

Ocena efektywności finansowej NGO

Efektywność ekonomiczna (za Wikipedią) – działanie, którego celem jest osiągnięcie danego efektu przy wykorzystaniu jak najmniejszej ilości dostępnych zasobów lub też osiągnięcie najlepszego rezultatu przy wykorzystaniu określonej ilości zasobów. Efektywność ekonomiczna w tym podejściu przejawia się w osiągnięciu określonego celu przy wykorzystaniu do tego w sposób najbardziej skuteczny i najmniej marnotrawny posiadanych zasobów.

W naukach o zarządzaniu zgodnie z teorią organizacji wyróżnia się trzy podejścia do efektywności:

- podejście celowościowe, w którym ocena efektywności dotyczy przede wszystkim stopnia realizacji założonego celu, a dopiero w następnej kolejności poziomu wykorzystania dostępnych zasobów,
- podejście systemowe, według którego efektywność to umiejętność pokonywania przez organizację braku pewności płynącej z otoczenia oraz kształtowania przez nią otoczenia w kierunku dogodnym dla niej samej,
- podejście wielokryterialne, w którym idea efektywności opiera się o osiągnięcie przez organizację wyznaczonych celów, spełnianie określonych warunków i utrzymywanie nałożonych na nią standardów.



Źródło: <https://pl.freepik.com>

Zmieniające się warunki otoczenia gospodarczego organizacji pozarządowych, rosnące wymagania klientów organizacji, a także dawców środków (donatorów itp.) dot. działania organizacji oraz zaostrzająca się konkurencja wymuszają na tych jednostkach podejmowanie ciągłych działań zwiększających efektywność finansową ich funkcjonowania.

Niezbędny jest stały monitoring sytuacji jednostki, w szczególności w zakresie finansowym.

Jednym z takich narzędzi służących do poznania i oceny przebiegu procesów finansowych oraz poznania związków przyczynowo skutkowych, jakie powstają pomiędzy określonymi kategoriami ekonomicznymi jest ocena efektywności finansowej organizacji.

Dostarcza ona informacji o wynikach i sytuacji finansowej danej organizacji, niezbędnych w procesie zarządzania oraz wykorzystywanych przez otoczenie: donatorów, audytorów, urzędy, kontrahentów, kredytodawców itp. Poniżej prezentujemy możliwe sposoby analizy różnych zakresów funkcjonowania jednostek.

GOSPODARNOŚĆ

Najbardziej ogólne podejście do weryfikacji efektywności ekonomicznej polega na badaniu gospodarności jej funkcjonowania. W ramach tych czynności warto sobie odpowiedzieć m.in. na następujące pytania:

- Czy jednostka posiada procedury gospodarnego wydatkowania środków (procedury zakupowe)?
- Czy istnieje nadzór nad wydatkowanymi środkami?
- Czy organ kontrolny organizacji dokonuje weryfikacji gospodarności?
- Czy realizowane projekty/zadania przynoszą straty/zyski?
- Czy realizowane projekty/zadania przynoszą korzyści pozafinansowe?
- Czy można zrealizować efektywniej/gospodarniej projekty/zadania?

INWESTOWANIE

Dokonując analiz finansowych należy mieć na uwadze wartość pieniądza w czasie. Inną wartość ma pieniądz dziś niż miał wczoraj, a jeszcze inną będzie miał jutro.

Poniżej podane zostały sposoby obliczania wartości pieniądza przyszłej i teraźniejszej.

a) Przyszła wartość kwoty A

$$pv = A(1+r)^n$$

gdzie:

pv – przyszła wartość kwoty A

r – stopa procentowa

n – liczba okresów

Przykład:

A = 100.000 zł

r = 3% w stosunku rocznym

n = 10 lat

$pv = 100.000 * 1,03^{10} = 100.000 * 1,343916 = 134.391,60$

Zatem po 10 latach, przy stopie procentowej wynoszącej 3% w stosunku rocznym, 100.000 zł będzie miało wartość 134.391,60 zł.

b) Obecna wartość kwoty A

$$tv = \frac{A}{(1+r)^2}$$

gdzie:

tv – obecna wartość kwoty A, reszta oznaczeń jak powyżej.

