

# **SPIS ZAGADNIENÍ**

- 1. Spółka**
  - 1.1. Podstawy prawne działania Spółki**
  - 1.2. Zakres działania Spółki i organy Spółki**
  - 1.3. Strategia, Misja i Wizja Spółki**
  - 1.4. Podstawowe uwagi i zagrożenia w działalności Spółki**
  - 1.5. Rekomendacje**
- 2. Analiza ekonomiczno-finansowa**
  - 2.1. Sytuacja ekonomiczno-finansowa**
  - 2.2. Przychody i koszty**
    - 2.2.1. Przychody**
    - 2.2.2. Koszty działalności Spółki**
  - 2.3. Finanse i zarządzanie finansowe**
  - 2.4. Prowadzenie spraw ekonomiczno-finansowych przez Spółkę**
  - 2.5. Kontrola wewnętrzna**
- 3. Związania umowne Spółki**
  - 3.1. Umowy na zakup usług, dostaw, robót budowlanych**
    - 3.1.1. Ocena stanu istniejącego**
    - 3.1.2. Analiza umów cywilno-prawnych**
    - 3.1.3. Analiza umów dotyczących telefonów komórkowych**
- 4. Organizacja w Spółce**
  - 4.1. Regulamin Organizacyjny**
    - 4.1.1. Struktura Organizacyjna**
    - 4.1.2. Ogólne zasady obiegu i podpisywania dokumentacji w Spółce**
    - 4.1.3. Rodzaje przepisów wewnętrznych oraz tryb ich przygotowywania**
    - 4.1.4. Zasady kontaktów służbowych i wymiany informacji między pracownikami Spółki**
    - 4.1.5. Wyznaczanie zastępstwa i przekazywanie stanowiska pracy**
    - 4.1.6. Podsumowanie**
  - 4.2. Regulamin Pracy**
  - 4.3. Regulamin Wynagradzania**
  - 4.4. System motywacyjny**
    - 4.4.1. Proponowane zmiany i usprawnienia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) i systemu motywacyjnego**

# Zakres audytu

## Cel opracowania:

Podstawowym celem opracowania jest przygotowanie zbiorczych informacji dla Zarządu oraz Rady Nadzorczej na temat aktualnej i spodziewanej kondycji ekonomicznej i organizacyjnej Spółki, w tym rekomendacji w zakresie ekonomiczno-finansowym i organizacyjnym, na podstawie wykonanego audytu.

## 1. Spółka

Zakres, który należy opisać:

Syntetyczna prezentacja Spółki:

- sąd, w którym Spółka została zarejestrowana
- cele działalności Spółki
- ważniejsze inwestycje Spółki: zakończone, będące w trakcie realizacji, jak i planowane do wykonania
- średnioroczna liczba pracowników za ostatni zakończony rok obrotowy
- struktura właścicielska Spółki – wskazanie nazw podmiotów-właścicieli wraz z podaniem ich procentowego udziału w kapitale zakładowym Spółki

### 1.1. Podstawy prawne działania Spółki

Zakres, który należy opisać:

Podstawowe dane Spółki:

- nazwa, adres siedziby, NIP, REGON, KRS
- wskazanie podmiotu założycielskiego (podmiotów założycielskich) Spółki
- wysokość kapitału zakładowego na ostatni dzień poprzedniego roku obrotowego wraz ze wskazaniem liczby udziałów (akcji) oraz ich wartości nominalnej, a także wskazaniem podmiotu będącego właścicielem udziałów (akcji)
- czas trwania Spółki
- akty stanowiące podstawę działania Spółki (umowa/akt założycielski/statut, kodeks spółek handlowych, ustawa o gospodarce komunalnej)
- rodzaj (rodzaje) przeważającej działalności według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)

### 1.2. Zakres działania Spółki i organy Spółki

Zakres, który należy opisać:

- przedmiot działalności Spółki, w tym podstawowy przedmiot działalności (umowa/akt założycielski/statut – z uwzględnieniem specyfiki danej Spółki z udziałem Miasta Gliwice)
- obszar działania Spółki
- wskazanie organów Spółki (Zgromadzenie Wspólników/Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy, Rada Nadzorcza, Zarząd)

- wskazanie struktury Rady Nadzorczej i Zarządu (liczba członków danego organu, sposób powoływania organu, długość kadencji)

### **1.3. Strategia, Misja i Wizja Spółki**

Zakres, który należy opisać:

- wskazanie, czy Spółka posiada aktualną i na bieżąco aktualizowaną Strategię; jeżeli Spółka nie posiada Strategii, to należy opisać przyczyny takiego stanu rzeczy; niezależnie od tego należy wskazać proponowane zmiany lub obszary, które powinny zostać ujęte w Strategii Spółki albo wskazać brak konieczności dokonywania modyfikacji w treści Strategii (wymaga uzasadnienia)
- wskazanie Misji Spółki - w tym, czy aktualnie istnieje Misja, czy też nie; niezależnie od tego wskazanie proponowanej nowej wersji Misji albo wskazanie braku konieczności dokonywania modyfikacji brzmienia Misji (wymaga uzasadnienia)
- wskazanie Wizji Spółki - w tym, czy aktualnie istnieje Wizja, czy też nie; niezależnie od tego wskazanie proponowanej nowej wersji Wizji albo wskazanie braku konieczności dokonywania modyfikacji brzmienia Wizji (wymaga uzasadnienia)

### **1.4. Podstawowe uwagi i zagrożenia w działalności Spółki**

Zakres, który należy opisać:

- ocena bieżącej sytuacji Spółki (bardzo zła / zła / dobra / bardzo dobra / inne określenie) pod względem ekonomiczno-finansowym oraz pod względem skuteczności realizacji zadań stawianych przed Spółką
- spostrzeżenia dotyczące działań Spółki, mających na celu zarówno zabezpieczenie przyszłości i rozwoju Spółki, jak i skuteczne oraz racjonalne realizowanie zadań postawionych przed Spółką przez właściciela (właścicieli)
- analiza gospodarności prowadzenia spraw przez Spółkę, w tym odpowiedzi na poniższe pytania:
  - 1) Jak kształtował się wynik finansowy netto Spółki w ostatnich 3 latach obrotowych? Czy nastąpił systematyczny wzrost poziomu zysku netto osiąganego przez Spółkę? Jeżeli nie, to jakie były lub są tego powody?
  - 2) Jaka jest kondycja ekonomiczno-finansowa Spółki (bardzo zła / zła / dobra / bardzo dobra / inne określenie)
  - 3) Jaki jest poziom zadowolenia z pracy osób zatrudnionych w Spółce?
  - 4) Czy księgowość Spółki jest dostosowana do jej specyfiki i czy daje podstawy do wykonywania rzetelnej kontroli zarządzania?
  - 5) Czy w Spółce występuje raportowanie wewnętrzne?
  - 6) Czy w Spółce występują braki w zarządzaniu finansami? Czy zarządzanie finansami (w tym gotówką) jest racjonalne? Czy zarządzanie finansami (w tym gotówką) jest obciążone nieuzasadnionym ryzykiem?
  - 7) Czy w Spółce funkcjonuje Audytor wewnętrzny i czy stanowisko to jest ujęte w schemacie organizacyjnym? Jeżeli tak, to komu podlega Audytor wewnętrzny?
  - 8) Czy w Spółce funkcjonuje stanowisko związane z realizacją zadań dotyczących controllingu i czy stanowisko to jest ujęte w schemacie organizacyjnym? Jeżeli tak, to komu podlega to stanowisko?

