dany rok. Zarządzenia wydawane są pod koniec roku na rok kolejny. Kontrola dotyczy obszarów istotnych dla KTBS: (1) obszarów istotnych dla miasta oraz (2) teczek obiektów – uchybienia zagrożone są sankcjami finansowymi.

Uzasadnienie dla planu kontroli nie jest dokumentowane. Nie są dokumentowane wnioski systemowe, ale w rozmowie z prezesem stwierdzone, że wnioski takie powstają (np. rozważano wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów).

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. Wiele elementów tak rozumianego systemu w spółce funkcjonuje, nie tworzą one jednak całościowego, spójnego systemu. Istnieje świadomość ryzyk dla spółki a stosowane mechanizmy kontrolne są w większości adekwatne. Brak systemowego podejścia zwiększa jednak ryzyko braku kompletności rozważanych ryzyk oraz nieadekwatności sposobów zarządzania nimi (mechanizmów kontrolnych)

**Istotność:** niska. Zarządzanie ryzykiem funkcjonuje, mimo że nie tworzy spójnego systemu.

**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 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.

## E. Planowanie

### Opis

Wieloletnie plany rozwojowe/plany funkcjonowania spółki nie są opracowywane. W okresie 2016-2018 funkcjonował plan inwestycyjny, ale nie dotyczył on całości działań spółki, tylko realizowanej inwestycji budowy budynków mieszkalnych. Inwestycja została zakończona w roku 2018.

Cele bieżące spółki określone są przede wszystkim w rocznych planach finansowo-rzeczowych. Plany opiniowane są przez radę nadzorczą oraz zatwierdzane przez zgromadzenie wspólników. Prognozowane są:

- przychody w segmentach działalności spółki;
- koszty w układzie rodzajowym;
- wynagrodzenia – z wyszczególnieniem wynagrodzeń zarządu, rady nadzorczej, nagród jubileuszowych;
- wynik finansowy - w postaci prognozowanego rachunku wyników.
- koszty eksploatacji budynków i lokali własnych – zestawienie analityczne
- koszty obsługi wspólnot mieszkaniowych i zasobów gminnych – zestawienie analityczne
- koszty marketingu – zestawienie analityczne
- koszty zarządu – zestawienie analityczne
- przychody i koszty sprzedawanych lokali
- koszty dostaw
- bilans

Segmenty przychodów są następujące:

1. przychody z zasobów stanowiących własność KTBS,
2. wynagrodzenie zarządcy, w tym zarządzanie majątkiem gminy,
3. przychody z tytułu usług refakturowanych (poza zakresem audytu).

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 rynku<sup>1</sup>. 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:

- Cele w dłuższym horyzoncie czasowym określone zostały w wieloletnim planie inwestycyjnym - plan na lata 2016-2018 zatwierdzony w 04.2016<sup>2</sup>, który dotyczył realizacji 4 budynków mieszkalnych wraz z przyłączami i drogami. Zasadniczo dotyczył on II etapu realizacji inwestycji, zawiera harmonogram realizacji oraz wskazuje źródła finansowania. Wg planu realizowana inwestycja:
  - ✓ zapewnić miała dodatni wynik finansowy spółce (przy założeniu wynajmu mieszkań gminie na zasadach zbliżonych do dotychczasowych),
  - ✓ miała zabezpieczenie finansowania – co wynika z przeprowadzonej analizy przepływów pieniężnych,

<sup>1</sup> Na podstawie wyjaśnień zawartych w planach

<sup>2</sup> Uchwała zgromadzenia wspólników 10/2016 z dnia 11.04.2016

- Roczne plany inwestycyjne stanowiły uszczegółowienie planu wieloletniego.

**Nadzór zarządu nad realizacją planów.** Prezes analizuje miesięczne raporty porównujące plan i wykonanie oraz wyjaśniające różnice. 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.

### **Ustalenia** (słabości systemu, nieprawidłowości)

**1. Brak wieloletnich planów rozwoju i funkcjonowania spółki.** Istniał wieloletni plan inwestycyjny w okresie 2016-2018 ale dotyczył on tylko realizowanej inwestycji budowy budynków mieszkalnych. Obecnie wieloletni plan inwestycyjny nie powstał, ponieważ spółka nie prowadzi jeszcze inwestycji.

**Istotność:** średnia. Spółka prowadzi stabilną i relatywnie stałą w czasie działalność, w dużym stopniu na rzecz Miasta. Mimo to jasna wizja celów w dłuższej perspektywie jest istotna.

**Charakter:** systemowy

### **Zalecenia**

Uważamy, że wieloletnie plany rozwojowe spółki obejmujące całość jej zasadniczej działalności zapewniłyby bardziej racjonalne zarządzanie oraz spójność planów rocznych. Plany takie powinny powstać we współpracy z Miastem. Plany roczne stałyby się narzędziem realizacji planów wieloletnich.

## F. Działalność usługowa

### Opis

Polityka cenowa. Spółka realizuje politykę miasta, głównym odbiorcą usług spółki jest miasto, stawki najmu ustanowione są zarządzeniem prezydenta miasta. Poziom dochodów z tego segmentu stanowił w badanym okresie 92% - 97% całości przychodów spółki.

Ceny za usługi realizowane dla wspólnot mieszkaniowych ustalane są w relacji do cen rynkowych na drodze negocjacji z poszczególnymi wspólnotami. Spółka nie prowadzi aktywnej polityki zdobywania nowych wspólnot mieszkaniowych, reaguje na zainteresowanie potencjalnych klientów.

