



Raport

Zarząd Portu Morskiego Kołobrzeg

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	20
I.	Zamówienia publiczne.....	23
J.	Nadzór właścicielski.....	26
K.	Załącznik. Lista istotnych procedur, instrukcji i upoważnień. .	31

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
ZPM	Zarząd Portu Morskiego Kołobrzeg
WPI	Wieloletni Plan Inwestycyjny



A. Informacje o audycie

Spółka	Zarząd Portu Morskiego Kołobrzeg, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, ul. Portowa 41, 78-100 Kołobrzeg, REGON: 331046773, NIP: 671-16-02-794
Przedmiot działalności jednostki:	Realizacja zadań w zakresie zarządzania portem morskim.
Wykonawca	AuditSolutions, ul. Wikingów 12A Warszawa, NIP 5242654831 REGON 141517521
Audytorzy przeprowadzający audyt	Konrad Knedler
Data rozpoczęcia i zakończenia audytu	Od 28 luty 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
- 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, osiągniętej rentowności oraz sposobach zapewnienia jakości.

- *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, które obejmuje zatrudnienie, rekrutację, wynagrodzenia, premie i nagrody, oraz rozliczanie pracowników (jako elementów systemu wpływających na jakość pracy).
- *Zamówienia publiczne*. Oceniane z punktu widzenia racjonalności gospodarowania środkami publicznymi.
- *Koszty Spółki*. Zaprezentowana została struktura rodzajowa i struktura produktowa kosztów, zgodnie z posiadaną przez spółkę ewidencją, w badanym okresie.
- *Nadzór właścicielski*. Sprawowany poprzez ZW, pełnomocnika Prezydenta oraz RN, który obejmuje realizację funkcji nadzorczych z odpowiednim wykorzystaniem dostępnych narzędzi.



C. Streszczenie zarządcze

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

Uważamy, że dla efektywnego funkcjonowania spółki kluczowa jest właściwa współpraca spółki z miastem. Współpraca nie powinna ograniczać się do wąsko rozumianego nadzoru, w tym tylko do rozliczania spółki z obowiązku przekazywania informacji lub nieprzekraczania poziomu kosztów.

Należy pamiętać, że port ma funkcję miastotwórczą i jego właściwy rozwój może mieć istotny wpływ na rozwój miasta. Infrastruktura portowa jest kapitałochłonna (nadbrzeża), a port powinien stanowić część systemu (połączenie kolejowe i drogowe) transportowego. Wysokość możliwych do pobierania opłat ograniczona jest prawnie, ich realna do uzyskania wysokość nie jest w stanie zaspokoić potrzeb inwestycyjnych spółki. Inwestycje muszą być finansowane ze źródeł zewnętrznych i wymagają uzgodnień i wsparcia od miasta. Od realizacji inwestycji zależy zdolność spółki do generowania przychodów. Zwracamy uwagę, że spółka opracowała w 2010 strategię rozwoju, która obrazuje warunki funkcjonowania i wskazuje kierunki rozwoju¹.

¹ Aktualizacja strategii została wstrzymana w 2016r. z uwagi na planowane zmiany w regulacjach zewnętrznych

Istotnymi elementami właściwie rozumianej 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.
- Spółka opracowała Strategię, tworzone są wieloletnie plany inwestycyjne, w sprawozdaniach z zarządu wskazywany jest dłuższy niż rok horyzont planowania. Opracowania te nie stały się podstawą do ustalenia katalogu celów długoterminowych, których realizacja byłaby raportowana do miasta.

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

- Właściwego określenia celów zarządczych dla prezesa spółki. Obecnie część z ustalonych celów nie ma 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



rozliczenia z celów, ponieważ nie zostały określone cele dla spółki. Obecnie raportowane dane są obszerne, ale nie są zindywidualizowane tak, aby odzwierciedlać specyfikę spółki.

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



7 

D. Organizacja systemu zarządzania spółką

Opis

Spółka działa od 2000 roku, przedmiotem działania spółki jest:

- zarządzanie nieruchomościami i infrastrukturą portową
- prognozowanie, programowanie i planowanie rozwoju portu
- budowa, rozbudowa, utrzymywanie i modernizacja infrastruktury portowej
- pozyskiwanie nieruchomości na potrzeby rozwoju portu
- świadczenie usług związanych z korzystaniem z infrastruktury portowej
- zapewnienie dostępu do portowych urządzeń odbiorczych odpadów ze statków w celu przekazania ich od odzysku lub unieszkodliwienia

100% udziałowcem jest miasto Kołobrzeg. Władze spółki stanowią: zgromadzenie wspólników, rada nadzorcza (3 osobowa), zarząd (jednoosobowy). Funkcjonowanie rady nadzorczej oraz zgromadzenia wspólników zostało przedstawione w sekcji **Nadzór właścicielski**.

Jednym z głównych problemów dla spółki jest rozdrobnienie struktury własnościowej terenów portowych. Ponadto konieczne inwestycje infrastrukturalne są bardzo kapitałochłonne i muszą być finansowane ze źródeł zewnętrznych – działania spółki w tym zakresie są w znacznym stopniu uzależnione od kształtu i harmonogramu programów UE. Działalność spółki nie jest nastawiona na zysk, spółka realizuje misję publiczną, pobierane opłaty mają zapewnić należyte utrzymanie infrastruktury portowej. W 2017 zakończył się 1 etap wieloletniego sporu sądowego ze

spółką, która zajmowała znaczną powierzchnię w porcie i ograniczała tym samym możliwość działalności ZPM.

