

# **RAPORT I OPINIA**

## **Z AUDYTU ZAMKNIĘCIA okresu zarządzania przez Dyrektorkę Teatru Rozmaitości w Warszawie**

---

- *Nadrzędnym celem Raportu jest przedstawienie skuteczności systemu zarządzania oraz realizacji wdrożonych rekomendacji w zakresie usprawnienia systemu zarządzania, w tym gospodarowania i efektywności wykorzystania środków publicznych oraz szeroko pojętej kontroli zarządczej zgodnie z ustawą o finansach publicznych.*
- *Raport sporządzono z należytą starannością w oparciu o uzyskane dokumenty i informacje.*
- *W Raporcie zawarto racjonalne zapewnienie o funkcjonowaniu systemu kontroli zarządczej w TR Warszawa.*

## 1. Wstęp

Niniejszy Raport stanowi podsumowanie skuteczności funkcjonowania kontroli zarządczej, a tym samym systemu zarządzania w TR Warszawa w odniesieniu do systemu i sytuacji finansowej/zarządczej i organizacyjnej, która miała miejsce w momencie rozpoczęcia okresu zarządzania w TR Warszawa przez Dyrektorkę Natalię Dzeduszycką.

## 2. Podsumowanie dla Kierownictwa TR Warszawa

Na podstawie przeanalizowanych dokumentów (aktów wewnętrznych TR Warszawa, księgowych dokumentów źródłowych, zawartych umów/zamówień/porozumień i innych) oraz na podstawie przeprowadzonych wywiadów ustalono, iż wzmocnienie kontroli zarządczej/funkcjonalnej kontroli gospodarki finansowej oraz wdrożony system nadzoru Kierownictwa TR Warszawa oraz Głównego księgowego przyczyniło się do poprawy funkcjonowania organizacji i przebiegu procesów w TR Warszawa. Jednak czynniki zewnętrzne niezależne od TR Warszawa (pandemia, wojna na Ukrainie) oraz niższa niż planowana wielkość dotacji podmiotowej przekazywana przez Organizatora nie sprzyjały pełnej realizacji zamierzonych celów.

Aktualizacja aktów wewnętrznych, wprowadzenie planistycznego podejścia do realizacji działań statutowych popartego analizami i prognozami ekonomicznymi, jasne ustalenie zasad wynagradzania oraz monitoring realizacji planu finansowego i rzeczowo-finansowego **wzmocniło nadzór nad gospodarką finansową TR Warszawa, a tym samym nad system zarządzania**. Podejmowanie działań popartych wcześniejszymi analizami ekonomicznymi oraz skuteczne identyfikowanie i zarządzanie ryzykami związanymi z funkcjonowaniem organizacji, w tym ryzykami finansowymi przyczyniło się do poprawy sytuacji finansowej, zarządczej i organizacyjnej. Obciążenia finansowe przewyższające posiadane w danym roku możliwości finansowe nie miały już obecnie miejsca gdyż do 2021 r. odnotowywano zysk, który był przeznaczany na fundusz rezerwowy. Przychody Teatru w roku 2019 i 2021 zwiększyły się ponad dwukrotnie niż w roku 2017.

W roku 2017 sytuacja finansowa TR Warszawa kształtowała się następująco: 294.825,41 PLN zysku na koniec 2016 roku z zaciągniętym kredytem i innymi zobowiązaniami krótkoterminowymi na poziomie 1.560.957,54 PLN, co wówczas stanowiło bardzo wysoki i niepokojący stan, bo aż 63,77 % udziału w sumie bilansowej. Przed Kierownictwem Teatru, oprócz więc przedsięwzięć związanych z merytoryczną działalnością TR Warszawa, istniały cele do realizacji związane z zapewnieniem finansowania planowanych do zrealizowania w kolejnych latach przedsięwzięć oraz konieczność uregulowania zaległości z roku poprzedniego, co nie sprzyjało optymalnym możliwościom zarządczym.

W wyniku niezależnych czynników zewnętrznych w roku 2022 jakimi były m.in. działania wojenne na Ukrainie, wynik finansowy Teatru za miniony rok zamknął się stratą w wysokości 731 tys. zł. Poprzednie lata wykazywały zysk, który zgodnie z obowiązującymi przepisami i decyzją Dyrektorki TR Warszawa, zaliczany był corocznie na fundusz rezerwowy. Zgromadzenie na funduszu rezerwowym ponad 3,2 mln zł stworzyło bezpieczeństwo zapewnienia płynności finansowej w sytuacji ujemnego wyniku finansowego jaka miała miejsce właśnie w roku 2022. Pokrycie ww. straty to niespełna 23 % funduszu.

Mając na uwadze, iż w działalność jednostek sektora finansów publicznych bez względu na katalog zadań statutowych tych jednostek, ogół działań organizacyjno- zarządczych opiera się na zorganizowaniu i realizowaniu kontroli zarządczej (jako narzędzi i mechanizmów kontrolnych w określonym środowisku kontrolnym) podczas audytu otwarcia zaproponowano zmiany/usprawnienia w systemie kontroli zarządczej jako całego system zarządzania instytucją.

W niniejszym Raporcie odniesiono się do stopnia realizacji rekomendowanych<sup>1</sup> działań w celu usprawnienia funkcjonowania TR Warszawa, co wg ówczesnej opinii audytora mogło przyczynić się do zmniejszenia zadłużenia Teatru i realizowania, zgodnej z przepisami i dobrymi praktykami, gospodarki finansowej.

Zasadniczą rekomendacją było stworzenie systemu planowania finansowego, rzeczowo-finansowego oraz nadzoru nad realizacją tych planów w sposób zapewniający skuteczną kontrolę nad wydatkami. Rekomendacja została zrealizowana i sprawdziła się jako skuteczne narzędzie w faktycznej realizacji.

System nadzoru nad gospodarką finansową polegający na przestrzeganiu ustalonego planu zarówno w ujęciu finansowym jak i rzeczowo-finansowym uległ znacznej poprawie i wg, oceny audytora, zapewnione jest jego właściwe i zgodne przepisami funkcjonowanie. Jednym z istotniejszych zastrzeżeń w Raporcie otwarcia było, występowanie znamion niegospodarności i naruszenia dyscypliny finansów publicznych polegające m.in. na: braku właściwego planowania, braku stosowania rygoru co do realizacji planu w zakresie wielkości i zakresu planu, braku właściwej polityki kadrowej i zarządzania zasobami w sytuacji niedostatecznej wielkości środków finansowych na zapewnienie wszystkich potrzeb Teatru.

W Teatrze **wprowadzono jasne zasady zarządzania**, w tym również **ustalania polityki wynagrodzeń** poprzez ustalenie jasnych reguł i zamieszczanie informacji w tym zakresie na stronie internetowej Teatru, łącznie z umowami zawartymi z artystami.

**Uruchomiono nową stronę internetową** Teatru jest przyjazna dla odbiorcy pod względem szaty graficznej, przejrzystości i łatwości odszukiwania interesujących informacji, zawiera wszystkie niezbędne i wymagane prawem dane i informacje (na stronie bip).

Doposażono Teatr, poprzez **dokonanie zakupów w niezbędne środki trwałe i obrotowe** oraz przeprowadzono remonty, o czym w dalszej części Raportu.

TR Warszawa realizuje zamierzenie inwestycyjne o znacznej istotności dla Miasta Stołecznego Warszawy, gdzie działania Teatru, jako Inwestora, miały i mają ogromne znaczenie, gdyż Inwestycja stanowi części całego przedsięwzięcia inwestycyjnego na Palcu Defillad wpisanego w Nowe Centrum Warszawy. Inwestycja ma również niepodważalne znaczenie dla TR Warszawa ze względu **na budowę Nowej Siedziby dla TR Warszawa**.

Realizacja zadania inwestycyjnego to zadanie wykraczające poza zapisy ustawowe dotyczące celu dla którego instytucja kultury jest powołana oraz jej zadań statutowych jakim jest prowadzenie działalności kulturalnej, dlatego też jej realizacja odbywa się na mocy zawartej w 2017 r. umowy pomiędzy Organizatorem a ówczesnym Dyrektorem TR Warszawa. Umowa jest kontynuowana przez Dyrektorkę TR Warszawa Natalię Dzieduszycką. Na mocy ww. umowy Organizator przydzielił dotację celową w wysokości blisko 300 mln zł. Na realizację Inwestycji.

Należy podkreślić, że w ramach inwestycji, w ostatnich latach TR Warszawa zrealizował szereg istotnych działań, umożliwiających skuteczne realizowanie celu Inwestycji, o czym w dalszej części raportu. Realizacja inwestycji jako Nowej Siedziby TR Warszawa to szansa dla Teatru, Zespołu artystycznego, widzów, która wynika z ogromnej potrzeby zmiany dotychczasowych warunków przygotowywania oraz realizacji spektakli, dbając o komfort zarówno Zespołu jak i widzów oraz mając na uwadze dotychczasowe koszty związane z realizacją działalności artystycznej<sup>2</sup>. Z jednej strony jest szansą z drugiej zaś istnieje konieczność odpowiedniego zarządzania zagrożeniami, aby szansa mogła się zmaterializować. W trakcie realizacji projektu zagrożenia są na bieżąco identyfikowane, a skutecznie podejmowane działania zapobiegają lub łagodzą skutki ich materializacji.

<sup>1</sup> Jeżeli w niniejszym raporcie wskazane jest odniesienie do rekomendacji oznacza to odniesienie do rekomendacji ujętych w Raporcie dot. audytu otwarcia z 2017 r. (dalej: rekomendacje);

<sup>2</sup> konieczność wynajmowania sal dla większej publiczności, w odległej części miasta



Dodać należy, że zadanie inwestycyjne wiąże się z odpowiedzialnością Inwestora i wymogiem znajomości zasad realizacji inwestycji budowlanej w świetle przepisów prawa budowlanego oraz aktów wykonawczych do tej ustawy. Dodatkowo podkreślić należy, że inwestycja ma znaczny wymiar i stopień skomplikowania a jej realizacja odbywa się ze środków publicznych pod rygorem zapisów ustawy o zamówieniach publicznych oraz ustawy o finansach publicznych, a tym samym dyscypliny finansów publicznych. **Zarówno odpowiedzialność dotycząca realizacji Inwestycji jako Inwestora jak i prawidłowości dokonywania wydatków ze środków publicznych w świetle ww. przepisów, ciąży na kierowniku jednostki i kierowniku zamawiającego, którym jest Dyrektorka TR Warszawa.** Inwestycja jest realizowana ze świadomością ww. odpowiedzialności oraz z nadrzędnym celem jakim jest skuteczna realizacja jak i zakończenie Inwestycji.

Audyt przeprowadzono w związku z zakończeniem, z dniem 31 sierpnia 2023 r., kadencji przez Dyrektorkę TR Warszawa Natalię Dzieduszycką.

W wyniku przeglądu, analizy i weryfikacji dokumentów, obserwacji oraz wywiadów prowadzonych z pracownikami Teatru, w tym również z Dyrektorką Natalią Dzieduszycką dokonano ustaleń i wniosków w zakresie przedmiotu audytu. Jednostka udostępniła dane i informacje, udzieliła niezbędnych wyjaśnień.

### 3. Zakres raportu

Do badania i analizy przedstawiono dokumenty dotyczące zamknięcia poszczególnych lat 2017-2022, operacji/spraw jakie miały miejsce w tych latach oraz w roku 2023:

- a) sprawozdania,
- b) wewnętrzne akty prawne,
- c) dokumenty organizacyjne TR Warszawa,
- d) dokumenty finansowo-księgowo, plany, sprawozdania, dane z systemu księgowego, dokumenty inwentaryzacyjne,
- e) dokumenty dotyczące działalności merytorycznej.

### 4. Stan prawny TR Warszawa – podstawowe regulacje

W zakresie podstaw prawnych funkcjonowania TR Warszawa ustawodawca nie dokonał istotnych zmian w ciągu ostatnich lat. Samorządowa instytucja kultury, na podstawie ustawy o finansach publicznych jako instytucja kultury, zaliczana jest do jednostek sektora finansów publicznych. Jest jednostką powołaną do realizacji zadań publicznych z zakresu działalności kulturalnej polegającej na upowszechnianiu i ochronie kultury.

Zgodnie ustawą o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej jednostki samorządu terytorialnego organizują działalność kulturalną, tworząc samorządowe instytucje kultury, dla których prowadzenie takiej działalności jest podstawowym celem statutowym.

Prowadzenie działalności kulturalnej jest zadaniem własnym jednostek samorządu terytorialnego o charakterze obowiązkowym. TR Warszawa został wpisany do Rejestru Instytucji Artystycznych pod numerem RIA 1/94 w dniu 01.06.1994 r. na podstawie aktu o utworzeniu - Uchwały nr LX/349/94 Rady m.st. Warszawy z dnia 14 lutego 1994 r. w sprawie połączenia Teatru Rozmaitości z Teatrem Szwedzka 2/4.

Ostatnie zmiany w RIA zostały wprowadzone 21.06.2023 r. w zakresie wskazania 3 osób jako pełnomocników uprawnionych do dokonywania czynności prawnych w imieniu instytucji kultury oraz zakresu ich umocowania.

TR Warszawa działa na podstawie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz Statutu, którego ostatnia zmiana wprowadzona została Uchwałą

Nr LVII/1494/2017 Rady m.st. Warszawy z dnia 17 listopada 2017 r. w sprawie zmiany statutu Teatru Rozmaitości .

Zgodnie z ustawą o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej Organizator zapewnia instytucji kultury środki niezbędne do rozpoczęcia i prowadzenia działalności kulturalnej oraz do utrzymania obiektu, w którym ta działalność jest prowadzona.

TR Warszawa jako samorządowa instytucja kultury (artystyczna) jest zobowiązany do przestrzegania zapisów narzuconych obowiązującymi aktami prawnymi, a Dyrektor instytucji kultury zarządza instytucją i reprezentuje ją na zewnątrz.

Od października 2017 r. Dyrektorem TR Warszawa był Grzegorz Jarzyna a Zastępczynią Dyrektora TR Warszawa ds. organizacyjno-finansowych Natalia Dzieduszycka, która od grudnia 2017 r. pełniła obowiązki Dyrektorki TR Warszawa, a od września 2019 – została powołana na stanowisko Dyrektorki TR Warszawa (wpis w RIA Nr 16 w dz. II z dnia 2.09.2019 r).

W dniu 29.08.2019 r roku pomiędzy Miastem Stołecznym Warszawą a Dyrektorką TR Warszawa Natalią Dzieduszycką zawarta została Umowa w sprawie warunków organizacyjno-finansowych działalności Instytucji Kultury oraz programu działania Instytucji Kultury. Zobowiązania Dyrektora i zobowiązania Organizatora zawarto w § 2 i § 3 ww. Umowy. Umowa weszła w życie z dniem powołania Dyrektorki.

W chwili obecnej, w wyniku przeprowadzonego konkursu na stanowisko Dyrektora Teatru, od dnia 1.09.2023 r. stanowisko to będzie obsadzone przez inną osobę wyłonioną w drodze konkursu.

## 5. Realizacja zadań w zakresie podstawowej działalności oraz procesów wspierających

### 5.1. Statut

Zgodnie z zapisami Statutu TR Warszawa jest samorządową instytucją artystyczną posiadającą osobowość prawną. TR Warszawa może prowadzić działalność na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej oraz poza jej granicami.

Organizatorem TR Warszawa jest m.st. Warszawa a nadzór nad działalnością Teatru sprawują organy m.st. Warszawy w zakresie ich kompetencji.

Zgodnie z obowiązującym obecnie Statutem zakres działalności TR Warszawa obejmuje zakres działalności określony w § 6 i zakresie faktycznie prowadzonej działalności nie odbiega od zakresu określonego w Statucie.

### 5.2. Regulamin Organizacyjny

Obowiązujący na dzień sporządzania niniejszego Raportu Regulamin organizacyjny TR Warszawa został wprowadzony na podstawie § 8 Statutu Zarządzeniem 3/2021 Dyrektorki TR Warszawa z dnia 17.03.2021 r. w sprawie wprowadzenia nowego Regulaminu organizacyjnego w TR Warszawa.

Zapisy Regulaminu zobowiązują kierowników i kierowniczkę komórek organizacyjnych oraz podległych im pracowników i pracowniczkę do niezwłocznego zapoznania się z jego treścią i bezwzględnego stosowania. Niewykonanie, bądź nienależyte wykonanie postanowień niniejszego Zarządzenia stanowi naruszenie przez pracownika lub pracowniczkę obowiązków pracowniczych oraz obowiązującego w TR Warszawa porządku i dyscypliny pracy.

Regulamin organizacyjny określa organizację wewnętrzną, zakres zadań komórek organizacyjnych i samodzielnych stanowisk pracy oraz podział kompetencji pomiędzy nimi.

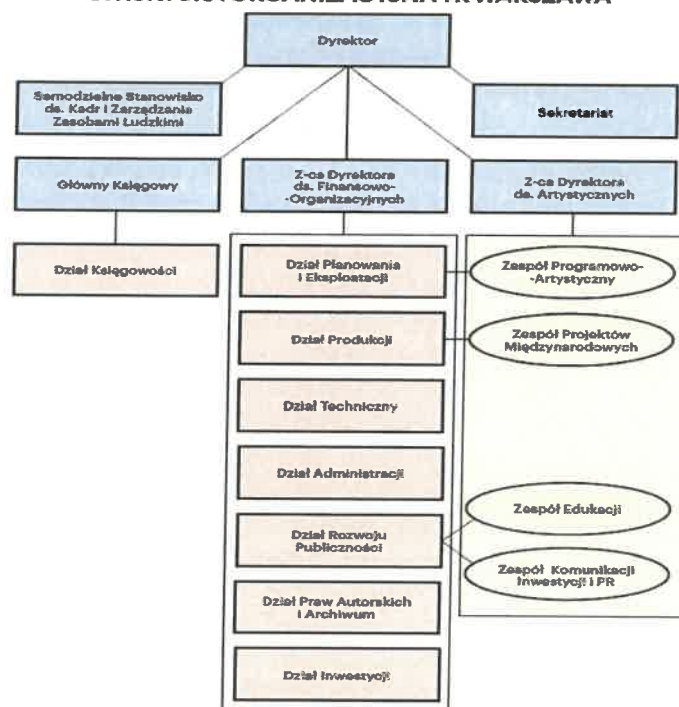
Został opracowany w oparciu o zasady zarządzania procesowego i uwzględnia dwa kluczowe obszary działania Teatru: 1. obszar procesowo-organizacyjny, 2. obszar programowo-artystyczny. Zgodnie z zapisami Regulaminu przez procesy rozumiane są powtarzalne, złożone ciągi poszczególnych czynności, działań i zadań, wykonywanych w ustalonej kolejności, które angażują pracowników i pracowniczki z różnych obszarów i pionów organizacyjnych. Mając na uwadze działalność TR Warszawa, czyli przede wszystkim produkcję i eksploatację spektakli teatralnych, zostały wzięte pod uwagę wzajemne zależności pomiędzy poszczególnymi procesami, wchodzącymi w zakres tych działań. Przyjęte zasady zarządzania oraz struktura organizacyjna sprzyjają efektywnej realizacji zadań programowo-artystycznych wzmacniając współodpowiedzialność w całym Teatrze. Pracownicy zorganizowani w działy i zespoły, realizują opracowaną i przyjętą przez Dyрекcję TR Warszawa strategię Teatru. W ramach przyjętej struktury Kierownicy są odpowiedzialni za nadzorowanie procesów, a Koordynatorzy za rozwój programowo-artystyczny instytucji. Zespoły są powiązane z działami procesowo, a w zakresie programowo-artystycznym są nadzorowane bezpośrednio przez Zastępcę Dyrektora ds. Artystycznych. Działy nadzorowane są bezpośrednio przez Dyrektora i Zastępcę Dyrektora ds. Organizacyjno-Finansowych.

