

Wiesław Samitowski



efektyzm

**SYSTEM PODNOSZĄCY JAKOŚĆ
ŻYCIA SPOŁECZEŃSTWA**
(społeczny controlling inwestycji)

Wydawnictwo
Naukowe
Helion

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Recenzja naukowa: prof. dr hab. Waldemar Dotkuś

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Projekt okładki: Studio Gravite / Olsztyn

Obarek, Pokoński, Pazdrijowski, Zaprucki

Fotografia na okładce: AdobeStock

Publikacja dofinansowana ze środków Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie oraz POLINVEST Sp. z o.o.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

onepress.pl/user/opinie/efeb2b

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-1867-2

Copyright © Wiesław Samitowski 2025

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)



Spis treści

Podziękowania	5
Wprowadzenie	7
Rozdział 1. Omawiane pojęcia, zagadnienia oraz tezy	13
Rozdział 2. Aktywa i aktywa netto – wartość aktywów minus zobowiązania	15
Rozdział 3. Inwestycje publiczne	25
Rozdział 4. Wydzielanie projektów	31
Rozdział 5. Efektyzm	37
Rozdział 6. Ustalanie interesariuszy projektów i podmiotowa ewolucja rachunku efektywności	64
6.1. Ustalanie interesariuszy projektów inwestycyjnych	64
6.2. Podmioty rachunku efektywności	68
6.3. Policentryczny rachunek efektywności	86
6.4. Rola podatników w rachunku efektywności	97
Rozdział 7. Analizy efektywności wydatków budżetowych	100
7.1. Istota analiz efektywności wydatków budżetowych	100
7.2. Studia wykonalności	102
7.3. Istota obliczania wskaźników efektywności	105
7.4. Analiza kosztów i korzyści	115
7.5. Przykłady publikowania informacji służących ocenie efektywności projektówprzez podatników	129
7.6. Wnioski dotyczące analiz efektywności wydatków publicznych	132
Rozdział 8. Budowanie systemu informacyjnego	149
8.1. Istota informacji i systemu informacyjnego	149
8.2. Etapy opracowania i wdrożenia zmian w celu rozwoju systemu informacyjnego	155
8.3. Przykłady rozwoju systemów informacyjnych dotyczących samorządów terytorialnych i państwa	163
8.4. Wnioski dotyczące budowania systemów informacyjnych	176

Rozdział 9. Wybór projektów do planów inwestycji	193
9.1. Istota wyboru projektów	193
9.2. Zasady wyboru projektów	199
9.3. Przykłady dotyczące metod wyboru projektów	212
9.4. Wnioski dotyczące wyboru projektów	233
Rozdział 10. Ewaluacja projektów w trakcie realizacji i ex post	257
10.1. Wytyczne w zakresie ewaluacji	258
10.2. Rola ewaluacji projektów	265
Rozdział 11. Wnioski i rekomendacje	285
11.1. Podstawowe wnioski i rekomendacje	285
11.2. Rekomendacje dotyczące pojęć	286
11.2.1. Rekomendacje dotyczące aktywów	287
11.2.2. Rekomendacje dotyczące pojęcia wartość aktywów minus zobowiązania	288
11.2.3. Rekomendacje dotyczące inwestycji	290
11.2.4. Rekomendacje dotyczące wydzielania projektów	291
11.2.5. Rekomendacje dotyczące efektyzmu	293
11.2.6. Rekomendacje dotyczące ustalania interesariuszy projektów	299
11.3. Rekomendacje dotyczące podmiotowej ewolucji rachunku efektywności	300
11.4. Rekomendacje dotyczące analizy efektywności wydatków budżetowych	306
11.5. Rekomendacje dotyczące budowania systemu informacyjnego	314
11.6. Rekomendacje dotyczące wyboru projektów inwestycyjnych	326
11.7. Rekomendacje dotyczące ewaluacji projektów inwestycyjnych	342
Bibliografia	357
Załącznik 1. Przykłady spisu treści pełnego studium wykonalności	375
Załącznik 2. Przykład wytycznych dotyczących analizy finansowej	387



Omawiane pojęcia, zagadnienia oraz tezy

Dla lepszego wyjaśnienia opisywanych w tej książce zagadnień oraz proponowanych wniosków i rekomendacji uznałem za konieczne użycie odpowiednich dla tego celu pojęć i przedstawienie relacji między nimi. Poniżej prezentuję strukturę wybranych pojęć, które zostały szerzej opisane w następnych rozdziałach. Niektóre użyte tu pojęcia i ich definicje są nowe, gdyż funkcjonujące przez długi czas pojęcia są narażone na proces „rozmycia” i swego rodzaju „zużycie” oraz z czasem zmianę ich sensu¹. Dobór pojęć ma więc ogromny wpływ na możliwość zidentyfikowania i opisanego realnych zjawisk i rozwiązań problemów².

W następnych rozdziałach przedstawiłem wyjaśnienia powyższych pojęć i **rekomendacje**, dotyczące metod osiągania celów w postaci wzrostu efektywności projektów inwestycyjnych dla poprawy lub utrzymania jakości życia.

W niniejszej książce opisałem także poniższe tezy.

Teza główna: Poziom rozwoju systemu efektyzmu w dużej mierze decyduje o jakości życia społeczeństw.