Główne źródła przychodów to:

- dzierżawy
- opłaty przystaniowe
- opłaty tonażowe
- opłaty pasażerskie (istotnie uzależniona od warunków pogodowych)

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

Wyszczególnienie	Na koniec		
	2016	2017	2018
	PLN	PLN	PLN
A. PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY	5 356 756	5 707 669	6 593 386
Opłaty tonażowe	452 452	494 350	633 957
Opłaty postojowe i przystaniowe	1 174 959	1 237 759	1 402 469
Opłata pasażerska	278 154	253 853	264 103
Media i pozostałe opłaty	135 925	172 045	323 047
SPRZEDAŻ USŁUG PORTOWYCH (1+2+3+4)	2 041 489	2 158 006	2 623 575
Dzierżawy i pozostałe przychody	3 315 267	3 549 663	3 969 810

Dzierżawy stanowiły główne i wzrastające źródło przychodów. Spośród opłat największy przychód generowała opłaty postojowe i przystaniowe

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. Opracowana Strategia (omówiona w sekcji *Planowanie*) definiuje wiele ryzyk strategicznych i wskazuje sposoby radzenia sobie z nimi. Wynik kontroli NIK (zobacz: „kontrole zewnętrzne” poniżej) potwierdza właściwe zarządzanie spółką, wskazując równocześnie, że wiele ryzyk ma charakter zewnętrzny wobec spółki. Bardziej sformalizowane podejście do zarządzania ryzykiem ułatwiłoby ocenę adekwatności i skuteczności podejmowanych działań Miastu. 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 Operacyjny, Główna Księgowa, Kierownicy Portów. 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. Problematykę tę można połączyć z oceną okresową pracowników (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 systemu informatycznego wspierającego zarządzanie. Uważamy jednak, z uwagi na charakter i skalę działań spółki, że system taki nie jest potrzebny. System planów, raportowanie okresowe do Miasta i RN oraz bieżący kontakt z podległymi pracownikami, a także otrzymywane na bieżąco analizy finansowe, notatki problemowe są wystarczającymi narzędziami zarządczymi. Tworzenie i analiza planów zostały omówione w sekcji *Planowanie*.

d. Kontrole wewnętrzne. Opracowana została instrukcja kontroli wewnętrznej, która określa: cel kontroli wewnętrznej, zasady kontroli wewnętrznej w spółce, 2 rodzaje kontroli: samokontrolę i kontrolę funkcjonalną – realizowaną przez: Prezesa, Dyrektora Operacyjnego, Głównego Księgowego, Inspektora BHP. W badanym okresie przeprowadzono kontrole dotyczące²:

- Inwentaryzacji środków trwałych; inwentaryzacji gotówki w kasie; rocznej inwentaryzacji składników majątku
- Powołanie komisji by sporządzić ewidencję terenów zarządzanych przez spółkę, które podlegają opłacie za korzystanie ze środowiska
- Kontrola obowiązujących umów najmu dla punktów handlowych przy ulicy Towarowej
- Powołanie zespołu do oceny projektu „Terminal pasażerski w Kołobrzegu”
- Weryfikację majątku na terenie portu handlowego

Nie otrzymaliśmy analizy ryzyka będącej podstawą dla przeprowadzania kontroli niewynikających z przepisów prawa

² Na podstawie danych otrzymanych od Spółki

(inwentaryzacje), decyzje były podejmowane na bieżąco. W naszej ocenie jest to adekwatne do skali i charakteru działań spółki.

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 kontrole³:

1. Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Oddział w Szczecinie. Budowa basenu rybackiego na Wyspie Solnej (03.2016), montaż odbojnic (02.2016). Kontrole weryfikowały dane zawarte we wnioskach o dofinansowanie i wnioskach płatniczych – nie były, więc istotne z punktu widzenia celów audytu. Nie stwierdzono istotnych nieprawidłowości.
2. ZUS. Świadczenia, składki zdrowotne (06.2016). Zostały stwierdzone błędy o niewielkiej skali. Nie miało to istotnego wpływu na naszą ocenę systemu kontroli.
3. Urząd Morski Słupsk, Biuro Spraw Obronnych Żeglugi. Weryfikacja obiektów portowych (07.2016), (05.2017), (08.2018). Cele kontroli były odmienne od celów niniejszego audytu, stąd sformułowane wnioski nie miały wpływu na naszą ocenę.
4. Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej. Weryfikacja ochrony portu (07.2016).
5. **NIK. Rozwój małych i średnich portów w latach 2015-2017.** (12.2017-02.2018). Kontrola była częścią kontroli w skali całego kraju i miała kompleksowy charakter. **NIK pozytywnie ocenił działania spółki.** Ocena NIK miała wpływ na naszą ocenę.

³ Zgodnie z informacją przekazaną przez Spółkę

6. Samorząd Województwa Zachodniopomorskiego. Kontrola umowy dot. montażu odbojnic (05.2018). Nie stwierdzono nieprawidłowości.
7. Polska Organizacja Turystyczna. Kontrola projektu „Zachodniopomorski szlak żeglarski”, kontrola oznaczeń i dokumentacji (05.2018). 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 realizacją celów spółki.

Istotność: niska. Zarządzanie ryzykiem funkcjonuje, zidentyfikowano ryzyka strategiczne, istnieje świadomość ryzyk operacyjnych, podejmowane są działania mające na celu zarządzanie ryzykami.

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.



E. Planowanie

Opis

W roku 2010 zatwierdzona została⁴ „Strategia Rozwoju Portu Morskiego Kołobrzeg”. Strategia została opracowana samodzielnie przez Zarząd, zawiera ona:

- analizę sektora portów morskich polskiego wybrzeża
- analizę pozycji konkurencyjnej Portu Morskiego Kołobrzeg
- analizę SWOT
- ustalenie celów strategicznych Portu Morskiego Kołobrzeg (każdy z celów strategiczny posiada cele operacyjne, a cele operacyjne posiadają zadania):
 1. Zdynamizowanie rozwoju funkcji pasażerskiej portu
 2. Wykorzystanie potencjału portu rybackiego
 3. Wzmocnienie i utrwalenie roli portu, jako węzła transportowego i centrum dystrybucyjno—logistycznego łączącego międzynarodowy transport morski z lądowym
 4. Poprawa konkurencyjności portu Kołobrzeg
- misję portu, stworzoną w nawiązaniu do misji miasta Kołobrzeg

W dniu 04.08.2016 Prezes powołał zespół ds. aktualizacji Strategii, w dniu 10.10.2016 zespół złożył wniosek o zawieszenie prac z uwagi na zmienność środowiska zewnętrznego, która uniemożliwiła opracowanie aktualizacji strategii. Prace mają być wznowione po planowanej nowelizacji ustawy o portach i przystaniach morskich, nie później jednak niż do 2020r.

