

Zastępca Prezydenta Miasta Poznania

TZ-III.1711.7.2015

04021501040

KANCELARIA ul. 3 Maja 46 61-728 Poznań		
WPLYNEŁO DNIA	2015 -02- 04	WPLYNEŁO DNIA
L. dz.	zł.	
znak spt.		

Pan
Bogusław Bajoński
Dyrektor
Zarządu Transportu Miejskiego
w Poznaniu

ul. Matejki 59
60-770 Poznań

Poznań, 02 stycznia 2015 r.

WYSTĄPIENIE POKONTROLNE

z kontroli przeprowadzonej w trybie zwykłym w Zarządzie Transportu Miejskiego w Poznaniu, na podstawie planu kontroli zatwierdzonego przez Prezydenta Miasta Poznania na rok 2013, zgodnie z poleceniem przeprowadzenia kontroli z dnia 25 marca 2013 r. /załącznik nr 1/. Dla usystematyzowania czynności kontrolnych przyjęto program kontroli /załącznik nr 2/. Kontrolujący dopełnił obowiązku wypełnienia „oświadczenia kontrolera o braku przeciwwskazań do przeprowadzenia kontroli i ochronie danych osobowych /załącznik nr 3/.

Wstępne ustalenia

1. Jednostka kontrolowana:

Zarząd Transportu Miejskiego w Poznaniu, 60-770 Poznań, ul. Matejki 59, w dalszej części sprawozdania zwany ZTM.

2. Kontrolujący:

Monika Stock – inspektor, Roman Przybylski - specjalista.

3. Daty rozpoczęcia i zakończenia kontroli:

27 listopada 2013 r. – 31 października 2014 r.

4. Zakres kontroli:

Przedmiot kontroli:

- Sprawdzenie sposobu realizacji opracowanego przez ZTM „Programu Zarządzania Procesami w ZTM”,
- sprawdzenie stanu realizacji przyjętego harmonogramu wdrażania regulaminu organizacyjnego ZTM,
- sprawdzenie sposobu realizacji zaleceń pokontrolnych wydanych w wyniku kontroli sprzedaży biletów komunikacji miejskiej w biletomatch stacjonarnych przeprowadzonej w I kwartale 2013 roku.

Okres objęty kontrolą:

III – IV kwartał 2013 r.

5. Podstawa prawna przeprowadzenia kontroli:

- Zarządzenie Nr 873/2012/P Prezydenta Miasta Poznania z dnia 21 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu przeprowadzania kontroli z upoważnienia Prezydenta Miasta Poznania przez Urząd Miasta Poznania;
- Polecenie przeprowadzenia kontroli nr GKM-XII.1711.4.2013 z 25 listopada 2013 r. wydane przez Panią Bożenę Przewoźną Dyrektora Wydziału Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej Urzędu Miasta Poznania. Kontrolujący odnotowali fakt wszczęcia kontroli w książce kontroli ZTM na 2013 rok.

6. Miejsce prowadzenia kontroli:

Zarząd Transportu Miejskiego w Poznaniu, 60-770 Poznań, ul. Matejki 59.

7. Kierownik jednostki kontrolowanej

W kontrolowanym okresie obowiązką Dyrektora ZTM w Poznaniu pełnił Pan Bogusław Bajoński, który został zatrudniony na stanowisku Dyrektora ZTM od dnia 18 marca 2013 r. do dnia 17 września 2013 r. na podstawie zarządzenia Prezydenta Miasta Poznania nr 196/2013/P z dnia 15 marca 2013 r., a następnie od dnia 18 września 2013 r. na czas nieokreślony na podstawie zarządzenia Prezydenta Miasta Poznania nr 628/2013/P z dnia 16 września 2013 r. Dyrektorem ds. ekonomicznych w ZTM jest Pan Krzysztof Choczaj, zatrudniony na tym stanowisku od 16 lutego 2009 r. Od dnia 15 kwietnia 2013 r. stanowisko Głównego Księgowego objęła Pani Aleksandra Tempieńska.

Ustalenia z kontroli

Zakres kontroli obejmuje:

- I. Sprawdzenie sposobu realizacji „Programu Zarządzania Procesami w ZTM” opracowanego przez ZTM (zwanego dalej Programem) /załącznik nr 4/.
- II. Sprawdzenie stanu realizacji przyjętego harmonogramu wdrażania regulaminu organizacyjnego ZTM.
- III. Sprawdzenie sposobu realizacji zaleceń pokontrolnych wydanych w wyniku kontroli sprzedaży biletów komunikacji miejskiej.

Ad. I Sprawdzenie sposobu realizacji „Programu Zarządzania Procesami w ZTM” opracowanego przez ZTM.

Z przedstawionych w opracowaniu założeń realizacji Programu wynika, iż jest on zbiorem projektów zmieniających funkcjonowanie ZTM i rynku publicznego transportu zbiorowego. Strategicznym jego celem jest przekształcenie ZTM w jednostkę profesjonalnie i efektywnie osiągnącą cele i zadania publicznego transportu publicznego. Jego realizacja ma doprowadzić do radykalnego zwiększenia efektywności działania ZTM jako organizatora publicznego transportu zbiorowego oraz do wzrostu efektywności działania przewoźników, ze szczególnym uwzględnieniem optymalizacji kosztów oraz podwyższenia jakości usług. Program ma charakter otwarty – zakłada otwieranie projektów nowych i zamykanie projektów zrealizowanych oraz ich zmiany w trakcie realizacji. Projekty pogrupowane są według procesów głównych, których dotyczą. Ma on stanowić kontynuację programu naprawczego „Zarządzanie procesami głównymi ZTM, Plan osiągnięcia zdolności operacyjnej i strategicznej ZTM” z 22 kwietnia 2013 r.