Przykład:

Dane jak powyżej

$$tv = 100.000 / 1,03^{10} = 74.409,39$$

Zatem 100.000 zł, które otrzymamy za 10 lat, przy aktualnej stopie procentowej wynoszącej 3% w stosunku rocznym, ma dzisiaj wartość równą 74.409,39 zł.

c) **Współczynnik dyskonta**

Obecną wartość przyszłych kwot można obliczać przy zastosowaniu współczynnika dyskonta:

$$\frac{1}{(1+r)^n} = (1+r)^{-n}$$

Przykład 2:

Za 2 lata otrzymamy 100.000 zł. Ile to jest warte na dzień dzisiejszy przy stopie procentowej 3% w stosunku rocznym?

$$100.000 \text{ zł} \cdot (1+r)^{-n} = 100.000 \cdot 1,03^{-2} = 100.000 / 1,03^2 = 100.000 / 1,0609 = 94.259,59$$

Ocenę efektywności finansowej organizacji **przy realizacji projektów inwestycyjnych** można dokonywać przy użyciu następujących „klasycznych” wskaźników:

1) **Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR)** - stopa dyskontowa, przy której bieżąca wartość netto strumienia kosztów i korzyści równa jest 0. Obliczenie wartości IRR polega na znalezieniu takiej wartości stopy dyskontowej, która spełnia powyższy warunek. Do jej obliczenia nie jest potrzebna stopa dyskontowa. IRR podlega natomiast porównywaniu ze stopą dyskontową. Wewnętrzną stopę zwrotu porównuje się z wysokością wskaźnika wzorcowego, aby ocenić efektywność proponowanego projektu.

- Projekty opłacalne finansowo: IRR wyższa aniżeli założona stopa dyskontowa (wskaźnik wzorcowy, aby ocenić efektywność proponowanego projektu).
- Fakt niskiej czy nawet ujemnej wewnętrznej stopy zwrotu informuje, że inwestycja z finansowego punktu widzenia nie jest opłacalna. Niekoniecznie oznacza to, że projekt nie jest zgodny z celami organizacji, jednak należy wskazać zasoby, z których deficyt środków będzie pokryty.

Obliczenie wartości IRR polega na znalezieniu takiej wartości stopy dyskontowej r , która spełnia warunek:

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

gdzie:

- CF_t – przepływy gotówkowe w okresie t ,
- r – stopa procentowa,
- I – nakłady początkowe,
- t – kolejne okresy (najczęściej lata) eksploatacji inwestycji

Powyższa formuła ma zastosowanie przy stałej stopie dyskonta w rozpatrywanym okresie. W przypadku ogólnym, gdy stopa ta nie jest stała, saldo przepływów finansowych należy dyskontować odrębnie dla każdego okresu z daną stopą dyskonta.

IRR = r dla NPV = 0

Wyznaczenie wewnętrznej stopy zwrotu przeprowadza się za pomocą metody prób i błędów. Polega ona na tym, że trzeba w kolejnych krokach wstawiać konkretne wartości stóp dyskontowych, aż uzyskany wynik będzie bliski NPV = 0. Kierujemy się zawsze regułą, że aby obniżyć NPV, powiększamy stopę dyskontową, aby powiększyć NPV – zmniejszamy stopę dyskontową.

Aby zmniejszyć pracochłonność wyznaczania IRR należy wykorzystać arkusz kalkulacyjny, np. Excel. Pracochłonne obliczenia metodą prób i błędów przeprowadzi wówczas komputer.

Wady metody IRR

- Odrzuca lub aprobuje tylko pojedyncze projekty.
- Występują trudności w hierarchizowaniu przedsięwzięć o różnej skali.
- Nie może być stosowana do oceny inwestycji o niekonwencjonalnym przepływie pieniędzy.