⁴Zatwierdzona przez Miasto

W corocznym sprawozdaniu Zarządu z działalności określone są „perspektywy rozwoju”, które mają charakter długofalowych celów dla spółki. Mają one jednak ogólny charakter, nie mają charakteru planu wieloletniego (z określonymi kamieniami milowymi).

Spółka posiada wieloletnie plany inwestycyjne – na lata 2016-2020; 2017-2022; 2018-2023 (zatwierdzone przez ZW) . Plany zawierają program działań, z określeniem szacowanego kosztu, źródła finansowania i okresem realizacji. Nie otrzymaliśmy informacji świadczącej o tym, że spółka jest okresowo rozliczana z realizacji tych planów⁵. W rocznym planie ekonomiczno-finansowym na rok 2018 jest informacja o stanie realizacji zadań, w pozostałych latach przywołany jest plan zadań

Spółka sporządza roczne plany ekonomiczno-finansowe. Prognoza przychodów i kosztów oparta jest o dane za rok ubiegły, oraz dane z zawartych umów z dostawcami i odbiorcami, i uwzględnia wymogi z obowiązujących regulacji. Planowane jest:

- Przychody ze sprzedaży, w podziale na segmenty działalności
- Pozostałe przychody operacyjne, przychody finansowe
- Koszty, w układzie rodzajowym
- Pozostałe koszty operacyjne, koszty finansowe
- Koszty remontów i konserwacji, w podziale na funkcje portowe
- Zatrudnienie

⁵ W sprawozdaniu zarządu wskazane jest, jakie punkty WPI zostały zrealizowane, brakuje jednak informacji, co było do zrealizowania w danym roku, tym samym trudno określić czy zostało zrealizowane to, co miało być zrealizowane. W informacji kwartalnej do miasta jest informacja o stopniu realizacji planowych inwestycji, ale brak jest wyjaśnień odchyłeń od wielkości zakładanych.



Plan ekonomiczno-finansowy zawiera również informację o planowanych zadaniach inwestycyjnych. Tylko w planie na 2018 była informacja o stanie realizacji zadań inwestycyjnych (z wieloletniego planu inwestycyjnego).

Plany opiniowane są przez RN oraz zatwierdzane przez ZW. Plany opiniowane były w lutym roku, na który były tworzone.

Nadzór zarządu nad realizacją planów. Z uwagi na niewielką skalę organizacji nadzór polega na bieżącej komunikacji z podległymi pracownikami. 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.

Ustalenia (słabości systemu, nieprawidłowości)

1. **Niepełne rozliczanie z realizacji planów.** Nie stwierdziliśmy mechanizmów rozliczania z wieloletnich planów określonych w Strategii lub Sprawozdaniu Zarządu lub Wieloletnich Planach Inwestycyjnych rozumianych, jako porównywanie wielkości zrealizowanych z wielkościami planowanymi i wyjaśnianiem różnic. Roczne plany ekonomiczno-finansowe również nie podlegają ww. zasadom rozliczania. Wynika to częściowo z faktu, że wielkość sprzedaży zależy od zewnętrznych czynników, na które spółka nie ma

wpływu. Uważamy jednak, że istnieją kategorie ww. planach, które w zależą od spółki w takim stopni, że ich realizacja może stanowić podstawę do oceny działań spółki (np. Strategia: zadania przypisane do celów strategicznych; Sprawozdanie Zarządu: wykonanie planu nakładów i wydatków; WPI: inwestycje w infrastrukturę portową). Rozliczenie z realizacji planów musi uwzględniać zmienność środowiska zewnętrznego oraz naturalną trudność w precyzyjnym zaplanowaniu działań na 12 lub więcej miesięcy. 100% realizacja planów byłaby zjawiskiem nienaturalnym, bardzo istotna jest świadomość przyczyn brak realizacji planów i zmiana tych, na które spółka ma realny wpływ.

Ramy niniejszego audytu, ale również brak wiedzy specjalistycznej nie pozwalają nam ocenić opracowanej w 2010r Strategii Rozwoju Portu. Jej powstanie oceniamy jednak bardzo pozytywnie. Uważamy, bowiem, że spółka powinna posiadać wieloletnie plany rozwoju, które umożliwiałyby bardziej racjonalną działalność w dłuższym horyzoncie czasowym, a plany roczne powinny zapewniać realizację planów wieloletnich. Jednocześnie nie otrzymaliśmy informacji pozwalającej ocenić, w jaki stopniu Strategia została zrealizowana lub w jaki sposób Miasto oceniło realizację Strategii.

Istotność: średnia. Spółka posiada Strategię, która jasno wskazuje kierunki rozwoju. Posiada też WPI. Nie dostrzegamy jednak traktowania ich jako rozliczalnych planów realizacji działań.

Charakter: systemowy

Zalecenia

1. Miasto i Spółka powinny ustalić czas realizacji działań określonych w strategii, plany roczne powinny wskazywać, które z działań mają



zostać zrealizowane w danym roku. Z uwagi na naturę strategii odchylenia od zakładanych planów należy uznać za normalny przebieg zarządzania, – jeśli są one racjonalnie uzasadnione.



F. Działalność usługowa

Opis

Polityka cenowa. Działalność spółki nie jest nastawiona na zysk, spółka realizuje misję publiczną, pobierane opłaty mają zapewnić należyte utrzymanie infrastruktury portowej. Źródłem przychodów dla spółki mogą być⁶:

- opłaty z tyt. najmu, użytkowania, dzierżawy gruntów, obiektów, instalacji portowej
- opłaty portowe, których maksymalne stawki zostały określone w ustawie (tonażowa, postojowa, pasażerska)
- przychody z usług realizowanych przez spółkę
- wpływu z innych tytułów

Ustawa określa również, na co mogą zostać wydane pozyskane przychody:

- budowa, rozbudowa, utrzymanie, modernizacja infrastruktury portowej
- pokrycie bieżących kosztów utrzymania
- realizacja innych zadań wynikających z przedmiotu zadań spółki

Ceny kształtowane są w taki sposób, aby pokryć koszty działalności i uwzględniają ceny rynkowe w regionie oraz w innych porównywalnych portach w Polsce. Istotny wpływ ma również fakt finansowania infrastruktury z projektów UE, które określają warunki czerpania korzyści z powstałego majątku. Dodatkowo znaczna część odbiorców usług to rybacy, którzy podlegają szczególnym regulacjom zapewniającym im ochronę m.in. w postaci preferencyjnych stawek.