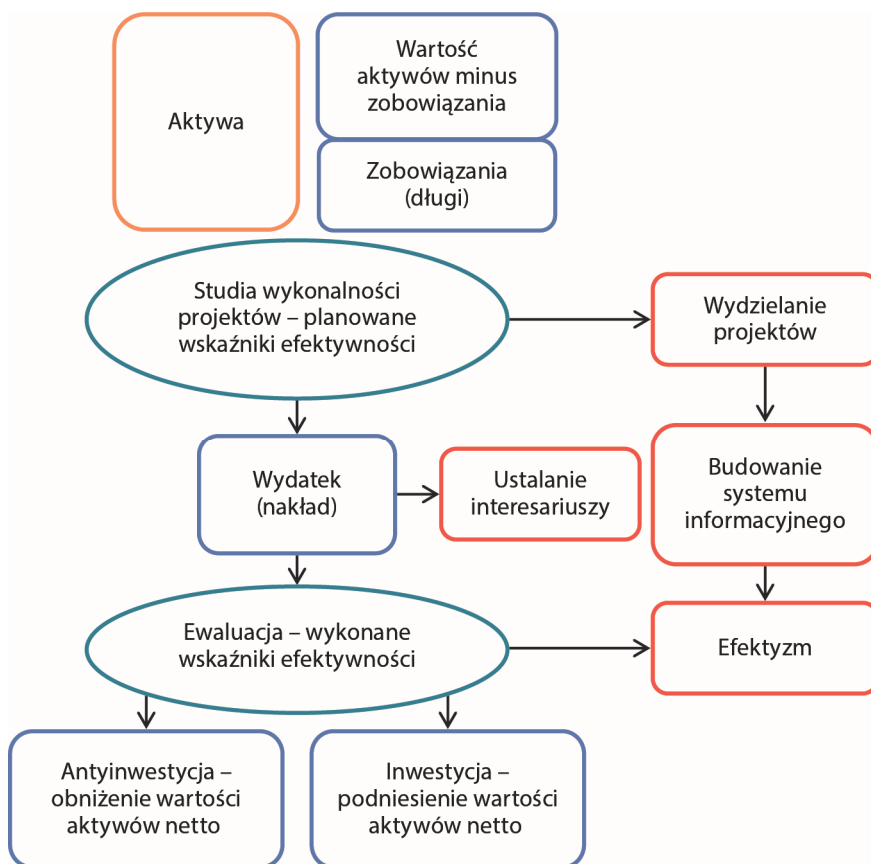
Tezy pomocnicze:

- a) Dostępność informacji o poziomie efektywności poszczególnych opcji projektów w dużej mierze decyduje o efektywności wybieranych projektów inwestycyjnych.
- b) Rozwój efektyzmu jest pochodną działania podatków w kierunku egzekwowania efektywności.

Rozwój efektyzmu jest niezbędny, by zachować uczciwość wobec podatników i funkcjonować w zgodzie z poczuciem odpowiedzialności za środki publiczne.

¹ „(...) ekonomista Friedrich Hayek stwierdził: »Jeśli stare prawdy mają zachować się w umysłach ludzi, muszą stale na nowo być stawiane w języku i pojęciach kolejnych pokoleń (...) Przekonujący wyraz, jaki miały w danym czasie, tak się stopniowo zużywa, że przestają cokolwiek określonego znaczyć. Idee w nich zawarte zachowują swoją ważność, lecz słowa już nie przekonują«. S. Pinker, *Nowe Oświecenie. Argumenty za rozumem, nauką, humanizmem i postępem*, Zysk i S-ka, Poznań 2018, s. 22.

² „Kiedy układa się i wiąże słowa z innymi słowami — tworzy się nowe układy rzeczy, tworzy się świat”. O. Tokarczuk, *Podróż ludzi Księgi*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2019, s. 10.



Rysunek 1.1. Struktura omawianych pojęć i zagadnień

Źródło: opracowanie własne



2

Aktywa i aktywa netto – wartość aktywów minus zobowiązania

Pierwsza rekomendacja: Postuluję uwzględnianie przez samorządy i państwo jako inwestorów faktu, iż **nie każdy składnik majątku**, tworzonego w ramach projektu inwestycyjnego¹, **przyczynia się do podnoszenia jakości życia** (np. lokalnej społeczności), czyli **nie każdy składnik majątku można zaliczać do aktywów**.

Zgodnie z obowiązującą definicją **aktywa** są to kontrolowane przez jednostkę zasoby majątkowe o wiarygodnie określonej wartości, powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń, które **spowodują w przyszłości wpływ** do jednostki **korzyści ekonomicznych**². Należy więc podkreślić, że niekiedy nie stanowią aktywów składniki, które nie powodują, iż ich użytkowanie pozwala osiągnąć satysfakcjonujące **wskaźniki efektywności inwestycji** (np. PVB/PVC³, NPV lub ENPV⁴), obliczane z punktu widzenia samorządów (NPV) oraz z punktu widzenia lokalnej społeczności – podatników (ENPV).

Zdarzają się sytuacje, w których ponoszenie przez samorząd lub państwo wydatków prowadzi do powstania nowych obiektów, co rodzi przekonanie, że przybywa na terenie danego samorządu czy państwa majątku (aktywów), jednak nie jest od razu widoczne, iż majątek ten niekiedy nie przyczynia się do podniesienia jakości życia społeczności, lecz generuje głównie wydatki na **początkowy nakład oraz wzrost zobowiązań i kosztów**, które społeczność będzie musiała finansować, choć nie będzie miała dzięki temu majątkowi

¹ Projekt inwestycyjny rozumiany jest tu jako przedsięwzięcie mające na celu uzyskanie przewagi wartości korzyści nad wartością poniesionych nakładów inwestycyjnych i kosztów.