Podjęcie decyzji

Analiza metodą wewnętrznej stopy zwrotu informuje, czy IRR danego projektu inwestycyjnego jest wyższa, równa lub niższa od założonej stopy dyskontowej.

Jeżeli IRR jest wyższa bądź równa stopie dyskontowej, trzeba projekt zaakceptować. W przypadku gdy IRR jest niższa od stopy dyskontowej, należałoby go odrzucić.

2) Kryterium NPV - wartość bieżąca netto (*wartość zaktualizowana netto, wartość obecna netto*) – metoda oceny efektywności ekonomicznej inwestycji, a także wskaźnik wyznaczony w oparciu o tę metodę. Jako metoda należy do kategorii metod dynamicznych i jest oparta na analizie zdyskontowanych przepływów pieniężnych przy zadanej stopie dyskonta. Jako wskaźnik stanowi różnicę pomiędzy zdyskontowanymi przepływami pieniężnymi, a nakładami początkowymi.

Ponieważ pieniądz ma swoją wartość w czasie, strumienie pieniężne muszą opierać się o ten sam mianownik, aby można je było porównać. Dzięki regule NPV można ocenić przepływy pieniężne związane z projektem (wymagają one porównania zaktualizowanej wartości przyszłych przychodów z dokonywanymi dzisiaj nakładami inwestycyjnymi).

Wskaźnik NPV stanowi różnicę pomiędzy zdyskontowanymi przepływami pieniężnymi a nakładami początkowymi i obliczamy go wg wzoru:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

gdzie:

- NPV – wartość bieżąca netto,
- CF_t – przepływy gotówkowe w okresie t,
- r – stopa dyskonta,
- I – nakłady początkowe,
- t – kolejne okresy (najczęściej lata) eksploatacji inwestycji

Obliczanie NPV projektu przebiega według następującego schematu:

1. Obliczenie zaktualizowanej wartości (PV) spodziewanego strumienia przychodów pieniężnych netto w każdym roku (różnica spodziewanych przychodów i przewidywanych nakładów gotówkowych).
2. Dodanie do siebie wartości zaktualizowanych dla kolejnych lat, co pozwoli na otrzymanie całkowitej wartości zaktualizowanej spodziewanych przyszłych strumieni.
3. Odjęcie początkowych nakładów inwestycyjnych (I_0) w celu otrzymania NPV projektu:
 - o jeśli NPV jest większy od zera (nie ma ryzyka działań bądź stopień ryzyka jest bardzo niewielki), projekt powinien zostać zaakceptowany,
 - o jeśli NPV jest ujemny (wydatki > dochody), projekt należy odrzucić.
4. Przyjęcie/odrzucenie projektu.

Z powyższego schematu wynika, że jednostka powinna wdrażać projekty, dla których wartość NPV jest dodatnia.

NPV zależy od:

- wielkości strumieni pieniężnych w czasie;
- rozkładu strumieni pieniężnych w czasie;
- nakładów inwestycyjnych;
- wielkości stopy dyskontowej.

NPV a IRR – wady i zalety

Metoda NPV ma więcej zalet niż metoda IRR i jest uznawana za lepsze kryterium oceny efektywności. Niektórzy kierownicy jednostek wolą jednak posługiwać się metodą IRR. Jej zaletą jest bowiem wyrażenie wyników w wielkościach procentowych, którymi łatwiej będzie się posługiwać, jak również nie trzeba poszukiwać wymaganej dla projektu stopy dyskontowej. Nie można jednak zastosować jej w przypadku różnych stóp dyskontowych w poszczególnych latach oraz dla nietypowych przepływów inwestycyjnych. W przypadku nietypowych przepływów można obliczyć więcej niż jedną stopę IRR i podjęcie decyzji na podstawie IRR staje się niemożliwe. Wówczas decyzję podejmuje się na podstawie metody NPV.

