



**Najwyższa Izba Kontroli
Departament Gospodarki,
Skarbu Państwa i Prywatyzacji**

Warszawa, dnia 30 września 2010 r.

**Zarząd
RUCH Spółka Akcyjna
w Warszawie**

P/09/004
KGP-4114-01-02/2009

WYSTĄPIENIE POKONTROLNE

Na podstawie art. 2 ust. 3 pkt 4 *ustawy z dnia 23 grudnia 1994 r. o Najwyższej Izbie Kontroli*¹ (dalej *ustawa o NIK*), Najwyższa Izba Kontroli² przeprowadziła w RUCH SA³, kontrolę działalności Spółki w latach 2005–2009 (z uwzględnieniem istotnych zdarzeń do czasu zakończenia kontroli), w tym procesów restrukturyzacyjnych, prywatyzacyjnych, inwestycyjnych, doradztwa oraz realizacji celów strategicznych.

W związku z ustaleniami przedstawionymi w protokole kontroli, podpisanym w dniu 7 lipca 2010 r., Najwyższa Izba Kontroli - Departament Gospodarki, Skarbu Państwa i Prywatyzacji, stosownie do art. 60 *ustawy o NIK*, przekazuje Zarządowi Spółki niniejsze *Wystąpienie*.

1. NIK negatywnie ocenia działalność Spółki w latach 2005–2009. Spółka nie zrealizowała w pełni żadnej z przyjętych *Strategii*, a przeprowadzone restrukturyzacje nie przełożyły się na poprawę wyników w dłuższym okresie. Ponadto Spółka w wyniku zawieranych corocznie do 2008 r. porozumień pracowniczych wypłaciła łącznie 45,3 mln zł na odszkodowania i dodatkowe świadczenia pracownicze oraz poniosła wydatki na podwyżki wynagrodzeń w łącznej kwocie 20,9 mln zł. Porozumienia te nie wiązały się ze zwiększeniem wydajności pracy, wyniku finansowego lub rentowności. Spółka przeprowadziła udaną emisję

¹ Dz. U. z 2007 r. Nr 231, poz. 1701 ze zm.

² Departament Gospodarki, Skarbu Państwa i Prywatyzacji.

³ Dalej: Spółka.

akcji uzyskując z niej 248,8 mln zł, jednakże koszty tej emisji były w ocenie NIK zbyt wysokie, stanowiły bowiem 4,5% oferty. Pozyskane w wyniku emisji środki wykorzystano nieefektywnie. W projekty rozwojowe zainwestowano 112,2 mln zł, tj. 47% zakładanych środków. Dodatkowo realizowane na podstawie wadliwych biznesplanów projekty inwestycyjne nie przynosiły dochodów, lecz generowały straty. Spółka nie potrafiła wykorzystać w pełni efektów usług doradczych i konsultingowych na które wydatkowała łącznie ok. 6,6 mln zł, a część umów zawarto z naruszeniem wewnętrznych przepisów Spółki.

2. W latach 2005–2009 rentowność RUCH SA, pomimo corocznych przychodów ze sprzedaży na poziomie ok. 4 mld zł oraz podejmowanych przez Zarząd Spółki działań restrukturyzacyjnych, nieustannie zmniejszała się. Niekorzystnie też, w latach 2005, 2008–2009 kształtował się wynik finansowy Spółki.

W latach 2007–2009 największy wpływ na rentowność Spółki miał malejący zysk brutto osiągany w działalności „Kolportaż” odpowiednio: 104 163,7 tys. zł, 80 202,9 tys. zł, 74 968,5 tys. zł, w działalności „Sieć” odpowiednio: 17 822,9 tys. zł, (-)3 303,8 tys. zł, (-)33 121,4 tys. zł oraz zwiększające się straty z działalności „Pozostałej” odpowiednio: (-)105 431,7 tys. zł, (-)133 428,6 tys. zł i (-)148 554 tys. zł. W ocenie NIK wynikało to m.in. z przeprowadzenia przez Spółkę niewystarczających działań restrukturyzacyjnych oraz realizacji kosztownych i nieudanych inwestycji.

W latach 2005–2009 Spółka, pomimo realizowania przychodów ze sprzedaży na poziomie ok. 4 mld zł⁴, osiągnęła następujące wyniki finansowe: (-)46 317 tys. zł, 20 003 tys. zł, 13 476 tys. zł, (-)28 378 tys. zł, (-)73 228 tys. zł. Na wynik finansowy w 2005 r. decydujący wpływ miało utworzenie przez Spółkę rezerw w ciężar 2005 r. w łącznej wysokości 82 620 tys. zł, w szczególności rezerwy na przyszłe wypłaty odszkodowań z tytułu gwarancji pracowniczych w wysokości 48 074 tys. zł. W 2006 r. Zarząd Spółki po weryfikacji strategii zmniejszył powyższą rezerwę do 45 323 tys. zł, a w 2007 r. do 43 491 tys. zł po wypłacie części świadczeń dla pracowników. NIK zwraca uwagę, że niezależni biegli rewidenci⁵ badający *Sprawozdania finansowe* Spółki za lata 2005–2007 nie byli w stanie zweryfikować przyjętych założeń dla utworzenia ww. rezerwy.

NIK zwraca uwagę na długotrwały proces porządkowania stanu prawnego nieruchomości Spółki. Wg stanu na dzień 31 grudnia 2009 r. Spółka dysponowała 427 nieruchomościami, w tym 23 nieruchomości nie posiadały uregulowanego stanu prawnego.

⁴ Wysokość przychodów ze sprzedaży towarów i produktów w latach 2005–2009: 3 946 553 tys. zł, 4 051 927 tys. zł, 4 140 154 tys. zł, 4 169 600 tys. zł, 3 969 119 tys. zł.

⁵ Mistery Audyt Sp. z o.o., Ernst & Young Audit Sp. z o.o., Deloitte Audit Sp. z o.o.

Powyższa sytuacja w przypadku 6 nieruchomości skutkowałą niezamieszczeniem ich wartości w bilansie Spółki. Ponadto przy przeprowadzeniu procesu emisji akcji serii G nie uregulowano praw do 2 nieruchomości będących przedmiotem aportu. Pomimo uregulowania stanu jednej z tych nieruchomości, w ogłoszonym przez MSP 3 marca 2010 r. *zaproszeniu do negocjacji w sprawie nabycia akcji RUCH SA* zawarto zastrzeżenie, iż akcje serii G nie zostały wydane Skarbowi Państwa, który nie może wykonywać praw głosu z akcji tej serii, jak też ma ograniczoną możliwość dysponowania nimi.

W latach 2005–2007 Zarząd Spółki nie szacował nadwyżki zatrudnienia oraz nie wdrażał planów restrukturyzacji zatrudnienia. Natomiast na wynik finansowy w 2006 r. główny wpływ miała restrukturyzacja przeprowadzona w celu poprawy wyniku finansowego w związku z planowanym na IV kw. 2006 r. debiutem giełdowym Spółki. Od 2007 r. wynik finansowy Spółki malał w związku z rosnącymi kosztami wynagrodzeń, ponoszonymi nakładami na inwestycje, które wbrew wcześniejszym założeniom były nierentowne lub zakończyły się na etapie pilotażu. Jednocześnie Spółka nie przeprowadzała restrukturyzacji nastawionej na zwiększenie przychodów.

