Kraków odpowiedzialną polityką budżetową poprawia swoje wskaźniki

2026-03-03

Kraków konsekwentnie poprawia swoją sytuację finansową. Nadrzędnym celem miasta jest powrót do równowagi budżetowej, a drogą do tego budowa nadwyżki operacyjnej i redukcja deficytu budżetowego. Analiza sprawozdań z wykonania budżetu za rok 2025 pokazuje, że skorelowane działania na wielu polach przynoszą efekty. To dobry sygnał na kolejne lata.

Prognozy na rok 2026 są optymistyczne – z analizy sprawozdań z wykonania budżetu za rok poprzedni wynika, że Kraków konsekwentnie zmierza w kierunku wyzerowania ujemnego wyniku operacyjnego. Redukcja deficytu operacyjnego musi przebiegać stopniowo, bo skala wyzwania, z którym Kraków się mierzy, nie jest mała (w 2023 roku, końcówce poprzedniej kadencji, deficyt operacyjny pogłębił się do poziomu -740 mln zł, w 2024 roku, w połowie którego zmieniły się władze miasta, udało się go ograniczyć do -261 mln zł). Rok 2025 zakończył się deficytem operacyjnym budżetu o wartości -119 mln zł, a w 2026 roku prognozowana jest nadwyżka operacyjna, po raz pierwszy od wielu lat. Warto też dodać, że deficyt operacyjny w 2025 roku okazał się ostatecznie o ponad 73 mln zł mniejszy od tego, który rysował się na horyzoncie jeszcze w trakcie realizowania ubiegłorocznego budżetu.

Dlaczego to jest ważne? Relacja między dochodami bieżącymi a wydatkami bieżącymi (czyli wynik operacyjny) jest wskaźnikiem, który wiele mówi o kondycji budżetu. Możliwe są tu dwie sytuacje: deficyt operacyjny (gdy dochody bieżące nie pokrywają wszystkich wydatków bieżących) albo nadwyżka operacyjna (gdy z dochodów bieżących miasto jest w stanie sfinansować wszystkie swoje wydatki bieżące, a to, co mu zostaje, przeznacza na inne cele, np. inwestycje). Krótko mówiąc, deficyt operacyjny ogranicza zdolności inwestycyjne miasta i powoduje, że program inwestycyjny musi być finansowany z tytułów dłużnych (kredyty, pożyczki, emisja obligacji), natomiast nadwyżka operacyjna umożliwia sfinansowanie zadań inwestycyjnych lub jakiejś ich części (na przykład wkładu własnego wymaganego do uzyskania unijnych dofinansowań) z dochodów własnych, bez sięgania po środki, które trzeba będzie kiedyś zwrócić.

Kraków dąży do tego, by ten korzystny scenariusz stał się stopniowo rzeczywistością – celem jest najpierw wyjście z deficytu operacyjnego, a następnie budowa stabilnej nadwyżki operacyjnej, która pozwoli zmniejszyć udział środków zwrotnych w inwestycjach, czyli nie powiększać zadłużenia miasta. Celem jest redukcja deficytu budżetowego, czyli ujemnej różnicy między dochodami ogółem a wydatkami ogółem, na której sfinansowanie miasto zaciąga dług. Zeszłoroczny deficyt budżetowy okazał się mniejszy w stosunku do planu (o 157 mln zł) i ostatecznie wyniósł -946 mln zł (zamiast -1 mld 104 mln zł). Zmniejszanie z roku na rok skali deficytu budżetowego (rekordowy poziom to -1,6 mld zł w 2023 rok), a tym samym wyhamowanie wzrostu zadłużenia miasta, to kluczowy warunek naprawy finansów Krakowa.

