



# Raport

## Miejska Energetyka Ciepła

Audyt

## Miasto Kołobrzeg

|    |                                                                |    |
|----|----------------------------------------------------------------|----|
| A. | Informacje o audycie.....                                      | 3  |
| B. | Wprowadzenie .....                                             | 4  |
| C. | Streszczenie zarządcze .....                                   | 6  |
| B. | Organizacja systemu zarządzania spółką .....                   | 7  |
| C. | Planowanie .....                                               | 11 |
| D. | Działalność usługowa .....                                     | 14 |
| E. | Koszty .....                                                   | 16 |
| F. | Zamówienia Publiczne.....                                      | 21 |
| G. | Nadzór właścicielski .....                                     | 24 |
| H. | Załącznik. Lista istotnych procedur, instrukcji i upoważnień.. | 29 |

#### Stosowane skróty

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

## A. Informacje o audycie

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Spółka</b>                                | Miejska Energetyka Ciepła w Kołobrzegu, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, ul. Kołłątaja 3, 78-100 Kołobrzeg.<br>NIP: 671-00-11-275<br>REGON: 330259604                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Przedmiot działalności jednostki:</b>     | Produkcja, zakup, przesył i sprzedaż energii ciepłej<br>eksploatacja obcych urządzeń ciepłych – na zlecenie,<br>rozruch urządzeń ciepłowniczych<br>projektowanie i wykonywanie regulacji sieci ciepłowniczej; projektowanie instalacji ciepłowniczych i modernizacja urządzeń ciepłowniczych; opracowywanie dokumentacji projektowo kosztorysowej remontów; prowadzenie badań środowiska pracy i pomiarów eksploatacyjnych w obiektach i urządzeniach |
| <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.

3



## B. Wprowadzenie

### 1. Cel i zakres audytu

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

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

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

### 2. Metodyka audytu

Metodyka naszych prac przedstawiała się następująco:

#### I. Wstępny przegląd

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

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

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

### II. Prace audytorskie na miejscu

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

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

### III. Przegląd i analiza otrzymanej dokumentacji

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

### IV. Uzgadnianie raportu i sprawozdawczość

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

### 3. Struktura raportu

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

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



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

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

**Kolejne sekcje** odnoszą się do poszczególnych obszarów audytu i zawierają:

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

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

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

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

### C. Streszczenie zarządcze

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

Uważamy, że dla efektywnego funkcjonowania spółki kluczowa jest właściwa współpraca spółki z miastem. Współpraca nie powinna ograniczać się do wąsko rozumianego nadzoru, w tym tylko do rozliczania spółki z obowiązku przekazywania informacji lub nieprzekraczania poziomu kosztów. Należy też pamiętać, że spółka działa na rynku regulowanym przez URE, który, m.in. zatwierdza ceny. Ponadto bardzo istotne dla działania spółki są wymogi ochrony środowiska, w tym wymogi wynikające z faktu, że Kołobrzeg ma status uzdrowiska. Z wymogów w zakresie środowiska wynika m.in. strategiczne dla przyszłości działania spółki pytanie odnośnie rodzaju opał (miał węglowy czy gaz ziemny). Podjęcie tej decyzji wymaga ścisłej współpracy z miastem. W 01.2016 opracowany został raport analizujący alternatywę wykorzystywanego paliwa (gaz ziemny, miał węglowy)<sup>1</sup>, w którego wnioskach wskazany jest proponowany sposób postępowania.

Istotnymi elementami współpracy powinny być:

1. **Ustalenie celów długoterminowych** dla spółki wraz z określeniem sposobu mierzenia stopnia realizacji celów oraz akceptacją faktu, że realizacja celów obarczona jest ryzykiem, które czasem leży poza kontrolą spółki. Uważamy, że właściwym dla obu stron podejściem

powinno być rozumowanie w kategoriach zarządzania ryzykiem. Spółka powinna mieć określone cele długoterminowe oraz cele krótkoterminowe, określone grożące im ryzyka oraz wskazane sposoby zarządzania tym ryzykami, czyli system mechanizmów kontrolnych.

- Obecnie spółka zarządza ryzykiem w sposób nieformalny. Osoby kierujące spółką mają świadomość ryzyk oraz podejmują racjonalne działania by nimi zarządzać. Działania te oparte są o wewnętrzne regulacje (regulaminy, instrukcje, polityki itp.) i są prowadzone w sposób uporządkowany.
- Obecnie spółka nie posiada formalnie określonych celów długoterminowych. Ich ustalenie wymaga współpracy z miastem i jest uzależnione od decyzji miasta.

2. **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 tak aby odzwierciedlać specyfikę spółki.
- Określenie jakościowych parametrów usług świadczonych przez spółkę i okresowe raportowanie stopnia ich realizacji

<sup>1</sup> RAPORT ZESPOŁU ds. PRZYGOTOWANIA WIELOLETNIEGO PLANU FUNKCJONOWANIA MIEJSKIEJ ENERGETYKI CIEPLNEJ w KOŁOBRZEGU W ZAKRESIE PRODUKCJI I DYSTRYBUCJI CIEPŁA DLA MIASTA KOŁOBRZEG; 26.01.2016

## D. Organizacja systemu zarządzania spółką

### Opis

Spółka działa od 1993 roku, przedmiotem działania spółki jest<sup>2</sup>:

- produkcja, zakup, przesył i sprzedaż energii cieplnej
- eksploatacja obcych urządzeń cieplnych – na zlecenie, rozruch urządzeń ciepłowniczych
- projektowanie i wykonywanie regulacji sieci ciepłowniczej; projektowanie instalacji ciepłowniczych i modernizacja urządzeń ciepłowniczych; opracowywanie dokumentacji projektowo kosztorysowej remontów; prowadzenie badań środowiska pracy i pomiarów eksploatacyjnych w obiektach i urządzeniach
- podejmowanie się funkcji inwestora lub inwestora zastępczego inwestycji ciepłowniczych na podstawie zatwierdzonych planów; świadczenie usług w zakresie produkcji materiałów i urządzeń związanych z energetyką cieplną i ochroną środowiska

Podstawową działalnością spółki jest produkcja, przesył i sprzedaż energii cieplnej na terenie Gminy Miejskiej Kołobrzeg. Spółka produkuje energię w 13 źródłach ciepła w tym: Ciepłownia Centralna przy ulicy Kołłątaja 3 (kotły na miał i 1 kocioł gazowy), Ciepłownia Szczytowa na ulicy Szarych Szeregów (kocioł gazowy), Kotłownia Osiedlowa w Podczelu (kocioł gazowy), 10 Kotłowni lokalnych (kotły gazowe). Przesył odbywa się za pomocą sieci ciepłowniczej (42 km) będącej własnością spółki<sup>3</sup>

<sup>2</sup>Zgodnie z aktem założycielskim spółki.