² Art. 3 ust. 1 *Ustawy z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości*, Dz.U. 1994 nr 121 poz. 591 z późn.zm., [online:] <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19941210591>, data dostępu: 9.09.2024.

³ PVB — *present value of benefits* (bieżąca wartość skwantyfikowanych korzyści), PVC — *present value of costs* (bieżąca wartość skwantyfikowanych kosztów).

⁴ NPV — *net present value* (wartość bieżąca netto), ENPV — *economic net present value* (ekonomiczna wartość bieżąca netto).

korzyści przewyższających poniesione wydatki. Praktycznym przykładem takiej sytuacji może być finansowanie obiektu kubaturowego, który jest w niewielkim stopniu wykorzystywany. Obiekt ten nie podnosi wartości własnych zasobów, którymi dysponuje samorząd lub państwo, gdyż nie przynosi skwantyfikowanych **korzyści finansowych⁵ lub społecznych** przewyższających poniesione wydatki początkowe i bieżące koszty eksploatacji. Dodatkowo wybudowanie obiektu, który nie jest źródłem korzyści przewyższających ponoszone koszty, może stanowić marnotrawstwo zasobów i stać się przyczyną bezpowrotnej utraty np. terenów, które mogły stanowić miejsce potencjalnych korzyści podnoszących jakość życia społeczności (podatników), czyli stanowić cenne aktywa.

Niekiedy w majątku samorządu lub państwa są ewidencjonowane składniki aktywów niebędące w praktyce wykorzystywane zgodnie z celami, które były brane pod uwagę w okresie planowania danego projektu inwestycyjnego. W takiej sytuacji społeczność, nie mając pożytku z istnienia danego obiektu (składnika majątku), powinna móc uzyskać informację o tym, że dany wydatek nie przyczynił się do podniesienia wartości zasobów służących danej społeczności, lecz spowodował pomniejszenie tej wartości. Dla uzyskania takiej informacji wystarczy przykładowo ustalić stopień jego wykorzystania przez użytkowników w danym okresie, by stwierdzić, czy jego wielkość była zgodna z założeniami przyjętymi w ramach obliczania wskaźników efektywności i czy nie zostały w związku z tym zmarnowane dostępne środki finansowe. W takiej sytuacji należy opublikować informację o wynikach zastosowania art. 28 ust. 1 pkt 1 ustawy o rachunkowości, stanowiącego, iż „aktywa (...) wycenia się nie rzadziej niż na dzień bilansowy w sposób następujący: środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne — według cen nabycia lub kosztów wytworzenia, lub wartości przeszacowanej (po aktualizacji wyceny środków trwałych), pomniejszonych o odpisy amortyzacyjne lub umorzeniowe, a także **o odpisy z tytułu trwałej utraty wartości**”⁶. Odpisy takie stosuje się, gdy składniki majątku nie przyniosą w przyszłości w znaczącej części lub w całości przewidywanych korzyści ekonomicznych. Także Krajowy Standard Rachunkowości nr 11 „Środki trwałe”⁷ stwierdza, iż środek trwały może utracić zdolność do użytkowania.

⁵ Korzyści finansowe są określane z punktu widzenia bezpośredniego inwestora, np. samorządu, a korzyści społeczne są określane z punktu widzenia innych interesariuszy projektu niż inwestor (np. lokalni przedsiębiorcy, użytkownicy nowego obiektu, budżet państwa itd.).

⁶ *Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości*, Dz.U. 1994 nr 121 poz. 591 z późn.zm., [online:] <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19941210591>, data dostępu: 9.09.2024.

⁷ Zob. *Komunikat Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 25 maja 2017 r. w sprawie ogłoszenia uchwały Komitetu Standardów Rachunkowości w sprawie przyjęcia Krajowego Standardu Rachunkowości Nr 11 „Środki trwałe”*. Dz. Urz. Min. Roz. i Fin. z dnia 29 maja 2017 r., poz. 105, [online:] <https://www.mf.gov.pl/documents/764034/5878323/Dz.+Urz.+Min.+Roz.+i+Fin.+z+dnia+29+maja+2017+r.++-+poz.+105+->, data dostępu: 15.01.2024. Test ten wykonywany jest głównie w oparciu o prognozę przepływów pieniężnych dotyczących efektów użytkowania analizowanych aktywów.

Odpisów z tytułu utraty wartości środków trwałych dokonuje się w oparciu o regulacje Krajowego Standardu Rachunkowości nr 4 „Utrata wartości aktywów”⁸. Zgodnie z tym standardem **wartość użytkowa**, ustalana w związku ze stosowaniem **zasady ostrożnej wyceny**, może być mierzona wartością zdyskontowanych⁹ przyszłych korzyści ekonomicznych netto z obiektu z uwzględnieniem oceny utraty jego wartości.

Zagadnienie to jest także przedmiotem **Międzynarodowego Standardu Rachunkowości 36**¹⁰ — Utrata wartości aktywów (*Impairment test*). Celem tego standardu jest uregulowanie procedur, które jednostka stosuje, aby zapewnić, że aktywa są wykazywane w wartości nieprzekraczającej ich wartości odzyskiwalnej. Składnik aktywów wykazuje się w wartości przewyższającej jego wartość odzyskiwalną, jeśli jego wartość bilansowa jest wyższa od wartości, jaką można uzyskać na drodze jego użytkowania lub sprzedaży. W takiej sytuacji uznaje się, że składnik aktywów utracił wartość i niniejszy standard wymaga, aby jednostka ujęła odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości. Ponadto niniejszy standard wprowadza obowiązek ujawniania pewnych informacji¹¹.