W poniższej tabeli zestawiono informacje uzyskane z ZTM w dniu 4 grudnia 2013 r. dotyczące wyszczególnionych w Programie projektów sprzedaży i obsługi klientów oraz projektów dostarczania usług przewozowych. Obejmują one ich stan istniejący i projektowany oraz status danego projektu.

Tabela nr 1 Wykaz programów zarządzania procesami w ZTM – stan na dzień 2 grudnia 2013 r.

Lp.	Nazwa projektu	Stan istniejący	Stan projektowany	Status
Projekty sprzedaży i obsługi klientów				
1	Poznańska Elektroniczna Karta Aglomeracyjna	Karta PEKA jest wydawana od 30.09.2011 r. Obecnie sprzedawany jest bilet okresowy w systemie KOMkarta oraz jednorazowe bilety papierowe	System – aplikacja sprzedażowo – obsługowa: - bilet okresowy w systemie PEKA, - bilet jednorazowy – Portmonetka w systemie PEKA, - elastyczna taryfa i transportowy system lojalnościowy, - usługi miejskie. Podsystem transportowy monitorowania pojazdów: Kontrola punktualności, Mobilna informacja pasażerska, Statystyki przewozowe.	W trakcie realizacji, do 31.12.2015 r.
2	Taryfa biletowa	Bilety jednorazowe – taryfa czasowa Bilety okresowe – posiadające ustalone w uchwale okresy ważności	Taryfa biletowa wykorzystująca możliwości systemu PEKA: Przejazdy jednorazowe – taryfa przystankowa Bilety okresowe – elastyczne okresy ważności Transportowy Program Lojalnościowy	W trakcie realizacji, do styczeń 2014 r.
3	Sprzedaż i obsługa bezpośrednia	Brak wypracowanych standardów obsługowych i wizualnych punktów sprzedaży i obsługi	Wprowadzenie standardów obsługowych dla wszystkich punktów sprzedaży i obsługi. Wprowadzenie standardu wyposażenia i wizualizacji punktów sprzedaży i obsługi. Zmiany m.in. w zakresie zwiększenia ilości Punktów Sprzedaży Biletów Okresowych (z 14 do 200), zwiększenia ilości biletomatów (z 50 na 70), udostępnienia możliwości zakupu biletów przez Internet.	W trakcie realizacji, do 1.04.2014 r.
4	Podnoszenie kompetencji pracowników sprzedaży i obsługi klientów	Sprzedaż i obsługa klienta realizowana jest w Biurze Obsługi Klientów przy Matejki 59 Sprzedaż realizowana jest w punktach własnych i zewnętrznych	Wprowadzenie obsługi klienta do wszystkich Punktów Obsługi Klienta ZTM (docelowo 12) Wprowadzenie standardów obsługowych dla całej sieci sprzedaży i obsługi – punktów własnych oraz zewnętrznych. Wprowadzenie obsługi klienta w Contact Center Wdrożenie proklienckich standardów obsługi	W trakcie realizacji, do 1.02.2014 r.
	Zarządzanie jakością sprzedaży i	Zadania realizowane są w sposób tradycyjny	Wdrożenie systemu zarządzania jakością w tym definicji kluczowych mierników	W trakcie realizacji, Do

* Miasto know-how

	obsługi klientów		efektywności (KPI – Key Performance Indicato) oraz systemu mierzenia i rozliczania KPI. Uwzględnienie w ocenie jakości obsługi poziomu satysfakcji klienta.	31.03.2014 r.
5	Sieć biletomatów stacjonarnych	50 sztuk biletomatów własnych sprzedających bilety okresowe w systemie KOMKarta oraz papierowe bilety jednorazowe.	Docelowa sieć ok. 7- sztuk biletomatów, sprzedających bilety okresowe w systemie PEKA, doładowania Portmonetki oraz Papierowe Karty Jednorazowe.	W trakcie realizacji, do 31.05.2014 r.
6	Sieć biletomatów mobilnych	240 sztuk (około 30% pojazdów) biletomatów mobilnych sprzedających bilety papierowe	Zwymiarowanie oraz określenie opłacalności przedsięwzięcia. Udzielenie odpowiedzi w sprawie celowości lub niecelowości rozwijania sieci biletomatów mobilnych	Analiza opłacalności
7	Dostosowanie parkomatów ZDM do systemu PEKA	Istniejące parkomaty ZDM nie są przystosowane do systemu PEKA	168 parkomatów na Jeźyczach wymaga zmiany oprogramowania i wyposażenia w czytniki karty oraz integracji z systemem PEKA	W trakcie realizacji, do 31.07.2014 r.
8	Contact Center	Całkowity brak możliwości obsłużenia ruchu telefonicznego od klientów (pasażerów) Wielokrotne przełączania pomiędzy różnymi stanowiskami. Brak dedykowanych osób do telefonicznej obsługi klientów.	Utworzenie telefonicznego kanału obsługi klientów z wykorzystaniem Infolinii UM Poznań – Call Center. U uruchomienie możliwości kontaktu poprzez e-mail.	W trakcie realizacji, do 31.03.2014 r.
9	Sprzedaz i obsługa klienta przez stronę www	Strona internetowa ZTM jest mało funkcjonalna. Brak możliwości zakupu biletu przez Internet na stronach PEKA oraz ZTM.	Uruchomienie strony internetowej ztm.poznan.pl zgodnej z oczekiwaniami pasażerów. Uruchomienie internetowego serwisu sprzedażowego na stronie peka.poznan.pl, umożliwiającego zakup biletu okresowego, doładowania Portmonetki.	W trakcie realizacji, do 31.04.2014 r.
10	Sprzedaz przez telefon komórkowy /zakończony/	Możliwość zakupu biletu przez telefon komórkowy z wykorzystaniem dwóch operatorów: moBilet i CallPay	Dostosowanie sprzedaży przez telefon komórkowy do wymagań systemu PEKA (uwzględnienie kanibalizacji usługi).	W trakcie realizacji, do 31.04.2014 r.
11	Usługi miejskie	Brak obsługi usług miejskich. ePortomonetka – aplikacja bankowa. Elektroniczna Karta Biblioteczna w Bibliotece	Wdrażanie pozatransportowych zastosowań karty PEKA i rozszerzanie funkcjonalności karty o m.in.: Elektroniczną Kartę Biblioteczną, Kartę Seniora, Karta wstępu na „Gratowisko”, Miejski	W trakcie realizacji, do 31.12.2015 r.