<sup>3</sup>Na podstawie sprawozdania z działalności zarządu za okres 01.07.2017-30.09.2018.

Zgodnie z obecnym kształtem aktu założycielskiego spółka działa na terenie całej Polski oraz innych krajów. 100% udziałowcem jest miasto Kołobrzeg. Władze spółki stanowią: zgromadzenie wspólników, rada nadzorcza, zarząd.

W badanym okresie zarząd był dwuosobowy (01.01.2016-31.12.2016), później jednoosobowy. RN w okresie badanym liczyła od 3 do 5 osób – funkcjonowanie RN oraz ZW zostało przedstawione w sekcji *Nadzór właścicielski*.

Wielkość sprzedaży spółki jest zmienna. Zmienność zależy przede wszystkim od rozkładu temperatur zewnętrznych (wzrost temperatur w ostatnich latach obniża zapotrzebowanie na ciepło), postępów w termomodernizacji budynków (zmniejsza zapotrzebowanie na ciepło), powstawania nowych budynków (wzrost zapotrzebowania na ciepło). Ceny energii cieplnej regulowane są przez urząd Regulacji Energetyki, który zatwierdza taryfę na podstawie złożonego przez Spółkę wniosku. We wniosku spółka podaje informacje o kosztach za poprzedni rok kalendarzowy, a nowe stawki kalkuluje na podstawie planowanych kosztów opartych na obowiązujących umowach na dostawę mialu, gazu, energii elektrycznej, amortyzacji, wynagrodzeń czy obowiązujących podatków, kosztów zakupu uprawnień CO2 i planowanej ilości sprzedanej energii cieplnej. Prawo energetyczne wymaga aby odbiorca płacił cenę wg rzeczywistych kosztów wytworzenia otrzymanej energii cieplnej. Spółka wytwarza ciepło w różnych lokalizacjach w oparciu o różne paliwa (miał lub gaz) co warunkuje konieczności różnych kalkulacji cenowych, tym samym posiadanie odpowiedniego rachunku kosztów. Zróżnicowanie dla ostatniego zamkniętego okresu

7  
ylb

obrachunkowego (01.07.2017-30.09.2018) prezentuje tabela (dane w tys. PLN)<sup>4</sup>:

|                         | Sprzedaż | Koszty | Wynik  |
|-------------------------|----------|--------|--------|
| A. Centralna Ciepłownia | 36 690   | 39 018 | -2 328 |
| B. Podczele             | 1 887    | 1 689  | 198    |
| C. Kotłownie lokalne    | 697      | 567    | 130    |

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

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

Brak systemowego podejścia do zarządzania ryzykiem utrudnia jednak ocenę adekwatności systemu kontroli, w tym ocenę dla miasta. Zgodnie z metodologią zarządzania ryzykiem działania

<sup>4</sup>Na podstawie sprawozdania z działalności zarządu za okres 01.07.2017-30.09.2018.

podejmowane przez spółkę muszą być nakierowane na realizację celów, w tym na rozwiązywanie potencjalnych przeszkód w realizacji celów. Działania te powinny być prowadzone w sposób uporządkowany i tworzyć „system mechanizmów kontrolnych”. Uważamy, że ogół podejmowanych przez spółkę działań wypełnia powyższe postulaty.

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

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

- Cele zarządu. Prezes pracuje w oparciu o kontrakt menadżerski, w którym określone zostały cele zarządcze. W naszej ocenie powiązanie celów zarządczych, z realizacją których rozliczany jest prezes, z celami spółki jest niewystarczające. Problem został opisany szerzej w sekcji **Nadzór właścicielski**.
- Cele pracowników kluczowych. Na podstawie otrzymanych informacji za pracowników kluczowych uważamy: Dyrektor ds. Technicznych, Dyrektor ds. Ekonomiczno-Finansowych, Kierownik Działu Produkcji i jego zastępcy. Nie zostały ustalone formalne cele dla ww. pracowników, jednak obszary odpowiedzialności poszczególnych osób uważamy za jasne i odpowiednie do charakteru działań spółki. Uważamy że sformułowanie konkretnych celów

powiązanych z celami spółki byłoby jednak korzystne dla procesu zarządzania. Warunkiem jest właściwe sformułowanie celów dla spółki oraz Prezesa. Problematyka opisana w zakresie ocen pracowniczych 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 posiada wdrożony Zintegrowany System Informatyczny (ZSI), opracowany dla MEC przez firmę Unisoft. System zapewnia całość informacji potrzebnej do efektywnego zarządzania spółką, w tym możliwość tworzenia zestawień i raportów (zakres to m.in.: FK, kadry, płace, billing, planowane remonty i inwestycje, majątek trwały, zarządzanie i planowanie, transport i sprzęt, zaopatrzenie, przetargi, zarządzanie infrastrukturą. ZSI został dostosowany do zindywidualizowanych potrzeb MEC – z uwagi na brak elastyczności poprzedniego dostawcy spółka zdecydowała się na nowy system.

Informacja uzyskiwana z systemu oraz bieżący nadzór i bieżące spotkania z podległymi pracownikami są podstawowymi narzędziami zarządzania dla Prezesa. Tworzenie i analiza planów zostały omówione w sekcji *Planowanie*. Prezes analizuje również miesięczne i kwartalne raportowanie do RN i miasta.

**d. Kontrole wewnętrzne.** Kontrole organizacyjne nie są obecnie wykonywane (wcześniej były w ramach ISO, rezygnacja z certyfikacji była decyzją ZW). Kontrole wykonywane dotyczą infrastruktury technicznej. Podstawą planowania dla utrzymania sprawności technicznej są zaakceptowane *karty typowania* – wnioski o przeprowadzanie kontroli/remontu/przeglądu składane przez odpowiednie osoby w ZSI. Karta typowania może dotyczyć: konserwacji, remontu, inwestycji. W oparciu o wszystkie karty typowania sporządzany jest harmonogram kontroli w ZSI w formie wykresu Gant 'a – w podziale na poszczególne działy, w rocznym horyzoncie czasowym. ZSI pozwala również na tworzenie zestawień planowanych prac w odniesieniu do określonych lokalizacji oraz w podziale na inwestycje remonty i konserwacje.

**e. Biegły rewident.** Sprawozdania finansowe spółki są corocznie badane przez biegłego rewidenta. Rok obrotowy spółki nie pokrywa się z rokiem kalendarzowym. W ostatnim badanym okresie trwał od 1 lipca 2017 do 30 września 2018r. (rok obrotowy został dostosowany do charakteru działań spółki). Opinie biegłego rewidenta odnośnie sprawozdań finansowych były bez zastrzeżeń – dla okresów kończących się: 30.06.2016(firma Pol-tax), 30.06.2017 (firma Pol-tax), 30.09.2018 (Robert Meller firma audytorska).