W praktyce istnieją więc co najmniej dwie opcje (przedstawione na poniższym rysunku) dotyczące skutków przeznaczenia dostępnych zasobów na pozyskanie przez dany podmiot nowych zasobów.

Wkład pracy w przekształcanie posiadanych zasobów (w tym dostępnych środków pieniężnych) ma więc sens pod warunkiem, że przekształci się je dzięki realizacji danego projektu w zasoby dające więcej korzyści, niż dają je zasoby przekształcane. W praktyce powstają np. obiekty, które nie przynoszą przychodów na takim poziomie, by móc gromadzić zasoby odpowiadające amortyzacji na odtworzenie tych obiektów¹².

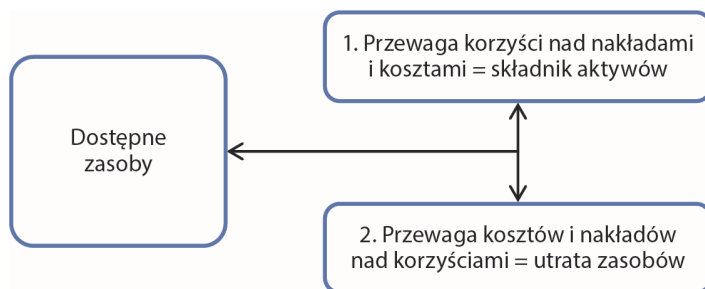
⁸ Zob. *Komunikat nr 2 Ministra Finansów z dnia 29.03.2012 r. w sprawie ogłoszenia uchwały Komitetu Standardów Rachunkowości w sprawie przyjęcia znowelizowanego Krajowego Standardu Rachunkowości Nr 4 „Utrata wartości aktywów”*, Dz. Urz. Min. Fin. z dnia 23 kwietnia 2012 r., poz. 15, [online:] <https://www.mf.gov.pl/documents/764034/1095334/Dz.+Urz.+Min.+Fin.+z+dnia+23+kwietnia+2012+r.+--+poz.+15+->, data dostępu: 15.01.2024.

⁹ Z uwzględnieniem zmiany wartości pieniądza w czasie.

¹⁰ Zob. np. M. Skudlik, *Międzynarodowe standardy rachunkowości, Praktyczne zastosowanie w biznesie*, Helion, Gliwice 2014, s. 190 – 195.

¹¹ Bez względu na to, czy istnieją przesłanki, które wskazują, iż nastąpiła utrata wartości, jednostka jest także zobowiązana do przeprowadzania corocznie testu sprawdzającego, czy nastąpiła utrata wartości składnika wartości niematerialnych o nieokreślonym okresie użytkowania lub składnika wartości niematerialnych, który nie jest jeszcze dostępny do użytkowania, poprzez porównanie jego wartości bilansowej z wartością odzyskiwalną. Powyższy test sprawdzający może zostać przeprowadzony w dowolnym terminie w ciągu okresu rocznego, pod warunkiem że jest on przeprowadzany każdego roku w tym samym terminie. Różne składniki wartości niematerialnych mogą być poddawane testom na utratę wartości w różnych terminach.

¹² Amortyzacja to koszt odpowiadający zużyciu środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych, powstających w wyniku realizacji projektu.



Rysunek 2.1. Opcje skutków zaangażowania dostępnych zasobów

Źródło: opracowanie własne

Powoduje to funkcjonowanie przez pewien czas obiektów, które nie są odtwarzane i z czasem wręcz się rozpadają, jak np. niektóre obiekty sportowe (olimpijskie) lub inne tego rodzaju obiekty użyteczności publicznej.

Jednocześnie konieczne jest uwzględnianie faktu, że tzw. **życie każdego projektu jest ograniczone**, ponieważ z czasem koszty realizacji projektu przewyższają jego przychody i niezbędne jest wówczas przeniesienie zasobów (zużywanych na pokrywanie tych kosztów) do nowego projektu.

Spółeczeństwo realizuje projekty finansowane ze środków publicznych pomnażające wartość zasobów oraz marnujące zasoby. Istotne jest, by więcej zasobów przeznaczać na te projekty, dzięki którym zwiększana jest wartość zasobów, czyli które przysparzają więcej korzyści społeczeństwu.

W literaturze ekonomicznej często aktywa (zasoby) kojarzone są z kapitałem, który np. wspólnicy przekazują spółce. Należy jednak jednoznacznie odróżniać te pojęcia, ponieważ kapitał jest składnikiem pasywów (źródeł finansowania), a nie aktywów.