Zgodnie z zapisami ww. Regulaminu do zakresu odpowiedzialności Dyrektora Teatru należy: zarządzanie Teatrem i ponoszenie odpowiedzialności za całokształt jego działalności, reprezentowanie TR Warszawa na zewnątrz, nadzorowanie działalności TR Warszawa w sposób zapewniający realizację zadań statutowych zgodnie z obowiązującymi przepisami, podejmowanie decyzji dotyczących TR Warszawa w granicach obowiązujących przepisów prawa i Statutu, tworzenie polityki finansowej i odpowiadanie za majątek i gospodarkę finansową TR Warszawa, w tym wprowadzanie przepisów wewnętrznych, dotyczących prowadzenia rachunkowości, podejmowanie decyzji w sprawach z zakresu prawa pracy, nadzorowanie tworzenia i zatwierdzanie działań programowo-artystycznych, tworzenie strategii rozwoju instytucji wraz z polityką kadrową, zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, nadzór nad obszarem związany z bezpieczeństwem i higieną pracy w ramach instytucji.

Schemat organizacyjny przyjęty ww. Regulaminem przedstawia poniższą strukturę Teatru:

Załącznik nr 1 do Regulaminu organizacyjnego TR Warszawa

### STRUKTURA ORGANIZACYJNA TR WARSZAWA



Struktura organizacyjna została uproszczona i zmieniona w sposób sprzyjający lepszemu zarządzaniu, przepływowi informacji (w tym dokumentów) i efektywniejszej komunikacji.

Zgodnie z zapisami ww. Regulaminu Dyrektor zarządza TR Warszawa przy pomocy Zastępcy ds. Artystycznych i Zastępcy ds. Organizacyjno-Finansowych oraz Głównego Księgowego. Dyrektor wraz z Zastępcami tworzą Dyrekcję TR Warszawa.

W przypadku nieobecności Dyrektora jego uprawnienia i obowiązki na podstawie udzielonego pełnomocnictwa przejmuje wskazany Zastępca lub wskazany pracownik TR Warszawa.

Komórki organizacyjne są prowadzone przez Kierowników lub Koordynatorów, którzy podejmują decyzje w sprawach należących do zakresu działania podległej mu komórki organizacyjnej.

Do kluczowych zadań Kierowników Działów i Koordynatorów Zespołów należy:

1) w zakresie kierowania i organizowania pracy działu i zespołu: organizacja pracy działu/zespołu, pozyskiwanie i rozwijanie pracowników/pracowniczek i współpracowników /współpracowniczek, stałe pozyskiwanie wiedzy związanej z danymi procesami i udostępnianie tej wiedzy pracownikom/pracowniczkom, dbałość o współpracę i komunikację ze wszystkimi podmiotami wewnętrznymi i zewnętrznymi w ramach realizowanych procesów. W zakresie realizowanych zadań merytorycznych: stałe monitorowanie i ewaluacja realizowanych zadań i założeń budżetowych oraz efektywności współpracy oraz inicjowanie niezbędnych zmian, tworzenie i rozliczanie budżetów, przestrzeganie przepisów w zakresie finansów publicznych, prawa zamówień publicznych oraz dyscypliny finansów publicznych, pozyskiwanie i gromadzenie wiedzy i kontaktów z obszaru kultury i sztuki na potrzeby tworzenia i realizacji założeń programowo – artystycznych oraz rozwijanie instytucji pod względem programowo - artystycznym we współpracy z Dyrekcją.

W Regulaminie określono również kluczowe zadania dla pracowników/pracowniczek i współpracowników/ współpracowniczek wszystkich komórek organizacyjnych tj.: planowanie i efektywna realizacja swoich zadań z dbałością o jakość i terminowość, organizowanie i stosowanie skutecznych procesów i narzędzi komunikacji wewnętrznej w ramach danej komórki organizacyjnej i wobec innych, udział w przygotowywaniu projektów budżetów oraz rozliczaniu przyznaných budżetów, współdziałanie z pozostałymi komórkami organizacyjnymi w celu realizacji zadań, podejmowanie działań, zgodnych z misją i strategią TR Warszawa w celu wzmocnienia wizerunku TR Warszawa, zgłaszanie Kierownikowi lub Koordynatorowi wszelkich przewidywanych ryzyk i problemów.

Zadania dla stanowisk bezpośrednio podległych Dyrektorowi TR Warszawa tj.: Zastępca ds. Artystycznych, Zastępca ds. Finansowo-Organizacyjnych, Główny Księgowy, Sekretariat, Samodzielne stanowisko ds. Kadr i Zarządzania Zasobami Ludzkimi, zostały określone w poszczególnych zapisach Regulaminu.

W chwili obecnej zadania przypisane w Regulaminie Organizacyjnym do Z-cy Dyrektora ds. organizacyjno-finansowych ze względu na nieobsadzenie ww. stanowiska, wykonywane były/są w części dotyczącej m.in.: analiz i akceptacji planowanych wielkości budżetu, akceptacji podziału planu na poszczególne pozycje budżetowe i komórki organizacyjne Teatru, akceptacji zmian w danych pozycjach budżetowych - przez Dyrektorkę TR Warszawa, a w części dotyczącej m.in.: zbierania od komórek organizacyjnych Teatru danych planistycznych, ujmowania danych we wstępnym projekcie budżetu, odpowiedniego dokonywania zapisów księgowych dot. otrzymanego budżetu i ujmowania planu w sprawozdawczości budżetowej - przez Główną księgową TR Warszawa. Do zadań Z-cy Dyrektora ds. organizacyjno-finansowych ujętych w Regulaminie należy m.in.: realizowanie zatwierdzonej przez Dyrektora polityki finansowej TR Warszawa, w tym controlling finansowy, nadzorowanie procesu planowania i rozliczania działalności TR Warszawa.

Dodać należy, iż z uzyskanych podczas audytu informacji wynika, że planowane jest zatrudnienie na stanowisko Z-cy Dyrektora ds. organizacyjno-finansowych, co wpłynie na obciążenie ww. zadaniami zarówno Dyrektorki jak i Główniej księgowej TR Warszawa oraz wpłynie pozytywnie na podział zadań, z zastrzeżeniem, iż obowiązek wynikający z ustawy ofp dot. d) i e) (jak niżej) nadal pozostanie w odpowiedzialności głównego księgowego. Należy więc właściwie określić podział zadań i obowiązków realizowanych przez ww. stanowiska.

Główny Księgowy, zgodnie z zapisami w Regulaminie Organizacyjnym, kieruje Działem Księgowości odpowiada, zgodnie z ustawą o rachunkowości oraz ustawą o finansach publicznych, za całokształt powierzonych mu obowiązków, a w szczególności za:

- a) organizowanie i nadzorowanie pracy Działu Księgowości,
- b) prowadzenie rachunkowości jednostki zgodnie z obowiązującymi przepisami;
- c) wykonywanie dyspozycji środkami pieniężnymi,
- d) dokonywanie wstępnej kontroli zgodności operacji gospodarczych i finansowych z planem finansowym oraz kompletności i rzetelności dokumentów dotyczących operacji gospodarczych i finansowych,
- e) opracowywanie planów finansowych;
- f) analizę gospodarki finansowej Teatru;
- g) przestrzeganie dyscypliny finansów publicznych.

Zgodnie z zapisami obecnego Regulaminu organizacyjnego TR Warszawa odpowiedzialność głównego księgowego została uregulowana w zapisach ww. dokumentu, odnosząc się do zapisów ustawy o finansach publicznych<sup>3</sup>.

Kierownik TR Warszawa powierzył więc odpowiedzialność za realizację określonych obowiązków w zakresie gospodarki finansowej pracownikowi jednostki.

Główny księgowy oprócz zadań wskazanych wyżej jest zobowiązany wg zapisów Regulaminu organizacyjnego TR Warszawa do realizowania zadań wynikających z ustawy o rachunkowości, przestrzegania dyscypliny finansów publicznych oraz nadzoru nad racjonalnym i efektywnym gospodarowaniem posiadanymi środkami finansowymi i materiałowymi.

Zadania dotyczące przestrzegania dyscypliny finansów publicznych, zgodnie z ustawą o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, zostały ujęte w aktach wewnętrznych oraz zakresach obowiązków poszczególnych pracowników, które zostały zaktualizowane do obecnie obowiązujących zadań komórek organizacyjnych/zespołów i poszczególnych pracowników.

Rekomendacje w wyżej wymienionym zakresie dotyczyły: 1) określenia w Regulaminie organizacyjnym TR Warszawa odpowiedzialności kierowników komórek organizacyjnych oraz pracowników za naruszenie dyscypliny finansów publicznych w odniesieniu do danego obszaru działania, 2) uregulowanie odpowiedzialności w zakresie zadań realizowanych przez głównego księgowego TR Warszawa. Wg oceny podczas audytu rekomendacje zostały zrealizowane.

### 5.3. Plan Naprawczy

W dniu 8.12.2017 r. przez Dyrektorkę TR Warszawa został opracowany Plan naprawczy przekazany jako załącznik do pisma z dnia 18.01.2018 r. skierowanego do Organizatora i przyjęty przez niego pozytywnie. Założenia ujęte w *Planie naprawczym* dotyczyły

<sup>3</sup> Głównym księgowym jednostki sektora finansów publicznych jest pracownik, któremu kierownik jednostki powierza obowiązki i odpowiedzialność w zakresie:

- 1) prowadzenia rachunkowości jednostki;
- 2) wykonywania dyspozycji środkami pieniężnymi;
- 3) dokonywania wstępnej kontroli:
  - a. zgodności operacji gospodarczych i finansowych z planem finansowym,
  - b. kompletności i rzetelności dokumentów dotyczących operacji gospodarczych i finansowych.



określonych działań, możliwych do skutecznego zrealizowania po warunkiem otrzymania środków na spłatę wszystkich zobowiązań oraz zgodę na rozliczenie dotacji podmiotowej poprzez zapłatę (po wydatkach) a nie poprzez pokrycie kosztów (po kosztach), a efektem uzyskanym po zrealizowaniu planu naprawczego będzie uporządkowanie sytuacji finansowej i zorganizowanie pracy teatru praktycznie od nowa.

Zaplanowane działania naprawcze dotyczy obszarów:

- 1) planowania – 1) wdrożenia zasad planowania repertuaru i produkcji w oparciu o dostępne środki i ich bieżącą kontrolę, 2) optymalizacja pracy księgowości umożliwiającą kontrolę gospodarowania środkami publicznymi zgodnie z obowiązującymi zasadami, 3) wdrożenie systemu planowania rzeczowo-finansowego oraz wdrożenie budżetów zadaniowych, 4) usprawnienie rozliczania służbowych kart płatniczych, 5) wdrożenie w niektórych obszarach systemu zarządzania procesowego, 6) wdrożenie i kontrolowanie planu zatrudnienia i polityki kadrowej, opartej na balansie między potrzebami a możliwościami finansowymi teatru.
- 2) restrukturyzacji – 1) analiza obecnej struktury organizacyjnej, 2) wprowadzenie nowego regulaminu organizacyjnego, 3) uregulowanie odpowiedzialności i zadań głównego księgowego, 4) opisanie celów dla komórek organizacyjnych i systemu rozliczania się z nich, 5) wprowadzenie nowego regulaminu wynagrodzeń (aktualizacja zasad naliczania honorariów), 6) wprowadzenie procedur gospodarowania mieniem,
- 3) kontroli – 1) przegląd i aktualizacja wdrożonych zarządzeń dotyczących kontroli zarządczej, 2) aktualizacja zasad obiegu i kontroli dokumentów, 3) wprowadzenie rejestrów dokumentów (upoważnień, zamówień), 4) wdrożenie polityki ochrony danych osobowych.

W przedstawionym do Organizatora dokumencie wskazano również konieczność potwierdzenia decyzji w zakresie planowanej obecności TR Warszawa na Placu Defilad, która przewiduje utrzymanie dodatkowej sceny w ATM Studio i stałego zatrudnienia na poziomie IV kwartału 2017 r. w Planie wskazano również scenariusz działań jakie bytyby podjęte w przypadku braku zgody Organizatora na postulowane działania.

Zaproponowany przez Dyrektorkę TR Warszawa Plan naprawczy został złożony, pozytywnie przyjęty przez Organizatora i wdrożony w organizacji. Dzięki temu procesy zostały uporządkowane, w tym w zakresie gospodarki finansowej oraz funkcjonalnej kontroli zarządczej, określono jasne zasady funkcjonowania, dzięki czemu procesy finansowania oraz gospodarki finansowej zostały uporządkowane i przejrzyste. Uregulowano procesy kadrowe, w tym związane z wynagrodzeniami i zasadami związanymi z działalnością artystyczną teatru.

Barierą dla dalszego rozwoju i wzmocnienia zasad finansowania była pandemia i obostrzenia z tym związane. Działalność Teatru była szczególnie narażona na zakazy i restrykcje. Jednak w okresie pandemii podejmowano działania i realizowano część artystyczną, w możliwy i dozwolony przepisami sposób. Na tę okoliczność wydano szereg Zarządzeń regulujących wewnątrznie kwestie organizacji pracy, o czym mowa w dalszej części Raportu.

#### 5.4. Strategia TR Warszawa

Zgodnie z zapisami uregulowań wewnętrznych pracownicy TR Warszawa są zobowiązani do realizacji Strategii. W raporcie ujęto zagadnienia zawarte w Strategii TR Warszawa na lata 2019-2023, która została przygotowana przez Kierownictwo TR Warszawa, z wiodącą rolą Dyrektorki TR Warszawa Natalii Dzeduszyckiej, w uzgodnieniu z Organizatorem (mając na uwadze Strategię Miasta St. Warszawy).

Strategia TR Warszawa opisuje postrzeganie Teatru i jego rozwój na scenie warszawskiej jak i międzynarodowej. *Strategia do roku 2023 jest rozwinięciem doświadczeń zespołu TR Warszawa, który od 20 lat pracuje nad nowymi sposobami działania artystycznego i organizacji pracy, odpowiadającymi na potrzeby dynamicznie zmieniającej się sztuki teatru i środowiska odbiorców kultury.*

Teatr, wg założeń Strategii to Teatr otwarty i dostępny dla różnych odbiorców, w którym inicjowany jest dialog z publicznością, szanowane są różne poglądy i punkty widzenia.

W założeniach strategicznych na rok 2023 znalazło się: zwiększenie skali i zasięgu oddziaływania programu artystycznego przy zachowaniu tożsamości i profilu, wypracowanego przez Zespół, którego priorytetem jest rozwój i współdziałanie w grupie. W założeniach to *Instytucja prowadzona tak, aby wyzwalać kreatywność i zapewniać rozwój swoich pracowników i współpracowników oraz korzystać z ich wiedzy i doświadczenia.*

Strategia określa założenia w zakresie tworzenia programu artystycznego, rozpoznawalności teatru, pozycji międzynarodowej, rozwoju publiczności a także modelu działania, który opiera się na nowej, spłaszczonej strukturze organizacyjnej, w której wzmocniono odpowiedzialność wszystkich pracowniczek i pracowników w zakresie działalności teatru. *To także dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, transparentność finansowa, przejrzyste relacje biznesowe i racjonalne działania komercyjne, które nie kolidują z celami artystycznymi.*

Wizja po roku 2023 określona w Strategii to: *Teatr dla przyszłości, który zaprasza do teatru w nowym budynku na Placu Defilad – przestrzeni otwartej dla każdego.*

### 5.5. Strategia on-line

W okresie pandemii Teatr stanął przed wyzwaniem sprostania realizacji celów przed nim postawionych w zderzeniu z rzeczywistością, która miała miejsce w tym okresie. Ze względu na konieczność dostosowania działalności Teatru do zasad kwarantanny w okresie obostrzeń związanych z pandemią, która spowodowała zamknięcie niemal wszystkich obiektów/instytucji w Polsce jak i na świecie zaistniała konieczność dostosowania swojej działalności do nowej, jakże trudnej sytuacji. Powstała wówczas Strategia on-line, zawierająca zamierzenia odpowiadające wywołanym potrzebom znalezienia i uruchomienia nowych form kontaktu z publicznością oraz sposobów działalności teatralnej.

*Przygotowana i realizowana Strategia TR Online odpowiadała na potrzebę stworzenia nie używanych dotąd wirtualnych przestrzeni dla sztuk performatywnych, nie tylko na czas kryzysu. Jej głównym celem było zbudowanie warunków do długofalowego rozwoju, produkcji i odbioru wartościowych artystycznie wydarzeń performatywnych w Internecie. Strategia ta miała doprowadzić do zbudowania sceny online nieograniczonej miejscem i czasem, umożliwić dotarcie do szerokiego grona zróżnicowanych odbiorców i odbiorczyń – zarówno obecnej publiczności TR Warszawa, jak i osób, które nie miały dotąd możliwości uczestnictwa w programie teatru. Są także szansą na wzmocnienie międzynarodowej pozycji TR Warszawa jako jednej z wiodących scen teatralnych w Polsce i na świecie.*

*Działania w ramach programu TR Online otworzyły przestrzeń dla kreowania oryginalnych form artystycznych, łączących sztuki performatywne z mediami cyfrowymi; zwiększają skalę i zasięg oddziaływania programu artystycznego TR Warszawa; budują i pogłębiają trwałe relacje z publicznością; pomagają pokonywać bariery w dostępie do spektakli i innych wydarzeń prezentowanych na żywo. Stanowiły narzędzie do budowania i rozwijania społeczności wokół TR Warszawa – teatru dla przyszłości.*

Strategia on-line była zaprojektowana ze świadomością, że działania online nie zastąpią spotkania w teatrze na żywo. Mogą jednak uzupełnić i wzmocnić program realizowany na scenach TR Warszawa, a w najbliższej przyszłości w nowym budynku TR Warszawa na Placu Defilad (przyszłym Placu Centralnym).

Tym samym program TR Online stał się czwartą linią programową TR Warszawa, obok trzech uzupełniających się linii: międzynarodowej, nowych talentów i działań terenowych. Źródłem TR Online jest twórczy potencjał zespołu artystycznego TR Warszawa i współpracujących twórczyń i twórców, wspieranych przez wszystkie działy instytucji. Zgodnie z zapisami Strategii warunkiem jej powodzenia jest stworzenie transparentnego systemu wynagrodzeń za dzieła prezentowane online oraz zabezpieczenie obszaru praw autorskich i własności intelektualnej. Podstawą Strategii TR Online są wartości zespołu TR Warszawa oraz cele strategiczne zapisane w "Strategii Zespołu TR Warszawa na lata 2019-2023 TEATR OTWARTY".

Cele strategii TR Online realizowane w pięciu obszarach: programu artystycznego, rozwoju publiczności, rozpoznawalności, pozycji międzynarodowej oraz rozwoju instytucji, a wszystko to powiązane ze światem Internetu i przekazu wirtualnego, przeniesienie dzieł artystycznych do świata cyfryzacji. Z jednej strony zbudowanie wysokiej jakości oferty programowej TR Online a z drugiej rozwój internetowych form prezentacji spektakli scenicznych.

Zaplanowane działania, które należało zrealizować aby osiągnąć założone cele Strategii on-line, do których zalicza się m.in.: utworzenie zespołu projektowego, przygotowanie, zakup urządzeń i realizacja do realizacji cyklu streamingów online ze scen TR Warszawa, korzystając z wiedzy ekspertek i ekspertów w obszarze transmisji live, uruchomienie nowej strony internetowej TR Warszawa, zreorganizowanie kanałów Youtube, Vimeo i Facebook TR pod kątem wydarzeń online, wielokamerowa rejestracja nowych produkcji w najlepszej dostępnej jakości, uruchomienie płatnej platformy prezentacji nagrań spektakli w systemie "pay-per-view" i inne istotne dla życia teatru realizacje.

