

RAPORT Z PRZEPROWADZONEGO AUDYTU BIZNESOWEGO W MCK PŁOŃSK

2019-04-15

1. Opis projektu

Audyt biznesowy w MCK Płońsk zlecony przez Burmistrza Miasta Płońsk.

Audyt biznesowy jest niezależną aktywnością doradczą zapewniającą obiektywne i konstruktywne wnioski i analizy, których celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Pomaga on organizacji w identyfikacji obszarów wymagających zwiększonej uwagi oraz doskonalenia procesów zarządzania.

Przeprowadzony audyt obejmuje:

1. Analiza ekonomiczna

- a) Analiza kosztów prowadzenia Bistro Karma Kultury w porównaniu do generowanego dochodu w okresie 01.01.2017 – 31.12.2018 w tym:
 - koszty obsługi bistro, a przychód generowany przez tę jednostkę w rozbiciu miesięcznym.
- b) Przedstawienie alternatywnych rozwiązań w przypadku, kiedy koszty obsługi przewyższają generowany przychód.

2. Optymalizacja zatrudnienia

- a) Weryfikacja zakresów czynności etatowych pracowników Miejskiego Centrum Kultury w Płońsku poprzez porównanie zapisów zawartych w zakresach obowiązków pracowniczych, a rzeczywistym wykonywaniem tych czynności.
- b) Analiza obciążeń obowiązków pracowniczych na poszczególnych stanowiskach pracy w kontekście optymalizacji i racjonalizacji stanu zatrudnienia w jednostce.

3. Umowy cywilno-prawne

- a) Weryfikacja zawierania umów o dzieło i umów zlecenia w porównaniu do zakresu obowiązków pracowników MCK w Płońsku.

4. Wykorzystanie dotacji podmiotowych zgodnie z ich przeznaczeniem na podstawie dostarczonej przez MCK dokumentacji i rozliczenia wydatków.

2. Analiza ekonomiczna

Pierwszym etapem przeprowadzanej analizy jest podział MCK na poszczególne obszary/aktywności, a następnie określenie ich parametrów przychodowych i kosztowych. W prawidłowo prowadzonym systemie kontroingu jest to możliwe dzięki użyciu odpowiednich klasyfikatorów kontroingowych na poziomie księgowania pojedynczej operacji w systemie.

2.1. Opis stanu faktycznego - przychody

W latach 2017 i 2018 Miejskie Centrum Kultury w Płońsku rozpoznaje przychody z następujących źródeł:

1. Dotacja podmiotowa;
2. Działalność Kina
3. Działalność gastronomiczna
4. Wynajem pomieszczeń
5. Inne aktywności MCK związane z jego statutową działalnością

Z technicznego punktu widzenia system księgowy MCK umożliwia takie prowadzenie rachunkowości zarządczej aby wyodrębnić przychody i koszty dotyczące analizowanych aktywności. Dział księgowy używa klasyfikatora „JEDNOSTKA” dla rozróżnienia poszczególnych obszarów MCK. Na podstawie tego klasyfikatora zapisy na kontach możemy podzielić wg poniższych kategorii:

1. KINO
2. BISTRO
3. MCK - pozostałe aktywności w tym wszystkie imprezy organizowane przez Centrum Kultury

Dalsza analiza będzie dotyczyć w/w trzech obszarów.

Zarówno przychody jak i koszty ewidencjonowane są z użyciem w/w klasyfikatora „JEDNOSTKA”, co powinno umożliwić odpowiednią alokację na obszary działalności, a w efekcie dać możliwość weryfikacji poziomu przychodów, kosztów oraz wyniku finansowego poszczególnych aktywności. Użycie oznaczenia „JEDNOSTKA” dla przychodów ze sprzedaży jest niespójne z nazwą konta księgowego np: na koncie **"701-02 Przychody ze sprzedaży - Kino Kalejdoskop"** występują zapisy z "jednostkami": KARMAKULTURY; KINO; DK.

Brak spójności w stosowaniu oznaczenie **"JEDNOSTKI"** powoduje, że nie można mieć pewności co do prawidłowego przypisania przychodów do poszczególnych obszarów. W trakcie audytu otrzymano informacje od Głównej Księgowej, że dla prawidłowego przypisania przychodów, należy kierować się nazwą konta, a dla prawidłowego przypisania kosztów klasyfikatorem „JEDNOSTKA”. Na tej podstawie przypisujemy przychody

i koszty do poszczególnych aktywności MCK czyli do kina, bistra i pozostałej działalności. Na etapie podziału przychodu pomiędzy te trzy obszary pewnym utrudnieniem było, że w miesiącu kwietniu 2017, nie zostało zrobione przeksięgowanie rozbijające ogólny przychód na oddzielne obszary.

2.II. Komentarze i sugestie - przychody:

Należy stosować jednolite zasady użycia klasyfikatorów, aby zapisy na kontach były spójne z użytymi obiektami kontrolingowymi tzn. oznaczenie **JEDNOSTKI** spójne z kontem księgowym. Należy uspoźnić ewidencję zdarzeń gospodarczych w każdym miesiącu. Powinno się rozważyć księgowanie przychodu ze sprzedaży bezpośrednio na konta przypisane do poszczególnych rodzaju przychodów zamiast przeksięgowywać z konta ogólnego przychody na konta analityczne np. w miejsce księgowania wszystkich przychodów na koncie 701-01 i rozksięgowania ich na konta 701-02 oraz 701-03 należy: przychody z BISTRO księgować na koncie przychodowym 701-03, a przychody z KINA księgować na koncie 701-02 bezpośrednio.

Tabela.1. Podział przychodów MCK-u na miesiące i aktywności w roku 2017 (bez przychodów z dotacji):

Rok 2017 w tys PLN													
Przychody MCK	sty 17	sty 18	sty 19	sty 20	sty 21	sty 22	sty 23	sty 24	sty 25	sty 26	sty 27	sty 28	Σ rok 2017
Total	114,9	262,5	154,9	144,1	106,5	109,6	121,3	86,2	129,0	208,9	198,0	129,5	1 765,4
MCK	6,9	27,0	15,2	16,6	14,3	20,8	5,8	2,3	7,5	25,6	11,4	15,7	169,1
% przychodów	6,0%	10,3%	9,8%	11,5%	13,5%	19,0%	4,8%	2,7%	5,8%	12,3%	5,7%	12,1%	9,6%
KINO	65,0	165,2	85,6	75,0	46,0	46,7	66,9	80,3	72,7	107,5	124,3	23,2	958,4
% przychodów	56,6%	62,9%	55,3%	52,0%	43,2%	42,6%	55,2%	93,2%	56,3%	51,5%	62,8%	17,9%	54,3%
BISTRO	43,0	70,3	54,1	52,5	46,2	42,1	48,6	3,5	48,8	75,8	62,3	90,6	637,8
% przychodów	37,4%	26,8%	34,9%	36,4%	43,3%	38,4%	40,1%	4,1%	37,8%	36,3%	31,5%	70,0%	36,1%

W 2017 roku poza przychodami z dotacji podmiotowej, MCK – a realizowało przychody z działalności związanej z organizacją imprez kulturalnych, prowadzenia kina oraz usług gastronomicznych bistra Karma Kultury. Największy udział w przychodach przypada na Kino i wynosi **53,7%** całości przychodów w roku 2017. Kolejne co do wielkości są przychody z działalności Bistro **39,5%** oraz **6,7%** przychodów z różnego rodzaju imprez MCK-a tj. wynajmu pomieszczeń oraz organizacji zajęć oświatowych.