W latach 2006–2008 koszty wynagrodzeń systematycznie wzrastały odpowiednio z kwoty 174 495 tys. zł w 2006 r. do kwoty 199 438 tys. zł w 2008 r. na skutek corocznych podwyżek wynagrodzeń pracowników w związku z podpisywanymi przez Zarząd Spółki porozumieniami ze związkami zawodowymi oraz zmianami organizacyjnymi. W konsekwencji wzrost kosztów wynagrodzeń był decydującym czynnikiem, oprócz wzrostu kosztów transportu, przeprowadzenia przez Zarząd Spółki restrukturyzacji zatrudnienia w latach 2008–2009. Po restrukturyzacji wielkość kosztów ponoszonych na wynagrodzenia w 2009 r. zmalała do kwoty 187 129 tys. zł. Należy jednak podkreślić, że podwyżki wynagrodzeń w latach 2006–2008 miały wpływ na wielkość wypłaconych w latach 2006–2009 odszkodowań z tytułu gwarancji pracowniczych w łącznej kwocie 26 133,6 tys. zł (dla 558 osób).

3. Spółka w latach 2005–2009 realizowała dwa programy restrukturyzacyjne. W 2006 r. Zarząd przystąpił do realizacji restrukturyzacji Spółki mającej na celu poprawę wyników finansowych w związku z planowanym debiutem giełdowym. W dniu 24 lutego 2009 r. Zarząd Spółki przyjął *Plan działań na rzecz poprawy kondycji finansowej Spółki w zakresie optymalizacji kosztów i przychodów*, w tym *Program Restrukturyzacji Zatrudnienia w RUCH SA*. Spółka w latach 2008–2009 dwukrotnie przeprowadzała restrukturyzację zatrudnienia.

3.1. Spółka w dniu 6 kwietnia 2006 r. podpisała umowę na wykonanie projektów mających na celu poprawę jej wyników finansowych. Projekt I (Doradztwo strategiczne) zawierał

produkty: analizę stanu obecnego RUCH SA dotyczącą strategii (ocena ówczesnej strategii), plan restrukturyzacyjny, *Skorygowany Plan Finansowy na rok 2006*. Projekt II dotyczył realizacji planu restrukturyzacyjnego. Z tytułu wypłaty wynagrodzenia za Projekt I Spółka wydatkowała środki w wysokości 885 tys. zł, natomiast za Projekt II – 2 167,1 tys. zł.

W wyniku podjętych na podstawie projektów działań restrukturyzacyjnych Spółka miała osiągnąć wzrost zysku ze sprzedaży o co najmniej 24,4 mln zł (cel umowy) w stosunku do wielkości zaplanowanej w *Skorygowanym Planie Finansowym na 2006 r.*, tj. 4 809 tys. zł. Rada Nadzorcza przyjęła *Skorygowany Plan* na początku 3. kwartału 2006 r., kiedy znano już wyniki Spółki z poprzednich kwartałów, m.in. w okresie styczeń – maj 2006 r. Spółka osiągnęła zysk ze sprzedaży w wysokości 8 871 tys. zł⁶. Na koniec 2006 r. Spółka zrealizowała zysk ze sprzedaży w wysokości 28 759 tys. zł i zysk netto w wysokości 20 003 tys. zł. W ocenie NIK, Spółka przyjęła w *Skorygowanym Planie Finansowym* zbyt niski poziom zysku ze sprzedaży, co w znaczący sposób przyczyniło się do osiągnięcia celu umowy, i tak zmniejszonego do 24,4 mln zł przez Zarząd w dniu 21 sierpnia 2006 r. Wynagrodzenie firmy doradczej za Projekt II w całości było uzależnione od osiągnięcia celu umowy⁷.

Ponadto NIK zwraca uwagę, że w wyniku realizacji powyższej restrukturyzacji Spółka osiągnęła wyniki, które praktycznie pokryły się z wielkościami zaplanowanym przez poprzedni Zarząd. W *Planie finansowym na 2006 r.*⁸ zysk ze sprzedaży zaplanowano w wysokości 27 860 tys. zł.

3.2. W dniu 24 lutego 2009 r. Zarząd Spółki przyjął *Plan działań na rzecz poprawy kondycji finansowej Spółki w zakresie optymalizacji kosztów i przychodów Spółki*. W ocenie NIK Spółka realizowała powyższy plan w części kosztowej, a działania dotyczące zwiększenia przychodów zintensyfikowała dopiero w 2010 r. W związku z realizacją *Planu*

⁶ Dane zawarte w dokumentacji przedłożonej Radzie Nadzorczej do zaopiniowania Skorygowanego Planu Finansowego w 2006 r.

⁷ Wynagrodzenie za prace wykonane w ramach Projektu II składało się z części: ryczałtowej w wysokości 2 950 000 zł („Ryczałt”) wypłacanej w formie zaliczek i części zmiennej zależnej od osiągnięcia wyników („Bonus”). Wynagrodzenie za Projekt II uzależnione zostało od osiągnięcia przez Ruch SA „Celu”, czyli poprawy zysku ze sprzedaży o kwotę 40 mln zł w odniesieniu do *Skorygowanego Planu Finansowego na 2006 r.* i Wyniku Dodatkowego będącego nadwyżką ponad „Cel”. Wynagrodzenie w części ryczałtowej miało przysługiwać firmie doradczej w przypadku osiągnięcia „Celu”, natomiast w przypadku osiągnięcia „Wyniku Dodatkowego” firmie doradczej miało przysługiwać wynagrodzenie w części zmiennej wynoszącej 15% „Wyniku Dodatkowego” wyliczonego na podstawie *Sprawozdania finansowego RUCH za rok 2006*. Firma doradcza miała zwrócić zaliczki, w przypadku gdy, iż „Wynik Dodatkowy” nie zostanie osiągnięty. W dniu 21.08.2006 r. uzależniono wynagrodzenie za Projekt II od osiągnięcia „Minimalnej Poprawy Wyniku”, będącej zwiększeniem zysku ze sprzedaży w stosunku do zaplanowanego w *Skorygowanym Planie Finansowym na 2006 r.* o kwotę 24,4 mln zł.

⁸ *Plan Finansowy na 2006 r.* przyjęty przez Zarząd w dniu 30.11.2005 r. W dniu 15.03.2006 r. Rada Nadzorcza negatywnie zaopiniowała powyższy plan finansowy.

Spółka zmniejszyła koszty w 2009 r. w stosunku do 2008 r. o 3,9% jednakże nie zwiększyła przychodów, które w tym samym okresie spadły o 5,1%. Ponadto Spółka realizowała powyższy plan restrukturyzacji z opóźnieniami m.in. w takich obszarach jak: utworzenie dwuszczeblowej struktury organizacyjnej Spółki (w III kw. 2009 r. rozpoczęto wdrażanie struktury), łączenie ekspedycji w ramach optymalizacji sieci logistycznej (do końca 2009 r. likwidacja 6 ekspedycji z zaplanowanych 12 w I półroczu 2009 r.). Jednocześnie nie zrealizowano w pełni zamierzeń wynikających z restrukturyzacji zatrudnienia, generowania przychodów z usługi kurierskiej oraz restrukturyzacji nieruchomości (sprzedano 14 nieruchomości z zaplanowanych 29). Działania związane z renegocjowaniem umów zintensyfikowano dopiero w 2010 r.