Realizacja Strategii on-line wymagała ponadto uregulowań i decyzji wewnątrz organizacji, które były niezbędne w celu jej skutecznej realizacji, zgodnej z przyjętymi założeniami.

Zarządzeniami wydanymi przez Dyrektorkę TR Warszawa w okresie pandemii były m.in.:

- 1) Zarządzenie nr 7/20 z dnia 11.03.2020 dot. wprowadzenia procedury przeciwdziałania zakażeniom i zapobieganiu rozprzestrzenianiu się zakażeniom wirusem SARS-CoV-2,
- 2) Zarządzenie nr 8/20 z dnia 13.03.2020 dot. regulaminu pracy zdalnej w TR Warszawa,
- 3) Zarządzenie nr 9/20 z dnia 15.05.2020 dot. wprowadzenia procedury stopniowego wznowienia pracy stacjonarnej w związku z epidemią,
- 4) Zarządzenie nr 10/20 z dnia 22.05.2020 dot. wprowadzenia regulaminu pracy w czasie prób na scenie TR Warszawa w związku z epidemią,
- 5) Zarządzenie nr 11/20 z dnia 8.06.2020 dot. zmiany w regulaminie pracy w związku z epidemią,
- 6) Zarządzenie nr 12/20 z dnia 17.06.2020 dot. wprowadzenia regulaminu organizacji działań edukacyjnych w związku z epidemią,
- 7) Zarządzenie nr 16/20 z dnia 18.08.2020 dot. czasowej zmiany stosowania regulaminu zakupu biletów i voucherów w związku z epidemią,
- 8) Zarządzenie nr 17/20 z dnia 9.10.2020 dot. czasowej zmiany stosowania regulaminu zakupu biletów i voucherów w związku z epidemią,
- 9) Zarządzenie nr 5/21 z dnia 18.03.2021 r. w sprawie czasowej zmiany stosowania Regulaminu zakupu biletów i voucherów TR Warszawa w związku z epidemią koronawirusa SARS-CoV-2.

Powyższe Zarządzenia miały na celu uregulowanie działalności i określenie jasnych zasad oraz odpowiedzialności w czasie trwania pandemii w celu skutecznej realizacji przyjętej Strategii on-line.

## 5.6. Plany artystyczne/repertuarowe

Zgodnie z zapisami Statutu Teatru działalność TR Warszawa organizowana jest w oparciu o sezon artystyczny, na który ustala się plan repertuarowy, a sezon artystyczny trwa od 1.09 danego roku do 31.08 roku następnego.

Zgodnie z zapisami Regulaminu Organizacyjnego odpowiedzialnym w zakresie m.in. zapewnienia wysokiego poziomu wszystkich działań programowo-artystycznych Teatru oraz kreowanie zespołu aktorskiego, w tym przygotowania rocznych i wieloletnich planów artystycznych Teatru, zgodnych ze Strategią TR Warszawa, obejmujących premiery i inne wydarzenia artystyczne oraz towarzyszące jest Zespół Programowo-artystyczny prowadzony przez Zastępcę Dyrektora ds. Artystycznych.

Do zadań w zakresie odpowiedzialności Zespołu należy także współpraca merytoryczna przy przygotowywaniu sprawozdań z działalności artystycznej TR Warszawa.

W TR Warszawa Plany artystyczne są tworzone na okres roku ze wskazaniem tytułów poszczególnych spektakli/wydarzeń w poszczególnych miesiącach danego roku. Do wskazanych przedsięwzięć są wskazywane koszty eksploatacji, aby dokonać odpowiedniego zaplanowania kosztów z nimi związanych. Tworzony jest również miesięczny Plan repertuarowy, który zawiera niezbędne dane.

TR Warszawa rozpoczęła nowatorskie podejście do tworzenia planów repertuarowych w perspektywie dłuższej niż miesięczna, której koncepcja była wypracowana przez Zespół roboczy. Tradycyjny repertuar został zastąpiony otwartym kalendarzem z potwierdzonymi setami lub blokami setów spektakli, wysyłany do wiadomości wszystkich pracowników. Otwarta formuła polegała na tym, że w każdym momencie w dokumencie możliwa była zmiana. Wprowadzono również system planowania repertuarowego opartego o kalendarz Google. Dane są na bieżąco aktualizowane przez uprawnione osoby. Wg oceny kierownictwa TR Warszawa taki system w dużym stopniu ułatwia pracę i współpracę poszczególnych zespołów oraz zapewnia możliwość elastycznego planowania repertuaru z dużym wyprzedzeniem (na około 4 m-ce).

Plan repertuarowy jako plan stanowiący fundament podstawowej działalności statutowej stanowi podstawę do planowania dalszych działań, związanych z gospodarką finansową, w tym zapewnienia finansowania zaplanowanych działań statutowych a tym samym odpowiedniego zarządzania gospodarką finansową TR Warszawa.

Dotychczasowy system nie uwzględniał zmian, które miały miejsce w zakresie danego spektaklu/wydarzenia lub w trakcie roku jeżeli chodzi o zmiany w odniesieniu do planu rocznego. Nie dokonywane były analizy realizacji ustalonego planu w trakcie roku, w tym uwzględniania planowanych zmian finansowych. Dotychczasowy system tworzenia planu artystycznego/ustalania repertuaru nie był korzystny z punktu widzenia planowania finansowego, efektywnego wydatkowania środków publicznych i właściwego realizowania zadań z zakresu kontroli zarządczej rozumianej jako ogół działań, za które jest odpowiedzialny kierownik jednostki.

Zarządzeniem nr 11 z dnia 16.11.2022 w sprawie wprowadzenia nowego Regulaminu organizacji pracy artystycznej w TR Warszawa określono następujące kwestie, poza obowiązkami określonymi w Regulaminie Pracy: obowiązki osób należących do Zespołu aktorskiego, obowiązki pracodawcy, stawki aktorskie, dodatkowe uprawnienia osób należących do zespołu aktorskiego (w tym rezygnacja z ról, zwolnienia od obowiązków etatowych, zwolnienia w trakcie produkcji, zastępstwa, urlopy), organizacja pracy artystycznej, przebieg prób i spektakli, raportowanie, Zasady współpracy koprodukcyjnej, bhp i zasady dobrej współpracy. Zarządzenie zawiera również Regulamin współpracy z twórcami/twórczyniami, a także budżet produkcyjny Spektaklu, zgodnie z którym zawiera wynagrodzenia twórców/czyń, koszty usług i materiałów, niezbędnych do wykonania i zakupu środków inscenizacji (scenografia, kostiumy, rekwizyty), koszty zakupu dodatkowego sprzętu technicznego, przygotowania projekcji wideo, nagrań muzycznych i innych środków inscenizacyjnych, koszty autorskich praw majątkowych i licencji, potrzebnych do wyprodukowania Spektaklu oraz inne wydatki, związane bezpośrednio z produkcją Spektaklu, ponoszone w okresie produkcyjnym.

Za podział budżetu odpowiedzialny jest kierownik/czka działu produkcji. Reżyser/ka ma możliwość wglądu w szczegółowy podział budżetu oraz konsultacji w celu efektywnego wykorzystania środków finansowych, w szczególności wypracowania proporcji wynagrodzeń odpowiednich do wkładu pracy każdego/ej ze współtwórców/czyń oraz odpowiedniego dla potrzeb Spektaklu poziomu finansowania środków inscenizacyjnych.

Budżety produkcyjne Spektakli są potwierdzane ostatecznie po otrzymaniu przez Teatr oficjalnej informacji od Organizatora na temat przyznanej dotacji podmiotowej na dany rok. Reżyser/ka zobowiązuje się nie przekroczyć budżetu produkcyjnego Spektaklu. Przekroczenie budżetu może nastąpić wyłącznie w uzasadnionych przypadkach za uprzednią pisemną zgodą dyrektora/ki Teatru.

Określono również w jaki sposób wyliczany jest średni koszt eksploatacji Spektaklu, w którego skład wchodzi:

- a) koszty techniczne (np. wypożyczenie dodatkowego sprzętu technicznego);
- b) koszty scenograficzne (np. zakup lub wypożyczenie rekwizytów, w tym rekwizytów zużywalnych);
- c) realizacja efektów specjalnych;
- d) koszty materiałów zużywalnych, charakteryzacji;
- e) honoraria aktorów/ek (z uwzględnieniem obciążeń publiczno-prawnych);
- f) honorarium reżysera/rki i innych twórców/czyń za wznowienie;
- g) honoraria doangażowanych dodatkowych wykonawców/czyń, statystów/ek itp.;
- h) zobowiązania publicznoprawne w związku z zawartymi umowami;
- i) koszty uzyskania majątkowych praw autorskich;
- j) inne koszty mające wpływ na koszt eksploatacji związane z kształtem i obsługą spektaklu.

Koszt eksploatacji przyjmowany jest na etapie przygotowania produkcji wg uzgodnionej koncepcji inscenizacyjnej. W przypadku, jeśli średni koszt eksploatacji Spektaklu przekroczy wskazaną kwotę, twórca/czyni zobowiązuje się do wprowadzenia niezbędnych zmian obniżających ten koszt. Średni koszt eksploatacji nie powinien przekroczyć kwoty odpowiedniej dla przyjętej kategorii programowej Spektaklu.

W zarządzeniu określono również zasady ustalania obsady aktorskiej, organizację pracy nad spektaklem, eksploatację spektaklu, zasady promocji i komunikacji, a także „Szczegółowe wymagania dla koncepcji inscenizacji i projektu scenograficznego widowiska”.

Plany artystyczne/repertuarowe tworzone są na podstawie określonych zasad, w ustalonym zakresie i terminie oraz mają związek z innymi danymi niezbędnymi do tworzenia pozostałych planów np. rzeczowo-finansowego, finansowego, zakupów, planu zamówień publicznych. Tworzone są w oparciu o promesę budżetową w zakresie przewidzianej dla teatru dotacji. Plany budżetowe zostały wprowadzone w roku 2018 i na bieżąco doskonalone. Zamierzenia artystyczne są przekazywane w postaci planu rzeczowo-finansowego do ujęcia w ogólnym narzędziu planistyczno-controlingowym funkcjonujących w TR Warszawa.

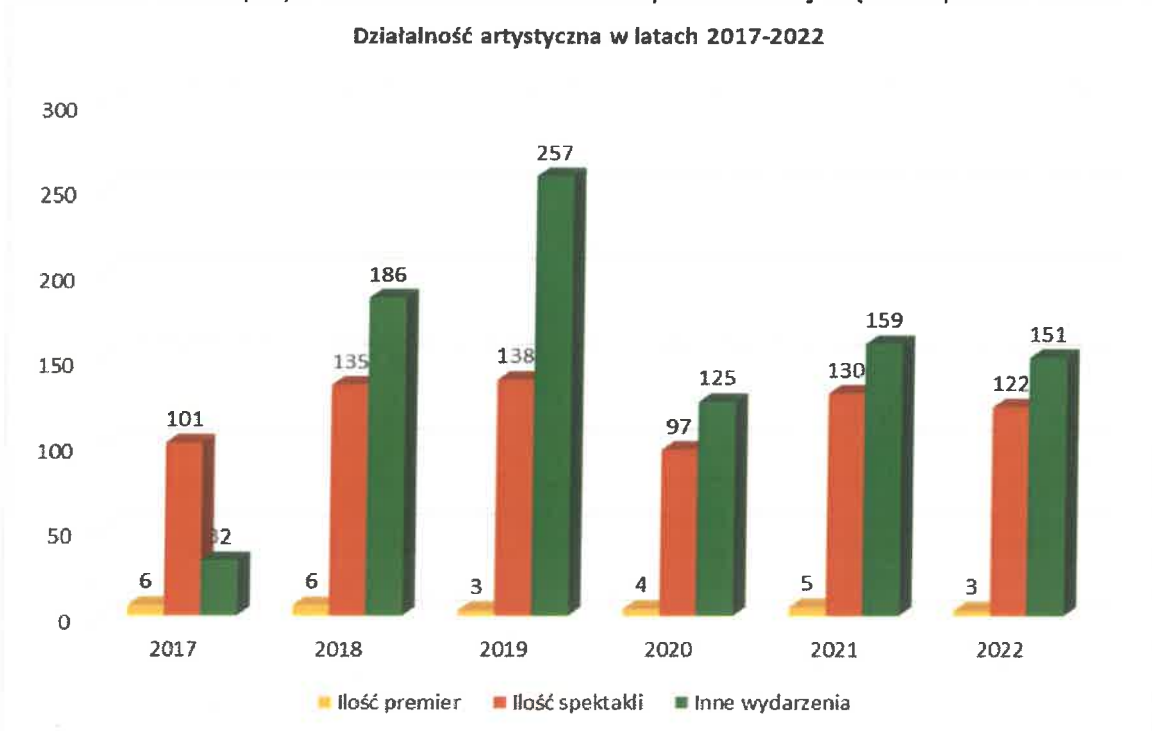
Z działalności artystycznej w TR Warszawa sporządzane są Sprawozdania w okresach sprawozdawczych, które stanowią załączniki do sprawozdania finansowego jako „Sprawozdania z działalności artystycznej TR Warszawa”. W ww. Sprawozdaniach zamieszczane są dane m.in. o: liczbie przedstawień, liczbie widzów, cenach biletów, kosztów eksploatacji - w podziale na: przedstawienia własne, występy poza siedzibą (krajowe i zagraniczne), przedstawienia gościnne i inne wydarzenia.

Oprócz podsumowań i sprawozdań rocznych znalazło się również „Podsumowanie sezonu 2020/2021 (wrzesień 2020-sierpień 2021) – „W stronę Teatru Przyszłości”, w którym podkreślono: „To był wyjątkowy sezon dla TR Warszawa. Trwająca od marca 2020 roku pandemia i dwa lockdowny, zamknięcie teatrów dla publiczności i przeniesienie działalności artystycznej do sieci, odwoływanie spektakli i przerywanie pracy nad premierami, alerty covidowe i nadzwyczajne środki bezpieczeństwa – wydarzenia szesnastu miesięcy wystawiły na wielką próbę dotychczasowe formy działania teatrów i całej sfery kultury”.<sup>4</sup>

W „Podsumowaniu sezonu artystycznego w latach 2020-2022” wskazano: „W sezonie 2021/2022 strategicznym założeniem programowym było ograniczenie produkcji nowych przedstawień i rezygnacja z dużych, międzynarodowych projektów na rzecz eksploatacji premier, zrealizowanych w okresie pandemii, które nie mogły być prezentowane wcześniej z uwagi na obostrzenia epidemiologiczne”. Opracowania znakomicie prezentują życie Teatru i jego osiągnięcia w tych latach.

<sup>4</sup> W okresie prowadzenia działalności on-line odbyły się 83 wydarzenia, w tym 28 spektakli oraz 55 wydarzeń dodatkowych, przeprowadzono 56 spotkań po transmisjach spektakli i wydarzeniach premierowych TR Online oraz webinarach i dyskusjach. Udział publiczności kształtował się na poziomie: 1) 7586 suma osób uczestniczących w transmisjach i retransmisjach spektakli, 2) 1569 osób uczestniczących w warsztatach i webinarach, 3) 8800 osób uczestniczących w dyskusjach po spektaklach, warsztatach i webinarach. Łączny zasięg działań na platformie TR Online wyniósł ponad 215 tysięcy odston, a na Facebooku TR Warszawa prawie 2 miliony odston.

Działalność artystyczna w latach 2017 -2022 przedstawiała się następująco, co przełożyło się również na wzrost przychodów TR Warszawa, o czym w dalszej części Raportu:



W powyższym zakresie rekomendowano działania: 1) opracowanie zasad tworzenia projektu planu artystycznego/repertuarowego oraz projekty innych planów związanych z podstawową działalnością TR w celu zapewnienia środków na ich realizację w planie rzeczowo-finansowym do wysokości przyjętego planu finansowego oraz jego korekt w ciągu roku oraz 2) w miarę potrzeb dokonywać zmian w ustalonym planie repertuarowym w powiązaniu ze zmianami w planie rzeczowo-finansowym w porozumieniu z głównym księgowym TR Warszawa. Wg oceny podczas audytu rekomendacje zostały zrealizowane.

## 6. Prowadzenie rachunkowości i gospodarowanie środkami finansowymi

### 6.1. Prowadzenie rachunkowości.

Instytucje kultury jako jednostki posiadające osobowość prawną zobowiązane są do prowadzenia ksiąg rachunkowych i sporządzania sprawozdań finansowych zgodnie z zasadami określonymi w ustawie o rachunkowości, z uwzględnieniem specyfiki ich działalności wynikającej z ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej.

Zgodnie z ustawą o finansach publicznych kierownik jednostki sektora finansów publicznych jest odpowiedzialny za całość gospodarki finansowej tej jednostki.

Kierownik jednostki może powierzyć określone obowiązki w zakresie gospodarki finansowej pracownikom jednostki. Przyjęcie obowiązków przez te osoby powinno być potwierdzone dokumentem w formie odrębnego imiennego upoważnienia albo wskazania w regulaminie organizacyjnym tej jednostki. Jak wskazano w części Raportu dot. Regulaminu organizacyjnego powyższe kwestie/odpowiedzialność została uregulowana w Regulaminie organizacyjnym TR Warszawa.

Księgi rachunkowe Teatru prowadzone są według zasad określonych przez ustawę o rachunkowości, Statut oraz Politykę rachunkowości wprowadzoną w życie Zarządzeniem Nr 18 Dyrektorki TR Warszawa z dnia 4.12.2021 r. w sprawie dokumentacji opisującej przyjęte w TR Warszawa zasady (politykę) rachunkowości.

Ww. zarządzenie uchyla poprzednią Politykę wprowadzoną Zarządzeniem nr 12 z dn. 6.12.2013 przez Dyrektora Naczelnego Teatru Rozmaitości w sprawie prowadzenia rachunkowości w TR Warszawa.

Obecnie obowiązująca Polityka rachunkowości zawiera 5 Załączników określających:

- 1) Ogólne zasady prowadzenia ksiąg rachunkowych,
- 2) Metody wyceny aktywów i pasywów oraz ustalenia wyniku finansowego,
- 3) Sposób prowadzenia ksiąg rachunkowych (zał. 3, 4, 5 do Polityki).

Księgi są prowadzone z wykorzystaniem systemu informatycznego obejmującego moduły odpowiednie do danego rodzaju ksiąg.

Księgi rachunkowe są prowadzone zgodnie z zapisami ustawy i przyjętą Polityką. Uwaga NIK w wyniku prowadzonej kontroli dot. gospodarki finansowej dotycząca zestawienia obrotów i sald została zrealizowana. Systemy są właściwie zabezpieczone; osoby uprawnione do wprowadzania danych posiadają indywidualne hasła dostępu zmieniane okresowo. Dostęp do danych jest ograniczony i polega na tym, że w tym samym czasie może wprowadzać dane do systemu tylko jedna osoba dla której przydzielono licencję.

Po zakończonej pracy zapisuje się kopię zapasową na dysku twardym. Kopie rezerwowe są tworzone systematycznie na trwałych nośnikach informacji.

Organizacja ewidencji księgowej umożliwia kompletne i poprawne ujęcie zapisów w księgach i powiązanie ich z dowodami źródłowymi, a także prawidłową chronologię i systematykę zapisów we właściwych okresach sprawozdawczych.

W zakresie prowadzonej Inwestycji na Placu Defilad dane wprowadzane są obecnie przez Zespół księgowości.