Tabela.2. Podział przychodów MCK-u na miesiące i aktywności w roku 2018 (bez przychodów z dotacji):

Rok 2018 w tys PLN													
Przychody MCK	sty 18	lut 18	mar 18	kwi 18	maj 18	cze 18	lip 18	sie 18	wrz 18	paź 18	lis 18	gru 18	Σ rok 2018
Total	173,4	242,3	226,5	109,8	99,8	114,3	121,6	78,1	180,6	302,6	209,6	162,9	2 021,5
MCK	12,0	19,6	23,8	24,1	26,8	44,3	32,7	3,6	17,0	39,4	29,2	25,1	297,7
% przychodów	6,9%	8,1%	10,5%	21,9%	26,9%	38,8%	26,9%	4,6%	9,4%	13,0%	13,9%	15,4%	14,7%
KINO	91,9	153,0	123,7	36,4	23,6	12,6	42,7	28,2	104,2	170,7	111,7	77,3	975,9
% przychodów	53,0%	63,1%	54,6%	33,1%	23,7%	11,0%	35,1%	36,1%	57,7%	56,4%	53,3%	47,5%	48,3%
BISTRO	69,5	69,7	79,0	49,3	49,4	57,4	46,3	46,3	59,3	92,5	68,7	60,5	748,0
% przychodów	40,1%	28,8%	34,9%	44,9%	49,5%	50,2%	38,1%	59,3%	32,9%	30,6%	32,8%	37,1%	37,0%

W 2018 roku analogicznie jak w roku 2017 największy odsetek przychodów stanowi sprzedaż biletów Kina i jest to **48,3%** całości przychodów. Przychody z usług gastronomicznych Bistra stanowią **37%** całości, a pozostałe usługi MCK to **14,7%**. W 2018 roku odnotowano wzrost przychodów ogółem o wartość **310 tys pln**, z czego wzrost sprzedaży usług gastronomicznych to **71,4 tys zł**, jest to wzrost rzędu **10,6%** rok do roku. W obszarze działalności MCK przychody rosną o **182,8 tys zł** i jest to wzrost o **159%** vs rok 2017. Sprzedaż w Kinie rośnie o **6,1%** i jest to kwota **56,1 tys zł**.

2.III. Opis stanu faktycznego - koszty

Dla ewidencji kosztów użycie klasyfikatora „JEDNOSTKA” nie odpowiada użytej nazwie konta, nie jest spójne, analogicznie jak w przypadku przychodów, choć już jest bardziej przemyślane.

Pozycje kosztów takie jak amortyzacja, media oraz narzuty na wynagrodzenia (ZUS) nie są rozliczane w księgach na poszczególne obszary (MCK, KINO, BISTRO). Na potrzeby analizy wyniku finansowego bistro Karma Kultury koszty mediów zostaną rozliczone kluczem podziałowym, a koszty ZUS przypisane do osób które pracują ww obszarach. Klucz podziału kosztów stosujemy w przypadku, gdy nie jest możliwe bezpośrednie przypisanie kosztów do danego obszaru. Używamy wówczas najbardziej zbliżonego do rzeczywistości klucza rozliczeń, który umożliwia przypisanie kosztów w sposób najbardziej precyzyjny. Klucze rozliczeń użyte do analizy zostały zbudowane w oparciu o zajmowany metraż (klucz podziału dla energii cieplnej) oraz o energochłonność urządzeń przypisanych do BISTRA, KINA i MCK (dla pozostałych mediów tj. energia elektryczna itd.).

Od roku 2015 nie przeprowadzono inwentaryzacji, stąd nie ma aktualnej informacji o stanie majątku. Brak jest przypisania amortyzacji do poszczególnych aktywności (część dotycząca projektu "Dom Kultury to nie same mury" wprowadzana jest z użyciem jednego klasyfikatora (JEDNOSTKI) bez szczegółów np. urządzenia gastronomiczne w bistro amortyzowane są stawką amortyzacji identyczną jak budynek MCK tj 2,5% rocznie czyli przyjęto 40 letni



okres amortyzacji. W praktyce tego typu urządzenia amortyzuje się przez okres 5-iu lub 7 lat, co jest zgodne z ich okresem ekonomicznej użyteczności. Na potrzeby analizy amortyzacja urządzeń w bistro została skorygowana z 2,5% do 14% w skali roku.

2.IV. Komentarze i sugestie - koszty:

Dla prawidłowej ewidencji kosztów energii elektrycznej, wody, ścieków i pozostałych mediów należy założyć podliczniki, które umożliwią podział w/w kosztów zgodnie z ich zużyciem związanym z prowadzeniem BISTRA, KINA i pozostałą działalnością. Biorąc pod uwagę, że bistro Karma Kultury ma największą ilość energochłonnych urządzeń, należy precyzyjnie określić zużycie mediów dla tej działalności.