Druga rekomendacja: Postuluję postugiwanie się przez samorządy i państwo w procesie podejmowania decyzji o wydatkach budżetowych pojęciem **wartości aktywów minus zobowiązania (aktywów netto)** dla ułatwienia określania, czy ponoszenie wydatków środków publicznych na dane projekty stanowi **inwestycję, czyli powoduje zwiększenie lub zachowanie wartości aktywów minus zobowiązania, czy powoduje obniżenie tej wartości.**

W związku z tym, że używany powszechnie termin „kapitał”¹³ został w praktyce „rozmyty” w ramach wieloletnich sporów naukowych i ideologicznych, dla jasności proponuję zastąpić go w tej książce terminem „**wartość aktywów minus zobowiązania (WA-Z)**,”

¹³ Pojęcie kapitał wywodzi się od łacińskiego *caput* oznaczającego „głowę”. Kapitał oznacza aktywa (trwałe i obrotowe) pomniejszone o zobowiązania, czyli tę część wartości majątku (główną), której źródłem nie są zobowiązania.

prezentowana w bilansie w ramach pasywów (źródeł finansowania¹⁴)”. Oznacza to wartość aktywów, które są finansowane z własnych źródeł. Podnoszenie tej wartości następuje więc dzięki **działaniom efektywnym**.

Mimo że **kapitał jest pojęciem wykreowanym w ramach rachunkowości¹⁵** (nazwanej przez J.W. Goethego jednym z najdoskonalszych wynalazków ludzkiego umysłu¹⁶), to często przypisuje się mu różne znaczenia, nieodpowiadające jego istocie, tj. różnicy między wartością aktywów a sumą zobowiązań (długów). Obliczanie tej różnicy ułatwia podejmowanie racjonalnych decyzji gospodarczych.

W celu wyjaśnienia, co oznacza podnoszenie lub utrzymanie **wartości aktywów minus zobowiązania**, można posłużyć się przykładem budowanego obiektu (składnika majątku). Niekiedy bowiem widzimy nowy obiekt, a nie wiemy o powstałych w związku z nim zobowiązaniach inwestora, czyli o fakcie, że obiekt może być obciążony ryzykiem jego utraty przez inwestora (np. z uwagi na charakter ustanowionych zabezpieczeń) do czasu spłaty tych zobowiązań (długów). Wydatki na nowe obiekty mogą prowadzić więc do podwyższenia WA-Z (wartości aktywów netto) albo do obniżenia WA-Z i wzrostu zobowiązań, tj. zadłużenia np. lokalnej społeczności, niekiedy spłacanego przez wiele lat¹⁷.

W tabeli 2.1 przedstawiono podstawowe składniki bilansu, czyli zestawienie wartości aktywów i pasywów (źródeł finansowania aktywów) na dany dzień z punktu widzenia danego podmiotu. Sumy aktywów i pasywów są równe, ponieważ jest to ta sama wartość, lecz rozpatrywana z dwóch różnych perspektyw jednocześnie.

W kolejnej tabeli zaprezentowano przykład różnych efektów realizacji projektu. W wariantcie I realizacja projektu inwestycyjnego powoduje wzrost wartości aktywów oraz wzrost poziomu WA-Z, a w przypadku wariantu II – projekt powoduje wprawdzie wzrost wartości aktywów, lecz jednocześnie powoduje obniżenie się WA-Z oraz wzrost wartości zobowiązań (długów). Projekt w wariantcie II jest więc nieefektywny i może powodować obniżenie poziomu dobrostanu danej społeczności.

¹⁴ W przypadku podmiotów budżetowych ich głównym źródłem finansowania są podatnicy.

¹⁵ Rozpowszechnienie się w Europie rachunkowości było efektem zmian światopoglądowych zachodzących w epoce odrodzenia (renesansu) i wywodziło się z racjonalistycznej zasady, że wszystko ma swoją przyczynę i skutek. Zob. A. Grodek, I. Surma, *Z historii rachunkowości w Polsce i Gdańsku w wieku XVI*, PWN, Warszawa 1959, s. 8.

¹⁶ Zob. np. N. Artienwicz, *O symetrii i harmonii w rachunkowości*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 4.

¹⁷ Przykładem stosowania tego punktu widzenia jest publikowanie w biuletynach informacyjnych przez Narodowy Bank Polski wartości szerokiego zestawu aktywów finansowych należących do polskich gospodarstw domowych i wartości zobowiązań (zadłużenia) tych gospodarstw oraz podawanie wartości różnicy tych kwot jako aktywa netto.

Tabela 2.1. Podstawowe składniki bilansu

Aktywa	Pasywa
Aktywa trwałe Wartości niematerialne i prawne Rzeczowe aktywa trwałe Należności długoterminowe Inwestycje długoterminowe Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe Aktywa obrotowe Zapasy Należności krótkoterminowe Inwestycje krótkoterminowe Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	Wartość Aktywów - Zobowiązania (Kapitał) Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania Rezerwy na zobowiązania Zobowiązania długoterminowe Zobowiązania krótkoterminowe Rozliczenia międzyokresowe
Aktywa razem	Pasywa razem

Źródło: opracowanie własne

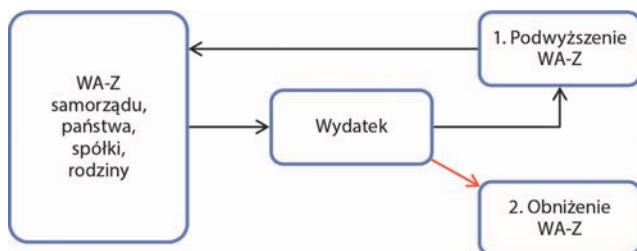
Tabela 2.2. Opcje zmian WA-Z po realizacji projektu