		Raczyńskich (pierwsze wdrożenie usługi)	Program Lojalnościowy.	
12	Kontrola biletów	Obecne standardy kontroli biletów zawierają obszary do poprawy. Zbyt małe zasoby HR. Brak standardu satysfakcji klientów dotyczących kontroli.	Zwiększenie przychodów ze sprzedaży. Zmniejszenie liczby „gapowiczów”. Wzrost satysfakcji klientów. Wzrost efektywności kosztowej procesu. Opracowanie standardu kontroli uwzględniający model prokliencki. Outsourcing części procesu kontroli biletów. Benchmarking.	W trakcie realizacji, do 31.12.2013 r.
13	Optymalizacja procesu windykacji	Proces windykacji prowadzony w tradycyjny sposób. Znaczna liczba opłat dodatkowych trudnych do windykowania (np. ze względu na brak adresów).	Zwiększenie efektywności finansowej windykacji. Zmniejszenie wartości kwot niezwindykowanych. Zarządzanie grupą opłat trudnych do windykowania. Outsourcing części procesu windykacji. Zbudowanie procesu windykacji z uwzględnieniem KPI jakościowych i ilościowych.	W trakcie realizacji, do 31.12.2013 r.
14	Bezpieczeństwo informacji	Zbieranie i przechowywanie danych osobowych zgodnie z Ustawą o ochronie danych osobowych.	Wdrożenie procesu zbierania i przechowywania danych osobowych pod kątem funkcjonalności systemu PEKA. Zapewnienie bezpieczeństwa przetwarzania danych osobowych zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa.	W trakcie realizacji, do 31.01.2014 r.
15	Outsourcing obsługi wybranych zadań	Niewystarczające zasoby ludzkie ZTM do obsługi klientów: w Punktach Obsługi Klientów, windykacji, personalizacji kart PEKA, kontroli biletów.	Umożliwienie realizacji zadań poprzez outsourcing obsługi ww. procesów. Usprawnienie procesu sprzedaży i obsługi klientów.	Zakończony
16	Technologia ICT w transporcie publicznym	Brak narzędzi technologii informatyczno telekomunikacyjnych ICT: inteligentnego systemu zarządzania komunikacją, Work Flow, CRM, itp.	Zastosowanie narzędzi nowych technologii ICT: ITS, CRM, Contact Center, Work Flow, itp.	W trakcie realizacji, Do 31.12.2014 r.
17	Elektroniczny obieg dokumentów (e-urząd)	Brak systemu informatycznego wspierającego obieg dokumentów	Wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów. Dostosowanie struktury organizacyjnej oraz instrukcji kancelaryjnej.	Planowane.

* Miasto know-how

Projekty dostarczania usług przewozowych				
1	Planowanie układu komunikacyjnego	Planowanie tras przejazdu pojazdów w tym wyznaczanie tras tymczasowych. Ustalanie wytycznych do tworzenia rozkładów jazdy.	Optimalizacja procesu konstruowania układu komunikacyjnego na podstawie danych z systemu PEKA. Pozyskiwanie danych rzeczywistych o ruchu pojazdów i dopasowanie układu do rzeczywistych czasów przejazdu oraz do rzeczywistych potoków pasażerskich.	W trakcie realizacji, do 31.03.2014 r.
2	Planowanie rozkładów jazdy	Planowanie rozkładów jazdy z wykorzystaniem programu bez możliwości jego rozbudowy.	Wdrożenie programu do planowania rozkładów jazdy kompatybilnego z programem wykorzystywanym przez system PEKA oraz ITS.	W trakcie realizacji, do 31.12.2013 r.
3	Zarządzanie informacją pasażerską	Informacja dotycząca rozkładów jazdy i zmian w układzie komunikacji jest dostępna na przystankach i na stronie www.ztm.poznan.pl Brak dynamicznej informacji pasażerskiej dostępnej w czasie rzeczywistym.	Przekazywanie na bieżąco informacji o pozycji pojazdów w czasie rzeczywistym dostępnej na przystankach i na stronie www. Prezentowanie informacji z systemu PEKA i ITS.	Planowane.
4	Zarządzanie jakością usług przewozowych (KPI procesów dostarczania usług)	Organizator przyjął do umów z Operatorami określony wzorzec jakości, standardy przewozów i poziom efektywności świadczonych usług. Wzorzec jakości jest monitorowany wskaźnikowo, poziom efektywności jest rozliczany na zasadach określonych w umowach z Operatorami.	Zaprezentowanie pasażerom komunikacji publicznej poziomu jakości usług świadczonych przez Organizatora wg wypracowanego wzorca jakości dla zdywersyfikowanych wskaźników jakości przy zdefiniowanych kryteriach jakości. Zarządzania wzorcem jakości w celu uzyskania określonego poziomu satysfakcji pasażerów z jakości świadczonych usług. Zarządzania punktualnością – zbudowanie narzędzia wykorzystującego dane z podsystemu transportowego PEKA (dane o położeniu pojazdów on-line) do oceny punktualności, czyli jakości wykonania planu rozkładu jazdy przez operatorów.	W trakcie realizacji, do 30.09.2013 r. (zarządzenia punktualnością do 31.12.2013 r.)
6	Optimalizowanie kosztów przewozowych (model rekompensaty)	Nowy model kalkulacji stawek za usługi przewozowe obowiązuje Operatorów podmiejskich od stycznia 2013 r. Funkcjonujący model	Zbudowanie modelu obliczania rekompensaty uwzględniającego: Analizę bilansów oraz raportów finansowych sporządzanych wg ustawy o rachunkowości, Opracowanie modelu rachunku	Planowane

