

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**271**

# Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka

Tom 1



Redaktorzy naukowi

**Adam Kopiński, Tomasz Słoński,  
Bożena Ryszawska**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-219-2 (całość)**

**ISBN 978-83-7695-223-9 t. 1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>Abdul Nafea Al Zararee, Abdulrahman Al-Azzawi:</b> The impact of free cash flow on market value of firm.....	13
<b>Tomasz Berent, Sebastian Jasinowski:</b> Financial leverage puzzle – preliminary conclusions from literature review .....	22
<b>Michał Buszko:</b> Zarządzanie ryzykiem konwersji kapitału nieruchomości ( <i>equity release</i> ) .....	40
<b>Magdalena Bywalec:</b> Jakość portfela kredytów mieszkaniowych w Polsce w latach 2007-2011 .....	49
<b>Jolanta Ciak:</b> Model of public debt management institutions in Poland and the models functioning within the European Union .....	59
<b>Leszek Czapiewski, Jarosław Kubiak:</b> Syntetyczny miernik poziomu asymetrii informacji (SMAI) .....	68
<b>Anna Doś:</b> Low-carbon technologies investment decisions under uncertainty created by the carbon market.....	79
<b>Justyna Dyduch:</b> Ocena efektywności kosztowej inwestycji proekologicznych.....	88
<b>Ewa Dziawgo:</b> Analiza własności opcji <i>floored</i> .....	100
<b>Ryta Dziemianowicz:</b> Kryzys gospodarczy a polityka podatkowa w krajach UE.....	113
<b>Józefa Famielec:</b> Finansowanie zreformowanej gospodarki odpadami komunalnymi .....	123
<b>Anna Feruś:</b> The use of data envelopment analysis method for the estimation of companies' credit risk .....	133
<b>Joanna Fila:</b> Europejski instrument mikrofinansowy Progress wsparciem w obszarze mikrofinansów.....	144
<b>Sławomir Franek:</b> Ocena wiarygodności prognoz makroekonomicznych – doświadczenia paktu stabilności i wzrostu a wieloletnie planowanie budżetowe .....	152
<b>Paweł Galiński:</b> Produkty i usługi bankowe dla jednostek samorządu terytorialnego w Polsce.....	162
<b>Alina Gorczyńska, Izabela Jonek-Kowalska:</b> Kwity depozytowe jako źródło finansowania podmiotów gospodarczych w warunkach globalizacji rynków finansowych .....	172
<b>Jerzy Grabowiecki:</b> Financial structure and organization of <i>keiretsu</i> – Japanese business groups.....	181

<b>Sylwia Grenda:</b> Ryzyko cen transferowych w działalności przedsiębiorstw powiązanych .....	191
<b>Maria Magdalena Grzelak:</b> Ocena związków pomiędzy nakładami na działalność innowacyjną a konkurencyjnością przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce.....	202
<b>Agnieszka Jachowicz:</b> Finanse publiczne w Polsce w świetle paktu stabilności .....	214
<b>Agnieszka Janeta:</b> Rynkowe wskaźniki oceny stanu finansów publicznych na przykładzie wybranych krajów strefy euro .....	226
<b>Agnieszka Janeta:</b> Obligacje komunalne jako instrument finansowania rozwoju lokalnego i regionalnego.....	236
<b>Bogna Janik:</b> Efficiency of investment strategy of Socially Responsible Funds Calvert.....	247
<b>Anna Jarzębska:</b> Obszary zarządzania płynnością finansową w publicznej szkole wyższej .....	256
<b>Tomasz Jewartowski, Michał Kaldoński:</b> Struktura kapitału i dywersyfikacja działalności spółek rodzinnych notowanych na GPW .....	265
<b>Marta Kacprzyk, Rafał Wolski, Monika Bolek:</b> Analiza wpływu wskaźników płynności i rentowności na kształtowanie się ekonomicznej wartości dodanej na przykładzie spółek notowanych na GPW w Warszawie.....	279
<b>Arkadiusz Kijek:</b> Modelowanie ryzyka sektorowego przy zastosowaniu metody harmonicznej .....	289
<b>Anna Kobialka:</b> Analiza dochodów gmin województwa lubelskiego w latach 2004-2009.....	302
<b>Anna Korombel:</b> Zarządzanie ryzykiem w praktyce polskich przedsiębiorstw .....	313
<b>Anna Korzeniowska, Wojciech Misterek:</b> Znaczenie instytucji otoczenia biznesu we wdrażaniu innowacji MŚP.....	322
<b>Magdalena Kowalczyk:</b> Wykorzystanie narzędzi rachunkowości zarządczej w sektorze finansów publicznych.....	334
<b>Mirosław Kowalewski, Dominika Siemianowska:</b> Zarządzanie kosztami za pomocą zarządzania przez cele na przykładzie zakładu przetwórstwa mięsnego X .....	343
<b>Paweł Kowalik, Błażej Prus:</b> Analiza wyznaczania kwoty na wyrównanie dochodów w krajowych niemieckich systemach wyrównania finansowego na przykładzie 2011 roku.....	353
<b>Sylwester Kozak, Olga Teplova:</b> Covered bonds and RMBS as secured funding instruments for the real estate market in the EU.....	367
<b>Małgorzata Koźuch:</b> Preferencje podatkowe jako narzędzia subsydiowania przedsięwzięć ochrony środowiska .....	378
<b>Marzena Krawczyk:</b> Gotowość inwestycyjna determinantą pozyskiwania kapitału od aniołów biznesu .....	388

<b>Marzena Krawczyk:</b> Teoria hierarchii źródeł finansowania w praktyce innowacyjnych MŚP w Polsce .....	397
<b>Jarosław Kubiak:</b> Planowanie należności na podstawie cyklu ich rotacji określonego według zasady lifo oraz według wartości średniej .....	407
<b>Iwa Kuchciak:</b> <i>Crowdsourcing</i> w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa.....	418
<b>Marcin Kuzel:</b> Chińskie inwestycje bezpośrednie na świecie – skala, kierunki i motywy ekspansji zagranicznej .....	427
<b>Katarzyna Lewkowicz-Grzegorzczak:</b> Progresja podatkowa a redystrybucja dochodów .....	439
<b>Katarzyna Lisińska:</b> Struktura kapitałowa przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce, Niemczech i Portugalii .....	449
<b>Joanna Lizińska:</b> Problem doboru portfela porównawczego w długookresowej ewaluacji efektów kolejnych emisji akcji .....	459
<b>Bogdan Ludwiczak:</b> Wykorzystanie metody VaR w procesie pomiaru ryzyka.....	468
<b>Justyna Łukomska-Szarek:</b> Ocena zadłużenia jednostek samorządu terytorialnego w Polsce w latach 2004-2010.....	480
<b>Agnieszka Majewska:</b> Wykorzystanie opcji quanto w zarządzaniu ryzykiem pogodowym w przedsiębiorstwach sektora energetycznego.....	490
<b>Monika Marcinkowska:</b> Rachunkowość społeczna – czyli o pomiarze wyników przedsiębiorstw w kontekście oczekiwań interesariuszy .....	502

## Summaries

<b>Abdul Nafea Al Zararee:</b> Wpływ wolnych przepływów pieniężnych na wartość rynkową firmy .....	21
<b>Tomasz Berent, Sebastian Jasinowski:</b> Dźwignia finansowa – wstępne wnioski z przeglądu literatury.....	39
<b>Michał Buszko:</b> Risk management of real estate equity release .....	48
<b>Magdalena Bywalec:</b> The quality of the portfolio of housing loans in Poland in 2007-2011 .....	58
<b>Jolanta Ciak:</b> Model instytucji zarządzania długiem publicznym w Polsce na tle modeli funkcjonujących w Unii Europejskiej .....	67
<b>Leszek Czapiewski, Jarosław Kubiak:</b> Synthetic measure of the degree of information asymmetry .....	78
<b>Anna Doś:</b> Decyzje o inwestycjach w technologii obniżające emisję CO <sub>2</sub> w warunkach niepewności stwarzanej przez europejski system handlu emisjami.....	87
<b>Justyna Dyduch:</b> Assessment of cost effectiveness of proecological investments .....	99
<b>Ewa Dziawgo:</b> The analysis of the properties of floored options .....	112

<b>Ryta Dziemianowicz:</b> Economic crisis and tax policy in the EU countries ...	123
<b>Józefa Famielec:</b> Financing of reformed economy of municipal waste .....	132
<b>Anna Feruś:</b> Wykorzystanie metody granicznej analizy danych do oceny ryzyka kredytowego przedsiębiorstw .....	143
<b>Joanna Fila:</b> The European Progress Microfinance Facility as an example of the support in microfinance .....	151
<b>Sławomir Franek:</b> Credibility of macroeconomic forecasts – experiences of stability and growth pact and multi-year budgeting planning .....	161
<b>Paweł Galiński:</b> Banking products and services for local governments in Poland .....	171
<b>Alina Gorczyńska, Izabela Jonek-Kowalska:</b> Depositary receipts as a source of businesses entities financing in the conditions of globalization of financial markets .....	180
<b>Jerzy Grabowiecki:</b> Struktura finansowa i organizacja japońskich grup kapitałowych <i>keiretsu</i> .....	190
<b>Sylwia Grenda:</b> Transfer pricing risk in the activity of related companies ....	201
<b>Maria Magdalena Grzelak:</b> Assessment of relationship between outlays on innovation and competitiveness of food industry enterprises in Poland....	213
<b>Agnieszka Jachowicz:</b> Public finance in Poland in the perspective of the Stability and Growth Pact .....	225
<b>Agnieszka Janeta:</b> Market indicators assessing the state of public finances: the case of selected euro zone countries.....	235
<b>Agnieszka Janeta:</b> Municipal bonds as a financing instrument for local and regional development.....	246
<b>Bogna Janik:</b> Efektywność strategii inwestycyjnych funduszy społecznie odpowiedzialnych Calvert .....	255
<b>Anna Jarzębska:</b> Areas of liquidity management in public university .....	264
<b>Tomasz Jewartowski, Michał Kaldoński:</b> Capital structure and diversification of family firms listed on the Warsaw Stock Exchange .....	278
<b>Marta Kacprzyk, Rafał Wolski, Monika Bolek:</b> Liquidity and profitability ratios influence on economic value added basing on companies listed on the Warsaw Stock Exchange.....	288
<b>Arkadiusz Kijek:</b> Sector risk modelling by harmonic method .....	301
<b>Anna Kobiałka:</b> Analysis of revenue of Lublin Voivodeship communes in 2004-2009 .....	312
<b>Anna Korombel:</b> Risk management in practice of Polish companies.....	321
<b>Anna Korzeniowska, Wojciech Misterek:</b> The role of business environment institutions in implementing SMEs' innovations .....	333
<b>Magdalena Kowalczyk:</b> Using tools of managerial accounting in public finance sector .....	342