**f. kontrole zewnętrzne.** W badanym okresie przeprowadzone zostały kontrole<sup>5</sup>:

1. Państwowa Inspekcja Pracy. Kontrola trwała kilka dni w 04.2016, dotyczyła: (1) bezpieczeństwo pracy przy eksploatacji urządzeń elektroenergetycznych, (2) społeczna kontrola warunków pracy. Wydano 4 decyzje ustne, spółka nie wносиła zastrzeżeń

<sup>5</sup>Zgodnie z informacją przekazaną przez Spółkę.

2. Powiatowa Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna. Kontrola przeprowadzona w dniu 08.12.2017, dotyczyła: (1) wymogi w zakresie substancji chemicznych o działaniu rakotwórczym (2) higiena środowiska pracy (3) przepis w zakresie używania tytoniu. Nie stwierdzono zastrzeżeń, nie wydano zaleceń
3. Obwodowy Urząd Miar w Koszalinie. Kontrola przeprowadzona w dniu 13.10.2017, dotyczyła: (1) stosowanie legalnych jednostek miar przy użytkowaniu urządzeń pomiarowych, (2) spełniania wymagań przez przyrządy pomiarowe, (3) właściwego stosowania przyrządów pomiarowych. Kontrolujący nie mieli uwag.
4. Zachodniopomorski Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska. Kontrola trwała kilka dni w 12.2017, dotyczyła: (1) przestrzeganie wymagań ochrony środowiska, (2) jakości danych dostarczanych do KRUI TZ <sup>6</sup>. Nie stwierdzono naruszeń lub wykroczeń, nie sformułowano zaleceń, nie naliczono kar

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

<sup>6</sup>Krajowy Rejestr Uwalniania i Transferu Zanieczyszczeń.

właściwe funkcjonowanie odpowiadającego ryzykom systemu mechanizmów kontrolnych. Uważamy, że zarządzanie ryzykiem jest prowadzone, choć nie jest ono prezentowane zgodnie z koncepcją obowiązującą w obecnych standardach zarządzania ryzykiem.

Brak ujęcia realizowanych działań w system obejmujący również raportowanie utrudnia ocenę adekwatności podejmowanych działań dla osób spoza spółki. Uważamy, że zastosowanie spójnego i całościowego podejścia do zarządzania ryzykiem ułatwi nadzór nad spółką oraz wzajemne zrozumienie działań podejmowanych przez spółkę oraz miasto – obie strony będą rozumować w kategorii ryzyk związanych z realizacji celów spółki.

**Istotność:** niska. Zarządzanie ryzykiem funkcjonuje, istnieje ZSI oraz rozbudowany system raportowania do miasta.

**Charakter:** systemowy

### **Zalecenie:**

1. Rozważyć wprowadzenie bardziej systemowego i częściowo sformalizowanego systemu zarządzania ryzykiem: opracowanie listy celów i korespondujących z nimi ryzyk. Przeprowadzenie analizy adekwatności i skuteczności stosowanych obecnie sposobów/metod zarządzania ryzykami
2. Należy rozważyć wprowadzenie bardziej formalnej rozliczalności z realizacji celów dla osób kluczowych w spółce (vide ustalenie Brak ocen pracowniczych w Sekcji Zarządzanie zasobami ludzkimi)



## E. Planowanie

### Opis

Wieloletnie plany rozwojowe spółki są w dużym stopniu zależne od przyszłych norm ochrony środowiska wynikających z regulacji (UE i krajowych), w tym regulacji dotyczących miejscowości o statusie uzdrowiska. Są też mocno powiązane z planami miasta. W 01.2016 opracowany został raport określający wieloletnią perspektywę, w tym wskazujący jakie działania należy podjąć<sup>7</sup>- wiele z wymaganych decyzji jest decyzjami miasta. W 2017 opracowano analizę wskazującą na nowe obowiązki MEC wynikające z dyrektyw IED, MCP, konkluzji BAT – wskazano jakie działania należałoby podjąć w perspektywie kilkuletniej w odniesieniu do poszczególnych kotłów<sup>8</sup>. Wskazane raporty nie mają charakteru planów, które mogłyby być podstawą przyszłych działań spółki, ich sformułowanie wymaga decyzji miasta.

Plany spółki są przedstawiane m.in. w corocznych sprawozdania zarządu, w sekcji *Przewidywane kierunki rozwoju spółki*. Istotnymi celami wieloletnimi są<sup>9</sup>:

1. Dostosowywanie działań do wymogów środowiskowych, zwłaszcza w zakresie zawartości siarki w spalinach.
  - W roku 2017/2018 zakończono remont lub modernizację 2 kotłów miałowych
2. Modernizacja sieci przesyłowej aby ograniczyć straty ciepła

<sup>7</sup> 26.01.2016. Raport zespołu ds. wieloletniego planu funkcjonowania energetyki ciepłej w Kołobrzegu w zakresie produkcji i dystrybucji ciepła w Kołobrzegu.

<sup>8</sup> Analiza opracowana przez specjalistę ds. ochrony środowiska, MEC.

<sup>9</sup> Na podstawie sprawozdania z działalności zarządu za okres 2017/2018

- wskaźnik utraty ciepła wynosił:  $2015/2016 = 2016/2017 = 2017/2018 = 9\%$
- w kolejnych latach planowane są remonty i wymiany kolejnych odcinków sieci

#### 3. Poprawa wskaźników wytwarzania

- Planowana jest modernizacja układu pompowego
- Planowana jest budowa akumulatora ciepła, magazynującego nadwyżki ciepła w ciągu doby i oddającego ciepło w szczytach zapotrzebowania (poranny i wieczorny)

#### 4. Proces pozyskiwania nowych odbiorców

- Trwający boom inwestycyjny jest okazją do zwiększania sprzedaży

#### 5. Ograniczenie emisji hałasu

- Spółka spełnia obowiązujące normy ale z uwagi na skargi „sąsiadów” i bliskie sąsiedztwo wznoszonych obecnie budynków planuje montaż ekranów

Spółka posiada wieloletnie plany inwestycyjne. Plany są tworzone dla 5 letnich okresów w systemie planów krocących – plany były stworzone dla okresów: 2015-2019; 2016-2020; 2017-2021; 2018-2022. Plan ma formę listy zadań z rozplanowaną na kolejne lata realizacją z podaniem szacowanych kwot oraz opisem wyjaśniającym dla każdego zadania. Określane są również potrzebne na inwestycje środki oraz ewentualne źródła finansowania.. Plany nie mają ujęcia retrospektywnego – realizacji planów z lat ubiegłych nie jest analizowana. Plany są opiniowane przez RN.

