



„Trzeci” rodzaj kosztów

Mądrzy ludzie powiadają, że przemiana niewłaściwego rozumienia we właściwe to coś najtrudniejszego do zrobienia i nikt nie odrobi za nas samych owej lekcji. Weźmy na przykład nasz kraj i branżę wod-kan. Wydaje się nam, że z biegiem czasu – na skutek przemian gospodarczych – doświadczając będziemy jedynie pozytywnych zmian w podejściu do kosztów i prowadzenia działalności gospodarczej, że nie doznamy żadnej stagnacji, że wszystkie błędy mamy już za sobą, że stosujemy najlepsze praktyki itd. Możemy się jednak poważnie zawieść.

Nasze nawyki ograniczają nadal w bardzo poważnym stopniu nasze podejście do rozwiązywania problemów, i to nie tylko tych dotyczących dnia codziennego. Dodatkowo – co może szokować i co w tym artykule udowodnię – średniowieczne podejście do kosztów wręcz wymagane/egzekwowane jest od wodo-

ciągowców obowiązującymi aktualnie ustawą i przepisami prawa! Pragnę zainteresować tym tematem wszystkie możliwe gremia – w tym PGW Wody Polskie, Izbę Gospodarczą „Wodociągi Polskie” czy ministerstwo.

Na przekór wskazanym tu średniowiecznym zabobonom coraz więcej firm wodociągowych używa „trzeciego” rodzaju

kosztów. Obecnie jedynie świątli wodociągowcy z małych zakładów wod-kan wydobywają nas z owych przestarzałych schematów. W geście podziękowania za ich wysiłek i pozytywne zmiany w niniejszym artykule opiszę, z czym i o co ważnego dla nas toczą tę walkę...

Dylemat celów?

W 2001 r. (po długim naówczas okresie uzgodnień branżowych i, podkreślę, namysłu) powołana została do życia Ustawa z 7 czerwca 2001 r. o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków (aktualizacja dostępna w DzU z 2023 r. poz. 537). Okazuje się jednak, że:

- ▶ w momencie swojego powstania nie normalizowała poprawnie najważniejszego celu prowadzenia działalności wodociągowej, a dokładniej – była wadliwa technologicznie i ekonomicznie już w momencie swojego uchwalenia;
- ▶ dodatkowo do chwili obecnej nie została w tym względzie zaktualizowana i dalej przynosi szkody na poziomie 10 mln zł na dobę naszemu społeczeństwu (szczegóły – patrz wcześniejsze artykuły autora w niniejszym czasopiśmie).

Jakie są więc cele działalności wodociągowej, których nie spełnia niniejsza ustawa? Jaka jest ich hierarchia? Zgodnie z metodyką tworzenia wieloletnich planów (a więc zgodnie z meritem sprawy) są to po kolei:

- 1) minimalizacja kosztów,
- 2) pokrycie zapotrzebowania ze strony odbiorców,
- 3) zapewnienie jakości wody i oczyszczania ścieków,
- 4) ochrona środowiska.

Po pierwsze – dlaczego ochrona środowiska jest na końcu? Odpowiedź jest bardzo prosta. Przeciętny zakład wodociągowy w aktualnych realiach prawnych wręcz nie może prowadzić swojej działalności, jeżeli nie spełnia wymogów związanych z ochroną środowiska. Jeżeli ją prowadzi, należy uznać, że wypełnia w 100% swoje obowiązki w tym względzie. Nikt poważny nie medytuje nad tym celem prowadzenia działalności i nie rozwodzi się nad nim bardziej, niż przedstawiono to w poprzednich dwóch zdaniach. Wyjątkiem są oczywiście instytucje udzielające pożyczek na cele ochrony środowiska i tego rodzaju gremia. Łatwo zauważyć jednak, że one nie zajmują się produkcją i dostawą wody.

Po drugie – dlaczego pokrycie potrzeb odbiorców oraz zapewnienie jakości wody nie przewyższają w hierarchii pierwszego celu, tj. minimalizacji kosztów? Przyczyny są banalne. Wypełnienie tych celów nie stanowi przy obecnym poziomie wiedzy technicznej i możliwościach dostępu do zasobów żadnych problemów. Jest oczywiście pewien promil zakładów wodociągowych, które mają problemy z celem nr 2 i 3 – są to jednak zakłady mające specyficzne warunki działalności lub niestety niewykształconą kadrę techniczną. Ta ostatnia okoliczność prawie już nie występuje – nie tylko w rozwiniętych, ale również w rozwijających się gospodarkach na świecie.