**Rentowność poszczególnych segmentów działalności.** Planowana rentowność poszczególnych działalności określana jest w rocznych planach finansowo rzeczowych spółki. W badanym okresie kształtowała się ona następująco<sup>3</sup>:

	Rentowność		
	2016 WYKONANIE [tys. PLN]	2017 WYKONANIE [tys. PLN]	2018 WYKONANIE [tys. PLN]
Eksplotacja budynków mieszkalnych, dostawa świadczeń. Budynki własne	3003	3310	3690
Zarządzanie i administrowanie na zlecenie	264	69	136

<sup>33</sup> Źródło: Informacje raportowane do rady nadzorczej

Towary i dostawy skompletowane	71	-178	20
Koszty sprzedaży	-44	0	0
Koszty ogólnego zarządu	-993	-1036	-1078
Pozostałe przychody i koszty finansowe	-609	-512	-456
Pozostałe przychody i koszty operacyjne	-5	-144	214
Wynik	1687	1509	2526

- Istotny spadek rentowności obszaru „zarządzanie i administrowanie na zlecenie” był wynikiem zatrudnienia pracownika w pełnym wymiarze pracy oraz zmian organizacyjnych (roznoszenie korespondencji przez pracownika, większe koszty na reklamę, szkolenia itp.)
- Mniejsza strata na działalności finansowej była wynikiem spłaty kredytów zgodnie z umowami.
- Poprawa wyniku na pozostałej działalności operacyjnej była efektem sprzedaży lokalu mieszkalnego stanowiącego środek trwały spółki (200.000,00 zł).
- **Jakość świadczonych usług.** Zdecydowana większość działalności spółki to zarządzanie zasobem gminnym. Zgodnie z ustaleniami z miastem realizacja umowy z miastem wykracza poza zakres audytu. Tym niemniej zwracamy uwagę na sposób określenia parametrów jakościowych w tej umowie. Umowa<sup>4</sup> na zarządzanie majątkiem gminnym określa zobowiązania spółki, jako:

<sup>44</sup> Umowa z 6.07.2018 zawarta na okres od 07.07.2018 do 06.07.2021

prawidłowe utrzymywanie przejętych w zarząd nieruchomości,

- dochodzenie i egzekwowanie należności. Spółka ma dochować wszelkiej staranności w uzyskiwaniu należnych czynszów i innych opłat. W okresach kwartalnych spółka ma przedkładać sprawozdania dotyczące windykacji,
- występowanie przed sądem z tytułu sprawowanego zarządu.

Umowa szczegółowo określa zadania spółki w obszarach:

1. Zarząd i administrowanie
2. Techniczne utrzymanie, remonty i modernizacja
3. Obsługa finansowo księgową
4. Czynności eksploatacyjne

Umowa nie określa parametrów jakościowych usługi, odnosząc się niemal wyłącznie do przepisów prawa, jako wyznacznika poziomu realizacji usługi. W opinii Prezesa ogólnym celem jest zadowolenie najemców i szerzej mieszkańców. Spółka reaguje na skargi zgłaszane przez mieszkańców, przeprowadzane są wizytacje mieszkań z przedstawicielem miasta.

**Monitoring i efektywność świadczonych usług.** Monitorowanie realizacji umowy z miastem odbywa się na bieżąco, w oparciu o bieżący kontakt z miastem, reagowanie na skargi mieszkańców, przeprowadzane kontrole wewnętrzne, kontrole stanu technicznego budynków, stałą windykację należności oraz kontrole rady nadzorczej.

Monitorowanie usług realizowanych dla wspólnot mieszkaniowych dostosowane jest do wymogów poszczególnych umów (ok 80 umów) i jest zindywidualizowane.

### Ustalenia (słabości systemu, nieprawidłowości)

1. Umowa z miastem nie określa parametrów jakościowych usługi, odnosząc się niemal wyłącznie do przepisów prawa, jako wyznacznika poziomu realizacji usługi. Miasto powinno określić jakościowe parametry usługi świadczonej przez KTBS na rzecz miasta. Zapewni to bardziej planową współpracę obu stron i wskaże, jakie parametry jakościowe usługi są dla miasta ważne

**Istotność:** średnia. Jakość usługi określana jest przez miasta częściowo w sposób nieformalny.

**Charakter:** systemowy

### **Zalecenia**

Miasto powinno określić jakościowe parametry usługi świadczonej przez KTBS na rzecz miasta. Zapewni to bardziej planową współpracę obu stron i wskaże, jakie parametry jakościowe usługi są dla miasta ważne.

## G. Koszty

### Opis

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

**Struktura kosztów rodzajowych.** Spółka prowadzi szczegółową ewidencję rodzajową kosztów na kontach zespołu „4”. Struktura kosztów w badanym okresie była następująca:

Rodzaj kosztów	2016		2017			2018		
	PLN	%	PLN	%	Zmiana %	PLN	%	Zmiana %
AMORTYZACJA	386 960	5,48%	413 671	5,79%	6,90%	484 797	6,97%	17,19%
ZUŻYCIE MATERIAŁÓW I ENERGI	225 995	3,20%	206 563	2,89%	-8,60%	198 656	2,85%	-3,83%
USŁUGI OBCE	4 477 871	63,38%	4 374 815	61,22%	-2,30%	3 933 376	56,53%	-10,09%
PODATKI I OPŁATY	163 695	2,32%	202 470	2,83%	23,69%	178 981	2,57%	-11,60%
WYNAGRODZENIA	1 394 885	19,74%	1 521 547	21,29%	9,08%	1 570 165	22,57%	3,20%
ŚWIADCZENIA NA RZECZ PRACOWNIK	312 499	4,42%	335 037	4,69%	7,21%	353 851	5,09%	5,62%
POZOSTAŁE KOSZTY	103 034	1,46%	92 359	1,29%	10,36%	- 238 365	3,43%	158,09%
<b>RAZEM</b>	<b>7 064 941</b>	<b>100%</b>	<b>7 146 462</b>	<b>100%</b>	<b>1,15%</b>	<b>6 958 192</b>	<b>100%</b>	<b>-2,63%</b>

Suma kosztów pozostawała stabilna w badanym okresie. Powyższa analiza uwidacznia 2 przypadki znacznego wzrostu kosztów:

- w 2017, w grupie kosztów „podatki i opłaty” nastąpił wzrost o blisko 24%. Było to wynikiem podatku od czynności cywilnych od pożyczki zaciągniętej od MWiK.
- w 2018, w grupie kosztów „pozostałe koszty” nastąpił wzrost o 158 %, co było wynikiem wzrostu kosztów ubezpieczeń majątkowych. Ubezpieczenia podrożały, ponieważ na okres od 1.08.2018 do 31.07.2021 została podpisana nowa umowa ubezpieczenia OC zarządcy z tyt. prowadzonej działalności (ubezpieczyciel wyłoniony w drodze przetargu przez miasto) Wzrost składki podyktowany ogólnym wzrostem cen za ubezpieczenie oraz szkodami, które miały miejsce w poprzednim 3 letnim okresie.