Istnieje ryzyko, że przy zachowaniu takiej zasady po uruchomieniu Inwestycji (jako realizowanego projektu budowlanego) ilość dokumentów dotyczących rozliczeń z Wykonawcami oraz innymi np. inspektorami nadzoru, podwykonawcami, może osiągnąć znaczne ilości i będzie konieczne wyodrębnienie ewidencjonowania tych rozliczeń przez dodatkowe osoby.

Polityka rachunkowości określa zasady systemu weryfikacji i kontroli funkcjonalnej sprawowanej przez poszczególne role ujęte w ww. dokumencie gdzie wiodącą rolę odgrywa Dyrektorkę i Główną Księgową.

Zgodnie z ww. Polityką oraz zasadami obiegu dokumentów ujętymi m.in. w zarządzeniach dot. udzielania zamówień (w którym określono obieg i kontrolę dokumentów począwszy od wniosku), zakwalifikowania dowodu do księgowania, po kontroli formalno-rachunkowej, dokonują wskazani pracownicy zgodnie z zakresami czynności. Kontroli merytorycznej i akceptacji dowodu do realizacji dokonuje Dyrektorka i Główna Księgową.

Analiza procesu podczas audytu poparta wywiadami oraz analizą dokumentów nie wskazuje na nieprawidłowości, dokumenty są akceptowane i zatwierdzane a także odpowiednio kwalifikowane do ksiąg rachunkowych. Spostrzeżenia audytora w tym zakresie dotyczą konieczności aktualizacji lub wycofania z obiegu dokumentu wewnętrznego dot. obiegu i kontroli dokumentów, który odnosi się do nieaktualnych stanowisk i osób (imię i nazwisko).

Aktualizacja zapisów Polityki rachunkowości realizowana jest na bieżąco i zawiera wszystkie elementy wynikające z zapisów ustawy o rachunkowości.

Wprowadzono uregulowania dot. kontroli dokumentów uczestniczących w zdarzeniach gospodarczych, w tym należności i rozliczaniu kart płatniczych, eliminując ryzyko opóźnień w rozliczaniu, co miało miejsce w okresie przed 2017 r. nie określając zasad rozliczania. Brak jasno określonych zasad rozliczania, odpowiedzialności i potrącania z wynagrodzenia nierozliczonych kwot wg ustalonych zasad i terminów powodował znaczne opóźnienia, brak bieżącego/terminowego rozliczania oraz saldo na koniec roku niekorzystnie wpływające na wynik finansowy. W chwili obecnej taka sytuacja nie ma już miejsca.

TR Warszawa prowadzi księgi rachunkowe na podstawie przyjętej Polityki rachunkowości, których rzetelność i zgodność z obowiązującymi przepisami jest potwierdzana w corocznych Raportach dot. badania przez uprawniony podmiot. Opinia biegłego rewidenta za poszczególne lata (2017-2022) na podstawie badania ksiąg rachunkowych i rocznych sprawozdań bilansowych potwierdza, że wynik bilansowy brutto ustalono dokonując prawidłowego zamknięcia sald kont przychodowo-kosztowych, zgodnie z zasadami określonymi w przyjętej Polityce rachunkowości Teatru.

W zakresie ewidencji otrzymywanej dotacji oraz środków uzyskiwanych z innych źródeł finansowania w chwili obecnej jest uporządkowana zarówno w narzędziu służącym do kontroli planu finansowego jak i rzeczowo-finansowego jak i kontach księgowych. Przyporządkowana jest odpowiednia analityka umożliwiająca rozróżnienie źródeł finansowania (analityczne rozróżnienie przychodów). Właściwe wskazanie pozycji realizacji zakupów towarów, usług i innych wydatków dokonywanych z uzyskiwanych przychodów umożliwia odniesienie się do analityki przychodów. Możliwe więc jest jednoznaczne określenie stopnia realizacji oraz wyszczególnienie dokonanych wydatków w odniesieniu do źródeł finansowania (przychodów) wg prowadzonej ewidencji.

Analiza dokumentacji w powyższym zakresie potwierdza zgodność z zapisami ustawy o rachunkowości oraz przepisami dotyczącymi gospodarki finansowej jednostek kultury.

W powyższym zakresie rekomendowano działania: 1) w prowadzonej ewidencji księgowej stworzyć taki system rozliczania przychodów i kosztów (z zastosowaniem odpowiedniej analityki kont księgowych), aby możliwe było rozliczanie poszczególnych zadań (spektakli i innych wydarzeń organizowanych przez TR Warszawa w tym we współpracy/w koprodukcji z innymi organizacjami). Uzyskiwana informacja będzie podstawą do prowadzenia analiz efektywności w odniesieniu do zakładanego planu, które wg oceny dokonanej podczas audytu zostały zrealizowane. Wg oceny podczas audytu rekomendacje zostały zrealizowane.

## 6.2. Majątek trwały i obrotowy

Nabywanie środków trwałych może odbywać się wyłącznie zgodnie z uregulowaniami w tym zakresie. Zasady ewidencjonowania środków trwałych zostały określone w Polityce rachunkowości TR Warszawa zgodnie z uregulowaniami w tym zakresie w przepisach powszechnie obowiązujących.

Środki trwałe oraz inne zaliczane jako rzeczowe aktywa trwałe, w które Teatr został doposażony, w wyniku realizacji zakupów ujętych w planach zakupów, realizowanych na podstawie wniosków zakupowych i zawartych umów, w latach 2019-2022, na **łączy wartość ponad 1.700 tys. zł.** można wymienić jako najistotniejsze z nich:

- Zakup sprzętu technicznego: 2 skrzynie transportowe do zestawu audio, 24 nadajniki bodypack, 11 mikrofonów Shure, ładowarki, kable, dystrybutor antenowy, aparat cyfrowy na kwotę 263 tys. zł oraz pętla indukcyjna przenośna, system interkomowy, 2 miksery, konsola, aparat Sony z zestawem, kamery Sony, cyfrowy zestaw Okay o na kwotę 596,5 tys. zł.
- Licencje oprogramowania – symfonia, strona internetowa, serwis internetowy, serwer do obsługi, program do edycji video – na kwotę 150 tys. zł,
- Wykup aut – mercedes Vito, skoda Oktawia, Renault Master – 70 tys. zł,
- Inwestycja w magazyn (Kaczorowa 26a) – Monitoring, budowa ścianki działowej, 6 klimatyzatorów – na kwotę 215 tys. zł.
- poniesiono również wydatki jako inwestycja w siedzibę (Marszałkowska 8): zakup 4 klimatyzatorów, system ppoż, remont toalet, remont garderób, na ogólną kwotę – 365 tys. zł.



Uzyskanie zapewnienia o właściwym gospodarowaniu mieniem dokonywane jest w pierwszej kolejności przez celowo i gospodarnie dokonywane zakupy (ujmowanie w planie finansowym) i właściwie prowadzone zapisy księgowe w tym zakresie, a w drugiej - poprzez działania komisji inwentaryzacyjnej, podczas prowadzonej inwentaryzacji (kontrola stanu aktywów i pasywów). Komisja inwentaryzacyjna potwierdza poprzez prowadzone prace inwentaryzacyjne, że zaewidencjonowane mienie jest w posiadaniu instytucji. W TR Warszawa prowadzona była inwentaryzacja, o czym mowa w części Raportu dot. inwentaryzacji.

Teatr może zbywać środki trwałe, z zastosowaniem przepisów dotyczących przedsiębiorstw państwowych. W ostatnich latach Teatr dokonywał zbycia zbędnych/zużytych środków trwałych.

Przed 2017 r. w TR Warszawa nie określono procedury dotyczącej zbywania środków trwałych zbędnych/zużytych (sprzedaż, likwidacja, inne). W chwili obecnej, chociaż procedury w tym zakresie nie zostały ustalone, przede wszystkim ze względu na niewielką ilość zbywanego mienia, to zasady księgowania, powierzania mienia, inwentaryzacji są ustalone i realizowane.

W powyższym zakresie rekomendowano działania: 1) w prowadzonej ewidencji środków trwałych zaprowadzić analitykę dotyczącą źródeł finansowania ich zakupu, 2) opracować procedurę dotyczącą gospodarowania mieniem, w tym gospodarowania mieniem obrotowym (zasady obrotu magazynowego), mieniem stanowiącym wyposażenie (pracownie, warsztaty, itp.) środki trwałe, mienie pozostające w użytkowaniu, zarządzanie flotą oraz zasady likwidacji oraz ujmowania w prowadzonej ewidencji wartości niematerialnych i prawnych wraz z zasadami postępowania.

Wg oceny podczas audytu należy uznać, że ww. rekomendacje zostały zrealizowane, z zastrzeżeniem, że procedura dot. gospodarowania mieniem nie została opracowana i wdrożona jednak realizowane w tym zakresie mechanizmy kontrolne zapewniają skuteczną kontrolę nad mieniem. Potwierdzeniem powyższego są wyniki inwentaryzacji, które nie wykazują braków w mieniu TR Warszawa.

### 6.3. Sytuacja finansowa TR Warszawa

Sytuacja finansowa na 30.06.2017 r. na podstawie analizy wskaźników finansowych nie była zadawalająca, gdyż udział zobowiązań krótkoterminowych w sumie bilansowej był na poziomie 54,15 %, a wskaźnik płynności zbyt niski (nie osiągnął nawet 1) tzn. że aktywa obrotowe ogółem nie pokrywały zobowiązań. Zobowiązania krótkoterminowe na dzień 31.06.2017 r. wynosiły 1.933,054,77 PLN. Wielkość zadłużenia TR Warszawa zależała od wielkości kredytów i zaciągniętych zobowiązań.

W roku 2017 wielkość zadłużenia wynosiła blisko 2 mln. PLN, w tym 497.597,84 były to zobowiązania wobec banku z tytułu zaciągniętego kredytu.

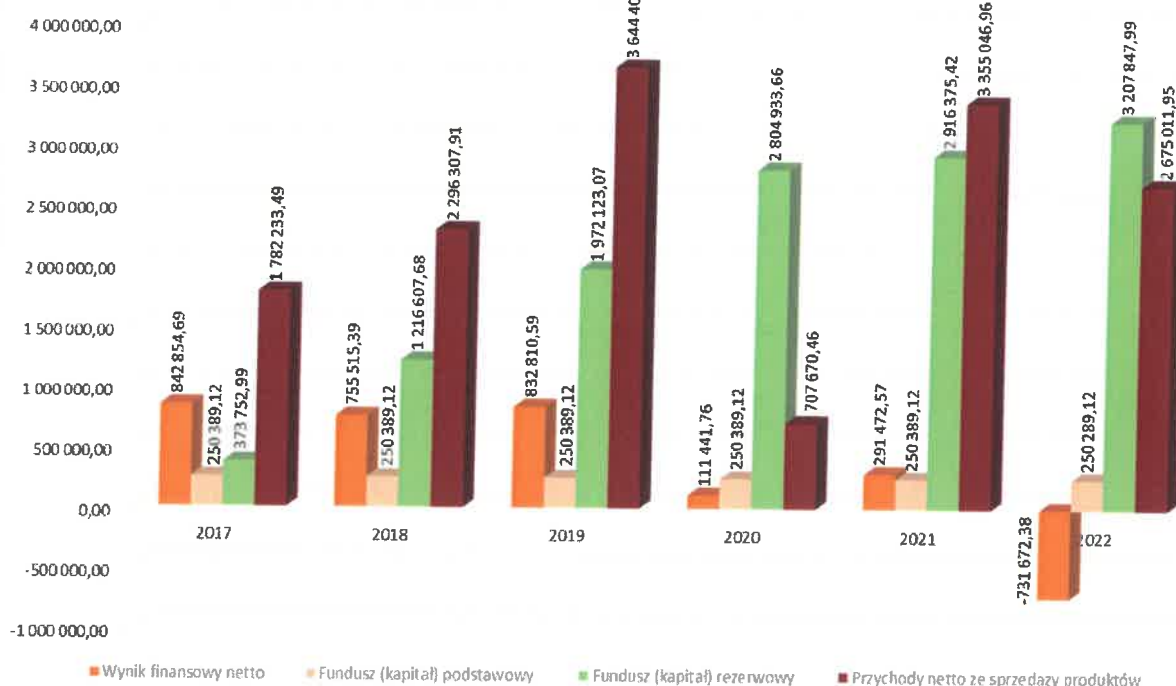
W roku 2018 dzięki podjętym działaniom w zakresie pozyskania środków finansowych i racjonalizacji kosztów TR Warszawa nie posiadał zobowiązań długoterminowych i zachował płynność finansową. Regulowanie zobowiązań uległo znacznej poprawie.

Począwszy od 2018 r. nastąpił znaczący wzrost przychodów oraz funduszu rezerwowego, na który dokonywane były odpisy uzyskane z dodatniego wyniku finansowego.

Sytuacja finansowa TR Warszawa, która miała miejsce w kolejnych latach (do końca roku 2022, za który zostało sporządzone i pozytywnie przyjęte sprawozdanie finansowe) w stosunku do lat poprzednich uległo znacznej poprawie przy wielu niesprzyjających okolicznościach takich jak pandemia i wojna na Ukrainie, o których mowa w niniejszym Raporcie.

Sytuacja finansowa Teatru w analizowanym okresie przedstawia się następująco:

## Kondycja finansowa Teatru w latach 2017-2022



Tak jak wskazano wyżej, kredyty zaciągnięte w latach poprzednich zostały uregulowane i w chwili obecnej Teatr nie posiada zobowiązań tego typu. Stan zobowiązań krótkoterminowych na dzień 31.12.2022 dotyczy zobowiązań z tytułu pochodnych od wynagrodzeń.

Zaliczanie i ujmowanie w księgach rachunkowych (zgodnie z podejmowanymi w tym zakresie decyzjami) w kolejnych latach dodatniego wyniku finansowego (zysku) na poczet funduszu (kapitału) rezerwowego, spowodowało coroczne jego zwiększanie.

Znacznie wzrosły przychody ze sprzedaży, które w roku 2019 w stosunku do roku 2017 zwiększyły się dwukrotnie. Spadek przychodów odczuwalny był w roku 2020 (ze względu na pandemię) jednak w roku następnym (w 2021) znowu osiągnął wielkość przekraczającą 3 mln. PLN, podobnie jak w roku 2019. Kolejnym niesprzyjającym osiągnięciu oczekiwanych przychodów zdarzeniem była wojna na Ukrainie, która spowodowała zahamowanie realizacji zaplanowanych na 2022 r. zamierzeń.

Przez wszystkie lata Teatr odnotowywał zysk w ostatnim jednak roku odnotował stratę w wysokości 731.672,38 PLN, która zgodnie z informacją zawartą w załączniku do pisma Dyrektora Biura Kultury Urzędu m. St. W-wy z dnia 13.06.2023 r. w sprawie zatwierdzenia sprawozdania finansowego za 2022 r. będzie pokryta z funduszu rezerwowego Teatru. Fundusz rezerwowy wynosił na dzień 31.12.2022 r. – 3.207.847,99 PLN, pokrycie straty natomiast zaangażuje ww. fundusz w 22,8 %.

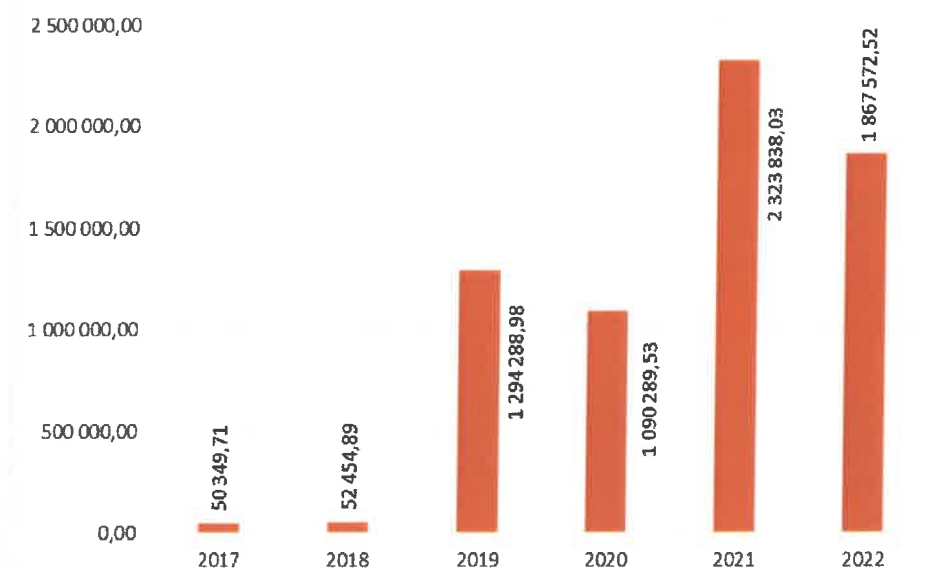
W załączniku do pisma w sprawie zatwierdzenia sprawozdania finansowego za rok 2022 oraz wyrażenia pozytywnej opinii odnośnie sprawozdania merytorycznego za 2022, zawarto informacje dot. przyczyny uzyskania ujemnego wyniku finansowego: *Pandemia Covid -19 miała wciąż (szczególnie w I półroczu 2022 r.) znaczny wpływ na frekwencję oraz działania organizowane przez instytucje kultury. Wiele wydarzeń zostało odwołanych ze względu na zachorowania w zespole. Eskalacja wojny na Ukrainie, która nastąpiła 24 lutego 2022 r., a także przybycie do Warszawy setek tysięcy uchodźczyń i uchodźców wpłynęło na działania instytucji kultury. Część z nich zmieniła się w punkty pomocowe, zbierała i dystrybuowała dary, oferowała noclegi, organizowała koncerty charytatywne. Działalność instytucji została*

dopasowana do aktualnych warunków, oferta kulturalna została poszerzona dla osób z Ukrainy, pojawiły się rezydencje dla artystek i artystów i projekty polsko-ukraińskie.

W ww. piśmie potwierdzono również, że działalność prowadzona przez instytucję w 2022 r. była zgodna ze zobowiązaniami wynikającymi z umowy w sprawie warunków organizacyjno-finansowych działalności kultury oraz programu działania instytucji.

Oprócz zwiększenia wielkości funduszu rezerwowego zwiększył się również stan środków finansowych na rachunkach bankowych z 50 tys PLN (w 2017 r.) do ponad 2,3 mln PLN (w 2022 r.).