Jeżeli prawidłowo się zorganizujemy i jesteśmy rzetelnym dostawcą usług wod-kan (również na poziomie najmniejszej gminy), wówczas naszym najważniejszym celem jest (i zawsze będzie) minimalizacja kosztów. Przedstawiono tu kanon postępowania – priorytet i kolejność celów – uznawany oraz

przestrzegany jako prawidłowy na całym świecie. Implikuje to ważne następstwa. Jeżeli zarząd zakładu wod-kan nie stosuje wskazanej tu hierarchii celów, wówczas sam dla siebie generuje potencjalne obszary konfliktów i nieporozumień.

Uwaga! (mogło to ująć uwadze czytelnika) – każda dostawa wody rozpoczyna się od planu. Jej kontynuowanie polega również na jego realizacji (zgodnie z prowadzicami bieżących kosztów i kosztów inwestycyjnych). Jednak autorzy wskazanej ustawy (i ich konsultanci) dowiedli raczej, że nie wiedzieli w 2001 r., czym jest taki poprawny plan. Nie mieli o nim wręcz zielonego pojęcia!

Dodatkowe koszty

Historia polskich problemów musi być – jak zawsze – bardziej dosadna, swojska i nawet zapisana literalnie w samym prawie. Bezwzględnie i z premedytacją samooskarżająca się. Zgodnie z art. 21 pkt 7 wspomnianej tu ustawy: „obowiązek opracowania planu nie dotyczy przedsiębiorstw wodociągowo-kanalizacyjnych, które nie planują budowy urządzeń wodociągowych lub urządzeń kanalizacyjnych”. Jest to tak dosadne wskazanie przez prawo swej własnej ułomności i tak samo śmieszne jak widok złodzieja, który na czapce ma napisane: „Jestem bardzo niebezpiecznym złodziejem”. Niektórzy mimo tego nie rozumieją tej poważnej sytuacji. Z jakiego powodu? Nie znają

Jeżeli prawidłowo się zorganizujemy i jesteśmy rzetelnym dostawcą usług wod-kan (również na poziomie najmniejszej gminy), wówczas naszym najważniejszym celem jest (i zawsze będzie) minimalizacja kosztów.

„trzeciego” rodzaju kosztów, wewnętrznej roli sterującej planu, i postępują wg reguł tzw. planów 5-letnich (znanych wszystkim z gospodarki socjalistycznej). Stąd całkiem obce są im rzetelne metody oszczędzania kosztów. Przykładowo, zwykli śmiertelnicy dostrzegają tylko dwie kategorie kosztów: koszty bieżące/eksploatacji oraz koszty inwestycji/modernizacji. Jeśli dodadzą te dwie kategorie kosztów do siebie, stwierdzają, że są to koszty wieloletnie. Nie odpowiada to jednak faktom, nie ma w tym najlepszej praktyki ani sukcesu. Od ponad 40 lat tego rodzaju bardzo naiwne rozumowanie nie jest już stosowane w gospodarce wod-kan. Przede wszystkim wcześniej zupełnie się nie sprawdziło z przyczyn finansowych i ekonomicznych. Jednak polscy specjaliści (i ich konsultanci oraz bardzo wykształceni doradcy) przy konstruowaniu zapisów ustawy w 2001 r. zdaje się nie wiedzieli o tym i popełnili błąd szyty grubymi nićmi.

O co dokładnie chodzi? W jaki sposób oszczędza się złoćówki na metrze sześciennym wody? Wiedza o tym pochodzi z dostrzeżenia obecności bieżących kosztów kapitału / aktywów oraz ze zrozumienia współzależności/sterowania kosztami operacyjnymi powiązanych z kosztami kapitałowymi.



Nie proszę czytelnika w ten sposób, by zrezygnował z operowania niepełnymi z zasady kosztami eksploatacji i inwestycji. Proszę, by zauważył, że koszty jego kapitału są ponoszone teraz, w tej chwili, w każdym przypadku sieci wod-kan. Nie ma żadnego znaczenia, czy są to sieci nowe czy stare, duże czy małe itd. W czasie teraźniejszym – i tylko w nim – jest miejsce na ograniczanie kosztów kapitału i tym samym kosztów całkowitych, również wieloletnich! Dokonuje się tego wyłącznie przy pomocy operacyjnych procesów – opcji związanych ze stratami wody itd. Nie chodzi więc o same straty wody, ale o koszty z nimi związane. Opisałem to w poprzednich artykułach w tym miesięczniku. Jeśli nie prowadzi się odpowiednio natężonych opcji OPEX, ograniczających koszty w chwili obecnej, wówczas płacą za to solidarnie wszyscy odbiorcy wody, wyrzucający w błoto 25–30% wartości swoich opłat.