- 9) Czy aktualna perspektywa czasowa działalności Spółki różni się od planowanej perspektywy? Czy ta perspektywa uległa skróceniu? Jeżeli tak, to jakie są tego powody?
- 10) Czy bezpieczeństwo danych w Spółce jest zapewnione na właściwym poziomie (tj. zgodnym z obowiązującymi przepisami oraz uwzględniającym dostępne dla Spółki racjonalne rozwiązania informatyczne i organizacyjne)? Czy w Spółce funkcjonuje Inspektor Ochrony Danych i czy stanowisko to jest ujęte w schemacie organizacyjnym – jeżeli tak, to komu podlega IOD?
- 11) Czy w Spółce jest zabezpieczone bieżące wsparcie informatyczne oraz wsparcie w zakresie łączności telefonicznej? Czy są wyznaczone osoby odpowiedzialne za wymienione obszary?
- 12) Czy Spółka prowadzi działalność w oparciu o bieżące zdarzenia bez działalności planowej, systematycznej?
- 13) Czy Spółka prowadzi działania z perspektywą czasową dłuższą niż 3-5 najbliższych lat?
- 14) Czy występuje niespójność pomiędzy Regulaminem Organizacyjnym a stanem faktycznym w Spółce? Czy w Spółce występują stanowiska nieujęte w schemacie organizacyjnym i czy brak jest dla nich racjonalnego (zadaniowego) uzasadnienia? Jeżeli tak, to jakie są tego powody (takie przypadki będą wymagały szerszego opisu ze strony Audytora)
- 15) Czy w Spółce występuje system ocen (okresowych) pracowników?

## 1.5. Rekomendacje

Zakres, który należy opisać:

- zalecenia będące wynikiem analizy działalności Spółki (zarówno aktualnej, jak i tej ukierunkowanej na zapewnienie przyszłego, racjonalnego funkcjonowania nastawionego na rozwój), w tym uwzględniające odpowiedzi na poniższe pytania:
  - 1) Czy konieczne jest dokonanie zmian w zasadach i sposobach bieżącej realizacji zadań?
  - 2) Czy konieczne jest ustalenie i uzgodnienie sposobu realizowania zadań w przyszłości, w perspektywie dłuższej niż 3-5 lat (np. 5-20 lat)?
- najważniejsze rekomendacje w obszarach zdefiniowanych przez Audytora

[Przykładowe wyliczenie, wskazujące czego mogą potencjalnie dotyczyć rekomendacje – wymaga uwzględnienia specyfiki danej Spółki:]

- 1) Analiza konieczności przeprowadzenia inwestycji w przyszłość Spółki, tj. zapewniających warunki organizacyjne do prowadzenia efektywnej działalności w danej branży, z uwzględnieniem wymagań prawnych i stanu faktycznego (np. budowa nowych instalacji, zaplecza).
- 2) Wyznaczenie osoby (osób) odpowiedzialnej za łączność i obszar IT (w tym za sprzęt informatyczny).
- 3) Opracowanie polityki w zakresie łączności i jej wdrożenie.
- 4) Opracowanie i wdrożenie strategii zarządzania finansami w Spółce.
- 5) Opracowanie i wdrożenie strategii bezpieczeństwa.

- 6) *Analiza racjonalności i uzasadnienia wydatków ponoszonych na dotacje (wsparcie), promocję i reklamę. Opracowanie zasad ponoszenia kosztów na te cele.*
- 7) *Analiza racjonalności ponoszenia kosztów na usługi obce.*
- 8) *Opracowanie racjonalnego zakładowego planu kont i jego wdrożenie.*
- 9) *Wprowadzenie systemu bieżącej kontroli i analizy sytuacji Spółki wraz z planowaniem działań naprawczych, korygujących i jego wdrożenie.*
- 10) *Rozważenie wprowadzenia rocznych przetargów na zakupy cykliczne.*
- 11) *Optymalizacja rozliczania podatku dochodowego.*
- 12) *Opracowanie i wdrożenie nowych Zasad (Polityki) Rachunkowości.*
- 13) *Przygotowanie instrukcji regulującej zasady udzielania zamówień publicznych, w szczególności tych o szacunkowej wartości netto poniżej kwoty 130 000 zł.*
- 14) *Wdrożenie systemu planowania i budżetowania.*
- 15) *Wprowadzenie elementów systemu zarządzania poprzez cele.*
- 16) *Analiza celowości istnienia poszczególnych stanowisk i ich zakresów działalności.*
- 17) *Uporządkowanie systemu wynagradzania.*
- 18) *Analiza poziomu wynagrodzeń pracowników i jego optymalizacja.*
- 19) *Wprowadzenie racjonalnych elementów motywacyjnych do systemu wynagradzania.*
- 20) *Opracowanie i wdrożenie systemu oceny pracowników.*
- 21) *Opracowanie wartościowania stanowisk pracy.*
- 22) *Opracowanie i wdrożenie plan szkoleń i rozwoju pracowników.*
- 23) *Rozważenie wprowadzenia szkoleń z zakresu obsługi klientów i walki ze stresem.*
- 24) *Opracowanie planu działań w celu przygotowania następców na poszczególne, kluczowe stanowiska w Spółce.*
- 25) *Opracowanie i wdrożenie Kodeksu Etyki.*
- 26) *Opracowanie i wdrożenie systemu compliance.]*

## **2. Analiza ekonomiczno-finansowa**

### **2.1. Sytuacja ekonomiczno-finansowa**

Zakres, który należy opisać:

- ocena efektywności zarządzania zasobami finansowymi Spółki w oparciu o: wskaźnik płynności finansowej, wskaźnik rentowności, wskaźnik zadłużenia, wskaźnik rotacji należności, wskaźnik rotacji zobowiązań i cash flow do obrotu, wskaźnik stopy zwrotu z kapitału
- kształtowanie się podstawowych wielkości ekonomicznych w Spółce w 3 ubiegłych latach obrotowych (2021-2023): przychody ze sprzedaży, EBIT, EBITDA, zysk brutto, zysk netto, wielkość aktywów, wielkość majątku trwałego, wielkość kapitału własnego