<b>Mirosław Kowalewski, Dominika Siemianowska:</b> Cost management conducted with the utilization of Management by Objectives on an example of meat processing plant.....	352
<b>Paweł Kowalik, Błażej Prus:</b> The analysis of determining the amount of the financial equalization in German's national financial equalization systems on the example of 2011 .....	366
<b>Sylwester Kozak, Olga Teplova:</b> Listy zastawne i RMBS jako bezpieczne instrumenty finansujące rynek nieruchomości w UE .....	377
<b>Małgorzata Kożuch:</b> Tax preferences as the instrument of subsidizing of ecological investments.....	387
<b>Marzena Krawczyk:</b> Investment readiness as a determinant for raising capital from business angels .....	396
<b>Marzena Krawczyk:</b> Theory of financing hierarchy in the practice of innovative SMEs in Poland.....	406
<b>Jarosław Kubiak:</b> The receivables level planning on the basis of cycle of rotation determined by the LIFO principles and by average value .....	417
<b>Iwa Kuchciak:</b> Crowdsourcing in the creation of bank company value .....	426
<b>Marcin Kuzel:</b> Chinese foreign direct investment in the world – scale, directions and determinants of international expansion .....	438
<b>Katarzyna Lewkowicz-Grzegorzcyk:</b> Tax progression vs. income redistribution.....	448
<b>Katarzyna Lisińska:</b> Capital structure of manufacturing companies in Poland, Germany and Portugal.....	458
<b>Joanna Lizińska:</b> The long-run abnormal stock returns after seasoned equity offerings and the choice of the reference portfolio .....	467
<b>Bogdan Ludwiczak:</b> The VAR approach in the risk measurement .....	479
<b>Justyna Łukomska-Szarek:</b> Assessment of debt of local self-government units in Poland in the years 2004-2010.....	489
<b>Agnieszka Majewska:</b> Weather risk management by using quanto options in enterprises of the energy sector.....	501
<b>Monika Marcinkowska:</b> “Social accounting” – or how to measure companies’ performance in the context of stakeholders’ expectations .....	525

**Monika Marcinkowska**

Uniwersytet Łódzki

---

## RACHUNKOWOŚĆ SPOŁECZNA – CZYLI O POMIARZE WYNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW W KONTEKŚCIE OCZEKIWAŃ INTERESARIUSZY\*

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest zaprezentowanie i ocena przydatności najważniejszych narzędzi rachunkowości społecznej, czyli instrumentów służących pomiarowi wyników przedsiębiorstw w kontekście ich relacji z interesariuszami. Przedstawiono podstawy teoretyczne rachunkowości społecznej, a następnie omówiono najważniejsze narzędzia: sprawozdanie z wartości dodanej, wielopłaszczyznowe karty dokonań, sprawozdania na temat zrównoważonego rozwoju, kartę odpowiedzialności, pryzmat wyników i inne koncepcje. Wskazane narzędzia pozwalają na dokonanie pomiaru dokonań przedsiębiorstw z uwzględnieniem oceny realizacji oczekiwań interesariuszy. Niektóre z nich są także dojrzałymi koncepcjami przydatnymi w procesie zarządzania relacjami podmiotu z jego interesariuszami. Całość więczy porównanie przydatności poszczególnych instrumentów.

**Słowa kluczowe:** rachunkowość społeczna, interesariusze, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, dobrowolne ujawnienia.

### 1. Wstęp

Współcześnie obserwujemy wzrost znaczenia społecznie odpowiedzialnych postaw przedsiębiorstw i wzrost zainteresowania tworzeniem partnerskich relacji z otoczeniem podmiotów, z ich interesariuszami (od prostego uwzględnienia ich potrzeb w wiązce celów organizacji, przez zaangażowanie i współpracę, aż po delegowanie władzy i oddanie kontroli interesariuszom)<sup>1</sup>.

Aby owe procesy – uwzględnione w strategiach i systemach zarządzania przedsiębiorstwami – mogły zostać zoperacjonalizowane, konieczne jest posiadanie informacji na temat efektów działalności podmiotów w poszczególnych obszarach zainteresowania. W szczególności dotyczy to badania stopnia realizacji uprawnionych celów i oczekiwań zidentyfikowanych interesariuszy.

---

\* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki.

<sup>1</sup> Szerzej o budowaniu relacji z interesariuszami: [Friedman, Miles 2006].



Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie najważniejszych narzędzi rachunkowości społecznej (czyli instrumentów służących pomiarowi wyników przedsiębiorstw w kontekście ich relacji z interesariuszami) oraz ocena ich przydatności.

Ocena przedsiębiorstw z tej perspektywy stała się istotna w związku ze wzrostem zainteresowania ideą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz krytyką jednostronnego podejścia do kreowania wartości podmiotów gospodarczych (akcentowaniem wyłącznie dobrostanu właścicieli). Współcześnie coraz więcej zwolenników zdobywa koncepcja wartości dla interesariuszy (*stakeholder value*), co wymusza konieczność stworzenia odpowiedniego instrumentarium umożliwiającego pomiar dokonań przedsiębiorstw.

Dodatkowo należy zauważyć przydatność rachunkowości społecznej w kontekście pomiaru efektywności władztwa korporacyjnego. Obecnie promowane jest szerokie pojmowanie *corporate governance* – jako takie kształtowanie instytucji, które zmuszałoby kierownictwo do dbałości o dobro wszystkich interesariuszy i zapewniło odpowiedzialne zachowania i postawy.

Zasadne jest zatem poznanie narzędzi pomiaru i prezentacji wyników przedsiębiorstw w kontekście ich relacji z interesariuszami oraz dokonanie wyboru najbardziej adekwatnych instrumentów, przy uwzględnieniu potrzeb i możliwości zarówno samych podmiotów raportujących, jak i użytkowników informacji.

## 2. Rachunkowość społeczna

Rachunkowość społeczna jest szerokim terminem, uwzględniającym wiele form i narzędzi. W najszerszym ujęciu może oznaczać wszelkie formy danych i raportów, wychodzące poza ramy zagadnień ekonomicznych, obejmuje zatem takie inicjatywy, jak: rachunkowość społecznej odpowiedzialności, audyty społeczne, sprawozdawczość społeczna przedsiębiorstw, sprawozdawczość na temat pracowników i zatrudnienia, w tym bezpieczeństwa i higieny pracy, sprawozdawczość na temat interesariuszy, dialogu z interesariuszami, zaangażowania interesariuszy, rachunkowość i sprawozdawczość ekologiczna i środowiskowa, potrójna sprawozdawczość lub sprawozdawczość w trzech wymiarach. Można spotkać się z opinią, że rachunkowość społeczna to „uniwersum wszelkich możliwych rachunkowości i sprawozdawczości” [Gray 2002].

Uogólniając, można powiedzieć, że rachunkowość społeczna oznacza proces generowania i komunikowania zainteresowanym stronom informacji o efektach działalności podmiotów, we wszelkich istotnych aspektach (szczególnie ekonomicznych, ekologicznych, etycznych i społecznych).

Z punktu widzenia teorii interesariuszy, teorii kontraktowej przedsiębiorstwa oraz koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu przedsiębiorstwo angażuje się w sześć typów wymiany [Zakhem, Palmer, Stoll 2008]:

- wymianę pieniędzy na pracę – z pracownikami i menedżerami,
- wymianę pieniędzy na produkty i usługi – z dostawcami,

- wymianę produktów i usług na pieniądze – z klientami,
- wymianę pieniędzy płaconych później na pieniądze otrzymane teraz – z inwestorami i wierzycielami,
- wymianę pieniędzy płaconych teraz na pieniądze otrzymane później – z dłużnikami,
- wymiany pieniędzy na produkty, usługi i regulacje – z państwem.

Nakazuje to zatem dostosowanie metod pomiaru i oceny efektów działalności przedsiębiorstw (i innych podmiotów) w celu uchwycenia efektów tych kontraktów i zaangażowania interesariuszy (następuje zatem przeniesienie akcentu z właścicieli na szersze grupy interesariuszy), a w wielu przypadkach także uwzględnienia efektów innych niż finansowe.

Raporty rachunkowości społecznej nie mają obecnie charakteru obowiązkowego – są elementem wewnętrznego controllingu przedsiębiorstw, bywają też publikowane w ramach dobrowolnych ujawnień. We wszystkich bowiem wymienionych koncepcjach od odpowiedzialnego przedsiębiorstwa wymaga się (niezależnie od spełnienia określonych norm prawnych, społecznych i etycznych) transparentności – prowadzenia przejrzystej polityki informacyjnej.

W dalszej części opracowania zostaną pokrótce zaprezentowane kluczowe narzędzia stosowane w ramach rachunkowości społecznej. Część z nich ma wyłącznie wymiar finansowy (np. sprawozdanie z wartości dodanej), większość natomiast uwzględnia także miary niefinansowe. Niektóre sprawozdania zostały zestandaryzowane (np. raporty dotyczące zrównoważonego rozwoju), większość ma jednak otwarty charakter – sformułowano ogólne koncepcje, które powinny być indywidualnie dostosowane do specyfiki danego przedsiębiorstwa.

### 3. Wartość dodana

#### 3.1. Sprawozdanie z wartości dodanej

Sprawozdanie z wartości dodanej (*value added statement* – VAS) jest swoistym przekształceniem rachunku zysków i strat; opiera się na tych samych danych księgowych i tych samych technikach pomiaru wynikających z ogólnych zasad rachunkowości.

Wartość dodaną definiuje się jako różnicę między rynkową wartością efektów działalności (przychodami ze sprzedaży) a poniesionymi nakładami: kosztami materiałów, kapitałów, pracy i usług zewnętrznych. Sprawozdanie z wartości dodanej pokazuje zatem, w jaki sposób korzyści (efekty) z wysiłków podejmowanych przez przedsiębiorstwo są dzielone pomiędzy jego interesariuszy (właścicieli, wierzycieli, kierownictwo i pracowników oraz państwo) [Bao, Bao 1998].

