

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**291**

# Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi

**Edward Nowak**

**Maria Nieplowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska  
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz  
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 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-389-2**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana  
Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>Małgorzata Białas</b> , Wpływ rozbieżności między wynikiem liczonym metodą memoriałową i kasową na wycenę rynkową przedsiębiorstw.....	13
<b>Adam Bujak</b> , Pomiar efektywności systemu rachunkowości przedsiębiorstwa w oparciu o wskaźniki wykorzystania zasobów.....	23
<b>Halina Buk</b> , Koszty kalkulowane w taryfie energii elektrycznej.....	33
<b>Andrzej Bytniewski</b> , Podsystem CRM jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	43
<b>Michał Chalastra</b> , Rachunek zysków i strat a wymogi zarządzania strategicznego.....	54
<b>Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon</b> , Wpływ kosztów upadłości na rentowność podmiotu gospodarczego .....	66
<b>Marlena Ciechan-Kujawa</b> , Koncepcja pomiaru odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w sferze personalnej .....	82
<b>Ksenia Czubakowska</b> , Planowanie i kontrola w controllingu .....	94
<b>Marcin Czyczerski</b> , Wpływ funkcji personalnej na efektywność controllingu	106
<b>Michał Dyk</b> , Prognozowanie przychodów i kosztów według Boxa-Jenkinsa	115
<b>Wiktor Gabrusewicz</b> , Atrybuty współczesnego rachunku kosztów .....	125
<b>Stanisław Gędek</b> , Instrumenty wspomagające decyzje krótkookresowe w gospodarstwie rolnym .....	135
<b>Robert Golej</b> , Selekcja projektów nowych produktów w controllingu innowacji.....	147
<b>Bartosz Góralski</b> , Wycena marki metodą Brand-driven Earnings.....	160
<b>Beata Iwasieczko</b> , Wartość organizacji gospodarczej a efektywność IT a Cloud computing.....	169
<b>Elżbieta Janczyk-Strzała</b> , Perspektywy, bariery i możliwości rozwoju controllingu w uczelniach niepublicznych w świetle wyników badań.....	178
<b>Krzysztof Piotr Jasiński</b> , Wdrażanie controllingu ds. zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej.....	188
<b>Magdalena Jaworzyńska</b> , Wykorzystanie controllingu w praktyce zakładów opieki zdrowotnej.....	198
<b>Marcin Jędrzejczyk</b> , Rola produktywności pracy w planowaniu i controllingu działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	208
<b>Angelika Kaczmarczyk</b> , Zarządzanie kosztami w aspekcie wyceny bilansowej .....	219
<b>Ilona Kędzierska-Bujak</b> , Zbilansowana karta wyników a kompleksowa karta wyników i zarządzanie przez otwarte księgi – wybrane zagadnienia	227

<b>Marcin Klinowski</b> , Biuro wsparcia projektów jako nowy wymiar rachunkowości zarządczej .....	238
<b>Marta Kołodziej-Hajdo</b> , Koszty logistyki w procesie zarządzania przedsiębiorstwem .....	246
<b>Ewelina Agnieszka Koltun, Anetta Kadej</b> , Zastosowanie wskaźnika proporcji przy podatku naliczonym w spółdzielni mieszkaniowej .....	255
<b>Robert Kowalak</b> , Controlling w zakładzie gospodarowania odpadami .....	265
<b>Mieczysław Kowerski</b> , Dywidenda a wynik finansowy w ostatnim roku obrotowym .....	278
<b>Wojciech Dawid Krzeszowski</b> , Opodatkowanie wniesienia aportu lub sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa .....	289
<b>Jarosław Kujawski</b> , Problemy językowe w Earned Value Management .....	298
<b>Justyna Kulikowska</b> , Controlling jakości jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem .....	308
<b>Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz</b> , Integracja rachunkowości finansowej i zarządczej w systemie ERP .....	319
<b>Mirosława Kwiecień</b> , Paradygmaty współczesnej rachunkowości a controlling .....	331
<b>Zbigniew Leszczyński</b> , Narzędzia rachunkowości zarządczej w zintegrowanym programie redukcji kosztów w przedsiębiorstwie produkcyjnym .....	341
<b>Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka</b> , Optymalizacja kosztów działalności w grupach zakupowych .....	353
<b>Paweł Malinowski, Małgorzata Kutylowska</b> , Benchmarking jako nowoczesne narzędzie zarządzania w sektorze wodociągów i kanalizacji – Polska na tle innych krajów europejskich .....	364
<b>Bożena Nadolna</b> , Problemy walidacji badań jakościowych w rachunkowości zarządczej .....	380
<b>Bartłomiej Nita</b> , Stopa wzrostu przedsiębiorstwa w kontekście planowania finansowego .....	393
<b>Michał Pietrzak</b> , Potrzeba kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych .....	404
<b>Katarzyna Piotrowska</b> , Rola rachunkowości w dostarczaniu informacji o procesach innowacyjnych zarządzającemu .....	415
<b>Michał Poszwa</b> , Koszty w rachunku wyniku podatkowego .....	425
<b>Krzysztof Prymon</b> , Praktyczne problemy ujmowania kosztów i przychodów z działalności rolniczej w aspekcie wprowadzenia podatku dochodowego w rolnictwie. Wyniki badań .....	435
<b>Jolanta Rubik</b> , Wybrane elementy controllingu w PKP SA .....	446
<b>Paweł Rumniak</b> , Jeden raport .....	457
<b>Dariusz Ryszard Rutowicz</b> , Strategia, model biznesowy i rachunkowość zarządcza jako komplementarne narzędzia identyfikujące źródła wartości przedsiębiorstwa .....	469

