

MIEJSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO
KOMUNIKACYJNE
- LUBLIN -

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

PROGRAM ZMIAN I USPRAWNIENÍ

Opracowanie:
Prezes Zarządu
Krzysztof Mikuta

LUBLIN, WRZESIEŃ 2007R

SPIS TREŚCI

I.	WPROWADZENIE	3
II.	PODSTAWOWE INFORMACJE NA TEMAT SPÓŁKI	3
III.	DZIAŁALNOŚĆ MPK LUBLIN SP. Z O.O.	3
IV.	DZIAŁANIA RESTRUKTURYZACYJNE I ROZWOJOWE	5
1.	RESTRUKTURYZACJA ORGANIZACYJNA	5
1.1.	<i>Obecna struktura organizacyjna</i>	6
1.2.	<i>Planowane działania restrukturyzacyjne w zakresie struktury organizacyjnej</i>	8
1.3.	<i>Inne działania organizacyjne</i>	11
2.	GOSPODARKA TABOREM	12
2.1.	<i>Polityka firmy w zakresie środków transportu zasilanych gazem</i>	12
2.2.	<i>Uporządkowanie kwestii najmu środków transportu</i>	12
2.3.	<i>Polityka inwestycji w zakresie zakupu środków transportu</i>	13
3.	SYSTEMY WSPIERAJĄCE ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM	16
3.1.	<i>System zarządzania ISO 9001:2000</i>	16
3.2.	<i>System sprzedaży i ewidencji biletów</i>	17
3.3.	<i>System gospodarki materiałowej</i>	18
3.4.	<i>System budżetowania i controllingu</i>	18
4.	POZOSTAŁA DZIAŁALNOŚĆ INWESTYCYJNA	19
5.	ROZLICZENIA Z URZĘDEM MIASTA	20
5.1.	<i>Strata za poprzednie okresy rozliczeniowe</i>	20
5.2.	<i>Finansowanie ulg gminnych i ustawowych</i>	24
V.	PODSUMOWANIE	25

I. WPROWADZENIE

Niniejsze opracowanie zawiera program zmian o charakterze restrukturyzacyjnym oraz działań mających na celu poprawę efektywności funkcjonowania Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego w Lublinie Sp. z o.o. . Przedstawione w Programie działania koncentrują się na restrukturyzacji organizacyjnej, polityce inwestycyjnej oraz usprawnieniu procesów gospodarczych zachodzących w przedsiębiorstwie.

II. PODSTAWOWE INFORMACJE NA TEMAT SPÓŁKI

MPK Sp. z o.o. działa na podstawie aktu założycielskiego podpisanego w formie aktu notarialnego 12 grudnia 1997r.

NAZWA:	Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne – Lublin Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
LOGO:	
SIEDZIBA:	20-718 Lublin, Al. Kraśnicka 25
KRS NR.	000013941
NIP:	712-015-79-66
REGON:	430901523

III. DZIAŁALNOŚĆ MPK LUBLIN SP. Z O.O.

Podstawowym przedmiotem działalności MPK jest transport lądowy pozostały – przewozy miejskie i podmiejskie rozkładowe pasażerskie. Poza organizowaniem i prowadzeniem usług przewozowych Spółka zajmuje się również działalnością w zakresie:

- napraw autobusów i innych pojazdów,
- produkcją trolejbusów,
- usług reklamowych.

Czynnikami, który ma istotny wpływ na działalność MPK Sp. z o.o. są regulacje prawne nakładające na przewoźnika jakim jest MPK stosowanie ulgowych cen biletów dla grup uprzywilejowanych. Przejazdy ulgowe zagwarantowane mają takie grupy jak:

- ulga ustawowa:
 - studenci,
 - kombatanci,
 - osoby represjonowane.
- ulga gminna:
 - uczniowie,
 - emeryci,
 - dzieci w wieku 4-7 lat,
 - osoby niepełnosprawne,
 - renciści.

Poza przejazdami ulgowymi 9 grup społecznych ma możliwość korzystania z przejazdów bezpłatnych. Osoby do tego uprawnione to:

- ulga ustawowa:
 - parlamentarzyści,
 - inwalidzi wojenni i wojskowi oraz ich opiekunowie,
 - uczniowie szkół specjalnych oraz ich opiekunowie.
- ulga gminna:
 - dzieci do lat 4,
 - inwalidzi oraz ich opiekunowie,
 - osoby powyżej 70 lat,
 - honorowi dawcy krwi I grupy,
 - zasłużeni dla miasta Lublina,
 - pracownicy MPK Lublin.

Czynnikiem, który miał wpłynąć na zrekompensowanie spółce utraconych przychodów z tytułu przyznanych ulg było wprowadzenie w drodze ustawy obowiązku pokrycia kosztów stosowania ulg przez organ ustanawiający dany rodzaj ulgi. Niekorzystna sytuacja w jakiej znalazło się MPK Sp. z o.o. była spowodowana m.in., faktem, że kwota wykupu ulg otrzymywana z budżetu miasta znacząco odbiegała od faktycznej wartości przyznanych ulg. Stąd wynika potrzeba zmian sposobu rozliczania się w przyszłych latach z Urzędem Miasta oraz wypracowania rozwiązania obecnej sytuacji. Zasady i sposób pokrywania utraconych przychodów jest zdecydowanie wąskim gardłem MPK Lublin Sp. z o.o.

IV. DZIAŁANIA RESTRUKTURYZACYJNE I ROZWOJOWE

Misja przedsiębiorstwa: zapewnienie powszechnie dostępnej i niezawodnej komunikacji publicznej dla aglomeracji lubelskiej.

Cel strategiczny: realizacja celów społecznych jakimi są usługi przewozowe dla mieszkańców Lublina przy jednoczesnym dążeniu do stopniowego generowania zysków z komercyjnej sprzedaży swoich usług.

Mierniki oceny realizacji celu: jakość świadczonych usług i efektywność gospodarowania powierzonymi środkami z jednoczesną zdolnością zmniejszania straty, a w przyszłości kumulowania zysków.

Planowane działania o charakterze restrukturyzacyjnym i prorozwojowym obejmują swym zakresem przede wszystkim takie dziedziny jak:

- restrukturyzacja organizacyjna,
- przejrzystość i stabilność rozliczeń z Urzędem Miasta.
- gospodarka taborem,
- systemy wspierające zarządzanie,
- pozostałe inwestycje/inwestycje w zakresie pozostałego majątku/,

1. RESTRUKTURYZACJA ORGANIZACYJNA

Koncepcja strategicznego rozwoju firmy opiera się na szeregu zmian organizacyjnych, mających zapewnić dobrze rozpoznawalną racjonalność ekonomiczną. Działania te spowodują wzrost jakości zorganizowania firmy, jej kompetencji i uzyskania trwałej zdolności do konkurowania na rynku.

Przebudowa struktury zapewni:

- nadanie większych kompetencji i uprawnień decyzyjnych kierownikom liniowym,
- umożliwi wprowadzenie systemu planowania i kontroli kosztów w układzie procesowym,
- jednoznaczne rozdzielenie zadań usług podstawowych i pomocniczych,
- realizację zadań przedsiębiorstwa za pomocą sterowania ekonomicznego,
- wprowadzanie nowoczesnych systemów zarządzania, a w szczególności kontrolingu strategicznego i operacyjnego, analiz rynkowych, planowania, oceny efektywności

inwestycji, kalkulowania kosztów i ustalania cen, sterowania gospodarką materiałowo – magazynową /w szczególności paliwami i ogumieniem/,

- klarowność procedur informacyjno-decyzyjnych,
- wdrażanie informatyzacji we wszystkich obszarach działania.