**Struktura kosztów wg produktów.** Spółka prowadzi szczegółową analityczną ewidencję kosztów prowadzonej działalności, która pozwala na odpowiednie analizy „segmentów” działalności oraz umożliwia odpowiednią kontrolę poziomu kosztów. Wyciąg z ewidencji prezentuje tabela w załączniku. Struktura kosztów wg produktów

		2016	2017	zmiana	2018	zmiana
<b>Konta</b>	<b>Nazwa konta</b>					
<b>500</b>	<b>KOSZTY EKSPLOATACJI .MEDIA</b>	<b>1 104 187</b>	<b>1 166 567</b>	<b>6%</b>	<b>1 227 481</b>	<b>5%</b>
<b>500-1</b>	<b>Eksploatacja budynków TBS</b>	<b>955 853</b>	<b>1 021 335</b>	<b>7%</b>	<b>1 088 805</b>	<b>7%</b>
500-1-1	Koszty eksploatacji Chodkiewicza	171 446	214 705	25%	128 443	-40%
500-1-2	Media Chodkiewicza 3	76 790	74 086	-4%	76 823	4%
500-1-3	Amortyzacja Chodkiewicza 3	51 499	51 529	0%	51 535	0%
500-1-5	Koszty J. Narod. 88b/7 (miesz)	56 178	53 840	-4%	58 514	9%
500-1-6	Koszty J. Narodowej 89	56 406	55 796	-1%	91 039	63%
500-1-7	Koszty J. Narodowej 90	51 051	50 561	-1%	52 100	3%
500-1-8	Koszty Koszalińska 62-66	57 718	56 332	-2%	88 219	57%
500-1-9	Administr. bud. TBS	62 260	84 008	35%	92 368	10%
500-1-10	J. Narodowej 83-85 pom. Gosp.	4 079	2 309	-43%	-	-100%
500-1-11	Koszty Wąska	18 701	10 246	-45%	213	-98%
500-1-13	Koszty Łopuskiego 54	118 919	111 709	-6%	115 302	3%
500-1-14	Koszty Bema 5	10 162	10 434	3%	10 587	1%
500-1-15	Koszty Józefa Wybickiego	8 332	705	-92%	-	-100%

		2016	2017	zmiana	2018	zmiana
<b>Konta</b>	<b>Nazwa konta</b>					
500-1-16	Helsińska dz.11/56	1 284	489	-62%	1 834	275%
500-1-17	Koszty Szarych Szeregów	24 964	19 131	-23%	10 151	-47%
500-1-18	Koszty Wolności	61 466	49 553	-19%	34 574	-30%
500-1-19	Koszty Rybacka 7	7 977	22	-100%	34 007	153085%
500-1-20	Rybacka 7D budynek B I etap	51 052	55 826	9%	56 601	1%
500-1-21	Świętego Macieja II etap	278	-	-100%	-	-
500-1-22	Tarnowsk-garaże-m-ca postoj dz. 10/50	2 900	3 037	5%	21 225	599%
500-1-23	Tarnowskiego-garaże dz. 10/55	3 040	3 183	5%	4 763	50%
500-1-24	Rybacka 7C budynek A I etap	48 201	51 633	7%	53 911	4%
500-1-25	Rybacka 7A budynek D II etap	11 150	50 830	356%	50 837	0%
500-1-26	Tarnowskiego 10/50 m-ca postojowe	-	5 350	-	-	-100%
500-1-27	Tarnowskiego - dz. 10/55	-	4 616	-	-	-100%
500-1-28	Łopuskiego 54 - inni	-	586	-	613	5%
500-1-29	Jedn. Narod. 83 i 85 - inni	-	818	-	1 232	51%
500-1-30	Rybacka 7B budynek C II etap	-	-	-	53 915	-

		2016	2017	zmiana	2018	zmiana
<b>Konta</b>	<b>Nazwa konta</b>					
500-2	Koszt.ekspl.we wsp.Helsińska	148 333	145 232	-2%	138 676	-5%
501	KOSZTY ADMINISTROWANIA	1 102 063	1 255 072	14%	1 286 442	2%
501-1	Administro.wspólnotami mieszk.	500 134	583 152	17%	581 554	0%
501-1- 1	Wynagrodzenia	314 713	375 948	19%	368 392	-2%
501-2	Administrowanie Gmina Miasto	601 929	671 920	12%	704 888	5%
502	HALA TARGOWA	43 251	42 799	-1%	42 338	-1%
504	KOSZTY ODSPRZEDAŻY	3 767 214	3 664 852	-3%	3 228 629	-12%
505	KOSZTY OBSŁUGI KOMPL.DOSTAW	8 140	5 186	-36%	-	-100%
506	KOSZTY MARKETINGU	44 367	-	-100%	-	-
550	KOSZTY ZARZĄDU	993 547	1 036 074	4%	1 077 814	4%
550- 18	Podatki i opłaty	58 136	94 619	63%	73 464	-22%
550- 19	ZUS-ubezpieczenia	114 313	109 806	-4%	115 217	5%
550- 30	Wynagrodzenie Spółki TBS	256 188	524 682	105%	623 125	19%



## H. Zarządzanie zasobami ludzkimi

### Opis

**Zatrudnienie.** Liczba etatów planowana jest w ujęciu rocznym i wynika z podstawowych zadań do zrealizowania w kolejnym roku w zakresie obsługi zasobów gminnych, wspólnot mieszkaniowych i zasobów spółki. W przypadku zakończenia zadań (np. inwestycji budowlanych) pracowników przesuwają się do innych zadań. 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 Miasta.

Zatrudnienie w okresie 2016-2018 wzrosło o 8 %. Poniżej przedstawiamy szczegółowe dane dot. zatrudnienia w badanym okresie.