Konieczne jest przeprowadzenie inwentaryzacji na koniec każdego roku obrotowego, aby poznać rzeczywisty stan majątku, ilościowy i wartościowy. Rachunkowość jednostki obejmuje m.in. okresowe ustalanie lub sprawdzanie drogą inwentaryzacji rzeczywistego stanu aktywów i pasywów. Obowiązek ten wynika z art. 4 ust. 3 pkt 3 Ustawy o rachunkowości z dnia 29 września 1994 roku (Dz.U. z 2002 r. Nr 76, poz. 694), a za jego realizację odpowiada kierownik jednostki. Sytuację majątkową, finansową i wynik finansowy jednostki przedstawia sprawozdanie finansowe sporządzone za dany rok obrotowy. Obraz wynikający ze sprawozdania będzie rzetelny i wiarygodny tylko wtedy, gdy dane zamieszczone w sprawozdaniu finansowym będą zgodne ze stanem faktycznym aktywów i pasywów ustalonym w drodze inwentaryzacji. Poszczególne pozycje aktywów i pasywów mogą zostać zaprezentowane w sprawozdaniu finansowym tylko jeśli faktycznie istnieją i w wartości realnej, (rynkowej, godziwej). W dużym uproszczeniu w sprawozdaniu finansowym prezentowane aktywa nie mogą być zawyżone (np. poprzez pokazanie składników nieistniejących lub w wartości nie możliwej do uzyskania), a pasywa zaniżone (np. poprzez nie wykazanie wszystkich zobowiązań lub wykazanie ich w wartościach bez odsetek czy innych obciążeń). Z różnych powodów, w tym pomyłek przy prowadzeniu gospodarki magazynowej lub błędów księgowości, stany ewidencyjne i rzeczywiste mogą się różnić. Różnice inwentaryzacyjne należy wyjaśnić, ustalić odpowiedzialność osób, którym powierzono mienie, oraz rozliczyć w księgach roku, na który przypadają termin inwentaryzacji. Podczas inwentaryzacji ustala się również rzeczywistą wartość składników majątku, ocenia ich przydatność w działalności. Składniki zepsute, uszkodzone, przeterminowane, niechodliwe, powinny zostać objęte odpisami aktualizującymi ich wartość. Dla uzyskania pewności co do poprawności wykazywanego w księgach rachunkowych i innych ewidencjach stanu naszego majątku (aktywów) należy więc przeprowadzić inwentaryzację na dzień bieżący. **Jest to także zagadnienie związane z przejęciem odpowiedzialności za majątek MCK przez nowego Dyrektora. Protokół z inwentaryzacji wraz z rozliczeniem ewentualnych różnic inwentaryzacyjnych powinien być załącznikiem do umowy o pracę nowego Dyrektora obiektu.**

Tabela.3. Podział kosztów MCK-u na miesiące i aktywności w roku 2017:

BISTRO dane w tys zł

Rodzaj Kosztu	sty 17	lut 17	mar 17	kwi 17	maj 17	cze 17	lip 17	sie 17	wrz 17	paź 17	lis 17	gru 17	Σ rok 201
03_Amortyzacja	5,30	1,04	1,04	1,04	1,04	11,40	1,04	1,78	1,04	1,04	1,04	1,04	27,85
04_Mat_i_energ	33,77	43,49	42,50	34,53	34,33	31,22	30,01	34,07	33,23	43,79	40,08	32,97	433,99
05_Ust_obce	0,05	0,05	1,06	2,31	1,93	0,79	2,16	0,78	0,77	2,22	1,73	2,44	16,28
06_Pod_i_opłaty	1,11	0,81	0,10	0,09	0,16	0,10	0,15	0,10	0,09	0,10	0,12	0,14	3,07
07_Wynagrodzenia	28,81	31,77	26,19	25,78	54,62	27,57	26,91	34,50	26,54	29,89	27,00	46,21	385,77
08_Ubezp_społ_i_inne	5,20	6,01	5,02	5,00	10,39	5,17	4,88	6,32	5,07	5,47	5,04	7,98	71,55
09_Pozost_koszty	-	-	0,97	-	-	-	-	0,23	-	-	-	-	1,21
BISTRO Suma	74,24	83,17	76,88	68,75	102,46	76,25	65,14	77,78	66,74	82,51	75,01	90,78	939,72
% całości kosztów	19,1%	20,0%	17,2%	17,5%	18,3%	12,6%	16,5%	20,7%	13,5%	16,8%	18,9%	17,6%	17,1%

KINO dane w tys zł

Rodzaj Kosztu	sty 17	lut 17	mar 17	kwi 17	maj 17	cze 17	lip 17	sie 17	wrz 17	paź 17	lis 17	gru 17	Σ rok 201
03_Amortyzacja	0,98	-	0,81	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,79
04_Mat_i_energ	4,84	4,28	11,98	2,99	2,08	5,34	1,76	2,64	2,11	2,69	3,26	3,62	47,60
05_Ust_obce	1,13	7,47	1,13	0,85	0,98	0,73	1,32	0,88	0,55	0,94	0,85	0,89	17,72
06_Pod_i_opłaty	0,52	1,33	0,61	0,34	0,27	0,24	0,28	0,29	0,05	1,44	1,05	0,42	6,85
07_Wynagrodzenia	19,40	19,76	19,86	20,15	32,49	19,26	17,48	16,45	16,86	19,77	19,36	32,08	252,93
08_Ubezp_społ_i_inne	3,79	3,83	3,76	3,90	6,38	3,77	3,43	3,19	3,27	3,79	3,71	6,15	48,99
09_Pozost_koszty	32,18	69,08	47,94	36,03	23,99	17,29	53,36	12,59	19,72	56,20	48,84	33,31	450,53
KINO Suma	62,86	105,75	86,09	64,26	66,20	46,64	77,64	36,05	42,57	84,84	77,07	76,47	826,42
% całości kosztów	16,1%	25,4%	19,3%	16,3%	11,9%	7,7%	19,7%	9,6%	8,6%	17,3%	19,4%	14,8%	15,1%

MCK dane w tys zł

Rodzaj Kosztu	sty 17	lut 17	mar 17	kwi 17	maj 17	cze 17	lip 17	sie 17	wrz 17	paź 17	lis 17	gru 17	Σ rok 201
03_Amortyzacja	53,37	50,37	55,05	72,74	52,04	52,47	49,18	51,96	54,65	67,67	50,77	52,29	662,56
04_Mat_i_energ	33,79	23,46	24,66	19,35	22,72	17,86	15,62	25,51	18,36	24,34	28,55	32,69	286,90
05_Ust_obce	42,66	23,20	29,12	32,52	62,05	261,82	53,25	41,70	142,38	66,66	32,12	57,16	844,64
06_Pod_i_opłaty	-	0,08	-	-	0,13	0,11	-	0,28	-	-	0,12	0,00	0,71
07_Wynagrodzenia	103,55	111,13	112,16	114,58	212,81	116,75	109,86	119,35	138,39	112,11	112,04	166,75	1 529,48
08_Ubezp_społ_i_inne	17,70	17,44	60,29	17,38	32,67	19,15	18,80	21,72	31,22	18,64	19,09	34,15	308,26
09_Pozost_koszty	1,15	1,60	1,45	4,28	7,30	13,67	5,27	1,37	1,26	34,28	2,90	6,21	80,73
MDK Suma	252,22	227,29	282,72	260,85	389,71	481,83	251,98	261,90	386,26	323,70	245,59	349,26	3 713,29
% całości kosztów	64,8%	54,6%	63,4%	66,2%	69,8%	79,7%	63,8%	69,7%	77,9%	65,9%	61,8%	67,6%	67,8%
Koszty 2017 razem	389,32	416,21	445,69	393,85	558,37	604,71	394,76	375,73	495,57	491,04	397,67	516,51	5 479,43