Rola kosztów corocznych

Z poniższych powodów rzetelna (a nie socjalistyczna) minimalizacja kosztów zajmuje pierwsze miejsce na liście celów każdego zakładu wod-kan. Jak się jej dokonuje? Napiszę kilka ogólnych zależności, umożliwiających pełne rozumienie tego podejścia na przykładzie przeciętnego systemu wodociągowego (w dziale ścieków również panują na tym polu reguły, ale nieco odmienne).

- 1) Odpowiednio natężona kontrola wycieków (i inne opcje operacyjne, a jest ich razem cztery) umożliwia ściśle określone (w stosunku do tegoż natężenia) oszczędność kosztów przewodów wodociągowych (uzyskiwaną na ich kapitale). Nigdy nie dokonuje się kontroli wycieków z jakimś ogólnie

określonym natężeniem, ale owo natężenie określa się zawsze na bazie danych lokalnie kosztów kapitałowych przewodów (zapomnijmy więc raz na zawsze o średniej strat procentowych, współczynnikach IIW – tak, piszę tu o infrastrukturalnym indeksie wycieków, którym nie ma się co zachwycać – czy o innych benchmarkingach).

- 2) Dodatkowe oszczędności na kapitale (choć wielokrotnie mniejsze niż na przewodach) wypracowywane są na kosztach ujęć i stacji uzdatniania wody. Opcje operacyjne współpracują również z tymi kosztami.
- 3) W trakcie bieżącej eksploatacji nigdy nie minimalizuje się wyłącznie kosztów bieżących (np. rocznych). Nie chodzi o krótkowzroczne ich ograniczanie. Pisząc to, mam nadzieję, że niektórzy – oszczędzający w stary sposób koszty bieżące – otworzą oczy na ten fakt. Minimalizuje się zawsze i wyłącznie sumę wieloletnich kosztów (operacyjnych i kapitałowych w ciągu wielu lat, poczynając zawsze od roku bieżącego, na konkretnie wytyczonej prowadnicami ścieżce realizacji planu).
- 4) Do bieżącej kontroli wspomnianej ścieżki oszczędzającej koszty wykorzystuje się wewnętrzną rolę wieloletnich planów (służą do tego głównie koszty krańcowe i poruszające się na ich kierownicach procesy operacyjne). Interwencje ograniczania strat prowadzi się w zależności od osiągnięcia przez nie określonego poziomu kosztów krańcowych (ponownie patrz poprzednie artykuły autora). W ten sposób bieżące działania eksploatacyjne są ściśle i nierozdzielnie związane z wieloletnimi celami. Tego kluczowego elementu nie oferują żadne plany socjalistyczne ani „aktualizowana” ustawa z 2001 r.

Co do ostatniego punktu: jeżeli zakład wodociągowy nie ma obliczonych długoterminowych kosztów krańcowych, wówczas – z definicji – nie oszczędza prawie żadnych kosztów produkcji czy dostawy wody (oprócz mała znaczących w tym względzie kosztów bieżących). Nie kontroluje ani nie kontynuuje żadnej prawdziwej ścieżki oszczędzania. Jego cel nr 1 pozostaje niezrealizowany. Czy w ten sposób mamy kolejny dowód braku realizacji celu nr 1 w dumnie brzmiących zapisach ustawy? O! Przepraszam za nieścisłość w poprzednich zdaniach. Może i zakład wod-kan oszczędza, ale zauważmy – grosze na metrze sześcinnym na kosztach bieżących, podczas gdy na podejściu, które tu opisuję (związanym z „trzecim” rodzajem kosztów), oszczędza się złotówki! Różnica jest porażająca.

Jak widać, naiwnie brzmiące zapisy w ustawach czy regulaminach spółek – „gwarantujące rycerski obowiązek” minimalizacji kosztów – dosłownie nie spełniają żadnej roli oprócz ozdobnej i czysto deklaratywnej. W gruncie rzeczy są bezwartościowe i wprowadzają w duży błąd. Jednak w tym momencie możemy się srogo zawieść na lekceważeniu przepisów prawa, gdyż skutki tego mogą dotknąć naszych dóbr osobistych.

Art. 296 § 1a Kodeksu karnego

Niewielu jest ludzi świadomych odpowiedzialności karnej za narażanie działalności gospodarczej na straty finansowe. Odpowiedzialność taka grozi już za sam fakt, że ktoś „sprowadza bezpośrednio niebezpieczeństwo wyrządzenia znacznej szkody majątkowej”. Okazuje się ponownie, że z odpowiedzialności za to nie zwalnia również brak znajomości przepisów prawa (w tym opisywanych w tym artykule reguł). Jeśli wyrzucamy w błoto 25–30% kosztów (lekceważąc „trzeci” rodzaj kosztów), to bezdyskusyjnie i automatycznie narażamy własny zakład wod-kan na podejrzenia, że lekceważy swoje podstawowe obowiązki. Kierownik lub dyrektor takiego zakładu – nawet, jak podkreślono, w przypadku braku świadomości tego zjawiska – narażony jest na dolegliwą karę do 3 lat więzienia! Zwróćmy uwagę, że przy tym wszystkim nie straszę zarządów zakładów wod-kan, ale jako obywatel płacący za tego rodzaju usługi – jeśli nim jestem i uważam się za pokrzywdzonego – żądam natychmiastowego zajęcia się tematem „trzeciego” rodzaju kosztów! I niestety nikt nie powinien robić łaski. Trzeba się tym po prostu natychmiast zająć.