Zgodnie z *Założeniami ekonomicznymi dotyczącymi Programu Restrukturyzacji Zatrudnienia w RUCH SA*, w wyniku zmniejszenia zatrudnienia o 570 osób, Spółka miała osiągnąć oszczędności w 2008 r. w wysokości 4,39 mln zł, a w 2009 r. w wysokości 26,35 mln zł. Ostatecznie w 2008 r. restrukturyzacja zatrudnienia objęła 445 osób, koszty restrukturyzacji w IV kw. 2008 r. wynosiły 19 281,8 tys. zł, a oszczędności w IV kw. 2008 r. – 2 144,2 tys. zł, natomiast w 2009 r. oszczędności wyniosły 15 483,1 tys. zł. W 2009 r. Zarząd Spółki przeprowadził kolejną restrukturyzację zatrudnienia, która objęła 1138 osób. Łączne koszty restrukturyzacji w 2009 r. wyniosły 32 919,2 tys. zł, a oszczędności w 2009 r. wynosiły 12 796,9 tys. zł. Na 2010 r. zaplanowano oszczędności w kwocie 38 021,1 tys. zł.

4. W latach 2005–2009 w Spółce przyjęto do realizacji trzy strategie: *Strategia RUCH SA na lata 2005–2007*⁹, *Strategia RUCH SA na lata 2008–2009*, *Strategia Spółki na lata 2008–2011* oraz dokument *Kluczowe założenia Strategii RUCH SA na lata 2007–2009*. Spółka nie zrealizowała w całości żadnej obowiązującej strategii, a aktualna *Strategia Spółki na lata 2008–2011* realizowana była z opóźnieniami. W ocenie NIK podstawową przyczyną trudności w realizacji strategii były kolejne zmiany składów zarządów Spółki i związane z tym zmiany koncepcji jej działalności, jak również brak odpowiednich działań w trakcie ich wdrożenia.

Zarząd Spółki realizując *Strategię RUCH SA na lata 2005–2007* nie wdrożył Strategicznej Karty Wyników (Balanced Score Card – BSC), która miała być wykorzystywana we wdrażaniu strategii. Spółka zawarła umowę z zewnętrznym podmiotem na wykonanie prac przygotowawczych na wdrożenie systemu BSC w dniu 3 października 2005 r., czyli 6 miesięcy po zaakceptowaniu głównych kierunków Strategii przez Radę Nadzorczą (26 kwietnia 2005 r.). Pomimo wykonania wszystkich prac przez usługodawcę

⁹ Rada Nadzorcza pozytywnie zaopiniowała wyłącznie kierunkowe założenia strategii.

i wydania przez Spółkę kwoty 107 tys. zł, do dnia zakończenia kontroli nie wdrożono BSC. Z uwagi na nieosiągnięcie przez Spółkę zakładanych w strategii wyników finansowych Zarząd Spółki w nowym składzie w dniu 27 lutego 2006 r. postanowił niezwłocznie dokonać weryfikacji *Strategii* Spółki i praktycznie wstrzymał realizację powyższej strategii, a w dniu 14 lipca 2006 r. anulował *Strategię Ruch SA na lata 2005–2007*. Koszt związany z przygotowaniem dokumentu *Strategia RUCH SA na lata 2005–2007* wynosił 253,5 tys. zł.

Nowa *Strategia RUCH SA na lata 2008–2009* przedłożona przez Zarząd Radzie Nadzorczej w dniu 28 lutego 2007 r., ze względu na niedopracowanie i potrzebę licznych uzupełnień, została zatwierdzona przez Radę po prawie roku od jej przedstawienia, tj. w dniu 4 lutego 2008 r. Spółka nie posiadając w tym okresie zatwierdzonej strategii działała na podstawie *Kluczowych założeń Strategii RUCH SA na lata 2007–2009*, których przygotowanie zrealizowano w ramach przygotowań do publicznej subskrypcji akcji serii E. W związku ze zmianą Zarządu Spółki ostatecznie strategii nie wdrożono, nie zrealizowano też planów inwestycyjnych zawartych w *Kluczowych założeniach Strategii RUCH SA*. W dniu 9 lipca 2008 r. rozpoczęto prace nad reorientacją strategii Spółki. W dniu 20 lutego 2009 r. Rada Nadzorcza, po uzupełnieniu dokumentu przez Zarząd, zatwierdziła *Strategię Spółki na lata 2008–2011*.

5. NIK zwraca uwagę na częste zmiany struktury organizacyjnej Spółki, które przyczyniały się – w związku z zatrudnianiem nowych pracowników w Centrali Spółki – do wzrostu kosztów wynagrodzeń.

W dniu 28 grudnia 2004 r. Zarząd Spółki podjął decyzję o wdrożeniu dwuszczeblowego modelu struktury organizacyjnej Spółki opartego na: Centrali Spółki – jednostka o charakterze zarządczym oraz Regionalnych Centrach Sprzedaży – jednostkach o charakterze operacyjnym. Ostatecznie w związku ze zmianą Zarządu Spółki nowej struktury nie wprowadzono.

W dniu 30 stycznia 2007 r. Zarząd Spółki przygotował kolejną zmianę struktury pod nazwą *Nowy RUCH: zarys proponowanej struktury organizacyjnej*, zgodnie z którą Spółka miała realizować swoje zadania w strukturze czterech Business Unit'ów oraz pionów wsparcia. Restrukturyzacja Spółki na podstawie powyższego dokumentu nie została przeprowadzona z uwagi na brak informatyzacji poszczególnych obszarów Spółki oraz nieprzedłożenie przez Zarząd Spółki powyższego dokumentu do akceptacji Radzie Nadzorczej.

W związku z ponowną zmianą koncepcji funkcjonowania Spółki od dnia 25 czerwca 2008 r. rozpoczęto prace projektowe nad wdrożeniem struktury dwuszczeblowej Spółki, a od

września 2009 r. rozpoczęto wdrażać nową strukturę dwuszczeblową Spółki. Zakończenie prac przewidziano na koniec 2010 r.

Jednocześnie NIK zwraca uwagę, że w latach 2005–2009 Zarząd Spółki wielokrotnie dostosowywał strukturę organizacyjną Centrali do przyjętych koncepcji centralizacji lub decentralizacji RUCH SA, co przyczyniło się do zwiększenia zatrudnienia¹⁰ w Centrali Spółki w latach 2006–2008. W latach 2005–2009 pracownicy Centrali Spółki stanowili odpowiednio 3,46%, 3,93%, 7,17%, 7,76% i 7,03% osób zatrudnionych w Spółce. Koszty wynagrodzeń w Spółce przedstawiały się następująco: 2005 r. – 177 010 tys. zł, 2006 r. – 174 495 tys. zł, 2007 r. – 189 160 tys. zł, 2008 r. – 199 438 tys. zł, 2009 r. – 187 129 tys. zł.

6. NIK zwraca uwagę na znaczące koszty emisji akcji Spółki w ramach publicznej subskrypcji akcji serii E (IPO)¹¹ przeprowadzonej ostatecznie w 2006 r., a rozpoczętej rok wcześniej, tj. w 2005 r. Koszty projektu *Spółka w obrocie publicznym* w 2005 r. wyniosły 1 361,5 tys. zł, natomiast zaakceptowane (w ramach końcowego rozliczenia) przez Spółkę w dniu 13 lutego 2007 r. ostateczne koszty IPO wyniosły 11 283,2 tys. zł¹², które stanowiły 4,5% wartości oferty¹³.

Wpływ na długotrwały proces przygotowania i realizacji IPO miały m.in. zmiana składu Zarządu Spółki na przełomie lat 2005–2006, dwukrotne zawieszanie postępowania w sprawie rozpatrzenia wniosku o zatwierdzenie prospektu emisyjnego przez KPWig, przesunięcie terminu debiutu giełdowego w związku z regulacją stanu prawnego nieruchomości oraz usuwaniem uchybień formalnych uchwał WZA RUCH SA, jak również zmianą przepisów dotyczących zawartości prospektów emisyjnych i ich publikacji (dostosowywanie do przepisów rozporządzenia Komisji Europejskiej 809/2004¹⁴), nie wykorzystywanie dokonań poprzedników oraz zmiana firm doradczych.