Największy udział w kosztach MCK ma obszar skupiający się wokół podstawowej działalności MCK czyli kulturalno oświatowej i w 2017 wynosi 3,7 miliona zł co stanowi 67,8% całości kosztów. Koszty związane z działalnością Kina wynoszą 826,4 tys zł co stanowi 15,1% kosztów, natomiast koszty Bistra w 2017 roku to kwota 939,7 tys zł i jest to 17,1% całości. Podział kosztów pomiędzy poszczególne aktywności MCK oparty jest na ewidencji księgowej i odpowiednim ich przypisaniu do Bistra, Kina i MCK-u oraz na rozliczeniu kosztów nieprzypisanych bezpośrednio tj. energia elektryczna, woda, ścieki, odpady, ścieki kluczami rozliczeniowymi na



w trzech obszarach. Zastosowanie kluczy rozliczeniowych jest pewnym uproszczeniem i nie daje 100% pewności właściwego przypisania kosztów. Niemniej jednak w przypadku braku możliwości bezpośredniego rozliczenia na różne obszary działalności przyjmuje się takie uproszczone rozwiązania na potrzebę oszacowania jak najbardziej realnych wysokości kosztów analizowanych obszarów.

Tabela.4. Podział kosztów MCK-u na miesiące i aktywności w roku 2018:

BISTRO dane w tys zł

Rodzaj Kosztu	sty 18	lut 18	mar 18	kwi 18	maj 18	cze 18	lip 18	sie 18	wrz 18	paź 18	lis 18	gru 18	Σ rok 2018
03_Amortyzacja	1,35	1,04	1,85	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04	13,61
04_Mat_i_energ	44,65	44,98	40,96	37,28	29,95	35,19	32,47	27,91	37,20	52,27	42,54	32,26	457,66
05_Usl_obce	0,41	1,62	1,60	1,67	1,25	0,77	2,15	1,68	1,45	1,68	2,40	1,67	18,33
06_Pod_i_opłaty	1,14	1,14	0,11	0,13	0,10	0,10	0,12	0,11	0,10	0,12	0,18	-	2,28
07_Wynagrodzenia	28,53	31,25	32,94	30,43	31,65	44,78	38,12	36,19	32,78	33,04	33,05	53,94	426,69
08_Ubezp_spol_i_inne	5,35	5,86	6,32	5,75	5,97	8,49	7,19	6,88	6,13	6,37	6,42	9,77	80,50
09_Pozost_koszty	0,12	0,12	1,20	-	0,12	-	0,12	0,12	0,12	-	0,12	1,19	3,21
BISTRO Suma	81,54	86,00	84,97	76,30	70,08	90,37	81,21	73,93	78,81	94,53	85,75	98,79	1 002,28
% całości kosztów	19,5%	19,1%	17,5%	18,8%	16,4%	16,1%	21,0%	17,1%	16,1%	17,5%	20,3%	17,6%	18,0%

KINO dane w tys zł

Rodzaj Kosztu	sty 18	lut 18	mar 18	kwi 18	maj 18	cze 18	lip 18	sie 18	wrz 18	paź 18	lis 18	gru 18	Σ rok 2018
03_Amortyzacja	-	-	0,81	-	-	-	-	-	-	-	0,41	0,16	1,38
04_Mat_i_energ	4,62	4,90	5,21	2,34	1,88	9,85	2,09	4,08	1,95	2,54	2,98	4,19	46,63
05_Usl_obce	1,01	1,55	1,07	2,33	1,55	2,04	1,39	0,87	1,78	1,11	0,91	0,92	16,52
06_Pod_i_opłaty	0,59	1,40	1,21	0,27	0,13	0,15	0,19	0,06	0,16	2,71	1,11	0,51	8,50
07_Wynagrodzenia	20,33	20,25	20,52	19,84	20,30	30,59	17,12	18,07	17,06	17,93	18,99	31,26	252,24
08_Ubezp_spol_i_inne	3,89	3,88	3,95	3,88	3,97	6,04	3,33	3,51	3,34	3,49	3,70	6,10	49,08
09_Pozost_koszty	43,67	75,35	57,17	24,08	17,86	18,71	20,41	20,81	29,52	115,53	51,59	41,00	515,70
KINO Suma	74,11	107,32	89,94	52,75	45,69	67,38	44,53	47,40	53,81	143,31	79,68	84,15	890,06
% całości kosztów	17,7%	23,8%	16,5%	13,0%	10,7%	12,0%	11,5%	11,0%	11,0%	26,5%	18,9%	15,0%	15,9%

MCK dane w tys zł

Rodzaj Kosztu	sty 18	lut 18	mar 18	kwi 18	maj 18	cze 18	lip 18	sie 18	wrz 18	paź 18	lis 18	gru 18	Σ rok 2018
03_Amortyzacja	49,32	64,33	79,32	59,81	53,46	52,45	53,45	51,54	57,55	68,09	59,14	56,43	704,88
04_Mat_i_energ	26,27	29,11	31,01	22,99	17,31	14,21	11,96	15,22	17,29	16,64	23,03	30,62	255,65
05_Usl_obce	16,23	36,55	24,00	42,65	75,78	126,36	32,66	87,91	114,21	62,57	32,77	55,19	706,88
06_Pod_i_opłaty	0,00	0,16	-	-	0,04	0,22	-	3,62	-	-	0,08	-	3,62
07_Wynagrodzenia	144,81	108,04	112,37	126,12	135,39	175,75	102,81	129,43	133,47	116,69	118,95	194,28	1 598,11
08_Ubezp_spol_i_inne	23,54	18,59	60,95	21,21	23,07	31,07	18,04	20,29	34,07	20,06	20,56	37,15	328,60
09_Pozost_koszty	2,82	0,59	2,76	4,27	7,79	3,08	42,05	2,87	0,56	18,48	2,22	7,09	94,58
MCK Suma	262,98	257,35	310,41	277,05	312,85	403,13	260,98	310,88	357,16	302,53	256,74	377,15	3 689,21
% całości kosztów	62,8%	57,1%	64,0%	68,2%	73,0%	71,9%	67,5%	71,9%	72,9%	56,0%	60,8%	67,3%	56,1%
Suma końcowa	418,63	450,67	485,32	406,11	428,62	560,88	386,71	432,21	489,77	540,37	422,18	560,08	5 581,55

W roku 2018 udział procentowy poszczególnych obszarów w całości kosztów jest bardzo zbliżony do roku 2017. Największa pula kosztów związana jest ze statutową działalnością MCK i stanowi **66,1%** całości, koszty bistra i kina stanowią odpowiednio **18%** i **15,9%**.