Spółka sporządza roczne plany techniczno-ekonomiczne. Prognoza produkcji oparta jest o średnie z ostatnich 5 lat (planowane

przyłączenia nie mają istotnego wpływu ponieważ planowane przyłącza stanowią niewielki % całości produkcji). Zdecydowanie większy wpływ na zmienność produkcji ma pogoda niż nowe przyłącza, nawet uwzględniając trwający obecnie „boom inwestycyjny”. Istotny wpływ pogody powoduje że planowana sprzedaż w znacznym stopniu jest niezależna od działań spółki, w konsekwencji realizacja „planów sprzedażowych” nie jest podstawą dla rozliczania działań spółki i tym samym pracy pracowników.

Plany opiniowane są przez RN oraz zatwierdzane przez ZW. Sporządzane są w miesiącu, w którym rozpoczyna się okres sprawozdawczy. W razie potrzeby plany są korygowane. Korekty<sup>10</sup> były: 04.2018 dla planu na 2017/2018r.; 03.2017 dla planu na 2016/2017r.; 04.2016 dla planu na 2015/2016r. Planowane są:

- przychody ze sprzedaży, w podziale na: sprzedaż energii cieplnej; sprzedaż usług (ośrodek GIGA); sprzedaż pozostała; RMK i koszt wytworzenia na własne potrzeby; sprzedaż materiałów i złomu
- pozostałe przychody operacyjne i finansowe
- koszty działalności operacyjnej, w szczegółowym podziale na koszty rodzajowe
- Wynagrodzenia
- Zatrudnienie
- Koszty marketingu i reklamy
- Darowizny
- Sprzedaż ciepła, w GJ, MW oraz wartościowo

<sup>10</sup> Głównym powodem korekt jest istotna zmiana warunków pogodowych w stosunku do założeń jak i przyjmowane na bieżąco wnioski o przyłączenie do sieci.

- % udział najważniejszych kosztów, w porównaniu do kosztów zrealizowanych w okresie poprzednim
- Szczegółowy plan ilościowy i wartościowy sprzedaży energii cieplnej. W podziale na źródła ciepła i grupy taryfowe
- Plan remontów, w podziale na obiekty oraz z rozróżnieniem, które realizowane będą siłami własnymi a które obcymi
- Plan konserwacji własnych oraz plan konserwacji siłami obcymi, w podziale na obiekty

**Nadzór zarządu nad realizacją planów.** Prezes analizuje miesięczne raporty porównujące plan i wykonanie oraz wyjaśnienia dla różnic. 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. W razie potrzeby plany są korygowane

### Ustalenia (słabości systemu, nieprawidłowości)

**1. Niepełne rozliczanie z realizacji planów.** Nie stwierdziliśmy mechanizmów rozliczania z wieloletnich planów (planów określonych w sprawozdaniach zarządu lub wieloletnich planów inwestycyjnych) rozumianych jako porównywanie wielkości zrealizowanych z wielkościami planowanymi i wyjaśnianiem różnic. Roczne plany techniczno-ekonomiczne 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 w ww. planach, które w istotnym stopniu zależą od spółki i ich realizacja może stanowić podstawę do oceny działań spółki.

Stworzenie wieloletnich planów rozwojowych spółki jest uzależnione od podjęcia strategicznych decyzji przez miasto (np. przejście/nie przejścia na paliwo gazowe). Uważamy, że spółka powinna posiadać wieloletnie plany rozwoju, które umożliwiłyby bardziej racjonalną działalność w dłuższym horyzoncie czasowym. Plany powinny powstać w uzgodnieniu i z pomocą miasta. Plany roczne powinny zapewniać realizację planów wieloletnich.

**Istotność:** średnia. Spółka posiada świadomość celów długoterminowych i podejmuje działania w celu ich realizacji. Cele te nie są częścią strategii rozwoju spółki i nie są głównym obszarem nadzoru RN i Miasta.

**Charakter:** systemowy

### Zalecenia

Należy opracować wieloletnie plany rozwoju/działalności spółki. Ich opracowanie wymaga podjęcie strategicznych decyzji przez miasto. Plany takie powinny powstać we współpracy z Miastem. Plany roczne stałyby się narzędziem realizacji planów wieloletnich. Należy wprowadzić racjonalne (uwzględniające stopień wpływu spółki) zasady rozliczania z realizacji planów.

## F. Działalność usługowa

### Opis

**Polityka cenowa.** Ceny ciepła zatwierdzane są przez URE, na podstawie wniosku taryfowego składanego przez MEC. Podstawą wniosku taryfowego są koszty poniesione w okresie ubiegłym oraz koszty planowane (zgodnie z zasadą staranności, mającej na celu ochronę interesów konsumentów). Ewidencja kosztów musi być zgodna z prawem energetycznym<sup>11</sup>.

**Rentowność poszczególnych segmentów działalności.** Rentowność spółki w dużym stopniu zależy od cen uprawnień emisji CO<sub>2</sub> oraz cen opału, które są zmienne i trudne do przewidzenia. Poniższa tabela przedstawia dochód na poszczególnych rodzajach działalności dodatkowej:

| Rodzaj działalności                  | 2015/2016<br>[tys. PLN]<br>12 mc | 2016/2017<br>[tys. PLN]<br>12 mc | 2017/2018<br>[tys. PLN]<br>15 mc |
|--------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Działalności podstawowa - ciepło     | 3632                             | 3726                             | -1993                            |
| Działalność pozostała                | 264                              | 267                              | 436                              |
| Sprzedaż materiałów                  | 19                               | 80                               | 22                               |
| Pozostała działalność operacyjna     | 137                              | 939                              | 1890                             |
| Sprzedaż likwidacja majątku trwałego | 7                                | -33                              | 75                               |
| Działalność finansowa                | -18                              | 9                                | -183                             |
| <b>RAZEM</b>                         | <b>4041</b>                      | <b>4988</b>                      | <b>247</b>                       |

<sup>11</sup>Art. 44 ustawy Prawo Energetyczne

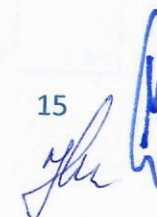
**Jakość świadczonych usług.** Jakość świadczonych usług nie została formalnie określona przez miasta. Uważamy, że należy ją rozumieć jako: (1) pewność dostawy, (2) zachowanie parametrów dostarczanej wody (głównie temperatura), (3) przestrzeganie norm ochrony środowiska, (4) utrzymanie poziomu skarg na dopuszczalnym poziomie

**Monitoring i efektywność świadczonych usług.** Pewność dostaw zapewniana jest dzięki sprawności technicznej i operacyjnej kotłów i sieci przesyłowej. Są one monitorowane na bieżąco. Według spółki w okresie badania ciągłość dostaw była zapewniona. W okresie wiosennym corocznie przeprowadzana jest przerwa remontowa, co powoduje brak dostaw na okres 2 dni – informacja jest podawana odbiorcom oraz dostosowywana do ich potrzeb. Oprócz tego nie było przerw w ciągłości dostaw. Sposobem radzenia sobie z potencjalnymi przerwami są dostawy z innego odcinka sieci jeżeli jest to w danym przypadku możliwe.

