

Raport

funkcjonowanie spółki MPK S.A.



Kraków
dla Mieszkańców

Wniosek:

MPK S.A. jest w trudnej sytuacji finansowej, ekonomicznej i organizacyjnej. Analizując poszczególne wyniki Spółki, można dojść do wniosku, że wymaga ona pilnego wdrożenia programu naprawczego. Dalsze funkcjonowanie bez wprowadzenia zmian grozi spadkiem poziomu świadczeń, dalszym pogarszaniem wyników ekonomicznych oraz zagrożeniem finansowym. Należy pamiętać, że MPK S.A. jest istotnym podmiotem dla Krakowa i jego Mieszkańców. Trudności w funkcjonowaniu Spółki wpłyną negatywnie na sytuację przewozową w mieście, sytuację pracowników MPK oraz finalnie na stan budżetu miasta. Dlatego już teraz należy wprowadzić program naprawczy, który pozwoli na uniknięcie zagrożeń dla Spółki, Mieszkańców, pracowników oraz finansów Krakowa.

Najważniejsze problemy:

PROBLEM NR 1: ZŁA SYTUACJA FINANSOWA

Spółka posiada nieodpowiednią strukturę bilansową i zaburzoną strukturę majątkowo-kapitałową. Wartość aktywów MPK, głównie środków trwałych, sięga 1,5 mld zł, a pokryta jest kapitałem własnym wynoszącym tylko ok. 420 mln zł, czyli w ok. 30%. Znaczna większość majątku spółki pokryta jest więc ze środków zewnętrznych. Taka struktura bilansu w przypadku spółki samorządowej jest nieodpowiednia i groźna dla jej dalszego funkcjonowania. Wszelkie ryzyka finansowe, podejmowane przez władze spółki, przerzucane będą na Miasto i jego Mieszkańców.





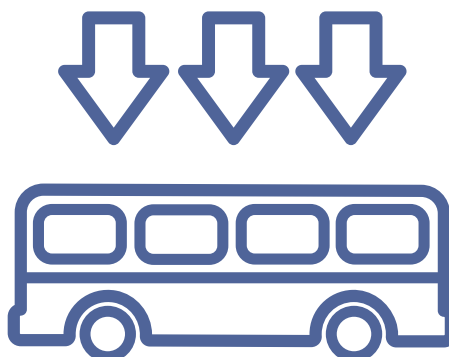
PROBLEM NR 2: WYSOKIE KOSZTY

Od 20 lat pogarsza się sprawność ekonomiczna spółki. MPK ponosi straty na działalności operacyjnej – w 2022 roku jej koszty były większe od wpływów ze sprzedaży o aż 79 mln zł. Rok wcześniej strata wyniosła 66 mln zł, a dwa lata temu – 60 mln zł. Narastająco, sięga ona już setek milionów złotych. Miejskiej spółce daleko do rentowności – strata netto za 2022 rok wyniosła 17,5 mln zł. Stało się tak pomimo dwukrotnego w ciągu roku podnoszenia stawek wynagrodzenia dla MPK za usługi przewozowe. Tymczasem dla porównania przewoźnicy z

Warszawy, Łodzi, Poznania, Gdańska, a nawet z mniejszych ośrodków, takich jak Rzeszów czy Katowice, osiągnęli w 2022 roku znacznie lepsze wyniki finansowe. MPK, które niegdyś było liderem spółek przewozowych w Polsce, od lat osuwa się w dół w rankingach efektywności i jakości świadczonych usług. Wysokich kosztów nie tłumaczy wynagrodzenia motorniczych i kierowców. Prowadzący w Krakowie zarabiają mało – około 5,6 tys zł (2021 r.). Jest to mniej niż w Łodzi, Wrocławiu czy Gdańsku (około 6 tys. zł) i nieporównywalnie mniej niż w Warszawie (8 tys. zł).

PROBLEM NR 3: OBNIŻAJĄCA SIĘ SPRAWNOŚĆ FUNKCJONOWANIA

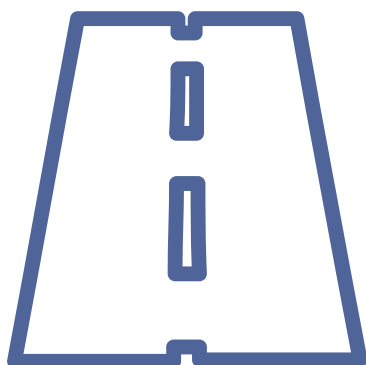
W latach 2018-2022 sprawność operacyjna MPK S.A., mierzona intensywnością wykorzystania taboru, zmniejszyła się z 17,20 do 16,40/16,50 w taborze autobusowym i z 14,20 do 13,90/14,00 w taborze tramwajowym. Z pewnością wpłynął na to czynnik zewnętrzny – zjawisko kongestii, czyli po prostu korki. Jest to efekt wielu lat pozorowanych i niewystarczających działań w obszarze budowy i realizacji racjonalnej polityki transportowej miasta oraz braku determinacji w określeniu priorytetowego znaczenia lokalnego transportu zbiorowego. Są jednak i inne przyczyny zmniejszającej się sprawności funkcjonowania transportu zbiorowego w Krakowie. Jednym z powodów jest sposób sporządzania rozkładów jazdy autobusów, który od lat jest bolączką Spółki – mimo gwałtownego rozwoju informatycznych systemów zarządzania ruchem. Jednym z efektów jest „jeżdżenie stadami” – kilka pojazdów przyjeżdża na przystanek w ciągu kilku minut, po czym jest kilkanaście minut przerwy. Tworzone rozkłady jazdy nie uwzględniają optymalizacji czasu pracy kierowców, prowadząc do nieefektywnego jego wykorzystania, większych kosztów zatrudnienia oraz do uciążliwości dla samych pracowników.