Środki zgromadzone na rachunkach bankowych w latach 2017-2022



Istotne pozycje bilansu wg sporządzonych, potwierdzonych pozytywną opinią biegłego rewidenta oraz zatwierdzonych przez Organizatora ujęto poniżej:

Pozycje Bilansu	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>AKTYWA</b>						
A. Aktywa trwałe	2 908 457,15	3 177 082,42	20 798 288,52	21 228 147,77	22 258 922,62	26 032 068,81
A.II. Rzeczowe aktywa trwałe, w tym:	2 890 318,54	3 091 069,07	20 770 197,23	21 179 630,84	22 227 800,55	26 090 230,45
A.II.2. środki trwałe w budowie	1 567 210,71	2 121 954,75	20 198 437,52	20 640 690,73	21 258 406,77	25 135 088,51
B. Aktywa obrotowe	412 380,75	547 535,86	1 999 702,54	1 725 055,62	2 869 046,20	2 899 990,35
B.I. Zapasy	104 613,75	212 373,85	201 712,00	345 593,08	158 685,57	181 342,17
B.II. Należności krótkoterminowe	254 264,14	275 759,91	132 253,62	235 116,03	334 720,73	810 835,23
B.III. Inwestycje krótkoterminowe, w tym:	53 502,86	54 887,75	1 293 649,70	1 104 729,91	2 341 900,89	1 867 572,52
środki pieniężne w kasie i na rachunkach bankowych	53 502,86	54 887,75	1 293 649,70	1 104 729,91	2 341 900,89	1 867 572,52
<b>PASYWA</b>						
A. Kapitał (fundusz) własny	1 466 996,80	2 222 512,19	3 055 322,78	3 166 764,54	3 458 237,11	2 726 564,73
A.I. Kapitał (fundusz podstawowy)	250 289,12	250 289,12	250 389,12	250 289,12	250 289,12	250 289,12
A.IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	373 752,99	1 216 607,68	1 972 123,07	2 804 933,66	2 916 375,42	3 207 847,99
A.VI. Zysk (strata) netto	842 854,69	755 515,39	832 810,59	111 441,76	94 410,72	-731 672,38
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	1 853 841,10	1 502 106,09	19 742 668,28	19 786 438,85	21 669 731,71	26 205 494,43
B.III. Zobowiązania krótkoterminowe	732 128,16	223 139,83	650 874,78	195 310,11	359 634,89	953 481,12
B.IV. Rozliczenia międzyokresowe	1 054 993,64	1 212 246,96	19 025 074,20	19 495 906,66	20 343 216,95	24 267 416,84

#### 6.4. Plan Finansowy, koszty, przychody.

Podstawą gospodarki finansowej TR Warszawa jest plan finansowy ustalony przez Dyrektorkę TR Warszawa z zachowaniem wysokości dotacji organizatora. Plan finansowy jest sporządzany i przedkładany Organizatorowi. TR Warszawa pokrywa koszty bieżącej działalności, w tym reguluje zobowiązania z uzyskiwanych przychodów, które pochodzą ze źródeł wskazanych zgodnie z zapisami Statutu,<sup>5</sup>

Zgodnie z uofp budżet jednostki samorządu terytorialnego jest planem rocznym, co wynika zasady roczności budżetu określonej wprost we wskazanym przepisie. Konsekwencją zasady roczności jest ograniczony zakres czasowy jej obowiązywania, a utrata mocy obowiązującej następuje z końcem roku budżetowego<sup>6</sup>.

Ustawa ofp, zasady gospodarki finansowej, w tym zasady dokonywania wydatków ze środków publicznych, a między innymi to, że:

- wydatki mogą być ponoszone na cele i w wysokości ustalonej m.in. w planie finansowym jednostki sektora finansów publicznych,
- wydatki powinny być dokonywane w sposób oszczędny, celowy, z zachowaniem zasady uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów, w sposób umożliwiający terminową realizację zadań oraz w wysokości i terminach wynikających z wcześniej zaciągniętych zobowiązań,
- jednostki sektora finansów publicznych dokonują wydatków zgodnie z przepisami dotyczącymi poszczególnych rodzajów wydatków,
- wydatki i rozchody ujęte w budżetach jednostek sektora finansów publicznych stanowią nieprzekraczalny limit,
- jednostki sektora finansów publicznych dokonują zakupu usług, dostaw oraz robót budowlanych na zasadach określonych w przepisach ustawy z Prawo zamówień publicznych.

Naruszeniem dyscypliny finansów publicznych jest w zakresie odpowiedzialności głównego księgowego za kontrolę zgodności operacji gospodarczej lub finansowej poprzez niedokonanie lub nienależyte dokonanie wstępnej kontroli zgodności operacji gospodarczej lub finansowej z planem finansowym lub kompletności i rzetelności dokumentów dotyczących takiej operacji, jeżeli miało ono wpływ na:

- 1) dokonanie wydatku powodującego przekroczenie kwoty wydatków ustalonej w planie finansowym jednostki sektora finansów publicznych;
- 2) zaciągnięcie zobowiązania niemieszczącego się w planie finansowym jednostki sektora finansów publicznych.

Środki finansowe na działalność statutową są uzyskiwane w postaci dotacji podmiotowej lub z innych źródeł. Posiadanie środków na ww. poziomie zależy od: prawidłowości planowania, wielkości otrzymanej dotacji oraz poziomu uzyskanych przychodów z np. sprzedaży biletów i innych możliwych źródeł.

Zidentyfikowany podczas audytu otwarcia: brak ustalenia zasad planowania, w tym planowania rzeczowo-finansowego, który uniemożliwił dokonywanie kontroli zgodności dokonywanych operacji (zdarzeń gospodarczych wymaganej przepisami od głównego księgowego jednostki sektora finansów publicznych), nie ma już obecnie miejsca w TR Warszawa.

<sup>5</sup> Zgodnie z uofp samorządowe osoby prawne wyodrębniają w planach finansowych:

- 1) przychody z prowadzonej działalności;
- 2) dotacje z budżetu państwa lub budżetów jednostek samorządu terytorialnego;
- 3) koszty, w tym:
  - a) wynagrodzenia i składki od nich naliczane,
  - b) płatności odsetkowe wynikające z zaciągniętych zobowiązań,
  - c) zakup towarów i usług;
- 4) środki na wydatki majątkowe;
- 5) środki przyznane innym podmiotom;
- 6) stan należności i zobowiązań na początek i koniec roku;
- 7) stan środków pieniężnych na początek i koniec roku.

<sup>6</sup> Odstępstwem od tej reguły są rozwiązania określone jako realizacja wieloletnich prognoz finansowych czy wydatków niewygasających z upływem roku budżetowego

W chwili obecnej w TR Warszawa tworzony jest projekt planu finansowego na podstawie zasad ujętych w Komunikacie (z 2018 r.) skierowanym przez Dyrektorkę TR Warszawa do kierowników komórek organizacyjnych. Przygotowany projekt planu przedkładany jest Organizatorowi w jako materiał planistyczny dotyczący wielkości oczekiwanej do uzyskania dotacji podmiotowej. Proces planowania w TR Warszawa opiera się na planowaniu kosztów w podziale na: materiały dot. kosztów eksploatacji, plany produkcyjne, inwestycja – budowa siedziby TR Warszawa, promocja, edukacja, koszty produkcji.

Ewidencja księgową dotyczącą realizacji planu finansowego przed 2017 r. nie uwzględniała podziału na wydatki realizowane z uzyskiwanej na dany rok dotacji oraz z innych źródeł.

W chwili obecnej stworzono system tworzenia i korygowania planu finansowego poprzez jego sporządzanie wraz z dokonywaniem kolejnych korekt, w tym z określeniem tytułu, nr. kolejnej korekty, daty sporządzenia, uwidocznienia zmian (plan przed korektą, korekta, plan po korekcie). Realizacja i nadzór odbywa się przy wsparciu narzędzia w formie arkusza Excel dostosowanego do potrzeb analizy, nadzoru, weryfikacji.

Przed 2017 r. w TR Warszawa nie określono zasad planowania w zakresie rzeczowo-finansowym. Chociaż przepisy nie określają obowiązku tworzenia planu rzeczowo-finansowego zaleca się w celu efektywnego planowania i monitorowania realizacji planu finansowego opracowanie zasad tworzenia planu rzeczowo-finansowego, dokonywania jego korekt w ciągu roku. Plan rzeczowo-finansowy stanowi podstawę do opracowania planu finansowego TR Warszawa.

*Zgodnie z ustaleniami podczas audytu właściwe i zgodne z potrzebami zaplanowanie wydatków stanowi jasny obraz możliwych do dokonania zakupów i odpowiednie zarządzanie tym planem. W prosty sposób można na jego podstawie opracować plan zakupów/zamówień publicznych. Na skutek korekt wynikłych podczas realizacji (np. oszczędności w trakcie zakupów) możliwe są zmniejszenia lub zwiększenia w poszczególnych pozycjach planu w trakcie jego realizacji, co również podlega monitoringowi i właściwemu zarządzaniu.*

Z uzyskanych podczas audytu informacji wynika, że TR Warszawa jest jedynym teatrem w Mieście Stołecznym Warszawa, który sporządza plan w takiej szczegółowości i zakresie. Zarówno Dyrektorka TR Warszawa jak i Główna księgową pozytywnie oceniają przyjęty sposób planowania i nadzoru nad realizacją planu finansowego.

Nadzór zawieraniem umów w granicach przewidzianego na ten cel planu i nadzór nad ich realizacją odbywa się w chwili obecnej ze wskazaniem ich wartości, co nie stwarza obecnie zagrożenia zaciągnięcia zobowiązań ponad określony na dany rok plan finansowy. Bowiem plan wydatków rozumiany jest i nadzorowany jako zarówno limit wydatków na dany rok, ale także limit zobowiązań, w granicach którego dopuszczalne jest ich zaciąganie. Wszystkie zakupy są poprzedzone wnioskami o ich dokonanie w odpowiednim trybie, po dokonaniu ich weryfikacji i akceptacji przez wskazane w przepisach wewnętrznych Teatru osoby.

Dodać należy, iż podczas kontroli NIK w 2021 r. jako nieprawidłowość stwierdzono zmiany w planie rzeczowo-finansowym bez jednoczesnych zmian w planie finansowy, które dokonywane były w planie finansowym okresach sprawozdawczych. Zasady takie były uzgodnione i akceptowane przez Dyrektorkę oraz Główną księgową TR Warszawa oraz przez właściwe w tym zakresie Biuro Organizatora.

System planowania i nadzoru nad gospodarką finansową TR Warszawa został opracowany rzetelnie i tak też jest realizowany przez wyznaczone i odpowiedzialne za ten zakres osoby. Jednak zasady powyższe chociaż sprawdzają się jako narzędzie kontroli wewnętrznej (wspierając nadzór nad celowością, oszczędnością, gospodarnością dokonywanych zakupów) nie zapewnią środków na realizację założonych celów, w przypadku kiedy dotacja przedmiotowa na dany rok przyznawana jest w znacznie mniejszych kwotach niż wynika to z danych planistycznych i kwot ujętych w planach finansowych składanych corocznie do Organizatora przez TR Warszawa.



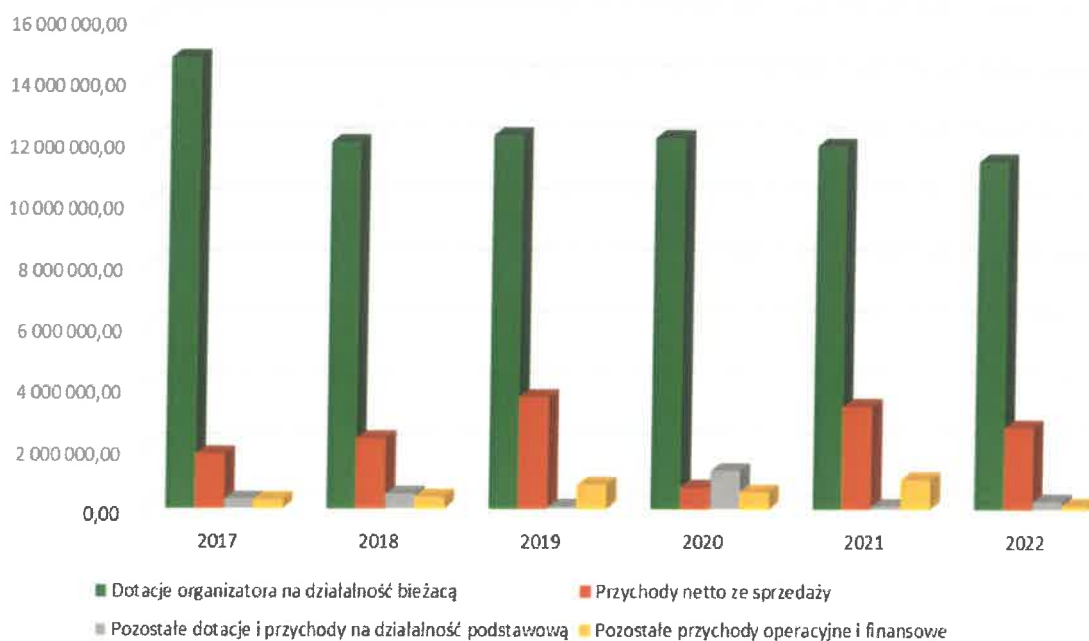
Sytuacja finansowa w analizowanych latach poprawiła się w stosunku do 2017 r., gdzie biorąc pod uwagę wielkość otrzymywanych dotacji należy stwierdzić, że wielkość dotacji w stosunku do roku 2017 uległa relatywnemu zmniejszeniu.

Na rok 2023 złożono Organizatorowi w dniu 28.06.2022 r. projekt planu finansowego zawierający 15 mln. PLN planowanej dotacji podmiotowej na działalność bieżącą, gdzie uzyskano jedynie 11.290.000 PLN, a w marcu br. została zwiększona do kwoty 11.326.900 PLN. (dane za pierwszy kwartał 2023 r.). Uzyskana dotacji na rok 2023 jest więc znacznie mniejsza niż planowana.

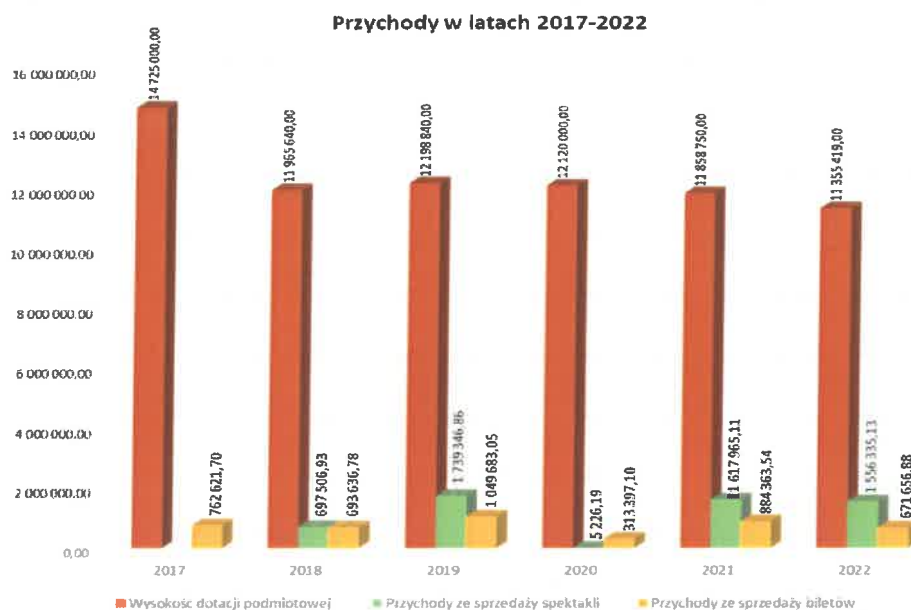
Przychody Teatru ze sprzedaży netto w roku 2019 i 2021 zwiększyły się ponad dwukrotnie w odniesieniu do roku 2017. Zestawienie przychodów z różnych źródeł w poszczególnych latach przedstawia tabela i wykres niżej:

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Dotacje organizatora na działalność bieżącą	14 725 000,00	11 965 640,00	12 198 840,00	12 120 000,00	11 858 750,00	11 355 419,00
Przychody netto ze sprzedaży	1 782 233,49	2 296 307,91	3 644 405,17	707 670,46	3 355 046,96	2 675 011,95
Pozostałe dotacje i przychody na działalność podstawową	313 188,82	485 169,40	73 856,53	1 255 500,00	97 429,67	262 526,80
Pozostałe przychody operacyjne i finansowe	302 233,43	384 545,40	794 441,54	557 846,86	970 195,64	118 457,54
<b>Przychody ogółem</b>	<b>17 122 655,74</b>	<b>15 131 662,71</b>	<b>16 711 543,24</b>	<b>14 641 017,32</b>	<b>16 281 422,27</b>	<b>14 411 415,29</b>

### Przychody ogółem



W poszczególnych latach uzyskano następujące przychody w podziale na przychody ze sprzedaży spektakli i ze sprzedaży biletów w odniesieniu do otrzymanej dotacji w poszczególnych latach:



Koszty natomiast kształtowały się na poziomie wskazanym w poniższej tabeli, gdzie znaczna część kosztów dotyczyła wynagrodzeń oraz pochodnych od wynagrodzeń (ponad 60 %).

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Koszty ogółem</b>	<b>16 269 022,05</b>	<b>14 358 695,32</b>	<b>15 499 917,65</b>	<b>14 502 301,56</b>	<b>16 127 988,55</b>	<b>15 116 390,67</b>
<b>Koszty działalności, w tym:</b>	<b>15 725 568,78</b>	<b>14 044 810,79</b>	<b>15 303 062,65</b>	<b>13 995 861,13</b>	<b>15 712 235,38</b>	<b>14 952 336,00</b>
<i>wynagrodzenia</i>	8 542 259,90	8 106 517,66	8 649 203,71	8 019 661,66	8 714 164,05	8 265 767,50
<i>ubezpieczenie społeczne</i>	1 328 630,88	1 286 827,72	1 488 354,47	1 457 719,43	1 665 184,69	1 590 947,43
Pozostałe koszty operacyjne i finansowe	543 453,27	313 884,53	196 855,00	506 440,43	415 753,17	164 054,67
Udział % wielkości wynagrodzeń i pochodnych od wynagrodzeń w ogólnej wielkości kosztów	<b>60,67</b>	<b>65,42</b>	<b>65,40</b>	<b>65,35</b>	<b>64,36</b>	<b>65,21</b>

W powyższym zakresie rekomendowano działania: 1) opracować system planowania rzeczowo-finansowego wraz z procedurą oraz formularzami zawierającymi istotne dane planistyczne, w celu rzetelnego opracowania projektu planu finansowego, zapewniającego środki na podstawową działalność statutową. Na podstawie oceny dokonanej podczas audytu rekomendacje te zostały zrealizowane, o czym mowa również w części raportu dot. prowadzenia rachunkowości.

## 6.5. Należności

Należności stanowią niejako rodzaj kredytu udzielanego przez wierzyciela wobec dłużników. W zależności od polityki stosowanej przez organizację w tym zakresie, taki też kredyt w postaci nierozliczonych należności będzie udzielany. Wobec niekorzystnej sytuacji finansowej jak istniała w TR Warszawa w 2017 r. rekomendowano podjęcie działań w tym zakresie m.in. poprzez skrócenie okresu spłaty należności.

Wobec posiadania nierozliczonych kart płatniczych przez kadrę kierowniczą i braku ustalonych zasad w tym zakresie rekomendowano działania: dokonać zmian w ustaleniu terminu rozliczenia kart płatniczych/kredytowych wskazując dokładny termin rozliczenia wraz z określeniem limitu kart oraz ustalić w formie zarządzenia zasady rozliczania z ww. kart, co wg oceny dokonanej podczas audytu zostało zrealizowane.

## 6.6. Zasady rozliczenia dotacji

Podmioty tworzące instytucje kultury zobowiązane są – na podstawie regulacji określonych ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej do zapewnienia instytucji kultury środków niezbędnych do rozpoczęcia i prowadzenia działalności kulturalnej oraz do utrzymania obiektu, w którym ta działalność jest prowadzona. Środki te przekazywane są w formie dotacji podmiotowej.

W audycie otwarcia wskazano, iż: ze względu na to, iż realizacja Planu finansowego TR Warszawa nie podlega monitorowaniu w powiązaniu ze źródłami przychodów, nie jest możliwe ustalenie wartości planu pozostałego do realizacji, w podziale na środki uzyskiwane z własnej działalności oraz z dotacji. Rekomendowano wyodrębnienie rodzajów dotacji w ewidencji księgowej oraz możliwość monitorowania ich realizacji, co wg oceny podczas audytu zostało zrealizowane.

Powyższe jest na tyle istotne, że wykorzystanie udzielonej przez Organizatora dotacji jest możliwe na cele na jakie została przydzielona. Obowiązkiem podmiotu otrzymującego dotacje (w tym przypadku TR Warszawa) jest dokonanie rozliczenia otrzymanej dotacji zgodnie z przepisami, w oparciu o prowadzoną ewidencję księgową. Środki pochodzące z dotacji podmiotowej służyć mogą wyłącznie realizacji zadań bieżących instytucji kultury, w tym mogą być przeznaczone na utrzymanie obiektu, w którym działalność instytucji kultury jest prowadzona. Nie mogą być przeznaczone na finansowanie lub dofinansowanie inwestycji.