Wartość dodana może być prezentowana w ujęciu [Riahi-Belkaoui 1999]:

- brutto:

$$S - B = DP + W + I + DD + T + R$$

– lub netto:

$$S - B - DP = W + I + DD + T + R,$$

gdzie: R – zysk zatrzymany, S – przychody ze sprzedaży, B – zakupione materiały i usługi, DP – amortyzacja, W – wynagrodzenia, I – odsetki i inne koszty finansowe, DD – dywidendy, T – podatki.

Wartość dodana może zostać obliczona metodą:

- subtraktywną – od efektów (sprzedaży) odejmuje się nakłady (koszty materiałów, usług i ewentualnie amortyzacji),
- addytywną – sumuje się kierunki rozdysponowania tworzonej wartości (wynagrodzenia, koszty finansowe, dywidendy, podatki i zysk zatrzymany).

Sprawozdanie z wartości dodanej postrzegane jest jako narzędzie rachunkowości społecznej, uwzględnia bowiem korzyści odbierane przez różnych interesariuszy podmiotu (jako redystrybucję wygenerowanej wartości dodanej). Szczególnie mocno akcentowany jest aspekt pracowników – sprawozdanie to dobitnie bowiem wskazuje, jaki jest udział czynnika ludzkiego w generowaniu wartości.

U podstaw teoretycznych tego sprawozdania leży założenie, że skoro zysk przedsiębiorstwa jest efektem wspólnego wysiłku różnych zaangażowanych stron (interesariuszy), nie mogą z niego korzystać wyłącznie właściciele; zatem konieczne jest raportowanie z rozdysponowania (wykorzystania) wartości dodanej [Purdy 1983].

### 3.2. *Expanded value added statement*

Rozszerzone sprawozdanie z wartości dodanej (*expanded value added statement*, EVAS) w znacznie większym stopniu niż standardowe VAS oddaje istotę rachunkowości społecznej. Łączy bowiem informacje ze sprawozdań finansowych z danymi społecznymi i środowiskowymi wyrażonymi w ujęciu monetarnym, koncentruje się zatem na wpływie zarówno ekonomicznym, jak i społecznym. Dzięki połączeniu tych czynników EVAS podkreśla wzajemne powiązania i współzależność gospodarki, społeczności i środowiska [Mook 2010].

Punkt wyjścia dla sporządzenia rozszerzonego sprawozdania z wartości dodanej jest analogiczny jak w przypadku zwykłego sprawozdania z wartości dodanej. Podstawową różnicą jest uwzględnienie dodatkowych czynników produkcji (nakładów), w szczególności pracy wolontariuszy (po uprzednim oszacowaniu jej wartości rynkowej). Wśród kierunków rozdysponowania wartości dodanej uwzględnia się zatem dodatkowo nakłady (w wymiarze finansowym i społecznym) związane z wolontariuszami (w tym ich osobisty rozwój, wzrost kompetencji, odniesione korzyści itp.) oraz społeczeństwem (w postaci godzin poświęconych przez wolontariuszy).

Sprawozdanie to jest szczególnie przydatne w przypadku organizacji nienastawionych na zysk (podmiotów trzeciego sektora), jednak także przedsiębiorstwa mogą je wykorzystywać, by prezentować dodatkowy aspekt swej działalności<sup>2</sup>.

Poniżej przedstawiono przykład autentycznego sprawozdania z wartości dodanej, publikowanego przez ADvTECH – spółkę zajmującą się działalnością szkoleniową oraz usługami kadrowymi (w szczególności rekrutacją).

**Tabela 1.** Sprawozdanie z wartości dodanej ADvTECH

<i>(dane w mln ZAR)</i>	2011	2010
<b>Wartość dodana</b>		
Przychody ze sprzedaży	1 605,9	1 1470,1
Przychody finansowe	11,0	9,4
Koszty świadczenia usług	<u>(429,7)</u>	<u>(383,0)</u>
	<b>1 186,9</b>	<b>1 096,5</b>
<b>Rozdysponowanie wartości dodanej</b>		
<b>Pracownicy</b>	668,2	614,8
Plące netto wypłacone pracownikom	69,6	57,2
<b>Odpowiedzialność społeczna</b>	<u>226,2</u>	<u>210,5</u>
Inwestycje społeczne i stypendia	80,4	64,7
<b>Rząd</b>	14,1	23,6
Podatki rządowe	131,7	122,2
Zapłacony podatek VAT netto	<u>92,0</u>	<u>85,5</u>
Podatek od dochodów pracowników (PAYE)	0,2	0,2
<b>Kapitałodawcy</b>	91,8	85,3
Koszty finansowe	130,9	128,5
Wypłaty dla właścicieli		
<b>Reinwestycja w grupę</b>		
Zysk zatrzymany na rozwój grupy		
	1 186,9	1 096,5

Źródło: [ADvTECH Group 2012].

Zaletą sprawozdania z wartości dodanej jest prostota tego narzędzia i łatwość pozyskania danych, co jest szczególnie istotne w przypadku dokonywania analiz z zewnątrz. Jednak ocena wyników podmiotu z punktu widzenia interesariuszy dokonana wyłącznie na podstawie sprawozdania z wartości dodanej może prowadzić do błędnych wniosków (w szczególności pozytywnego interpretowania niektórych zjawisk, które w istocie wiążą się z nieefektywnością gospodarowania). Ponadto dane finansowe oceniane w oderwaniu od uwarunkowań operacyjnych nie będą dobrą podstawą oceny korzyści generowanych przez podmiot dla jego interesariuszy. Analiza taka musi zostać rozszerzona o dane niefinansowe, operacyjne.

<sup>2</sup> Spółki często, publikując informacje na temat wolontariatu, w który angażują się ich pracownicy, uwzględniają środki i czas przeznaczane zarówno służbowo, jak i prywatnie (nie pod szyldem pracodawcy).

## 4. Wielopłaszczyznowe karty dokonań

Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga spojrzenia szerszego aniżeli przez pryzmat sprawozdań finansowych. Konieczne jest wejście w istotę zachodzących procesów oraz związki przyczynowo-skutkowe. W konsekwencji akcentuje się potrzebę zwrócenia uwagi na czynniki zarówno finansowe, jak i operacyjne, w obszarach rynkowych i marketingowych (klientowskich), sprawności zarządzania organizacją (w tym: zarządzania pracownikami) oraz prac rozwojowych.

Zastosowanie wieloprzekrojowych kart wyników ma szczególnie istotne znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwami o strukturach macierzowych, w których działają wielofunkcyjne zespoły: karty takie ułatwiają komunikowanie celów organizacji i umożliwiają ocenę realizacji z różnych perspektyw [Meyer 1994].

W literaturze i praktyce zarządzania funkcjonuje kilka modeli takich wieloaspektowych narzędzi (zob. [Marcinkowska 2002]). Poniżej zostaną zaprezentowane najważniejsze.

### 4.1. Zrównoważona karta dokonań

Spośród wielu systemów pomiaru wyników przedsiębiorstwa największe bodaj sukcesy odnosi zrównoważona karta dokonań (lub zbilansowana karta wyników) autorstwa R. Kaplana i D. Nortona (*the balanced scorecard* – BSC) [Kaplan, Norton 1996]. Autorzy zaproponowali analizę dokonań w czterech obszarach:

- wyników finansowych – czyli aspektów podlegających ocenie w ujęciu monetarnym, w kontekście zarówno danych księgowych (rachunkowości finansowej), jak i szerszych analiz ekonomicznych (w tym giełdowych),
- sukcesów rynkowych – czyli udziału w rynku, zdobywania i utrzymywania klientów, oceny organizacji przez klientów,
- wewnętrznej organizacji – czyli procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, umożliwiających jego sprawne funkcjonowanie,
- rozwoju, przygotowania do przyszłości – czyli uczenia się, innowacyjności i wdrażanych usprawnień.

„Zrównoważenie” karty polega zatem na poddaniu zbilansowanej ocenie wyników finansowych, rynkowych i organizacyjnych (zarówno bieżących, jak i przygotowania na przyszłe warunki). Podstawową cechą BSC jest przeprowadzanie powyższych analiz w aspekcie realizowanej strategii – punktem wyjścia powinna być zatem wizja i misja przedsiębiorstwa oraz sformułowana na tej podstawie strategia (oraz strategię cząstkowe – funkcjonalne), której realizacja pozwoli na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i wyróżnienie się na rynku. W tym miejscu rozpoczyna się najistotniejsze zadanie dla twórców karty: identyfikacja kluczowych czynników warunkujących realizację strategii cząstkowych i osiągnięcie sukcesu w każdej z czterech perspektyw. Przydatnym narzędziem są tu „mapy strategii” – pokazują one powiązania przyczynowo-skutkowe między różnymi miernikami (i działaniami), dzięki czemu łatwiej zauważyć, jakie inicjatywy muszą być wdrożone, aby móc do-

skonalić wyniki i realizować cele strategiczne. Z szerszej perspektywy: mapy strategii pokazują, w jaki sposób organizacja zamienia swe inicjatywy i zasoby (w tym zasoby niematerialne, takie jak wiedza pracowników i kultura korporacyjna) w wymierne rezultaty [Kaplan, Norton 2000; 2001; 2004].

W tabeli 2 przedstawiono przykład zrównoważonej karty dokonań, będący fragmentem studium przypadku prezentowanego przez Kaplana i Nortona (opartym na dokumentach wewnętrznych analizowanego przedsiębiorstwa)<sup>3</sup>.