<b>Marzena Rydzewska-Włodarczyk</b> , Teoretyczne aspekty pomiaru wartości publicznej jednostek samorządu terytorialnego .....	481
<b>Radosław Ryńca</b> , Czynniki mające wpływ na ocenę projektów badawczych realizowanych w uczelni przez instytucje finansujące projekty oraz podmioty współpracujące z szkołą wyższą .....	494
<b>Aleksandra Sulik-Górecka</b> , Systemy wczesnego ostrzegania w controllingu strategicznym .....	503
<b>Alfred Szydelko</b> , Rola księgowego w controllingu przedsiębiorstwa .....	512
<b>Łukasz Szydelko</b> , Rachunkowość w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo – wybrane zagadnienia .....	522
<b>Magdalena Szydelko</b> , Benchmarking jako narzędzie wspomagające controlling w obszarze logistyki .....	531
<b>Joanna Świerk</b> , Wykorzystanie strategicznej karty wyników w procesie implementacji strategii uczelni wyższej na przykładzie UMCS .....	541
<b>Adam Węgrzyn</b> , Wieloletni model regulacji jako narzędzie zarządzania wartością przedsiębiorstwa na przykładzie operatorów systemu dystrybucyjnego gazu .....	552
<b>Marcin Wierziński</b> , Zasady analizy kosztów łańcucha wartości .....	564

## Summaries

<b>Małgorzata Białas</b> , The effect of divergence between results calculated on an accrual basis and cash basis for market valuation of companies .....	22
<b>Adam Bujak</b> , The efficiency measurement of the enterprise's accounting system based on the resource-use indicators .....	32
<b>Halina Buk</b> , Calculated costs in the tariff of electric energy .....	42
<b>Andrzej Bytniewski</b> , CRM subsystem as an instrument of management accounting and controlling .....	53
<b>Michał Chalastra</b> , Profit and loss account and the requirements of strategic management .....	65
<b>Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon</b> , The impact of bankruptcy costs on profitability of an economic entity .....	81
<b>Marlena Ciechan-Kujawa</b> , The concept of measuring corporate social responsibility in the area of human resources .....	93
<b>Ksenia Czubakowska</b> , Planning and control in controlling .....	105
<b>Marcin Czyczerski</b> , The impact of HR function on the efficiency of controlling .....	114
<b>Michał Dyk</b> , Forecasting of incomes and costs with the method of Box-Jenkins .....	124
<b>Wiktor Gabrusewicz</b> , The attributes of modern cost accounting .....	134
<b>Stanisław Gędek</b> , Instruments supporting short time farms decisions .....	146

<b>Robert Golej</b> , Projects selection of new products in innovation controlling ..	159
<b>Bartosz Góralski</b> , Brand-driven Earnings method in trademark valuation ...	168
<b>Beata Iwasieczko</b> , Value Based Management versus effectiveness of Information Technology (IT) versus Cloud Computing.....	177
<b>Elżbieta Janczyk-Strzała</b> , Perspectives, barriers and opportunities for controlling in non-public Higher Education Institutions (HEIs) in view of the research results .....	187
<b>Krzysztof Piotr Jasiński</b> , Implementation of controlling for risk management in the company of the automotive industry .....	197
<b>Magdalena Jaworzyńska</b> , The use of controlling in health care units.....	207
<b>Marcin Jędrzejczyk</b> , Wage productivity in budgeting and controlling of the manufacturing company.....	218
<b>Angelika Kaczmarczyk</b> , Costs management in terms of balance sheet valuation .....	226
<b>Iłona Kędzierska-Bujak</b> , Balanced Scorecard versus Total Performance Scorecard and Open Book Management – selected issues.....	237
<b>Marcin Klinowski</b> , Project Support Office as a new dimension of management accounting.....	245
<b>Marta Kołodziej-Hajdo</b> , Logistics costs in the process of business management.....	254
<b>Ewelina Agnieszka Kołtun, Anetta Kadej</b> , The application of tax ratio accrued in the housing cooperative .....	264
<b>Robert Kowalak</b> , Controlling for the waste disposal plants .....	277
<b>Mieczysław Kowerski</b> , Dividend and the earnings in the last fiscal year .....	288
<b>Wojciech Dawid Krzeszowski</b> , Taxation of a contribution in kind or of the sales of an organized part of an enterprise.....	297
<b>Jarosław Kujawski</b> , Linguistic problems in Earned Value Management.....	307
<b>Justyna Kulikowska</b> , Quality controlling as an instrument in the company management.....	318
<b>Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz</b> , Integration of financial and managerial accounting in an ERP system.....	330
<b>Mirosława Kwiecień</b> , The paradigms of contemporary accounting vs. controlling .....	340
<b>Zbigniew Leszczyński</b> , Managerial accounting tools in integrated cost reduction program in production company .....	352
<b>Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka</b> , Cost optimization in purchasing groups.....	363
<b>Paweł Malinowski, Małgorzata Kutylowska</b> , Benchmarking as a modern management instrument in water and sewage companies – Poland in comparison to European countries.....	379
<b>Bożena Nadolna</b> , Problems of validation of qualitative research in management accounting.....	392