Wykorzystanie metod dyskontowych nie zawsze da więc jednoznaczną odpowiedź. Przy podejmowaniu decyzji trzeba również uwzględnić skłonność do podejmowania ryzyka oraz doświadczenie kierowników. Wyniki metod oceny efektywności inwestycji są tylko wskaźnikiem, a nie decyzją.

3) **Opłacalność ogółem**

Opłacalność ogółem otrzymujemy jako wynik działania:

$$(\text{Przychody ogółem} / \text{Koszty ogółem}) \times 100$$

Przychody ogółem są sumą przychodów i zrównanych z nimi. Natomiast koszty ogółem obejmują koszty działalności operacyjnej, pozostałe koszty operacyjne i koszty finansowe. Wskaźnik wyższy od 100% oznacza zyskowność działań.

4) **Średni ważony koszt kapitału (WACC)** jest obliczeniem całkowitego kosztu kapitału dla jednostki, w którym każdej kategorii kapitału proporcjonalnie nadaje się odpowiednią wagę.

Ogólnie rzecz biorąc, wszystkie aktywa jednostki są finansowane przez jedno z następujących źródeł: zewnętrzne lub wewnętrzne. WACC jest średnią rzeczywistych

kosztów tych źródeł finansowania, z których każdy jest ważony zgodnie z odpowiednim zastosowaniem w danej sytuacji. Wzór na WACC:

$$WACC=(E/V)\cdot rE+(D/V)\cdot rD(1-Tc)$$

gdzie:

- E/V
- E to wartość (część) aktywów finansowanych z własnych środków,
- V to wartość danej inwestycji,
- rE to koszt finansowania inwestycji ze środków własnych
- D to wartość aktywów finansowanych z obcych środków,
- TC to stopa podatku CIT,
- rD to koszt finansowania inwestycji ze środków obcych.

Stopę procentową dla poszczególnych źródeł finansowania ustala się na zasadach rynkowych, można więc uznać, że **średni ważony koszt kapitału** jest wypadkową wymaganych w danym okresie stóp zwrotu oraz struktury kapitału w danej jednostce (inwestycji).



Źródło: <https://pixabay.com/pl>

ZARZĄDZANIE

Zarządzanie majątkiem

Przy analizowaniu prawidłowości zarządzania majątkiem warto sobie odpowiedzieć m.in. na następujące pytania:

- Czy wszystkie posiadane środki trwale są efektywnie wykorzystywane?
- Jakie są koszty utrzymania środków trwałych (np. obiektów)?
- Czy można dokonać przeszerogowania i „uwolnienia” środków trwałych, które następnie mogą zostać wynajęte, sprzedane itd.
- Czy istnieje możliwość efektywniejszego zarządzania majątkiem (np. wynajęcie zamiast dwóch lokalizacji tylko jednej większej – przez co znikną koszty przemieszczania się między lokalizacjami).

Zarządzanie gotówką

W tym zakresie warto zbadać, czy lokowane są wolne środki finansowe, aby nie tracić na ich utracie wartości.

Zarządzanie zapasami

Zarządzanie zapasami to zorganizowanie w taki sposób działalności, aby zoptymalizować wartość lub ilość surowców, komponentów, dóbr użytkowych, półproduktów i wyrobów gotowych, które są przechowywane lub składowane w celu zużycia w razie zaistnienia takiej potrzeby. Koncentruje się na czterech zasadniczych kwestiach:

- ile jednostek należy zamówić (lub wyprodukować) w danym czasie,
- kiedy należy złożyć zamówienie,
- które składniki zapasów wymagają szczególnej uwagi,
- czy można zabezpieczyć się przed wzrostem kosztów zapasów.