Lp.	Rodzaj działalności	Wykonanie zatrudnienia za 2018 rok	Wykonanie zatrudnienia za 2017rok	Wykonanie zatrudnienia za 2016 rok	Wzrost w latach 2016-2018
4	Razem obsługa	19,51	20,05	18,43	106%
5	Obsługa ogólnego Zarządu (administracja, księgowość )	6,69	7,33	5,66	118%
5A	Pracownicy na stanowiskach robotniczych	0,75	0,75	0,75	100%
6	Ogółem ( 4+5)	26,2	27,38	24,27	108%

**Rekrutacje.** W badanym okresie przeprowadzono 1 rekrutację - na stanowisko inspektora nadzoru budowlanego. W spółce nie ma spisanej procedury rekrutacyjnej. W praktyce odbywa się to poprzez ogłoszenie w prasie. W ogłoszeniu umieszcza się wymagania niezbędne, preferencje dodatkowe, zakres wykonywanych zadań na stanowisku oraz wymagane dokumenty i oświadczenia. Weryfikację kandydatów przeprowadza Prezes, na podstawie analizy złożonych CV i rozmów kwalifikacyjnych. Proces rekrutacji nie jest dokumentowany.

**Wynagradzanie.** Zasady wynagradzania zostały określone w regulaminie wynagradzania. Zgodnie z nim składniki wynagrodzenia to: wynagrodzenie zasadnicze, dodatek za nadgodziny i premia uznaniowa. Dodatkowo stosuje się także nagrody uznaniowe (roczna i za szczególne osiągnięcia).

Stawki wynagrodzenia zasadniczego zawarte są w tabeli będącej załącznikiem do regulaminu.

Ogółem fundusz wynagrodzeń w okresie 2016-2018 wzrósł o 13 %. Poniżej przedstawiamy jak kształtował się fundusz płac w badanym okresie. Wyjaśniliśmy, że wzrost o 83% poz. Obsługa ogólnego Zarządu funduszu płac jest spowodowany zmianą liczby członków zarządu w 2017 roku z trzech do jednego, osoby te w kolejnych latach były ujmowane w poz. Obsługa ogólnego zarządu.

Lp.	Rodzaj działalności	Wykonanie Funduszu Płac za 2018 rok	Wykonanie Funduszu Płac za 2017 rok	Wykonanie Funduszu Płac za 2016 rok	Wzrost w latach 2016-2018
<b>4</b>	<b>Razem obsługa</b>	<b>855 618,53</b>	<b>828122,83</b>	<b>725591,85</b>	<b>118%</b>
5	Obsługa ogólnego Zarządu (administracja, księgowość itp.) a w tym				
5a	5a	395 328,31	407402,39	215865,32	183%
5A	Pracownicy na stanowiskach robotniczych	22 937,50	21044,72	19546,00	117%
<b>6</b>	<b>Ogółem (4+5)</b>	<b>1 250 946,84</b>	<b>1235525,22</b>	<b>947314,09</b>	<b>132%</b>
<b>7</b>	<b>Bezosobowy Fundusz Płac ( w tym 7 a, b)</b>	<b>103 137,70</b>	<b>67180,50</b>	<b>73702,50</b>	<b>140%</b>
7a	pracownicy	26 531,50	8076,00	20179,50	131%
7b	zleceniobiorcy zewnątrzni	76 606,20	59104,50	53523,00	143%
<b>8</b>	<b>Rada Nadzorcza</b>	<b>33 460,00</b>	<b>34560,00</b>	<b>32780,00</b>	<b>102%</b>
9	Zarządzanie nadzór i kierowanie Spółki (Zarząd Spółki) BFP	156 316,21	63998,06	325310,37	48%
<b>10</b>	<b>OGÓŁEM OFP +BFP bez Rady Nadzorczej</b>	<b>1 510 400,75</b>	<b>1437070,46</b>	<b>1346326,96</b>	<b>112%</b>
<b>11</b>	<b>Ogółem OFP + BFP z Radą Nadzorczą</b>	<b>1 543 860,75</b>	<b>1471630,46</b>	<b>1379106,96</b>	<b>112%</b>
<b>16</b>	<b>Ogółem Fundusz Wynagrodzeń</b>	<b>1 570 165,39</b>	<b>1521546,50</b>	<b>1394885,44</b>	<b>113%</b>

Poniżej przedstawiamy jak kształtowało się przeciętne wynagrodzenie w badanym okresie.

Lp.	Rodzaj działalności	Wykonanie z przeciętnego wynagrodzenia za 2018 rok	Wykonanie z przeciętnego wynagrodzenia za 2017 rok	Wykonanie z przeciętnego wynagrodzenia za 2016 rok	Wzrost w latach 2016-2018
<b>4</b>	<b>Razem obsługa</b>	3654,61528	3441,90702	<b>3280,85</b>	111%
5	Obsługa ogólnego Zarządu (administracja, księgowość itp.) a w tym				
5a	5a	4924,36858	4631,67792	3178,23	155%
5A	Pracownicy na stanowiskach robotniczych	2548,61111	2338,30222	2171,78	117%
<b>6</b>	<b>Ogółem (4+5)</b>	-	-	-	-
<b>7</b>	<b>Bezosobowy Fundusz Płac ( w tym 7 a, b)</b>	-	-	-	-
7a	pracownicy	-	-	-	-
7b	zleceniobiorcy zewnątrzni	-	-	-	-
<b>8</b>	<b>Rada Nadzorcza</b>	-	-	-	-
9	Zarządzanie nadzór i kierowanie Spółki (Zarząd Spółki) BFP	-	-	-	-
<b>10</b>	<b>OGÓŁEM OFP +BFP bez Rady Nadzorczej</b>	-	-	-	-
<b>11</b>	<b>Ogółem OFP + BFP z Radą Nadzorczą</b>	-	-	-	-
<b>16</b>	<b>Ogółem Fundusz Wynagrodzeń</b>	-	-	-	-

## Nagrody i premie

Regulamin wynagradzania przewiduje premie uznaniowe oraz nagrody. Premia uznaniowa wypłacana była, zgodnie z regulaminem wynagradzania w wysokości do 10% wynagrodzenia zasadniczego. Przyjęto zasadę, że premia stanowi w istocie dodatek do miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego (jej podstawa to umowa o pracę). Odmowa lub zmniejszenie wysokości premii stanowiły rodzaj sankcji i były stosowane w wyjątkowych sytuacjach.