---

<b>Bartłomiej Nita</b> , Corporate growth rate in the context of financial planning	403
<b>Michał Pietrzak</b> , The need of managerial control in public universities .....	414
<b>Katarzyna Piotrowska</b> , The role of accounting in providing a manager with information about innovation processes.....	424
<b>Michał Poszwa</b> , Costs in the tax result statement .....	434
<b>Krzysztof Prymon</b> , Practical aspects of presenting of costs and incomes concerned with agricultural activities in the context of income tax in agriculture. Research results .....	445
<b>Jolanta Rubik</b> , Chosen elements of controlling in PKP S.A. ....	456
<b>Paweł Rumniak</b> , One report.....	468
<b>Dariusz Ryszard Rutowicz</b> , Strategy, business model and management accounting as a set of complementary tools used for identifying sources of enterprise value.....	480
<b>Marzena Rydzewska-Włodarczyk</b> , Theoretical aspects of measuring public value of local government units.....	493
<b>Radosław Ryńca</b> , Factors affecting the evaluation of research projects at the university by funding agencies and entities cooperating with the institution of higher education .....	502
<b>Aleksandra Sulik-Górecka</b> , Early warning systems in strategic controlling	511
<b>Alfred Szydelko</b> , The role of an accountant in company controlling .....	521
<b>Łukasz Szydelko</b> , Accounting in process-oriented company – selected issues.....	530
<b>Magdalena Szydelko</b> , Benchmarking as a tool for supporting of controlling in the logistics area .....	540
<b>Joanna Świerk</b> , Using the Balanced Scorecard to implement the strategy of university on the example of UMCS .....	551
<b>Adam Węgrzyn</b> , The long term model of regulation as the tool in enterprise value management on the base of example of gas transmission operators	563
<b>Marcin Wierzbiński</b> , The rules of value chain cost analysis .....	577

**Paweł Rumniak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## JEDEN RAPORT

---

**Streszczenie:** Zintegrowane raportowanie odzwierciedla zintegrowane myślenie o przedsiębiorstwie, stosowanie przez zarządzających przedsiębiorstwem kolektywnego podejścia oraz możliwości zarządzania, monitorowania i komunikowania pełnego procesu tworzenia wartości przedsiębiorstwa (i dla przedsiębiorstwa) oraz jak się to przekłada na długotrwały sukces jednostki. Integrowanie raportowania wiąże się również z harmonizacją m.in. standardów raportowania, jakie wykorzystywane są w jednostce, zasad wyceny operacji gospodarczych, sposobów prezentacji informacji finansowych i niefinansowych w przedsiębiorstwie. Idea jednego raportu zawierającego pełne informacje o podmiocie należy do zasadniczych kierunków, w których rozwijać się będzie raportowanie w jednostkach.

**Słowa kluczowe:** raportowanie, zintegrowany raport, jeden raport.

### 1. Wstęp

Przedsiębiorstwo to nie tylko struktura organizacyjna, finanse, rachunkowość, procesy produkcyjne, logistyczne itp., lecz również struktura społeczna oraz otoczenie lub raczej wpływ, jaki wywiera na otoczenie i *vice versa*. Przedsiębiorstwo ekonomicznie (gospodarczo), ekologicznie (chodzi o całkowite otoczenie jednostek) i społecznie zrównoważone zwiększa swoją pozycję rynkową i tym samym gwarantuje kontynuowanie działalności.

Zrównoważony rozwój [Roszkowska 2011, s. 26] to proces obejmujący przemiany społeczne i gospodarcze, w którym – w celu równoważenia szans w dostępie do środowiska poszczególnych społeczeństw i ich obywateli obecnie i w przyszłości – następuje integrowanie działań politycznych, gospodarczych i społecznych z zakresu równowagi przyrody oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych.

Jednostka postrzegana jest jako integralny element środowiska, dlatego konieczne jest ujawnianie informacji mających istotny wpływ na interakcje pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem (społecznym, naturalnym, gospodarczym). Głównymi odbiorcami takich informacji są interesariusze<sup>1</sup> – czyli osoby lub jednostki zainteresowane informacjami o przedsiębiorstwie.

---

<sup>1</sup> Zasadniczą grupę interesariuszy stanowią odbiorcy wewnętrzni, np. menedżerowie jednostki, instytucje państwowe, urzędy, inwestorzy, społeczeństwo lokalne i globalne.



Ostatecznie w kwestii definicji zrównoważonego rozwoju wypowiedział się [Kidd 1992, s. 2], twierdząc, że nie ma i nie będzie żadnej jednolitej definicji tego zjawiska, która byłaby bardziej logiczna i precyzyjna niż wszystkie inne.

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej zmagają się ze skutkami destrukcyjnego wpływu ich działalności na otoczenie zarówno społeczne, jak i naturalne. Są to głównie zagadnienia geopolityczne i ekologiczne, które wydają się mieć niewiele wspólnego z rachunkowością jednostek. Traktując jednak rachunkowość jednostki jako zasadniczą bazę danych, a służby rachunkowe jako głównych dostarczczyeli informacji o przedsiębiorstwie, rysuje się pewna część wspólna zrównoważonego rozwoju i rachunkowości, tj. raportowanie informacji.