⁶Zgodnie z ustawą o portach i przystaniach morskich

Opracowana została taryfa opłat portowych, obecna obowiązuje od dnia 01.01.2016 r.

Rentowność poszczególnych segmentów działalności. Spółka uzyskuje dochody z 2 zasadniczych źródeł: z najmu i dzierżawy oraz z opłat portowych. Dochodowość obu źródeł przedstawiają poniższe tabele.

	NAJMY I DZIERŻAWY				
	2016 r.	2017 r.		2018 r.	
	PLN	PLN	zmiana	PLN	zmiana
Przychody	3 315 267	3 549 663	7%	3 969 810	12%
Koszty bezpośrednie i pośrednie	3 064 036	3 216 431	5%	4 052 875	26%
Amortyzacja ŚT z dotacji	- 657 257	- 701 590	7%	- 680 444	-3%
WYNIK bez kosztów zarządu	908 487	1 034 822	14%	597 379	-42%
Koszty zarządu	588 176	649 796	10%	792 739	22%
WYNIK	320 311	385 026	20%	- 195 361	-151%

- Wzrost kosztów bezpośrednich i pośrednich w roku 2018 (+26%) był wynikiem odzyskania terenów Portu Handlowego od Rentrans Cargo Sp. z o.o., co wiązało się z koniecznością poniesienia nakładów na remont placów, torowiska
- Wzrost kosztów zarządu w roku 2017 (+10%) to efekt zatrudnienia kierownika portu jachtowego, zatrudnieniem konserwatora, wzrostu wynagrodzeń o wskaźnik wzrostu ustalony przez Prezydenta Miasta. Wzrost w roku 2018(+22) to efekt wzrostu kosztów amortyzacji w związku z dokonanymi zakupami środków trwałych; wzrost wynagrodzeń o wskaźnik

wzrostu ustalony przez Prezydenta Miasta; wzrostu podatków od nieruchomości dotyczącego otrzymanych działek zamiennych w zamian za nieruchomości zamienne, poniesione opłaty za sporządzenie wypisów i wyrysów z ewidencji gruntów i budynków dla przyznanego odszkodowania dla nieruchomości zamiennych; wzrostu kosztów ubezpieczeń majątkowych, wzrostu kosztów reklamy - realizacja publikacji przy współdziałaniu Urzędu Miasta Kołobrzeg z okazji Europejskiego Roku Dziedzictwa Kulturowego · 2018 „Tu gdzie przeszłość spotyka się z przyszłością”

	OPŁATY PORTOWE				
	2016 r.	2017 r.		2018 r.	
	PLN	PLN	zmiana	PLN	zmiana
Przychody	2 041 489	2 158 006	6%	2 623 575	22%
Koszty bezpośrednie i pośrednie	3 035 800	2 892 297	-5%	2 945 721	2%
Amortyzacja ŚT z dotacji	-1 191 588	-1 232 059	3%	-1 212 835	-2%
WYNIK bez kosztów zarządu	197 277	497 768	152%	890 689	79%
Koszty zarządu	368 237	417 972	14%	479 307	15%
WYNIK	-170 960	79 796		411 382	416%

- Wzrost przychodów w 2018 (+22%) to wynik odzyskania terenów Portu Handlowego, przejęcie terenów portu przeładunkowego od Rentrans Cargo Sp. z o.o.
- Spadek kosztów bezpośrednich i pośrednich w roku 2017 (-5%) był wynikiem odzyskania terenów portu przeładunkowego i zmian proporcji wpływów z tego tytułu, tj. zwiększył się

przychód z najmu i dzierżawy. Podobna relacja miała miejsce w kosztach. Koszty te nie osiągnęły w 2018 poziomu z roku 2016 (wzrosły tylko o 2%)

- Wzrost kosztów zarządu w roku 2017 (+14%) oraz w roku 2018(+15) został wyjaśniony pod tabelą dot. najmu i dzierżawy powyżej

Jakość świadczonych usług. Jakość świadczonych usług jest ściśle związana z jakością udostępnianej infrastruktury portowej. Rozwój infrastruktury portowej to jeden z głównych celów i głównych obszarów działań spółki. Na jakość świadczonych usług wpływ ma również zaplecze sanitarne i gastronomiczne – jest ono rozwijane przez spółkę. Jakość świadczonych usług badana jest poprzez ankiety satysfakcji klienta.

Monitoring i efektywność świadczonych usług.

1. Badanie opinii klientów.
 - a) Przeprowadzono badanie ankietowe kontrahentów korzystających z infrastruktury w porcie (otrzymano 8 ankiet wewnętrznych i 6 ankiet zewnętrznych (internet)). Poza funkcją pasażerską monitoring jest możliwy na drodze bezpośrednich kontaktów z kontrahentami.
 - b) Przeprowadza się badania ankietowe klientów „Marina Solna Kołobrzeg”, pytając o: atrakcje w marinie, wygląd i czystość, obsługę portu; wskazywane są również problemy (w 2017 zebrano 87 ankiet – ok 7% jachtów, które odwiedziły marinę; w 2018 129 ankiet = 9%)

2. Opisane wcześniej mechanizmy kontrolne mają na celu m.in. monitorowanie i zapewnienie efektywności świadczonych usług poprzez zapewnienie odpowiedniej infrastruktury portowej.