Przestrzeganie norm z zakresu ochrony środowiska podlega stałemu monitorowaniu, również w oparciu o kontrole przeprowadzane przez zewnętrzne firmy (2 razy do roku – badania pomiarów emisji – 2 razy w roku; pomiar emisji hałasu – 1 na 2 lata; skład odprowadzanych ścieków – 1 na rok). Oprócz tego spółka podejmuje aktywne działania i realizuje przedsięwzięcia mające wpływ na poprawę efektu ekologicznego (np. Budowa systemów odpylania kotłów KW1 i KW2 w Miejskiej Energetyce Ciepłej w Kołobrzegu; Modernizacja sieci ciepłej od komory K-4 przy ul. Fredry do komory K-5 przy ul. IV Dywizji Wojska Polskiego w Kołobrzegu; Wymiana izolacji sieci ciepłej na estakadzie na terenie Ciepłowni Centralnej w Kołobrzegu przy ul. Kołłątaja 3; Budowa

nowego kotła gazowego w miejsce istniejącego kotła węglowego WR-10 KW-4 w Centralnej Ciepłowni w Kołobrzegu).

Według spółki w badanym okresie do spółki nie wpłynęły skargi od odbiorców jej usług.



## 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

Okres sprawozdawczy 2017/2018 został wydłużony do 09.2018 aby dostosować okres co sezonowości działalności spółki. Poniższe dane dotyczą 12 mc z okresu 2017/2018 (01.07.2018-30.06.2018) <sup>12</sup>

|                                       | 2015/2016<br>[12mc] |       | 2016/2017<br>[12mc] |       |             | 2017/2018<br>[12mc] |       |             |
|---------------------------------------|---------------------|-------|---------------------|-------|-------------|---------------------|-------|-------------|
|                                       | tys.<br>PLN         | %     | tys.<br>PLN         | %     | Zmiana<br>% | tys.<br>PLN         | %     | Zmiana<br>% |
| Opał<br>(+materiały) z<br>transportem | 11<br>133           | 36,0% | 11 594              | 35,9% | 4,1%        | 15 504              | 45,3% | 33,7%       |
| Wynagrodzenia<br>z ZUS                | 8 123               | 26,3% | 8 446               | 26,1% | 4,0%        | 7 724               | 22,6% | -8,5%       |
| Energia                               | 1 281               | 4,1%  | 1 336               | 4,1%  | 4,3%        | 1 314               | 3,8%  | -1,6%       |
| Amortyzacja                           | 5 278               | 17,1% | 5 182               | 16,0% | -1,8%       | 6 213               | 18,1% | 19,9%       |
| Remonty i<br>konserwacje<br>obce      | 2 276               | 7,4%  | 2 788               | 8,6%  | 22,5%       | 313                 | 0,9%  | -88,8%      |

<sup>12</sup>Dane na podstawie sprawozdań z działalności zarządu

|                                       |                   |               |               |               |             |               |               |             |
|---------------------------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|-------------|---------------|---------------|-------------|
| Świadczenia dla<br>pracowników        | 623               | 2,0%          | 646           | 2,0%          | 3,7%        | 622           | 1,8%          | -3,7%       |
| Inne usługi<br>materialne             | 409               | 1,3%          | 477           | 1,5%          | 16,6%       | 909           | 2,7%          | 90,6%       |
| Podatki i opłaty                      | 1 561             | 5,1%          | 1 589         | 4,9%          | 1,8%        | 1 399         | 4,1%          | -12,0%      |
| Pozostałe                             | 221               | 0,7%          | 270           | 0,8%          | 22,2%       | 250           | 0,7%          | -7,4%       |
| <b>Całość kosztów<br/>rodzajowych</b> | <b>30<br/>905</b> | <b>100,0%</b> | <b>32 328</b> | <b>100,0%</b> | <b>4,6%</b> | <b>34 248</b> | <b>100,0%</b> | <b>5,9%</b> |

Całkowite koszty pozostawały w badanym okresie relatywnie stabilne. Miały jednak miejsce istotne zmiany w poszczególnych pozycjach kosztów:

W okresie 2016/2017

- Wzrost kosztów remontów i konserwacji obcych . Remonty w latach 2015/2016 i 2016/2017 wynikały z osiągnięcia dobrych wyników ze sprzedaży ciepła, co pozwoliło na pełne zrealizowanie zakładanych prac remontowych, niezbędnych z punktu widzenia bezpieczeństwa systemu ciepłowniczego.
- Wzrost kosztów usług, co było spowodowane wzrostem kosztów usług informatycznych (powód: wejście w życie umowy serwisowej z UNISOFT-em po wdrożeniu systemu ZSI).

W okresie 2017/2018

- Wzrost kosztów opał. W 2017/2018 wprowadzono do eksploatacji na sezon letni tj. lipiec-sierpień 2017 i

czerwiec sierpień 2018 dwa kotły gazowe na CC i na Szarych Szeregów, co spowodowało wzrost kosztów gazu. Zmiana cen miały na rynku krajowym - średnia cena zużytego opału w 2017/2018 wyniosła 287,74 zł

- Wzrost amortyzacji, co było spowodowane, umorzeniem praw emisji CO<sub>2</sub>, rozpoczęciem amortyzacji zakończonych szeregu inwestycji i nowego ZSI
- Wzrost kosztów usług, co było spowodowane wzrostem kosztów usług informatycznych (powód: koszty nowego ZSI), usług doradcze (powód: opłaty za doradztwo w zakresie podatku od nieruchomości - 16 tys. zł), usług pozostałych (powód: dodatkowy koszt związany z remontem kładki na Kanale Drzewnym, przy którym umiejscowiona jest sieć ciepła oraz sieci wodociągowe; Koszty przygotowania wniosku do przetargu na uzyskanie białych certyfikatów)
- Spadek kosztów remontów i konserwacji obcych był wynikiem wysokiego ich poziomu w okresach ubiegłych. W tym okresie potrzeby były już mniejsze

**Struktura kosztów wg produktów. Koszty bezpośrednie. Koszty pośrednie.** Spółka działa na rynku regulowanym przez URE, który zatwierdza taryfę na podstawie złożonego przez Spółkę wniosku. We wniosku spółka podaje informacje o kosztach za poprzedni rok kalendarzowy, a nowe stawki kalkuluje na podstawie planowanych kosztów opartych na obowiązujących umowach na dostawy miały, gazu, energii elektrycznej, amortyzacji, wynagrodzeń czy obowiązujących podatków, kosztów zakupu uprawnień CO<sub>2</sub> i planowanej ilości sprzedanej energii cieplnej.. Prawo energetyczne wymaga aby odbiorca płacił cenę wg

rzeczywistych kosztów wytworzenia otrzymanej energii cieplnej. Prowadzona przez spółkę ewidencja kosztów wg miejsc powstawania kosztów dostosowana jest do wymogu składania wniosków do URE i jest szczegółowa. Koszty gromadzone są w podziale na kotłownię oraz w podziale na wytwarzanie ciepła i przesył i dystrybucję. Prowadzona ewidencja jest podstawą składanego do URE wniosku. URE weryfikuje poprawność wniosku. Poprawność ewidencji jest corocznie weryfikowana przez biegłego rewidenta, który w badanym okresie nie wnosił zastrzeżeń.