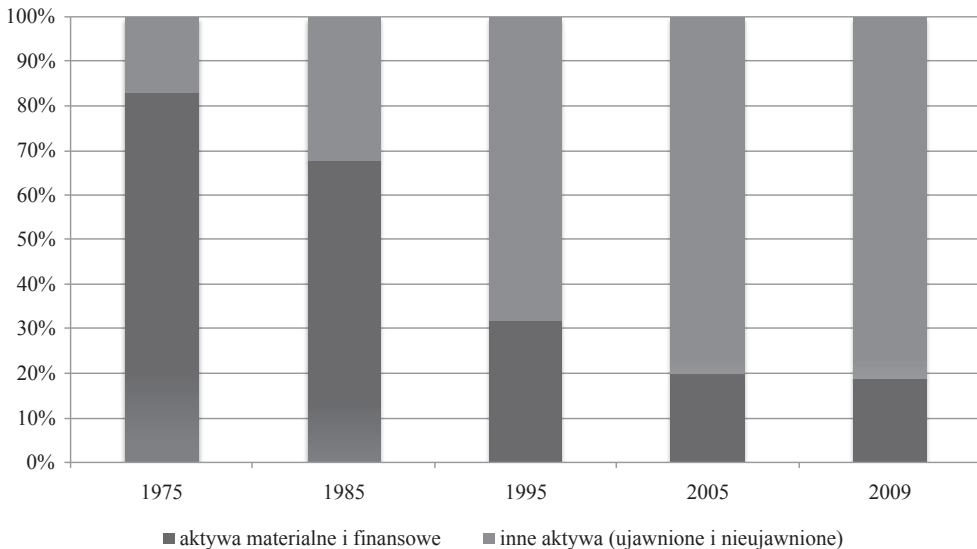
Rachunkowość spełnia istotną rolę w procesie raportowania, dlatego również powinna być ważnym ogniwem w procesie raportowania informacji o zrównoważonym rozwoju. Autor podjął próbę wskazania zakresu, jakim powinny być objęte zintegrowane raporty przedsiębiorstw na podstawie analizy literatury przedmiotu.

## **2. Czynniki determinujące użyteczność informacji finansowych – uwagi ogólne**

Na koniec 2008 roku, kiedy globalny kryzys finansowy objawił swoje najgroźniejsze oblicze, wielu uczestników rynku nie potrafiło zrozumieć, dlaczego system oparty na sprawozdawczości finansowej tworzonej na podstawie standardów rachunkowych i sprawozdawczych zawiódł. Czy na bazie tych sprawozdań nie można było przewidzieć zmian i ryzyka, jakie wiązały się z funkcjonowaniem na rynku? Czy składniki aktywów jednostek były właściwie wycenione? Jeśli tak – to jak mogło dojść do tak dużej zapaści na rynku? Dlaczego w ostatnich 20-30 latach (przed rokiem 2008) intensywnie rozwijane były różne standardowe podejścia do poszczególnych grup ujawnionych aktywów i pasywów jednostek, prowadzące do tego, że interpretacja danych i informacji ze sprawozdawczości finansowej dostępna była jedynie nielicznej grupie specjalistów, i to po głębszej analizie i uwzględnieniu danych szczegółowych rozszerzających informacje zawarte w tych raportach? Dlaczego znacząca część wartości jednostek pozostawała w szarej strefie „informacyjnej” – niedoszacowana, nieujawniona, pojmowana intuicyjnie lub szczątkowo ujawniana na bieżące potrzeby jednostki. Paradoksalnie odpowiedzią na większość tych pytań jest brak jednolitych standardów i wytycznych dających stabilne podstawy do ujawniania informacji o tych składnikach. W ostatnich 30 latach struktura aktywów jednostek, będących podstawą szacowania wartości rynkowej, uległa bardzo radykalnej zmianie.

Bazując na badaniach firmy Deloitte [*Integrated...* 2012, s. 6] dotyczących spółek wchodzących w zakres wskaźnika S&P500, zauważyć można, że w roku 1975 jedynie 17% wartości rynkowej jednostek związane było z nieujawnionymi składnikami aktywów jednostek (resztę – 83% stanowiły aktywa ujawnione). W roku 1985

już 32% wartości rynkowej wiązało się z aktywami nieujawnionymi, w 1995 – 68%, a w roku 2005 aż 80%. Rysunek 1 przedstawia strukturę aktywów spółek zaliczanych do indeksu S&P500 w latach 1975-2009. Najlepiej zmiany struktury aktywów jednostek oddaje wskaźnik P/BV<sup>2</sup>, który według ostatnich danych dla krajowych spółek notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych wyniósł 1,43<sup>3</sup>, co oznacza, że wartość rynkowa akcji jest wyższa o 43% od ich wartości księgowej. Ten sam wskaźnik np. dla firmy Microsoft wynosi 6,09, a dla firmy Coca-Cola 6,13<sup>4</sup>.



**Rys. 1.** Struktura wartości rynkowej spółek wchodzących w zakres wskaźnika S&P500

Źródło: [Integrated... 2012, s. 6].

Zakres raportowanych informacji w przedsiębiorstwach ulega ciągłym zmianom, przez co użyteczność informacji finansowych pochodzących z raportów finansowych (np. w bilansie, rachunku zysków i strat czy rachunku przepływów pieniężnych) również się zmienia. Nie oznacza to jednak, że raporty finansowe przestały być użyteczne, lecz jedynie to, że zakres informacyjny tych raportów jest niewystarczający, na co wskazują interesariusze pochodzący z różnych obszarów i kręgów przedsiębiorstwa. Przykładowy zestaw potrzeb informacyjnych i sposób ich prezentacji przedstawia tab. 1.