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.

a) Najmy i dzierżawy

Lp	KOSZTY	NAJMY I DZIERŻAWY					
		2016		2017		2018	
		PLN	%	PLN	%	PLN	%
1.	Amortyzacja	988 691	27%	977 109	25%	981 085	20%
2.	Zużycie materiałów i wody	105 597	3%	130 339	3%	146 655	3%
3.	Koszty usług obcych	339 037	9%	225 079	6%	1 074 647	22%
4.	Podatki i opłaty lokalne	458 996	13%	479 241	12%	461 691	10%
5.	Wynagrodzenia	143 578	4%	0	0%	2 691	0%
6.	Narzuty na wynagrodzenia	64 590	2%	0	0%	0	0%
7.	Pozostałe koszty rodzajowe	3 143	0%	3 869	0%	3 622	0%
8.	Poz. świadc. na rzecz prac.	3 420	0%	0	0%	206	0%
9.	Koszty reklamy	0	0%	0	0%	19 870	0%
10	Zużycie energii i gazu	406 933	11%	187 440	5%	179 953	4%

Lp	KOSZTY	NAJMY I DZIERŻAWY					
		2016		2017		2018	
11	Koszty zarządu	588 176	16%	649 796	17%	792 739	16%
12	Koszty poś. wg MPK PR	550 050	15%	1 213 355	31%	1 182 455	24%
	RAZEM KOSZTY	3 652 213	100%	3 866 227	100%	4 845 615	100%

- Spadek udziału amortyzacji w kosztach całkowitych (2017 i 2018) był wynikiem wzrostu wartości kosztów całkowitych przy względnie stabilnym poziomie amortyzacji. Kwotowy spadek amortyzacji w 2017 był efektem zakończenia amortyzacji w 2016 kilku środków niskocennych.
- Wzrost kosztów usług obcych (2018) wynika z przejęcia portu handlowego i konieczności wykonania prac remontowych.
- Spadek zużycia energii (2017 – głównie, 2018) wynika z podpisania indywidualnego porozumienia na stawki z Energa.
- Koszty poś. wg MPK PR – są to koszty pośrednie portu, analizowane w sekcji *działalność usługowa* powyżej

b) Opłaty portowe

Lp	KOSZTY	OPŁATY PORTOWE					
		2016		2017		2018	
		PLN	%	PLN	%	PLN	%
1.	Amortyzacja	1 686 879	50%	1 660 060	50%	1 666 712	49%
2.	Zużycie materiałów i wody	65 830	2%	30 084	1%	27 301	1%
3.	Koszty usług obcych	510 820	15%	399 391	12%	378 220	11%
4.	Podatki i opłaty lokalne	161 068	5%	58 882	2%	60 866	2%
5.	Wynagrodzenia	96 569	3%	0	0%	0	0%
6.	Narzuty na wynagrodzenia	43 736	1%	0	0%	0	0%
7.	Pozostałe koszty rodzajowe	5 792	0%	2 347	0%	2 610	0%
8.	Poz. świadc. na rzecz prac.	2 531	0%	0	0%	87	0%
9.	Koszty reklamy	1 463	0%	4 900	0%	3 798	0%
10	Zużycie energii i gazu	151 049	4%	165 851	5%	220 576	6%
11	Koszty zarządu	368 237	11%	417 972	13%	479 307	14%
12	Koszty poś. wg MPK PR	310 066	9%	570 783	17%	585 553	17%
	RAZEM KOSZTY	3 404 038	100 %	3 310 270	100 %	3 425 028	100 %

- Koszty poś. wg MPK PR – są to koszty pośrednie portu, analizowane w sekcji *działalność usługowa* powyżej.

Struktura kosztów wg produktów. Analiza struktury kosztów wg produktów była utrudniona, ponieważ spółka od roku 2017 przyjęła inny sposób kwalifikacji kosztów pośrednich i bezpośrednich. Koszty pośrednie zostały przeniesione na inne konto, tj. 504-521.

Przeprowadziliśmy jednak analizę kosztów uwzględniając powyższą zmianę, nie stwierdziliśmy niewyjaśnionych zmian w okresie.

Prezentacja porównywalnych kosztów w raporcie nie była możliwa z uwagi na ww., zmianą w ich ujęciu dokonaną w okresie objętym badaniem (w roku 2017). Należy pamiętać, ujęcie kosztów na kontach zespołu „5” dotyczy tych samych kosztów, które prezentowane są w układzie rodzajowym (wskazany w raporcie powyżej), ale w innym ujęciu (wg „produktów/miejsc powstawania” a nie wg „rodzajów”).

H. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Opis

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

Wg prezesa liczba zatrudnionych jest adekwatna do realizowanych zadań. Nie znaleźliśmy dowodów na to, aby występowały przerosty lub niedoszacowanie zatrudnienia. Dodatkowo, wykonanie planu zatrudnienia jest raportowane okresowo do UM Kołobrzeg. Z punktu widzenia spółki istotnym ograniczeniem jest wskaźnik wzrostu średniego wynagrodzenia, ustalany przez UM, co może powodować problemy w utrzymaniu/rekrutacji kompetentnych pracowników.

Poniżej przedstawiamy jak szczegółowe dane jak kształtowało się zatrudnienie w badanym okresie.

Wyszczególnienie	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Przyrost
KADRA KIEROWNICZA / bez ZARZĄDU/				
Zatrudnienie / etaty/	4,58	4,58	4,75	104%
STANOWISKA NIEROBOTNICZE				
Zatrudnienie / etaty/	8,5	8,54	9	106%
STANOWISKA ROBOTNICZE				
Zatrudnienie / etaty/	2	2,38	3	150%
OGÓŁEM				
Zatrudnienie/ etaty	15,08	15,5	16,75	111%

Rekrutacje. Rekrutacja, ze względu na stosunkowo niewielkie zasoby kadrowe jest również ograniczona. Spółka nie posiada spisanej procedury rekrutacji.

Ruchy kadrowe prezentuje poniższe zestawienie:

Lp.	Stanowisko	Data przyjęcia do pracy w ZPM	Data rozwiązania stosunku pracy w ZPM
1	Inspektor ds. Administracyjnych	18.04.2016	11.10.2016
2	Konserwator	16.06.2016	10.04.2017
3	Główny Księgowy	01.07.2016	
4	Konserwator	17.07.2017	30.03.2018
5	Konserwator	31.05.2017	10.01.2019
6	Kierownik Portu Jachtowego	07.08.2017	
7	Konserwator	03.04.2018	

Według spółki w okresie badanym nie było rekrutacji na stanowiska nowo tworzone, czyli prowadzone rekrutacje dotyczyły wakatów na zwolnione stanowiska. W przypadku nowych rekrutacji podstawą wynagrodzenia nowego pracownika jest wynagrodzenie osoby poprzednio zatrudnionej na tym stanowisku.