2.V. Wyniki finansowe Bistro w roku 2017 i 2018

Tabela.5. Wynik finansowy działalności gastronomicznej Bistro w roku 2017:

Wynik finansowy Bistro 2017														w tys zł
Przychody	43,00	70,31	54,10	52,50	46,16	42,14	48,58	42,26	48,78	75,79	62,33	90,59	676,55	
Koszty	- 74,24	- 83,17	- 76,88	- 68,75	- 102,46	- 76,25	- 65,14	- 77,78	- 66,74	- 82,51	- 75,01	- 90,78	- 939,72	
Dotacja PuP	11,15	11,16	7,89	2,65	1,64	2,52	5,74	7,31	9,84	8,32	9,92	5,47	83,60	
Wynik finansowy	- 20,09	- 1,70	- 14,90	- 13,60	- 54,66	- 31,58	- 10,82	- 28,22	- 8,12	1,60	- 2,76	5,28	- 179,56	

Tabela.6. Wynik finansowy działalności gastronomicznej Bistro w roku 2018:

Wynik finansowy Bistro 2018														w tys zł
Przychody	69,52	69,68	79,00	49,34	49,39	57,39	46,31	46,31	59,32	92,48	68,72	60,49	747,97	
Koszty	- 81,54	- 86,00	- 84,97	- 76,30	- 70,08	- 90,37	- 81,21	- 73,93	- 78,81	- 94,53	- 85,75	- 98,79	- 1 002,28	
Dotacja PuP	6,48	6,10	6,49	7,58	8,07	8,30	8,30	7,04	6,49	2,69	-	3,52	71,05	
Wynik finansowy	- 5,54	- 10,23	0,52	- 19,38	- 12,62	- 24,68	- 26,60	- 20,58	- 12,99	0,65	- 17,03	- 34,78	- 183,27	

Jak widać z powyższych danych, wyniki wskazują, że działalność BISTRO przynosi straty. W trakcie audytu była analizowana ilość pracowników, która obsługuje Bistro i wydaje się, że jest ona stanowczo nieadekwatna do uzyskiwanych przychodów. W 2017 roku BISTRO zatrudniało 13 osób (plus osoba koordynująca całość prac bistro, która nie jest przypisana do tego obszaru).

W menu restauracji oprócz jednego głównego dania obiadowego (zupa oraz drugie danie) znajdują się ciasta, napoje, sałatki oraz przekąski typu fast food, typowe dla tego rodzaju lokali zlokalizowanych w multipleksach kinowych. Przychody BISTRO w ujęciu rocznym są na poziomie **700 tys. zł**. Dla porównania w lokalu gastronomicznym w Warszawie o obrotach rocznych około 2,0 milionów zł, który przygotowuje kilka dań, również ze świeżych produktów i który pracuje na dwie zmiany, liczba zatrudnionych osób do obsługi wynosi 10. Istotnym jest fakt, że BISTRO Karma Kultury korzysta z infrastruktury MCK tj. lokal, media itd. Brak rozliczeń kosztów mediów ze względu na brak podliczników energii elektrycznej i wody, może zniekształcać obraz oraz wynik



ekonomiczny. Kwestia gospodarki odpadami jest także po stronie MCK, a co za tym idzie również koszty. Ponadto lokal BISTRO korzysta z powierzchni, które należą do MCK-u. W normalnych warunkach rynkowych BISTRO musiałoby nabyć prawo do lokalu, czy to na podstawie własności czy też wynajmu i z tego tytułu ponosić koszty zajmowania powierzchni na cele prowadzenia działalności gospodarczej.

2.VI. Proponowane rozwiązania:

1. Przedstawienie przez obecnego Managera planu naprawczego, który doprowadzi do sytuacji w której BISTRO Karma Kultury będzie rentowne; bądź zatrudnienie doświadczonej osoby na stanowisko Managera;
3. Sprzedaż lokalu podmiotowi zewnętrznemu, wynajem powierzchni oraz udział w zysku;
4. Likwidacja działalności bistro, postawienie automatów z przekąskami i napojami oraz pozyskanie pieniędzy z wynajmu powierzchni pod automaty;

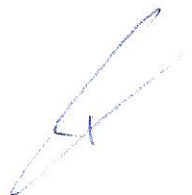
3. Optymalizacja zatrudnienia

Z dokumentacji udostępnionej przez MCK Płońsk wynika, że MCK zatrudniał w 2018 roku; 31 pracowników z tytułu umowy o pracę na pełny etat; 17 pracowników z tytułu umowy zlecenia; 13 osób zatrudnionych było w ramach współpracy z Powiatowym Urzędem Pracy. Sytuacja ta aktualnie się zmienia jeśli chodzi o ilość zatrudnionych osób na etat oraz na umowę zlecenie. Jest to pokłosie decyzji poprzedniego Dyrektora. Część osób pracujących na umowę zlecenia otrzymało umowy o pracę.

W trakcie audytu przeprowadzono weryfikacje faktycznie wykonywanych obowiązków i czynności dla stanowisk etatowych, głównie administracyjnych. Weryfikacji dokonano na podstawie rozmów przeprowadzonych z pracownikami oraz porównaniu przedstawionego przez pracowników stanu faktycznego („fotografia dnia”) z podpisanym przez pracownika zakresem obowiązków. W toku przeprowadzonego audytu nie stwierdzono, aby w roku 2017 zawierane były umowy zlecenia i o dzieło, które odpowiadają zakresom obowiązków zatrudnionych pracowników.

3.I. Omówienie wybranych działów i stanowisk:

1. Działalność galerii oraz zatrudnienie na cały etat osoby na stanowisku **Kuratora** wydaje się dosyć na wyrost w stosunku do ilości organizowanych wystaw. Zarówno w roku 2017 jak i 2018 tych wystaw było około 12 czyli jedna na miesiąc. Analizując zakres obowiązków oraz fotografie dnia, zwraca uwagę fakt powtarzalnych się czynności związanych z wystawą. Czynności te nie powinny zajmować całego dnia. Część z nich mogą realizować osoby pracujące w MCK w obszarze gospodarczo technicznym jak np. czynności porządkowe.



Powielają się również czynności związane z social mediami tj. umieszczaniem na facebook - u dokumentacji fotograficznej z wystaw.