Nagrody mogą być przyznawane za szczególne osiągnięcia. Mogą też mieć charakter jubileuszowy oraz okolicznościowy. W praktyce stosuje się nagrody roczne finansowane z niewykorzystanych środków. Prezes osobiście dokonuje podziału tych środków na poszczególnych pracowników.

Wartość nagród i premii w badanym okresie przedstawiała się następująco (bez prezesa zarządu):

Rok	Razem	Premie	Nagrody
2016	165 039,32	115 314,32	49 725,00
2017	152 680,82	103 061,82	49 620,00
2018	193 312,9	101 162,9	92 150

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

Rok	Liczba umów	Wartość brutto w PLN
2016	20	20 179,5
2017	17	8 076
2018	28	26 531,5

W większości przypadków zlecenia dotyczyły dokonywania odczytów, plombowania liczników i odczytów oraz roznoszenia korespondencji. W kilku przypadkach jednak zlecenia mogą budzić wątpliwości ze względu na porównywalność z zakresem obowiązków (vide: Ustalenia (słabości systemu, nieprawidłowości)).

**Rozliczanie pracowników.** Przełożeni dokonują oceny pracy swoich pracowników na bieżąco i w sposób niesformalizowany. Do oceny stosowane są także kontrole wrywkowe na dokumentach oraz wskaźnik w postaci liczby skarg na pracę administratorów. Tworzone są roczne plany kontroli prowadzonych przez kierownictwo spółki i dotyczące różnych aspektów działalności pracowników. Nie prowadzi się okresowych i sformalizowanych ocen pracowniczych.

**Dyscyplina pracy.** Prowadzone są listy obecności pracowników w wersjach papierowych. Stosuje się także ewidencję wyjść pracowników.

W badanym okresie nie było przypadków nałożenia na pracowników kar wynikających z prawa pracy. Jako rodzaj sankcji stosowano rozmowy wychowawcze czy zmniejszenie premii i nagród. Odejścia pracowników następowały jedynie z ich woli.

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

**Szkolenia.** Polityka szkoleniowa spółki oparta jest na inicjatywie samych pracowników, którzy w przypadku zauważenia konieczności lub możliwości podniesienia swoich kwalifikacji, wnioskuje do swojego przełożonego o sfinansowanie szkolenia. Stąd też brak jest

formalnych planów szkoleniowych, chociaż odpowiednie środki są zabezpieczone w planie finansowym. Poniższa tabela obrazuje skalę działalności szkoleniowej w spółce.

Rok	Liczba szkoleń	Wartość brutto w PLN
2016	14	9 210
2017	10	9 427
2018	19	14 846

### **Ustalenia (słabości systemu, nieprawidłowości)**

**1. Tabele wynagrodzeń.** Siatki płac, będące załącznikiem do regulaminu wynagradzania od I do VIII kategorii zaszeregowania zawierają widełki wynagrodzeń poniżej minimalnego wynagrodzenia, które w roku 2018 wynosiło 2100 PLN.

**Istotność:** niska. Ze względu na to, że nie stwierdziliśmy niezgodności z przepisami.

**Charakter:** systemowy

#### **Zalecenie:**

Pomimo tego, że w skład wynagrodzenia wchodzi także inne składniki poza wynagrodzeniem podstawowym, stoimy na stanowisku, że siatki płac należy dostosować do minimalnego wynagrodzenia.

**2. Brak opisu oraz dokumentowania procesu rekrutacji** (vide opis Rekrutacja). Nie przechowuje się podstawowej dokumentacji z rekrutacji, pozwalającej na ocenę procesu. W efekcie nie wiadomo, czy proces był przejrzysty oraz czy zatrudniony został najlepszy kandydat. Osoby zatrudniane powinny otrzymać

skonkretyzowany zakres obowiązków, a cele stanowiska powinny być precyzyjnie określone<sup>5</sup>.

**Istotność:** niska. Ze względu na niewielką 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.

**3. Mechanizmy motywacyjne.** Istniejące mechanizmy motywacyjne dla pracowników są istotnie ograniczone. Premie uznaniowe 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

---

<sup>5</sup> W wybranym wrywkowo zakresie obowiązków celem stanowiska było referenta było „bieżąca organizacja oraz całokształt spraw związanych z pracą spółki”. Tak określony cel nie umożliwia weryfikacji jego osiągnięcia.

**Zalecenie:**

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

**4. Zawieranie umów cywilnoprawnych z własnymi pracownikami.**

Regulacje wewnętrzne spółki nie zakazują zawierania umów w własnymi pracownikami, ani nie wskazują warunków, w których takie umowy są dopuszczalne. W efekcie umowy takie są często stosowane w spółce. Umowy nie zawierały nakazu realizacji zlecenia poza godzinami pracy.

**Istotność:** średnia. Praktyka taka może powodować wątpliwości z punktu widzenia realizacji takich umów w czasie pracy czy też zmniejszenie efektywności pracy w celu uzyskania dodatkowych zleceń.

**Charakter:** systemowy

W 3 przypadkach zawarto umowy zlecenia z własnymi pracownikami, których zakres mógł wynikać z zakresu obowiązków tych osób. Były to:

Nr Umowy	Kwota brutto w PLN	Zakres zlecenia
ZL/2018/10/00038	4000	Obsługa sekretariatu, przygotowywanie raportów faktur i pism. Przygotowywanie dokumentów do wysyłki. Przyuczenie nowego pracownika
ZL/2018/10/00039	1500	Nadzór, porządkowanie i archiwizacja dokumentacji
ZL/2016/11/00049	4500	Przyuczenie nowego pracownika, szkolenie w zakresie ewidencji księgowej, udzielanie informacji dot. windykacji należności

**Istotność:** wysoka. W opinii spółki wykonywane przez pracowników czynności, za które otrzymywały wynagrodzenie wykraczały poza zakres obowiązków wynikających z umowy o pracę. Ze względu na to, że zarówno zakresy czynności jak i zakres przedmiotowy umów cywilnoprawnych zostały określony w sposób ogólny nie jesteśmy w stanie stwierdzić czy zadania w nich zawarte są powielane. Nie mniej jednak zawarcie takich umów rodzi ryzyko powielania zadań.