Spółka w ramach emisji akcji uzyskała 248,8 mln zł na zaplanowane inwestycje, jednakże nie potrafiła właściwie wykorzystać uzyskanych środków.

7. NIK na podstawie wybranych inwestycji, na które Spółka wydatkowała łącznie 62,7 mln zł¹⁵, negatywnie ocenia sposób planowania, przygotowania i realizacji inwestycji.

¹⁰ Średnioroczne zatrudnienie w Centrali Spółki w latach 2006–2008: 218,1 etatu, 383,7 etatu 407,5 etatu.

¹¹ Initial public offer.

¹² W powyższej kwocie nie zawarto kosztów poniesionych przez Spółkę w 2005 r.

¹³ W 2006 r. koszty bezpośrednie IPO kształtowały się na następujących poziomach (obliczenia dla wszystkich debiutów – dane GPW) od ok. 5,09% dla emisji o wartościach do 50 mln zł do ok. 1,47% dla emisji powyżej 350 mln zł. Wartość emisji RUCH SA wyniosła 248,8 mln zł.

¹⁴ Rozporządzenie Komisji (WE) NR 809/2004 z dnia 29 kwietnia 2004 r. wykonujące dyrektywę 2003/71/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie informacji zawartych w prospektach emisyjnych oraz formy, włączenia przez odniesienie i publikacji takich prospektów emisyjnych oraz rozpowszechniania reklam.

¹⁵ W tym ze środków pozyskanych z GPW kwotę 53,07 mln zł.

W latach 2006 (4. kw.) – 2009 Spółka, zgodnie z zamierzeniami ujętymi w prospekcie emisyjnym oraz *Szczegółowych założeniach do planów inwestycyjnych na 2007 r.*, planowała przeznaczyć na inwestycje kwotę 572 mln zł. Faktycznie poniesione w latach 2006–2009 nakłady inwestycyjne wyniosły 119,9 mln zł. Wydatkowanie środków pozyskanych z emisji akcji rozpoczęto w 2007 r. Do 31 stycznia 2010 r. na inwestycje z tego źródła wydatkowano 112,2 mln zł. Poziom wydatkowania środków na wszystkie planowane inwestycje w latach 2006–2009 wyniósł zaledwie 21% zakładanych przez Spółkę nakładów. W grupie inwestycji finansowanych z nowej emisji akcji poziom ten był wyższy, jednakże nie przekroczył nawet połowy zakładanych wydatków w wysokości 248,8 mln zł i osiągnął 47% planowanej kwoty, w tym na informatyzację funkcji wsparcia 19,2 mln zł (32,6% planowanej kwoty 58,9 mln zł), modernizację funkcji logistycznych 7,5 mln zł (12,7% planowanej kwoty 69,4 mln zł), modernizację i rozwój sieci sprzedaży 85,5 mln zł (78,2% planowanej kwoty 109,3 mln zł).

Zmniejszenie nakładów inwestycyjnych wynikało z trudności w realizacji poszczególnych inwestycji. W *Planie inwestycyjnym na 2007 r.* Zarząd Spółki zaplanował pierwotnie inwestycje w kwocie 198 283,3 tys. zł¹⁶, ostatecznie w *Korekcie Planu finansowego na 2007 r.*¹⁷ zmniejszono je do kwoty 67 920 tys. zł. W *Planie Finansowym na 2008 r.* Zarząd Spółki zaplanował wydatki inwestycyjne na poziomie 119 030 tys. zł, a w *Planie Finansowym na 2009 r.* na poziomie 84 016,5 tys. zł. Realizacja powyższych planów inwestycyjnych wyniosła odpowiednio: 44 501 tys. zł, 43 173 tys. zł i 14 359 tys. zł¹⁸.

7.1. Spółka w 2007 r. podjęła decyzję o realizacji projektu inwestycyjnego polegającego na otwarciu sieci kawiarni – ostatecznie nazwanego *I COFFEE*. W ocenie NIK Zarząd Spółki podejmował decyzję obarczoną wysokim ryzykiem o rozpoczęciu inwestycji kawiarnie *I COFFEE ad hoc*, bez uprzedniego przeprowadzenia analiz finansowych określających opłacalność powyższej inwestycji oraz dokładnego przygotowania organizacyjnego i kadrowego przedsięwzięcia. Pierwsze umowy o nabyciu punktów kawiarni Spółka zawierała na przełomie maja i czerwca 2007 r. Strategia opisująca ogólne założenia inwestycji oraz przewidująca stworzenie sieci 100 kawiarni została zatwierdzona przez Zarząd w dniu 23 sierpnia 2007 r., a ogólna koncepcja uruchomienia sieci kawiarni polegająca na utworzeniu nowego Oddziału Spółki w dniu 4 września 2007 r. W dniu 18 września 2007 r. Zarząd Spółki zapoznał się z modelem finansowym dla sieci kawiarni firmowych oraz biznesplanem

¹⁶ Wielkość nakładów inwestycji bieżących i odtworzeniowych w wysokości 51 327,3 tys. zł, plan inwestycji wynikających ze strategii średnioterminowej na 2007 r. przewidywał wydatki inwestycyjne w kwocie 146 956 tys. zł.

¹⁷ Zatwierdzony przez Radę Nadzorczą w dniu 28 września 2007 r.

¹⁸ Realizacji planów inwestycyjnych Ruch SA (inwestycje i remonty) – źródło Sprawozdania Zarządu z lat 2007 – 2009 w tys. zł i koszty ogółem Spółki za lata 2007 – 2009.

przedsięwzięcia, zgodnie z którym do końca 2009 r. Spółka planowała otworzyć 50 barów kawowych, a wyniki opłacalności kształtowały się następująco: NPV 49 437 tys. zł, IRR 42,6% (bez wartości rezydualnej), NPV 122 719 tys. zł, IRR 48,9% (z wartością rezydualną), prosty okres zwrotu kapitału 40 miesięcy¹⁹.

Do dnia 31 stycznia 2010 r. na powyższy projekt wydatkowano ze środków pozyskanych z GPW w Warszawie kwotę 32 864,43 tys. zł. Zgodnie z biznesplanem, zawartym w dokumencie *Prognozy Strategii Kawa w Ruchu*, w 2009 r. Kawiarnie miały osiągnąć zysk netto w kwocie 10 619 tys. zł, natomiast faktycznie poniosły stratę na swojej działalności w wysokości 10 779 tys. zł. Na niepowodzenie powyższej inwestycji główny wpływ miały nieprawidłowości popełnione na etapie planowania inwestycji oraz wyboru lokalizacji punktów barów kawowych.