PROBLEM NR 4: NIEWŁAŚCIWY MODEL ORGANIZACJI TRANSPORTU

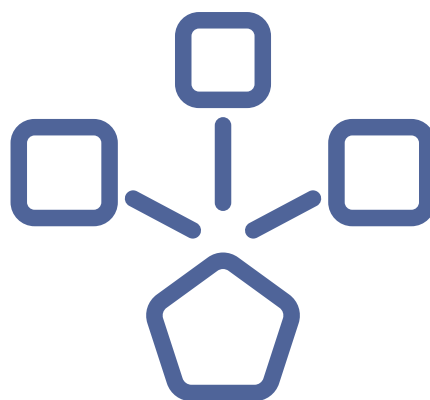
Problemem jest niejasna i nieczytelna rola poszczególnych miejskich jednostek, które nie działają według jednoznacznie wyznaczonego podziału kompetencji i odpowiedzialności. Aktualnie w modelu funkcjonują: Zarząd Transportu Publicznego, MPK S.A., Krakowski Holding Komunalny i przewoźnik zewnętrzny – Mobilis, a wszystkie te podmioty podlegają dodatkowo wpływom („ręcznemu sterowaniu”) decydentów z Urzędu Miasta Krakowa. Każda z tych instytucji w

mniejszym lub większym stopniu determinuje model organizacji transportu. Każda z nich posiada także swoje interesy i dublującą się w wielu obszarach administrację. Żadna jednak realnie nie odpowiada za finalny kształt transportu, a tym samym, nie podejmuje prób optymalizowania kosztów działalności i koordynowania wzajemnych działań. Rozwiązaniem problemu powinno być wykreowanie właściwej roli Zarządu Transportu Publicznego, który odpowiadałby całościowo za model organizacji transportu publicznego w Krakowie.



PROBLEM NR 5: PRZEROST STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH MPK S.A.

Organizacja spółki jest zbyt rozbudowana, nieprzejrzysta i generująca zbyt wysokie koszty. Zarząd MPK S.A. cechuje się bardzo wysokimi, najwyższymi w kraju wynagrodzeniami (ich koszt to prawie 2 miliony zł rocznie) i jest nadmiernie rozrośnięty do 4 osób. W opinii autora mógłby być ograniczony do dwóch osób, zarządzających pionami ekonomiczno-organizacyjnym oraz techniczno-eksploatacyjnym. Również struktura organizacyjna spółki jest nadmiernie rozbudowana, występuje dublowanie zadań pomiędzy czterema pionami organizacyjnymi. Nie wykorzystuje się także korzyści z funkcjonowania w Krakowskim Holdingu Komunalnym (KHK).



PROBLEM NR 6: BRAK STYMULACJI POPRAWY EFEKTYWNOŚCI EKONOMICZNEJ MPK

MPK S.A. świadczy swoje usługi w trybie powierzenia zadań przez Miasto. Nie istnieją żadne konkurencyjne mechanizmy, mogące mieć wpływ na efektywność spółki. Brak jakichkolwiek ekonomicznych kryteriów oceny działalności MPK sprawia, że Spółka nie wykazuje potrzeby osiągnięcia przynajmniej częściowej samodzielności finansowej, która od wielu lat się zmniejsza. Miasto „dosypuje” środki budżetowe bez rzetelnej analizy. Brak mechanizmów motywacyjnych powoduje, że Przewoźnikowi wystarcza rola wykonującego zadania, bez generowania inicjatyw mających wpływ na rozwój finansowy, organizacyjny i funkcjonalny.



PROBLEM NR 7: NIEWŁAŚCIWA POLITYKA PERSONALNA

Spółka od lat boryka się z problemami kadrowymi – zwłaszcza wśród kluczowych dla jej funkcjonowania prowadzących pojazdy. Problemy te wynikają m.in. z niewłaściwego zarządzania zasobami ludzkimi: budowane grafiki są nieprzyjazne, relacje interpersonalne są złe, a regulaminy dyscyplinujące kierowców oparte są na karach. Założenie, że narzędziem do podnoszenia jakości usług jest karanie, jest skandaliczne. Podejście to wymaga zmiany – kierowcy powinni być przede wszystkim lepiej wynagradzani. Należy także wprowadzić dodatki motywacyjne.