**Charakter:** transakcyjny

**Zalecenie:**

Uważamy, że UM Kołobrzeg powinien opracować zestaw minimalnych zasad obowiązujących przy udzielaniu dodatkowych zleceń pracownikom spółek komunalnych. Zakres i sposób implementacji tych zasad powinny zależeć od zarządów spółek.

**Zastrzeżenia spółki:**

*Obowiązujące przepisy prawa nie wprowadzają zakazu zawierania umów cywilnoprawnych z własnym pracownikiem.*

*Z pracownikiem zatrudnionym na stanowisku inspektora do spraw kadr, płac i zasiłków zawarto bowiem umowę zlecenia, której przedmiotem była obsługa sekretariatu pod względem rejestracji wpływających i wypływających pism, sporządzanie raportów faktur oraz pism przychodzących, przygotowanie dokumentów do wysyłki, przyuczenie nowego pracownika do pracy w sekretariacie.*

*Z zastępcą głównego księgowego zawarto umowę zlecenia obejmującą nadzór nad dodatkowymi pomieszczeniami archiwizacyjnymi oraz porządkowanie i archiwizacja dokumentów w nich przechowywanych, a więc były to całkiem inne prace niż wynikające z zakresów działania w/w stanowisk pracy.*

*Z osobą zatrudnioną na stanowisku księgowej do spraw wspólnot mieszkaniowych zawarto umowę zlecenia, której przedmiotem było wykonanie innych prac, niż wynikające literalnie z zakresu czynności. W ramach tej umowy zlecenia księgowa prowadziła wyłącznie szkolenie nowego pracownika i wdrażała go do obsługi programu informatycznego oraz udzielała wszelkich informacji niezbędnych do prawidłowego wykonywania pracy.*

**Odpowiedź audytora:**

Nasze ustalenia nie podważały legalności umów cywilnoprawnych, które spółka zawierała z własnymi pracownikami. Zgodnie z zakresem naszych prac ustalonym w umowie, naszą rolą było dokonanie oceny funkcjonowania poszczególnych obszarów funkcjonowania spółek m.in. pod względem przejrzystości. W związku z tym, oraz odpowiadając na zastrzeżenia spółki zdecydowaliśmy zamienić zdanie:

- „Naszym zdaniem jednak zakresy z umów mogą się zazębiać z zakresami czynności.”, na zdanie:
- „Ze względu na to, że zarówno zakresy czynności jak i zakres przedmiotowy umów cywilnoprawnych zostały określony w sposób ogólny nie jesteśmy w stanie stwierdzić czy zadania w nich zawarte są powielane. Nie mniej jednak zawarcie takich umów rodzi ryzyko powielania zadań”.

## I. Zamówienia publiczne

### Opis

**Regulacje wewnętrzne.** W spółce brak jest regulacji wewnętrznych dotyczących prowadzenia zamówień w zakresie gospodarowania zasobami własnymi<sup>6</sup>. Oznacza to, że stosowane są bezpośrednio przepisy PZP. W zakresie zamówień poniżej 30 tys. euro, ustaliła się pewna praktyka postępowania – nie ma ona jednak charakteru procedury. W badanym okresie i zakresie Spółka udzieliła tylko 6 zamówień, których indywidualna wartość przekraczała 20 tys. PLN netto. Były to:

Netto w PLN	Zakres zamówienia	data zawarcia umowy	Wykonawca
30 166	Remont czoła budynków wraz z malowaniem przy ul. Jedności Narodowej	1.12.2017	Usługowy Zakład Budowlany "Łukarski"
30 700	Remont klatki schodowej	17.01.2017	Przemysław Spadło
32 851	Remont klatki schodowej	12.02.2016	Przemysław Spadło
24200	utrzymanie czystości i porządku	29.09.2017	Usługowy Zakład Budowlany "Łukarski"
23686	utrzymanie czystości i porządku	28.09.2018	Usługowy Zakład Budowlany

<sup>6</sup> Zgodnie z zakresem ustalonym na spotkaniu otwierającym w zakres audytu nie wchodzi umowa na zarządzanie zasobem gminnym.

			"Łukarski"
22800	utrzymanie czystości i porządku	28.09.2016	Usługowy Zakład Budowlany "Łukarski"

Zweryfikowaliśmy dokumentację dot. wszystkich tych zamówień.

### Ustalenia (słabości systemu, nieprawidłowości)

**1. Brak regulacji wewnętrznych dokonywania zakupów.** W spółce funkcjonuje pewien dualizm, tj. w stosunku do zarządzania zasobem gminnym stosuje się reguły zamówień narzucone przez UM Kołobrzeg, natomiast w stosunku do zasobów własnych w zakresie zamówień pon. 30 tys. euro reguły pozostają niespisane. W efekcie dla różnych zamówień stosuje się różne zasady. Dotyczą one takich kwestii jak:

- sposób udostępniania informacji o planowanym zamówieniu (kontakt telefoniczny z oferentami, kontakt mejlowy z oferentami, wywieszenie na tablicy ogłoszeń, ogłoszenie na www spółki)
- minimalna liczba potencjalnych oferentów (od 2 do 4)

W badanych postępowaniach nie stwierdziliśmy niezgodności z przepisami. Problematiczne jednak może być podejście do konkurencyjności – brak standardowego podejścia, które polegałoby na maksymalnym udostępnieniu ogłoszeń zakupowych, może rodzić wątpliwości, co do zapewnienia konkurencyjności ofert.



**Istotność:** Średnia. Ze względu na ryzyko związane z zapewnieniem konkurencyjności ofert.

**Charakter:** systemowy

**Zalecenie:**

1. Uważamy, że całość zamówień prowadzonych w spółce powinna odbywać wg podobnych zasad. Uregulowanie kwestii zamówień pozwoli też na zachowanie spójnego podejścia.
2. Należy zapewnić konkurencyjne środowisko zakupu. Ogłoszenie o zamówieniach powinny być publikowane w sposób zapewniający możliwie szeroki dostęp dla potencjalnych oferentów

**2. Istotne dysproporcje w cenach oferowanych usług.** W 3 prowadzonych postępowaniach na utrzymanie czystości i porządku, ogłaszanych co rok podpisana została umowa z tym samym wykonawcą. W postępowaniach kierowano zapytania telefoniczne do 3 (w 2016 – 4) oferentów, uzyskując od nich oferty. Dysproporcje w cenie pomiędzy wygraną ofertą a drugą w kolejności były trzykrotne na korzyść oferty wygranej. Nie uzyskaliśmy od spółki wyjaśnień tej sytuacji.

