

Metody wyceny zasobów, źródła informacji o kosztach jednostkowych

© by Antoni Jeżowski, 2013



W celu kalkulacji kosztów realizacji zadania (poszczególnych działań i czynności) konieczne jest przeprowadzenie wyceny zasobów, czyli ustalenie kosztów jednostkowych, tj. kosztów w przeliczeniu na odpowiednią jednostkę miary (koszt roboczogodziny, jednego szkolenia, w przeliczeniu na jeden miesiąc)



Generalnie zasoby można podzielić na 3 grupy:

- ➔ zasoby – pracownicy, przypisywane do działań realizowanych siłami własnymi – pracowniczymi
- ➔ zasoby rzeczowe, przypisywane do działań realizowanych jako zakupy rzeczy, materiałów i usług lub siłami własnymi w postaci zaangażowania sprzętu
- ➔ zasoby finansowe, przypisywane do działań realizowanych jako przekazanie dotacji i opłatę świadczenia

Zasoby finansowe oznaczają transfer pieniędzy w postaci dotacji lub świadczenia, zaś wycena pozostałych kategorii zasobów wymaga przedstawienia sposobu postępowania



Koszt jednostkowy pracy pracowników to koszt 1 Rb
Koszt 1 Rb powinien być ustalony odrębnie dla każdego pracownika

Możliwe jest skalkulowanie kosztu jednostkowego dla określonej grupy pracowników, gdy określone działanie jest realizowane przez zespół ludzi przypisanych tylko do jednego zadania, takiego jak np. obsługa mieszkańców w zakresie spraw komunikacyjnych

W tym zadaniu nie ma potrzeby angażowania poszczególnych pracowników odrębnie, jak również odrębnie kalkulować koszty jednostkowe



Gdy znany jest koszt jednostkowy pracy pracowników oraz określone zaangażowanie zasobów w roboczogodzinach, możliwe jest skalkulowanie kosztu danego zasobu dla poszczególnych zadań realizowanych przez daną jednostkę organizacyjną/wydział

Zasoby rzeczowe angażowane do realizacji zadania mogą być bardzo zróżnicowane. Dla każdego działania należy określić sposób realizacji i odpowiednią jednostkę miary, według której będzie kalkulowany koszt jednostkowy i planowane zasoby Koszty jednostkowe dla zasobów rzeczowych będą odnosiły się do 1 wystawy, 1 umowy, 1 m² powierzchni, 1 pracownika, 1 km drogi czy też 1 roboczodnia pracy sprzętu



Wycenie podlegają takie zasoby, jak materiały biurowe, energia elektryczna, usługa transportowa, usługa remontowa czy polisa. Często koszt jest oceniany w przeliczeniu na jednostkę miary odnoszącą się do jednego rodzaju zasobu.

Stosunkowo łatwo jest przyporządkować koszty zasobów do odpowiednich paragrafów klasyfikacji budżetowej (usługi, zakup mediów).

W budżecie zadaniowym występują także bardziej złożone, niejednorodne zasoby, dla których ustalenie kosztu jednostkowego wymaga zastosowania innej metody.



Do ustalenia kosztów jednostkowych niektórych zasobów rzeczowych niezbędne jest uwzględnienie kosztów różnych materiałów, a nawet usług.

Przykład: ocena kosztu jednego roboczodnia pracy sprzętu specjalistycznego do remontów i utrzymania dróg

Tu w koszcie jednostkowym należy uwzględnić m.in. koszty konserwacji, napraw i przeglądu sprzętu, koszty zakupu części zamiennych, koszty paliwa, ubezpieczenia, garażowania itp.



Źródłem danych o kosztach pracy pracowników jest lista płac danej jednostki, czyli poziom wynagrodzeń pracowników z uwzględnieniem ew. waloryzacji.