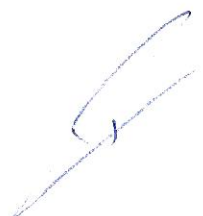
2. Podobne czynności realizowane są w ramach dwóch innych etatów w MCK: **Specjalista ds. informacji i promocji** oraz **Specjalista ds. grafiki i reklamy**. Należy zwrócić uwagę na fakt, że te stanowiska można połączyć tak, aby informacje o zdarzeniach w MCK wychodziły z jednego miejsca i powinny być akceptowane przez dyrektora lub osobę przez niego wyznaczoną. Z uzyskanych informacji wynika, że nie ma obłożenia w/w czynnościami dla jednego całego etatu. Najlepszym rozwiązaniem będzie skonsolidowanie czynności realizowanych w różnych komórkach w ramach jednego etatu, a drugi zagospodarowanie w inny sposób lub uwolnienie etatu w MCK.
3. **Plastyk** – 14 godz. w tygodniu to zajęcia plastyczne wg grafiku zajęć pracowni BEZ RAM. Reszta godzin całego etatu czyli 26 godz./tydz. to praca organizacyjna związana z tym stanowiskiem. Wydaje się, że takie czynności nie powinny zajmować aż 2/3 etatu. Powielają się tu również czynności związane z social mediami tj. umieszczaniem na facebook - u informacji i dokumentacji fotograficznej z zajęć.
4. **Operator dźwięku, Realizator dźwięku (specjalista ds. studia nagrań)** - Problematyka zarządzania i użytkowania studia nagrań to również kwestie osobowe. Aktualnie studio jest prowadzone przez dwie osoby: jedna realizuje reportaże video z różnych imprez i umieszcza je w mediach społecznościowych (kolejna osoba w MCK, która się tym zajmuje), a drugi pracownik obsługuje studio nagrań. Zakresy obowiązków tych pracowników są identyczne. Do oceny Dyrektora pozostaje kwestia zapotrzebowania na dwa stanowiska obsługujące ten sam obszar.

Zachowanie pracownika obsługujące studio nagrań nacechowane było dość dużą dozą asertywności w stosunku do przełożonego. Bardzo trudno było pozyskać informacje (raport) o osobach/podmiotach użytkujących studio nagrań. Bardzo niechętna postawa w stosunku do wydawanych poleceń przez przełożonego (szukanie wymówek, aby nie zrealizować polecenia), brak poczucia odpowiedzialności za pozostawiony sprzęt przy obcej osobie bez opieki pracownika MCK-u. Kwestię korzystania z urządzeń studia nagrań należy bezwzględnie uregulować proceduralnie i prawnie, w sposób uniemożliwiający traktowanie tej przestrzeni jako prywatną, a nie zasób MCK.
5. **Obsługa Bistro Karma Kultury** - W trakcie audytu analizowana była ilość pracowników, która obsługuje Bistro i wydaje się, że jest ona stanowczo nieadekwatna do uzyskiwanych przychodów. W 2017 roku Bistro zatrudniało 13 osób (plus osoba koordynująca całość prac bistro, która nie jest przypisana do tego obszaru). Należy przeanalizować dzienne obroty BISTRO i ilość klientów odwiedzających ten lokal. Na tej podstawie określić dzienny stan załogi. Funkcjonowanie Bistro nie uległo większym zmianom w roku 2018 porównując do 2017 o czym świadczą wyniki finansowe.

6. Najmniej wątpliwości budzi **Pracownia dokumentacji dziejów miasta**, która jest zlokalizowana w innym obszarze niż budynek MCK. Ta część działalności MCK jest oceniana pozytywnie i nie budzi zastrzeżeń w zakresie ilości pracowników jak i jakości pracy.
7. Kolejny obszar który nie budzi wątpliwości to **Dział gospodarczo - techniczny**. Ilość osób, obsługujących obiekt jest adekwatna do rozmiarów obiektu jak i zakresu prowadzonych prac. Powierzchnia MCK jest duża, a utrzymanie jej w czystości i dobrym stanie technicznym przy takim obciążeniu ilością odwiedzających osób wymaga dużego nakładu pracy. Do zmiany pozostaje sposób zarządzania regularnymi czynnościami typu: koszenie trawy, większe porządki (niestandardowe np. po zimie). W tej chwili decyzje o tym podejmuje dyrektor MCK. Bardziej praktycznym rozwiązaniem byłoby wskazanie jednej osoby z pracowników gospodarczych i przekazanie kompetencji w zakresie ułożenia grafika w/w prac oraz dopilnowania, aby te czynności wykonywane były w terminach niezbędnych do utrzymania obiektu w należyтым porządku. Angażowanie Dyrektora w sprawy utrzymania porządku i czystości obiektu powinno się ograniczyć do zatwierdzenia planu i oceny jego realizacji przez pracowników gospodarczych.

3.II. Uwagi dotyczące pozostałych kwestii organizacyjnych:

1. Brak aktualnej struktury organizacyjnej MCK, ta obowiązująca w latach 2017 i 2018 jest już niezgodna ze stanem faktycznym. Uporządkowanie struktury pozwoli nowemu Dyrektorowi MCK-u sprawnie i efektywnie zarządzać posiadanymi zasobami. Ważne jest również, aby wybrać opiekunów (kierowników) obszarów/aktywności MCK, którzy wykażą się proaktywnością, samodzielnością oraz predyspozycjami do zaopiekowania się danym obszarem. To nie mogą być osoby, które przychodzą do pracy tylko i wyłącznie z obowiązku i chęci otrzymania wynagrodzenia. To muszą być pracownicy, którzy wniosą wartość dodaną w postaci poczucia odpowiedzialności za swój obszar, rozwijania oraz wsparcia dla nowego Dyrektora w realizacji misji i wizji instytucji kultury jaką jest MCK.
2. W MCK brakuje także sekretariatu, w którym organizacyjnie można by poukładać całość zagadnień związanych z funkcjonowaniem MCK. Część pracowników realizuje swoje zadania w niepełnym wymiarze godzin. Dotyczy to zarówno osób pracujących w obszarze bezpośredniej obsługi Bistro Karma Kultury, jak również w obszarze obsługi administracyjnej MCK. Należy poukładać nowe zakresy obowiązków, tak aby w pełni realizować czas pracy przewidziany kodeksem pracy.
3. Wśród Pracowników MCK znajduje się grupa osób, która osiągnęła wiek emerytalny. Jest to m.in. pracownik kadr oraz kierownik działu organizacji imprez. W przypadkach obu Pracownic należy zastanowić się nad sukcesją stanowiska pracy. W przypadku pracownika kadrowego, zastępstwo będzie można znaleźć wśród pracowników dostępnych na rynku pracy, którzy będą mieć świeże spojrzenie na sprawy kadrowe i mogą wnieść nową jakość



do działu personalnego. W przypadku Kierownika Działu Organizacji bardziej rozsądnym rozwiązaniem wydaje się przypisanie z pośród osób pracujących w MCK zastępstwa, tak aby w okresie roku osoba była w stanie zastąpić Panią Kierownik w razie jej chęci rezygnacji i przejścia na emeryturę. Kwestia pracy pozostałych osób w wieku emerytalnym pozostaje do oceny przez bezpośrednich przełożonych w kolejnych tygodniach, w zależności od realizowanych zadań i możliwości przekazania tych zadań swoim sukcesorom. Lista osób w wieku emerytalnym jest dostępna i przygotowana przez dział kadr.