Wynagradzanie. Ogólne zasady wynagradzania zostały określone w Regulaminie wynagradzania.

W spółce zatrudnionych jest tylko 17 osób. Wysokość wynagrodzeń jest ustalona od lat i jest waloryzowana corocznie wskaźnikiem

ustalonym z miastem. W związku z tym nie ma siatki płac jako takiej.

Wynagrodzenie w okresie 2016-2018 przedstawiało się następująco:

Wyszczególnienie	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Przyrost
KADRA KIEROWNICZA / bez ZARZĄDU/				
Wynagrodzenie	307427,68	333825,32	358424,67	117%
Przeciętne wynagrodzenie miesięczne	5593,66	6073,97	6288,15	112%
STANOWISKA NIEROBOTNICZE				
Wynagrodzenie	411268,49	431594,22	485211,09	118%
Przeciętne wynagrodzenie miesięczne	4032,04	4211,5	4492,69	111%
STANOWISKA ROBOTNICZE				
Wynagrodzenie	55171,53	65773,6	90512,3	164%
Przeciętne wynagrodzenie miesięczne	2298,81	2302,99	2514,23	109%
OGÓŁEM				

Nagrody i premie. Zgodnie z regulaminem wynagradzania pracownikowi może być przyznana premia uznaniowa do 20% wynagrodzenia zasadniczego. W praktyce pełni ona rolę dodatku do

wynagrodzenia. Brak lub ograniczenie premii to rodzaj sankcji i stosowany jest w wyjątkowych sytuacjach.

Oprócz tego, w przypadku gdy z funduszu płac zostają niewykorzystane środki wypłacane są nagrody roczne. Prezes osobiście dokonuje ich podziału.

Wartość nagród i premii jednorazowych w badanym okresie przedstawiała się następująco:

Wyszczególnienie	Łączna wartość przyznanych premii	Łączna wartość przyznanych nagród	Razem
Rok 2016	19 275,00	10 000,00	29 275,00
Rok 2017	21 285,00	5 310,92	26 595,92
Rok 2018	39 245,00		39 245,00
Ogółem	79 805,00	15 310,92	95 115,92

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

W okresie 2016-2018 zawarto 6 umów cywilnoprawnych z własnymi pracownikami. Ich zakres obejmował koordynowanie projektu inwestycyjnego, ocenę wniosków projektowych oraz opracowanie projektu ochrony obiektu portowego.

Rozliczanie pracowników. Przełożeni dokonują oceny pracy swoich pracowników na bieżąco. Przeprowadzane są także sformalizowane okresowe oceny pracownicze. Tryb i zakres oceny został określony

w Regulaminie przeprowadzania ocen okresowych. Ocenie podlegają kwalifikacje zawodowe, sposób i jakość pracy, wywiązywanie się z powierzonych obowiązków oraz potencjał rozwojowy, umiejętności i postawa. Na całość oceny składają się samoocena oraz ocena przełożonego. Jej wynikiem są wnioski kadrowe.

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

W badanym okresie nie było przypadków nałożenia na pracowników kar wynikających z prawa pracy.

Odejścia pracowników następowały jedynie z ich woli.

W regulacjach wewnętrznych brak jest zakazu zatrudniania osób spokrewnionych lub spowinaconych. W spółce nie pracują takie osoby.

Szkolenia. Polityka szkoleniowa spółki oparta jest na inicjatywie samych pracowników, którzy w przypadku zauważenia konieczności lub możliwości podniesienia swoich kwalifikacji lub na inicjatywie kierowników/prezesa. Szkolenia traktowane są również jako narzędzie motywacyjne. Z uwagi na skalę organizacji budżet jest niewielki i wynosi kilka tysięcy złotych rocznie. W kolejnych latach pracownicy uczestniczyli w szkoleniach: 2016 - 5 , 2017 - 3, 2018 - 9.

Ustalenia (słabości systemu, nieprawidłowości)

1. Zawieranie umów cywilnoprawnych z własnymi pracownikami.

Regulacje wewnętrzne spółki nie zakazują zawierania umów z własnymi pracownikami, ani nie wskazują warunków, w których takie umowy są dopuszczalne. W efekcie umowy takie są stosowane w spółce. Umowy nie zawierały nakazu realizacji zlecenia poza godzinami pracy. Z uwagi na ochronę danych osobowych nie byliśmy w stanie stwierdzić czy ich zakres mógł wynikać z zakresu obowiązków tych osób.

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

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.



I. Zamówienia publiczne

Opis

Regulacje wewnętrzne. Spółka nie stosuje przepisów PZP ze względu na wyłączenia sektorowe. Procedura prowadzenia zamówień została przez spółkę określona w Regulaminie udzielania zamówień.

Sposób postępowania zależy od wartości szacunkowej przedmiotu zamówienia.

Lp.	Wartość netto w PLN	Procedura
1	≤ 5000	brak
2	5000 – 160 000	<ul style="list-style-type: none"> Zapytanie ofertowe do min. 3 oferentów Fakultatywne ogłoszenie na www Wymogi dot. zapytania ofertowego Ocena ofert należy do Komisji Przetargowej Zatwierdzenie przez prezesa Dokumentacja: wniosek zakupowy, zapytanie cenowe, protokół, oferty, umowa i opisana faktura zakupowa.
3	160 000 - 800 000	<ul style="list-style-type: none"> Obligatoryjne ogłoszenie na www min. na 5 dni przed terminem otwarcia ofert

		<ul style="list-style-type: none"> Wymogi dot. ogłoszenia i SIWZ Otwarcie ofert Ocena ofert należy do Komisji Przetargowej Zatwierdzenie przez prezesa spółki Dokumentacja: wniosek zakupowy, ogłoszenie, SIWZ, informacja z otwarcia, protokół, oferty, umowa i opisana faktura zakupowa..
4	>800 000	<ul style="list-style-type: none"> Obligatoryjne ogłoszenie na www Fakultatywne ogłoszenie w BZP Wymogi dot. ogłoszenia i SIWZ Zwiększone wymogi wobec oferentów Otwarcie ofert Ocena ofert należy do Komisji Przetargowej Zatwierdzenie przez prezesa spółki Dokumentacja: wniosek zakupowy, ogłoszenie, SIWZ, informacja z otwarcia, protokół, oferty, umowa i opisana faktura zakupowa..