- dynamika poszczególnych kategorii wyniku finansowego w latach 2021-2023 oraz 2024 (Plan): przychody z podstawowej działalności operacyjnej, koszty podstawowej działalności operacyjnej, zysk (strata) netto – wnioski, ocena skutków lub tendencji
- analiza struktury elementów składających się na wartość przychodów ze sprzedaży w latach 2021-2023 oraz 2024 (Plan): przychody ze sprzedaży, koszty działalności operacyjnej, wynik ze sprzedaży, saldo pozostałych przychodów i kosztów operacyjnych, saldo przychodów i kosztów finansowych, saldo zysków i strat nadzwyczajnych, obciążenia z tytułu podatku dochodowego, wynik finansowy netto
- analiza danych zawartych w bilansie Spółki za lata 2021-2023 oraz 2024 (Plan) w celu dokonania oceny zmian, jakie dokonały się w składnikach majątku Spółki (struktura i dynamika elementów majątku Spółki)
- ocena rentowności Spółki w oparciu o wskaźnik marży zysku netto (stosunek zysków netto do przychodów netto ze sprzedaży), wskaźnik stopy zwrotu aktywów (ROA – stosunek zysku netto do wielkości aktywów), wskaźnik stopy zwrotu z kapitału własnego (ROE – stosunek zysku netto do wielkości kapitałów własnych); omówienie kształtowania się poszczególnych wartości wskaźników w latach 2021-2023 oraz 2024 (Plan)
- ocena całościowa przeanalizowanego zakresu wraz z rekomendacjami (wymaga uwzględnienia specyfiki danej Spółki)

## **2.2. Przychody i koszty**

### **2.2.1. Przychody**

Zakres, który należy opisać:

- źródła przychodów Spółki wraz ze wskazaniem udziału procentowego poszczególnych źródeł w całości przychodów Spółki w latach 2021-2023 oraz – o ile to możliwe – 2024 (za miesiące od stycznia do ... *[należy wskazać ostatni zakończony/zamknięty miesiąc przed badaniem Audytora]*)
- prezentacja (wykres) i omówienie sprzedaży ogółem w latach 2021-2023 oraz 2024 (Plan)
- omówienie przychodów z pozostałej działalności operacyjnej i finansowej w latach 2021-2023 oraz – o ile to możliwe – 2024 (za miesiące od stycznia do ... *[należy wskazać ostatni zakończony/zamknięty miesiąc przed badaniem Audytora]*).

### **2.2.2. Koszty działalności Spółki**

Zakres, który należy opisać:

- analiza w obszarze kosztów na podstawie danych księgowych za lata 2021-2023 oraz – o ile to możliwe – 2024 (za miesiące od stycznia do ... *[należy wskazać ostatni zakończony/zamknięty miesiąc przed badaniem Audytora]*); prezentacja szczegółowych danych dotyczących kosztów, opracowanych na podstawie otrzymanych kopii faktur
- zestawienie kosztów rodzajowych za lata 2021, 2022, 2023 i w okresie miesięcy od stycznia do ... *[należy wskazać ostatni zakończony/zamknięty miesiąc przed badaniem Audytora]* 2024

- zaprezentowanie struktury kosztów w latach 2021-2023 oraz – o ile to możliwe – 2024 (za miesiące od stycznia do ... *[należy wskazać ostatni zakończony/zamknięty miesiąc przed badaniem Audytora]*)
- omówienie dynamiki zmian kosztów w latach 2021-2024 (plan rok do roku)
- prezentacja (w formie tabeli) kosztów rodzajowych w układzie analitycznym, średniej oraz dynamiki; dla roku 2024 – koszty do miesiąca ... *[należy wskazać ostatni zakończony/zamknięty miesiąc przed badaniem Audytora]* tylko w układzie rodzajowym [niepozwalającym na porównanie ich z latami wcześniejszymi]
- prezentacja pogłębionej analizy kosztowej za okres 2021-2023 oraz – o ile to możliwe – 2024 (za miesiące od stycznia do ... *[należy wskazać ostatni zakończony/zamknięty miesiąc przed badaniem Audytora]*) poprzez odjęcie od kosztów operacyjnych kosztów np. amortyzacji, opłat za korzystanie ze środowiska, funduszu rekultywacyjnego oraz podatku od nieruchomości w celu ukazania zmian w kosztach, na które Spółka ma wpływ oraz w celu określenia, jaki pożądany poziom kosztów operacyjnych Spółka powinna generować
- wskazanie i omówienie pozycji, w których nastąpiły największe wzrosty kosztów
- pogłębiona analiza dla następujących pozycji kosztowych za lata 2021-2023 oraz – o ile to możliwe – 2024 (za miesiące od stycznia do ... *[należy wskazać ostatni zakończony/zamknięty miesiąc przed badaniem Audytora]*): zużycie materiałów, usługi pocztowe, usługi bankowe, usługi brokerskie, usługi prawne, naprawy, przeglądy, pozostałe usługi obce (według umów, faktur), NKUP, usługi PR, usługi reklamy lub promocji, usługi związane z reprezentacją
- ocena całościowa przeanalizowanego zakresu wraz z rekomendacjami (wymaga uwzględnienia specyfiki danej Spółki)

### **2.3. Finanse i zarządzanie finansowe**

Zakres, który należy opisać:

- analiza zarządzania finansami Spółki, tj. realizacji następujących zadań:
  - 1) planowanie finansowe (budżetowanie)
  - 2) realizacja planu finansowego (zapewnienie finansowania)
  - 3) maksymalizacja korzyści z posiadanych środków finansowych (przychody finansowe)
  - 4) kontrola (controlling realizacji planów finansowych)
- sprawdzenie, czy w Spółce występuje:
  - 1) zarządzanie finansowe
  - 2) planowanie przepływów pieniężnych
  - 3) planowanie płatności
  - 4) negocjowanie umów pod kątem wydłużenia terminów płatności
  - 5) dbałość o jak najniższe koszty usług bankowych oraz o indywidualne podejście banku do potrzeb Spółki – analiza umowy (umów) o świadczenie

usług bankowych pod względem występowania, poza typowi, postanowień indywidualnych zabezpieczonych (wynegocjowanych) przez Spółkę

6) prowadzenie kasy – lokalizacja (lokalizacje), instrukcja regulująca sposób obsługi kasy (opis regulacji), zestawienie obrotów na kontach kasa na podstawie zestawienia obrotów i sald za 2023 r.