Czynniki determinujące powodzenie wprowadzanych zmian restrukturyzacyjnych i realizację celu strategicznego to przede wszystkim:

- zmiana atmosfery wewnątrz Spółki wytworzonej z szeregu czynników społeczno-psychologicznych nie zapewniających myślenie systemowe,
- wspólne działania Zarządu Miasta i kierownictwa Spółki.

1.1. Obecna struktura organizacyjna

Struktura MPK ma postać struktury funkcjonalnej /pionowej/ podstawą której jest organizowanie komórek organizacyjnych mając na uwadze wykonywane przez nie zadania. Struktura według funkcji grupuje w danej komórce organizacyjnej wszystkie osoby zajmujące się jednym rodzajem czynności lub kilkoma zblizonymi czynnościami. Obecna struktura organizacyjna charakteryzuje się niskim stopniem elastyczności – brak jednostek zadaniowych co często jest powodem nienadążania za zmianami warunków otoczenia. Brak jest przy tym funkcji bieżących analiz ekonomicznych, długoterminowego planowania oraz projektowania zmian organizacyjnych niezbędnych do ich realizacji.

W dotychczas funkcjonującej strukturze organizacyjnej wydzielono jednoznacznie działalność podstawową, która obejmuje komórki podlegające dyrektorowi technicznemu i dyrektorowi eksploatacyjnemu oraz działalność pomocniczą, obejmującą infrastrukturę firmy, na którą składa się administracja, księgowość i kadry oraz dział marketingu. Każdy z tych rodzajów działalności ma swój wkład w pozycję firmy na rynku. Poniżej przedstawiony został funkcjonujący obecnie schemat struktury organizacyjnej.

ZARZĄD

N Dyrektor Generalny

Z Dyrektor Eksploatacyjny

T Dyrektor Techniczny

HO Biuro obsługi zarządu

HO0 Sekcja organizacji i zarządztwa

HO1 Rzecznik prasowy

HO2 Dział spraw pracowniczych

HO3 Sekcja kadr

HO4 Sekcja płac

HO5 Sekcja administracyjno-sogalna

HO6 Redakcja prawny

HO7 Sekcja analiz ekonomicznych

HO8 Obrona cywilna

HO9 Sekcja rozwoju

NO1 Główny księgowy

NO2 Dział księgowości finansowej

NO3 Dział księgowości majątkowej

NO4 Dział marketingu

NO5 Sekcja monitoringu i strategii

NO6 Sekcja promocji i reklam y

NO7 Sekcja planowania i analiz

NO8 Sekcja sprzedaży i rozliczeń usług

NO9 Sekcja zamówień publicznych

NO10 Kontrola wewnętrzna

NO11 Sekcja biurowa

TO1 Zakład naprawy

TO2 Sekcja kontroli pojazdów

TO3 Sekcja informacyjna

TO4 Dział energo-mechaniczny

TO5 Dział techniczny

ZO1 Zakład trolejbusowy

ZO2 Zakład autobusowy

ZO3 Dział handlowy

ZO4 Sekcja logistyki

ZO5 Sekcja kas biletowych

ZO6 Sekcja kontroli biletowej

ZO7 Dział organizacji i kontroli ruchu

ZO8 Sekcja analiz i planowania ruchu

ZO9 Sekcja utrzym. i kontroli ruchu

Organizacja przedsiębiorstwa jest silnie scentralizowana. Zdecydowana większość uprawnień do podejmowania decyzji skupiona na następujących stanowiskach:

- Prezes Zarządu /Dyrektor Generalny/
- Dyrektor Techniczny
- Dyrektor Eksploatacyjny

Wszystkie pionierzy podporządkowane są Prezesowi Zarządu, który sprawuje bezpośredni nadzór nad trzema /dwoma/ stanowiskami kierowniczymi. Wyżej wymienionym osobom podlega w sumie ponad 1300 pracowników. Niższe szczeble zarządzania pełnią w przedsiębiorstwie głównie rolę przekaźnika i nadzoru odpowiedzialnego za wykonywanie zadań i procedur zatwierdzonych przez Zarząd i poszczególnych dyrektorów. Utrudnia to komunikację wewnątrz firmy oraz ogranicza aktywność i zaangażowanie pracowników w usprawnienie procesów gospodarczych firmy. Ponadto ogrom informacji docierającej do przełożonego, szereg pojawiających się problemów w poszczególnych komórkach organizacyjnych jest trudny do ogarnięcia i uniemożliwia podejmowanie racjonalnych decyzji.

Zjawisko to jest jedną z głównych przyczyn pogarszającej się od kilku lat efektywności funkcjonowania całego przedsiębiorstwa.

Obecna organizacja pracy utrudnia wzajemny i sprawny przepływ informacji pomiędzy komórkami odpowiedzialnymi za zakupy materiałów, bieżące utrzymanie taboru i sprzedaż usług, stanów magazynowych, paliw i innych materiałów eksploatacyjnych.

Istnieje duże prawdopodobieństwo pojawiania się błędów w procesach informacyjno-decyzyjnych wynikających m.in. z opóźnienia i zniekształcenia informacji oraz braku kompatybilności systemów z których korzystają poszczególne komórki organizacyjne.

Taka sytuacja pociąga za sobą problemy w sprawnym zarządzaniu działalnością przedsiębiorstwa i podejmowaniem właściwych decyzji zarówno strategicznych jako i tych z zakresu bieżącego zarządzania.

1.2. Planowane działania restrukturyzacyjne w zakresie struktury organizacyjnej.

Każde przedsiębiorstwo jest organizacją utworzoną do realizacji określonych celów. Organizowanie działalności pojmuje się jako proces dostosowania struktury organizacji do jej celów, zasobów i otoczenia. Strukturę organizacyjną można zatem zdefiniować jako układ

i wzajemne zależności między częściami składowymi oraz stanowiskami przedsiębiorstwa. Określa ona również stosowany podział pracy, hierarchię władzy jak również pokazuje powiązania pomiędzy różnymi funkcjami i czynnościami. W pewnym sensie pokazuje również stopień specjalizacji pracy.

Pravidłowo opracowana struktura organizacyjna powinna ilustrować 5 aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa:

- podział pracy,
- układ kierownicy i podwładni,
- rodzaj wykonywanej pracy,
- grupowanie segmentów pracy,
- szczeble zarządzania.

Mając na uwadze w/w aspekty w proponowanej zmianie organizacyjnej przyjęto podstawowe kierunki polegające na::

1. Wyzdzielaniu procesów głównych w postaci:
 - a) planowania i przygotowania realizacji przyjętych zadań,
 - b) realizacji usługi transportu,
 - c) sprzedaży realizowanej usługi.
2. Podziale przedsiębiorstwa z względu na funkcje zarządcze:
 - a) planowanie i kontrola,
 - b) gospodarowanie majątkiem,
 - c) eksploatacja i utrzymanie ruchu,
 - d) księgowość.