WA-Z przed projektem		WA-Z po projekcie wariant I		WWA po projekcie wariant II	
Aktywa	Pasywa	Aktywa	Pasywa	Aktywa	Pasywa
Aktywa trwałe	WA-Z	Aktywa trwałe	WA-Z	Aktywa trwałe	WA-Z
Aktywa obrotowe	Zobowiązania i rezerwy	Aktywa obrotowe	Zobowiązania i rezerwy	Aktywa obrotowe	Zobowiązania i rezerwy
Aktywa razem	Pasywa razem	Aktywa razem	Pasywa razem	Aktywa razem	Pasywa razem

Źródło: opracowanie własne

Wydatki inwestycyjne mogą być ponoszone z wypracowanej przez samorząd czy państwo wartości aktywów (WA) i jeśli nie prowadzą do podwyższenia lub utrzymania WA-Z, to skutkują jej obniżeniem, co może stać się przyczyną obniżenia jakości życia danej społeczności. W celu umożliwienia powstawania informacji na temat efektów ponoszonych wydatków, zwanych inwestycyjnymi, przydatne jest więc posługiwanie się pojęciem wartość aktywów minus zobowiązania (WA-Z) oraz systematyczne obliczanie **wskaźników efektywności** realizowanych projektów (np. B/C — *benefits to costs ratio*, NPV - *net present value*, IRR — *internal rate of return* czy ENPV — *economic net present value* i EIRR — *economic internal rate of return*)¹⁸.

¹⁸ Szerzej to zagadnienie opisano w rozdziale 7.

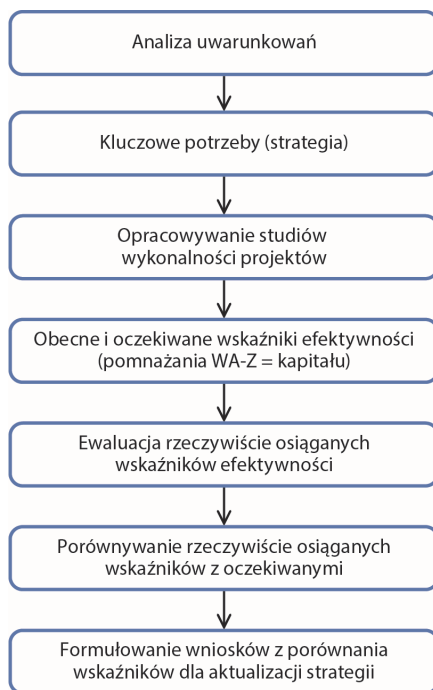


Rysunek 2.2. Opcje skutków wydatków inwestorów

Źródło: opracowanie własne

Posługiwanie się terminem WA-Z oraz miarami jej zmian pomaga tworzyć informacje o **stopniu efektywności** realizowanych projektów. Używanie tego pojęcia (w rachunkowości zwanego „kapitałem”) można bowiem porównać do zastosowania np. promieni rentgenowskich, dzięki którym możemy zobaczyć to, czego nie widać gołym okiem, patrząc jedynie na powstające obiekty (aktywa).

Konieczne jest więc uzyskiwanie **informacji o efektywności** podejmowanych działań w zakresie gospodarowania dostępnymi zasobami, co z natury rzeczy wymaga ustalania faktów przez interdyscyplinarne zespoły specjalistów. Niezbędne jest w tym celu m.in. realizowanie przedstawionych na rysunku 2.3 etapów tworzenia narzędzi do oceny efektywności projektów inwestycyjnych.



Rysunek 2.3. Etapy tworzenia narzędzi do oceny efektywności projektów inwestycyjnych

Źródło: opracowanie własne

Posługiwanie się w praktyce państwa i samorządów terytorialnych pojęciem WA-Z (kapitał) i obliczanie zmian jego poziomu ułatwiałoby powiązanie podejmowanych działań z oceną ich efektywności. Przykładowo w budżetach poszczególnych stanów USA używa się w związku z tym terminu „wydatki kapitałowe”¹⁹. Jak stwierdza się w raporcie NASBO:

Definicje w zakresie nakładów inwestycyjnych są na ogół szerokie i mogą obejmować wiele przedmiotów, takich jak nabywanie gruntów, budowa, wyposażenie, znaczne remonty i dotacje dla samorządów terytorialnych. Ze względu na dużą różnorodność produktów, które można uznać za kapitał, państwa (stany) często korzystają z dodatkowych kryteriów, takich jak minimalne progi wydatków, minimalne użyteczne pożyczki. (...) Ponadto, w celu zrealizowania projektu, dochodzi do powstania długu, a składnik aktywów może być zobowiązany do posiadania użytecznego ekwiwalentu pożyczki. Kryteria dodatkowe dla różnych typów dóbr inwestycyjnych zapewniają, że wydatki operacyjne nie są uwzględnione w budżecie kapitałowym²⁰.

Jednak prawie wszystkie stany obejmują np. wydatki na szkolnictwo wyższe w budżecie kapitałowym, chociaż przychody z tytułu potrzeb kapitałowych uczelni zbierane są z różnych źródeł²¹. W USA zaleca się także „rozróżnianie projektów kapitałowych uwzględnionych w budżecie kapitałowym od tych, które takimi nie są. Urzędnicy dzięki temu mogą podejmować lepsze decyzje dotyczące alokacji zasobów, wiedząc o składzie budżetu kapitałowego i o tym, co odnosi się do ogólnego portfela kapitałowego państwa”²².