Do kategorii „Roczny koszt wynagrodzeń i wydatków związanych z wynagrodzeniem jednego pracownika” należy zaliczyć obciążenia, które powstają wraz z pojawieniem się pracownika w organizacji. Należą do nich:

- ➔ wynagrodzenia wraz pochodnymi
- ➔ zakup usług zdrowotnych – badania okresowe
- ➔ szkolenia obowiązkowe pracowników
- ➔ wydatki osobowe niezaliczane do wynagrodzeń



W przypadku planowania zatrudnienia nowych pracowników informacje o kosztach wynagrodzeń mogą pochodzić z rynku. Przy założeniu poprawnego określenia sposobów realizacji działań oraz zaangażowania zasobów rzeczowych ważne jest wskazanie źródła informacji o koszcie jednostkowym. Wyróżnia się podstawowe źródła danych o kosztach jednostkowych dla zasobów rzeczowych:

- ➔ wysokość kosztów obecnie ponoszonych (przy założeniu ewentualnej waloryzacji);
- ➔ informacje z rynku na temat możliwego kosztu danej usługi lub rzeczy;
- ➔ porównanie kosztów jednostkowych innych zasobów o podobnym charakterze.



Wysokość kosztów, jakie organizacja ponosi w chwili opracowywania budżetu w układzie zadań jest podstawowym źródłem informacji o kosztach jednostkowych mediów, kosztach delegacji, kosztach zakupu niektórych materiałów i usług, czyli kosztach zasobów, które były już angażowane w realizacji zadań

Dla zasobów które pojawiają się po raz pierwszy lub nie mają charakteru cyklicznego, koszt należy oszacować przez badania rynku na podstawie wiarygodnych źródeł zewnętrznych
Można pozyskać informacje o kosztach jednostkowych szkoleń specjalistycznych, usług doradczych i analitycznych czy usług prawniczych



Więcej wysiłku wymaga oszacowanie kosztu zakupu materiałów na potrzeby utrzymania 1 km drogi, gdzie na koszt jednostkowy będą składać się dane o koszcie i ilości różnych materiałów. Przykładem ustalenia kosztu na podstawie porównania do kosztu innego zasobu jest koszt remontu lub budowy 1 km drogi o zbliżonych parametrach i zakresie.



Określanie mierników i ocena realizacji zadań budżetowych



Określanie mierników działań

Każde zdanie budżetowe ma zdefiniowany cel, (ewentualnie planowany rezultat) jego realizacji

Zakres zadania musi zostać tak zdefiniowany, aby przyczyniał się do osiągnięcia zaplanowanego celu lub rezultatu

W ocenie realizacji zadań podstawowym przedmiotem zainteresowania jest z jednej strony stopień realizacji celów/rezultatów, z drugiej zaś strony efektywność wykorzystania poniesionych nakładów



Mierniki definiowane dla zadań budżetowych będą zatem odwoływać się do oceny **skuteczności** i **efektywności**. Budowanie mierników dla zadań, jak i określanie ich wartości, musi być powiązane z oczekiwanym rezultatem zadania. Wymaga to często dodatkowej analizy samego zadania, planowanych działań oraz zaangażowanych zasobów.



W **ocenie skuteczności** kluczowe jest zbadanie, czy i w jakim stopniu założony cel został zrealizowany

Bada się więc:

- ➔ odsetek uczniów którzy zdali egzamin maturalny spośród uprawnionych
- ➔ odsetek bezrobotnych, którzy podjęli pracę
- ➔ odsetek rodzin potrzebujących, którym udzielono wsparcia finansowego
- ➔ odsetek osób z grupy zagrożonych objętych programem przeciwdziałania narkomanii



W **ocenie efektywności** kluczowe jest odniesienie nakładów do wyników, czyli zbadanie efektywności finansowej realizacji zadania

Wskaźnik efektywności, w powiązaniu ze wskaźnikiem skuteczności, wpływa na wysoką jakość realizacji zadania przy najniższym koszcie, tj. zaangażowaniu zasobów
Przykładowe wskaźniki efektywności to:

- ➔ wydatki oświatowe w przeliczeniu na 1 ucznia
- ➔ liczba decyzji wydanych przez 1 pracownika
- ➔ czas rozpatrzenia wniosku
- ➔ liczba porad zawodowych zrealizowanych przez 1 pracownika



Pomiar efektywności wymaga zbadania wartości produktów:

- 1) liczba uczniów,
- 2) liczba decyzji,
- 3) liczba wniosków czy
- 4) liczba porad