Przyjmowanie zbyt optymistycznych założeń przy tworzeniu biznesplanu inwestycji oraz w analizach atrakcyjności lokalizacji punktu baru kawowego, jak również opóźnienia w otwieraniu poszczególnych punktów kawiarni, spowodowały że stopa zwrotu z inwestycji nie osiągnęła wartości zakładanych w biznesplanie. W analizach rentowności inwestycji (Model IRR – sporządzony przez Pion Sieci Sprzedaży; Pion Zarządzania Finansami nie sporządzał analiz rentowności przed podpisaniem umowy najmu lokalu) punktów barów kawowych pozyskiwanych poprzez zawarcie umowy najmu punktu usługowego (lokalizacje macierzyste) przyjmowano optymistyczne założenia dotyczące ilości klientów, jak również wysokości rachunków. Przykładowo dla baru kawowego zlokalizowanego w Ilawie określono średni rachunek w wysokości 13 zł a dzienną liczbę paragonów w wysokości 135. Powyższe założenia Spółka zweryfikowała w marcu 2008 r. stwierdzając, że dzienna liczba paragonów w powyższej lokalizacji powinna wynosić 50, co istotnie zmieniło ocenę rentowności inwestycji (NPV w wysokości (-)1 026 tys. zł). Ponadto w sporządzanych analizach rentowności poszczególnych punktów kawiarni macierzystych nie uwzględniano analizy otoczenia, co jest istotne w przypadku lokali gastronomicznych.

W związku z ciągłym generowaniem strat przez poszczególne kawiarnie oraz po przeprowadzeniu przez Oddział Kawiarnie analiz opłacalności poszczególnych punktów kawiarni w lokalizacjach macierzystych, w 2008 r. Zarząd Spółki podjął najpierw decyzję o zaprzestaniu akwizycji nowych lokali i uporządkowaniu sieci, integracji sieciowej i urentownieniu Oddziału Kawiarnie, a następnie decyzję o wycofaniu się z lokalizacji nierokujących na uzyskanie rentowności. Pomimo podejmowanych działań w celu

¹⁹ NPV wartość bieżąca netto (ang. *Net Present Value*), wartość zaktualizowana netto, wartość obecna netto. Zdyskontowane przepływy pieniężne przy zadanej stopie dyskonta. IRR (ang. *Internal Rate of Return*) – wewnętrzna stopa zwrotu.

zredukowania kosztów działalności, Oddział Kawiarnie w latach 2008–2009 poniósł łączną stratę w wysokości 26 139,8 tys. zł. Natomiast do końca 2009 r. Spółka wycofała się z 10 lokalizacji płacąc odszkodowania i odprawy w łącznej wysokości 767 tys. zł oraz 44,6 tys. euro, jak również umarzając środki trwałe w wysokości 1 178 tys. zł.

7.2. Spółka w 2008 r. uruchomiła projekt *Bileteria* polegający na sprzedaży, poprzez posiadaną sieć placówek, biletów na wydarzenia kulturalno-rozrywkowe. Projekt uruchomiono w oparciu o biznesplan zakładający następujące wskaźniki: NPV 337,7 tys. zł, IRR 68%, a zdyskontowany okres zwrotu wyliczono na niecałe 26 miesięcy (25,7).

W ocenie NIK biznesplan tego przedsięwzięcia sporządzono wadliwie. Oparto się w nim bowiem na danych uzyskanych z 21 najlepszych punktów sprzedaży detalicznej (PSD) zlokalizowanych w największych miastach Polski, w okresie sprzedaży biletów, na których sprzedaż Spółka posiadała wyłączność i przy założeniu wysokiej marży na sprzedaży, co zniekształciło wskaźniki biznesplanu. W rzeczywistości rynek biletów na wydarzenia kulturalno-rozrywkowe jest rynkiem niskomarzowym, z jednym dominującym podmiotem, czego Spółka wchodząc na ten rynek nie uwzględniła. Ponadto Spółka nie realizowała zakładanej w biznesplanie marży na sprzedaży biletów na wydarzenia kulturalno-rozrywkowe, jak również nie przeprowadziła działań marketingowych.

To wszystko przyczyniło się do niepowodzenia projektu *Bileteria*. Projekt wygenerował w latach 2008–2010 (1. kw.) łączną stratę w wysokości 164,9 tys. zł: 2008 r. (-)48 tys. zł, 2009 r. (-)98,2 tys. zł, 2010 r. (1. kw.) (-)18,6 tys. zł. Następowало to w sytuacji rosnących kosztów projektu przy zmniejszających się przychodach. Według biznesplanu Spółka powinna generować stratę wyłącznie w 2008 r. (-)204,3 tys. zł, a od 2009 r. osiągać corocznie zysk w wysokości 169,2 tys. zł. .

7.3. W 2008 r. Spółka podjęła decyzję o rozpoczęciu projektu *Paczka w Ruchu*, polegającego na świadczeniu usług kurierskich. Z analizy finansowej z lipca 2008 r. sporządzonej do wniosku inwestycyjnego projektu *Paczka w Ruchu* wynikało, iż NPV wynosiła 865,2 tys. zł, IRR wynosiła 38%, a zdyskontowany okres zwrotu wynosił 27,6 miesiąca. Założono, że Spółka rozpocznie inwestycję już w 2008 r., a w 2009 r. osiągnie zysk w wysokości 1 057,3 tys. zł. W ocenie NIK, Spółka nie była należycie przygotowana do uruchomienia usługi w 2008 r. Podejmując decyzję o rozpoczęciu usług kurierskich nie wdrożono aplikacji *Paczka w Ruchu* – zakończenie budowy struktury informatycznej tej aplikacji zakończono dopiero w 2009 r. (1. kw.). Ponadto usługi kurierskie *Paczka w Ruchu* wpisano do rejestru operatorów pocztowych w dniu 24 października 2009 r., a *Regulamin*

usług pocztowo-kurierskich przyjęto dopiero w dniu 12 listopada 2009 r. Ostatecznie usługi kurierskie zaczęto świadczyć dopiero pod koniec 2009 r., nie realizując planowanych wpływów z inwestycji. W okresie 2009 r. – 2010 r. (1. kw.) Spółka poniosła łączne straty z tej inwestycji w wysokości 373,94 tys. zł.

7.4. Działania Zarządu Spółki w zakresie wprowadzania odświeżonego logo Spółki cechował brak konsekwencji. W 2005 r. przeprowadzono badania dotyczące logo Spółki, w wyniku których stwierdzono, że Spółka ma mniej nowoczesny wizerunek od pozostałych uczestników rynku i może być to przyczyną ograniczenia rozwoju sieci sprzedaży. Według założeń przyjętych w 2006 r. nowy, atrakcyjny wizerunek PSD miał przełożyć się na wzrost sprzedaży i ułatwienie Spółce pozyskania atrakcyjnych lokalizacji, np. w centrach handlowych.

Projekt odświeżenia marki RUCH SA uruchomiono w lipcu 2007 r. Zawarta w styczniu 2008 r. umowa na wykonanie kreacji i systemu identyfikacji wizualnej znaku towarowego RUCH SA zawierała niekorzystne dla Spółki postanowienia dotyczące możliwości oddziaływania na ostateczny wygląd logo, wobec czego w marcu 2008 r. przystąpiono do jej renegotiacji. W konsekwencji finalną wersję systemu identyfikacji wizualnej Spółka odebrała w dniu 23 lipca 2009 r. Zgodnie z przyjętym w lutym 2008 r. harmonogramem i budżetem do końca 2010 r. nowe logo miało zostać wprowadzone w 2,5 tys. PSD, a ponadstandardowe koszty wprowadzenia nowego logo w latach 2008–2010 szacowano na poziomie 1 348,9 tys. zł. Jednak w planach finansowych na lata 2009 i 2010 Zarząd Spółki nie przewidywał wydatków na zmianę logo Spółki. Z tytułu realizacji ww. umowy, w tym na przeniesienie autorskich praw majątkowych, Spółka wydatkowała 400 tys. zł. Do dnia zakończenia kontroli Spółka nie wprowadziła odświeżonej marki RUCH SA.