Dotacja stanowi podstawowe źródło utrzymania instytucji kultury. Instytucja kultury co prawda może pozyskiwać przychody z innych źródeł, jednak jest to niewielki procent całości przychodów.

W przypadku TR Warszawa przychody z innych źródeł (sprzedaż biletów, spektakli) chociaż w roku 2019 wykazywały tendencję wzrostową w stosunku do roku poprzedniego, to w roku 2020 znacznie zmalały ze względu na pandemię. W roku 2021 znowu osiągnęły poziom z 2019 r. Jest to jednak w dalszym ciągu znikomy procent. Można zaobserwować trend zmniejszającej się kwoty dotacji przy zwiększającej się wartości przychodów. Wartość uzyskanych przychodów w roku 2019 oraz 2021-2022 kształtuje się na poziomie ok. 20 % wielkości dotacji, co zobrazowano w poniższej tabeli.

Tytuł/rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Wysokość dotacji podmiotowej	14 725 000,00	11 965 640,00	12 198 840,00	12 120 000,00	11 858 750,00	11 355 419,00
Przychody ze sprzedaży spektakli		697 506,93	1 739 346,86	5 226,19	1 617 965,11	1 556 335,13
Przychody ze sprzedaży biletów	762 621,70	693 636,78	1 049 683,05	313 397,10	884 363,54	671 656,88
Suma przychodów	762 621,70	1 391 143,71	2 789 029,91	318 623,29	2 502 328,65	2 227 992,01
Procent przychodów w stosunku do otrzymanych dotacji	5,18	11,63	22,86	2,63	21,10	19,62

Zarządzanie instytucją kultury i prowadzenie gospodarki finansowej zgodnie z zasadami celowości i gospodarności, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa wymaga zaangażowania osób zarządzających, ustalenia właściwych zasad, zrozumienia i realizacji tych zasad przez cały Zespół tworzący Organizację. W każdej Organizacji czynnikami niesprzyjającymi realizacji procesów zarządczych są czynniki ograniczeń finansowych i czynnik zewnętrzne na których częstotliwość i siłę występowania Organizacja nie ma wpływu (np. pandemia, wojna na Ukrainie). Konieczne jest wówczas uruchomienie innych narzędzi zarządczych oraz czujniejszy i wzmożony nadzór nad realizacją zadań/działań/procesów w Organizacji. Tym większa rola osób zarządzających w Organizacji w celu odpowiedniego/skutecznego zarządzania ryzykiem.

Wraz z wprowadzeniem narzędzia planowania rzeczowo-finansowego wprowadzono również zasady ewidencjonowania, realizowania i nadzorowania prawidłowości



wykorzystania udzielonych dotacji podmiotowych, co znacznie usprawniło proces zarządzania oraz wyeliminowało ryzyko braku zgodności z obowiązującym prawem.

## 7. Mechanizmy zarządcze – zasady tworzenia, funkcjonowania i wykorzystania

### 7.1. Kontrola zarządcza

Zgodnie z art. 68 ustawy o finansach publicznych kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
- 2) skuteczności i efektywności działania;
- 3) wiarygodności sprawozdań;
- 4) ochrony zasobów;
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji;
- 7) zarządzania ryzykiem.

Zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej należy do obowiązków kierownika jednostki.

W audycie otwarcia wskazano, że w roku 2013 Kierownictwo Teatru wydało szereg Zarządzeń<sup>7</sup> w których określono szereg działań oraz wskazano role jakie w tym zakresie były realizowane w TR Warszawa na poszczególnych szczeblach zarządzania, które nie były realizowane lub brzmienie zapisów nie było aktualne, zawierały luki formalne i w konsekwencji nie były należycie przestrzegane.

W chwili obecnej Zarządzenia nie istnieją w wykazie aktualnych Zarządzeń obowiązujących w TR Warszawa. Obowiązki i zadania w zakresie kontroli zarządczej zostały zamieszczone we wszystkich dokumentach wewnętrznych (m.in. Regulaminie organizacyjnych, procedurach dot. zamówień i innych) procesach, mechanizmach kontrolnych, procesach zarządzania ryzykiem w TR Warszawa, przyjmując zasadę, że kontrola zarządcza to procesy realizowane przez organizację wzmocnione o system nadzoru nad celowością, gospodarnością, legalnością.

Weryfikacji obowiązku wynikającego z ustawy o finansach publicznych w zakresie systemu kontroli zarządczej dokonano również podczas kontroli NIK<sup>8</sup>, prowadzonej w TR Warszawa w roku 2020, której wyniki przedłożono w wystąpieniu pokontrolnym w 2021, a kontrolą objęto lata 2018-2020. Nie stwierdzono nieprawidłowości w tym zakresie, wskazując w Wystąpieniu, że procesy dot. kontroli zarządczej i zasad gospodarowania środkami publicznymi są realizowane prawidłowo. Kontrola nie wykazała w tym zakresie nieprawidłowości.

W ocenie audytu Jednostka posiada dowolność w usystematyzowaniu obszaru kontroli zarządczej, co istotne to że kontrola ta musi być skuteczna. Obecne podejście przez Kierownictwo TR Warszawa w zakresie wdrożenia zasad kontroli zarządczej potwierdza jej skuteczność.

Corocznie wykonywana jest w TR Warszawa samoocena kontroli zarządczej, której wyniki są przekazywane do Organizatora. Wyniki samooceny kontroli zarządczej wskazują na utrzymujący się wysoki jej poziom.

<sup>7</sup> Zarządzeniem nr 10A/13 Dyrektora Naczelnego TR Warszawa z dnia 18.11.2013 r. wdrożono zasady procedury kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem w TR Warszawa, Zarządzeniem nr 10C/13 Dyrektora Naczelnego TR Warszawa z dnia 19.11.2013 r. wdrożono zasady rejestrowania procedur kontroli zarządczej w TR Warszawa.

<sup>8</sup> Raport NIK z 2021 r. dot. gospodarki finansowej w TR Warszawa w latach 2018-2020.



Tworzony jest również rejestr ryzyk, w którym ujmowane są ryzyka zidentyfikowane w TR Warszawa, oceniany jest poziom tych ryzyk oraz określone działania podejmowane w ramach mityzacji ryzyk.

W latach 2020 -2023 zidentyfikowano następujące ryzyka:

- ✓ ograniczona dostępność aktorów, zagrożenie epidemiologiczne, niska frekwencja, konflikt w zespole,
- ✓ wyciek informacji poufnych z instytucji, brak dostępu do informacji,
- ✓ opóźnienia harmonogramu budowy, cofnięcie wywłaszczenia działki, brak możliwości prowadzenia działalności programowej teatru.

Poziom ryzyk wg oceny ujętej w rejestrze jest na poziomie niskim, co świadczy o wdrożonych i skutecznie działających mechanizmach kontrolnych w zakresie zarządzania ryzykiem. Rekomendacje w tym zakresie dotyczyły dokonania przeglądu i aktualizacji wdrożonych Zarządzeń dotyczących kontroli zarządczej oraz egzekwowanie realizacji określonych zasad i odpowiedzialności. Wg oceny dokonanej podczas audytu rekomendacje zostały zrealizowane.

## 7.2. Zasady obiegu dokumentów

W TR Warszawa opracowano zasady dotyczące obiegu i kontroli dokumentów, w tym dowodów księgowych oraz innych istotnych z punktu widzenia prawidłowości realizacji kontroli zarządczej. Ustalone zasady obiegu i kontroli w powyższym zakresie określają zasady obiegu i są realizowane przez wszystkie komórki organizacyjne Teatru. Zasady te nie są jednak wdrożone aktem wewnętrznym. Dotychczasowe zasady wdrożone w 2013 r. nie obowiązują, a podczas audytu otwarcia oceniono, że chociaż istniała wdrożona procedura zasady te nie były przestrzegane przez kierowników komórek organizacyjnych TR Warszawa.

Obecna sytuacja wskazuje natomiast, że obieg dokumentów jest realizowany sprawnie i terminowo. Zgodnie z zasadami kontroli zarządczej ustalono zasady obiegu i kontroli dokumentów, w tym akceptacji/zatwierdzenia dokumentacji obrazującej zdarzenia gospodarcze w tym rodzajem skutki finansowe, tworząc kontrole funkcjonalną.

Obieg dokumentów ujęty w Zarządzeniu dot. zamówień zawiera zasady akceptacji prawnej, merytorycznej i finansowej zawieranych umów oraz tworzy system gromadzenia zawartych umów. Kontrola merytoryczna, w tym nadzór nad prawidłowością i terminowością realizacji przedmiotu umowy wykonywany jest przez właściwe komórki organizacyjne. Dla jasności i możliwości kontroli nad wnioskami i zawieranymi umowami zaprowadzony jest rejestr umów wraz z numerem, datą, wartością i terminem realizacji w danym roku i kolejnych latach.

Rekomendacje w tym zakresie dotyczyły: 1) zaktualizowania zasad obiegu i kontroli dokumentów wraz ze wzorami istotnych dokumentów oraz mechanizmami kontroli (autoryzacji, zatwierdzenia/akceptacji) przez wyznaczone i odpowiedzialne osoby oraz egzekwowanie realizacji, 2) stworzenie zasady obiegu zawieranych umów wraz z ich ujęciem w prowadzonym rejestrze przez wyznaczoną do tego komórkę organizacyjną, w tym z uwzględnieniem numeru, daty zawarcia, wartości i terminu realizacji w danym roku i kolejnych latach. Na podstawie zawartych umów szacować konieczne do poniesienia koszty wynikające z tych umów w celu prowadzenia analiz zaangażowania środków w danym roku i latach następnych a tym samym posiadania wiedzy w zakresie możliwości finansowych wynikających z planu finansowego. Wg oceny dokonanej podczas audytu rekomendacje zostały zrealizowane.

### 7.3. Zarządzanie procesowe

W organizacjach gdzie proces planowania i analizowania efektywności realizacji założonego planu stanowi podstawowy mechanizm zarządzania, ustalenie przebiegu procesów i ich opisanie jest fundamentalne. Zasadność ustalenia zachodzących procesów i celów (mapa procesów) jest więc istotna. Konstrukcja zarządzania procesowego opiera się również na ustaleniu celów i mierników, tak aby możliwe było monitorowanie skuteczności przebiegu procesów i efektywności osiągania celów.

Zarządzanie przez cele to systematyczne podejście do planowania, kontrolowania i oceniania organizacji oraz pracowników, realizowane poprzez ustalanie celów i ocenę stopnia ich realizacji na podstawie wyników działań.

W dokumentach wewnętrznych TR Warszawa m.in. w Regulaminie Organizacyjnym określono cele oraz wskazano na zasady zarządzania procesowego.

W TR Warszawa określone są mierniki, których realizacja przedkładana jest w formie zestawień za półrocze i rok kalendarzowy w „narzędziu do sprawozdawczości” oraz w Sprawozdaniu z działalności artystycznej.

Rekomendacje w powyższym zakresie to: rozważenie wdrożenia systemu zarządzania procesowego ustalając przy tym system wyznaczania celów i mierników ich realizacji, co może być wykorzystane jako jedno z narzędzi służące efektywności realizowanych zadań. Podczas audytu ustalono, iż po przeprowadzonej analizie skuteczności wdrożenia systemu procesowego odstąpiono od tego zamierzenia oceniając, iż koszty i pracochłonność wdrożenia systemu będzie niewspółmierne z jego efektami. Przyjęto jednak zasady, wg których w TR Warszawa przebiegają określone procesy a kierownicy komórek realizują zadania zgodnie z tymi procesami i współpracują między sobą.

### 7.4. Stan zatrudnienia, polityka kadrowa

W analizowanym okresie wydano szereg zarządzeń dot. struktury zatrudnienia oraz wynagrodzeń. Zmiany w strukturze zatrudnienia wynikały ze zmiany Regulaminu organizacyjnego TR Warszawa dążąc do zapewnienia, iż struktura, zadania oraz obsada jest właściwa i optymalna w celu realizacji zadań statutowych w zakresie zarówno podstawowym/artystycznym jak i wspomagającym/obsługowym. I tak w chwili obecnej obowiązują następujące Zarządzenia wydane przez Dyrektorkę TR Warszawa:

- Zarządzenie nr 7 z dnia 30.09.2022 w sprawie wprowadzenia nowego Regulaminu wynagradzania w TR Warszawa, uzgodniony z działającą u pracodawcy organizacją związkową.
- Zarządzenie nr 13 z dnia 2.12.2022 w sprawie wprowadzenia Polityki ustalania wynagrodzeń twórców/twórczyń pracujących przy produkcji spektakli i wydarzeń artystycznych w TR Warszawa.

W Teatrze dokonana została analiza stanu zatrudnienia, której efektem były zmiany w strukturze i realizowanych zadaniach, zmiany na stanowiskach oraz wdrożenie właściwych mechanizmów nadzoru i kontroli nad realizacją powierzonych zadań.

Przeciętny stan zatrudnienia w kolejnych latach 2020-2021 przedstawiał się następująco:

Lp.	Stanowisko	Przeciętna liczba zatrudnionych roku		
		2020	2021	2022
1	Aktorzy i pozostali pracownicy Zespołu artystycznego	etaty 57,01	54,83	55,9
2	Dyrekcja Teatru, stanowiska administracyjne, ekonomiczne	etaty 28,13	27,45	27,3
3	Stanowiska techniczne, obsługa	etaty 3,8	3,8	4
	<b>Zatrudnienie ogółem</b>	<b>etaty 88,94</b>	<b>86,08</b>	<b>87,2</b>

Koszty zatrudnienia natomiast wraz z pochodnymi w latach 2017-2020 przedstawiały się następująco:

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Koszty ogółem</b>	<b>14 269 022,05</b>	<b>14 358 695,32</b>	<b>15 499 917,65</b>	<b>14 502 301,56</b>	<b>16 127 988,55</b>	<b>15 116 390,67</b>
Koszty działalności, w tym:	15 725 568,78	14 044 810,79	15 303 062,65	13 995 861,13	15 712 235,38	14 952 336,00
wynagrodzenia	8 542 259,90	8 106 517,66	8 649 203,71	8 019 661,66	8 714 164,05	8 265 767,50
ubezpieczenie społeczne	1 328 630,88	1 286 827,72	1 488 354,47	1 457 719,43	1 665 184,69	1 590 947,43
Pozostałe koszty operacyjne i finansowe	543 453,27	313 884,53	196 855,00	506 440,43	415 753,17	164 054,67
Udział % wielkości wynagrodzeń i pochodnych od wynagrodzeń w ogólnej wielkości kosztów	<b>60,67</b>	<b>65,42</b>	<b>65,40</b>	<b>65,35</b>	<b>64,36</b>	<b>65,21</b>

Dotychczasowy system wynagradzania (przed 2017 r) posiadał luki w ustalaniu wynagrodzenia dla twórców/aktorów. Zgodnie bowiem z zapisami Regulaminu pracownicy artystyczni otrzymywali wynagrodzenie zasadnicze wynikające z osobistego zaszerzowania na zajmowanym stanowisku i premie regulaminową zgodnie ze wskaźnikami oraz otrzymywali honoraria, które ustalane były indywidualnie przez Dyrektora Teatru w zależności od roli i przedstawienia. W żadnym dokumencie nie określono wówczas wysokości przyznanego honorarium. Zasady ustalania honorariów nie była opisana wraz z zasadami merytorycznego nadzoru, kontrolą i obiegiem dokumentów w tym zakresie.

Przed 2017 r. nie było zakresów obowiązków dla pracowników Teatru lub były one nieaktualne lub nieadekwatne do faktycznie wykonywanych obowiązków. Konieczny był przegląd struktury zatrudnienia oraz aktualizacja i sporządzenie zakresów obowiązków. Obecnie Pracownicy zatrudnieni na określonych stanowiskach posiadają zakresy obowiązków. Zakresy sformułowane są właściwie i adekwatnie do rzeczywiście wykonywanych czynności.

W powyższym zakresie rekomendowano: 1) dokonanie aktualizacji Regulaminu wynagradzania określając zasady naliczania wynagrodzenia z tytułu otrzymywanych honorariów, 2) Przeprowadzić analizę obecnej struktury zatrudnienia z wykorzystaniem narzędzi określających efektywność realizowanych zadań na poszczególnych stanowisku pracy, w świetle obowiązujących przepisów powszechnie obowiązujących dotyczących działalności jednostek kultury. 3) Politykę kadrową, w tym zatrudnienie pracowników na umowę o pracę w określonym wymiarze i formie (zadaniowy lub podstawowy czas pracy), organizować w zależności od potrzeb TR Warszawa w celu realizacji działań statutowych. 4) Planować zatrudnienie w odniesieniu do potrzeb TR Warszawa w tym: opracować plan zatrudnienia zgodny z wynikami analizy, zabezpieczyć środki oraz dążyć w miarę możliwości do realizacji planu, przestrzegając dyscypliny w zakresie realizacji planu w szczególności zwiększenia zatrudnienia przy braku zapewnienia środków finansowych na ten cel. Wg oceny dokonanej podczas audytu rekomendacje zostały zrealizowane.

Obecnie obowiązujące zasady określone w przepisach wewnętrznych wdrożonych Zarządzeniami Dyrektorki TR Warszawa oraz realizowane w praktyce dotyczą:

- W zakresie zasad Zarządzenia nr 7 z dnia 30.09.2022 w sprawie wprowadzenia nowego Regulaminu wynagradzania w TR Warszawa – określa zasady wynagrodzenia za pracę oraz pozostałe świadczenia związane z pracą i warunki ich przyznania, dotyczy wszystkich pracowników bez względu na rodzaj wykonywanej pracy, pracownicy są zapoznawani z zapisami regulaminu przez dopuszczeniem do pracy a oświadczenie o zapoznaniu składane jest do teczki osobowej pracownika. Ustalono zasady określania wynagrodzeń, i inne zapisy dotyczące jasnych uregulowań i zgodnych z przepisami prawa.
- Zarządzenie nr 13 z dnia 2.12.2022 w sprawie wprowadzenia Polityki ustalania wynagrodzeń twórców/twórczyń pracujących przy produkcji spektakli i wydarzeń

artystycznych w TR Warszawa – określono wszelkie zasady dotyczące ustalania wynagrodzeń. W dokumencie wskazano, że Siatka wynagrodzeń twórców/twórczyń pracujących przy produkcji spektakli i wydarzeń artystycznych w TR Warszawa oparta jest na wieloletnich doświadczeniach, praktyce produkcyjnej i rozeznaniu rynku teatralnego. Stawki wynagrodzeń, w tym dla reżyserów powiązane są z kategoriami produkcyjnymi, zawartymi w strategii TR Warszawa na lata 2019-2023. Przy ustalaniu wysokości wynagrodzenia reżysera/ki w poszczególnych kategoriach produkcji, uwzględnia się w szczególności określone w Zarządzeniu kryteria. Ustalono również następujące stawki wynagrodzeń w poszczególnych kategoriach produkcji i dziedzinach artystycznych.