<sup>2</sup> Wskaźnik obrazujący relację ceny rynkowej akcji do jej wartości księgowej.

<sup>3</sup> Według danych na dzień 4.04.2013 dla 326 spółek notowanych na GPW w tym dniu, [http://www.gpw.pl/wskazniki\\_spolek\\_full\\_en?ph\\_tresc\\_glowna\\_order=gws\\_cwk&ph\\_tresc\\_glowna\\_order\\_type=DESC](http://www.gpw.pl/wskazniki_spolek_full_en?ph_tresc_glowna_order=gws_cwk&ph_tresc_glowna_order_type=DESC).

<sup>4</sup> Opracowanie na podstawie: <http://finance.yahoo.com>.

Tabela 1. Zakres informacyjny potrzeb inwestorów – postulaty

Struktura	Język/sposób komunikacji	Forma przekazania informacji
1. Forma opisowa kolejności zdarzeń od początku, przez środek do końca. 2. Jasne połączenie rynku i strategii z kluczowymi czynnikami sukcesu oraz przyszłymi celami. 3. Zintegrowana struktura: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nie można wskazywać wagi jednej rzeczy, o której później nie wspomina się w ogóle,</li> <li>• nie można ukrywać ważnych informacji w dalszych częściach raportu,</li> <li>• nie można w sposób nagły wprowadzać nowych pomysłów i wskazywać na to, że są to sposoby na realizację planów operacyjnych jednostki.</li> </ul>	Jasność. Informacje wsparte dowodami. Prosty język. Zbilansowana dyskusja dotycząca działalności.	Tabela zawartości lub indeksów. Podsumowanie informacji zawierających sekcje. Indywidualne sekcje jasno opisane. Jasne połączenia pomiędzy sekcją opisową rocznego raportu a sekcją finansową. Dobre sposoby podania informacji na każdej stronie raportu.

Źródło: [Report leadership 2006, s. 6, 8, 10].

Na spadek użyteczności raportów finansowych wskazują Lev i Zarowin [1999, s. 376-382]. Jako zasadnicze czynniki powodujące zmniejszenie istotności sprawozdań finansowych autorzy wskazują zmiany zachodzące w jednostkach oraz w ich otoczeniu związane np. z innowacjami, poziomem konkurencji oraz deregulacją rynków. Sprawozdania finansowe nie ujawniają również informacji o czynnikach powodujących np. różnice wartości rynkowej i księgowej. Lev i Zarowin wskazują następujące kierunki zmian raportów jednostki [Lev, Zarowin 1999, s. 376-382]:

- kapitalizację nakładów inwestycyjnych na składniki niematerialne,
- dostosowanie do zmian systemów (ram koncepcyjnych, standardów) sprawozdawczych.

Poważnym problemem, który dotyczy sprawozdań finansowych, jest ich kompleksowość. Kompleksowość [Eccles, Krzus 2010, s. 51] wiąże się z trudnością w zrozumieniu wartości ekonomicznej informacji oraz w identyfikacji finansowej pozycji wynikających z podjętych działań przez przedsiębiorstwo na podstawie danych z syntetycznych lub nieczytelnych raportów finansowych. Inna, pełniejsza definicja kompleksowości podana została w końcowym raporcie Komisji Doradczej ds. Doskonalenia Raportowania Finansowego [Financial 2008, s. 18-19], wg którego jest to zjawisko związane z trudnościami **(1) inwestorów** w zrozumieniu istoty ekonomicznej transakcji lub zdarzeń oraz ogólnej sytuacji finansowej i wyni-

ków przedsiębiorstwa, **(2) twórców raportów** we właściwym zastosowaniu zasad rachunkowości i ujawnieniu (komunikowaniu) istoty ekonomicznej transakcji lub zdarzeń gospodarczych oraz ogólnej sytuacji finansowej i wyników przedsiębiorstwa, **(3) innych zainteresowanych (w tym jednostek audytujących)** w audytowaniu, analizie i regulacji systemu raportowania finansowego przedsiębiorstwa.

Wielu użytkowników wskazuje na wzrost:

- objętości raportów finansowych,
- liczby detali w nich zawartych,
- regulacji, w oparciu o które są sporządzane,

w związku z czym powstają wątpliwości co do stopnia realności raportów, w których kluczowe informacje toną w zalewie informacji i „żargonie” regulacyjnym (prawnym).

Eccles i Krzus [2010, s. 52-53] wskazują, że zmniejszenie kompleksowości raportów finansowych może nastąpić jedynie w przypadku odejścia od sztywnych standardów, reguł rachunkowych i przejścia na bardziej ogólne zasady sporządzania raportów finansowych typowych np. dla finansowych standardów raportowania (IFRS). Jednakże, jak podkreślają autorzy, nie chodzi o całkowite odejście od standardów rachunkowych, lecz o znalezienie właściwego punktu równowagi pomiędzy sztywnymi zasadami rachunkowymi a bardziej liberalnymi standardami raportowania. Pozen [2007, s. A8] zauważa, że optymalna struktura powinna bazować na regulacjach związanych z wykonywanymi działaniami, przedmiocie będącym celem raportów oraz ryzyku związanym z regulacją (prawną) raportowanego obszaru. Jak podkreśla Pozen [Pozen 2007, s. A8], zasady ogólne mają istotną przewagę nad szczegółowymi regulacjami (np. rachunkowymi), tj. są elastyczne, łatwiej więc można reagować na zmiany. Ułatwia to również unikanie szczegółowych podejść w obszarach, w których wystarczą ogólne zasady, dzięki czemu działania nie prowadzą do niewłaściwych rezultatów.