Uważamy, że tak duże dysproporcje, szczególnie jeśli powtarzają się przez 3 lata powinny być wyjaśniane.

**Istotność:** niska. Ze względu na niewielką wartość udzielonych zamówień

**Charakter:** transakcyjny

**Zalecenie:**

Należy wyjaśnić przyczyny pojawiających się istotnych dysproporcji w cenach oferentów np. poprzez uzyskanie informacji nt. szczegółowych kosztów związanych z usługą.



## J. Nadzór

### 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. Zgromadzenie Wspólników, którym jest Prezydent Miasta,
2. Pełnomocnika Prezydenta<sup>7</sup>,
3. Radę Nadzorczą, która jest obligatoryjnym organem spółki.

**Zgromadzenie Wspólników.** Oprócz ustawowych wymogów dotyczących nadzoru nad spółką, Prezydent określił sposób prowadzenia nadzoru właścicielskiego:

1. W dniu 10.07.2017 r.<sup>8</sup> określił zakres miesięcznych oraz kwartalnych informacji podlegających ocenie oraz raportowaniu przez Radę Nadzorczą,
2. W dniu 25.09.2018 r.<sup>9</sup> określił zasady nadzoru właścicielskiego sprawowanego przez Pełnomocnika Prezydenta oraz Radę Nadzorczą, w tym zasady naboru członków Rady Nadzorczej.

---

<sup>7</sup>Ds. nadzoru właścicielskiego i udziału miasta w związkach i stowarzyszeniach, dalej zwany Pełnomocnikiem Prezydenta

<sup>8</sup>Pismo Prezydenta Miasta Kołobrzeg z dnia 10.07.2017 r. dotyczących organu zarządzającego i nadzorczego spółek z udziałem Gminy Miasto Kołobrzeg

<sup>9</sup>Zarządzenie nr 100/18 z dnia 25.09.2018 r. 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 Radą Nadzorczą, 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 właścicielskiego<sup>10</sup> 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 2018 r. - 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 r. przekazywano, sprawozdanie za 2018 r. - w trakcie realizacji),
- sporządzaniu opinii dotyczących planów bieżących oraz inwestycyjnych spółki,
- opiniowaniu, uzgadnianiu projektów merytorycznych uchwał na Zgromadzenie Wspólników (za lata 2016-2017 były opiniowane, za 2018 r. - w trakcie realizacji).

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

---

<sup>10</sup>Określone w dniu 25.09.2018 r.

**Rada Nadzorcza.** Powoływana jest Uchwałą Zgromadzenia Wspólników i zgodnie z kodeksem spółek handlowych sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności.

W badanym okresie nie dokonywano zmian w 3 osobowym składzie Rady Nadzorczej.

Poszczególni członkowie spełniają wymogi<sup>11</sup> dla kandydatów na członków organów nadzorczych<sup>12</sup>. Oprócz obowiązków wynikających z przepisów prawa, Rada Nadzorcza w badanym okresie m.in.:

- składała do miasta miesięczne oraz kwartalne raporty,
- przeprowadzała planowane/zlecane przez właściciela działania kontrolne, które mają na celu dostarczenie Zgromadzeniu Wspólników wiarygodnych informacji o działalności spółki,
- oceniała stopień realizacji celów zarządczych,
- opiniowała wysokość wskaźnika wzrostu średniego miesięcznego wynagrodzenia,
- analizowała stan sprzedaży mieszkań,
- opiniowała wnioski zarządu dotyczące profilu działalności spółki.

#### **Główne narzędzia nadzorcze to:**

- (a) **Okresowe raportowanie.** W całym badanym okresie Rada Nadzorcza składała miesięczne oraz kwartalne raporty do Pełnomocnika Prezydenta, informując m.in. o: wyniku finansowym, przychodach i kosztach rodzajowych spółki,

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 Zgromadzenie Wspólników.

- (b) **Opiniowanie wniosków zarządu dotyczących profilu działalności spółki.** Rada Nadzorcza w badanym okresie opiniowała pozytywnie m.in.: zaciągnięcie kredytu w rachunku bieżącym, wydanie opinii dotyczących przyjmowanych regulaminów, zaciągnięcie pożyczki przez spółkę czy ustanowienie hipoteki.
- (c) **Opiniowanie rocznej oraz wieloletniej perspektywy rozwoju spółki, w tym planów finansowych.** Opiniowana jest przez Radę Nadzorczą, zatwierdzana przez Zgromadzenie Wspólników. Na chwilę obecną brak wieloletniej perspektywy rozwoju spółki. W latach 2016-2018 stworzony oraz zrealizowany został plan inwestycji budowy budynków mieszkalnych, jednak nie dotyczył on całości działań spółki. W spółce tworzone są roczne plany finansowe oraz inwestycyjne szczegóły w sekcji *Planowanie*.
- (d) **Ustalanie i rozliczanie z realizacji celów zarządczych prezesa spółki.** Od 26.06.2017 r. zmienne wynagrodzenie prezesa uzależnione jest od: zatwierdzenia sprawozdania Zarządu, sprawozdania finansowego, otrzymania absolutorium oraz poziomu realizacji celów zarządczych.

<sup>11</sup> Określone w art. 19 ust. 1 ustawy z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym.

<sup>12</sup> Na podstawie informacji uzyskanych od miasta Pełnomocnika Prezydenta w dniu 21.03.2019 r.