**Tabela 2.** Zrównoważona karta dokonań Mobil NAM&R

Perspektywa	Cele strategiczne	Mierniki
Finanse	Zwrot na zaangażowanym kapitale Wykorzystanie posiadanych aktywów Rentowność Branżowy lider kosztów Zyskowny wzrost	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ROCE (ROA)</li> <li>– przepływy pieniężne</li> <li>– marża netto (vs. konkurenci)</li> <li>– pełny koszt w przeliczeniu na dostarczony galon (vs. konkurenci)</li> <li>– stopa wzrostu sprzedaży (vs. sektor)</li> <li>– udział produktów premium w przychodach ze sprzedaży</li> <li>– przychody i marża na produktach innych niż benzyna</li> </ul>
Klienci	Stale zadowalać docelowych klientów  Zbudować obustronnie satysfakcjonujące relacje z dilerami	<ul style="list-style-type: none"> <li>– udział w wybranych kluczowych rynkach</li> <li>– <i>rating mystery shopper</i></li> <li>– wzrost wyniku brutto dilerów</li> <li>– satysfakcja dilerów (ankieta)</li> </ul>
Procesy wewnętrzne	Innowacyjne produkty i usługi  Najlepsze zespoły franczyzowe Rafineria – wyniki operacyjne  Zarządzanie zapasami  Branżowy lider kosztów Jakość  Poprawa bezpieczeństwa (BHP i wpływ na środowisko naturalne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ROI nowych produktów</li> <li>– poziom akceptacji nowych produktów</li> <li>– ocena jakości dilerów</li> <li>– luka wydajności</li> <li>– długość nieplanowanych przestoju</li> <li>– poziom zapasów</li> <li>– poziom braków</li> <li>– koszty działań (vs. konkurenci)</li> <li>– doskonałe zamówienia (zgodne ze specyfikacją, na czas)</li> <li>– liczba incydentów ekologicznych</li> <li>– wskaźnik dni nieobecności w pracy</li> </ul>
Uczenie się i rozwój	Zmotywowani i przygotowani pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– satysfakcja pracowników (ankieta)</li> <li>– stopień realizacji przez pracowników indywidualnych celów</li> <li>– dostępność wymaganych kwalifikacji</li> <li>– dostępność strategicznej informacji</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kaplan, Norton 2001].

<sup>3</sup> Autorzy prezentują strategię badanego przedsiębiorstwa i wskazują sposób wyboru celów strategicznych i wskaźników, za pomocą których oceniany jest postęp we wdrażaniu tej strategii.

Zaletą zrównoważonej karty wyników jest umożliwienie wieloaspektowej oceny przedsiębiorstwa; uwzględnia się tu bowiem dane nie tylko finansowe, ale także operacyjne i rynkowe. Spojrzenie na dokonania podmiotu w czterech perspektywach umożliwia lepsze zrozumienie generowanych przezeń wyników finansowych i jego pozycji rynkowej. W zależności od specyfiki działalności, modelu biznesowego i przyjętej strategii BSC może być wykorzystane do oceny relacji z tymi interesariuszami, na których podmiot pragnie się koncentrować (w szczególności: klientami – perspektywa rynkowa, właścicielami i wierzycielami – perspektywa finansowa, pracownikami – perspektywa procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju, dostawcami i partnerami – perspektywa procesów wewnętrznych).

Wadą BSC może być nieadekwatny dobór wskaźników i nadmierna koncentracja na danych operacyjnych (np. na liczbie klientów i udziale w rynku, a nie na rentowności i wartości klientów). Jednakże jeśli właściwie zostanie przeprowadzona analiza zależności celów strategicznych z czynnikami warunkującymi odniesienie sukcesu w poszczególnych obszarach i wybrane zostaną kluczowe wskaźniki, które w najlepszy sposób pozwalają ocenić wyniki, wówczas narzędzie to jest bardzo przydatne dla celów zarządczych, a w przypadku dostępności danych jest także cenne w analizach zewnętrznych.

## 4.2. Nawigator

W krajach skandynawskich szczególnie dynamicznie rozwija się koncepcja kapitału intelektualnego (KI), na który – według autorów – składa się [Edvinsson, Malone 1997]:

- kapitał ludzki – tworzony przez wiedzę, umiejętności, doświadczenie pracowników i menedżerów,
- kapitał strukturalny – będący infrastrukturalnym wsparciem kapitału ludzkiego,
- kapitał klientowski (często włączany do kapitału strukturalnego) – tworzony przez owocne relacje z lojalnymi klientami przedsiębiorstwa.

Nawigator (*navigator*) jest narzędziem prezentującym kapitał finansowy i intelektualny przedsiębiorstwa, czyli urządzeniem służącym zobrazowaniu:

- przeszłych dokonań spółki (perspektywa finansów),
- jej teraźniejszego stanu (perspektywa klientów i procesów wewnętrznych) oraz
- przygotowania na przyszłość (perspektywa odnowy i rozwoju);
- centralną perspektywą jest zaś perspektywa ludzi (pracowników przedsiębiorstwa).

Tym samym nawigator jest uważany za narzędzie pozwalające ocenić całościową sytuację przedsiębiorstwa. Autorzy koncepcji podkreślają, że nie istnieją uniwersalne mierniki, które mogłyby być zastosowane przez każde przedsiębiorstwo – co więcej, nawet w obrębie jednego podmiotu poszczególne jednostki mogą mieć wyspecyfikowane odmienne wskaźniki, które lepiej będą oddawać ich specyfikę w organizacji.

Poniżej przedstawiono przykład nawigatora dla jednej z dywizji Skandii, pochodzący z autentycznych raportów dostępnych publicznie.

**Tabela 3.** Nawigator dla dywizji Skandia Asset Management

Perspektywa	Wskaźniki	1999	1998
Finanse	Wynik operacyjny (mln SEK)	273	54
	Aktywa zarządzane (mln SEK)	316	277
	Wskaźnik kosztów	64	86
Klienci	Przepływy kapitałów – udział w rynku (wpływy i wypływy dla wszystkich funduszy), %	7,8	4,9
	– Skandia Fonder	9,0	-10,6
	– Skandia Fondsforvaltning	116	122
	Ważony zwrot funduszy Skandia Fonder/ Fondsforvaltning w porównaniu z indeksem (100% = indeks)	117	102
	Zwrot funduszu Skandia Liv w porównaniu z indeksem (100% = indeks)		
Procesy	Udział kosztów IT w kosztach operacyjnych ogółem (%)	16	16
	Liczba specjalistów w zakresie inwestowania	72	64
	Wskaźnik aktywności (cel = 100%), %	73	–
Rozwój	Liczba nowych funduszy	6	4
	Liczba nowych klientów instytucjonalnych	23	7
	Udział kluczowych systemów IT nowszych niż dwuletnie, %	60	40
Pracownicy	Liczba pracowników	234	203
	Ogólna ocena – <i>nawigator insight</i> (cel > 75)	67	–
	Pracownicy z wyższym wykształceniem, %	60	60

Źródło: [Skandia... 2000].

Podstawowym czynnikiem odróżniającym nawigatora od zrównoważonej karty dokonań jest położenie nacisku na pracowników – perspektywa ludzi ma w nawigatorze główne znaczenie. Pomysłodawcy BSC podkreślają jednak, że zrównoważona karta dokonań może być swobodnie rozbudowywana tak, by w jak najlepszym stopniu nadać jej indywidualny charakter i odzwierciedlić specyfikę strategii danego przedsiębiorstwa, zatem nic nie stoi na przeszkodzie, by włączyć perspektywę pracowników jako dodatkowy element (lub rozbudować o te aspekty sekcje dotyczące procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju).

#### 4.3. *Tableau de bord de gestion*

*Tableau de bord de gestion* (TBG) oznacza w dosłownym tłumaczeniu tablicę rozdzielczą zarządzania, stanowi zestaw wskaźników umożliwiający całościową ocenę wyników przedsiębiorstwa i prowadzonych przezeń operacji [Bourguignon, Malletret, Nørreklit 2004]. Wraz ze wzrostem popularności rachunkowości społecznej tak-



że to narzędzie zostało jeszcze bardziej nakierunkowane na prezentację aspektów społecznych oraz socjoekonomicznych [Martory 2004].

Wskaźniki *tableau de bord* w dużej mierze koncentrują się na danych niefinansowych, gdyż z założenia ich celem było uzupełnienie niepełnych (a przez to mało przydatnych w zarządzaniu) danych pochodzących z rachunkowości. TBG jest narzędziem służącym obserwacji i ocenie realizacji określonych zadań (nie tylko finansowych), które dzięki swej konstrukcji przyczynowo-skutkowej ułatwiają analizę określonych zjawisk i reakcję w przypadku niepożądanych relacji. Obecnie główny akcent kładzie się na analizę działań: rozrysowuje się cele sformułowane w przedsiębiorstwie i określa, jakie czynniki prowadzą do ich realizacji (nazywane są one „krytycznymi czynnikami sukcesu” lub „zmiennymi kształtującymi działania”); dla poszczególnych czynników określone są następnie plany działania. Taka analiza przyczynowo-skutkowa celów i działań ułatwia podejmowanie właściwych decyzji i koncentrację na najistotniejszych obszarach.

TBG jest narzędziem bardzo zbliżonym do zrównoważonej karty dokonań (w szczególności po rozbudowaniu przez Kaplana i Nortona koncepcji map strategii). Podobnie zatem jak BSC jest przede wszystkim przydatna w analizach wewnętrznych i może być wykorzystana do operacjonalizacji strategii przedsiębiorstwa, uwzględniając przy tym jego relacje z wybranymi interesariuszami. TBG jest bardziej elastycznym narzędziem, w którym poszczególne perspektywy oceny wyników przedsiębiorstwa tworzone są w zależności od potrzeb i uwarunkowań konkretnego analizowanego podmiotu.

#### 4.4. Monitor aktywów niematerialnych

Monitor aktywów niematerialnych (*intangible assets monitor* – IAM) jest propozycją zestawu mierników propagowaną przez zwolenników koncepcji kapitału intelektualnego [Sveiby 1997]. Podkreślają oni, że dane finansowe pozwalają ocenić migawkowy obraz przeszłych dokonań, natomiast monitor daje pogląd na sytuację bieżącą. Główną korzyścią z monitora są nie tyle same wartości wskaźników, ile raczej zrozumienie, gdzie znajdują się czynniki, które w przyszłości będą kluczowe dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Koncepcja monitora zasadza się na stwierdzeniu, że sposób, w jaki zarządzamy naszymi pracownikami, klientami i inwestycjami w procesy wewnętrzne, istotnie wpływa na naszą bieżącą rentowność i przyszły sukces przedsiębiorstwa.