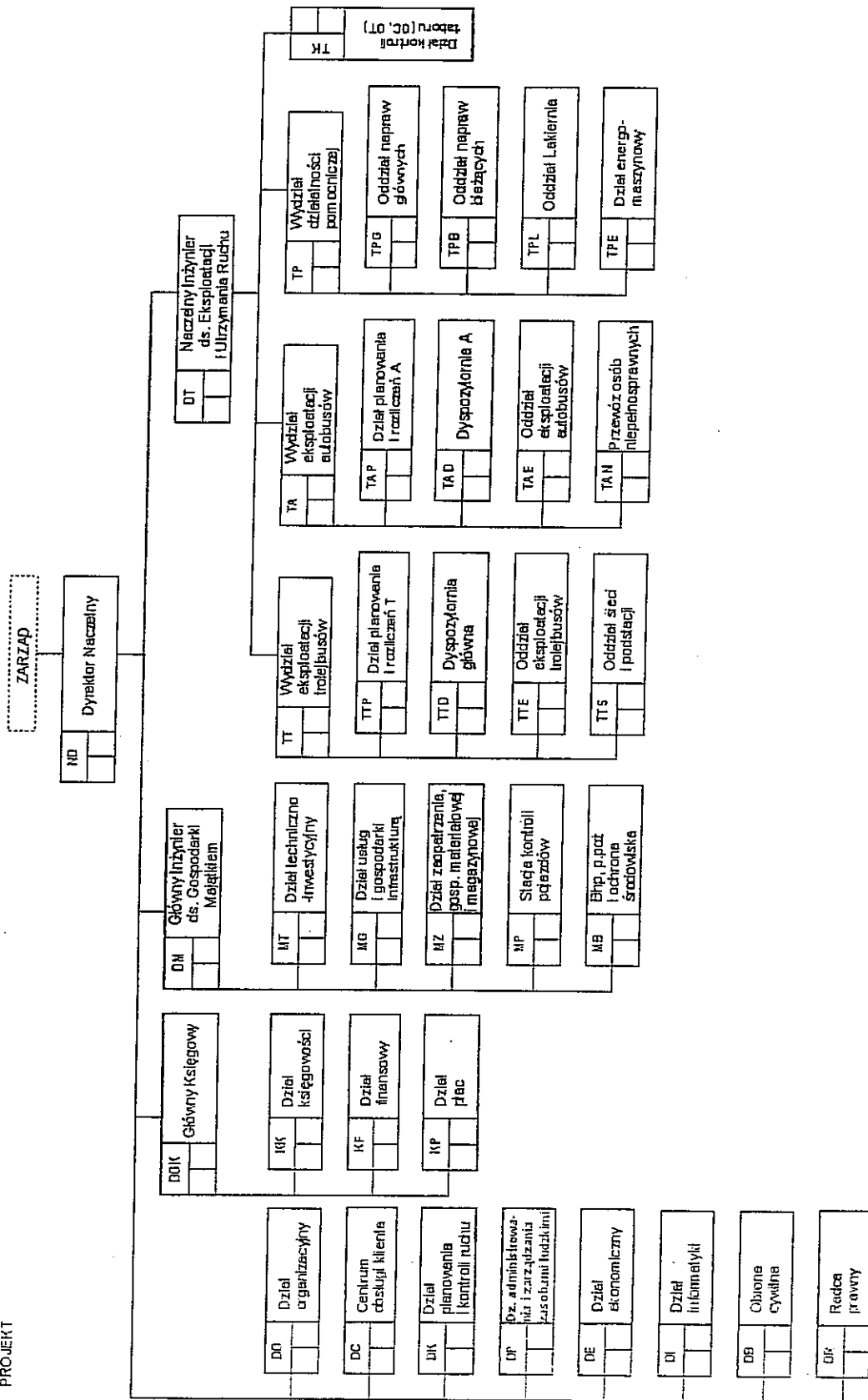
Tak zaplanowana zmiana istniejącej struktury ma na celu:

- zapewnienie efektywnej komunikacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi,
- usprawnienie procesów decyzyjnych,
- stworzenie centrów tworzenia przychodów i kosztów,
- podniesienie efektywności funkcjonowania całości przedsiębiorstwa.

Proponowane zmiany organizacyjne w MPK po ustaleniu głównych kierunków, zostały w ostatecznym kształcie zbudowane na podstawie konsultacji z pracownikami odpowiedzialnymi za poszczególne dziedziny działalności przedsiębiorstwa, a także po uwzględnieniu wielu uwag wynikających z bieżących relacji z organizacjami związkowymi.

Zmiany te nadały nowy kształt „Schematu organizacyjnego” przedsiębiorstwa :

PROJEKT



Przyjęte podstawowe działania reorganizacyjne to:

- oddzielenie funkcji planowania rozkładów i linii oraz kontroli ruchu od działalności eksploatacyjnej;
- utworzenie Centrum Obsługi Klienta /gospodarka biletowa (w tym biletu elektronicznego), kontrola biletowa (prowadzona przez pracowników własnych), windykacja należności, skargi/;
- wydzielenie eksploatacji taboru trolejbusowego od autobusowego;
- wydzielenie gospodarki naprawczej jako jednostki pomocniczej dla obu rodzaju taboru z podziałem na naprawy główne i bieżące;
- wydzielenie innych czynności pomocniczych od działalności eksploatacyjnej i utrzymania ruchu /gospodarka zaopatrzeniowo-materiałowa, stacja kontroli pojazdów/;
- skomasowanie działalności pomocniczej /usługi inne niż przewozowe/ w ramach pionu głównego inżyniera d/s gospodarki majątkiem;
- wydzielenie pionu głównego księgowego;
- oddzielenie funkcji rachuby płac od spraw kadrowych z jednoczesnym uzupełnieniem zadań w komórce kadrowej o obszar zarządzania i rozwoju zasobów personalnych;
- likwidacja pojedynczych stanowisk w pionie dyrektora naczelnego poprzez utworzenie działu organizacji i zarządzania.

Tak ukształtowana nowa struktura zachowuje zasady jednoosobowego kierownictwa, jednoznacznie określony jest podział pracy, kompetencji i odpowiedzialności, cechuje ją prostota i przejrzystość konstrukcji, prawidłowy przepływ informacji i szybkość decyzji a także eliminuje zbędne stanowiska etatowe.

1.3. Inne działania organizacyjne

Zmiany struktury organizacyjnej to tylko pierwszy etap restrukturyzacji organizacyjnej.

Kolejne prace to:

- Wdrażanie systemów informatycznych zgodnie z nową strukturę organizacyjną.
- Wypracowanie nowego planu kont.

Kluczowym działaniem będzie wypracowanie zmiany systemu wynagradzania dla wszystkich grup zawodowych.

Działania te będą realizowane przy zachowaniu istniejącego układu zbiorowego. Planowany termin wprowadzenia zmian w systemie płacowym to I kw. 2008r.

Realizacja przyjętych założeń ma na celu przede wszystkim zbudowanie systemu motywacyjnego pracowników.