W celu pomiaru efektywności należy zbadać:

- 1) wielkość nakładów w postaci wydatków na oświatę
- 2) liczby pracowników zaangażowanych w wydawanie decyzji
- 3) czasu pracowników potrzebnego na rozpatrzenie wniosku czy też
- 4) liczby pracowników zaangażowanych w realizację poradnictwa zawodowego



Punktem wyjścia do oceny realizacji zadań jest określenie wartości oczekiwanych mierników, co można wykonać na dwa sposoby:

- ➔ **Pierwszy** – wskazanie kierunku zmiany, np. odsetek osób z grupy zagrożonych objętych programem przeciwdziałania narkomanii będzie wzrastał w określonym czasie
- ➔ **Drugi** – wskazanie konkretnej wartości wskaźnika i terminu, w jakim oczekuje się tej wartości, np. odsetek osób z grupy zagrożonych objętych programem przeciwdziałania narkomanii wzrośnie do poziomu 50% za 3 lata



Ocena realizacji zadań budżetowych

Ocena realizacji zadań budżetowych wymaga ustalenia wielkości:

- ➔ **bazowych** dla poszczególnych wskaźników, np. obecny odsetek uczniów którzy zdali egzamin maturalny
- ➔ **oczekiwanych**, np. pożądanego odsetka liczby uczniów zdających egzamin maturalny

Zbadanie wielkości bazowych jest bardzo ważnym krokiem – pozwala na określenie punktu wyjściowego i dokonanie oceny obecnego stanu realizacji zadania

Stwierdza się, czy zadanie w pełni realizuje postawione cele, czy tylko w części, czy też realizuje je w stopniu niewystarczającym



Na tej podstawie i na bazie analizy potrzeb globalnych należy określić nie tylko stan docelowy, ale również sposób dochodzenia do niego (jednorazowo lub na przestrzeni kilku lat) Przyjęcie wartości oczekiwanej wskaźnika przekłada się na planowanie zadania oraz sposób myślenia o zakresie zadania Dylemat: w jaki sposób można zrealizować oczekiwany wskaźnik, a więc jak skutecznie osiągnąć zaplanowany rezultat Tu niezbędna jest analiza zakresu rzeczowego zadania i zaangażowania zasobów



Warto określić działania, które mogą poprawić skuteczność oraz ewentualną efektywność
Przykłady takich działań:

- ➔ rozwój zasobów np. szkolenia dla prowadzących programy przeciwdziałania narkomanii
- ➔ zwiększenie zakresu zadania, np. liczby finansowych programów lub zakresów tych programów co prowadzi w efekcie do zwiększenia zasobów ludzkich potrzebnych do obsłużenia większego zakresu zadania



Ocena efektywności to odniesienie się do wartości oczekiwanych wskaźnika

Przykład: z analizy stanu obecnego wynika, iż średni czas rozpatrzenia wniosku wynosi 30 dni, natomiast oczekuje się skrócenia tego czasu do 20 dni w ciągu najbliższych 2 lat

Zanim wartość oczekiwana wskaźnika zostanie określona, należy poznać przyczyny stanu obecnego i zastanowić się, czy osiągnięcie lepszego wyniku jest możliwe przy zaangażowaniu dotychczasowych zasobów, czy też wymaga zwiększenia zasobów ludzkich lub zakupu lepszego sprzętu i oprogramowania, co wiąże się w praktyce z większymi nakładami



Efektywność jest często oceniana nie jako efektywność finansowa, ale jako wydajność pracy pracowników i sprzętu. Ocena **skuteczności** i **efektywności** na etapie wykonania budżetu odbywa się na podstawie zdefiniowanych mierników i zaplanowanych dla nich wartości. Osiągnięcie zaplanowanych na dany rok wskaźników zapewnia o właściwym kierunku realizacji zadania.

Gdy zrealizowane wskaźniki odbiegają od zaplanowanych, konieczne jest zweryfikowanie przyjętych założeń oraz planowanego zakresu zadania, a czasem wartości wskaźników w kolejnych latach.



Dziękuję za uwagę
Antoni Jeżowski