Skalę zamówień w badanym okresie, znajdujących się w ewidencji umów obrazuje poniższe zestawienie:

	Liczba umów	Kwota netto za m-c lub jednorazowo	Kwota netto roczna
2016	43	408 377,99 zł	2 391 737,54 zł
2017	33	635 725,71 zł	651 176,15 zł
2018	40	1 231 647,42 zł	273 108,80 zł

W trakcie naszego audytu zweryfikowaliśmy następujące zamówienia z ewidencji umów:

		Kwota netto za m-c lub jednorazowo	Kwota netto roczna
25.01.2016	umowa o świadczeniu usług na sprzątnięcie wód portowych	4600	55200
28.12.2017	umowa o świadczenie usług prawnych	3658,54	43902,48
16.05.2017	umowa dot. analizy i doradztwa operacyjnego w celu wskazania oszczędności	brak	brak
30.10.2018	umowa na wykonanie remontu bocznic kolejowej	494298	494298

Ustalenia (słabości systemu, nieprawidłowości)

1. Usługa optymalizacji podatkowej. Spółka zawarła umowę z podmiotem zewnętrznym dot. analiz i doradztwa operacyjnego. Umowa została sformułowana w sposób ogólny, jednak jak wyjaśniła spółka, dotyczyła ona optymalizacji podatkowej podatku od nieruchomości należnego miastu Kołobrzeg. Oszczędności z tego tytułu do roku 2020 to 496 435 zł, a szacunki na 15 lat to 718 128 zł. Wynagrodzenie dla podmiotu zewnętrznego z tego tytułu to 187 851 zł.

Wybór podmiotu zewnętrznego został przeprowadzony jako odstępstwo do regulaminu zamówień, na co sam regulamin zezwala.

Według wyjaśnień spółki:

- wybór został dokonany w oparciu o renomę i bogate doświadczenie wykonawcy.
- Na etapie prowadzonych negocjacji przedstawiciele wykonawcy wykazali wysoki profesjonalizm, specjalistyczną wiedzę merytoryczną w tym niepopularnym obszarze nieruchomości portowych, umiejętności praktyczne i duże zaangażowanie.
- Forma wynagrodzenia, która została zaproponowana od samego początku przez wykonawcę, a która przewidywała jego wypłacenie jedynie w przypadku uzyskania wymiernych oszczędności przez Spółkę z tytułu podatku od nieruchomości, nie tworzyła po stronie Spółki nawet najmniejszego ryzyka wydatkowania środków Spółki bez uzyskania realnych korzyści.

Przed podjęciem decyzji o zaangażowaniu podmiotu zewnętrznego spółka podjęła próby uzgodnienia wysokości należnego podatku od

nieruchomości z Miastem Kołobrzeg. Decyzja miasta była odmowna, co zostało potwierdzone przez Samorządowe Kolegium Odwoławcze. Spółka nie zdecydowała się na skierowanie sprawy do NSA.

Istotność: niska. 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.

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 Prezydenta⁷,
3. RN, która jest obligatoryjnym organem spółki.

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

1. W dniu 10.07.2017⁸ określił zakres miesięcznych oraz kwartalnych informacji podlegających ocenie oraz raportowaniu przez RN.
2. W dniu 25.09.2018⁹ określił zasady nadzoru właścicielskiego sprawowanego przez pełnomocnika Prezydenta oraz RN, w tym zasady naboru członków RN.

⁷ Ds. nadzoru właścicielskiego i udziału miasta w związkach i stowarzyszeniach, dalej zwany pełnomocnikiem Prezydenta

⁸ Pismo Prezydenta Miasta Kołobrzeg z dnia 10.07.2017 dotyczących organu zarządzającego i nadzorczego spółek z udziałem Gminy Miasto Kołobrzeg

⁹ 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 właścicielskiego¹⁰ 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),
- opiniowaniu, uzgadnianiu projektów merytorycznych uchwał na Zgromadzenie Wspólników (za lata 2016-2017 były opiniowane, za 2018r. - w trakcie realizacji).

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

¹⁰ 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.

W badanym okresie nie dokonywano zmian w 3-osobowym składzie RN. Członkowie RN spełniają wymogi¹¹ dla kandydatów na członków organów nadzorczych¹².

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,
- wyrażała zgodę na nabycie środków trwałych powyżej kwoty 100.000,00zł.,
- opiniowała wnioski zarządu dotyczące profilu działalności spółki.

Narzędzia nadzoru. Główne narzędzia nadzorcze to:

- (a) **Okresowe raportowanie.** W całym badanym okresie RN składała miesięczne oraz kwartalne raporty do pełnomocnika Prezydenta, informując m.in. o: wyniku finansowym, przychodach i kosztach spółki, zatrudnieniu oraz rozliczeniu wynagrodzeń z zastosowaniem wskaźnika wzrostu średniego wynagrodzenia.

¹¹ Określone w art. 19 ust. 1 ustawy z dnia 16.12.2016 o zasadach zarządzania mieniem państwowym

¹² Na podstawie informacji uzyskanych od pełnomocnika Prezydenta w dniu 21.03.2019

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.: korzystanie z infrastruktury portu jachtowego, poniesione nakłady na przygotowanie infrastruktury portowej, schemat organizacyjny spółki, wybór kancelarii prawnej projektu "Terminal pasażerski w Kołobrzegu", nieodpłatne udostępnienie placu organizacji rybaków łodziowych czy porcie jachtowym oraz udziału spółki w projekcie unijnym INCONE60.

RN w badanym okresie opiniowała negatywnie: oddanie w użyczenie nieruchomości położonych w porcie jachtowym na rzecz Akademii Morskiej w Szczecinie.