2. GOSPODARKA TABOREM

2.1. Polityka firmy w zakresie środków transportu zasilanych gazem

W chwili obecnej MPK Sp. z o.o. dysponuje trzema autobusami napędzanymi gazem ziemnym w tym dwa będące przedmiotem najmu. Fakt, że wiele samochodów osobowych dzięki instalacji gazowej jest tańszych w eksploatacji nie ma przełożenia na autobusy miejskiego transportu. Z pojazdami tymi wiąże się bowiem wiele problemów i niedogodności. Poniżej wymienione zostały słabe strony oraz zagrożenia związane z kontynuacją wykorzystywania tego rodzaju pojazdów do przewozu osób:

- brak odpowiednich wyposażań na warsztatach,
- potrzeba ponoszenia znacznych nakładów finansowych dla zabezpieczenia możliwości ich eksploatacji (dot. pojazdów będących przedmiotem umów najmu) z uwagi na stan techniczny i wiek pojazdów,
- niska opłacalność dotychczasowej znikomej eksploatacji,
- niedostateczna dostępność paliwa: jedyna dostępna stacja, zlokalizowana w Kalinówce jest nieczynna w sobotę i niedzielę,
- niekorzystne warunki umów najmu tych pojazdów,
- niepewność co do prawnych regulacji i wielkości podatku akcyzowego na gaz ziemny,

Przewaga słabych stron nad mocnymi oraz zagrożeń nad szansami powoduje, że jedynym słusznym rozwiązaniem w chwili obecnej jest odejście od wykorzystywania tego typu transportu.

Zakładam rozwiązanie łączących MPK umów najmu tych pojazdów. W przypadku braku takiej możliwości /może nastąpić to tylko za zgodą wynajmującego lub w wyniku postępowania sądowego/, nastąpi próba renegotjacji warunków umowy w celu obniżenia ponoszonych strat z tego tytułu.

2.2. Uporządkowanie kwestii najmu środków transportu

Podstawowym zagadnieniem w tym zakresie jest renegotjacja warunków umów najmu pojazdów będących w leasingu podmiotu wynajmującego. Renegocjacja jest niezbędna w związku z niekorzystnymi warunkami na jakich zostały zawarte umowy. Warunki te mogą w przyszłości przysporzyć utratę ponoszonych nakładów na wynajmowane środki transportu przy jednoczesnym braku możliwości wykupu przedmiotu najmu.

2.3. Polityka inwestycji w zakresie zakupu środków transportu

Według stanu na dzień 31.08.2007 r MPK Lublin Sp. z o.o. dysponuje 279 pojazdami komunikacyjnymi, w tym 215 autobusami i 64 trolejbusami. Pojazdy komunikacji miejskiej stanowiące własność MPK są dość mocno zróżnicowane zarówno pod względem stanu technicznego jak i pod względem marek i typów pojazdów. Rok do roku potencjał autobusów maleje z uwagi na fakt, że likwidowane są w pierwszej kolejności autobusy najstarsze.

Niekorzystnym zjawiskiem jest starzenie się taboru. Średni wiek autobusów wynosi ok. 14,1 lat. Średni wiek trolejbusów jest wyższy w stosunku do autobusów i wynosi 15 lat, mniejszy był natomiast ich przebieg w stosunku do autobusów.

Niezbędne są więc inwestycje w nowe środki transportu.

Przeprowadzona analiza porównania alternatywnych metod finansowania zakupu autobusów komunikacji miejskiej na potrzeby MPK wykazała, że najniższy rzeczywisty koszt kapitału występuje przy sprzedaży ratalnej, w przypadku której oprocentowanie wynosi 0%. Na drugim miejscu uplasował się leasing operacyjny przy którym rzeczywisty koszt kapitału wynosi 82,89%, wartość dla wynajmu i kredytu inwestycyjnego wyniosła odpowiednio: 94,10% i 89,01%.

Z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz mając na względzie niską płynność MPK poszczególne instrumenty finansowania inwestycji porównano również pod względem generowanych przez nie przepływów gotówki. Porównania tego dokonano w oparciu o wskaźnik NPV, który jest wynikiem sumacji zdyskontowanych przepływów pieniężnych w poszczególnych okresach życia projektu i w tym przypadku najkorzystniejszym sposobem jest zakup ratalny /0%/, /przeznaczony jednak głównie dla podmiotów o dobrym standingu finansowym/.

Realizacja zakupów ukierunkowana jest więc na formę ratalną, nie wykluczając innych źródeł finansowania.

Forma finansowania zakupów oparta została przy założeniu uregulowania rozliczeń z Urzędem Miasta na zasadach opisanych w pkt. IV-5.

2.3.1. Zakup autobusów

Zakłada się zakup około 20 autobusów (nowych) w I i II kw. 2008r.

Na podstawie uzyskanych w sierpniu br. informacji ofertowych od producentów autobusów w chwili obecnej opracowywane są warunki przetargu. Ogłoszenie przetargu nastąpi po zakończeniu prób eksploatacyjnych kilku rodzaju nowych autobusów. Przewiduje się przeprowadzenie prób w okresie październik – listopad br.

Zakup nowych środków transportu spowoduje między innymi:

- obniżenie zużycia paliwa,
- obniżenie kosztów materiałów i usług remontowych, poprzez wycofanie z użytkowania części pojazdów kosztochłonnych,
- możliwość uruchomieniu nowych linii komercyjnych – planowane jest uruchomienie połączeń z miejscowościami aglomeracji lubelskiej, między innymi: Świdnik, Nałęczów ,
- podwyższenie stopnia konkurencyjności,

2.3.2. Zakup trolejbusów

W bieżącym roku planowany jest zakup elementów składowych takich jak: układ napędowy /silnik asynchroniczny/, karoseria i inne do złożenia trolejbusu we własnym zakresie. Zamierzenia dotyczą zakupu 2 takich zestawów. Finansowanie tego zakupu przewidywane jest w części ze źródeł Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. W I kw.2008r. planowany jest zakup kolejnego takiego zestawu.

W październiku br. prowadzone będą działania zmierzające do dopuszczenia do ruchu trolejbusu „hybrydy” , /który został zmontowany w MPK na bazie karoserii z własnego odzysku we współpracy z Instytutem Elektrotechniki w Warszawie/. Po uzyskaniu homologacji i przeprowadzeniu pozytywnych prób eksploatacyjnych zamierza się w I i II kw. 2008r. wyposażyć 3-4 trolejbusy w zestawy pozwalające przekształcić je w tzw. ”hybrydy”.

Zastosowanie „hybryd” pozwoli zapewnić ciągłość obsługi danej trasy, w przypadku różnego rodzaju kolizji i awarii na drogach bez konieczności podstawiania autobusów zastępczych. W przyszłości da natomiast możliwość utworzenia stałych tras na których pewne odcinki nie będą wymagały trakcji np. przez centrum miasta.

W celu określenia zużycia prądu przez poszczególne jednostki trolejbusów zostaną zainstalowane w pojazdach urządzenia umożliwiające pomiar zużycia energii. System ten pozwoli eliminować jednostki najbardziej energochłonne /jednostki takie będą zastępowane nowymi z napędem asynchronicznym/, a także premiować kierowców jeżdżących ekonomicznie.

Kontynuowana będzie inwestycja Urzędu Miasta polegająca na budowie i uruchomieniu nowej trasy przez ul. Orkana -Wileńska-Głęboka, przy realizacji, której MPK jest pełnomocnikiem. Całkowite zakończenie zadania nastąpi najpóźniej do dnia 30.04.2008r. Okres ten jest determinowany nabyciem w drodze ogłoszonego we wrześniu br. przetargu publicznego nowego trolejbusu w ramach kontraktu. Zakończenie budowy trakcji nastąpi /zgodnie z planami/ w listopadzie br.