## H. Zarządzanie zasobami ludzkimi

### Opis

**Zatrudnienie.** Liczba etatów planowana jest ujęciu rocznym. 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, który sprawuje kontrole poprzez wskaźnik wzrostu średniego wynagrodzenia na 1 etat. Oznacza to, że nawet w przypadku redukcji zatrudnienia płace pracowników nie mogą przekroczyć wskaźnika wzrostu.

W wyniku analizy zasobowej spółka zleciła część usług własnych zewnętrznym podmiotom (usługi laboratorium oraz sprzątania).

Zatrudnienie w okresie 2016-2018 spadło o 11 %. Poniżej przedstawiamy jak szczegółowe dane jak kształtowało się zatrudnienie w badanym okresie.

| Rok  | Liczba pracowników |
|------|--------------------|
| 2016 | 121                |
| 2017 | 116                |
| 2018 | 109                |

### Rekrutacje.

W spółce nie ma spisanej procedury rekrutacyjnej. W praktyce odbywa się to poprzez ogłoszenie w prasie lokalnej oraz poprzez pośrednictwo urzędu pracy. Wybór kandydata odbywa się po

analizie danych ze złożonych dokumentów oraz po rozmowie kwalifikacyjnej przy udziale przyszłego bezpośredniego przełożonego.

W okresie 2016-2018 przyjęto do pracy 11 nowych pracowników, z czego w 9 przypadkach zatrudnieni zostali w celu uzupełnienia wakatów powstałych po odejściach na emerytury. W 2 przypadkach zostali zatrudnieni pracownicy z wykształceniem wyższym kierunkowym w energetyce w celu przygotowania do przejęcia zadań osób mających odejść wkrótce na emerytury.

**Wynagradzanie.** Zasady wynagradzania zostały określone w regulaminie wynagradzania.

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

Ogółem wynagrodzenia w okresie 2016-2018 spadły o 4 %. Jest to związane ze zmniejszeniem zatrudnienia

| Rok  | Wynagrodzenia |
|------|---------------|
| 2016 | 6 415 953     |
| 2017 | 6 383 290     |
| 2018 | 6 197 508     |

### Nagrody i premie

W spółce funkcjonują następujące rodzaje premii i nagród.

- premia regulaminowa 10%, stanowiąca faktycznie dodatek do wynagrodzenia, której wysokość może być ograniczona w ściśle sprecyzowanych przypadkach.

- Premia uznaniowa wypłacana na wniosek kierownika, może być wypłacana w wysokości do 20% wynagrodzenia zasadniczego.
- nagrody z funduszu prezesa do 20%, przeznaczone na nagrody okolicznościowe oraz za realizację zadań o szczególnym znaczeniu
- Nagroda roczna – warunkowana osiągnięciem przez spółkę zysku, traktowana jako dodatkowe wynagrodzenie

Wartość nagród i premii w badanym okresie przedstawiała się następująco:

| Rok  | Razem      | Nagrody    | Premie    | % nagród i premii w wynagrodzeniach |
|------|------------|------------|-----------|-------------------------------------|
| 2016 | 62 955,34  | 49 670,00  | 13 285,34 | 1                                   |
| 2017 | 152 050,5  | 146 961,00 | 5 089,50  | 2,4                                 |
| 2018 | 218 220,00 | 217 900,00 | 320,00    | 3,5                                 |

Widać wyraźny wzrost nagród i premii w ciągu kolejnych lat.

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

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

**Dyscyplina pracy.** Część pracowników zatrudniona jest w systemie pracy zmianowej. Kierownicy odpowiedzialni są za opracowanie grafiku, który przedstawiany jest do kadr, które weryfikują elektroniczną ewidencję czasu pracy.

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 spowinaconych. W spółce pracują takie osoby, ale nie znajdują się w stosunku podległości służbowej.

**Szkolenia.** Polityka szkoleniowa spółki oparta jest na inicjatywie kierowników, którzy w przypadku zauważenia konieczności lub możliwości podniesienia kwalifikacji pracowników, wnioskuje do prezesa o sfinansowanie szkolenia. Część pracowników, posiadających uprawnienia zawodowe jest zobowiązana do podnoszenia kwalifikacji. Brak jest formalnych planów szkoleniowych, chociaż odpowiednie środki są zabezpieczone w planie finansowym. Poniższa tabela obrazuje skalę działalności szkoleniowej w spółce.

| Rok  | Liczba przeszkolonych |
|------|-----------------------|
| 2016 | 138 <sup>13</sup>     |
| 2017 | 11                    |
| 2018 | 35                    |

<sup>13</sup> 78 osób zostało przedszkolnych z BHP

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

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

**Istotność:** niska. Ze względu na to, że może to spowodować niezgodność 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 procedury rekrutacji (vide: opis Rekrutacja).** W efekcie prześledzenie procesu jest utrudnione, wymogi dotyczące procesu oraz jego dokumentowania niejasne.

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

**Charakter:** systemowy

#### **Zalecenie:**

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

**3. Brak ocen pracowniczych.** Jedynym śladem dokonywania ocen pracowniczych są wnioski nagrodowe składane przez kierowników.

**Istotność:** niska. Ze względu na to, że kierownicy dysponują narzędziami bezpośredniego nadzoru.

**Charakter:** systemowy

#### **Zalecenie:**

Naszym zdaniem należy stworzyć bardziej systematyczne narzędzia takie jak np. okresowe oceny pracownicze.

## 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.

- Prowadzenie zamówień pow. 5 tys. PLN należy do kompetencji komisji przetargowej powoływanej przez Prezesa spółki i prowadzone jest w trybach określonych w regulaminie.
- Zamówienia pon. 5 tys. PLN realizowane są w trybie uproszczonym tj. bez udziału działu zamówień. Zamówienia takie mogą być realizowane przez kierowników działów w dwojaki sposób. Po pierwsze, jeśli została zawarta generalna umowa na dostawy danego asortymentu, wtedy zamówienie jest składane w systemie obiegu dokumentów Unisoft i akceptowane przez Prezesa. Po drugie – w razie braku generalnych umów - zapotrzebowanie składane przez kierownika zatwierdzone jest przez Prezesa) i a po dokonaniu wyboru sporządzany jest protokół z zamówienia (zatwierdzany przez Prezesa).
- Zamówienia o wartości poniżej 1500 PLN miesięcznie mogą być realizowane przez kierowników z pominięciem wyżej opisanych procedur.