Wskaźniki podzielone są na dwie główne grupy: aktywa materialne i niematerialne. Te ostatnie są następnie uszczegółowione w trzech podgrupach dotyczących:

- klientów (struktura zewnętrzna),
- organizacji (struktura wewnętrzna),
- pracowników (kompetencje).

W każdej podgrupie wyodrębnione są wskaźniki: odbudowy/wzrostu, wydajności i stabilności – w tych bowiem elementach dostrzega się źródła wartości. Dobór konkretnych mierników jest oczywiście uzależniony od strategii podmiotu.

W tabeli 4 przedstawiono przykład monitora aktywów niematerialnych publikowanego przez Infosys w publicznie dostępnym raporcie rocznym.

**Tabela 4.** Monitor aktywów niematerialnych – Infosys

Perspektywa	Wskaźniki	1998/99	1997/98
Klienci (struktura zewnętrzna)	ODBUDOWA/WZROST		
	– roczne tempo wzrostu przychodów	97	81
	– odsetek przychodów od klientów ważnych dla wizerunku Infosys	49	49
	– odsetek sprzedaży eksportowej	98	96
	– odsetek sprzedaży eksportowej	39	45
	– liczba nowych klientów	407	243
	WYDAJNOŚĆ	90	83
	– przychody na klienta (RS w lakhs)	28	35
	STABILNOŚĆ	44	50
	– sprzedaż powtórna/sprzedaż ogółem (%)		
	– sprzedaż dla pięciu największych klientów/sprzedaż ogółem (%)		
	– sprzedaż dla dziesięciu największych klientów/sprzedaż ogółem (%)		
Organizacja (struktura wewnętrzna)	ODBUDOWA/WZROST		
	– inwestycje w IT/wartość dodana (%)	11,71	14,12
	– wydatki na badania i rozwój/wartość dodana (%)	2,62	2,88
	– łączne inwestycje w organizację/wartość dodana (%)	19,16	18,52
	WYDAJNOŚĆ	14,90	17,10
	– średni udział pracowników wsparcia (%)	107	72
	– przychody na jednego pracownika wsparcia (RS w lakhs)	30,88	31,15
STABILNOŚĆ			
– średni wiek pracowników wsparcia			
Pracownicy (kompetencje)	ODBUDOWA/WZROST		
	– indeks wykształcenia pracowników	10,731	7,326
	WYDAJNOŚĆ	13,690	10,670
	– wartość dodana na jednego inżyniera oprogramowania (RS w lakhs)	11,650	8,840
	– wartość dodana na jednego pracownika (RS w lakhs)	26,140	26,560
STABILNOŚĆ			
– średni wiek wszystkich pracowników			

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Infosys 1999].

Monitor aktywów niematerialnych jest narzędziem zbliżonym do zrównoważonej karty dokonań i nawigatora, jednak koncepcja ta pozwala silniej zaakcentować potencjalne źródła wartości (wzrost, wydajność, stabilność) w obrębie poszczególnych perspektyw. Zastosowany do oceny relacji podmiotu z interesariuszami może zatem uwypuklić najważniejsze aspekty w wymiarze długoterminowym.

## 5. Sprawozdania na temat zrównoważonego rozwoju

### 5.1. Sprawozdania „w trzech wymiarach”

Wraz z rozwojem świadomości ekologicznej i koncepcji zarządzania ekologicznego rośnie zapotrzebowanie na informacje na temat wpływu przedsiębiorstwa na środowisko naturalne. Celem dostosowania się do stawianych wymogów w rachunkowości zaczął się rozwijać system tzw. rachunkowości środowiska naturalnego – uwzględniającej aspekty ekologiczne.

Ciała regulacyjne oraz organizacje środowiskowe wydały dotychczas wiele rekomendacji, wytycznych i standardów dotyczących raportów ekologicznych; należy tu w szczególności wymienić inicjatywy: organizacji międzynarodowych (np. UE, ONZ), regulatorów i organizacji środowiskowych rachunkowości (np. FEE, ICAEW, CICA, ACCA, Group of 100) oraz inicjatywy społeczne (np. GRI). Część z tych wytycznych dotyczy kompleksowych raportów tworzonych w zgodzie z koncepcjami zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, obejmując sferę wyników finansowych, ekologicznych i społecznych.

W przypadku raportów na temat zrównoważonego rozwoju – zwłaszcza, gdy są one oparte na oficjalnych wytycznych – mamy do czynienia z trzema perspektywami: ekonomiczną, ekologiczną i społeczną. W przypadku, gdy raporty dotyczą odpowiedzialności społecznej, najbardziej akcentowane są etyczne aspekty działalności spółki oraz jej wpływ na społeczeństwo (korzyści, jakie społeczności lokalne, narodowe i globalne odnoszą dzięki działalności spółki), prawa człowieka (przede wszystkim w odniesieniu do praktyk zatrudniania i zarządzania zasobami ludzkimi) i działalność przyjazna środowisku naturalnemu.

Omawiając sprawozdawczość w obszarze zrównoważonego rozwoju, należy przywołać standardy opracowywane przez konsorcjum AccountAbility (AA1000). Standardy te są całościową koncepcją wytycznych dotyczących zasad odpowiedzialności na rzecz zrównoważonego rozwoju, w tym procesu raportowania, z uwzględnieniem zarówno zasad dotyczących organizacji procesu sprawozdawczości, jak i wyboru zakresu ujawnień, a także niezależnej weryfikacji publikowanych informacji.

Standardy AA1000 omawiają dwa rodzaje mierników działalności: efekty (*output*) – natychmiastowe wyniki działalności, i wyniki (*outcome*) – zmiany lub korzyści będące konsekwencją efektów [AccountAbility 2008].

Najbardziej rozpowszechnionym standardem „sprawozdawczości trójwymiarowej” jest inicjatywa GRI (*global reporting initiative*). Jej efektem jest ramowa koncepcja sprawozdawczości, obejmująca: zasady i wytyczne dotyczące sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, techniczne protokoły sprawozdawczości, standardy ujawnień, a także – w kilku przypadkach – suplementy branżowe, odnoszące się do kwestii specyficznych dla wybranych sektorów gospodarki [GRI 2011]. Aby umożliwić porównywalność informacji, standard precyzuje wymagane infor-

macje (ilościowe i jakościowe) oraz definiuje wiele wskaźników w poszczególnych obszarach (finansowym, ekologicznym i społecznym). W zależności od skali wdrożenia standardów i zakresu ewentualnych niezależnych usług poświadczających (lub jedynie własnej deklaracji podmiotu raportującego) określa się różne poziomy wdrożenia standardu.

## 5.2. Rachunkowość zintegrowana

Na fali popularności inicjatyw rozszerzających tradycyjną sprawozdawczość w duchu idei zrównoważonego rozwoju powstała koncepcja tzw. raportowania zintegrowanego.

Jest to podejście do sprawozdawczości przedsiębiorstw, które pokazuje powiązania między strategią organizacji, zarządzaniem i wynikami finansowymi oraz społeczny, środowiskowy i ekonomiczny kontekst, w jakim prowadzi ona działalność. Akcentuje się, że poprzez wzmocnienie tych połączeń zintegrowane raportowanie może pomóc przedsiębiorstwom w podejmowaniu bardziej zrównoważonych decyzji i umożliwić inwestorom oraz innym zainteresowanym stronom zrozumienie, jakie są prawdziwe wyniki podmiotu.

Międzynarodowy Komitet Raportowania Zintegrowanego (*International Integrated Reporting Committee*, IIRC) opracował ramową koncepcję rachunkowości zintegrowanej [IIRC2011], czyli projekt łączący informacje na temat wyników finansowych, środowiskowych (ekologicznych), społecznych oraz na temat zarządzania podmiotem, w przejrzystym, zwięzłym, spójnym, porównywalnym i zintegrowanym formacie. Istotą zintegrowanego raportowania jest sporządzanie jednego spójnego raportu, co jednak nie oznacza wyłącznie scalenia wszelkich publikowanych dotąd raportów w jeden dokument, ale konieczne jest tu akcentowanie powiązań między strategią podmiotu, zarządzaniem, wynikami finansowymi, społecznymi i środowiskowymi oraz ekonomicznym kontekstem jego działalności. Nie chodzi zatem o generowanie nowych informacji<sup>4</sup>, lecz raczej o wskazanie powiązań między nimi. Co istotne, projekt zakłada zaangażowanie w proces raportowania zintegrowanego kluczowych interesariuszy przedsiębiorstwa.

Wśród podstawowych korzyści zintegrowanego raportowania wskazuje się przede wszystkim: większą przejrzystość i klarowność przekazywanych informacji, umożliwienie podejmowania lepszych decyzji, szersze zaangażowanie interesariuszy i zmniejszenie ryzyka refutacyjnego [Eccles, Krzus 2010]. Uogólniając, można wskazać tu wszystkie zalety, jakie przypisuje się rozszerzonej sprawozdawczości [Marcinkowska 2004].

---

<sup>4</sup> Co więcej, koncepcja zakłada redukcję niektórych obecnych ujawnień, które nie są istotne dla odbiorców, a które utrudniają analizę raportu.

## 6. Narzędzia analizy relacji z interesariuszami

### 6.1. Karta odpowiedzialności

Karta odpowiedzialności (*accountability scorecard*, ASC) opiera się na założeniu współdziałania różnych grup interesów i wywieraniu przez nie wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa [Nickols 2002]. Karta służy ocenie działania organizacji – koncentruje się na ocenie stopnia, w jakim przedsiębiorstwo integruje się i odpowiada na potrzeby i wymagania swych interesariuszy. Poszukuje równowagi między relacjami organizacji z jej kluczowymi grupami interesów. Karta ułatwia równoważenie potrzeb i wymagań interesariuszy. Akcentuje się bowiem, że długoterminowy sukces każdej organizacji zależy od stałej zdolności do zamiany jej efektów (*outputs*) w nowe nakłady (*inputs*), tj. wymiany produktów, usług, wynagrodzeń, dywidend, kosztów obsługi długu na materiały, wyposażenie od dostawców, pracę od pracowników, pieniądze od klientów, inwestorów i wierzycieli. Innymi słowy, długoterminowy sukces zapewnia zdolność organizacji i jej interesariuszy do ciągłego równoważenia, integrowania i zaspokajania uzasadnionych potrzeb i oczekiwań, bez stałego lub powtarzalnego poświęcania jednych dla drugich.