		wymaga uzupełnienia o szczegółowy rachunek zarządczy.	zarządczego, opracowanie zasad benchmarkingu (KPI) oraz listy operatorów porównywalnych z operatorami poznańskimi. Redukcja kosztów po stronie operatorów.	
7	Zarządzania infrastrukturą torowo-sieciową	Infrastruktura jest zarządzana przez Operatora	Przyjęcie pełnego zarządzania infrastrukturą torowo-sieciową przez Organizatora. Optymalizowanie zarządzania infrastrukturą torowo-sieciową wraz z trafostacjami. Zbudowanie modelu oraz narzędzi zarządzania infrastrukturą. Wykorzystanie potencjału poznańskiego naukowego.	W trakcie realizacji, do 31.03.2014 r.
8	Zarządzania dworcami	Zarządzanie dworcami realizowane jest w modelu tradycyjnym.	Wprowadzenie profesjonalnego zarządzania z określeniem celów oraz modelu zarządzania. Optymalizacja procesu zarządzania: Administrowanie, Utrzymanie Czystości, Ochrona i bezpieczeństwo, Monitoring. Zarządzanie reklamami.	Planowanie
9	Zarządzanie przystankami	Zarządzanie przystankami realizowane jest w modelu tradycyjnym.	Wprowadzenie profesjonalnego zarządzania z określeniem celów oraz modelu zarządzania. Optymalizacja procesu zarządzania: Administrowanie, Utrzymanie Czystości, Ochrona i bezpieczeństwo, Monitoring. Zarządzanie reklamami.	Planowanie

Kontrolujący dokonali oceny Programu pod kątem jego wykorzystania jako skutecznego i efektywnego narzędzia do wykonania założonych do realizacji zadań (projektów) przez kontrolowaną jednostkę. Dla każdego projektu podany został jego obowiązujący stan („stan istniejący”), planowany do uzyskania rezultat końcowy („stan projektowany”) oraz aktualny status realizacji („status”).

W ocenie kontrolujących, Program pozwala na określenie celów, które mają zostać osiągnięte przez jednostkę kontrolowaną oraz bieżące monitorowanie stanu realizacji każdego przedsięwzięcia.

Należy zaznaczyć, iż w Urzędzie Miasta Poznania (w tym także w kontrolowanej jednostce) w zarządzaniu projektami wykorzystywane są takie narzędzia jak Dokument Inicjujący Projekt oraz (służący do jego przygotowania) Pomysł Projektu, wprowadzone Metodyką zarządzania projektami

* Miasto know-how

stanowiącą załącznik nr 4 do zarządzenia nr 359/2011/P Prezydenta Miasta Poznania z dnia 14 czerwca 2011 r. w sprawie strategicznego zarządzania rozwojem m. Poznania oraz wieloletniego planowania budżetowego. Dodatkowo stosowane są procedury dotyczące zarządzania ryzykiem oraz kontroli zarządczej.

Ww. Metodyka zarządzania projektami znacznie rozszerza opis zadań projektowych. Częścią Dokumentu Inicjującego Projekt jest rozbudowany harmonogram rzeczowo-finansowy, opis przyjętych celów, planowanych działań zmierzających do realizacji oraz spodziewanych rezultatów. Określa on także zależności i powiązania z innymi inwestycjami oraz analizę kosztów, korzyści i skutków finansowych realizacji projektu.

Stosowany w ZTM Program stanowi więc oddzielny system zarządzania projektami. Pomimo, iż w sposób przekrojowy opisuje on wszystkie kluczowe zadania jednostki i umożliwia sprawne monitorowanie stanu ich realizacji, należy rozważyć, czy jego wprowadzenie, w chwili obowiązywania metodyki zarządzania projektami, było właściwe.

Dokumentacja wynikająca z metodyki zarządzania projektami zobowiązuje ZTM do tworzenia i cyklicznej aktualizacji Dokumentów Inicjujących Projekty i Pomysłów Projektów.

Wobec powyższego, zdaniem kontrolujących, należy stosować system zarządzania zadaniami jednostki według standardów określonych w ww. Metodyce zarządzania projektami, natomiast projekty/procesy w nim nie ujęte mogą stanowić uzupełnienie ww. systemu.

Ad. II Sprawdzenie stanu realizacji przyjętego harmonogramu wdrażania regulaminu organizacyjnego ZTM

W dniu 4 grudnia 2013 r. przekazano kontrolującym Zarządzenie nr 14/2013 Dyrektora Zarządu Transportu Miejskiego w Poznaniu z dnia 30 kwietnia 2013 r. w sprawie udzielenia pełnomocnictw Zastępcom Dyrektora Zarządu Transportu Miejskiego w Poznaniu oraz zmiany harmonogramu wdrażania Regulaminu Organizacyjnego Zarządu Transportu Miejskiego w Poznaniu, wprowadzonego Zarządzeniem nr 11/2013 /załącznik nr 5/.