Informacja zawarta na stronie internetowej Teatru:

*W strategii rozwoju zespołu TR Warszawa, wśród najważniejszych celów do osiągnięcia, zapisaliśmy transparentne zasady ustalania budżetów i wynagrodzeń. Zobowiązaliśmy się także do stosowania czytelnych i korzystnych warunków współpracy z twórcami i twórczyniami. Działając zgodnie z przyjętą przez nas strategią na najbliższe lata i jako jeden z pierwszych teatrów publicznych w Polsce, ogłaszamy politykę ustalania wynagrodzeń twórców i twórczyń pracujących przy produkcji spektakli i wydarzeń artystycznych w TR Warszawa.*

*Zawarta w niej siatka wynagrodzeń została wypracowana na bazie rozeznania rynku teatralnego i wieloletniej praktyki produkcyjnej. Siatka odpowiada kategoriom produkcji i wydarzeń artystycznych, zapisanych w „Strategii Zespołu TR Warszawa 2019-2023 TEATR OTWARTY”, razem z ich planowanymi budżetami.*

*Ogłaszając ten dokument realizujemy zawarte w misji i wizji TR Warszawa zobowiązanie do stosowania czytelnych i korzystnych warunków współpracy z twórcami i twórczyniami oraz do podmiotowego traktowania wszystkich uczestniczek i uczestników procesu twórczego.*

*Aby spełnić wymagania transparentności i jawności oraz pokazać międzynarodowy kontekst w jakim działa nasz teatr, publikujemy umowy na realizację spektakli TR Warszawa zawarte z twórczyniami i twórcami, zaliczanymi zgodnie z przyjętą koncepcją programowo-organizacyjną teatru do nurtu międzynarodowego: Grzegorzem Jarzyną, Kornélem Mundruczó i René Polleschem.*

*Chcemy, aby nasze działania były krokiem w stronę pełnej jawności wynagrodzeń w polskim teatrze.*

W zakresie danych osobowych rekomendowano opracowanie polityki ochrony danych osobowych wraz z uregulowaniem w TR Warszawa wszystkich obszarów dotyczących ochrony danych osobowych, w tym w zakresie odpowiedzialności administratora danych oraz pracowników, którym powierzono przetwarzanie tych danych. Zarządzeniem nr 14/20 z dnia 22.07.2020 r. w sprawie wprowadzenia do stosowania Polityki Bezpieczeństwa Danych Osobowych wdrożono Politykę oraz Zarządzeniem nr 13/20 z dnia 22.07.2020 dot. wprowadzenia w TR Warszawa Inspektorki Danych Osobowych uregulowano kwestie dot. danych osobowych zgodnie z obowiązującymi obecnie przepisami. Przyjęte zasady funkcjonują w TR Warszawa. Wg oceny dokonanej podczas audytu rekomendacje zostały zrealizowane.

## 7.5. Inwentaryzacja

Zasady przeprowadzania inwentaryzacji w TR Warszawa wprowadzono Zarządzeniem Nr 14/2022 Dyrektorki TR W Warszawa z dnia 7.12.2022 r. w sprawie organizacji i przeprowadzenia inwentaryzacji w TR Warszawa za 2022 r. Zarządzenie było wydane na podstawie art. 26 i 27 ustawy o rachunkowości oraz Zarządzenia nr 21/2020 r. z dnia 19.11.2020 r. w sprawie Instrukcji inwentaryzacyjnej w TR Warszawa.

Przed 2017 rokiem niekompletnie i niewłaściwie stosowano metody inwentaryzacji w odniesieniu do rodzaju aktywów i pasywów, np. inwentaryzacja środków pieniężnych w kasie odbyła się drogą porównania stanów na kontach analitycznych z raportami kasowymi, nie sporządzano protokołu podsumowującego wyniki inwentaryzacji jako całości, w podziale na metody jakie przewidziane są w ustawie o rachunkowości tj. drogą spisu z natury, drogą porównania sald, drogą weryfikacji odnosząc do rodzaju aktywów i pasywów określonych w ustawie.

W odniesieniu do udokumentowanych wyników inwentaryzacji przeprowadzonej na podstawie ww. Zarządzenia oraz na podstawie Protokołu z zakończonej inwentaryzacji przeprowadzonej na podstawie zarządzenia nr 11 z dnia 26.10.2021 Dyrektorki TR Warszawa należy stwierdzić, że inwentaryzacji odbywa się zgodnie z zapisami ustawy o rachunkowości i obejmuje wszystkie metody przewidziane w ustawie w odniesieniu do wszystkich rodzajów aktywów i pasywów.

W powyższym zakresie rekomendowano: 1) inwentaryzację udokumentować w odniesieniu do metod inwentaryzacji określonych w ustawie o rachunkowości, 2) w trakcie prowadzonej obecnie inwentaryzacji wyodrębnić środki trwałe zbędne i zużyte, a w przypadku posiadania ww. środków dokonać ich zbycia zgodnie obowiązującymi w tym zakresie przepisami, co wg oceny przeprowadzonej w trakcie audytu rekomendacje zostały zrealizowane.

## 7.6. Zasady dokonywania zakupów, w tym zamówienia publiczne

TR Warszawa dokonuje zakupów dostaw i usług na podstawie zatwierdzonego planu finansowego zawierającego źródła finansowania.

Zgodnie z art. 3 ustawy Pzp ustawę stosuje się do udzielania zamówień publicznych przez jednostki sektora finansów publicznych w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, do których zaliczone są instytucje kultury<sup>9</sup>.

W TR Warszawa opracowano zasady wewnętrzne procedowania zamówień publicznych.

W analizowanym okresie obowiązywały:

- Zarządzenie nr 12 z dnia 29.12.2021 r. w sprawie Regulaminu udzielania zamówień publicznych w TR Warszawa,
- Zarządzenie nr 15 z dnia 16.12. 2022 r. wprowadzenia nowego Regulaminu udzielania zamówień w TR Warszawa, uchylające ww. Zarządzenie.

W Zarządzeniu określono m.in. zasady sporządzania planów postępowań o udzielenie zamówień publicznych, ustalania szacunkowej wartości zamówienia, procedury postępowania w sprawie udzielania zamówień o wartości szacunkowej powyżej i poniżej progu do którego stosuje się przepisy Pzp.

Ogłoszenia o wszczęciu postępowań są zamieszczane na bip TR Warszawa wraz z dokumentacją dotyczącą postępowania (podlegającą publikacji) oraz zamieszczane są również na platformie zakupowej.

*Podczas audytu otwarcia rekomendowano opracowanie planu zakupów uwzględniającego zarówno zamówienia powyżej jak i poniżej progu od którego stosuje się przepisy zamówień publicznych pomimo braku obowiązku tworzenia takich planów. TR Warszawa jako instytucja kultury powinna posiadać Plan zakupów, w tym plan zamówień publicznych ustalony w zależności od źródła przyznanego dofinansowania, tj. odpowiednio dla postępowań realizowanych ze środków własnych, jak i dla tych realizowanych z przyznaných dotacji, który będą musiały na bieżąco je monitorować.*

<sup>9</sup> Instytucje kultury udzielają zamówień publicznych nowych zasadach, pozwalających niejako na specyficzną dla tych zamawiających elastyczność zakupów. Gdzie duże ułatwienie przy udzielaniu zamówień publicznych stanowi wyłączenie przewidziane w art. 11 ust. 5 pkt 2 ustawy Pzp. o dostawy i usługi związane z: organizacją wystaw, koncertów, konkursów, festiwali, widowisk, spektakli teatralnych, przedsięwzięć z zakresu edukacji kulturalnej lub gromadzeniem materiałów bibliotecznych przez biblioteki lub muzealiów – jeżeli zamówienia te nie służą wyposażaniu zamawiającego w środki trwałe przeznaczone do bieżącej obsługi jego działalności.

Plany postępowań o udzielenie zamówień publicznych są sporządzane na kolejne lata i zamieszczane na stronie bip TR Warszawa w zakładce „zamówienia publiczne”. Plany tworzone są również w zakresie planowanych do realizacji zakupów poniżej progu ustawowego. Jest to narzędzie ułatwiające właściwe zarządzanie w zakresie planowania i realizacji zakupów towarów i usług.

W trakcie kontroli realizowanej przez NIK weryfikowano zgodność prowadzonych postępowań z wymogami ustawy Pzp na podstawie wybranych do kontroli postępowań w tym postępowania dot. świadczenia usług w zakresie kompleksowego zarządzania i nadzoru nad procesami inwestycyjnymi Teatru. W wyniku badania stwierdzono, że wszystkie analizowane postępowania zostały przeprowadzone i udokumentowane prawidłowo.

Sprawozdania z udzielonych zamówień publicznych są sporządzane zgodnie z wymogami ustawy Pzp.

Wg ww. Sprawozdań rocznych z udzielonych zamówień publicznych:

- w 2021 r – udzielono jednego zamówienia w trybie podstawowym na realizację dostaw o wartości zamówienia 165.255,90 zł, nie realizowano zamówień do których nie stosowano ustawy (udzielonych z wyłączeniem stosowania ustawy) oraz udzielono zamówień klasycznych, których wartość jest mniejsza niż 130.000 zł na kwotę – 5.510.946,24 zł.
- w 2022 r. - udzielono jednego zamówienia w trybie podstawowym na realizację usługi o wartości zamówienia 1.210.379,04 zł, udzielono jednego zamówienia w trybie zamówienia z wolnej ręki na podstawie: art. 214 ust. 1 pkt 1 ustawy na kwotę 11.641.984,78 zł, zrealizowano jedno zamówienie co do którego nie stosowano przepisów ustawy na kwotę – 972.513,08 zł oraz udzielono zamówień klasycznych, których wartość jest mniejsza niż 130 000 złotych na kwotę – 2.858.202,39 zł.

TR Warszawa prowadzi narzędzie wewnętrzne w postaci tabeli Excel do ujmowania wniosków o dokonanie zakupów poniżej progu, o którym mowa w Zarządzeniu. Narzędzie to jest pomocne przy sporządzaniu sprawozdania z udzielonych zamówień. W narzędziu tym wprowadzane są dane dot. pozycja z budżetu, typ wydatku, typ zamówienia, plan na dany rok, podstawa prawna - jeżeli dotyczy (np. zakup może nastąpić bez stosowania ustawy z dnia 11.09.2019 r. - Prawo zamówień publicznych na podstawie art. 2 ust. 1 pkt 1 tej ustawy).

W Regulaminie organizacyjnym TR Warszawa wskazano odpowiedzialność w zakresie realizowanych zadań merytorycznych odpowiednio do powierzonych zadań: a. stałe monitorowanie i ewaluacja realizowanych zadań i założeń budżetowych oraz efektywności współpracy oraz inicjowanie niezbędnych zmian, b. tworzenie i rozliczanie budżetów, c. przestrzeganie przepisów w zakresie finansów publicznych, prawa zamówień publicznych oraz dyscypliny finansów publicznych. A odpowiedzialnym za koordynację spraw z zakresu zamówień publicznych wynikających z ustawy Prawo zamówień publicznych oraz ustalonych w tym zakresie wewnętrznych uregulowań jest Dział Administracji.

Rekomendacje w ww. zakresie dotyczyły ponadto: 1) wskazania komórki odpowiedzialnej/koordynatora za prawidłowość udzielanych zamówień publicznych w tym za sporządzanie planu zakupów/zamówień oraz monitorowanie jego realizacji, 2) zamieszczanie stosownej informacji na stronie bip. Wg oceny podczas audytu rekomendacje te zostały zrealizowane. Zadania zostały uregulowane w przepisach wewnętrznych natomiast wszystkie informacje dot. przeprowadzanych zamówień są zamieszczane na stronie Internetowej oraz na stronie bip.

W istniejącym przed 2017 r. systemem zawierania i nadzorowania realizacji zakupów /zamówień/umów nie ustalono zasad tak, aby możliwe było określenie wartości umów w danym roku budżetowym (w przypadku umów wieloletnich), co uniemożliwiało oszacowanie możliwości finansowych i określenia zaangażowania środków na dany rok i lata następne.

W chwili obecnej na skutek wprowadzania zasad planowania rzeczowo-finansowego nadzór nad zawieraniem i realizacją umów jest właściwie określony co zmniejsza ryzyko zawarcia umów ze skutkiem przewyższającym wielkość planu finansowego na dany rok w tym w zakresie wykorzystania dotacji podmiotowej.

W TR Warszawa prowadzony jest rejestr zawartych umów, nad którymi kontrolę sprawują osoby merytorycznie odpowiedzialne dochowując należytej staranności w celu spełnienia zapisów umów po stronie Zamawiającego jak i Wykonawcy. Dokumenty ww. są gromadzone w wyznaczonym miejscu oraz podlegają archiwizacji. Co do zasady (zgodnie z zasadą, iż budżet na koniec roku wygasa, a plan finansowy jest przydzielany na dany rok) umowy są zawierane na okres nieprzekraczający daty 31.12. danego roku.

Weryfikacji zgodności szacunkowej wartości zamówienia z planem finansowym dokonuje Kierownik komórki merytorycznej posiadającej plan finansowy na dany cel. Potwierdzenia zgodności z planem finansowych dokonuje, po weryfikacji, Główny Księgowy.

W TR Warszawa jako narzędzie kontroli i wsparcia dla poprawności tworzenia planu finansowego oraz nadzoru nad jego realizacją oraz narzędziem planistycznym w momencie tworzenia planu finansowego prowadzony jest plan rzeczowo-finansowych. Obieg dokumentów oraz zmiany w planie rzeczowo-finansowym oraz finansowym konieczne do wykonania w wyniku zmian pierwotnie zaplanowanych pozycji określono w Instrukcji dot. obiegu dokumentów. Wywiady oraz weryfikacja dokumentów nie wykazały nieprawidłowości w tym zakresie.

### 7.7. Inwestycja z dotacji celowej - Inwestycja TR Warszawa na Placu Defilad

TR Warszawa wraz z Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie od 2014 r. prowadzi inwestycję, budowy kompleksu muzealno-teatralnego na Placu Defilad w Warszawie.

Pomiędzy m.st. Warszawa a Teatrem Rozmaitości została zawarta umowa z dnia 30.06.2017r., na podstawie, której miasto zobowiązuje się przekazać Instytucji kultury 159,7 mln zł na finansowanie kosztów wykonania zadania inwestycyjnego „Budowa Teatru Rozmaitości”. Ze względu na to, że zadanie inwestycyjne jest zadaniem pozastatutowym zawarcie ww. umowy stanowi podstawę realizacji Inwestycji przez Dyrektorkę TR Warszawa a także uzyskania przez Teatr dotacji celowej z budżetu Miasta Warszawa na realizację Inwestycji.

W kolejnych latach zostało sporządzonych 25 aneksów do umowy wydłużających pierwotny termin realizacji inwestycji, jej wartość do wysokości 288.997.982 zł brutto oraz obejmujących rozliczenia finansowe inwestycji między Stronami umowy i inne uregulowania. Termin przewidziany na realizację inwestycji to 2028 r (zapewnienie dofinansowania), środki jakie dotychczas (31.05.2023 r) zostały wydatkowane na ten cel to – 7.576.537 zł.

Zgodnie z umową określającą szczegóły realizacji Inwestycji wskazano, iż **„dyrektor instytucji odpowiada za realizację zadania inwestycyjnego i ponosi odpowiedzialność zgodnie z zasadami gospodarki Instytucji kultury”**. Instytucja kultury zobowiązuje się ponadto m.in. do: wydatkowania otrzymanych środków finansowych wyłącznie na cele określone w umowie, dołożenia należytej staranności w gospodarowaniu przyznanymi środkami i wydatkowania ich zgodnie z przeznaczeniem i zasadami celowości, rzetelności i gospodarności; przeprowadzenia postępowań i udzielenie zamówień publicznych na realizację zadania zgodnie z ustawą pzp. Naruszenie obowiązków, o których mowa wyżej stanowi naruszenie dyscypliny finansów publicznych.

Pomimo, że Inwestycja jest zadaniem dodatkowym wykraczającym poza zadania statutowe TR Warszawa, w tym cel w jakim Teatr został powołany, której realizacja jest związana z odpowiedzialnością Dyrektorki TR Warszawa wynikającą z ww. umowy pod rygorem wskazanych przepisów, **realizowana jest z pełną świadomością przede wszystkim szansy dla**



**TR Warszawa jaką jest posiadanie własnej siedziby**, której dodatkowym atutem jest jej nowoczesność, lokalizacja/dostępność i wielkość. Skomplikowany charakter Inwestycji pod rygorem ww. przepisów wymaga dodatkowego zaangażowania zarówno Dyrektorki jak i osób realizujących zadanie na mocy udzielonego pełnomocnictwa tj. Pełnomocniczki ds. Inwestycji na Placu Defilad, a także w zakresie zadań pracowników Działu Inwestycji (w zakresach umocowań i odpowiedzialności).

Realizacja Inwestycji ze względu na jej finansowanie ze środków publicznych musi być zgodna ze standardami kontroli zarządczej. W celu minimalizowania skutków zagrożeń realizowanych zadań/projektów konieczne jest skuteczne zarządzanie ryzykiem – ocena ryzyka poprzez analizę prawdopodobieństwo i wpływ zagrożeń na realizację celów zadań/projektów, a tym samym przestrzeganie zasad celowości, rzetelności i gospodarności wydatkowania środków publicznych, za co odpowiedzialność ponosi Dyrektorka TR Warszawa.

W celu właściwej realizacji Inwestycji ze środków publicznych konieczne było i jest nadal bieżące identyfikowanie zagrożeń i zapobieganie lub minimalizacja ryzyk z nimi związanych na każdym etapie realizacji Inwestycji. Identyfikowanie ryzyk powinno następować z jak największą wnikliwością i rzetelnością, tak aby strategię działania w odniesieniu do zidentyfikowanych ryzyk były w największym stopniu przewidywalne i skuteczne. Należy zwrócić uwagę, że w umowie na świadczenie pomocy prawnej zawartej w 2017 r. w zakresie realizacji przez TR Warszawa ww. inwestycji wskazano jako jedno z zadań: określenie ryzyk prawnych związanych z przedsięwzięciem inwestycyjnym i sposobów zapobiegania im, jak również określenia skutków prawnych konkretnych rozwiązań inwestycyjnych, z uwzględnieniem ryzyk mogących wystąpić w trakcie realizacji inwestycji.

Rekomendacja w powyższym zakresie dotyczyła: 1) przeprowadzenia analizy i oceny wszystkich potencjalnych zagrożeń związanych z realizacją Inwestycji w celu wyeliminowania lub zminimalizowania ryzyk, z nimi związanych, w tym prawnych. W związku z realizacją Inwestycji rekomendacja jest nadal aktualna i w ocenie audytu zagrożenia/ryzyka są na bieżąco identyfikowane, a skutecznie podejmowane działania zapobiegają lub łagodzą skutki ich materializacji.

Identyfikowane są również ryzyka zewnętrznych, których prawdopodobieństwo wystąpienia i/lub skutki materializacji nie są zależne od TR Warszawa (działania innych inwestorów, działania oferentów, decyzje KIO, terminy, budżet, decyzje, pozwolenia, itp.). Pełnomocniczka ds. Inwestycji na Placu Defilad wraz z pracownikami Działu Inwestycji realizują Inwestycję dokładając wszelkich starań, aby poszczególne etapy realizowanego zamierzenia osiągały swój cel. W przypadkach wykraczających poza decyzyjność TR Warszawa, działania uzależnione są od innych czynników.

Ww. Inwestycja realizowana jest w trybie przetargu nieograniczonego zgodnie z przepisami ustawy Pzp. Dyrektorka TR Warszawa jest Kierownikiem Zamawiającego.

W zakresie realizacji inwestycji przez Dyrektorkę TR Warszawa wydane zostały Zarządzenia:

- Zarządzenie nr 7 z dn. 2.07.2021 w sprawie powołania Komisji Przetargowej w celu przygotowania i przeprowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia publicznego na świadczenie usług obsługi prawnej dotyczącej realizacji zadania inwestycyjnego "Budowa teatru Rozmaitości". W wyniku zakończenia umowy na świadczenie usługi prawnej w zakresie prowadzonej Inwestycji zawartej w 2017 r. na okres 4 lat, konieczne było wyłonienie Wykonawcy usługi na kolejny okres. Wynikiem postępowania było zawarcie umowy z Wykonawcą na okres od 2022 r. na kolejne 48 m-cy.
- Zarządzenie nr 2 z 25.03.2022 w sprawie powołania Komisji Przetargowej w celu przygotowania i przeprowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia publicznego na roboty budowlane obejmujące rozwiązania projektowe i innowacyjne dotyczące realizacji zadania inwestycyjnego pn. "Budowa Teatru Rozmaitości"- postępowanie w trakcie o czym w dalszej części Raportu.