W raporcie [Pozen 2007, s. 25] wskazane zostały najważniejsze przyczyny powstawania zjawiska kompleksowości: (1) zróżnicowane modele i podejścia w postrzeganiu operacji gospodarczych, co powoduje mieszanie się takich pojęć, jak: wartość historyczna, wartość rynkowa, wartość goingconcern, wartość godziwa itp., (2) brak holistycznego podejścia do raportowania, (3) jednoznacznie sformułowane reguły, (4) wyjątki od ogólnych zasad (podano 4 główne czynniki powodujące powstawanie tego zjawiska). Raport zawiera również rekomendacje dla twórców standardów i wytycznych, mające na celu uniknięcie zjawiska kompleksowości raportów finansowych. W tabeli 2 ujęto szczegółowo powyższe czynniki i związane z nimi rekomendacje.

**Tabela 2.** Kompleksowość raportów finansowych – rekomendacje do zmian i kierunku rozwoju raportowania w jednostkach

Przyczyna	Rekomendacja
1	2
Zróznicowane modele i podejścia w wycenie	<p>REKOMENDACJA 1.1:</p> <p>Zbędna kompleksowość powodowana przez zróżnicowane modele i podejścia w wycenie powinna być minimalizowana poprzez następujące działania:</p> <p>I) ramy pomiaru – rozsądne wykorzystanie w nowych standardach wyceny i interpretacji wartości godziwej, tj. zawężenie się do obszarów, w których ta wartość jest niezbędna, i wyeliminowanie jej z obszarów, w których jest zbędna,</p> <p>II) prezentację danych finansowych w raportach poprzez rozważenie: (a) przypisania jednego modelu wyceny w ramach całej działalności biznesowej jednostki (a przynajmniej w obszarach, w których jest to możliwe) i zastosowania tego podejścia we wszystkich rodzajach raportów, (b) agregacji raportów finansowych poprzez pryzmat obszarów działalności jednostki, (c) rozwoju praktycznego sposobu na uzgadnianie jednolitych metod wyceny poszczególnych pozycji w rachunku zysków i strat oraz w przepływach pieniężnych.</p>
Ramy sprawozdawcze – brak holistycznego podejścia w istniejących standardach	<p>REKOMENDACJA 1.2:</p> <p>I) integracja istniejących wytycznych (wymagań) dotyczących tworzenia raportów w jedną spójną całość, aby zapewnić właściwą komunikację i logiczną prezentację sprawozdań, bazującą na trwałych celach i zasadach; wdrożenie tego podejścia wyeliminuje redundancje i spowoduje powstanie jednego źródła zasad raportowania (standardu) dla wszystkich rodzajów danych podlegających raportowaniu,</p> <p>II) ujawnianie informacji wymaganych przez raportowanie o podstawowych założeniach, kalkulacjach, analizach elastyczności (czułości), które mogą mieć wpływ na działalność jednostki, oraz skwantyfikowanie danych nt. kluczowych ryzyk i zagrożeń mogących znacząco wpłynąć na te wartości w czasie; może to dotyczyć zidentyfikowanych i zmierzonych transakcji ujawnionych w raportach finansowych oraz zdarzeń i zagrożeń, które nie są przedmiotem ewidencji księgowej.</p> <p>REKOMENDACJA 1.3:</p> <p>Ustalenie procesu koordynacji związanego z określaniem wagi istniejących zasad raportowania. Istniejące standardy oraz zasady powinny zostać zaktualizowane lub zlikwidowane.</p>
Jednoznacznie sformułowane reguły	<p>REKOMENDACJA 1.4:</p> <p>Wytyczne do identyfikacji w standardach rachunkowych powinny bazować na założeniu, że jednoznaczne reguły lub standardy nie powinny istnieć. Jednostki powinny unikać stosowania jednoznacznych reguł na korzyść identyfikacji proporcjonalnej. W przypadkach, w których identyfikacja proporcjonalna nie jest możliwa, wytyczne identyfikacyjne powinny odsyłać do czynników jakościowych.</p> <p>REKOMENDACJA 1.5:</p> <p>Decydenci powinni być lepiej przeszkoleni, aby móc uwzględnić elementy gospodarcze i cele biznesowe transakcji w określaniu właściwego podejścia rachunkowego, nie powinni polegać na mechanicznym stosowaniu zasad i standardów.</p>