4. Stwierdzono, że pracownicy sprzątający pomieszczenie MCK są równocześnie angażowani w sprzątanie powierzchni zajmowanych przez Bistro. W lokalu jest zatrudnione kilkanaście osób, nie ma potrzeby aby angażować pracowników MCK do sprzątania powierzchni bistro, można to zorganizować układając pracę bardziej efektywnie.
5. W trakcie audytu pomieszczeń stwierdzono, że wiele urządzeń jest ulokowane w sposób nieuporządkowany. Budzi to obawy co do faktu posiadania wiedzy przez kogokolwiek na dzień dzisiejszy co do faktycznego stanu majątku. Przykładem są choćby rozmieszczone w różnych pomieszczeniach obrazy, stroje jak również pozostawiony na korytarzu przed studiem nagrań monitor komputerowy, który nie wiadomo do kogo należał i kto go tam umieścił. Być może część sprzętu jest już zużyta, zutylizowana, a nadal figuruje w ewidencji - nie można tego stwierdzić bez przeprowadzenia inwentaryzacji.
6. Brak osoby, która panowałaby nad porządkiem we wszystkich pomieszczeniach. Zajmowanie pokoi przez nieuprawnione osoby np. Bistro ma przypisane jedno pomieszczenie magazynowe, a faktycznie zajmuje trzy. Magazyn produktów spożywczych jest rozmieszczony w różnych pomieszczeniach MCK-u (w trakcie audytu stwierdzono, że produkty tj. napoje i żywność znajdują się w trzech pomieszczeniach) to nie daje zupełnie pewności, że ktokolwiek panuje nad jego stanem. Jeśli do w/w kilku pomieszczeń mają dostęp osoby postronne poza pracownikami bistra, to brak również osoby odpowiedzialnej materialnie za stwierdzone ewentualne braki. Kolejnym wnętrzem, w którym panował bałagan jest studio nagrań. Wiele kosztownych sprzętów rozłożone w nieładzie i kompletnym chaosie po całym pomieszczeniu studia, podczas gdy w sąsiednim pomieszczeniu zamkniętym na klucz znajduje się magazyn studia nagrań, który można wykorzystać do poukładania, posegregowania i zarządzania sprzętem.

Podczas audytu Pani Dyrektor zleciła Pracownikowi Gospodarczemu przygotowanie nowego planu zagospodarowania pomieszczeń w MCK, tak aby zoptymalizować wykorzystanie powierzchni zgodnie z jej przeznaczeniem.

7. W trakcie audytu stwierdzono, że w MCK prowadzi zajęcia osoba, która nie ma podpisanej umowy z MCK na w/w czynności, czyli w żaden sposób nie jest umocowana do prowadzenia zajęć. Sytuację tą należy uregulować



pod kątem prawnym. W grę wchodzi tu kwestie BHP oraz ewentualnych szkód i roszczeń np. jeśli taka osoba byłaby ofiarą wypadku w MCK w trakcie prowadzenia zajęć.

3.III. Wynajem pomieszczeń w MCK – stan faktyczny

Wynajem sal i pomieszczeń nie jest uregulowany w żaden formalny sposób. Za wynajem sal: widowiskowo – kinowej, wielofunkcyjnej oraz tanecznej odpowiada Kierownik działu organizacji imprez i animacji kultury natomiast studio nagrań udostępniane jest przez osobę specjalistę ds. studia nagrań. Brak jest stałej kontroli nad tym komu udostępniany jest sprzęt studia nagrań przez specjalistę. Cennik wynajmu sal jest zróżnicowany na osoby prawne i fizyczne tzn. jeżeli sale wynajmuje osoba fizyczna to płaci mniejszą stawkę za wynajem niż osoba prawna. Poza udostępnianiem powierzchni odpłatnie, pomieszczenia są udostępniane różnym instytucjom bez opłaty. W roku 2017 salę widowiskowo kinową udostępniono bezpłatnie 15 instytucjom, w roku 2018 już 18 podmiotów korzystało z Sali. Jeden podmiot nie oznacza jednego użyczenia, ale kilka w ciągu roku. Użyczenie bezpłatne wiąże się z ponoszeniem kosztów przez MCK takich jak media (energia elektryczna, woda, ścieki, odpady) czy amortyzacja budynku. Pomimo, że instytucje które korzystały nieodpłatnie z sal pełnią funkcje społeczne i kulturalne (szkoły, przedszkola, mops, parafia) należy rozważyć wprowadzenie opłat (choćby symbolicznych), które zutilizowałyby koszty utrzymania tych pomieszczeń w czasie wynajmu. Bezpłatne użyczenie sal MCK-u wiąże się również z zapewnieniem odpowiedniego oświetlenia i nagłośnienia oraz z uporządkowaniem pomieszczeń po zakończeniu imprezy. Dla porównania sale konferencyjne zlokalizowane w hotelach w Płońsku i okolicach pobierają opłaty w wysokości 100 pln/osoba/dzień (8godzin) – jest to stawka średnia z pozyskanych na rynku informacji. Możliwość z korzystania z nowoczesnych i przestronnych pomieszczeń MCK-u powinna być wystarczającym argumentem do wniesienia opłaty amortyzującej podstawowe koszty utrzymania takiej Sali.

3.IV. Komentarze i sugestie dotyczące wynajmu pomieszczeń:

Dla bardziej transparentnego postępowania w przypadku wynajmu sal, należy wprowadzić procedurę związaną z wynajmem pomieszczeń, która będzie określać jak ma wyglądać proces akceptacji wynajmu wraz z płatnościami lub użyczenia w przypadku bezpłatnego użyczenia. Procedura powinna określać formularz wniosku o wynajem sali, który zainteresowana osoba powinna złożyć do akceptacji Kierownika Działu Organizacji Imprez. Powinien znaleźć się tam również odnośnik do regulaminu wynajmu sal oraz do cennika. Po akceptacji wniosku przez kierownika, powinien on zostać zatwierdzony przez dyrektora. Ważną kwestią jest nieodpłatne użyczenie sal oraz przeniesienie odpowiedzialności za nie oraz ich wyposażenia - na podmiot wynajmujący. W przypadku studia nagrań, nie dość, że bardzo trudno było uzyskać od pracownika informacje, kto korzysta i w jakich terminach ze studia, to jeszcze dochodzą kwestie związane z odpowiedzialnością za ewentualne uszkodzenia sprzętu podczas

użytkowania. Bezspornie korzystanie ze studia nagrań powinno się odbywać na podstawie umowy użyczenia z przeniesieniem odpowiedzialności na osobę użytkującą. Umowy takie powinny być zawierane po wcześniejszym zaakceptowaniu przez Kierownika Działu Organizacji lub Dyrektora.