7.5. Spółka w 2002 r. podjęła decyzję o stworzeniu *Zintegrowanego Scentralizowanego Systemu Finansowo-Księgowego (ZSSFK)*. System ten, przeznaczony do obsługi procesów finansowo-księgowych, miał być wdrożony we wszystkich jednostkach organizacyjnych Spółki. Szacowano, że wartość dostarczenia i wdrożenia ZSSFK nie przekroczy kwoty 11 mln zł (11 040,2 tys. zł), co było warunkiem pozytywnego zaopiniowania przez Radę Nadzorczą wniosku do Walnego Zgromadzenia o wyrażenie zgody na zawarcie umowy. Zakończenie wdrożenia planowano na 1 stycznia 2008 r.

Ostatecznie na dostarczenie i wdrożenie ZSSFK Spółka wydatkowała 11,4 mln zł, ponosząc dodatkowo 7,9 mln zł na stabilizację *Działu Operacji Księgowych* – struktury wykorzystującej ZSSFK. System obsługuje wyłącznie cztery z szesnastu jednostek

organizacyjnych Spółki. W pozostałych jednostkach nadal funkcjonuje system finansowo-księgowy FKX.

W ocenie NIK podstawową przyczyną poniesienia większych od planowanych nakładów i niewdrożenia w całej Spółce ZSSFK było dokonanie zasadniczych zmian organizacyjnych struktur dla których System był przygotowywany. Początkowo System wdrażano dla trzypoziomowej struktury organizacyjnej: Biuro Zarządu, oddział i zespół. Następnie Zarząd podjął decyzję o dostosowaniu projektu do struktury dwuszczeblowej, którą ostatecznie zastąpiono strukturą centralną *Dział Operacji Księgowych* (DOK). Na skutek pojawiających się problemów organizacyjno-technicznych w DOK i konieczności uruchomienia projektu jego stabilizacji usprawniającego organizację i funkcjonalność DOK, Spółka wydatkowała ponad 7,9 mln zł. Braki kadrowe, nieprzygotowanie organizacyjne Oddziałów obsługiwanych przez DOK, podwójne księgowanie tych samych dokumentów, opóźnienia w księgowaniu, brak śladów rewizyjnych na dokumentach, świadczą o nieprzygotowaniu organizacyjnym Spółki do centralizacji służb księgowych. Nieprzygotowanie to występowało, pomimo podejmowanych działań służących ich wyeliminowaniu. O nieprzygotowaniu Spółki do tego przedsięwzięcia świadczy również w ocenie NIK fakt, że struktury organizacyjne i powiązania funkcjonalne wraz z zakresem zadań *Działu Operacji Księgowych* zostały zatwierdzone ponad 5 miesięcy później niż przewidywał to ramowy harmonogram uruchomienia projektu DOK.

Spółka przedwcześnie – w marcu 2005 r. – nabyła licencje na oprogramowanie *Oracle eBS* do ZSSFK. Zgodnie z harmonogramem uruchomienie pilotażu systemu planowano na grudzień 2006 r. Wydatki na zakup 660 licencji wyniosły 3 mln zł. W ocenie NIK było to działanie niegospodarne. Stan ten utrzymywał się przez ponad półtora roku do czasu podpisania Aneksu nr 4 do Umowy nr 439/2004 z dnia 17 listopada 2006 r., kiedy to dokonano konwersji licencji *Oracle eBS* na *Oracle Retail*, w wyniku czego zmniejszono ich liczbę z 660 do 310. Dodatkowo, w okresie od marca 2005 r. do sierpnia 2006 r., Spółka wydatkowała jeszcze 975 tys. zł z tytułu otrzymywania kolejnych wersji/modyfikacji programów dla ZSSFK.

7.6. W 2006 r. Spółka podjęła decyzję o wdrożeniu Systemu Handlu Detalicznego i Zakupowego, w oparciu o system ORMS i licencje Oracle Retail (DETAL). Budżet projektu zaplanowano na 2,3 mln zł. Pomimo wydatkowania na ten cel w latach 2006-2008 ponad 7 mln zł Systemu nie wdrożono.

W ocenie NIK podstawową przyczyną niewdrożenia Systemu było podjęcie przez Zarząd decyzji o realizacji części prac projektowych w ramach posiadanych zasobów.

Wyniki, przeprowadzonej w 2006 r. przez podmiot zewnętrzny na zlecenie Zarządu, oceny kompetencji pracowników *Działu Systemów Informatycznych* wykazały, że pracownicy nie posiadają odpowiednich kompetencji w prowadzeniu wdrożeń zintegrowanych systemów. Potwierdza to również fakt zwiększenia budżetu projektu o 5 mln zł, które wydatkowano na zakup usług zewnętrznych, m.in.: wdrożenie systemu DETAL dla pozostałych oddziałów (*roll out*), integrację z *Oracle eBS* i wdrożenie do oddziałów z *Oracle eBS* (*roll out*), modyfikację systemu, interfejsy dla lokalnych systemów hurtowych. NIK zwraca uwagę, że w maju 2009 r. Spółka nadal nie posiadała wspólnej bazy produktowej, informacji o stanie zapasów w punktach sprzedaży detalicznej, natomiast nadal stosowała przestarzałe kasy fiskalne RUMBA, z których dane musiały być przenoszone ręcznie do systemu informatycznego, co generowało ogromne ilości roboczodni pracy na samą obsługę tych kas. W styczniu 2010 r. Spółka nadal nie posiadała zintegrowanego systemu informatycznego w obszarze handlu hurtowego i detalicznego. W dniu 15 stycznia 2010 r. NWZ zdjęło z porządku obrad podjęcie uchwały w sprawie wyrażenia zgody na jego zakup i wdrożenie.

7.7. W latach 2003–2006 w Spółce przeprowadzono informatyzację działalności handlowej w obszarze hurtu z wykorzystaniem aplikacji GOLD Market.

W ocenie NIK pomimo stosunkowo niskich kosztów wdrożenia systemu GOLD Market wynoszących 45 000 zł za 7 hurtowni i Centralę oraz korzystnego sposobu licencjonowania (1 licencja GOLD Market dla lokalizacji bez ograniczenia ilości użytkowników), sam system – ze względu na jego zdecentralizowanie – nie stanowi wspólnej bazy handlowej. Konieczne jest przeprowadzanie migracji danych. W marcu 2010 r. Spółka dokonała migracji, w wyniku której jedna instalacja systemu GOLD Market zarządza hurtowniami towarów pozaprasowych w dwóch Regionach Sprzedaży: Mazowieckim i Podlaskim.

7.8. Kolejnym systemem informatycznym, którego wdrożenie w Spółce nie zostało zrealizowane w zakładanym wymiarze był Centralny System Kadrowo-Płacowy (CSKP). Zgodnie z umową z lipca 2007 r. miał on zostać wdrożony we wszystkich jednostkach organizacyjnych Spółki do dnia 13 grudnia 2008 r. Pomimo wydatkowania przez Spółkę kwoty ponad 1,1 mln zł z blisko 1,6 mln zł przeznaczonej na wdrożenie, oraz wykonania usług dodatkowych – w zamian za zrezygnowanie przez Spółkę z dochodzenia od wykonawcy kar umownych – o wartości 1,4 mln zł, system funkcjonuje tylko w Centrali Spółki. Obecnie nadal we wszystkich jednostkach organizacyjnych RUCH SA wykorzystywane jest oprogramowanie KDX i PLX obsługujące procesy kadrowe i płacowe.