Nie byłoby to możliwe bez podejmowania przez miasto działań na wielu polach – zarówno po stronie dochodów, jak i wydatków. Wydatki bieżące, które stanowią największą pozycję w budżecie miasta, zostały poddane ściślejszej dyscyplinie finansowej, zarówno na etapie ich planowania, jak i ponoszenia. Są one w większym stopniu monitorowane i analizowane pod kątem efektywności i celowości, w tym możliwości racjonalizacji w zakresie, w jakim nie wpłynęłoby to negatywnie na

zaspokajanie potrzeb mieszkańców. Z drugiej strony położono nacisk na zwiększanie dochodowości miasta – m.in. poprzez pozyskiwanie zewnętrznych środków na inwestycje oraz przyciąganie biznesu i rozwój przedsiębiorczości, ponieważ im większa baza podatkowa, tym wyższe wpływy z podatków PIT i CIT, składające się na dochody bieżące lokalnego budżetu. Nowe podejście do inwestycji zakłada aktywne pozyskiwanie środków zewnętrznych, szczególnie bezzwrotnych (unijnych i krajowych), przemyślany dobór zadań do realizacji, oparty na analizach rzeczywistych potrzeb mieszkańców (poprawa jakości infrastruktury i usług wszędzie tam, gdzie toczy się codzienne życie Krakowianek i Krakowian), rezygnację z wielkich przedsięwzięć, których oddziaływanie na funkcjonowanie miasta byłoby niewspółmierne do poniesionych kosztów (przykładem takiej rewizji jest zarzucenie planów budowy Centrum Sportów Zimowych czy nowej siedziby ZZM), a ich budżetem można obdzielić dziesiątki mniejszych zadań precyzyjniej trafiających w różne potrzeby społeczne. Istotne są także zmiany w miejskiej polityce przetargowej i wdrażanie spójnych standardów zamówień publicznych (prace zespołu ds. opracowania standardów zamówień publicznych, nabywania usług, dostaw i robót budowlanych, a także najmu powierzchni). Pozwala to optymalizować zarówno wydatki inwestycyjne, jak i te związane z bieżącym funkcjonowaniem samorządu, realnie wpływa na ograniczenie kosztochłonności miejskich inwestycji i przedsięwzięć oraz przynosi oszczędności.

W sierpniu 2024 roku powstał interdyscyplinarny zespół ds. opracowania standardów zamówień publicznych, który wypracowuje model działań w zakresie nabywania usług, dostaw i robót budowlanych, a także najmu powierzchni, gdzie miasto chce w większym stopniu opierać się na zasobach własnych. W roku 2024 roku oszczędności wygenerowane w ramach postępowań przetargowych wyniosły 57 mln zł. Przykłady praktyk, które temu służą, to m.in. grupowanie zamówień prowadzonych przez różne jednostki, lecz w jednym obszarze (m.in. obsługa bankowa jednostek GMK, tzw. Centralny System Wydruków), a rozdzielanie ich wtedy, gdy ma to uzasadnienie, choćby ze względu na potrzebę zwiększenia dostępu do zamówienia małych i średnich przedsiębiorstw (operaty szacunkowe, usługi cateringowe, zamówienia nietypowe i dofinansowywane ze środków unijnych). Usprawnienie procesu analizy ryzyk oraz zwiększenie szczegółowości opisów przedmiotu zamówienia, a także częstsze korzystanie z tzw. wstępnych konsultacji rynkowych – wszystko to ułatwia precyzyjną wycenę zamówień, jak również przyciąga większą liczbę bardziej dopasowanych ofert niż średnie pokazywane na podstawie ogólnokrajowych statystyk, a jeśli rośnie konkurencja, to korzystniej kształtują się ceny. Miasto szerzej niż wcześniej korzysta z zasobów własnych, gdy chodzi o tworzenie programów informatycznych na potrzeby samorządu, a także częściej zaprasza do współpracy samorządowe szkoły gastronomiczne, gdy chodzi o zaspokajanie potrzeb cateringowych. Podnoszenie standardów zamówień publicznych i wzmocnienie konkurencyjności jest jednak procesem ewolucyjnym i ciągłym.

Podsumowując, budowa nadwyżki operacyjnej i redukcja deficytu budżetowego to działania ściśle ze sobą powiązane, konieczne, by Kraków mógł trwale i skutecznie zahamować wzrost zadłużenia, a następnie szybciej je spłacać, bez obniżenia aktywności inwestycyjnej. Ze względu na skalę wyzwania efekty tych działań nie będą widoczne natychmiast lub będą z początku bardzo subtelne. Ten proces trwa, a wyniki budżetowe osiągnięte w 2024 i 2025 roku są tego dowodem. W 2026 roku miasto planuje osiągnąć nadwyżkę operacyjną na poziomie 155 mln zł.