Cele zarządcze ustalone dla prezesa spółki - pozytywnie zaopiniowane przez Radę Nadzorczą oraz określone w uchwale Zgromadzenia Wspólników<sup>13</sup> przedstawia poniższa tabela:

Wskaźnik (KPI) i jego parametry	Waga [%]
Nie przekraczanie zaplanowanych wydatków na reklamę, reprezentację i szkolenia	25
Nie przekraczanie maksymalnego rocznego wskaźnika wzrostu przeciętnego rocznego wynagrodzenia	20
Wskaźnik rentowności z działalności gospodarczej (min. 75% wartości planowanej)	15
Wykonanie min. 90% zaplanowanych zadań remontowych na zasobach własnych	15
Wskaźnik windykacja na zasobach własnych (min. 75%)	15
Nie przekraczanie zaplanowanej ilości etatów dla spółki	10
<b>SUMA</b>	<b>100</b>

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

Rada Nadzorcza ocenia stopień realizacji celów zarządczych poprzez weryfikację poprawności danych przedstawionych przez zarząd oraz ustala kwotę wypłaty wynagrodzenia zmiennego według założeń:

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

<sup>13</sup> Określone w uchwale nr 16/2017 Zgromadzenia Wspólników z dnia 26.06.2017 r. w sprawie kształtowania wynagrodzenia Prezesa Zarządu spółki.

Prezes spółki za 2017 r. wykonał cele zarządcze w 100%, co oceniła i pozytywnie zaopiniowała Rada Nadzorcza. Cele zarządcze w badanym okresie nie były zmieniane.

Podsumowując, Rada Nadzorcza wypełniała ustawowe obowiązki ze sprawowania nadzoru nad spółką oraz wymogi Prezydenta dotyczące składania miesięcznych i kwartalnych raportów z działalności spółki. Wymogi prawne dotyczące sprawowania nadzoru właścicielskiego zostały spełnione. Nasze uwagi mają charakter systemowy i dotyczą jakości sprawowanego nadzoru.

### **Ustalenia (słabości systemu, nieprawidłowości)**

**1. Kompetencje członków Rady Nadzorczej.** Określone przez Miasto zasady nadzoru właścicielskiego nie definiują ponad ustawowych wymogów dotyczących kompetencji członków Rady Nadzorczej.

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

**Charakter:** systemowy

#### **Zalecenie:**

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

**2. Istotność raportowanych przez Radę Nadzorczą problemów oraz zagrożeń.** Nie został określony poziom istotności raportowanych do właściciela problemów oraz zagrożeń sytuacji finansowej spółki. Rada Nadzorcza została zobowiązana 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 Rada Nadzorcza może nie mieć jasności w ocenie istotności problemów czy zmian w działalności spółki, która może nie być zbieżna z założeniami właściciela.

**Istotność:** niska. Kompetentna Rada Nadzorcza 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 Rada Nadzorcza przy określaniu istotności problemów. Istotność powinna być określana w powiązaniu z celami spółki i związanymi z nimi ryzykami.

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

Poszczególne wskaźniki oraz ich wagi nie są zbliżone do profilu działalności spółki. Wagi poszczególnych wskaźników nie są proporcjonalne do ich istotności oraz stopnia zaangażowania w realizacji<sup>14</sup>. Zarząd może otrzymać część wynagrodzenia zmiennego nawet, jeśli zrealizuje jeden z kilku wyznaczonych celów

---

<sup>14</sup>14 najwyższą wagę 25% określono za nieprzekraczanie zaplanowanych wydatków na reprezentację i szkolenia, a wskaźnik windykacji na zasobach własnych jedynie na 15%.

zarządczych. Stwarza to ryzyko skupienia się przez zarządzającego na wybranych, mało istotnych oraz stosunkowo łatwych do zrealizowania obszarach, które pozwolą na otrzymanie części wynagrodzenia zmiennego<sup>15</sup>

**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 celów zarządczych powinien uwzględniać stopień realizacji każdego wskaźnika, który umożliwia otrzymanie wynagrodzenia zmiennego.

4. **Wieloletnia perspektywa rozwoju spółki.** Brak formalnego dokumentu określającego wieloletnią perspektywę rozwoju spółki. Zgromadzenie Wspólników oraz Rada Nadzorcza nie wyznaczyły spółce kierunków rozwoju w okresie wieloletnim. Wyznaczony i zrealizowany plan budowy budynków mieszkalnych nie dotyczył całości działań spółki.

**Istotność:** średnia. Główny przedmiot działalności spółki to zarządzania zasobem gminnym. Jest to stabilny obszar wymagający

---

<sup>15</sup> Waga 25% (nieprzekraczanie zaplanowanych wydatków na reprezentację i szkolenia) oraz waga 10% (nieprzekraczanie zaplanowanej ilości etatów dla spółki) daje 35% wynagrodzenia zmiennego.

powtarzalnych co roku czynności. W spółce tworzone oraz rozliczane są plany roczne.

**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 Rady Nadzorczej.** Brak w regulaminie Rady Nadzorczej kryterium doboru obszarów podlegających kontroli. Brak określonych w spółce celów oraz aktualnej wieloletniej perspektywy rozwoju może przełożyć się na istotność obszarów weryfikowanych podczas kontroli. Rada Nadzorcza ma dowolność w wyborze weryfikowanych obszarów.

Zgodnie z informacjami otrzymanymi od Rady Nadzorczej<sup>16</sup>, brak jest zapisanych kryteriów dotyczących doboru obszaru podlegającego kontroli. Planowo weryfikowane są obszary dobierane na podstawie znajomości branży, w której działa spółka. Zlecane przez właściciela działania kontrolne obejmują obszar, który uzna w danym momencie za newralgiczny.

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

**Charakter:** systemowy

**Zalecenie:**

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

---


<sup>16</sup>Spotkanie z Radą Nadzorczą w dniu 21.03.2019 r.

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

1. Akt założycielski spółki
2. Regulamin organizacyjny
3. Zasady (polityka) rachunkowości
4. Regulamin pracy
5. Regulamin wynagradzania
6. Regulamin RN
7. Regulamin zarządu
8. Zarządzenie nr 100/18 z dnia 25.09.2018 w sprawie wprowadzenia zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem gminy miasto Kołobrzeg
9. Uchwała ZW w sprawie kształtowania wynagrodzenia prezesa zarządu spółki
10. 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

Osoby	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 wnosił zastrzeżenia

*Spółka wniosła zastrzeżenia dotyczące sekcji Zarządzenie zasobami ludzkimi oraz Zamówienia publiczne. Zostały one uwzględnione w niniejszym raporcie*