2.3.3. Program „unijny” Miasta dotyczący gospodarki transportowej

W ramach Planu Inwestycyjnego Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej 2007-2013 współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego Zarząd Miasta Lublin złożył projekt pn. „Zintegrowany system miejskiego transportu publicznego w Lublinie”. Planowane koszty realizacji projektu (w zł), 358 722 000 w kwotach brutto.

Projekt przewiduje przebudowę systemu komunikacji miejskiej w celu podniesienia standardu świadczonych usług komunikacyjnych, zmniejszenia zatłoczenia lubelskich ulic i emisji spalin, przyczynienia się do poprawy wizerunku Miasta wśród mieszkańców i osób przyjezdnych.

Projekt dotyczy następujących elementów systemu komunikacji miejskiej:

- budowa nowych tras trakcji trolejbusowej o łącznej długości ok 48 km,
- budowy nowej zajezdni trolejbusowej wraz z dwoma miejscami postojowymi,
- zakup 70 nowych trolejbusów,
- przebudowa istniejącej sieci trakcji trolejbusowej o długości 12 km,
- rozbudowa układu zasilania sieci trolejbusowej,
- zakup 100 autobusów napędzanych paliwami alternatywnymi, w tym gazem ziemnym CNG,
- przebudowa zajezdni autobusowej,
- budowa systemu zarządzania ruchem i komunikacją w Lublinie.

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego przygotowało rozporządzenie, z którego wynika, że część projektów unijnych finansowanych z programów regionalnych będzie objęte regulami pomocy publicznej. Unijne dofinansowanie do projektów objętych taką pomocą może być ograniczone nawet do 30 proc. wartości projektu. W najlepszym przypadku wyniesie ono 50 proc.

Urząd Miasta planował tę inwestycję ze wsparciem Unii sięgającym 85 proc. Ministerstwo Rozwoju pracuje nad programami pomocy, powinny być gotowe do końca roku. Później trzeba je jednak uzgodnić z Komisją Europejską. To na pewno opóźni konkursy na unijne euro, ustalanie programów może trwać bowiem od kilku miesięcy do kilkunastu miesięcy.

Nie ruszą więc w tym roku prace nad zintegrowanym systemem transportu miejskiego, opóźni to inwestycję co najmniej o rok.

Urząd Miasta przewiduje, że pieniądze zarezerwowane na ten cel w tegorocznym budżecie będą przeznaczone na inne inwestycje. O tym, gdzie ostatecznie trafią niewykorzystane pieniądze z tegorocznego budżetu, radni zdecydują na październikowej sesji rady.

W związku z planowanymi zmianami przeznaczenia środków na inne cele, fakt ten planuję wykorzystać w uregulowaniu rozliczeń z UM /pkt.IV- 5/.

3. SYSTEMY WSPIERAJĄCE ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

3.1. System zarządzania ISO 9001:2000

Zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa są pierwszym i najważniejszym etapem do wdrożenia zarządzania procesowanego zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001:2000. Wdrożenie systemu zarządzania jakością będzie prowadziło do usystematyzowania i udoskonalenia działań, procesów, poprawę komunikacji wewnątrz firmy przez ustalenie jasnych procedur oraz ustalenie właściwego sposobu komunikacji i przepływu informacji, poprawę jakości świadczonych usług po przez pełne ukierunkowanie na klienta.

Pierwsze kroki do skutecznego wdrożenia systemu zarządzania opartego na procesach normy ISO 9001:2000 zostały wykonane poprzez wyodrębnienie procesów głównych w postaci:

1. Planowania ruchu i kontroli.
2. Centrum obsługi klienta.
3. Eksploatacji i utrzymania ruchu

oraz określenie procesów pomocniczych:

- a. Gospodarowania majątkiem
- b. Zaopatrzenia , gospodarki materiałowej i magazynowej
- c. Zarządzania personelem
- d. Przetwarzania informacji.

Potwierdzeniem kierunku zmian w stronę spełnienia wymagań klienta i zwiększenia jego zadowolenia jest wydzielenie w nowej strukturze Centrum Obsługi Klienta. Określenie kryteriów i metod do efektywnego sterowania procesami, zapewnienie nadzoru nad nimi i prowadzenie analizy ich działania ma prowadzić do doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W warunkach stale zmieniającego się otoczenia oraz wielości danych i informacji generowanych przez przedsiębiorstwo jak i jego otoczenie zewnętrzne - konieczne staje się wykorzystywanie systemów wspierających zarządzanie i wspomagających proces decyzyjny. Poprzez systemy wspierające zarządzanie rozumie się przede wszystkim szybko rozwijające się systemy informacyjne oparte na generowanych przez przedsiębiorstwo danych.

W roku przyszłym planowane jest wdrożenie następujących systemów:

- sprzedaży i ewidencji biletów;

- gospodarki materiałowej /w tym paliwowej/,
- budżetowania i controllingu

3.2 System sprzedaży i ewidencji biletów

System sprzedaży i ewidencji biletów będzie miał na celu przede wszystkim:

- dokonanie segmentacji klientów,
- określenie liczby sprzedanych biletów poszczególnym grupom,
- określenie dochodowości każdej z grup klientów,
- uproszczenie zasad rozliczania dystrybucji biletów,

Aby te cele osiągnąć poza wdrożeniem systemu informatycznego planowane jest wprowadzenie biletu elektronicznego.

Program ten zostanie rozpoczęty od zastąpienia tradycyjnych biletów okresowych biletami elektronicznymi. Jest to proces stosunkowo prosty nie wymagający dużych nakładów inwestycyjnych, polegający w głównej mierze na wyemitowaniu nośników biletowych. Rozpoczęcie tego procesu powinno być skorelowane z jednoczesnym wycofywaniem biletów okresowych w formie papierowej. Procedura ta nie powinna przekroczyć 6 miesięcy. Po tym okresie na rynku powinny funkcjonować już tylko bilety okresowe elektroniczne. Następnie planowane jest stopniowe wprowadzanie biletu elektronicznego jednorazowego.

Dystrybuowane karty powinny być spersonalizowane zarówno graficznie jak i elektronicznie.

W planowanym projekcie MPK zakupi jedynie licencję na system informatyczny wraz ze stanowiskami komputerowymi pozwalającymi na pełną, sprawną i spójną obsługę systemu biletu okresowego. W tym rozwiązaniu system informatyczny fizycznie znajduje się na serwerach oferującego taką usługę, do którego będziemy posiadali dostęp poprzez zabezpieczone łącza internetowe. Przyjęcie takiego modelu wdrożenia pozwala na wygenerowanie znaczących oszczędności związanych z:

- adaptacją pomieszczeń – w tym budową infrastruktury sieci zasilającej, klimatyzacją pomieszczeń, zabezpieczeniami dostępowymi dla osób nieuprawnionych,
- zakupem wyposażenia teleinformatycznego między innymi serwerów, macierzy pamięci, systemów back-upowych itd.
- zakupem oraz dostosowaniem systemów informatycznych czyli odpowiednim zabezpieczeniem antywirusowym, antywłamaniowym,

- bieżącymi kosztami (eksploatacyjnymi, zwłaszcza „ludzkimi”) obsługi systemu,

Zastosowanie takiego rozwiązania pozwoli na pełną kontrolę kosztów związanych z poszczególnymi grupami naszych klientów */szczególnie chodzi o korzystających z poszczególnych uprawnień ulgowych w tym również z przejazdów nieodpłatnych/*. Posiadanie takiej informacji będzie niepodważalną podstawą do wypracowania zasad rozliczenia z Miastem z tytułu udzielonych ulg oraz pozwoli na optymalizację i uelastycznienie cen za przejazdy oferowane przez MPK.