NIK zwraca uwagę, że w listopadzie 2009 r. Spółka zawarła umowę z zewnętrzną firmą na obsługę kadrowo-płacową, która będzie realizowana w systemie informatycznym wykonawcy usługi, a obecnie wykorzystywany Centralny System Kadrowo-Płacowy zostanie zarchiwizowany i będzie również zachowany na dotychczasowym serwerze ze względu na konieczność utrzymywania dostępu. W związku z powyższym wydatkowanie kwoty ponad 1,1 mln zł na system oraz zrezygnowanie z kar umownych w wysokości 1,4 mln zł, a następnie – zaraz po częściowym wdrożeniu systemu – powierzenie obsługi kadrowo-płacowej zewnętrznej firmie było działaniem niegospodarnym.

8. Spółka w latach 2005-2009 zawarła cztery porozumienia ze związkami zawodowymi, które w znaczący sposób obciążyły wynik finansowy Spółki i utrudniły restrukturyzację. Z tytułu gwarancji pracowniczych i dodatkowych świadczeń ponadkodeksowych w latach 2006-2009 wypłacono łącznie 45 291,6 tys. zł oraz poniesiono wydatki na podwyżki wynagrodzeń w łącznej kwocie 20 901,4 tys. zł. Porozumienia te nie wiązały się ze zwiększeniem wydajności pracy, wyniku finansowego lub rentowności Spółki.

W dniu 13 czerwca 2005 r. ze Związkiem Zawodowym Pracowników i Sprzedawców „Ruch” SA zawarto *Porozumienie w sprawie zakończenia sporu zbiorowego*. Powyższe *Porozumienie* wprowadzało m.in. gwarancje zatrudnienia, których okres uzależniony był od stażu pracy w RUCH SA²⁰, odszkodowanie w przypadku naruszenia gwarancji zatrudnienia oraz stałość warunków wynagrodzenia i innych świadczeń wynikających z umowy o pracę. Zdaniem NIK zawieranie porozumienia w powyższej formie uniemożliwiało realizację *Strategii RUCH SA na lata 2005-2007*, w której wskazano na przerosty zatrudnienia oraz planowano na koniec 2005 r. 5 460 etatów, a na koniec 2007 r. 4 520 etatów.

W dniu 8 grudnia 2006 r. z Zakładowymi Organizacjami Związkowymi zawarto *Porozumienie w zakresie mechanizmów wynagradzania w Ruch SA*. W związku z zawarciem *Porozumienia* Spółka wypłaciła w latach 2007-2009 łącznie 15 938,9 tys. zł z tytułu ponadkodeksowego dodatku stażowego i ponadkodeksowego dodatku za pracę w nocy. Ponadkodeksowe świadczenia wypłacane pracownikom z tytułu przejścia na emeryturę, rentę i świadczenia przedemerytalne w 2007 r. wynosiły 1 308,4 tys. zł.

W dniu 28 czerwca 2007 r. zawarto z *Organizacją Zakładową nr 182 NSZZ „Solidarność” Region Mazowsze „Ruch” SA Porozumienie kończące spór zbiorowy wszczęty pismem z dnia 9 stycznia 2003 r.* W związku z zawartym *Porozumieniem* łączna kwota podwyżek wynosiła: do końca 2007 r. – 2 947,1 tys. zł, do końca 2008 r. – 5 248,7 tys. zł, do

²⁰ Przy stażu pracy powyżej 7 lat – 68 m-cy gwarancji; przy stażu pracy powyżej 5 lat – 48 m-cy gwarancji; przy stażu pracy powyżej 3 lat – 36 m-cy gwarancji; przy stażu pracy powyżej 1 roku – 24 m-ce gwarancji.

końca 2009 r. – 7 268 tys. zł. W 2008 r. Spółka poniosła koszty związane z ponadkodeksowymi świadczeniami wypłacanym pracownikom z tytułu przejścia na emeryturę, rentę, świadczenie przedemerytalne w kwocie 1 910,8 tys. zł.

W dniu 28 lutego 2008 r. zawarto z zakładowymi organizacjami związkowymi Spółki *Porozumienie* wprowadzające m.in. 7% przyrost przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia. Łączna kwota podwyżek wynikających z *Porozumienia* do końca 2008 r. wynosiła 5 437,6 tys. zł.

W ocenie NIK głównymi przyczynami zawierania powyższych porozumień były: brak zakładowego układu zbiorowego pracy od 2003 r., konieczność zażegnania niepokoїв społecznych związanych m.in. z planowaną prywatyzacją Spółki oraz wszczętych sporów zbiorowych.

9. NIK negatywnie ocenia działania Zarządu Spółki w zakresie zawierania umów na świadczenie usług, w tym szczególnie doradczych. W latach 2005–2009 Spółka wydatkowała na usługi doradczo-konsultingowe i prawne łączną kwotę 40,6 mln zł, w tym najwyższe koszty poniosła w latach 2006–2007, kiedy wynosiły one łącznie 24,8 mln zł. W ocenie NIK Spółka nie wykorzystała w pełni efektów usług doradczych i konsultingowych, na które wydatkowała łącznie ok. 6,6 mln zł, a część umów zawarto z naruszeniem wewnętrznych przepisów Spółki.

9.1. W związku z odstępieniem od realizacji *Strategii RUCH SA na lata 2005–2007* Spółka nie wykorzystała w pełni efektów zakupionych na jej potrzeby usług doradczo-konsultingowych w łącznej kwocie 285 tys. zł. Podobna sytuacja nastąpiła przy wdrażaniu *Strategii Spółki na lata 2008–2009*. Spółka poniosła koszty w wysokości 2 610 tys. zł na przygotowanie *Strategii* oraz dokumentu *Nowy RUCH: zarys proponowanej struktury organizacyjnej*, a następnie wykorzystała wyłącznie *Kluczowe założenia Strategii RUCH SA na lata 2007–2009*.

Dodatkowo Spółka w związku z budową *Programu Dobrowolnych Odejść* (PDO) wydatkowała na usługi doradcze łączną kwotę 363 260 zł. PDO nie wprowadzono w związku z przeprowadzeniem restrukturyzacji zatrudnienia na podstawie zawartego w 2005 r. *Porozumienia w sprawie zakończenia sporu zbiorowego*.

W dniu 12 stycznia 2007 r. Spółka zleciła opracowanie koncepcji racjonalizujących sposób bieżącego wykorzystania wybranej grupy nieruchomości oraz koncepcji wariantów wykorzystania tych nieruchomości w przyszłości, za które zapłaciła 810 tys. zł. Z uwagi na niekorzystne tendencje na rynku developerskim w 2008 r. Zarząd Spółki nie zdecydował się

na uruchomienie projektów inwestycyjnych z uwagi na brak know-how w tym zakresie. Jednocześnie NIK podziela stanowisko Ministra Skarbu Państwa, który działając jak Walne Zgromadzenie nie wyraził w czerwcu 2007 r. zgody na utworzenie przez RUCH SA spółki zależnej, celem utworzenia przez nią spółki komandytowej do prowadzenia działalności deweloperskiej oraz zarządzania nieruchomościami Spółki oraz na zmianę Statutu Spółki poprzez zwiększenie progów kwotowych dotyczących wyrażania zgody przez poszczególne organy Spółki w zakresie zbywania i nabywania aktywów trwałych.

W związku z rocznym przesunięciem debiutu, Spółka nie wykorzystała efektów prac doradczych w wysokości 1 361,5 tys. zł oraz prac związanych z wyceną Spółki metodą skorygowanych aktywów netto w wysokości 349 tys. zł.