Autor wyróżnia 5 głównych grup interesów: klientów, pracowników, kierownictwo, dostawców i społeczeństwo (lub społeczność lokalną), podkreślając, że identyfikacja interesariuszy jest kwestią indywidualną każdej organizacji.

Podstawowym celem karty jest odpowiedź na dwa pytania:

- jak radzimy sobie z przekazywaniem interesariuszom tego, czego potrzebują?
- jak radzimy sobie z uzyskiwaniem od interesariuszy tego, co chcemy?

Dla każdej grupy interesów należy zatem wskazać z jednej strony zaspokojone potrzeby i oczekiwania, a drugiej – otrzymany od niej wkład. Dla poszczególnych aspektów należy określić adekwatne mierniki; ich porównanie pozwala ocenić poziom zrównoważenia otrzymywanych przez przedsiębiorstwo kontrybucji i przekazywanych zachęt w odniesieniu do wszystkich zidentyfikowanych grup interesariuszy.

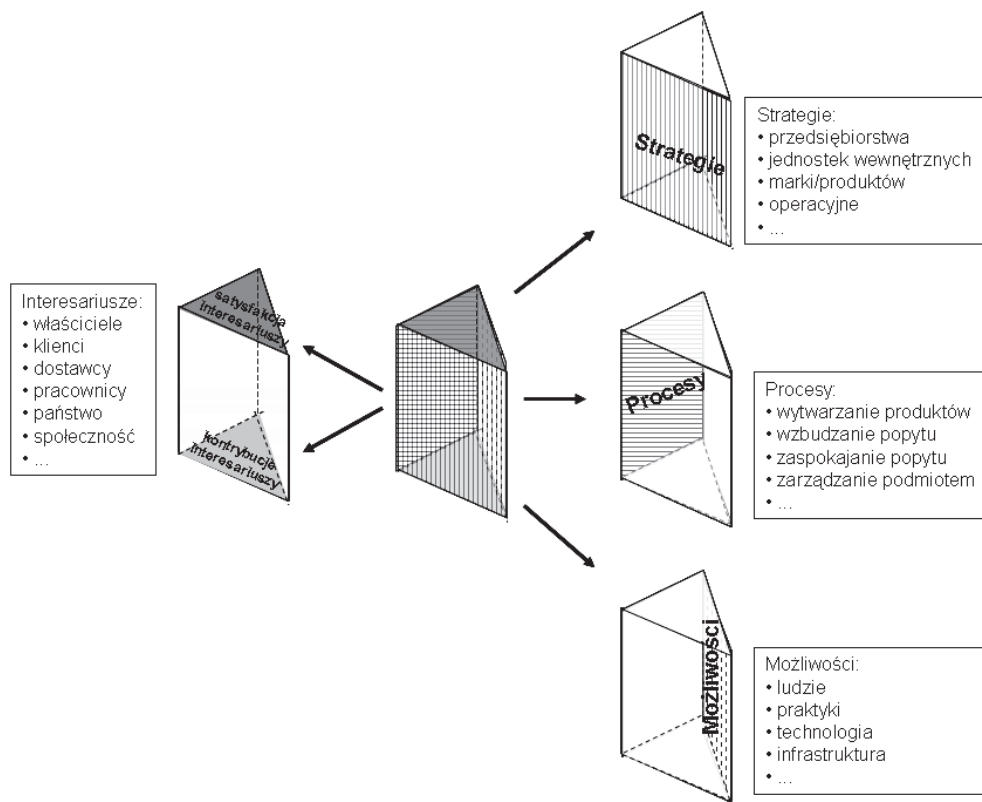
### 6.2. Pryzmat wyników

Bardziej rozbudowanym od karty odpowiedzialności narzędziem służącym ocenie relacji podmiotu z interesariuszami jest „pryzmat wyników”. To system pomiaru dokonań, składający się z pięciu powiązanych perspektyw – dotyczą one [Nelly, Adams, Kennerley 2002]:

- satysfakcji interesariuszy – kim są kluczowi interesariusze i jakie są ich potrzeby i oczekiwania?
- kontrybucji interesariuszy – jakiego wkładu podmiot oczekuje od najważniejszych interesariuszy?
- strategii – jakie podmiot ma strategie, by zaspokoić oba zestawy potrzeb i oczekiwań?
- procesów – jakich procesów podmiot potrzebuje dla wdrożenia tych strategii?

- zaplecza – jakie zaplecze (możliwości, zasoby) jest potrzebne, by przeprowadzić i wzmacniać te procesy?

Istotę tej koncepcji ilustruje rys. 1.



Rys. 1. Koncepcja pryzmatu wyników

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Nelly, Adams, Kennerley 2002].

Dla każdej grupy zidentyfikowanych interesariuszy przedsiębiorstwo powinno przeprowadzić analizę czynników satysfakcji (odpowiedzialności podmiotu za realizację oczekiwań interesariuszy) oraz wnoszonych kontrybucji (wkładu wnoszonego przez interesariuszy), a następnie ocenić je w kontekście możliwych strategii zarządzania relacjami z tymi interesariuszami, realizowanych procesów oraz posiadanego zaplecza umożliwiającego wdrożenie strategii. W tabeli 5 przedstawiono przykładowy zestaw mierników, jakie mogą być zastosowane w analizie relacji przedsiębiorstwa z klientami.

**Tabela 5.** Pryzmat wyników – klienci

Element pryzmatu	Przykładowe mierniki
Satysfakcja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poziom satysfakcji klientów (jakość, niezawodność, wygoda, wartość)</li> <li>– oceny porównawcze</li> <li>– liczba skarg i zażaleń klientów</li> <li>– liczba reklamacji</li> <li>– liczba zwrotów</li> <li>– poziom oszczędności osiągnięty przez klientów</li> </ul>
Kontrybucje	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rentowność klientów</li> <li>– lojalność klientów/wskaźnik odejść</li> <li>– wartość klientów</li> <li>– wartość utraconej działalności</li> <li>– wartość powtórzonych zakupów</li> <li>– poziom skłonności rekomendowania</li> <li>– liczba wdrożonych sugestii poprawy zgłoszonych przez klientów</li> <li>– precyzja planowania popytu</li> <li>– poziom ryzyka kredytowego (płatności na czas/płatności opóźnione/brak płatności)</li> </ul>
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba klientów</li> <li>– poziom sprzedaży nowych/starych produktów</li> <li>– poziom powtórných zakupów</li> <li>– udział w rynku</li> <li>– rentowność klientów</li> </ul>
Procesy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przeciętny czas realizacji zamówienia/zlecenia</li> <li>– koszty złej jakości</li> <li>– odsetek reakcji na reklamy/promocje</li> <li>– odsetek wizyt na stronie internetowej/ofert/kontaktów prowadzących do sprzedaży</li> <li>– poziom inwestycji w nowe/ulepszone produkty i rozwój usług</li> </ul>
Zaplecze (możliwości)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poziom popytu w relacji do zdolności zaspokojenia</li> <li>– segmentacja i profilowanie produktów</li> <li>– świadomość, percepcja i pozycjonowanie marki</li> <li>– porównanie cen</li> <li>– przychody ze sprzedaży według kanałów dystrybucji/sprzedawców</li> <li>– koszty pozyskania nowych produktów w relacji do kosztów utrzymania obecnych klientów</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Nelly, Adams, Kennerley 2002].

Opisywane narzędzie w najwyższym stopniu jest zatem przydatne w pomiarze wyników przedsiębiorstw w kontekście ich relacji z interesariuszami. Co istotne, jest to model całościowy: mierzy obie strony tych relacji: zarówno korzyści odniesione przez poszczególne grupy interesariuszy, jak i kontrybucje przez nie wnoszone na rzecz przedsiębiorstwa (czyli jego potrzeby i oczekiwania spełniane przez grupy interesów). Dodatkowo pryzmat wyników może być podstawą systemu zarządzania – a nie tylko raportowania. Uwzględnia bowiem także perspektywy: przyjętych przez podmiot strategii, procesów zachodzących w organizacji oraz jej możliwości

(posiadane zasoby). Jest to zatem podstawa do zarządzania podmiotem przy wykorzystaniu relacji z interesariuszami.

## 7. Inne narzędzia pomiaru wyników

Oprócz wymienionych w literaturze przedmiotu oraz znanych z praktyki firm consultingowych istnieje wiele innych modeli, które mogą być uznane za element rachunkowości społecznej (w jej ogólnej definicji). Modele te starają się bowiem dokonać pomiaru wyników podmiotu w kontekście szerszym aniżeli wyłącznie perspektywa finansowa, względnie poszukują źródeł wartości finansowej w rozmaitych czynnikach (w tym analizując interakcje podmiotu z różnymi grupami interesariuszy). Można tu wymienić m.in.: piramidę wyników, model EFQM, tworzenie wartości całkowitej oraz indeks kreacji wartości.

Piramida wyników pozwala oceniać wyniki w zakresie realizacji wizji i misji przedsiębiorstwa, zestawiając ze sobą cele i miary dotyczące efektywności zewnętrznej (aspekty rynkowe, np. satysfakcja klientów, elastyczność) oraz efektywności wewnętrznej (aspekty finansowe, np. produktywność, elastyczność) [Cross, Lynch 1992]. Nazwa odwołuje się do piramidy, gdyż model jest zobrazowany trójkątem: na jego szczycie jest właśnie wizja i misja, a stopniowo schodzi się przez jednostki biznesowe i systemy biznesowe oraz poszczególne departamenty i centra aż po poszczególne operacje (które są podstawą trójkąta).

Model Doskonałości EFQM został opracowany przez Europejską Fundację Zarządzania Jakości [EFQM 2010]. U podstaw modelu leży osiem podstawowych zasad, które definiują doskonałość i wyznaczają kierunek dla organizacji pragnących się doskonalić; są nimi: osiąganie zrównoważonych wyników, tworzenie wartości dla klienta, przywództwo oparte na wizji, inspiracji i rzetelności, zarządzanie przez procesy, odnoszenie sukcesów dzięki pracownikom, krzewienie kreatywności i innowacji, budowanie relacji partnerskich, przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważony rozwój w przyszłości. W model wbudowane jest narzędzie oceny („układ logiczny RADAR”), umożliwiające analizę potencjału (układ tworzą trzy elementy: podejście, wdrożenie oraz ocena i doskonalenie) oraz analizę wyników (układ tworzą dwa elementy: adekwatność i użyteczność oraz wyniki działalności). Jako iż w modelu akcentuje się rolę pracowników, klientów i społeczeństwa, jest on traktowany jako podstawa dla budowania partnerstwa; kryteria samooceny w nim zawarte mają zatem analogiczny szeroki wymiar, znacznie wykraczający poza aspekty finansowe.