Do realizacji zamówienia w trybie ustawy Pzp stosowany jest obecnie Regulamin udzielania zamówień publicznych w TR Warszawa wydany Zarządzeniem Dyrektorki TR Warszawa nr 15 z dnia 16.12.2022 r.<sup>10</sup>

Dla celów prowadzonej inwestycji utworzono Dział dedykowany właśnie temu celowi. Dyrektorka TR Warszawa udzieliła pełnomocnictwa w zakresie realizowania inwestycji oraz w zakresie zarządzania Działem Inwestycji zawierając stosowną umowę cywilnoprawną oraz udzielając pełnomocnictw czasowych do podpisywania i akceptacji w imieniu Mocodawcy (Dyrektorki TR Warszawa), wszelkich pisemnych dokumentów związanych z odpowiedziami na pytania oferentów oraz innych wymaganych publikacji na stronie TR Warszawa na danym etapie postępowania.

**Kolejne etapy realizacji Inwestycji, które były skutecznie zrealizowane (lub są w trakcie) biorąc pod uwagę cel Inwestycji to:**

- wrzesień 2017 r - analiza projektu wykonawczego budynku oraz harmonogramów i kosztorysów inwestycji, a także analiz związanych ze strategiami pozyskania pozwolenia na budowę Muzeum Sztuki Nowoczesnej i budynku TR Warszawa,
- 2018-2020 - prace przygotowawcze zmierzające do złożenia wniosku o pozwolenie na budowę teatru, konsultacje zarówno z zespołem TR Warszawa jak i grupą ekspertów zewnętrznych, dotyczące m.in. programu, dobudowy magazynów pod częścią podziemną, wyposażeniem magazynów, prekonceptu Systemu Informacji Wizualnej, wyposażenia biur i pomieszczeń socjalnych. Prowadzone były także działania mające na celu m.in. dostosowanie projektu TR Warszawa do potrzeb osób z niepełnosprawnością,
- 2019 - pozyskana została dokumentacja projektowa budynku zgodnie z zapisami w umowie między Thomas Phifer and Partners, projektantem kompleksu budynków Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie i TR Warszawa na Placu Defilad a Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie,
- kwiecień 2019 - Muzeum Sztuki Nowoczesnej rozpoczęło budowę części muzealnej, która jest pierwszym etapem realizacji nowych siedzib muzeum i teatru na Placu Defilad. Prawomocną decyzją Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 18.12.2019 r zakończone zostało postępowanie wywłaszczeniowe dotyczące działki 23/68, stanowiącego fragment terenu, który według wytycznych miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego (7.UK) przeznaczony jest na realizacją inwestycji celu publicznego w tym budowę muzeum i teatru,
- marzec 2020 - w Warszawskim Pawilonie Architektury "Zodiak" odbyła się prezentacja projektu nowego budynku TR Warszawa, przygotowana przez architekta Stephena Daytona i pracownię architektoniczną Thomas Phifer and Partners. Prezentacja organizowana była w ramach dialogów technicznych, w których wzięty udział renomowane firmy budowlane wyspecjalizowane w stosowaniu nowoczesnych technologii budowlanych. W latach 2020-2023 projekt teatru prezentowany był na kolejnych odsłonach Międzynarodowej Konferencji Scena Jutra organizowanej w Teatrze Wielkim - Operze Narodowej,
- 2020 – Uchwała Rady Miasta Stołecznego Warszawy z dn. 2.07.2020 r nr XXXII/985/2020 oraz za zarządzenie Prezydenta m.st. Warszawy z dn. 21.07.2020 r. nr 954/2020, 27.07. 2020 r w Biurze Mienia i Skarbu Państwa Miasta Stołecznego Warszawy stanowiła podstawę podpisania aktu notarialnego dotyczącego ustanowienia służebności gruntowej na nieruchomości uregulowanej w KW nr WA4M/00429788/5 położonej w Dzielnicy Śródmieście w obrębie Placu Defilad. Podpisanie aktu notarialnego umożliwiło Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie i TR Warszawa złożenie wniosku o Pozwolenie na Budowę teatru TR Warszawa - drugiego etapu inwestycji „MUZEUM SZTUKI NOWOCZESNEJ I TEATRU TR WARSZAWA wraz z zagospodarowaniem terenu i infrastrukturą techniczną” w Biurze Architektury i Planowania Przestrzennego Miasta Stołecznego Warszawy. Wniosek został pozytywnie rozpatrzony,

<sup>10</sup> uchylający zarządzenie nr 12 z dnia 29.10.2021r., a ten uchylający Zarządzenie nr 1/19 z dnia 1.02.2019 r.

- grudzień 2020 - decyzja Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy zatwierdzająca projekt budowlany i udzielenie pozwolenia na budowę dla kompleksu architektonicznego Teatru TR Warszawa i Muzeum Sztuki Nowoczesnej (część TR Warszawa),
- styczeń 2021 - po uprawomocnieniu pozwolenia na budowę TR Warszawa przystąpił do kolejnego etapu realizacji inwestycji na Placu Defilad tj. przebudowy przewodu wodociągowego oraz usunięcia kolizji istniejącej instalacji zewnętrznej wodociągowej, która została zrealizowana przez Stołeczny Zarząd Rozbudowy Miasta Stołecznego Warszawy. Przygotowanie terenu budowy poprzedza rozpoczęcie także innych inwestycji w ścisłym sąsiedztwie działki 25/1 tj. budowy drogi gminnej 5 i 8 KDL realizowanej przez Stołeczny Zarząd Rozbudowy Miasta oraz rewitalizacji Placu Defilad realizowanej przez Zarząd Dróg Miejskich,
- wrzesień 2021 - styczeń 2022 – ogłoszono Wstępne Konsultacje Rynkowe, których celem było doradztwo/uzyskanie informacji w zakresie weryfikacji i doprecyzowania założeń Zamawiającego co do przygotowywanego postępowania przetargowego oraz przyjętych rozwiązań technicznych dla opisu przedmiotu w/w zamówienia,
- listopad 2021 - TR Warszawa zakończył proces nasadzeń kompensacyjnych i zasadził 9 drzew oraz 68 m<sup>2</sup> krzewów skwerze Mjr Bolesława Kontryma „Żmudzina”,
- grudzień 2021 – podjęcie decyzji przez Radę Miasta Stołecznego Warszawy o zwiększeniu budżetu na budowę teatru TR Warszawa – o 155 mln. zł (do 2028 r.). Zmiana została przyjęta w Wieloletniej Prognozie Finansowej Miasta Stołecznego Warszawy na lata 2021-2050,
- kwiecień 2022 - zostało ogłoszone postępowanie o udzielenie zamówienia na wybór generalnego wykonawcy teatru, prowadzone w trybie dialogu konkurencyjnego. Negocjacje z wykonawcami trwały od czerwca do września 2022 roku. W czasie tego konstruktywnego dla wszystkich stron procesu, dyskutowane były takie zagadnienia jak m.in. metodologia realizacji budowy w ścisłym centrum Warszawy, czy zagadnienia formalno-prawne, zastosowanie nowoczesnych technologii do zarządzania budową i projektem oraz przygotowanie modelu BIM,
- luty 2023 – rozpoczęcie kolejnego etapu postępowania o udzielenie zamówienia publicznego na wybór generalnego wykonawcy budynku teatru TR Warszawa na Placu Defilad. Do złożenia ofert w tym postępowaniu dopuszczonych zostało 4 Wykonawców. Planowane zakończenie postępowania w trzecim kwartale 2023 roku. W trakcie postępowania wpłynęło ponad 1300 pytań, dotyczących zarówno aspektów technicznych/projektowych jak i innych – organizacyjno/logistycznych, na które Zamawiający udzielał odpowiedzi. Taka liczba pytań wymagała właściwej koordynacji i weryfikacji odpowiedzi, tak aby nie narazić Inwestycji na ewentualne niekorzystne konsekwencje.  
W tym czasie wpłynęły dwa odwołania do KIO: pierwsze odwołanie uznane w części, drugie rozstrzygnięte w całości na korzyść Zamawiającego. Działania te również wymagały dużego zaangażowania pracowników realizujących Inwestycje po stronie Zamawiającego,
- 23 czerwca br. – to termin wyznaczony przez Zamawiającego jako termin złożenia ofert przez Oferentów. Termin natomiast analizy złożonych ofert planowany jest do połowy lipca br. Kolejne działania będą podejmowane w zależności od wartości złożonych ofert oraz od czynników zewnętrznych niezależnych od Zamawiającego. Wyłonienie wykonawcy i rozpoczęcie robót budowlanych, zgodnie z uzyskanym pozwoleniem na budowę jest istotne z punktu widzenia terminu na jaki wydano decyzję o pozwoleniu na budowę – tj. do dnia 20.12.2023 r.

Planowane zakończenie postępowania w trzecim kwartale 2023 r., nie jest w chwili obecnej terminem zagrożonym, jednak należy wziąć pod uwagę zagrożenia jakie mogą wpłynąć na jego niedochowanie i ewentualne skutki opóźnień.

Po rozstrzygnięciu postępowania, kolejnym etapem procesu inwestycyjnego będzie rozpoczęcie robót budowlanych na Placu Defilad przez wyłonionego Generalnego Wykonawcę. Inwestycja w fazie rozpoczęcia i realizacji robót budowlanych również jest

narażona na szereg zagrożeń istotnych dla inwestycji budowlanej. Oprócz tego, że rozpoczęcie prac przypadnie na okres zimowy to dodatkowo usytuowanie planowanego budynku TR Warszawa na Placu Defilad w sąsiedztwie innych inwestycji prowadzonych równolegle przez Miasto Stołeczne Warszawa będzie wymagało ścisłej współpracy pomiędzy Inwestorami i Wykonawcami.

Inwestycje, które obecnie są realizowane lub będą w przyszłości (w tym równolegle z TR Warszawa) to:

- zakończenie inwestycji Muzeum Sztuki Nowoczesnej – niektóre elementy inwestycji (np. infrastruktura podziemna, są wspólne z inwestycją TR Warszawa więc są uzależnione od jej realizacji), w tym zakresie podpisane są odpowiednie porozumienia;
- rewitalizacja Placu Defilad, gdzie Inwestorem jest Zarząd Dróg Miejskich obecnie podpisana jest umowa z Wykonawcą, której zakończenie planowane jest do lipca 2024. Obecnie przez TR Warszawa organizowane są spotkania z Wykonawcą rewitalizacji w celu ustalenia harmonogramów prac.
- realizacja drogi gminnej wraz przejazdem podziemnym realizowana przez Stołeczny Zarząd Rozbudowy Miasta, która umożliwi obsługę Teatru i Muzeum Sztuki Nowoczesnej oraz dojazd na podziemny parking pod Placem Defilad. Planowane zakończenie budowy drogi ma nastąpić do końca 2023 - do czasu otwarcia Muzeum Sztuki Nowoczesnej<sup>11</sup>.

Inwestycja w ścisłym centrum miasta to dodatkowe wyzwanie niosące za sobą konieczne przedsięwzięcia organizacyjne i inwestycyjne.

Aktywność TR Warszawa w tym zakresie jest nieunikniona i wręcz pożądana mając dodatkowo na uwadze kolejny czynnik a mianowicie brak koordynatora wszystkich inwestycji realizowanych na Placu Defilad. Najistotniejszymi zagrożeniami/ryzykami są te, na które TR Warszawa jako Inwestor i strona umowy z Wykonawcą nie będzie miał wpływu, gdzie decyzje będą musiały być podejmowane przez inne urzędy, organizacje, podmioty, gdzie terminy z różnych powodów mogą być wydłużane a decyzje opóźnione lub niekorzystne dla Inwestycji. TR Warszawa jako Inwestor musi być zaangażowany w realizację Inwestycji na poziomie odpowiednim do skali problemów/zagrożeń jakie wystąpią w trakcie, gdyż brak zaangażowania może ujemnie wpływać na harmonogram i koszty inwestycji i inne istotne elementy inwestycji w tym termin realizacji i jakością.

Zaangażowanie TR Warszawa jest również istotne z punktu widzenia całej inwestycji jako Nowego Centrum Warszawy, które może mieć pozytywny wpływ nie tylko na optymalizację kosztów oraz uspołnienie harmonogramów, ale także mogą przyczynić się do uzyskania zamierzonego efektu funkcjonalnego nowego Placu Defilad. Dodatkowo należy mieć na uwadze ciężar ryzyk wizerunkowych dla TR Warszawa jako Inwestora, co sprawia że odpowiedzialność za prawdziwość, harmonogram i jakość tej inwestycji jest jeszcze istotniejsza.

Wszystkie inwestycje prowadzone na Planu Defilad w celu uzyskania zamierzonego efektu, w założonym ale realnym terminie i jakości realizowanych prac na podstawie zawartych umów, wymagają koordynacji z wyższego poziomu.

**Prowadzenie Inwestycji jest istotną i jakże znaczącą częścią bieżącej działalności Teatru mającą wymierne efekty w przyszłości zarówno dla TR Warszawa jak i dla Miasta Stołecznego Warszawa.**

Dotychczasowe działania prowadzone przez TR Warszawa były/są **prowadzone skutecznie** z przestaniem nadrzędności **szansy stojącej przed Teatrem w postaci Nowej siedziby TR Warszawa** nad zagrożeniami jakie mogą zaistnieć w procesie inwestycyjnym.

<sup>11</sup> Informacja ze strony <https://szrm.pl/aktualnosci/beda-nowe-drogi-w-rejonie-palacu-kultury-i-nauki-1879/>

## 7.8. Wyniki przeprowadzonych kontroli zewnętrznych.

Organizator – Miasto Stołeczne Warszawa określiło procedury przyznawania, przekazywania i rozliczenia dotacji podmiotowych z budżetu Miasta Stołecznego Warszawa. W procedurze wskazano m.in. postępowanie o udzielenie dotacji, przekazanie i rozliczenie dotacji podmiotowej dla instytucji kultury, określając przy tym, że samorządowa instytucja kultury zobowiązana jest m.in. do racjonalnego, celowego i oszczędnego gospodarowania środkami finansowymi z zachowaniem zasad uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów oraz optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów.

Urząd Miasta Stołecznego Warszawa ma prawo kontroli wydatków ze środków finansowych samorządowej instytucji kultury w zakresie m.in.: gospodarki pieniężnej, kontroli ksiąg rachunkowych, sprawozdawczości budżetowej, inwentaryzacji, dotacji, innych dochodów, wydatków z uwzględnieniem przepisów o zamówieniach publicznych, wydatków bieżących, wydatków majątkowych, rozliczenia otrzymanych dotacji.

Rekomendacje w ww. zakresie dotyczyły: stworzenia rejestru kontroli zewnętrznych wraz z systemem monitoringu realizacji zaleceń pokontrolnych oraz z wymogiem udokumentowania sposobu realizacji zaleceń od osób odpowiedzialnych w danym obszarze, tak aby dla celów zarządczych kierownictwo posiadało pełną i bieżącą informację. W ocenie audytu rekomendacje zostały zrealizowane.

W okresie styczeń 2020- maj 2023 w TR Warszawa były przeprowadzane kontrole zewnętrzne przez: Biuro Kultury m.st. Warszawa oraz Państwową Inspekcję Pracy, Sanepid, ZUS oraz NIK.

Kontrole, które były prowadzone w Teatrze badały szereg obszarów działalności Teatru począwszy od prawa pracy, zamówień publicznych, poprzez obszar bhp a skończywszy na rozległej tematycznie kontroli prowadzonej przez NIK, która w roku 2021 złożyła wystąpienie pokontrolne dotyczące kontroli gospodarki finansowej instytucji kultury, dla których organizatorem jest Miasto Stołeczne Warszawa w latach 2018-2020 (I półrocze).

Najistotniejsze wnioski z kontroli NIK dotyczą tego, że w badanym okresie Teatr Rozmaitości prowadził gospodarkę finansową na ogół zgodnie z przepisami prawa określającymi zasady funkcjonowania instytucji kultury oraz jednostek sektora finansów publicznych. Zakres działalności Teatru oraz źródła jej finansowania były zgodne z przeznaczeniem określonym w umowach najmu. Wynagrodzenia dla kierownictwa i pracowników Teatru ustalone były zgodnie z przepisami prawa i uregulowaniami wewnętrznymi. Otrzymane dotacje podmiotowe i celowe wykorzystano i rozliczono na ogół zgodnie z zasadami postępowania określonymi przez podmioty przekazujące dotacje. Terminowo sporządzano sprawozdania finansowe, sprawozdania z wykonania planu finansowego oraz kwartale sprawozdania o stanie należności i zobowiązań. W sposób zasadniczy poprawiło się regulowanie zobowiązań przez Teatr. Przy udzielaniu zamówień publicznych przestrzegane były zasady postępowania określone w ustawie Pzp oraz w uregulowaniach wewnętrznych. Ewidencję księgową prowadzono zgodnie z zapisami ustawy o rachunkowości. Jednak nie wszystkie wynikające z ww. przepisów prawa reguły postępowania były przestrzegane. Stwierdzone podczas kontroli nieprawidłowości i w związku z nimi wnioski i zalecenia dotyczyły:

- należytej staranności przy sporządzaniu aktualizacji planów finansowych,
- podjęcia działań w celu ukształtowania stosunku pracy z Z-cą Dyrektora zgodnie z obowiązującymi przepisami,
- zaktualizowanie odwołania do przepisów w Regulaminie wynagradzania,
- sporządzanie zestawień obrotów i sald księgi głównej.

Zalecenia zarówno z ww. kontroli NIK jak i innych kontroli były zrealizowane zgodnie z terminami wyznaczonymi przez organ kontrolujący, zawiadamiając o tym organa kontroli.

## 8. Informacje dodatkowe

### 8.1. *Odpowiedzialność za naruszenie dyscypliny finansów publicznych*

Należona ustawą o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych odpowiedzialność dotycząca aspektów związanych ustanowieniem w jednostce systemu kontroli zarządczej oraz jej realizacji ma ogromne znaczenie podczas tworzenia w organizacji systemu kontroli zarządczej, realizacji oraz nadzoru nad tym systemem.<sup>12</sup>

W zapisach Regulaminu organizacyjnego wskazano, że do kluczowych zadań Kierowników Działów i Koordynatorów Zespołów należy w zakresie realizowanych zadań merytorycznych odpowiednio do powierzonych zadań: ... przestrzeganie przepisów w zakresie finansów publicznych oraz dyscypliny finansów publicznych.


W aktach wewnętrznych Teatru określono zadania i obowiązki w tym zakresie.

W powyższym zakresie rekomendowano: 1) zapoznanie pracowników realizujących zadania w powyższych zakresach o odpowiedzialności jaką narzuca ustawa o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych. W ocenie audytu rekomendacje zostały zrealizowane.

Na tym Raport zakończono.

Sporządził:  
Agnieszka Szwejka

AUDYTOR WEWNĘTRZNY  
Zaśw. MF 1047/2004  
Agnieszka Szwejka



<sup>12</sup> Naruszenie obowiązków w zakresie kontroli zarządczej, zgodnie z ustawą, stanowi naruszenie dyscypliny finansów publicznych poprzez niewykonanie lub nienależyte wykonanie przez kierownika jednostki sektora finansów publicznych obowiązków w zakresie kontroli zarządczej w jednostce sektora finansów publicznych