Podsumowanie

Bardzo efektywne i efektowne metody oszczędzania kosztów potrafią wygenerować wielokrotnie większe oszczędności niż dotychczasowe, oparte na przestarzałym podejściu do oszczędzania wydatków bieżących. Jak wskazano w tym artykule, kluczem do ich zrozumienia jest „trzeci” rodzaj kosztów. Tłumacząc na język polski:

- ▶ słowo „ekonomiczny” używane przy ich określaniu wskazuje na wieloletni minimalny wspólny koszt wszystkich rodzajów kosztów; określa ścieżkę kontynuowaną od chwili bieżącej,

- ▶ słowo „optymalny” lub „zintegrowany” wskazuje, że w trakcie tej ścieżki dbamy nie tylko o interes samego zakładu wod-kan, ale dodatkowo o koszty społeczne i środowiskowe.

Jako inżynier wodociągowy rozmawiam z wieloma ludźmi. Przedstawiam im „nowe” podejście do kosztów i spotykam się – co prawda już coraz rzadszej – z pełnym niezrozumieniem: „skoro »trzeci« rodzaj kosztów wchodzi w skład standardu światowego, to czekamy, aż standard ten będzie obowiązywał w Polsce, aż zatwierdzi go regulator itd.”. Taka postawa dowodzi, że nasza mentalność w tego rodzaju przypadkach nieco szwankuje. Nie tędy droga. Jeżeli ktoś (międzynarodowa rzesza wodociągowców) pokazuje Ci, w jaki sposób, prosty i jasny, oszczędza się 25–30% kosztów, a Ty oczekujesz, że najpierw państwo polskie wprowadzi prawny obowiązek takiego postępowania, zamiast samemu brać się do roboty, to wszyscy zgodzą się, że coś tu nie gra. Można stwierdzić, że istnieje pewna kolejność wpływania na własny los. Jeżeli sami z siebie (jako odpowiedzialni) nie staramy się oszczędzać kosztów, to czemu dziwimy się później, że regulator lub NIK krytykują nasze postępowania i rzetelnie rewidując ceny wody oraz ścieków, utrudniają nam życie?

Chociaż „trzeci” rodzaj kosztów stosuje coraz większa liczba krajowych zakładów (i chwala im za to), należy podkreślić, że pełne oszczędności potrafią uzyskać w ten sposób jedynie zakłady, w których tym tematem zajęli się technicy wraz z ekonomistami. W pozostałych, a szczególnie w mniejszych

Czy „trzeci” rodzaj kosztów to jakaś wciąż niezrozumiała tajemnica? Skoro jako wodociągowcy uważamy się za profesjonalistów, przyszedł czas na udowodnienie w praktyce, że rzeczywiście nimi jesteśmy.

zakładach wod-kan interdyscyplinarność tego zagadnienia jest nie w pełni rozumiana i wykorzystywana. Jak się okazuje, nie ma to jednak obiektywnego uzasadnienia. Możliwość skorzystania z usług zewnętrznych, opracowania programu postępowania, wsparcia się poradą i ewentualnie szkoleniem umożliwiającą w takich przypadkach równie skuteczne i szybkie wdrożenie ścieżki minimalnych kosztów.

Czy trzeba dodatkowo zachęcać, udowadniać, wskazywać skalę oszczędności, podkreślać zalety czegoś, co zostało już kilkadziesiąt lat temu sprawdzone ze 100-procentowym sukcesem w praktyce na setkach tysięcy wdrożeń? Czy należy się dziwić telefonom od specjalistów czy szkoleniom oferującym takie wsparcie? Czy „trzeci” rodzaj kosztów to jakaś wciąż niezrozumiała tajemnica? Skoro jako wodociągowcy uważamy się dumnie za profesjonalistów, przyszedł czas na udowodnienie tych przekonań w praktyce, a nie na czekanie na to, że prawo zrobi to za nas. Zauważmy, prawo może być dowolnie głupie, przestarzałe i nierozumne, jeśli... właściwi ludzie są na właściwym miejscu.

SŁAWOMIR SPERUDA

ecoreg.pl