Proponuję więc używanie pojęcia kapitału lub wartości aktywów minus zobowiązania w ramach sprawozdawczości dotyczącej budżetów państwa czy samorządów. Wartość ta informuje o tym, jaka część aktywów jest finansowana przez kapitał (składnik pasywów), a nie przez zobowiązania (również składnik pasywów). Zmiany tej wartości informują o tym, czy działanie w obszarze budżetowym z punktu widzenia państwa lub samorządu jest efektywne.

Dla lepszego wyjaśnienia istoty WA-Z (kapitału czyli wartości aktywów minus zobowiązania) można go porównać np. do **nośnika energii**. Utrata kapitału oznacza bowiem marnowanie czegoś, co mogło być wykorzystane do realizacji pożytecznych celów. Za wartość kapitału można także uznać otaczające społeczność środowisko, którym ona dysponuje. Można podnosić jego wartość w oparciu o przemyślane decyzje albo obniżać przez błędne decyzje o realizacji nieefektywnych projektów (np. zabudowując działki gruntowe nieefektywnymi budowlami, prowadząc do obniżenia wartości tego środowiska).

¹⁹ Zob. np. National Association of State Budget Officers (NASBO), *Capital budgeting in the States*, Washington 2014, s. 5.

²⁰ Tamże. (Poszczególne stany opracowują odrębne budżety kapitałowe, poza budżetami operacyjnymi).

²¹ Tamże, s. 6.

²² Tamże, s. 8.

Konieczne jest stałe gospodarowanie WA-Z, ponieważ często zmieniają się uwarunkowania życia człowieka i pojawiają się nowe wyzwania, zagrożenia zmniejszenia wartości aktywów (zasobów), którymi dysponujemy. Aktywa m.in. zużywają się²³, trzeba je więc utrzymywać w odpowiednim stanie oraz — docelowo — odtwarzać. Obniżenie się wartości aktywów wynika częściowo z powodów od nas niezależnych, w części natomiast z powodu popełnianych przez nas błędów.

W związku z tym musimy wciąż uczyć się, jak zachować lub pomnażać wartość naszych zasobów (aktywów), szczególnie działając w ramach społeczności i dużych organizacji, by przeciwdziałać realizacji nieefektywnych dla nas projektów m.in. ze środków budżetowych²⁴. Warto jednocześnie uwzględnić fakt, że redystrybucja tych środków na różne grupy społeczne zazwyczaj nie rozwiązuje ich problemów, jeśli środki z podatków nie przyczyniają się do wzrostu WA-Z będącej w dyspozycji danej społeczności, lecz zwiększają jej długi. Retoryka sprowadzająca się do propozycji zmian w redystrybucji środków budżetowych²⁵ oraz innego majątku społeczeństw, jak wskazują na to choćby przykłady kryzysów w Wenezueli (od 2015 r.) czy Grecji (od 2010 r.), nie prowadzi do trwałego podwyższania jakości życia, lecz do chwilowych stanów satysfakcji, a następnie niekiedy do szybkiej utraty zasobów należących do społeczeństwa, jeśli są one lokowane nieefektywnie lub ich źródłem są dodatkowe zobowiązania (długi).

Istotnym narzędziem utrzymywania lub podnoszenia jakości życia wydaje się być **kształcenie** całego społeczeństwa danego kraju i poszczególnych społeczności lokalnych **w zakresie metod zarządzania WA-Z** (wartością aktywów minus zobowiązania) oraz **stosowanie tych metod**, a także **organizowanie mechanizmów kontroli i wspierania efektywności** projektów inwestycyjnych.

W ramach procesu kształcenia istotne jest podkreślanie, że pojęcie wartości aktywów minus zobowiązania dotyczy każdej osoby i każdej organizacji, lokalnej społeczności czy społeczeństwa danego kraju. Każdy z nas bowiem codziennie podejmuje decyzje o przeznaczeniu posiadanych zasobów (choćby posiadanego czasu). Decyzje te są tym trafniejsze, im bardziej ich podjęcie poprzedzone jest namysłem i analizą wyników obliczeń, analizą „twardych” faktów, konkretów, a nie rozmowami o ogólnikach i stosowaniem niejasnych sformułowań, jak np. „interes społeczny”. Unikanie tromtadracji²⁶

²³ Na przykład choćby z powodu szeroko pojętej korozji.

²⁴ Na przykład chodzi tu o stosowanie LCA (*Life Cycle Assessment*), tj. oceny cyklu życia, będącej metodą identyfikacji potencjalnych zagrożeń dla środowiska poprzez oszacowanie efektów całego analizowanego procesu dla środowiska naturalnego.

²⁵ Zob. np. T. Piketty, *Kapitał w XXI wieku*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2015.

²⁶ Tj. unikanie krzykliwego, efekciarskiego przedstawiania poglądów lub wzniosłych haseł pozbawionych treści. *Tromtadracja*, Słownik Języka Polskiego PWN, [online:] <https://sjp.pwn.pl/sjp/tromtadracja;2530690.html>, data dostępu: 4.08.2024.

sprzyja bowiem rzeczowości i namysłowi, czyli gospodarnemu działaniu. W praktyce dla celów podejmowania racjonalnych decyzji inwestycyjnych opracowuje się m.in. tzw. **studia wykonalności**²⁷, które służą odpowiedzi na pytanie, czy w ramach analizowanego projektu wykonalne jest pomnożenie różnicy między wartością aktywów (zasobów) i zobowiązań. Jednym z istotnych rodzajów tych zasobów jest tzw. **kapitał społeczny** (głównie ludzkie kompetencje), którego poziom też należy oceniać, gdyż bez niego nie można pomnażać lub utrzymywać wartości innych rodzajów zasobów. Innym również bardzo ważnym zasobem jest otaczające nas środowisko²⁸.