Zgodnie z harmonogramem wdrażania Regulaminu Organizacyjnego stanowiącym załącznik nr 4 do ww. zarządzenia przewidziano:

- do dnia 31 grudnia 2013 r. – dostosowanie dokumentów kadrowych,
- do dnia 31 maja 2013 r. – przygotowanie alokacji zasobów administracyjnych,
- do 30 marca 2014 r. – dostosowanie procedur wewnętrznych.

W dniu 4 grudnia 2013 r. uzyskano schemat organizacyjny ZTM na dzień 15 kwietnia 2013 r., schemat po dokonanych zmianach wynikających ze zmiany budżetu oraz informację o planie alokacji pracowników z wykazem pracowników poszczególnych działów ZTM /załącznik nr 6/.

Na podstawie powyższych dokumentów oraz wyjaśnień uzyskanych ustnie ustalono, iż harmonogram wdrażania regulaminu organizacyjnego został zrealizowany.

Ad. III Sprawdzenie sposobu realizacji zaleceń pokontrolnych wydanych w wyniku kontroli sprzedaży biletów komunikacji miejskiej

W ramach kontroli przeprowadzonej w Zarządzie Transportu Miejskiego w Poznaniu w zakresie sprzedaży biletów komunikacji miejskiej w biletomatach stacjonarnych w styczniu 2013 r. wydano następujące zalecenia:

1. *Opracowanie procedury postępowania w zakresie procesu zarządzania gotówką uzyskiwaną ze sprzedaży biletów komunikacji miejskiej w biletomatach stacjonarnych, ze szczególnym uwzględnieniem nadwyżek i niedoborów gotówki.*
2. *Zweryfikowanie i dostosowanie kart stanowisk pracy pracowników Działu obsługi automatów biletowych tak, aby były one spójne i zgodne z Regulaminem organizacyjnym ZTM.*
3. *Prowadzenie przez ZTM ewidencji kasowej gotówki przywożonej z biletomatów stacjonarnych do siedziby ZTM.*
4. *Przestrzeganie wysokości kwoty gotówki przetrzymywanej w pomieszczeniu do liczenia gotówki w siedzibie ZTM oraz kwot znajdujących się w biletomatach stacjonarnych, tak aby nie przekraczały kwot z polis ubezpieczeniowych zawartych przez ZTM oraz były zgodne z Zarządzeniem nr 7/2010 Dyrektora ZTM z dnia 9 lutego 2010 r.*
5. *Bieżące monitorowanie i analiza procesu wymiany kaset na monety i banknoty, ze szczególnym uwzględnieniem analizy numerów kaset wyciąganych i władanych do automatów biletowych.*
6. *Sporządzenie poprawnej ewidencji kluczy służących do otwierania biletomatów, kluczy do wyjmowania kaset z biletomatów oraz kluczy do otwierania kaset z bilonem i banknotami.*
7. *Monitorowanie i analizowanie zaistniałych i stwierdzonych rozbieżności (niedoborów i nadwyżek) pomiędzy:*
 - *ewidencją sprzedaży a wartością gotówki uzyskanej z biletomatów,*

- stanem gotówki podanym na odcinkach wymiany kaset a kwotą wynikającą z przeliczenia gotówki przez pracowników ZTM,
- wartością zadeklarowaną na dokumencie przekazania gotówki do banku a kwotą stwierdzoną przez bank po Przeliczeniu odebranej gotówki.

W odpowiedzi na wydane w wyniku ww. kontroli WGKiM zalecenia pokontrolne uzyskano, przekazane pismem z dnia 7 sierpnia 2013 r., skierowanym do Pana Mirosława Kruszyńskiego Zastępcy Prezydenta Miasta Poznania, następujące wyjaśnienia Pana Bogusława Bajońskiego Dyrektora ZTM:

„(...) uprzejmie informuję, że podjąłem działania mające na celu wyeliminowanie wszelkich uchybień dotyczących przedmiotu kontroli. W pierwszej kolejności poczyniłem starania w celu zabezpieczenia mienia tzn. niezwłocznie w trakcie trwania kontroli została przeprowadzona inwentaryzacja gotówki przywożonej z biletomatów i od 1 kwietnia 2013 r. wprowadzono ewidencję kasową.

Zadanie zarządzania sprzedażą biletów w biletomatach stacjonarnych jest bardzo złożone i dotyczy spraw organizacyjnych, finansowo-księgowych oraz kadrowych. Opracowany przeze mnie „Program zarządzania ZTM” i przedstawiony w przekazanej uprzednio prezentacji, polegający na zarządzaniu około trzydziestoma projektami, obejmuje również kwestię sprzedaży biletów.

Realizacja ww. projektów nie jest jeszcze zakończona. Oceniam, że do 30 września br. ZTM zrealizuje proces naprawczy w obszarze sprzedaży biletów, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania gotówką uzyskiwaną ze sprzedaży biletów w biletomatach. W powyższym terminie przedstawię informację o sposobie wykonania zaleceń wraz z dokumentami potwierdzającymi ich realizację. Zapewniam, że trwające działania naprawcze obejmują całość nieprawidłowości opisanych w wystąpieniu pokontrolnym oraz kompleksowo wszelkie aspekty procesu sprzedaży i zarządzania gotówką zidentyfikowane w związku z przygotowanym „Programem zarządzania ZTM”.

Powyższe stanowisko zostało uzupełnione:

- pismem Pana Bogusława Bajońskiego Dyrektora ZTM z dnia 30 września 2013 r.