Tworzenie wartości całkowitej (*total value creation* – TVC) to inicjatywa Kanadyjskiego Instytutu Biegłych Księgowych (CICA), mająca na celu stworzenie narzędzia sprawozdawczego, umożliwiającego zrozumienie wartości tworzonej przez organizację dla wszystkich jej interesariuszy. Punktem wyjścia jest przyjęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i uznanie, że na jego działalności powinni skorzystać nie tylko właściciele, ale i inne zainteresowane strony. Analizę tworzenia



wartości rozpoczyna zatem identyfikacja kluczowych interesariuszy przedsiębiorstwa. W następnym kroku identyfikowane są oczekiwania poszczególnych zainteresowanych stron względem działań spółki (i ich efektów). Zwieńczeniem analiz jest wskazanie zestawu mierników ukazujących wyniki przedsiębiorstwa (np. faktyczne względem planowanych lub wobec konkurentów) w obliczu owych oczekiwań. Opisywane narzędzie jest ciekawym przykładem szerszego spojrzenia na wartość przedsiębiorstwa; umożliwia ono m.in. ocenę wartości i konkurencyjności postrzeganej przez poszczególne grupy interesów [Svendsen i in. 2001].

Indeks tworzenia wartości (*value creation index* – VCI) [Nowak, Stanoch 2001] jest narzędziem służącym analizie źródeł wartości rynkowej przedsiębiorstw, będącym efektem badań *measures that matter* [Cap Gemini Ernst & Young 2000], służących identyfikacji najistotniejszych czynników tworzenia wartości, wraz z określeniem siły ich wpływu. Na podstawie analizy różnych czynników niematerialnych stworzono listy aspektów, które w najwyższym stopniu wpływają na wartość podmiotów. Główne przeanalizowane czynniki to: innowacje, jakość, klienci, zarządzanie, alianse, technologia, marki, pracownicy, ekologia, a ich relatywna istotność zależy od sektora gospodarki<sup>5</sup>. Dalsza część badań pozwoliła na wskazanie głównych 39 wskaźników (pogrupowanych w 8 obszarach), które pozwalają wnikliwie ocenić przedsiębiorstwo w perspektywie niefinansowej, w tym satysfakcji kluczowych interesariuszy. Narzędzie to jest zatem godnym zainteresowania przykładem spojrzenia na kreowaną wartość przedsiębiorstwa. Nadrzędnym celem jest generowanie wartości finansowej, jednak silnie akcentowana jest konieczność uwzględnienia w strategii podmiotu oczekiwań jego interesariuszy.

## 8. Podsumowanie

Omówione w niniejszym artykule narzędzia i inicjatywy są jedynie przykładami instrumentów rachunkowości społecznej. W praktyce rozszerzonego raportowania przedsiębiorstw można wskazać współcześnie dwa nurty: korzystanie przez przedsiębiorstwa ze standardów i wytycznych, stanowiących ramy konceptualne lub gotowe narzędzia, lub szablony do tworzenia sprawozdań oraz tworzenie własnych autorskich propozycji rozwiązań rozszerzonej sprawozdawczości.

Należy podkreślić, że obydwie podejścia umożliwiają zwykle stworzenie zindywidualizowanego raportu, pozwalającego ocenić dokonania podmiotów w kontekście oczekiwań interesariuszy. Dobór narzędzi i zakres ich zastosowania jest zależny przede wszystkim od wizji i strategii podmiotu, w tym zwłaszcza strategii wobec kwestii zaangażowania interesariuszy i chęci wykreowania wizerunku podmiotu przejrzystego.

---

<sup>5</sup> Przykładowo w instytucjach finansowych najistotniejsze kwestie to (w kolejności): alianse, pracownicy, zarządzanie, marki, innowacje, technologia, klienci.

Należy mieć na względzie, że – jak zawsze w przypadku generowania wszelkich informacji – celem tworzenia i upubliczniania raportów nie jest raportowanie samo w sobie; służy ono skoncentrowaniu uwagi na istotnych kwestiach i wzmożeniu wysiłków w celu poprawy generowanych wyników. W omawianych przypadkach dotyczy to wyników odnoszących się do wartości dla interesariuszy.

Współcześnie przedsiębiorstwa, dbając o swą reputację i starając się kształtować wizerunek podmiotów odpowiedzialnych wobec swych interesariuszy, znacząco rozszerzają zakres ujawnianych informacji (wiele z zaprezentowanych tu narzędzi jest wykorzystywanych w raportach publikowanych przez przedsiębiorstwa). W dalszym ciągu jednak rachunkowość społeczna jest wykorzystywana przede wszystkim wewnątrz, dla celów oceny relacji z interesariuszami i wspierania procesów zarządzania nimi. Często zatem w oficjalnych publikacjach korporacyjnych odnaleźć można choćby wzmianki o tym, że wewnątrz są stosowane określone instrumenty rachunkowości społecznej (choć zwykle nie jest podawana ta nazwa), lecz nie są publikowane konkretne dane. Zazwyczaj wynika to z obawy o ujawnienie tajemnicy handlowej i pogorszenie pozycji konkurencyjnej wskutek niepożądanego wykorzystania ujawnionych informacji. Oceniając rozwój dobrowolnych ujawnień, w ciągu ostatnich lat można jednak zauważyć silną tendencję wzrostową (co wynika m.in. z rosnącego zainteresowania kwestiami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i krytyki podejścia maksymalizacji bogactwa właścicieli). Dzięki rozwojowi i popularyzacji rachunkowości społecznej możliwe jest dokonywanie pełniejszych ocen przedsiębiorstw – w kontekście zarówno tworzonej wartości dla interesariuszy, jak i generowania długoterminowej (a zatem uwzględniającej realizację uzasadnionych oczekiwań interesariuszy) wartości dla właścicieli.

Omówione w artykule instrumenty są bardzo zróżnicowane pod względem zarówno podstawowego celu wykorzystania, jak i wyboru mierzonych aspektów działalności przedsiębiorstw. Wszystkie one umożliwiają choćby częściową ocenę realizacji oczekiwań interesariuszy podmiotu. Stopień przydatności poszczególnych narzędzi do tego celu jest uzależniony przede wszystkim od samej ich konstrukcji, w tym zwłaszcza możliwości zidentyfikowania perspektyw poszczególnych interesariuszy (najlepszym narzędziem pod tym względem jest pryzmat wyników, w bardzo wysokim stopniu są tu także przydatne sprawozdania na temat zrównoważonego rozwoju; w przypadku innych narzędzi dostępne są ograniczone dane, zazwyczaj rozproszone w różnych częściach raportów). Drugim aspektem warunkującym przydatność w tym kontekście jest zakres uwzględnianych interesariuszy. W przypadku pryzmatu wyników istnieje tutaj pełna dowolność (możliwe jest wskazanie pełnego spektrum zainteresowanych stron), bardzo szeroki zakres możliwy jest także w przypadku sprawozdania na temat zrównoważonego rozwoju. Relatywnie duże możliwości dają tu TVC i VCI, w przypadku pozostałych narzędzi zaś możliwości te są ograniczone. Trzecim kluczowym czynnikiem wpływającym na przydatność dla oceny oczekiwań interesariuszy jest możliwość uwzględnienia danych niefinansowych. Z wyjątkiem sprawozdania z wartości dodanej wszystkie narzędzia mają

taką funkcjonalność (możliwe jest zdefiniowanie dowolnych mierników, w tym także niefinansowych). O ile zatem niemal wszystkie narzędzia pozwalają w znacznym lub bardzo wysokim stopniu ocenić satysfakcję interesariuszy, o tyle wpływ tych interesariuszy na funkcjonowanie i pozycję przedsiębiorstwa (kontrybucje wnoszone przez zainteresowane strony) jest uwzględniany całościowo jedynie w pryzmacie wyników. Narzędzia typu TVC/VCI dają możliwość uwzględnienia adekwatnych mierników w znacznym stopniu, a konstrukcja pozostałych narzędzi umożliwia to w niewielkim stopniu (w przypadku VAS jest to praktycznie niestosowane).

Przydatność narzędzi służących ocenie dokonań przedsiębiorstw w znacznym stopniu zależy od możliwości ich dostosowania do indywidualnych potrzeb i uwarunkowań analizowanego podmiotu. Niemal wszystkie z omówionych instrumentów cechuje taka elastyczność; jedynie sprawozdanie z wartości dodanej ma bardzo ograniczoną tę cechę. Z drugiej jednak strony, dla wielu użytkowników informacji istotna jest jej porównywalność, która jest warunkowana m.in. standaryzacją raportów. Pod tym względem przodują sprawozdania z wartości dodanej i sprawozdania na temat zrównoważonego rozwoju. W przypadku narzędzi z grupy kart wyników standaryzacja dotyczy ogólnego formatu raportów (grupowania mierników w obrębie zdefiniowanych perspektyw), a czasem także rodzaju mierzonych wielkości (rodzajów wskaźników). W przypadku pryzmatu wyników i narzędzi pomiaru tworzonej wartości standaryzacja jest bardzo ograniczona – dotyczy jedynie ogólnego podejścia do mierzonych aspektów. Standaryzacja nie występuje w ogóle w przypadku TBG – jest to typowe narzędzie stosowane dla celów wewnętrznych, dostosowane do konkretnych warunków i sytuacji.

Niemal wszystkie narzędzia mają uniwersalny charakter – możliwe jest ich zastosowanie w odniesieniu do różnych typów organizacji (np. przedsiębiorstw oraz podmiotów nienastawionych na zysk), przedsiębiorstw działających w różnych branżach, podmiotów funkcjonujących w różnym otoczeniu (ustroju, stopniu rozwoju gospodarki, typie legislacji itp.). W przypadku narzędzi typu TVC/VCI ów uniwersalny charakter jest nieco ograniczony – koncentrują się one bowiem na tworzonej wartości dla właścicieli, stosowane są zatem w odniesieniu do przedsiębiorstw (działających w gospodarkach wolnorynkowych).