Projekt realizowany będzie w ramach tworzonego Centrum Obsługi Klienta /pkt.1.2/.

3.3 System gospodarki materiałowej

System ewidencji: zużycia paliwa, materiałów eksploatacyjnych, gospodarki zaopatrzeniowo – materiałowej i magazynowej oraz materiałów remontowych pozwoli na właściwe decyzje odnośnie zadań optymalizacyjnych i modernizacyjnych.

Zbudowanie kompatybilnych systemów tej sfery z systemami rozliczenia kilometrów planowych z faktycznie wykonanymi pozwoli na rzetelne rozliczanie i optymalizowanie doboru taboru na poszczególne trasy.

3.4 System budżetowania i controllingu

Istotne znaczenie dla przywrócenia rentowności i sprawności działania przedsiębiorstwa ma wdrożenie systemu budżetowania i controllingu.

Na chwilę obecną nie funkcjonują nawet najprostsze procedury dotyczące gospodarki finansami czy controllingu operacyjnego. Kierownicy poszczególnych komórek nie dysponują aktualnymi i dokładnymi informacjami, które mogłyby zwiększyć efektywność podejmowanych działań operacyjnych. W spółce wykorzystywany jest tradycyjny rachunek kosztów jako podstawowy system informacji. Sporządzane są okresowe sprawozdania dotyczące rzeczywistych kosztów. Sprawozdania te tworzone są zgodnie z obowiązującymi normami sprawozdawczości finansowej, a więc są poddawane analizie kilka tygodni później niż wystąpiło zdarzenie, którego dotyczą dane.

Trudna sytuacja finansowa MPK wystąpiła między innymi w związku z brakiem informatycznego systemu rachunkowości zarządczej i controllingu.

Warunkiem niezbędnym dla funkcjonowania systemu controllingu jest uprzednie opracowanie systemu budżetowania jak i budżetu dla całego przedsiębiorstwa co pozwoli na

bieżącą kontrolę ponoszonych kosztów i osiąganych przychodów jak również na szybkie reagowanie na pojawiające się sygnały.

Uzasadnieniem dla podjęcia działań w kierunku stworzenia systemu budżetowania i controllingu jest brak rentowności działania przedsiębiorstwa oraz brak systemu informacji dla celów zarządczych jako, że prezentowanie danych wyłącznie w formie sprawozdań finansowych i ich analizy jest narzędziem niedostatecznym i niedoskonałym.

Opracowanie i wdrożenie systemu controllingu pozwoli przedsiębiorstwu osiągnąć następujące cele:

- stworzenie trwałych procedur planowania i kontroli podstawowych wielkości ekonomicznych;
- wzrost jakości procesów planowania finansowego;
- optymalizacja procesów gospodarczych (np. racjonalizacja zużycia paliwa, redukcja zużycia mediów, etc.);
- zarządzanie kosztami i ich optymalizacja;
- optymalizacja cen biletów;
- maksymalizacja przychodów;
- wdrożenie systemu motywacyjnego pracowników.

Wprowadzenie nowych systemów informatycznych pozwoli na dokładniejsze oraz bardziej uporządkowane gromadzenie danych informacji nie tylko dla celów księgowych lecz również, a nawet przede wszystkim dla celów zarządczych.

Wprowadzenie w pełni kompatybilnych ze sobą systemów informatycznych wraz z przejrzystą strukturą organizacyjną pozwoli na skalkulowanie kosztów jednostkowych świadczonych usług. Dopiero wówczas wyliczony koszt wozokilometru powinien stać się podstawą do rozliczania ze zlecającym przejazdu.

4. POZOSTAŁA DZIAŁALNOŚĆ INWESTYCYJNA

W niniejszym rozdziale zostanie poruszona kwestia inwestycji majątkowych MPK Lublin Sp. z o.o. wykraczających swym zakresem poza środki transportowe. Dotyczy to przede wszystkim działań w zakresie modernizacji budynków i budowli oraz pozostałych składników majątku przedsiębiorstwa, mających na celu usprawnienie funkcjonowania całego przedsiębiorstwa i optymalizacji kosztów.

Jednym z planowanych działań w tym zakresie jest przeprowadzenie modernizacji i ewentualnych inwestycji budowlanych na terenie zajezdni zlokalizowanej na Majdanie. Z uwagi na fakt, że użytkowane przez MPK Lublin Sp. z o.o. budynki i budowle w dzielnicy Helenów nie stanowią własności przedsiębiorstwa zostaną one wyłączone z działań o charakterze inwestycyjnym. Na tym terenie ponoszone będą jedynie nakłady zabezpieczające bieżące sprawne funkcjonowanie firmy. Mając na uwadze sytuację prawną działek i budynków w których prowadzona jest działalność MPK planowane jest stopniowe przenoszenie wszystkich służb technicznych i administracyjnych na Majdan. Na Helenowie pozostanie zajezdnia trolejbusowa i niezbędne służby techniczne i naprawcze dla zabezpieczenia eksploatacji i ruchu trolejbusów.

Kolejnym zadaniem jest opomiarowanie punktów poboru i zużycia mediów (energii, wody i ciepła) celem optymalizacji kosztów. Stała kontrola zużycia mediów pozwoli na wymianę maszyn i urządzeń charakteryzujących się najwyższą energochłonnością.

W zależności od dokonanych ocen opłacalności inwestycji i możliwości wykorzystania zewnętrznych źródeł finansowania, w tym funduszy Unii Europejskiej zostanie przeprowadzona modernizacja istniejącej magistrali ciepłowniczej na Majdanie lub budowa własnych kotłowni.

5. ROZLICZENIA Z URZĘDEM MIASTA

5.1 Strata za poprzednie okresy rozliczeniowe.

Pokrycie straty z poprzedniego okresu obrachunkowego, tj. 01.07.2005 – 31.12.2006 ma istotne znaczenie dla sytuacji ekonomiczno-finansowej Spółki. Obecny poziom rentowności świadczonych usług wynikający z obowiązującego cennika przejazdów, wielkości dopłat do przejazdów ulgowych i bezpłatnych, oraz struktury i wielkości ponoszonych kosztów działalności podstawowej nie pozwala spółce na samodzielne pokrycie straty. Działanie takie wymaga interwencji Właściciela i przekazania środków z budżetu Miasta Lublina. Przeprowadzone symulacje wykazują, iż brak działań w tym zakresie może skutkować tym, że w II półroczu 2008 r., kapitały własne osiągną ujemną wartość i w sposób trwały nie będzie można regulować zobowiązań.

Możliwe są dwa sposoby pokrycia straty przez Właściciela:

1. Dopłaty właściciela na pokrycie straty przewidziane w Umowie Spółki
2. Umorzenie udziałów na pokrycie straty z jednoczesnym podwyższeniem o taką samą kwotę kapitału zakładowego.