„(...) Zobowiązałem się, że w terminie do 30 września br. ZTM zrealizuje proces naprawczy w obszarze sprzedaży biletów, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania gotówką uzyskiwaną ze sprzedaży biletów w biletomatach, w ramach przygotowanego „Programu zarządzania ZTM”. Uprzejmie informuję, że w związku ze złożonością zagadnienia, które jest powiązane z wieloma aspektami organizacyjnymi, dotyczącymi także umów z podmiotami zewnętrznymi, proces

naprawczy jest w toku. Zleciłem wykonanie audytu wewnętrznego na temat sprzedaży biletów w biletomatach, który obecnie trwa i w wyniku którego zostaną wydane zalecenia audytowe. Po dogłębnej analizie wniosków z audytu, podejmę niezbędne decyzje personalne.

Zobowiązuję się przekazać informacje na temat wykonania zaleceń pokontrolnych najpóźniej do 15 listopada 2013 r."

- pismem Pana Bogusława Bajońskiego Dyrektora ZTM z dnia 31 października 2013 r.

„(...) uprzejmie informuję, iż:

- 1. Przeanalizowano wszystkie aspekty związane z obiegiem środków pieniężnych w ZTM pod względem obowiązującej dokumentacji i ochrony mienia. Opracowano i wdrożono nowe zasady postępowania w ramach zarządzania obiegiem środków pieniężnych z biletomatów oraz przeszkolono pracowników w tym zakresie. Przygotowano wzory dokumentów rozliczeniowych w przypadku występowania niedoborów i nadwyżek gotówki. Został przygotowany projekt modyfikacji obowiązującego „Regulaminu obrotu i ochrony środków pieniężnych i biletów komunikacji miejskiej w ZTM”.*
- 2. Zweryfikowano karty stanowisk pracy pracowników Działu Sprzedaży i Kontroli Biletów zajmujących się liczeniem gotówki i dostosowano je do obowiązującego w ZTM regulaminu organizacyjnego.*
- 3. Z dniem 1 kwietnia br., czyli w trakcie kontroli WGKiM, wprowadzono ewidencję kasową gotówki przywożonej z biletomatów stacjonarnych do siedziby ZTM. Przekłada to się na prowadzenie syntetyki konta pod nazwą „Obroty dzienne gotówki przywiezionej i wywiezionej z biletomatów” w korespondencji księgowej z kontem „Środki pieniężne w drodze”.*
- 4. W celu przestrzegania uregulowań wewnętrznych ZTM w zakresie maksymalnych kwot przechowywanych w budynku przy ul. Matejki 59, ustalono z firmą konwojującą oraz bankiem codzienny konwój gotówki do banku.*
- 5. Wprowadzono ewidencję procesu wymiany kaset polegającą na kontroli: numeru kasety wyjętej z danego automatu i porównaniu zgodności z numerem ostatnio wkładanej kasety, numeru kasety wyjętej z automatu i porównaniu zgodności z rzeczywistym numerem kasety dostarczonej do ZTM.*
- 6. Wprowadzono ewidencję kluczy do biletomatów, uprawnienia do posługiwania się nimi oraz zabezpieczono klucze zapasowe.*
- 7. Dokonywana jest comiesięczna analiza sprzedaży biletów w automatach biletowych z wyjaśnieniem nadwyżek i niedoborów w stosunku do wartości sprzedaży, analiza różnic powstałych w wyniku przeliczenia gotówki w stosunku do wartości wskazanej na odcinku wymiany kasety oraz analiza różnic stwierdzonych po przeliczeniu przez bank dostarczonej*

gotówki. Ponadto w celu ograniczenia błędów pracy automatów oraz umożliwiające dokładne wyliczenie wielkości błędu działania automatu. W automatach biletowych zostały wykonane następujące czynności:

- wymieniono sterowniki drukarek odpowiedzialne za wydruk i ucięcie biletu we wszystkich biletomatach, mechanizmy do wydawania reszty z automatów są sprawdzane i czyszczone dla zapewnienia ich niezawodnej pracy zgodnie z zaleceniami producenta urządzeń,
- w automatach biletowych, które sprzedają miesięcznie duże ilości biletów i ich podzespoły są najbardziej obciążone, czynności serwisowe są wykonywane z większą częstotliwością niż według zaleceń producenta.

Reasumując stwierdzam, iż przeprowadzone działania wymagały dogłębnej weryfikacji jakości procesów dotyczących zarządzania środkami pieniężnymi uzyskiwanymi ze sprzedaży biletów w biletomatach stacjonarnych, tj. identyfikacji i analizy aspektów organizacyjnych, technicznych i księgowych związanych z funkcjonowaniem automatów biletowych.

W związku z powyższym zleciłem w miesiącu wrześniu br. audytorowi wewnętrznemu ZTM przeprowadzenie audytu wewnętrznego w zakresie oceny obowiązujących w jednostce procedur wewnętrznych w zakresie rozliczania środków pieniężnych pobranych przez biletomaty oraz wydania obiektywnej i niezależnej oceny postrzegania ww. procedur przez pracowników ZTM związanych z realizacją zadań w obszarze sprzedaży biletów w biletomatach stacjonarnych i mobilnych.

Wyniki przeprowadzonego audytu wewnętrznego (otrzymane w dniu 4 października br.) wskazały na przyczyny słabości kontroli zarządczej ZTM w obszarze funkcjonowania biletomatów i związanych z nimi rozliczeń finansowych sprzedaży biletów.

Na podstawie wyników z przeprowadzonej kontroli WGKiM oraz wyników audytu wewnętrznego w ZTM stwierdzam, iż niezbędne są dalsze zmiany organizacyjne i personalne, które w ramach realizowanego przez ZTM programu naprawczego zostaną przeprowadzone w miesiącu listopadzie br."

- pismem Pana Bogusława Bajońskiego Dyrektora ZTM z dnia 15 listopada 2013 r.