W trakcie naszego audytu zweryfikowaliśmy następujące zamówienia w wartości pow. 20 tys. PLN:

|         |                                                                                                                                                                                                              |                 |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 62/2016 | Demontaż kotła WR-10 KW-4;<br>Zaprojektowanie i budowa nowego kotła gazowego w miejsce istniejącego kotła WR-10 KW-4; Remont kotła WR-10 KW-2; Modernizacja kotła WR-10 KW-1 w technologii ścian szczelnych. | 6 174 200,00 zł |
| 18/2017 | Zakup wraz z dostawą fabrycznie nowej ładowarki kołowej o pojemności łyżki od 3,4 m3 do 4,5 m3                                                                                                               | 470 000,00 zł   |
| 56/2017 | Świadczenie usług w zakresie sprzątnięcia oraz utrzymania czystości porządku w granicach norm sanitarno-epidemiologicznych w budynkach Ciepłowni Centralnej w Kołobrzegu                                     | 69 480,00 zł    |
| 51/2017 | Dostawa i finansowanie samochodu Peugeot Partner Tepee Outdoor                                                                                                                                               | 67 738,11 zł    |

|         |                                                                                                                                                                                                                       |                 |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 43/2016 | Dostawa mialu węglowego                                                                                                                                                                                               | 9 836 400,00 zł |
| 43/2016 | Dostawa mialu węglowego                                                                                                                                                                                               | 6 608 000,00 zł |
| 45/2016 | Zakup wraz z dostawą odzieży roboczej i środków ochrony indywidualnej na potrzeby MEC Kołobrzeg                                                                                                                       | 54 641,76 zł    |
| 09/2018 | Zakup wraz z dostawą mialu węglowego                                                                                                                                                                                  | 8 568 000,00 zł |
| 43/2018 | Wykonanie przyłącza sieci ciepłej wysokich parametrów z rur preizolowanych 2x fi=168,3/250mm i długości L~2x400mb, od istniejącej komory K-5/6 przy ul. Wschodniej - Czarnieckiego do granicy działki nr 2/35 obr. 14 | 339 700,00 zł   |
| 47/2018 | Świadczenie usług w zakresie sprzątania oraz utrzymania czystości i porządku w granicach norm sanitarno-epidemiologicznych w budynkach Ciepłowni Centralnej w Kołobrzegu                                              | 148 800,00 zł   |
| 16/2018 | Czyszczenie powierzchni ogrzewalnej kotłów WR-25-014SN i WR-10 metodą strumieniowo-ścierną (2018)                                                                                                                     | 24 900,00 zł    |

### Ustalenia Słabości systemu, Nieprawidłowości

- 1. Regulamin zamówień.** W regulaminie zostały opisane tryby postępowania (nawiązujące do PZP), ale nie ma przesłanek ich wyboru. W praktyce wybór trybu następuje w drodze uzgodnień pomiędzy działem zamówień, kierownikiem inicjującym zamówienie oraz Prezesem, które są prowadzone podczas cotygodniowych spotkań kierowników działów. Sam proces postępowania w regulaminie jest opisany dosyć lakonicznie, brakuje wskazania momentu wszczęcia postępowania – pierwszy etap skutkujący powstawaniem dokumentu to dopiero ogłoszenie zamówienia. W regulaminie jest zapis, że komisja podejmuje decyzje poprzez głosowanie lub decyduje sumą indywidualnych ocen. W związku z tym, że większość przetargów ma kryterium cenowe, więc w tych przypadkach ten zapis jest pusty.

**Istotność:** średnia

**Charakter:** systemowy

#### **Zalecenie:**

Zalecamy wprowadzenie odpowiednich zmian w regulaminie udzielania zamówień.

- 2. Mała liczba ofert.** W 8 na 11 zamówień, które badaliśmy ocenie zamawiającego podlegały tylko 1 lub 2 oferty. Przypadki takie wzbudzają wątpliwość co do utrzymywania reguł konkurencyjności, a w skrajnych sytuacjach mogą doprowadzić do zawyżania cen przez jedyne oferenta.

**Istotność:** niska

**Charakter:** systemowy

**Zalecenie:**

Zalecamy opracowanie planu, zawierającego zestaw działań zmierzających do zwiększenia konkurencyjności przy realizacji zamówień.

- 3. Usługa optymalizacji podatkowej.** Spółka zawarła umowę z podmiotem zewnętrznym dot. optymalizacji podatkowej. umowa dotyczy optymalizacji podatku od nieruchomości należnego miastu Kołobrzeg. Wynagrodzenie dla tego podmiotu w 2018 wyniosło 19 664 PLN, kwoty przyszłe na kolejne lata nie zostały ujawnione.

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

**Istotność:** niska. Ze względu na stosunkowo niską kwotę rozliczeń z podmiotem zewnętrznym,

**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.

### Organy nadzoru.

Nadzór właścicielski jest sprawowany poprzez:

1. ZW, którym jest Prezydent Miasta,
2. Pełnomocnika Prezydenta<sup>14</sup>,
3. RN, która jest obligatoryjnym organem spółki.

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

1. W dniu 10.07.2017<sup>15</sup> określił zakres miesięcznych oraz kwartalnych informacji podlegających ocenie oraz raportowaniu przez RN,
2. W dniu 25.09.2018<sup>16</sup> określił zasady nadzoru właścicielskiego sprawowanego przez pełnomocnika Prezydenta oraz RN, w tym zasady naboru członków RN.

<sup>14</sup>Ds. nadzoru właścicielskiego i udziału miasta w związkach i stowarzyszeniach, dalej zwany pełnomocnikiem Prezydenta.

<sup>15</sup>Pismo Prezydenta Miasta Kołobrzeg z dnia 10.07.2017 dotyczących organu zarządzającego i nadzorczego spółek z udziałem Gminy Miasto Kołobrzeg.

<sup>16</sup>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.

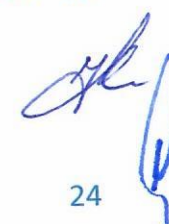
**Pełnomocnik Prezydenta.** Prowadzi nad spółką nadzór formalny, merytoryczny oraz ekonomiczno-finansowy, który według zasad nadzoru właścicielskiego<sup>17</sup> polega m.in. na:

- uzyskiwaniu od spółki miesięcznych i kwartalnych raportów, rocznych sprawozdań finansowych, a także wyników przeprowadzonych w spółkach kontroli (były uzyskiwane),
- 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 ZW (były opiniowane).

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

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

<sup>17</sup>Określone w dniu 25.09.2018.