1	2
Wyjątki od regul/specyficzne wytyczne branżowe/ alternatywna polityka rachunkowości/ zakres wyjątków/modele konkurencyjne	<p>REKOMENDACJA 1.6: Wytyczne identyfikacyjne powinny bazować na rodzaju działalności jednostki, a nie na przynależności do branży. Jako takie powinny być rekomendowane rozwiązania, w których identyfikacja zdarzeń gospodarczych koncentruje się na działaniach (wyjątki od tej reguły są raczej rzadkie).</p> <p>REKOMENDACJA 1.7: Standardy powinny bazować na założeniu, że formalnie ogłoszona alternatywna polityka rachunkowości nie powinna istnieć (funkcjonować). Żaden nowy projekt (standard, wytyczna) nie dostarcza dodatkowych opcji (alternatyw), poza określonymi szczególnymi sytuacjami. Każdy nowy projekt dodatkowo powinien zawierać likwidację istniejących „alternatywnych polityk rachunkowości” w istotnych obszarach – poza szczególnymi, rzadkimi przypadkami.</p> <p>REKOMENDACJA 1.8: Zakres stosowania standardów powinien być precyzyjnie określony, tak aby minimalizować ryzyko powstawania wyjątków. Rekomenduje się zatem, aby każdy nowy rodzaj standardu lub wytycznych był w sposób staranny określony co do zakresu. Każdy nowy projekt powinien także poprawiać istniejące wytyczne w istotnych obszarach.</p> <p>REKOMENDACJA 1.9: Wytyczne lub standardy powinny bazować na założeniu, że podobne operacje gospodarcze powinny być wyjaśniane w podobny sposób. Rekomenduje się zatem, aby każdy nowy rodzaj standardu lub wytycznych nie tworzył nowych modeli konkurencyjnych. Każdy nowy projekt powinien także poprawiać istniejące wytyczne w istotnych obszarach.</p>

Źródło: [Financjal... 2008, s. 27-55].

FRC [Louder than 2009, s. 16-50] podaje cztery podstawowe zasady tworzenia mniej kompleksowych raportów finansowych:

- Ukierunkowanie – regulacje powinny koncentrować się na znaczących problemach i powinny być ukierunkowane na: dostarczenie istotnych informacji, które zaspokajają ważne potrzeby użytkowników oraz powinny odzwierciedlać rzeczywistość jednostki, jednocześnie minimalizując niezamierzone konsekwencje związane z wdrożeniem regulacji.
- Proporcjonalność (właściwy stosunek kosztów do korzyści) – twórcy standardów (wytycznych) powinni ograniczać stałe zmiany poprzez interwencje jedynie w przypadkach i obszarach, w których występuje duże ryzyko, a zmiany dałyby oczywiste korzyści. Interwencja powinna być efektywna kosztowo (właściwa relacja kosztów do osiągniętych korzyści) np. poprzez użycie informacji zarządczych już wygenerowanych na potrzeby wewnętrzne jednostki. Standardy oraz wytyczne zmieniają się jednak zbyt szybko, czasami nawet bez jasnych dowodów wskazujących na to, że zmiana taka przyniesie oczekiwane korzyści, które uzasadnią koszty jej wprowadzenia. Niektóre zmiany powodują powstawanie nowych regulacji zamiast likwidować stare, co oznacza, że obciążenie standardami (wytycznymi) w sposób trwały rośnie. Innym ważnym aspektem

jest koszt pozyskania informacji. Efektywność kosztową w tym obszarze można uzyskać poprzez wykorzystanie informacji zarządczych potrzebnych na różnych szczeblach organizacji (informacje wewnętrzne, menadżerskie). Jakiegokolwiek standardy lub wytyczne powinny uwzględniać fakt, czy informacje, jakie powstaną w oparciu o te rozwiązania, są użyteczne czy też nie (z punktu widzenia odbiorców).

- Koordynacja (uwzględnienie innych standardów i wytycznych) – twórcy rozwiązań standardowych lub wytycznych powinni zrozumieć, co inni krajowi lub międzynarodowi regulatorzy robią w określonych obszarach. Tam, gdzie jest to możliwe, powinni zgodnie pracować razem. Część standardów i wytycznych (w różnych obszarach i zakresach) nakłada się, dostarczając w ten sposób jednostkom różnych możliwości i podejść interpretacyjnych. Powoduje to chaos w zakresie regulacyjnym, multiplikowanie podejść identyfikacyjnych oraz wycenie i raportowaniu informacji. Dobrym przykładem jest sytuacja brytyjskich spółek notowanych na giełdzie, które swoją sprawozdawczość muszą dostosować do takich regulacji, jak: ustawa o działalności przedsiębiorstw (The Companies Act), międzynarodowe standardy raportowania finansowego (International Financial Reporting Standards lub International Accounting Standards Board), ogólnie przyjęte praktyki rachunkowe (UK GAAP), zasady ujawniania informacji i transparentności (The Disclosure & Transparency Rules), kodeks ładu korporacyjnego (The Combined Code on Corporate Governance). Raportowanie informacji na temat wynagrodzeń regulowane jest jednocześnie czterema nakładającymi się na siebie standardami (aktami prawnymi), tj. ustawą o działalności przedsiębiorstw, kodeksem ładu korporacyjnego, międzynarodowym standardem rachunkowości nr 24 oraz międzynarodowym standardem raportowania finansowego nr 2.
- Jasność – oznacza utrzymanie standardów lub wytycznych na poziomie zrozumiałym (*user-friendly*) dla odbiorców. Regulacje muszą być proste w swej konstrukcji dla tych, którzy będą je stosowali i z nich korzystali. Regulacje te powinny w jasny sposób artykułować, jakie są zamierzone efekty ich stosowania, podawać opinie oraz zasady w miejscach, w których są konieczne, stosować jasny i prosty język oraz dobrze zdefiniowane pojęcia, trzymać się terminologii i być łatwe w praktycznej aplikacji.