4. Wykorzystanie dotacji podmiotowych zgodnie z ich przeznaczeniem na podstawie dostarczonej przez MCK dokumentacji i rozliczenia wydatków.

Na podstawie rozliczenia roku 2017 i 2018 stwierdza się, że dotacja została wydatkowana na koszty bieżącego funkcjonowania MCK. Analiza została przeprowadzona na podstawie rozliczeń przedłożonych przez dział księgowy MCK. Zastrzeżenie budzi przypisanie wysokości kosztów mediów do realizacji bieżących zadań MCK-u ujętych w rozliczeniu dotacji. W analizie finansowej Bistra Karma Kultury zostały ujęte koszty mediów (rozliczone kluczem podziału) pomiędzy KINO, BISTRO oraz pozostała część MCK. Zasadnym jest więc pytanie: czy koszty mediów ponoszone przez BISTRO I KINO mają być pokrywane z dotacji, skoro te obiekty powinny na siebie zarobić. W przypadku gdyby to były spółki prawa handlowego, nie korzystałyby z dotacji podmiotowej i musiałyby utrzymać się z własnych, wypracowanych środków, a z tym się wiąże pokrycie również kosztów mediów takich jak energia elektryczna, energia cieplna czy wywóz odpadów.

Dotacja za rok 2017 w kwocie 2 390 000 przeznaczona została na finansowanie:

1. Organizacja imprez ogólnomiejskich, wystaw plastycznych, wernisaży, konkursów i obchodów świąt narodowych – 500 000 pln;
2. Utrzymanie orkiestry dętej zespołów artystycznych i kół zainteresowań – 300 000 pln;
3. Funkcjonowanie MCK razem z Pracownią Dokumentacji Dziejów Miasta obejmujące płace wraz z pochodnymi od płac – 1 440 000 pln;
4. Inne koszty – energia elektryczna, cieplna, woda, nieczystości – 150 000 pln;

W dokumencie rozliczenia przedstawianym do Urzędu Miasta Płońsk przy punktach dotyczących mediów znajduje się adnotacja, że koszty nie dotyczą Kina i Bistra. Trudno jednak mieć 100% pewność, że zostały prawidłowo przypisane bez właściwych liczników mierzących faktyczne zużycie mediów.



Dotacja za rok 2018 w kwocie 2 261 969,63 pln przeznaczona została na finansowanie:

1. Wydatki na utrzymanie instytucji kultury – 446 672,77 pln;
2. Wydatki osobowe i bezosobowe – 1 475 380,87 pln
3. Realizacja zadań w ramach prowadzonej działalności statutowej 339 915,99 pln;

Na podstawie przedstawionych rozliczeń można stwierdzić, że dotacje zostały przeznaczone na finansowanie bieżącej płynności i funkcjonowania MCK. Kwestią wątpliwą pozostaje sposób rozliczenia mediów bez właściwych odczytów z urządzeń pomiarowych.

5. Podsumowanie

Przeprowadzony audyt biznesowy co do założeń miał się koncentrować na roku 2017, niemniej jednak w toku prac poszerzono zakres analizowanych informacji o rok 2018. W kwestiach pracowniczych aktualny stan zatrudnienia, a przede wszystkim jego formy różnią się od tych które obowiązywały w orku 2017 i 2018. Analizy ekonomiczne dotyczące 2018 roku bazują na wstępnych danych finansowych - dział księgowy był trakcie prac nad finansowym zamknięciem roku 2018 podczas wykonywanego audytu.

W toku przeprowadzonej analizy stwierdzono, że działalność bistro Karma Kultury przynosi straty i ta sytuacja miała miejsce zarówno w roku 2017 jak i w 2018. W najbliższej przyszłości powinny zostać podjęte decyzje co do zasadności funkcjonowania bistro w obecnej formie i strukturze. Najbardziej racjonalne wydają się dwa rozwiązania: outsourcing bistro przez podmiot zewnętrzny lub znalezienie menadżera, który będzie w stanie prowadzić bistro w taki sposób aby przynosiło zyski. Konieczne będzie założenie podliczników energii elektrycznej i wody na potrzeby pomiarów zużycia mediów bez względu na wybrane rozwiązanie dotyczące przyszłości Karmy Kultury.

Analiza dotycząca zatrudnienia wskazała dla których stanowisk konieczne jest przemyślenie dalszego sposobu funkcjonowania w strukturach MCK. Aktywności związane z komunikacją w social mediach powielają się w kilku obszarach i na kilku stanowiskach, co przy obecnym obłożeniu wydarzeniami kulturalnymi w MCK można swobodnie ograniczyć do jednego stanowiska. Brak aktywnego działu marketingu, jego faktyczna rola sprowadza się do relacjonowania imprez oraz komunikacji z mediami. Należy położyć nacisk na działalność marketingową promującą działania MCK wśród lokalnej społeczności oraz przedsiębiorców. Brak sekretariatu, który przejąłby funkcje administracyjne i organizacyjne. Do tego zadania można wybrać aktualnie zatrudnione osoby zmieniając ich zakresy obowiązków w taki sposób aby te same czynności nie powtarzały się w różnych działach MCK. W kwestii zatrudnienia należy zastanowić się nad poprzednią formą zatrudniania osób prowadzących zajęcia – cały etat np.

Plastyka jest wykorzystywany nieefektywnie. Rezygnacja z umów o pracę na rzecz umów o dzieło lub zlecenia może w tym przypadku być wyjściem bardziej opłacalnym dla MCK.

Najbardziej istotną kwestią jest dokonanie spisu z natury majątku MCK i weryfikacja ze stanem ujętym w księgach. Ze względu na to, że ostatnią inwentaryzację przeprowadzono w 2015 roku stan majątku MCK mógł ulec istotnym zmianom. Zalecenie inwentaryzacji jest naszym zdaniem kluczowym przy przejściu odpowiedzialności za majątek Centrum Kultury w Płońsku przez nowego Dyrektora. Dokument rozliczający stan bieżący z księgami MCK powinien być załącznikiem umowy pomiędzy Miastem a nowym Dyrektorem.

Powyższe działania wymagają wybrania odpowiednich osób z organizacji, które będą aktywnie wspierać nowego Dyrektora i realizować strategię i pomysły mające na celu przysporzenie lokalnej społeczności korzyści z funkcjonowania MCK. Trudności które mogą się pojawić we wdrożeniu zmian wynikać będą z przywiązania części pracowników do aktualnego status quo. Niemniej jednak przygotowanie konkretnego planu działań i konsekwentna jego realizacja krok po kroku powinny pomóc przezwyciężyć lęk i obawy pracowników przed zmianą.