Ta grupa narzędzi ma także najsłabiej ugruntowaną teorię. W przypadku pozostałych instrumentów literatura przedmiotu jest bardzo obszerna (co wynika np. z popularności narzędzia i prowadzonych nad nim badań teoretycznych i empirycznych, długości okresu stosowania danego narzędzia w praktyce, rekomendacji lub wymogów prawnych stosowania go) bądź też dostępne publikacje ujmują dane zagadnienie kompleksowo, tworząc zwartą konstrukcję teoretyczną.

Zagadnienie to w znacznym stopniu przekłada się na praktyczną popularność narzędzi (która zależy od znajomości poszczególnych instrumentów i ich akceptowalności). Najczęściej stosowane w praktyce są sprawozdania z wartości dodanej (głównie z racji wprowadzenia w niektórych krajach wymogu ich sporządzania, ale także łatwości ich sporządzania i ograniczonego zakresu ujawnianych informacji)

oraz narzędzia karty wyników (choć te na ogół stosowane są dla celów wewnętrznych). Należy przy tym zauważyć, że popularność niektórych rozwiązań jest mocno zróżnicowana globalnie (np. TBG jest bardzo popularne we Francji i Kanadzie, a bardzo rzadko stosowane w innych rejonach świata, co w pewnym stopniu może się wiązać z dostępnością literatury w języku angielskim – bardziej uniwersalnym globalnie niż język francuski).

Zdecydowana większość omawianych koncepcji pomiaru i prezentacji wyników jest przede wszystkim przydatna dla celów wewnętrznych (jedynie w przypadku sprawozdania z wartości dodanej mocno zagregowany i wyłącznie finansowy charakter powoduje ograniczoną przydatność w zarządzaniu przedsiębiorstwem). Przydatność ta zależy przede wszystkim od powiązania mierzonych aspektów ze strategią i wieloaspektowości/kompleksowości ujmowanych zjawisk). Pod tym względem najlepsze są TBG, BSC i pryzmat wyników.

Z drugiej strony, oceniając przydatność poszczególnych narzędzi do analiz wewnętrznych, należy wziąć pod uwagę przede wszystkim dostępność danych w przypadku braku publikacji danego typu raportów. Niekwestionowanym liderem jest tu sprawozdanie z wartości dodanej, które jest prostym przekształceniem obowiązkowo publikowanego rachunku zysków i strat. W przypadku pozostałych narzędzi dostępność danych jest ściśle zależna od polityki informacyjnej przedsiębiorstwa – winny być w nich uwzględnione dane wewnętrzne, których publikacja z reguły nie jest wymagana (określone obowiązki informacyjne mogą dotyczyć np. sprawozdania z działalności oraz informacji dodatkowej do sprawozdania finansowego i są one dość szerokie w przypadku emitentów papierów wartościowych notowanych na giełdzie). Ponadto możliwość pozyskania wszystkich wymaganych danych wiąże się z kompleksowością samego narzędzia (w tym wskazanej już kwestii zakresu uwzględnianych w analizie grup interesów).

Podsumowanie oceny omówionych w artykule narzędzi rachunkowości społecznej przedstawia tab. 6. Wynika z niej, że pryzmat wyników jest najbardziej przydatnym narzędziem kompleksowej oceny działalności przedsiębiorstwa z perspektywy jego relacji z interesariuszami. Bardzo duże możliwości w tym zakresie dają także sprawozdania na temat zrównoważonego rozwoju (lub szerzej: nurt sprawozdawczości zintegrowanej). Najwięcej ograniczeń ma sprawozdanie z wartości dodanej, które jest jednak najprostsze i najbardziej dostępne, a dzięki standaryzacji ma też największą porównywalność. W przypadku kart wyników należy mieć na względzie, że ich olbrzymia elastyczność daje możliwość takiego ich zaprojektowania, by były przydatne także z perspektywy oceny interesariuszy.

Wraz z rozwojem i popularyzacją teorii interesariuszy oraz wzrostem presji na egzekwowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw rośnie zapotrzebowanie na narzędzia umożliwiające pomiar i ocenę dokonań podmiotów w tym kontekście. Można zatem spodziewać się zarówno rozwoju teoretycznych aspektów rachunkowości społecznej, jak i wzrostu praktycznego jej zastosowania.

**Tabela 6.** Ocena narzędzi rachunkowości społecznej

	VAS	BSC, Na- wigator, IAM	TBG	Sprawozdania nt. zrównoważonego rozwoju	Pryzmat wyników	TVC, VCI
Możliwość oceny realiza- cji celów interesariuszy	*	**	**	***	***	**
Uwzględnienie szerokie- go zakresu interesariuszy	*	*	*	***	***	**
Możliwość oceny kontry- bucji interesariuszy	0	*	*	*	***	**
Uwzględnienie czynni- ków niefinansowych	0	***	***	***	***	***
Elastyczność (możliwość indywidualizacji)	*	***	***	**	***	**
Standaryzacja raportu	***	* (**)	0	***	*	*
Uniwersalność (aplika- cyjność w różnych typach organizacji, branżach i warunkach otoczenia)	***	***	***	***	***	**
Dojrzałość koncepcji (ugruntowanie teorii)	***	***	**	***	***	*
Znajomość narzędzia/po- pularność w praktyce	***	***	*	**	*	*
Przydatność do zarzą- dzania (nastawienie strategiczne)	*	***	***	**	***	**
Dostępność danych w analizach zewnętrz- nych (na podstawie danych publicznie dostępnych, w przypadku braku publikacji danego raportu)	***	**	*	*	*	**

Oznaczenia: 0 – nie, \* – w umiarkowanym stopniu, \*\* – w znacznym stopniu, \*\*\* – w bardzo wysokim stopniu

Źródło: opracowanie własne.

## Literatura

AccountAbility, *AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008*, AccountAbility, London 2008.

ADvTECH Group, *Annual Report 2011*, 2012, [http://financialresults.co.za/2012/advtech\\_ar2011](http://financialresults.co.za/2012/advtech_ar2011) [dostęp 27.12.2012].

Bao B.-H., Bao D.-H., *Usefulness of value added and abnormal economic earnings: an empirical*

- examination, "Journal of Business Finance & Accounting", 25 (1) & (2), January/March 1998.
- Bourguignon A., Malleret V., Nørreklit H., *The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension*, "Management Accounting Research", vol. 15, Issue 2, June 2004.
- CapGeminiErnst & YoungCenter For Business Innovation, *Measuring the Future: The Value Creation Index*, 2000.
- Cross K.F., Lynch R.L., *For good measure*, "CMA Magazine", April 1992.
- Eccles R.G., Krzus M.P., *One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons, New Jersey 2010.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperBusiness, New York 1997.
- EFQM, *Model Doskonalości EFQM*, 2010, <http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonalosci-efqm>
- Friedman A.L., Miles S., *Stakeholders. Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford 2006.
- Gray R., *The social accounting project and "Accounting, Organizations and Society" Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique?*, "Accounting, Organizations and Society" 2002, no. 27.
- GRI, *Sustainability Reporting Guidelines, ver. 3.1*, Global Reporting Initiative, Amsterdam 2011, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).
- Group of 100, *Sustainability: A guide to triple bottom line reporting*, 2003.
- IIRC, *Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21st Century*, International Integrated Reporting Committee, 2011.
- Infosys, *Annual Report 1998/99*, 1999.
- Kaplan R., Norton D.P., *Having trouble with your strategy? Then map it*, "Harvard Business Review", September-October 2000.
- Kaplan R., Norton D.P., *Strategy Maps. Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- Kaplan R., Norton D.P., *The Strategy – Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Marcinkowska M., *Jak mierzyć dokonania przedsiębiorstwa – czyli o równoważeniu kart wyników*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 10.
- Marcinkowska M., *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa. Nowe tendencje w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Martory B., *Tableaux de bord sociaux. Pilotage, animation, décision*, Editions Liaisons, Paris 2004.
- Meyer Ch., *How the right measures help teams excel*, "Harvard Business Review", May-June 1994.
- Mook L., *Social Accounting*, [w:] R. Taylor (ed.), *Third Sector Research*, Springer, New York 2010.
- Nelly A., Adams Ch., Kennerley M., *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London 2002.
- Nickols F., *The Accountability Scorecard. A Stakeholder-based Approach to "Keeping Score"*, 2002, [www.home.att.net](http://www.home.att.net) (dostępne także na [www.performance-measurement.net](http://www.performance-measurement.net)).
- Nowak Ł., Stanoch E., *Indeks Tworzenia Wartości – wpływ czynników niematerialnych na wzrost wartości firmy*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2001, nr 7-8(31).
- Owen D., *Green Reporting*, Chapman & Hall, London 1992.
- Purdy D.E., *The enterprise theory: an extension*, "Journal of Business Finance & Accounting", vol. 10, Issue 4, December 1983.
- Riahi-Belkaoui A., *Value Added Reporting and Research: state of the Art*, Greenwood Publishing, 1999.
- Skandia Annual Report 1999*, Skandia, 2000.

- Sveiby K.E., *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 1997.
- Svendsen A.C., Boutillier R.G., Abbott R.M., Wheeler D., *Measuring the Business Value of Stakeholder Relationships*, CIM, SSB, CICA, Toronto 2001.
- Zakheim A.J., Palmer D.E., Stoll M.L. (red.), *Stakeholder Theory. Essential Readings in Ethical Leadership and Management*, Prometheus Books, New York 2008.

### **“SOCIAL ACCOUNTING” – OR HOW TO MEASURE COMPANIES’ PERFORMANCE IN THE CONTEXT OF STAKEHOLDERS’ EXPECTATIONS**

**Summary:** The article aims to present and assess the main concepts of “social accounting”, i.e. the tools to measure companies performance in the context of their relationships with stakeholders. The paper presents the theoretical basis of social accounting, and then discusses the most important tools: value added statement, multifaceted scorecards, reports on sustainable development, accountability scorecard, performance prism and other concepts. The discussed tools measure the achievements of a company, including the evaluation of the expectations of stakeholders. Some of them are also mature concepts useful in the process of stakeholders relationship management. The paper ends with the comparison of the usefulness of various instruments.

**Keywords:** social accounting, stakeholders, corporate social responsibility, voluntary disclosures.