7) analiza wszystkich przychodów i kosztów niepodatkowych

- podsumowanie i rekomendacje dla powyższego zakresu (wymaga uwzględnienia specyfiki danej Spółki)

#### **2.4. Prowadzenie spraw ekonomiczno-finansowych przez Spółkę**

Zakres, który należy opisać:

- rola i znaczenie Głównego Księgowego w Spółce, zakres zadań i odpowiedzialności, wymagania dla tego stanowiska (standardy: wiedza, doświadczenie, uprawnienia), kwestia przyjęcia w formie pisemnej przez osobę pełniącą funkcję Głównego Księgowego obowiązku prowadzenia rachunkowości Spółki
- analiza Zasad (Polityki) Rachunkowości – wskazanie osoby lub osób (imię i nazwisko, stanowisko/funkcja), które opracowały Zasady (Politykę) Rachunkowości, opis zakresu objętego Zasadami (Polityką) Rachunkowości, opis zmian wprowadzonych do dokumentu; czy po każdej wprowadzonej zmianie przygotowany został tekst jednolity Zasad (Polityki) Rachunkowości?
- opis systemu informatycznego służącego do zarządzania Spółką – nazwa, producent, kwestia aktualizacji oprogramowania przez producenta w celu zapewnienia zgodności z obowiązującym prawem (weryfikacja umowy)
- analiza sposobu zabezpieczenia danych przed utratą – na podstawie postanowień Zasad (Polityki) Rachunkowości
- analiza obowiązujących Zasad (Polityki) Rachunkowości pod względem występowania braków w zakresie uregulowania wymaganych zagadnień wraz ze sprawdzeniem, czy w Zasadach (Polityce) Rachunkowości została wskazana osoba odpowiedzialna za przestrzeganie zasad określonych w tym dokumencie oraz w odpowiednich przepisach
- spostrzeżenia (uwagi) do zakładowego planu kont
- szczegółowa analiza sposobu prowadzenia całokształtu spraw związanych z księgowością i finansami w Spółce
- podsumowanie i rekomendacje dla powyższego zakresu (wymaga uwzględnienia specyfiki danej Spółki)

#### **2.5. Kontrola wewnętrzna**

Zakres, który należy opisać, mając na uwadze, iż kontrola wewnętrzna to wszelkiego rodzaju rozwiązania służące Zarządowi Spółki do weryfikacji przebiegu procesów, za które odpowiada, pod względem maksymalnego ograniczenia prawdopodobieństwa wystąpienia przypadków błędów, oszustw, a także niewłaściwych (nieekonomicznych lub nieskutecznych) praktyk:

- zbadanie, czy w Spółce występuje kontrola wewnętrzna
- weryfikacja, czy:



- 1) kontrola wewnętrzna w Spółce jest ujęta w strukturalnie uporządkowany układ organizacyjny i tworzy trwały, samoczynnie i sprawnie działający, kompleksowy, zorganizowany system
- 2) w Spółce występują procedury oraz instrukcje operacyjne lub innego rodzaju regulacje (zarządzenia, przepisy) opisujące mechanizmy wprowadzane przez Zarząd Spółki po to, aby Spółka realizowała swoją działalność jak najefektywniej

### **3. Związania umowne Spółki**

#### **3.1. Umowy na zakup usług, dostaw, robót budowlanych**

Zakres, który należy opisać:

- sposoby wyłaniania przez Spółkę wykonawców usług, dostaw, robót budowlanych:
  - 1) czy stosowane są tryby udzielania zamówień wynikające z przepisów ustawy z 11 września 2019 r. – Prawo zamówień publicznych?
  - 2) czy w Spółce obowiązuje regulamin wewnętrzny udzielania zamówień publicznych, uwzględniający zasady udzielania zamówień publicznych o szacunkowej wartości netto poniżej kwoty 130 000 zł oraz zasady udzielania zamówień publicznych o szacunkowej wartości netto równej lub przekraczającej kwotę 130 000 zł?
- tabelaryczne zestawienia postępowań o udzielenie zamówień publicznych, przeprowadzonych w latach 2021-2024, z podziałem na zamówienia o szacunkowej wartości netto poniżej kwoty 130 000 zł oraz zamówienia o szacunkowej wartości netto równej lub przekraczającej kwotę 130 000 zł (nazwa zadania, przedmiot zamówienia, wartość szacunkowa oraz tryb udzielenia zamówienia/sposób ogłoszenia, czy był zastosowany podział zamówienia na części, sposób rozstrzygnięcia postępowania [udzielenie zamówienia, unieważnienie postępowania], wartość podpisanej umowy lub umów [w przypadku zamówienia udzielanego w częściach])

##### **3.1.1. Ocena stanu istniejącego**

Zakres, który należy opisać:

- czy regulamin wewnętrzny udzielania zamówień publicznych, o którym mowa w pkt 3.1., zawiera:
  - 1) zasady postępowania na potrzeby procedur wyłaniania wykonawców zamówień – zarówno dla zadań o szacunkowej wartości netto poniżej kwoty 130 000 zł, jak i dla zadań o szacunkowej wartości netto równej lub przekraczającej kwotę 130 000 zł?
  - 2) zasady postępowania na potrzeby procedur wyłaniania wykonawców zamówień opracowane w sposób kompleksowy i jednoznaczny (zrozumiały), który zapewnia możliwość rzetelnego działania przez personel Spółki w zamówieniach dotyczących takich usług i dostaw, jak np. usługi prawne, usługi IT, usługi telekomunikacyjne, usługi audytorskie, usługi bankowe, usługi brokerskie (usługi ubezpieczeń majątkowych i osobowych), usługi pocztowe, usługi remontowe i serwisowe, dostawy (zakupy) materiałów (np. biurowych, części zamiennych), dostawy (zakupy) posiłków *[wyliczenie przykładowe, wymaga uwzględnienia specyfiki danej Spółki]*

- czy w Spółce obowiązują wytyczne regulujące zasady ustalania warunków udziału w postępowaniach zamówieniowych oraz kryteriów oceny ofert w celu zabezpieczenia optymalnej jakości zamawianych usług, dostaw lub robót budowlanych?
- czy w Spółce zostały określone wymagania w zakresie sposobu lub sposobów zabezpieczania umów zawieranych z wyłonionymi wykonawcami usług, dostaw lub robót budowlanych – w tym czy zostały wypracowane mechanizmy kontroli i analizy zawartych umów, a także weryfikacji ich opłacalności?
- podsumowanie i rekomendacje opracowane na podstawie wyników analizy powyższego zakresu (wymaga uwzględnienia specyfiki danej Spółki)

### **3.1.2. Analiza umów cywilno-prawnych**

Zakres, który należy opisać:

- przygotowanie zestawienia umów cywilno-prawnych zawartych przez Spółkę w latach 2021-2024, z podaniem nazwy kontrahenta, przedmiotu umowy, ceny (łącznie wynagrodzenia umownego brutto), terminu obowiązywania, osoby lub osób prowadzących daną umowę (odpowiedzialnych za nadzór nad realizacją umowy) oraz komentarza – w tym wskazania, czy dana umowa jest aktywna albo też jest nieaktywna (zakończona z powodu wykonania, rozwiązana z innego powodu)
- omówienie przygotowanego zestawienia umów cywilno-prawnych, z podaniem umów aktywnych, terminów ich obowiązywania oraz wskazaniem, czego dotyczą
- przygotowanie zestawienia umów zleceń z osobami fizycznymi zawartych przez Spółkę w latach 2021-2024, z podaniem imion i nazwisk kontrahentów, przedmiotów poszczególnych umów, ich wartości (wynagrodzeń umownych brutto), terminów obowiązywania oraz komentarzy
- podsumowanie wyników przeprowadzonej analizy powyższego zakresu, z podaniem, czy poszczególne aktywne umowy są korzystne albo niekorzystne (np. nieproporcjonalnie kosztowne) dla Spółki – w tym ze wskazaniem, czy zawarcie umów o niekorzystnym dla Spółki charakterze wynika ze słabości lub braków procedury udzielania zamówień (niezależnie od szacunkowej wartości netto danego zadania); istotne jest ustalenie w podsumowaniu, czy poszczególne aktywne umowy mają przypisane konkretne osoby zatrudnione w Spółce, odpowiedzialne za ich realizację, w tym opisanie pod względem merytorycznym faktury lub faktur za wykonanie przedmiotu danej umowy
- rekomendacje dla przeanalizowanego zakresu

*[Przykładowe rekomendacje – wymaga uwzględnienia specyfiki danej Spółki:*

- 1) *opracowanie i wdrożenie elektronicznego rejestru umów, umożliwiającego wyszukiwanie konkretnych umów po nadanych im numerach oraz filtrowanie umów za pomocą różnych kryteriów (przykładowe kryteria filtrowania: „umowy aktywne”, „umowy nieaktywne”)*

- 2) *przedstawienie propozycji układu rejestru umów – np. w formie tabelarycznej, z opisami poszczególnych pozycji oraz objaśnieniami (legendą)*
- 3) *wskazanie na konieczność przeanalizowania aktywnych umów na usługi lub dostawy i w przypadku stwierdzenia, że konkretne umowy są niekorzystne dla Spółki – zalecenie weryfikacji możliwości rozwiązania takiej umowy lub podjęcia próby zmiany niekorzystanych postanowień umownych w drodze aneksowania*
- 4) *konieczność powiązania danej umowy z konkretną zatrudnioną w Spółce osobą, która będzie prowadzić umowę, odpowiadać za jej realizację, w tym komunikację z kontrahentem, uzgadnianie szczegółów realizacji oraz rozliczanie umowy]*

### **3.1.3. Analiza umów dotyczących telefonów komórkowych**

Zakres, który należy opisać:

- przygotowanie, w formie tabelarycznej, inwentaryzacji wszystkich występujących w Spółce źródeł kosztów związanych z utrzymaniem i użytkowaniem telefonów stacjonarnych i komórkowych, z podaniem nazw źródeł kosztów (telefony stacjonarne, telefony komórkowe – abonamenty), ich liczby, operatora świadczącego usługi, nazw (numerów lub innych oznaczeń) umów ze wskazaniem terminów zawarcia oraz terminów obowiązywania zawartych umów, numerów telefonów, wskazaniem dostępnych usług (połączenia, dostęp do Internetu)
- wnioski z inwentaryzacji:
  - 1) wskazanie całkowitego kosztu miesięcznego utrzymania wszystkich telefonów komórkowych wraz z dostępem do Internetu
  - 2) ustalenie, czy jakaś część (np. mniej niż połowa, połowa, większość) abonamentów jest zawyżona – np. poprzez ujęcie w koszcie miesięcznym raty za nowy telefon (czy takie koszty są wyszczególnione na miesięcznych fakturach?)
  - 3) w przypadku dokonania ustaleń w zakresie opisanym w punkcie 2 – przygotowanie zestawienia zawierającego szczegółowe informacje na temat:
    - a) wysokości abonamentu (w tym kosztów jednostkowych poszczególnych usług wchodzących w skład pakietu)
    - b) raty za dany telefon, ujmowanej w należnościach wynikających z miesięcznych faktur
    - c) dodatkowych kosztów, ponoszonych przez Spółkę, np.: usługi niatelekomunikacyjne (m.in.: ubezpieczenia telefonów, ochrona antywirusowa, usługi dodatkowej pamięci w chmurze, zdalny adres IP), usługi premium (MMS, płatne połączenia do niektórych numerów), połączenia zagraniczne czy roaming
- omówienie wyników analizy poprzez:
  - 1) wskazanie zasadności przeanalizowania przez Spółkę, którzy pracownicy powinni posiadać telefony (abonamenty) służbowe i jakie pakiety są niezbędne do realizacji zadań przez tych pracowników

- 2) wskazanie konieczności sprawdzenia, w jakim celach są używane telefony służbowe przez pracowników, w tym zasadności przeanalizowania billingów
  - 3) ustalenie, czy Spółka posiada stare abonamenty, na które składają się niekorzystne ceny poszczególnych usług, a także np. niewykazywane raty za telefony – ze wskazaniem na zasadność zmiany abonamentów na bardziej korzystne
  - 4) ustalenie, czy Spółka posiada abonamenty na telefony stacjonarne, które ze względu na wysokie koszty powinny zostać zmienione na inne, bardziej korzystne dla Spółki
  - 5) wskazanie, ile telefonów zostało zlikwidowanych oraz zakupionych w latach 2021-2024; w przypadku telefonów zlikwidowanych (według kartoteki środków trwałych) – zaznaczenie, czy zostały podane powody likwidacji poszczególnych telefonów (np. czy jest dostępna dokumentacja serwisowa potwierdzająca, że dany aparat telefoniczny nie nadaje się do naprawy; czy jest karta przekazania odpadów do PSZOK dokonującego utylizacji telefonów)
  - 6) wskazanie, czy zakupione w latach 2021-2024 telefony można określić jako drogie w odniesieniu do ich przeznaczenia, tj. wypełniania obowiązków służbowych na poszczególnych stanowiskach pracy
- rekomendacje dla przeanalizowanego zakresu