Istotne jest jednocześnie branie pod uwagę faktu, że pomaganie jest bardziej możliwe, jeśli pomnażamy WA-Z i dzięki temu dysponujemy zasobami, umożliwiającymi niesienie pomocy innym osobom. Ktoś, kto jest efektywny i umie pomnażać dzięki temu WA-Z, ma więc większe szanse na skuteczne pomaganie innym. Można więc stwierdzić, że aby pomagać, trzeba być efektywnym.

²⁷ Zob. np. <https://www.investopedia.com/terms/f/feasibility-study.asp>, Investopedia: [term:] *Feasibility study*, W. Kenton, Reviewed By AMY DRURY, Updated Sep 17, 2020, „Studium wykonalności to analiza uwzględniająca wszystkie istotne czynniki projektu — w tym względy ekonomiczne, techniczne, prawne i dotyczące harmonogramu — w celu ustalenia prawdopodobieństwa pomyślnego zakończenia projektu. Menedżerowie projektów wykorzystują studia wykonalności, aby dostrzec zalety i wady podjęcia projektu, zanim zainwestują w niego dużo czasu i pieniędzy.

Studia wykonalności mogą również dostarczyć kierownictwu firmy kluczowych informacji, które mogą zapobiec ślepemu wkroczeniu firmy w ryzykowne biznesy.

Studium wykonalności to po prostu ocena praktyczności proponowanego planu lub przedsięwzięcia. Jak sama nazwa wskazuje, badania te pytają: czy ten projekt jest wykonalny? Czy mamy ludzi, narzędzia, technologie i zasoby niezbędne do powodzenia tego projektu? Czy projekt zapewni nam zwrot z inwestycji (ROI), którego potrzebujemy i oczekujemy?

Cele studiów wykonalności są następujące:

- Dokładne zrozumienie wszystkich aspektów projektu, koncepcji lub planu,
- Uświadomienie sobie wszelkich potencjalnych problemów, które mogą wystąpić podczas realizacji projektu,
- Określenie, czy po rozważeniu wszystkich istotnych czynników projekt jest opłacalny — czyli czy warto go podjąć”. [tłumaczenie własne]

²⁸ Zob. np. E. Bińczyk, *Epoka człowieka, retoryka i marazm antropocenu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, „Wprowadzenie kategorii antropocenu wymusza zdefiniowanie historii jako geohistorii, w której historia naturalna i zmiany społeczne okazują się dwiema stronami tego samego medalu”, s. 268.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion

efektyzm

SYSTEM PODNOSZĄCY JAKOŚĆ
ŻYCIA SPOŁECZEŃSTWA
(społeczny controlling inwestycji)

Jak w obliczu współczesnych wyzwań zadbać o oczekiwaną **jakość życia społeczności** poprzez **wyбір i realizację efektywnych projektów inwestycyjnych** finansowanych ze środków publicznych, czyli unikanie marnowania zawsze ograniczonych zasobów?

Przede wszystkim w trakcie wyboru projektów **konieczne** jest stosowanie **kryterium efektywności**. Pomaga ono uzyskiwać przewagę **skwantyfikowanych korzyści nad nakładami inwestycyjnymi i kosztami eksploatacji** związanymi z realizacją projektów. W nawiązaniu do ich efektywności autor, opierając się na swoim bogatym doświadczeniu, proponuje i opisuje **pojęcie efektyzmu**, oznaczające system rozwijany przez społeczności w celu podnoszenia jakości ich życia. System, który można także nazwać „społecznym controllingiem inwestycji”, składa się w praktyce z kilku **podsystemów** — są to:

- 1. Kultura efektywnościowa** (zbiór norm, wartości, przekonań i zwyczajów)
- 2. Dane i informacje** pomagające ocenić poziom efektywności projektów
- 3. Metody analizy efektywności** i edukacja w ich zakresie
- 4. Organizacje kontrolujące efektywność** dysponowania środkami publicznymi
- 5. Przepisy prawa** dotyczące obowiązku efektywnego gospodarowania środkami publicznymi, a także odpowiedzialności za jego brak, i odpowiednia kultura prawna konieczna do stosowania tych przepisów

Wiesław Samitowski — doktor nauk ekonomicznych, ekspert w zakresie analiz projektów inwestycyjnych i zarządzania. Od 1989 roku prezes zarządu POLINVEST Sp. z o.o. z siedzibą w Krakowie, specjalizującej się w usługach doradztwa finansowo-prawnego, mającej w dorobku realizację ponad 2,6 tys. interdyscyplinarnych projektów doradczych. Od 2014 roku wykładowca w Wyższej Szkole Zarządzania i Bankowości w Krakowie, w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, wcześniej, w latach 1977–1996, na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Prowadzi autorskie wykłady dotyczące studiów wykonalności, wyceny udziałów i akcji spółek, analizy finansowej, rachunkowości, metod zarządzania. W latach 2010–2013 prezes Stowarzyszenia Doradców Gospodarczych. Autor ponad 35 artykułów z zakresu zarządzania i rachunkowości zarządczej.

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-1867-2



9 788328 918672

Cena: 89,00 zł

Partnerzy wydania:

POLINVEST
doradztwo gospodarcze



**WYŻSZA SZKOŁA ZARZĄDZANIA
I BANKOWOŚCI W KRAKOWIE**