W obu wariantach może nastąpić pełne - w kwocie 25.860.061 zł lub częściowe pokrycie straty.

Skutki obu wariantów dla spółki są jednakowe i przejawiają się w następujących elementach:

- Spółka spłaci zaległe zobowiązania finansowe wobec dostawców oraz zobowiązania publiczno-prawne;
- Spadnie wykorzystanie kredytu kupieckiego w finansowaniu majątku spółki;
- Spółka pozyska środki na działania inwestycyjne, które w przyszłości przyniosą skutek w postaci wzrostu rentowności działalności podstawowej, co w dalszej perspektywie ograniczy konieczności interwencji ze strony Właściciela.

Wybranie drugiego wariantu wymusi konieczność zmiany uchwały Zwyczajnego Zgromadzenia Wspólników z dnia 21.06.2007 r. przez Nadzwyczajne Zgromadzenie Wspólników co jest dopuszczalne przez KSH.

Uchwała ta przewiduje, że strata bilansowa w kwocie 25 860 060,62 zł zostanie pokryta poprzez wniesienie dopłat przez wspólnika, nie precyzując jednocześnie terminu.

Kodeks Spółek Handlowych przewiduje, możliwość obniżenia kapitału zakładowego spółki z jednoczesnym jego podwyższeniem eliminując konieczność powiadomienia o tym fakcie wierzycieli.

Zarząd MPK wniósł do Prezydenta pismo z propozycją podjęcia takiej decyzji.

Przeprowadzona symulacja wykazała, iż brak pokrycia strat z okresu 01.07.2005 – 31.12.2006, w obecnych uwarunkowaniach finansowych i ekonomicznych, stwarza zagrożenie dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Symulacje sytuacji finansowej MPK Lublin sp. z o.o. na II półroczu 2007 i lata następne oparto na rzeczywistych wielkościach osiągniętych przez Spółkę w I półroczu 2007 r oraz danych statystycznych z okresów poprzednich.

Zostały opracowane dwa warianty dalszej sytuacji finansowej Spółki.

Ogólne założenia przyjęte do ich opracowania to:

- Poziom dopłat do przejazdów ulgowych pozostaje na niezmiennym poziomie
- Zrealizowana zostaje pełna dopłata właścicielska na pokrycie straty za okres 01.01.2004. – 30.06.2005 w kwocie 21.377.576 zł
- W II półroczu 2007 i latach następnych poziom przychodów z działalności głównej osiąganych przez spółkę oraz ponoszonych kosztów pozostawiono na dotychczasowym

poziomie niwelując jedynie wzrost ponoszonych strat z tytułu zwiększenia amortyzacji obniżeniem kosztów zużycia materiałów i usług obcych. (warianty z inwestycjami)

- Poziom przychodów i kosztów z pozostałej działalności operacyjnej i działalności finansowej przyjmowane są na poziomie wielkości osiągniętych w I półroczu 2007.
- Rachunek zysków i strat a 2007 r. przyjęto na poziomie Planu Zarządu Spółki zmodyfikowanego przez wykonanie I półrocza, co powoduje różnice w planowanej stracie za cały rok.

W celu lepszego zobrazowania konieczności pokrycia straty z lat poprzednich w przeprowadzonych symulacjach celowo pominięto aspekt pokrycia straty z 2007 r., co nie oznacza, iż Zarząd Spółki nie będzie wnosił o takie pokrycie po zakończeniu 2007 r. Intencją było wykazanie skutków, jakie może przynieść kumulowanie strat bez szybkiej interwencji Właściciela.

Oba rozwiązania przynoszą takie same skutki dla kapitałów własnych spółki, mogą być jedna różnie postrzegane przez Właściciela. W pierwszym wariantcie środki pieniężne pochodzą z działalności bieżącej Właściciela, w drugim natomiast z działalności inwestycyjnej.

W każdym wariantcie symulacji opracowano prognozę bilansu i rachunku zysków i strat w ujęciu kwartalnym, uznając je za wystarczające do zobrazowania prognozowanej sytuacji finansowej spółki. Tabelearyczne zestawienia poszczególnych wariantów zaprezentowano w tabeli poniżej.

WARIANT 1. BEZ POKRYCIA STRATY

W wariantcie tym przyjęto założenie, iż spółka nie otrzyma dalszych dopłat na pokrycie straty. W wyniku tych założeń na koniec 2007 r. skumulowana strata z poprzednich okresów i bieżącego okresu przekroczy 47 mln zł. W I półroczu 2008 r. nastąpi lawinowy wzrost zobowiązań, od kwoty 25.595783 zł na koniec 2007 r. do kwoty 34.613.371 zł na koniec I półrocza 2008 r. W lipcu 2008 r. całość aktywów będzie finansowana z kapitałów obcych, tzn. kapitały własne przyjmą wartość ujemną. W wariantcie tym spółka nie będzie miała żadnych możliwości inwestycyjnych, a wypracowane środki pieniężne będą kierowane na spłatę rosnących zobowiązań. W tym wariantcie istnieje bardzo duże zagrożenie upadłością spółki.

WARIANT 2. PEŁNE POKRYCIE STRATY W KWOCIE 25.860.060,62 ZŁ

W wariantcie tym założono, iż Właściciel wniesie dopłatę na pokrycie strat z lat ubiegłych w kwocie 25.860.060,62 zł, tj. w wysokości straty poniesionej przez spółkę w okresie 01.07.2005-31.12.2006. Przyjęto założenie, iż dopłata ta zostanie zrealizowana w formie jednorazowej wpłaty gotówkowej w miesiącu wrześniu 2007. Dopłata w tej wysokości łącznie z już realizowanymi dopłatami pozwoliłaby na pełne pokrycie strat z poprzednich okresów na koniec 2007 r. Tym samym 2008 r. spółka rozpoczęłaby jedynie z niepokrytą stratą za 2007 r. Dopłata ta umożliwi realizację działań inwestycyjnych. Założono, iż ww. kwota zostanie przeznaczona na:

- Spłatę zobowiązań w wysokości 10.000.061 zł
- Inwestycje 15.860.000 zł.

Taki podział dopłaty wynika z faktu, iż chcąc rozwijać swoją działalność oraz poprawiać rentowność spółka musi wymieniać i rozwijać swój tabor. Przeznaczenie 10 mln na spłatę zobowiązań pozwala na utrzymanie płynności finansowej na poziomie I półrocza 2007, czyli zahamowanie niekorzystnych zjawisk w tym zakresie. Przy takiej dopłacie i braku dalszych dopłat spółka skonsumuje kapitały własne dopiero na koniec 2009 r.

Dopłata przyjęta w tym wariantcie w znaczący sposób odsuwa perspektywę upadłości.

Porównanie obu wariantów wykazuje, iż pełne pokrycie straty pozwala na dłuższe funkcjonowanie spółki mierzone okresem, w którym nastąpi całkowita utrata kapitałów własnych. Okres ten jest dłuższy o piętnaście miesięcy od Wariantu 1. Jednocześnie sytuacja finansowa spółki w 2008 r. pozwoli na prowadzenie dalszych działań restrukturyzacyjnych.