Zgodnie z par. 19 aktu założycielskiego spółki oraz par. 4 regulaminu RN, RN na chwilę obecną składa się z pięciu członków. Pracownicy są uprawnieni do wskazania dwóch kandydatów na członków RN. W badanym okresie RN była:

- w 2016r. - 5-osobowa,
- 01.01.2017 - 17.09.2018 - 3-osobowa,
- 18.09.2018 - 31.12.2018 - 5-osobowa.

Poszczególni członkowie, wybrani bezpośrednio przez ZW spełniają wymogi<sup>18</sup> dla kandydatów na członków organów nadzorczych<sup>19</sup>.

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

- składała do miasta miesięczne oraz kwartalne raporty,
- przeprowadzała planowane oraz zlecane przez właściciela działania kontrolne, które mają na celu dostarczenie ZW wiarygodnych informacji o działalności spółki,
- oceniała stopień realizacji celów zarządczych,
- nadzorowała rozpoczęcie/zakończenie inwestycji, realizację remontów, rozstrzygnięte przetargi (zarząd w badanym okresie składał sprawozdania z działalności spółki pomiędzy posiedzeniami RN)
- opiniowała wysokość wskaźnika wzrostu średniego miesięcznego wynagrodzenia.

#### Główne narzędzia nadzorcze to:

- (a) **Okresowe raportowanie.** W całym badanym okresie RN składała miesięczne oraz kwartalne raporty do pełnomocnika Prezydenta,

<sup>18</sup>Określone w art. 19 ust. 1 ustawy z dnia 16.12.2016 o zasadach zarządzania mieniem państwowym.

<sup>19</sup>Na podstawie informacji uzyskanych od pełnomocnika Prezydenta w dniu 21.03.2019.

informując m.in. o: wyniku finansowym, przychodach i kosztach rodzajowych spółki, przeprowadzonych postępowaniach przetargowych, zatrudnieniu oraz rozliczeniu wynagrodzeń z zastosowaniem wskaźnika wzrostu średniego wynagrodzenia.

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

- (b) **Opiniowanie rocznej oraz wieloletniej perspektywy rozwoju spółki.** Opiniowana jest przez RN, zatwierdzana przez ZW. W spółce tworzone są wieloletnie plany finansowe (aktualny 2018-2022) oraz plany techniczno-ekonomiczne na każdy rok obrotowy - szczegóły w sekcji **Planowanie**.

- (c) **Ustalanie i rozliczanie z realizacji celów zarządczych prezesa zarządu.** Zarząd spółki w okresie od 01.01.2016-31.12.2016 był dwuosobowy, od 01.01.2017 jest jednoosobowy.

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 ZW<sup>20</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       |

<sup>20</sup>Uchwały ZW w sprawie kształtowania wynagrodzenia prezesa zarządu spółki: nr 33//2016/2017 z dnia 22.06.2017 oraz nr 19/2017/2018 z dnia 25.10.2017.

|                                                                                    |            |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Wskaźnik rentowności z działalności gospodarczej (powyżej 75% wartości planowanej) | 15         |
| Wykonanie min. 90% zaplanowanych zadań inwestycyjnych                              | 15         |
| Wykonanie min. 90% zaplanowanych zadań remontowych                                 | 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.

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 [%]***

W okresie obrotowym między 01.07.2017-30.09.2018, cele zarządcze zostały zrealizowane w 100% i pozytywnie zaopiniowane przez RN. 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 zobowiązana<sup>21</sup> 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.

<sup>21</sup>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 celami określonymi dla prezesa zarządu.

Poszczególne wskaźniki oraz ich wagi są niewystarczająco zbliżone do profilu działalności spółki. Wagi poszczególnych wskaźników nie są proporcjonalne do ich istotności oraz stopnia zaangażowania prezesa zarządu w realizacji celów<sup>22</sup>.

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 zmiennego<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> Najwyższą wagę 25% określono za nieprzekraczanie zaplanowanych wydatków na reprezentację i szkolenia, a wagę 20% za nie przekraczanie maksymalnego rocznego wskaźnika wzrostu przeciętnego rocznego wynagrodzenia

<sup>23</sup> Waga 25% (nieprzekraczanie zaplanowanych wydatków na reprezentację i szkolenia), waga 20% (nie przekraczanie maksymalnego rocznego wskaźnika wzrostu przeciętnego rocznego wynagrodzenia) i waga 10% (nie przekraczanie zaplanowanej ilości etatów dla spółki) daje 55% wynagrodzenia zmiennego

**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.**

Tworzone są plany kilkuletnie, obecny 2018-2022, mają one formę listy zadań z podaniem szacowanych kwot oraz rozplanowaną na następne lata ich realizacją. Wieloletnie planowanie jest uzależnione od decyzji ZW (po wcześniejszej opinii RN) dotyczącej stosowanego źródła ciepła (miał węglowy czy paliwo gazowe).

**Istotność:** średnia. Spółka ma świadomość celów długoterminowych, które stara się realizować. Istnieje nadzór nad realizacją planów rocznych.

**Charakter:** systemowy

**Zalecenie:**

W naszej opinii spółka powinna mieć wieloletnią perspektywę rozwoju, która będzie opracowana po podjęciu strategicznych

decyzji przez ZW, a wcześniejszym zaopiniowaniu przez RN. Plany roczne byłyby narzędziem do realizacji planów wieloletnich.

**5. Kontrole RN.** Brak określonych kryteriów<sup>24</sup> 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.

---

<sup>24</sup>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 pracy
5. Regulamin wynagradzania
6. Regulamin udzielania zamówień na dostawy, usługi oraz roboty budowlane
7. Regulamin RN
8. Regulamin zarządu
9. Zarządzenie nr 1/2015/2016 prezesa w sprawie ustalenia sposobu rozliczania remontów, konserwacji, nakładów na budowę środków trwałych w siłach własnych oraz przetargów
10. Zarządzenie nr 100/18 z dnia 25.09.2018 w sprawie wprowadzenia zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem gminy miasto Kołobrzeg
11. Uchwała ZW w sprawie kształtowania wynagrodzenia prezesa zarządu spółki
12. 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 | <br>AuditSolutions Sp. z o.o.<br>ul. Wiktorska 2, 00-629 Warszawa<br>NIP: 524254831, REGON: 14151752<br>www.auditsolutions.pl | Kołobrzeg   | 5.04.2019 |

Zarząd Spółki

| Osoba                                                                                                   | Podpis                                                                                                                              | Miejscowość | Data      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|
| <br>Andrzej Olichwiruk | <br>PREZES<br>ZARZĄDU SPÓŁKI<br>Andrzej Olichwiruk | Kołobrzeg   | 5.04.2019 |

### Oświadczenie o zapoznaniu się z raportem końcowym

Niniejszym oświadczam, że zapoznałem się z raportem końcowym

i nie wnoszę zastrzeżeń/~~będę wnosić zastrzeżenia~~

PREZES  
ZARZĄDU SPÓŁKI

.....  
*Andrzej Olichwiruk*

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