- (c) **Opiniowanie rocznej oraz wieloletniej perspektywy rozwoju spółki, w tym planów finansowych.** Opiniowana jest przez RN, zatwierdzana przez ZW.

Spółka sporządza roczne plany ekonomiczno-finansowe oraz wieloletnie plany inwestycyjne (obecnie 2018-2023). Są one częścią strategii rozwoju portu morskiego - 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 ZW¹³ przedstawia poniższa tabela:

¹³ Określone w uchwale nr 14/2017 ZW z dnia 23.06.2017 w sprawie kształtowania wynagrodzenia prezesa zarządu spółki



Wskaźnik (KPI) i jego parametry	Wykonanie	Waga [%]
Świadczenie usług związanych z korzystaniem z infrastruktury portowej (zapewnienie dostępu od strony wody do zarządzanych nadbrzeży)	Zapewnienie dostępu 365 dni: 100%, brak dostępu przez 1 dzień: 1/365	25
Świadczenie usług związanych z korzystaniem z infrastruktury portowej (zapewnienie dostępu od strony lądu do zarządzanych nadbrzeży)	Zapewnienie dostępu 365 dni: 100%, brak dostępu przez 1 dzień: 1/365	25
Nie przekraczanie maksymalnego rocznego wskaźnika wzrostu przeciętnego średniorocznego wynagrodzenia zatwierdzonego przez ZW	0/1	20
Zapewnienie dostępu do portowych urządzeń odbiorczych odpadów ze statków w celu przekazania ich do odzysku lub unieszkodliwiania (z wyłączeniem przypadków braku dostępu z przyczyn nie leżących po stronie spółki)	Zapewnienie dostępu 365 dni: 100%, brak dostępu przez 1 dzień: 1/365	15
Nie przekraczanie zaplanowanej średniorocznej ilości etatów dla spółki	0/1	15
SUMA	-	100

Wykonanie wskaźników w dwóch przypadkach 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 100%. 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. Kompetencje członków RN. Określone przez miasto zasady nadzoru właścicielskiego nie definiują ponadustawowych wymogów dotyczących kompetencji członków RN.

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

Charakter: systemowy

Zalecenie:

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

2. Istotność raportowanych przez RN problemów oraz zagrożeń.

Nie został określony poziom istotności raportowanych do właściciela problemów oraz zagrożeń sytuacji finansowej spółki. RN została zobowiązana¹⁴ 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.

¹⁴ Par. 15 ust. 3 zasad nadzoru właścicielskiego

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.

3. Cele zarządcze. Brak ścisłego związku między celami spółki, planem inwestycyjnym a niektórymi celami określonymi dla prezesa zarządu, a mianowicie: (1) nieprzekraczanie maksymalnego rocznego wskaźnika wzrostu przeciętnego średniorocznego wynagrodzenia zatwierdzonego przez ZW, (2) nie przekraczanie zaplanowanej średniorocznej ilości etatów dla spółki. Wagi ww. wskaźników nie są proporcjonalne do ich istotności oraz stopnia zaangażowania prezesa zarządu w realizacji celów¹⁵.

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 zmiennego¹⁶.

¹⁵ Wagę 20% określono za nie przekraczanie określonego na dany rok wskaźnika wzrostu wynagrodzeń czy 15% za nie przekraczanie zaplanowanej ilości etatów dla spółki

¹⁶ Łącznie 35% wynagrodzenia zmiennego otrzyma zarządzający za nie przekraczanie określonego na dany rok wskaźnika wzrostu wynagrodzeń oraz nie przekraczanie zaplanowanej ilości etatów dla spółki



Istotność: wysoka – z uwagi na istotność obszaru. Uważamy, że cele zarządcze oraz sposób ich rozliczania są istotne w obszarze nadzoru właścicielskiego, stąd wysoka istotność ustalenia.

Charakter: systemowy

Zalecenie:

Uważamy, że wszystkie 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. ZW oraz RN wyznaczyły spółce kierunki rozwoju w okresie wieloletnim. Nie stwierdziliśmy jednak mechanizmów ich rozliczania. Roczne plany ekonomiczno-finansowe oraz wieloletnie plany inwestycyjne na dany rok opiniowane pozytywnie przez RN dopiero w lutym tego samego roku.

Istotność: średnia. Strategia spółki jasno wskazuje kierunki rozwoju. Nie dostrzegamy jednak traktowania jej przez ZW czy RN jako rozliczalnego planu realizacji działań.

Charakter: systemowy

Zalecenie:

ZW oraz RN powinni ustalić czas realizacji działań określonych w strategii.

5. Kontrole RN. Brak określonych kryteriów¹⁷ doboru obszarów podlegających kontroli. Brak określonych w spółce celów 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.

¹⁷ Np. w regulaminie RN




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

1. Akt założycielski spółki
2. Regulamin organizacyjny
3. Zasady (polityka) rachunkowości
4. Regulamin wynagradzania
5. Regulamin przeprowadzania ocen okresowych pracowników
6. Regulamin udzielania zamówień na dostawy, usługi oraz roboty budowlane
7. Regulamin RN
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

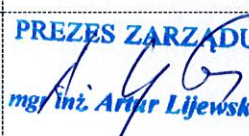


Podpisy i oświadczenia

Audytorzy przeprowadzający audyt

Osoba	Podpis	Miejscowość	Data
Konrad Knedler	 Auditsolutions Sp. z o.o. ul. Wikingów 12, 03-029 Warszawa NIP: 5242654831, REGON: 141517521 www.auditsolutions.pl	Koło brzeg	05.04 2019

Zarząd Spółki

Osoba	Podpis	Miejscowość	Data
ARFUR LIJEWSKI	PREZES ZARZĄDU  mgr inż. Artur Lijewski	Koło brzeg	07-04 2019

Oświadczenie o zapoznaniu się z raportem końcowym

Niniejszym oświadczam, że zapoznałem się z raportem końcowym

i nie wnoszę zastrzeżeń/~~będę wnosił zastrzeżenia:~~

PREZES ZARZĄDU
A. Ljowski
mgr inż. Artur Ljowski

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

[Signature]