„(...) uprzejmie wyjaśniam, iż z uwagi na konieczność dokonania dogłębnej analizy przyczyn nieprawidłowości stwierdzonych w trakcie kontroli, a następnie przygotowania programu naprawczego oraz zrealizowania zaplanowanych działań, zaproponowałem wydłużenie terminu wykonania zaleceń pierwotnie na 30 września, a następnie 15 listopada 2014 r. W związku z wyznaczeniem przez Pana Prezydenta ostatecznego terminu na 31 października 2013 r., w ww. dacie pismem ZTM.KO.0714-2/13 z 31 października 2013 r. złożyłem stosowaną informację o wykonaniu zaleceń pokontrolnych.

Potwierdzam i wyjaśniam, że nie wszystkie etapy były realizowane w założonym terminie i przewidzianym zakresie. W związku z powyższym podjąłem decyzje personalne polegające na zmianie osób zatrudnionych na stanowiskach kierownika Działu Obsługi Automatów Biletowych oraz kierownika Działu Sprzedaży i Kontroli Biletów. Działania podjęte przez nowych kierowników spowodowały gruntowną zmianę jakości pracy i przyniosły efekty polegające na skutecznym usuwaniu nieprawidłowości.

Ponadto przeanalizowano wewnętrzne procedury dotyczące obiegu gotówki i zarządzania ryzykiem utraty mienia, czego rezultatem jest przygotowanie projektu nowego Regulaminu Obrotu i Ochrony Środków Pieniężnych i Biletów Komunikacji Miejskiej w ZTM, który będzie jednak przedmiotem dalszej pracy, gdyż zmiierzam do tego, by uregulowania wewnętrzne w tym obszarze były wyczerpujące. Niemniej proces obiegu gotówki i dokumentacji z tym związanej został już zmieniony.

W załączeniu przesyłam dokumenty potwierdzające wykonanie zaleceń pokontrolnych. Nadmieniam jednak, że pracę nad zagadnieniami, których dotyczyła kontrola WGKiM uważam za proces ciągły, tym bardziej, że wprowadzenie zmian nastąpiło niedawno. Prowadzone jest monitorowanie funkcjonowania poszczególnych komórek organizacyjnych. Nie wykluczam konieczności podejmowania kolejnych zmian personalnych lub organizacyjnych.

Panie Prezydencie, zapewniam, że otrzymane zalecenia pokontrolne były dla Zarządu Transportu Miejskiego w Poznaniu przedmiotem szczególnej uwagi i realizowano je z najwyższą starannością.”

Do powyższego pisma załączono następujące dokumenty:

1. Projekt regulaminu Obrotu i Ochrony Środków Pieniężnych i Biletów Komunikacji Miejskiej w ZTM w Poznaniu,
2. Zmienione karty stanowisk pracy osób zatrudnionych przy liczeniu gotówki z biletomatów,
3. Ewidencja kasowej gotówki przywożonej z biletomatów stacjonarnych do siedziby ZTM,
4. Przedstawienie wysokości kwoty gotówki przetrzymywanej w pomieszczeniu do liczenia gotówki w siedzibie ZTM,
5. Analiza numerów wyjmowanych i wkładanych kaset do biletomatów w sierpniu 2013 r.,
6. Dokumenty dotyczące sporządzonej ewidencji kluczy do biletomatów,
7. Analiza zgodności numeru kasety z odcinka wymiany z rzeczywistym numerem na kasecie w miesiącu wrześniu 2013 r.
8. Dokumenty dot. różnic pomiędzy stanem gotówki podanej na odcinku wymiany kaset a kwotą powstałą w wyniku przeliczenia kaset,

9. Dokumenty dot. różnic pomiędzy wartościami zadeklarowanymi na dokumencie przekazania gotówki do banku a kwotą stwierdzoną przez bank po przeliczeniu odebranej gotówki.

W ramach prowadzonej kontroli uzyskano w dniu 4 grudnia 2013 r. dodatkowo następujące dokumenty:

1. Zarządzenie nr 31/2013 Dyrektora Zarządu Transportu Miejskiego w Poznaniu z dnia 29 listopada 2013 r. w sprawie zmiany Zarządzenia nr 7/2010 w sprawie wprowadzenia Instrukcji służbowej dla sprzedawców biletów ZTM Poznań oraz Regulaminu obrotu i ochrony środków pieniężnych i biletów komunikacji publicznej /załącznik nr 7/,
2. Karty Stanowisk Pracy dla stanowisk: referent ds. rozliczeń biletomatów (01) i referent ds. rozliczeń biletomatów (02), w Dziale Sprzedaży i Kontroli Biletów /załącznik nr 8/,
3. Notatkę służbową z dnia 4 listopada 2013 r. dotyczącą postępowania z kluczami do biletomatów stacjonarnych /załącznik nr 9/,
4. Dokumenty potwierdzające nadanie uprawnień do posługiwania się kluczami do biletomatów stacjonarnych i biletomatów mobilnych /załącznik nr 10/,
5. Raport z analizy sprzedaży biletów w automatach biletowych /załącznik nr 11/,
6. Sprawozdanie z realizacji zadania audytowego w Zarządzie Transportu Miejskiego w Poznaniu nt. „Funkcjonowania biletomatów w ZTM” /załącznik nr 12/.

Kontrolujący dokonali szczegółowej analizy przedstawionych wyjaśnień oraz przekazanej dokumentacji. Stwierdzono, iż zalecenia pokontrolne wydane w wyniku kontroli sprzedaży biletów komunikacji miejskiej zostały zrealizowane. Kontrolujący nie wnoszą uwag do sposobu ich wykonania.