Możemy wyróżnić trzy grupy spośród kosztów związanych z zarządzaniem zapasami:

- koszty tworzenia zapasów (koszty fizycznego tworzenia zapasów oraz koszty procesów informacyjnych związanych z zakupami materiałów. Koszty informacyjne dotyczą: wyboru dostawcy, prowadzenia negocjacji, przygotowania zamówień, otwarcia zleceń oraz realizację zlecenia),
- koszty utrzymania zapasów (koszty kapitałowe: inwestycje w zapasy; koszty magazynowania; koszty obsługi zapasów: ubezpieczenie, podatki; koszty ryzyka: utrata wartości, uszkodzenia, ubytki, koszty zmiany lokalizacji).
- koszty niedoboru zapasów - koszty przestoju, koszty utraconej sprzedaży oraz koszty utraconej reputacji.

Każdy wyżej wymieniony koszt możemy dodatkowo podzielić na dwie podgrupy: koszty stałe oraz koszty zmienne. W analizie zarządzania zapasami należy poddać weryfikacji czy wymienione powyżej rodzaje kosztów są optymalne, czy możliwe jest np. zmniejszenie zapasów (aby uwolnić środki finansowe i zmniejszyć koszty utrzymywania zapasów).

Zarządzania zasobami ludzkimi

W organizacjach pozarządowych zasoby ludzkie są najczęściej głównym kapitałem jednostki. Tworzą oni jej istotę, jej kulturę, jej wizerunek. Koszt pozyskania, wykszolenia personelu jest czasem wyższy, aniżeli dokonanie podwyżek płac dla aktualnie pracujących. Stąd też przy weryfikacji warto sobie zadać pytania:

- Czy w jednostce istnieją procedury zatrudniania personelu?
- Czy w jednostce istnieje plan zarządzania personelem, plan awansowania?
- Czy w jednostce ustalone są zasady wynagradzania? Czy stosowane są one w praktyce?
- Czy nie ma dyskryminacji w wynagradzaniu (preferowanie ulubionych pracowników)?
- Czy wynagrodzenia są adekwatne do realizowanych przez pracowników zadań?
- Czy kadra kierownicza nie jest wynagradzana ponad miarę?

Struktura jednostki

Struktura jednostki ma wpływ na sposób osiągania celów, szybkość i efektywność ich osiągania. Stąd też przy weryfikacji tego zakresu warto sobie zadać pytania

- Czy struktura jednostki jest adekwatna do realizowanych zadań?
- Czy nie ma przerostu kadry kierowniczej?
- Czy nie ma przerostu poszczególnych komórek/stanowisk w stosunku do realizowanych przez nie zadań?

- Czy dokonywana jest okresowa analiza struktury w związku ze zmieniającą się sytuacją jednostki?

Na koniec warto wskazać na konieczność weryfikacji efektywności organizacji nie tylko w znaczeniu finansowym, ale też pozafinansowym (efektywność działań merytorycznych, efektywność kadr itd.). Ze względu na specyfikę funkcjonowania organizacji pozarządowych (z zasady nie działających dla zysku, lecz realizujące swe cele, dla których powstały) trudno jest efektywnie stosować niektóre wskaźniki finansowe, gdyż nie oddają one sedna funkcjonowania danej jednostki. Zdarzają się sytuacje, że jednostki realizując jakieś działania (np. zlecone z administracji rządowej czy samorządowej) muszą niejako „dopłacać” do projektu, gdyż zapewnione przez donatora finansowanie nie jest wystarczające do zrealizowania danego zadania. Jednakże z uwagi, że organizacja realizuje poprzez to swe cele statutowe, to zależy jej na ich jak najlepszej realizacji. Zatem skłonna jest ponieść dodatkowe koszty, wykraczające poza zakres dofinansowania. Badając taką sytuację jedynie miernikami finansowymi osiągnęlibyśmy wnioski, że dane działanie przyniosło stratę, co niekoniecznie musi być wnioskiem prawdziwym w poszczególnych przypadkach. Zatem bardzo ważne jest dokonywanie kompleksowej analizy sytuacji jednostki nie tylko przez pryzmat wskaźników finansowych, ale też pozafinansowych.