W dniu 24 stycznia 2007 r. Spółka zawarła umowę na świadczenie usług doradczych w zakresie zarządzania procesem realizacji inwestycji w RUCH SA. Pomimo wydatkowania kwoty 573 020 zł oraz podjętych prac w latach 2007–2008 (1. kw.), Spółka nie wdrożyła w całości docelowego modelu zarządzania inwestycjami, a w tym poszczególnych jego procesów i organizacji zarządzania nim. Na dzień zakończenia kontroli Spółka nie posiadała procedur zarządzania inwestycjami. Z realizacji powyższej umowy Spółka wykorzystuje tylko model finansowy do analizy opłacalności inwestycji – *Elektroniczny Wniosek Inwestycyjny* służący Spółce do podejmowania decyzji inwestycyjnych.

W dniu 16 października 2006 r. zawarto umowę świadczenia doradztwa w trakcie negocjacji zakładowego układu zbiorowego pracy (ZUZP), na którą wydatkowano 49 350 zł. Do dnia zakończenia czynności kontroli, Spółka nie zawarła ZUZP.

W dniu 1 czerwca 2007 r. Spółka zakupiła usługi doradcze w zakresie wdrożenia *Kompleksowego Systemu Motywacyjnego dla Ruch SA*. Na wdrożenie powyższego systemu Spółka wydatkowała łącznie 217 tys. zł. Spółka nie wdrożyła *Systemu* z uwagi na pogarszające się jej wyniki finansowe Spółki.

9.2. NIK negatywnie ocenia zawieranie umów z naruszeniem wewnętrznych przepisów. W dniu 21 grudnia 2004 r.²¹ Zarząd Spółki zawarł umowę w zakresie świadczenia usług doradztwa ekonomiczno-finansowego w procesie IPO. Powyższą umowę zawarto bez uprzedniego przeprowadzenia postępowania przetargowego, co było niezgodne z uchwałą nr 105 Zarządu RUCH SA z dnia 28 czerwca 2001 r. oraz § 3 zarządzenia nr 28 Prezesa Zarządu

²¹ Umowa nr 556/2004 zawarta w dniu 21.12.2004 r. RUCH SA reprezentowali Prezes Zarządu M. Maicki i Członek Zarządu H. Borman

RUCH SA z dnia 14 października 1999 r.²² Zarząd Spółki wypowiedział powyższą umowę w dniu 25 lutego 2005 r. Po przeprowadzeniu postępowania przetargowego Zarząd Spółki ponownie zawarł umowę na doradztwo w procesie IPO z tym samym podmiotem. Koszty poniesione przez Spółkę w związku z powyższymi umowami wyniosły 307 tys. zł.

W dniu 10 stycznia 2007 r. Dyrektor Działu Kadr zawarła samodzielnie w imieniu RUCH SA umowę o świadczenie usług doradczych w zakresie przygotowania Programu Dobrowolnych Odejść. Wynagrodzenie doradcy wynosiło 507 520 zł. Na dzień 10 stycznia 2007 r. Dyrektor Działu Zarządzania Kadrami posiadała pełnomocnictwo do zawierania umów dotyczących działalności Spółki w zakresie kompetencji wyznaczonych zadaniami Działu Zarządzania Kadrami, których wartość nie przekraczała 1 mln zł. Umowy, których wartość przekraczała 300 tys. zł mogła zawierać tylko łącznie z Dyrektorem Pionu Zarządzania Finansami. Zarząd Spółki zaakceptował warunki powyższej umowy dopiero w dniu 18 stycznia 2007 r.

Wybór Wykonawcy na wykonanie Systemu Baza PSD został przeprowadzony w trybie przetargu ograniczonego – konkursu ofert. Wyżej wymienione postępowanie stanowiło naruszenie § 3 ust. 1 Ogólnych zasad i trybu zbierania ofert oraz organizowania i przeprowadzania przetargów w RUCH SA przyjętych do stosowania zarządzeniem nr 28 Prezesa Zarządu RUCH SA z dnia 14 października 1999 r., gdyż przetarg ograniczony – konkurs ofert, stosuje się gdy wartość zamówienia nie przekracza 50 tys. zł netto. Wartość kontraktu z Wykonawcą na wykonanie Systemu Baza PSD wynosiła 884 426 zł.

9.3. NIK zwraca uwagę na zlecenie usług doradczych przez Spółkę w obszarach kontroli i zarządzania zasobami ludzkimi pomimo posiadania przez Spółkę odpowiednich komórek organizacyjnych i zasobów kadrowych. W latach 2006–2007 Spółka zlecała wykonanie audytów w obszarze informatyki oraz audytu śledczego. Z tego tytułu 4 firmom Spółka zapłaciła łącznie 478 496,80 zł. W ocenie NIK zlecenie tych prac na zewnątrz było działaniem niegospodarnym, gdyż Spółka posiadała własne komórki kontroli wewnętrznej i audytu wewnętrznego. Jednocześnie komórka kadrowa Spółki w latach 2006–2007 korzystała z usług doradczych w zakresie rekrutacji zewnętrznej pracowników, pomimo posiadania odpowiednich zasobów kadrowych (w latach 2005–2007 liczba pracowników komórki kadrowej wzrosła z 15 do 26 osób) oraz utworzenia w 2007 r. Zespołu ds. Rekrutacji. W powyższym okresie Biuro Kadr w imieniu RUCH SA zawarło 25 umów na

²² Zarządzenie nr 28 Prezesa Zarządu RUCH SA z dnia 14.10.1999 r. w sprawie ogólnych zasad i trybu zbierania ofert oraz organizowania i przeprowadzania przetargów w RUCH SA.

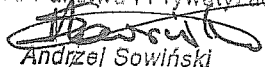
świadczenie usług w zakresie rekrutacji zewnętrznej. Z tytułu realizacji 13 umów Spółka zapłaciła łącznie 650,5 tys. zł.

10. Biorąc pod uwagę powyższe oceny i uwagi, na podstawie art. 60 ust. 2 *ustawy o NIK*, Najwyższa Izba Kontroli dostrzega potrzebę przeprowadzenia w Spółce skutecznych działań naprawczych, w tym restrukturyzacyjnych. Biorąc jednak pod uwagę nową strukturę właścicielską Spółki odstępuje od formułowania szczegółowych wniosków w tym zakresie.

Najwyższa Izba Kontroli – Departament Gospodarki, Skarbu Państwa i Prywatyzacji, na podstawie art. 62 ust. 1 *ustawy o NIK*, zwraca się do Zarządu Spółki o nadesłanie, w terminie 21 dni od daty otrzymania niniejszego wystąpienia, informacji o sposobie wykorzystania uwag i wykonaniu wniosku oraz o podjętych działaniach lub o przyczynach niepodjęcia tych działań.

Stosownie do art. 61 ust. 1 *ustawy o NIK*, w terminie 7 dni od daty otrzymania niniejszego wystąpienia pokontrolnego, przysługuje Zarządowi Spółki prawo zgłoszenia do Dyrektora Departamentu Gospodarki, Skarbu Państwa i Prywatyzacji NIK umotywowanych zastrzeżeń w sprawie ocen, uwag i wniosku, zawartych w tym wystąpieniu.

W razie zgłoszenia zastrzeżeń, termin nadesłania informacji, o której wyżej mowa, liczy się – stosownie do art. 62 ust. 2 *ustawy o NIK* – od dnia otrzymania ostatecznej uchwały w sprawie powyższych zastrzeżeń.

WICEDYREKTOR
Departamentu Gospodarki,
Skarbu Państwa i Prywatyzacji

Andrzej Sowiński