Należy podkreślić, iż w przedmiotowym obszarze funkcjonowania jednostki, z uwagi na istotną rolę w zakresie funkcjonowania transportu publicznego, niezbędne jest ciągłe monitorowanie realizowanych przez jednostkę działań, które umożliwi eliminowanie ewentualnych nieprawidłowości.

Podsumowanie i wnioski:

Przyjęty przez Zarząd Transportu Miejskiego w Poznaniu Program Zarządzania Procesami w ZTM obejmuje realizację wszystkich strategicznych działań jednostki. Jego skuteczną realizacją umożliwi wykonanie zadań jednostki wynikających z jej statutowych obowiązków. Stanowi on narzędzie służące efektywnemu zarządzaniu i weryfikacji stopnia realizacji zadań. W ocenie

kontrolujących, kluczową kwestią jest bieżąca aktualizacja zapisów projektów ujętych w Programie, przy uwzględnieniu warunku dążenia do osiągnięcia założonych pierwotnie celów.

Należy jednak zaznaczyć, iż wobec stosowanej w Urzędzie Miasta Poznania (w tym także w jednostce ZTM) Metodyce zarządzania projektami, stanowiącej załącznik nr 4 do zarządzenia nr 359/2011/P Prezydenta Miasta Poznania z dnia 14 czerwca 2011 r. w sprawie strategicznego zarządzania rozwojem m. Poznania oraz wieloletniego planowania budżetowego, stworzony przez ZTM Program stanowi oddzielny system zarządzania projektami. Pomimo, iż w sposób przekrojowy opisuje on wszystkie kluczowe zadania jednostki i umożliwia sprawne monitorowanie stanu ich realizacji, należy rozważyć, czy jego wprowadzenie, w chwili obowiązywania metodyki zarządzania projektami, było właściwe.

Dokumentacja wynikająca z metodyki zarządzania projektami zobowiązuje ZTM do tworzenia i cyklicznej aktualizacji Dokumentów Inicjujących Projekty i Pomysłów Projektów.

Wobec powyższego, zdaniem kontrolujących, należy stosować system zarządzania zadaniami jednostki według standardów określonych w ww. Metodyce zarządzania projektami, natomiast projekty/procesy w nim nie ujęte mogą stanowić uzupełnienie ww. systemu.

W trakcie kontroli potwierdzono również realizację przyjętego harmonogramu wdrażania regulaminu organizacyjnego ZTM i uzyskano dokumenty, które potwierdzają jego wykonanie. Przeprowadzono także analizę sposobu realizacji zaleceń pokontrolnych wydanych w wyniku kontroli sprzedaży biletów komunikacji miejskiej, która potwierdziła wykonanie wydanych przez Pana Mirosław Kruszyńskiego Zastępcę Prezydenta Miasta Poznania zaleceń pokontrolnych.

Zalecenie:

Należy dostosować system zarządzania zadaniami jednostki według standardów określonych w ww. Metodyce zarządzania projektami, natomiast projekty/procesy w nim nie ujęte mogą stanowić uzupełnienie ww. systemu.


p.o. DYREKTORA WYDZIAŁU
Violetta Wabińska-Chmielewska

Z poważaniem


ZASTĘPCA PREZYDENTA
MIASTA POZNAŃ
Maciej Wudarski

Od wystąpienia pokontrolnego nie przysługują środki odwoławcze.



* Miasto know-how

Integralną część projektu wystąpienia pokontrolnego stanowią następujące załączniki:

- nr 1 – Polecenie przeprowadzenia kontroli,
- nr 2 – Program kontroli,
- nr 3 – Oświadczenia kontrolerów o braku przeciwwskazań do przeprowadzenia kontroli i ochronie danych osobowych,
- nr 4 – Program Zarządzania Procesami w ZTM – stan na dzień 2 grudnia 2014 r.,
- nr 5 – Zarządzenie nr 14/2013 Dyrektora Zarządu Transportu Miejskiego w Poznaniu z dnia 30 kwietnia 2013 r. w sprawie udzielenia pełnomocnictw Zastępcom Dyrektora Zarządu Transportu Miejskiego w Poznaniu oraz zmiany harmonogramu wdrażania Regulaminu Organizacyjnego Zarządu Transportu Miejskiego w Poznaniu, wprowadzonego Zarządzeniem nr 11/2013,
- nr 6 – Schemat organizacyjny ZTM na dzień 15 kwietnia 2013 r., schemat po dokonanych zmianach wynikających ze zmiany budżetu, informacja o planie alokacji pracowników z wykazem pracowników poszczególnych działów ZTM,
- nr 7 – Zarządzenie nr 31/2013 Dyrektora Zarządu Transportu Miejskiego w Poznaniu z dnia 29 listopada 2013 r. w sprawie zmiany Zarządzenia nr 7/2010 w sprawie wprowadzenia Instrukcji służbowej dla sprzedawców biletów ZTM Poznań oraz Regulaminu obrotu i ochrony środków pieniężnych i biletów komunikacji publicznej,
- nr 8 – Karty Stanowisk Pracy dla stanowisk: referent ds. rozliczeń biletomatów (01) i referent ds. rozliczeń biletomatów (02), w Dziale Sprzedaży i Kontroli Biletów,
- nr 9 – Notatka służbowa z dnia 4 listopada 2013 r. dotycząca postępowania z kluczami do biletomatów stacjonarnych,
- nr 10 – Dokumenty potwierdzające nadanie uprawnień do posługiwania się kluczami do biletomatów stacjonarnych i biletomatów mobilnych,
- nr 11 – Raport z analizy sprzedaży biletów w automatach biletowych,
- nr 11 – Sprawozdanie z realizacji zadania audytowego w Zarządzie Transportu Miejskiego w Poznaniu nt. „Funkcjonowania biletomatów w ZTM”.