Działania związane z pokryciem straty stanowią wstęp do dalszych działań restrukturyzacyjnych skierowanych na wzrost rentowności. Oprócz czasu na restrukturyzację, Wariant 2 pozwala skierować znaczące środki na inwestycje, które są niezbędne do dalszego rozwoju spółki oraz zmiany struktury kosztów operacyjnych. Zmiany w strukturze posiadanego taboru, zwiększenie przychodów z pozostałej działalności oraz wprowadzenie pełnej kontroli głównych obszarów kosztotwórczych pozwolą w przyszłości ograniczyć konieczność bezpośrednich interwencji kapitałowych ze strony Właściciela.

ZESTAWIENIE WARIANTÓW

W poniższej tabeli zaprezentowano podstawowe wielkości charakteryzujące poszczególne warianty symulacji:

Wyszczególnienie	2007					2008*					2009**				
	Wielkość dopłaty	Skumulowana strata	Wartość kapitału własnego	Zobowiązania na koniec roku	Splata zobowiązań w dniach	Skumulowana strata	Wartość kapitału własnego	Zobowiązania na koniec roku	Splata zobowiązań w dniach	Ujemna wartość kapitałów własnych	Skumulowana strata	Wartość kapitału własnego	Zobowiązania na koniec roku	Splata zobowiązań w dniach	Ujemna wartość kapitałów własnych
Wariant 1	Brak	-4' 524 268	13 701 597	25 395 783	44,15	-70 187 173	-8 961 508	42 399 846	114,35	Lipiec					
Wariant 2	25 860 061	-21 730 800	39 494 858	15 562 422	26,33	-42 721 573	18 514 292	32 744 946	81,52		-61 277 480	-51 815	42 679 745	113,79	Grudzień

* Wielkości zaprezentowane w 2008 dla Wariantu 1 są wzięte z m-ca lipca, czyli m-ca, w którym pojawiają się ujemne wartości kapitałów własnych

** Wielkości zaprezentowane w 2009 dla Wariantów 2, są wzięte z m-ca, w których pojawiają się ujemne wartości kapitałów własnych

5.2 Finansowanie ulg gminnych i ustawowych

W celu zapewnienia stabilności finansowania w związku ze stosowanymi ulgami planuję modyfikację zasad ujętych w dotychczas obowiązującej umowie z Urzędem Miasta polegających w szczególności na następujących zmianach:

- czas określający zasady rozliczeniowe winien być nie krótszy niż 3 lata;
- podstawą naliczania utraconych ulg będzie faktyczna wartość sprzedaży po zakończeniu roku obrachunkowego, mająca swoje odbicie w korekcie na rok przyszły;
- wartość utraconych przychodów ze sprzedaży z tytułu przejazdów bezpłatnych ustalana będzie ryczałtowo na podstawie przeprowadzanych badań ankietowych /do czasu wprowadzenia biletu elektronicznego/;
- gmina zobowiąże się do zwrotu kosztów poniesionych przez MPK z tytułu udzielonych ulg w określonych latach,
- gmina zobowiązuje się przed opracowaniem corocznego budżetu do negocjowania z MPK kwot w terminie do dnia 31 sierpnia każdego roku;
- w przypadku, gdy kwota na dany rok jest mniejsza od faktycznie poniesionych kosztów, Gmina zobowiązana jest do uzupełnienia brakujących środków w następnym roku,

gwarantując to odpowiednią uchwałą oraz zapisem w uchwalanym budżecie gminny, w przypadku stwierdzenia zaś nadwyżki, kwota nadwyżki zostanie rozliczona na tych samych zasadach w roku następnym (kwota przewidziana zostanie pomniejszona o uzyskaną nadwyżkę;

- Gmina, z uwagi na przyjęte zobowiązania określone w umowie, zobowiązuje się do udzielania ewentualnych poręczeń za zobowiązania finansowe z tytułu zakupu środków transportu lub innych usług finansowych zaciąganych przez MPK w trakcie realizacji niniejszej umowy (do wysokości kwot na dany rok).

V. PODSUMOWANIE

Celem przeprowadzonych prac było opracowanie i przedstawienie programu poprawy kondycji i efektywności funkcjonowania i MPK Lublin Sp. z o.o. Wyniki przeprowadzonych badań i analiz pozwoliły na opracowanie działań naprawczych oraz stwierdzenie jakich efektów można oczekiwać po ich realizacji.

Przedstawiony program zmian i usprawnień został oparty na 4 głównych zadaniach, które można nazwać filarami restrukturyzacji, gdyż staną się one bazą do dalszych działań i usprawnień funkcjonowania MPK Lublin Sp. z o.o. Te filary to:

- I. Restrukturyzacja organizacyjna – przebudowa struktury organizacyjnej i powiązane z nimi zmiany w zakresie sposobu wynagradzania i motywowania pracowników.
- II. Polityka inwestycyjna – dążenie do odwrócenia i unowocześnienia posiadanego majątku, co pozwoli na oszczędności w zakresie kosztów eksploatacyjnych oraz podniesienie jakości obsługi klienta.
- III. Zasady współpracy i rozliczeń z Urzędem Miasta – wypracowanie jasnych i przejrzystych zasad współpracy, w tym przede wszystkim finansowania przejazdów ulgowych oraz dopłat do kapitału.
- IV. System budżetowania i controllingu – wdrożenie zasad rachunkowości zarządczej i budżetowania umożliwi stałą i rzetelną kontrolę ponoszonych kosztów, wypracowanie zasad oceny poszczególnych szczebli odpowiedzialności oraz zbudowanie systemu oceny i motywacji pracowników.

Głównymi, spodziewanymi efektami planowanych działań będą:

1. Usprawnienie procesu decyzyjnego
2. Podniesienie sprawności działania

3. Poprawy stanów pozycji bilansowych oraz głównych wielkości ekonomicznych:
 - podniesienie kapitałów własnych,
 - zmniejszenie straty finansowej,
 - podniesienie rentowności działania,
 - wzrostu przychodów ze sprzedaży,
 - racjonalizacja kosztów, w tym przede wszystkim oszczędności na kosztach mediów i paliw, optymalizacja kosztów remontów i bieżącej eksploatacji taboru.
4. Pokrycie straty z uzyskanej dopłaty poprawi kondycję finansową Spółki i jednocześnie poprawi podstawowe wskaźniki ekonomiczne. W dalszym etapie będzie to również motorem do startowania przez Spółkę do kontraktów i przetargów, z uwagi na poprawę standingu finansowego.
5. Odnowienie majątku i unowocześnienie taboru, które przyczynią się do podwyższenia jakości usług a pośrednio wpłyną na wzrost przychodów ze sprzedaży.
6. Zmniejszenie uzależnienia od zewnętrznych źródeł finansowania.

Proces zmian i usprawnień w MPK wymaga od wszystkich pracowników, w tym zwłaszcza kadry zarządzającej wiele pracy, zaangażowania i konsekwencji. Bez tego nie zostaną osiągnięte prognozowane efekty. Należy mieć przy tym na uwadze, że proces zmian jest procesem długotrwałym i ostateczne rezultaty będą widoczne dopiero po zakończeniu realizacji wytyczonych zadań. Warto jednak podjąć trud zmian i zadbać o systematyczne wdrażanie opisanych rozwiązań, którym sprzyjać ma planowanie i analiza działań naprawczych jak również system budżetowania i controllingu.