*[Przykładowe rekomendacje – wymaga uwzględnienia specyfiki danej Spółki:*

- 1) *czy konieczna jest szczegółowa analiza potrzeb na poszczególnych stanowiskach pracy – ze wskazaniem, które stanowiska wymagają korzystania z telefonów komórkowych zamiast telefonów stacjonarnych oraz niezbędnego zakresu usług dostępnych dla poszczególnych pracowników na potrzeby realizacji obowiązków służbowych*
- 2) *czy konieczne jest podjęcie działań mających na celu renegotjacje warunków obowiązujących umów lub zastąpienie ich nowymi umowami]*

## **4. Organizacja w Spółce**

### **4.1. Regulamin Organizacyjny**

Zakres, który należy opisać:

- charakterystyka Regulaminu Organizacyjnego w Spółce, w tym wskazanie głównych założeń ujętych w Regulaminie Organizacyjnym

#### **4.1.1. Struktura Organizacyjna**

Zakres, który należy opisać:

- wskazanie pionów utworzonych w Spółce, wraz ze wskazaniem nazwy funkcji kierowniczej odpowiedzialnej za zarządzanie danym pionem, opisem podstawowych zadań/działań/podległości poszczególnych komórek (jednostek) organizacyjnych lub wydzielonych samodzielnych stanowisk
- ogólne (ramowe) obowiązki wszystkich pracowników Spółki

- schematy organizacyjne (o ile są zawarte w Regulaminie Organizacyjnym)
- wskazanie, czy Regulamin Organizacyjny (np. załączniki do Regulaminu) zawiera opisy zakresów zadań, uprawnień i odpowiedzialności oraz szczegółowych procedur dla poszczególnych działów (komórek/jednostek organizacyjnych) w Spółce
- wskazanie, czy i jakie załączniki zawiera Regulamin Organizacyjny (np. wzór karty stanowiska pracy)

#### **4.1.2. Ogólne zasady obiegu i podpisywania dokumentacji w Spółce**

Zakres, który należy opisać:

- opis zasad obiegu i podpisywania dokumentów w Spółce, ze wskazaniem zadań i odpowiedzialności przypisanych do poszczególnych stanowisk (np. Prezes Zarządu, Prokurenci, Pełnomocnicy, Kierownicy działów, pozostali pracownicy [ze wskazaniem funkcji]) oraz rodzajów dokumentów przypisanych do kompetencji poszczególnych stanowisk [innymi słowy: kto ma jakie uprawnienia do zatwierdzania/podpisywania czego])
- ustalenie, czy w Spółce zostały uregulowane szczegółowe zasady postępowania z dokumentami (np. instrukcja kancelaryjna, instrukcja obiegu dokumentów)

#### **4.1.3. Rodzaje przepisów wewnętrznych oraz tryb ich przygotowywania**

Zakres, który należy opisać:

- wskazanie zbioru wewnętrznych przepisów regulujących procesy zarządzania i kierowania w Spółce:
  - 1) dokumenty organizacyjne Spółki (w tym umowa/statut/akt założycielski Spółki)
  - 2) uchwały organów Spółki wraz z księgami protokołów i uchwał
  - 3) regulaminy: Zarządu, Rady Nadzorczej, Organizacyjny, Pracy, Wynagradzania, itp.
  - 4) instrukcje
  - 5) Zasady (Polityka) Rachunkowości
  - 6) plany Spółki (np. finansowy, inwestycyjny, remontowy, inne)
  - 7) księgi jakości (jeśli dotyczą zasad funkcjonowania działu)
  - 8) zezwolenia, pozwolenia, decyzje
  - 9) inne (o ile występują – z uwzględnieniem specyfiki danej Spółki)
- wskazanie osób (stanowisk) odpowiedzialnych za okresowy przegląd i aktualizację poszczególnych regulacji wewnętrznych, ich zgodność z przepisami prawa
- wskazanie osób (stanowisk), do obowiązków których należy inicjowanie procesów opracowania i wydawania przepisów wewnętrznych w Spółce
- wskazanie podstaw wydawania przepisów wewnętrznych w Spółce (uchwały organów Spółki, plany rozwoju i działalności Spółki, sygnalizowane potrzeby poszczególnych komórek organizacyjnych,

konieczność uregulowania zmian wynikających z bieżącej działalności Spółki)

- wskazanie osób (stanowisk) odpowiedzialnych za: bieżące dostosowywanie działalności podległych zespołów do wymogów określonych przepisami prawa i rozwiązań organizacyjnych wynikających z przepisów wewnętrznych i zewnętrznych, ciągłe uaktualnianie przepisów wewnętrznych zgodnie z obowiązującym prawem, bieżąca ocena zasadności zmian w przepisach wewnętrznych z uwagi na inne okoliczności wynikające z podstaw wydania przepisów wewnętrznych

#### **4.1.4. Zasady kontaktów służbowych i wymiany informacji między pracownikami Spółki**

Zakres, który należy opisać:

- ustalenie, czy:
  - 1) wydawanie poleceń, podejmowanie decyzji oraz przekazywanie informacji odbywa się drogą służbową, z zachowaniem odpowiedniego poziomu zarządzania
  - 2) w kontaktach służbowych wynikających z powiązań funkcjonalnych, między kierownikami różnych komórek organizacyjnych lub pracownikami tych komórek obowiązuje zasada, że wszystkie te czynności powinny być dokonywane za wiedzą kierownika danej komórki lub jego bezpośredniego przełożonego (chyba że została ustalona odrębna procedura wewnętrzna lub wynika to np. z instrukcji eksploatacyjnej – należy to zaznaczyć)
  - 3) kierownicy działów lub upoważnieni przez nich bezpośredni przełożeni pracowników zobowiązani są zapoznać nowo przyjętych pracowników z obowiązującymi przepisami wewnętrznymi w Spółce
  - 4) kierownicy jednostek organizacyjnych mają przypisaną odpowiedzialność za prawidłową pionową komunikację wewnętrzną, mającą na celu efektywne (m.in. w odpowiedniej formie i czasie) przekazywanie ważnych informacji w obrębie pionu lub działu
  - 5) Biuro Zarządu lub osoba wyznaczona przez Prezesa Zarządu koordynuje i nadzoruje poziomą komunikację wewnętrzną w Spółce
  - 6) współpraca pomiędzy pracownikami oraz udzielanie informacji są realizowane z uwzględnieniem obowiązku zachowania tajemnicy służbowej, handlowej (tajemnicy przedsiębiorcy i tajemnicy przedsiębiorstwa) oraz przepisów o ochronie informacji niejawnych i regulacji dotyczących obszaru ochrony danych osobowych (m.in. przepisy RODO, ustawy o ochronie danych osobowych)

#### **4.1.5. Wyznaczanie zastępstwa i przekazywanie stanowiska pracy**

Zakres, który należy opisać:

- wskazanie przepisów wewnętrznych, regulujących kwestię zastępstwa w przypadku czasowej nieobecności pracowników zatrudnionych w Spółce, wraz z krótką charakterystyką procedury (procedur) dotyczących zastępstw w obrębie poszczególnych stanowisk lub grup stanowisk

- ustalenie, czy przyjęcie zastępstwa podlega pisemnemu potwierdzeniu przez przyjmującego i zarejestrowaniu u kierownika działu (lub innej osoby odpowiedzialnej)
- ustalenie, jakie są zasady postępowania w przypadku braku możliwości wyznaczenia osoby do pełnienia zastępstwa na danym stanowisku pracy (czy w takiej sytuacji obowiązki nieobecnego pracownika wypełnia bezpośredni przełożony?)
- wskazanie, czy w przypadku wystąpienia zmian personalnych na stanowiskach pracy, związanych z odpowiedzialnością materialną, przejęcie i przekazanie obowiązków oraz odpowiedzialności następuje zawsze w formie pisemnej

#### **4.1.6. Podsumowanie**

Zakres, który należy opisać:

- wskazanie, czy Regulamin Organizacyjny (wraz z załącznikami, np. schematem struktury organizacyjnej) stanowią wystarczającą podstawę do opracowywania przez Zarząd Spółki szczegółowych zakresów obowiązków dla poszczególnych pracowników
- rekomendacje dla przeanalizowanego zakresu

*[Przykładowe rekomendacje – wymaga uwzględnienia specyfiki danej Spółki: np. przedstawienie propozycji nowego schematu organizacyjnego / schematu struktury organizacyjnej Spółki, przedstawienie propozycji wzoru karty opisu stanowiska pracy]*

#### **4.2. Regulamin Pracy**

Zakres, który należy opisać:

- charakterystyka Regulaminu Pracy w Spółce
- ewentualne nieścisłości lub braki (słabości) uregulowań zawartych w Regulaminie Pracy (np. w zakresie zrozumiałego sformułowania poszczególnych treści, zasad wypłacania wynagrodzeń, kompletności załączników do Regulaminu Pracy [czy Regulamin Pracy zawiera wszystkie pożądane wzory dokumentów – protokołów, kart, itp.], postanowień Kodeksu Etyki – o ile jest zawarty w Regulaminie Pracy [ze wskazaniem, czy Kodeks Etyki powinien stanowić integralną część Regulaminu Pracy])
- rekomendacje dla przeanalizowanego zakresu:

*[Przykładowe rekomendacje – wymaga uwzględnienia specyfiki danej Spółki: np. odnośnie opracowania Kodeksu Etyki w postaci odrębnego dokumentu, opracowania wzorów dokumentów, które będą stanowiły załączniki do Regulaminu Pracy]*

#### **4.3. Regulamin Wynagradzania**

Zakres, który należy opisać:

- ustalenie, czy Regulamin Wynagradzania odwołuje się do aktualnych przepisów prawa (np. czy były dokonywane formalne zmiany, mające na celu dostosowanie treści Regulaminu Wynagradzania do zmieniających się przepisów prawa; czy po każdej zmianie [aktualizacji] Regulaminu Wynagradzania były sporządzane jego wersje [teksty] ujednolicone)

- sprawdzenie, jakie są warunki ustalania wynagrodzenia zasadniczego na poszczególnych stanowiskach (ustalenie np. czy opis zasad jest spójny z wymaganiami / parametrami przyporządkowanymi do poszczególnych kategorii zaszeregowania)
- ustalenie, czy postanowienia Regulaminu Wynagradzania są w jakikolwiek sposób powiązane z systemem pracowniczych ocen okresowych
- ustalenie, czy postanowienia Regulaminu Wynagradzania zawierają elementy wartościowania stanowisk pracy
- sprawdzenie, czy w Regulaminie Wynagradzania został zdefiniowany proces motywowania (uzasadniania) zmiennej części wynagrodzenia (premi, nagród – o ile występują w Spółce) i czy regulacje dotyczące tego zakresu mają charakter motywacyjny
- wskazanie, czy postanowienia Regulaminu Wynagradzania stanowią całościowe systemowe rozwiązanie, czy też są jedynie zbiorem przepisów regulujących minimalne wymagania dla tworzenia podstaw systemowych istnienia wynagrodzeń w Spółce (czy Regulamin Wynagradzania koncentruje się głównie na obszarze wynagrodzenia zasadniczego, czy reguluje możliwości i zasady przesuwania się pomiędzy kategoriami zaszeregowania istniejącymi w przyjętych widełkach taryfikowania dla danego stanowiska pracy)
- rekomendacje dla przeanalizowanego zakresu

*[Przykładowe rekomendacje – wymaga uwzględnienia specyfiki danej Spółki:*

- 1) konieczność dokonania zmian lub aktualizacji istniejącego Regulaminu Wynagradzania
- 2) zasadność wprowadzenia mechanizmu wartościowania stanowisk pracy
- 3) konieczność powiązania Regulaminu Wynagradzania z innymi elementami zintegrowanego systemu motywacyjnego, w tym z systemem pracowniczych ocen okresowych, elementami zarządzania przez cele oraz charakterystykami poszczególnych stanowisk pracy
- 4) zasadność utworzenia np. funduszu premiowego – wraz z określeniem zasad jego funkcjonowania (proponowane rozwiązanie ze strony Audytora)
- 5) proponowane przez Audytora podejście do wartościowania stanowisk pracy (o ile zachodzi taka konieczność/potrzeba, wraz ze wskazaniem czynników podlegających uwzględnieniu w procesie wartościowania stanowisk pracy oraz pytań kontrolnych/weryfikacyjnych), w tym propozycja karty wartościowania stanowisk pracy, zawierającej kryteria wartościowania, opis kryteriów wartościowania, stopnie złożoności czynników według przyjętej skali, punktację (przykładowy zestaw kryteriów wartościowania pracy: złożoność pracy, odpowiedzialność za ..., uciążliwość pracy, warunki pracy – wymaga uwzględnienia specyfiki danej Spółki)
- 6) o ile zachodzi taka potrzeba – proponowany przez Audytora mechanizm ustalania stawek płac dla poszczególnych stanowisk (np. opracowanie wzoru wyliczenia stawki płacy wraz ze wskazaniem obiektywnych czynników składających się na wzór i ich opisami)]

#### **4.4. System motywacyjny**

Zakres, który należy opisać:



- wskazanie liczby pracowników zatrudnionych w Spółce wraz z określeniem, czy i w jakim stopniu posiadane przez nich kompetencje zawodowe odpowiadają specyfikacji (warunkom, potrzebom) dla zajmowanych stanowisk pracy
- określenie, jaki klimat organizacyjny panuje w Spółce (np. bardzo zły / zły / dobry / bardzo dobry / inne określenie); wskazanie, czy podczas przeprowadzania audytu dały się zauważyć znaczące konflikty pracownicze lub niewłaściwe (tzw. „toksyczne”) relacje na linii przełożony – podwładny, które mogłyby skutkować nadużyciami związanymi z zajmowanymi stanowiskami, nepotyzmem czy przejawami dyskryminacji w miejscu pracy
- określenie, czy współpraca pomiędzy pracownikami przebiega prawidłowo, czy w Spółce występują warunki sprzyjające tworzeniu się grup nieformalnych (tj. o silnej tożsamości wewnętrznej i przez to przejawiających zauważalnie mniejszą skłonność do wzajemnej współpracy z innymi pracownikami i udzielania sobie pomocy bez konieczności wydawania formalnych poleceń ze strony osób pełniących funkcje kierownicze)
- spostrzeżenia Audytora dotyczące:
  - 1) statusu osobistego, doświadczenia zawodowego, kompetencji i kwalifikacji specjalistycznych pracowników zatrudnionych w Spółce w odniesieniu do rynku pracy w danej branży, poziomowi bezrobocia
  - 2) występowania różnic pokoleniowych wśród pracowników w zakresie sposobu myślenia i podejścia do zadań przewidzianych do realizacji na stanowiskach pracy; przejawiania przez pracowników inicjatywy w pracy np. w zakresie proponowania drobnych zmian (innowacji) na stanowiskach pracy lub metod doskonalenia procesu pracy i sposobu reakcji (podejścia) do tego rodzaju inicjatyw ze strony osób na kierowniczych stanowiskach
  - 3) występowania ewentualnych braków kompetencyjnych osób zatrudnionych w Spółce, ujawnionych w wywiadzie bezpośrednim – np. w zakresie:
    - a) umiejętności obchodzenia się z dokumentacją (opisywania, przekazywania, przechowywania dokumentacji)
    - b) zdolności samodzielnego wnioskowania analitycznego, ze szczególnym uwzględnieniem układu powinności służbowych działu finansowo-księgowego (np. w obszarze realizacji terminów płatności)
    - c) braków, słabości w zakresie komunikacji interpersonalnej, wymiany informacji i dzielenia się wiedzą (w układzie pionowym: przełożony – podwładny oraz poziomym tj. pomiędzy pracownikami poszczególnych działów lub w obrębie działów)
    - d) słabości lub braków organizacyjnych w zakresie zmienności (sukcesji) stanowiskowej i umiejętności powierzania pracownikom zastępującym obowiązków służbowych osób zastępowanych (przykład: realizacja zadań przez innych pracowników w trakcie zwolnień chorobowych lub urlopów)
    - e) umiejętności zarządzania ryzykiem stanowiskowym i tworzenia zabezpieczeń w sytuacjach określanych jako „awaryjne” (np. w przypadku awarii systemu komputerowego)
    - f) poziomu świadomości katalogu podstawowych wartości w Spółce, a także Misji, Wizji oraz Strategii Spółki

- g) etycznego podejścia pracowników do realizacji obowiązków służbowych w godzinach pracy (kwestie związane z etosem pracy, wpisany w kulturę organizacyjną Spółki)
  - h) świadomości tworzenia przez pracowników, poprzez ich codzienne działania, wizerunku Spółki na zewnątrz (w odniesieniu do klientów Spółki, w zakresie prowadzenia polityki świadomościowej wśród mieszkańców Gliwic)
- 4) podejścia Zarządu Spółki do procesów budowania kompetencji pracowników
  - 5) występowania w Spółce kompleksowo opracowanej polityki szkoleniowej, w tym poziomu jej sformalizowania (odpowiednie procedury ujęte w dokumentacji stanowiącej część programu doskonalenia kadrowego Spółki)
  - 6) systemu motywacyjnego: jego charakteru (aktywny czy pasywny), form oddziaływania, funkcjonowania elementów motywacyjnych o zmiennym charakterze (premia, dodatek, nagroda – czy wzmacniają pożądane zachowania pracownicze, czy też stanowią jedynie swoiste uzupełnienia podstawowego wynagrodzenia)
  - 7) systemu ocen pracowniczych: jego charakteru (czy jest to system sformalizowany w postaci dokumentacji wewnętrznej Spółki, transparentny i zrozumiały dla pracowników, realizowany rzetelnie i regularnie / okresowo); oparcia na jednoznacznych kryteriach oceny przedkładanych i objaśnianych pracownikom w formule zapoznawania się każdego pracownika z kryteriami, według których ma być oceniana jego praca; poziomu ewentualnej uznaniowości; sposobu dokonywania ocen okresowych (czy jest to rozmowa bezpośrednia między pracownikiem a jego przełożonym, czy jest to usystematyzowany proces opierający się na sporządzaniu dokumentacji – np. karty oceny pracownika); wpływu wniosków z oceny na system motywacyjny (czy istnieje powiązanie między wnioskami z oceny pracowniczej oraz elementami systemu motywacyjnego)

#### **4.4.1. Proponowane zmiany i usprawnienia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) i systemu motywacyjnego**

Zakres, który należy opisać:

Wskazanie przez Audytora, czy:

- zachodzi potrzeba wprowadzenia zmian w systemie motywacyjnym, stanowiącym składową obszar zarządzania zasobami ludzkimi, w celu podniesienia jakości działań pracowników i wzrostu ich motywacji (np. w okresie przygotowywania i wdrażania całościowych zmian w Spółce o charakterze organizacyjnym/strategicznym)
- konieczne jest wprowadzenie karty oceny okresowej pracownika, z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych grup stanowisk (dokonanie ujednoczenia kart oceny okresowej w obrębie tej samej grupy stanowisk), wraz z przedstawieniem proponowanego wzoru karty
- należy wprowadzić elementy modelu zarządzania przez cele, wraz ze wskazaniem:

- 1) korzyści zastosowania takiego podejścia

- 2) modelowych założeń podstawowych, na których powinno zostać oparte wymienione podejście
- 3) proponowanego wzoru karty celu dla Spółki (zawierającego następujące pozycje: wskazanie celu, określenie zakresu realizacji celu [podejmowanych działań wykonawczych], zasobowego wsparcia przy realizacji celu [logistyczne, finansowe, infrastrukturalne, personalne, konsultacyjne, itp.], efektów – mierników realizacji celu, terminu [daty] realizacji celu, daty [terminu] kontroli realizacji celu, pracownika odpowiedzialnego lub pracowników odpowiedzialnych za realizację celu, nadzorującego proces realizacji celu)