### **3. Model zintegrowanego raportowania – wyjście poza ramy sprawozdawczości finansowej**

Punktem centralnym zintegrowanego raportowania jest jeden raport, który z czasem stanie się zasadniczym raportem przedsiębiorstwa, zastąpi istniejące sprawozdania. Oznacza to, że w takim raporcie zawarte będą jedynie informacje, które określane są jako materialne i opisują proces oraz czynniki tworzenia wartości przedsiębiorstwa

w krótkim i długim okresie. Według IIRC (*International Integrated Reporting Council*) zintegrowany raport umożliwia ewolucję standardów oraz wytycznych dotyczących tworzenia raportów powiązanych zarówno z rynkiem, jak i z obowiązującymi regulacjami (prawnymi, branżowymi lub innymi) w jeden spójny zespół standardów i wytycznych. Dodatkowo zintegrowane raportowanie dostarcza jasnych punktów odniesienia dla innych informacji, np. przeznaczonych dla inwestorów, szczegółowych informacji finansowych, danych operacyjnych i informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju [*Integrated... 2012*, s. 10].

Na podstawie ram konceptualnych opracowanych przez IRC SA oraz IIRC zidentyfikować można poszczególne elementy składające się na zintegrowany raport przedsiębiorstwa. Tabela 3 zawiera zestaw informacji opartych na ramach konceptualnych opracowanych przez te instytucje.

**Tabela 3.** Zawartość zintegrowanego raportu wg IRC SA oraz IIRC

IRC SA – kluczowe elementy zintegrowanego raportu	IIRC – kluczowe elementy zintegrowanego raportu
Profil raportu: jaki jest zakres i jakie są granice raportu?	
<b>Przegląd organizacji, model biznesowy i struktura zarządzania:</b> Jak tworzymy wartość i podejmujemy decyzje?	<b>Przegląd organizacji i model biznesowy:</b> Co robi jednostka i jak tworzy i utrzymuje wartość w krótkim, średnim i długim okresie?
<b>Polityka wynagradzania:</b> Jakie jest nasze podejście do wynagrodzeń?	<b>Zarządzanie i wynagrodzenia:</b> Jaka jest struktura zarządzania i jak zarządzanie wpływa na realizację celów strategicznych oraz wiąże się z systemem wynagrodzeń przedsiębiorstwa?
<b>Zrozumienie kontekstu operacyjnego działalności:</b> Jakie są okoliczności działania przedsiębiorstwa?	<b>Kontekst operacyjny, zawierający ryzyko i szanse:</b> Jakie są okoliczności, w których działa jednostka (kluczowe zasoby, relacje, na których opera się działalność), kluczowe ryzyka i szanse, przed jakimi staje organizacja?
<b>Cele strategiczne, kompetencje, KPI i KRI:</b> Gdzie chcemy zmierzać i jak zamierzamy tam dotrzeć?	<b>Cele strategiczne i strategie osiągnięcia tych celów:</b> Dokąd jednostka chce zmierzać i jak ma tam dotrzeć?
<b>Ocena działalności jednostki:</b> Jak funkcjonowaliśmy w okresie raportowania?	<b>Wykonanie:</b> Jak jednostka funkcjonowała w świetle strategicznych i operacyjnych celów działalności?
<b>Przyszłe cele jednostki, wynikające z naszej bieżącej działalności:</b> Jakie są nasze przyszłe cele?	<b>Przyszły wygląd jednostki:</b> Jakie szanse, wyzwania i zagrożenia prawdopodobnie napotka przedsiębiorstwo w drodze do osiągnięcia celów i jakie są implikacje dla strategii i przyszłych działań przedsiębiorstwa?
Komentarz analityczny: Jakie są sposoby przywództwa w jednostce?	

Źródło: [*Integrated... 2012*, s. 13; *Framework... 2011*, s. 12-14].

Nielsen [Nielsen, s. 11, 31], analizując różne obszary raportowania biznesowego, wyróżnił następujące grupy będące przedmiotem tworzonych sprawozdań:



- dane finansowe,
- zarządcze dane operacyjne,
- analizy zarządcze,
- ryzyko i szanse,
- krytyczne czynniki sukcesu,
- cele, strategie i wizje,
- miary niefinansowe będące przedmiotem porównań,
- informacje wspierające procesy decyzyjne,
- czynniki tworzące wartość,
- informacje o segmentach działalności,
- kapitał intelektualny,
- wyniki związane z ujawnianiem dodatkowych (nieobowiązkowych) danych i informacji,
- zarządzanie przedsiębiorstwem,
- dane i informacje socjalne, środowiskowe oraz zrównoważony rozwój.

Eccles i Krzus, analizując raporty firmy UTC [Eccles, Krzus 2010, s. 36] z lat 1958-2008, zaprezentowali systematyczny rozwój tego obszaru i dojście do zintegrowanego raportu. W tabeli 4 przedstawiono zakres merytoryczny raportów emitowanych przez UTS w latach 1958-2008.

**Tabela 4.** Informacje zawarte w raportach UTC w latach 1958-2008

Rodzaj informacji	1958	1968	1978	1988	1998	2008
Rachunek zysków i strat	+	+	+	+	+	+
Bilans	+	+	+	+	+	+
Informacje o segmentach działalności			+	+	+	+
Dane porównawcze z rynku			+	+	+	+
Dane skonsolidowane			+	+	+	+
Noty do sprawozdań finansowych			+	+	+	+
Odpowiedzialność menadżerów za dane finansowe				+	+	+
Zrównoważony rozwój, środowisko, kwestie społeczne						+

Źródło: [Eccles, Krzus 2010, s. 36].

Jednostka [*Framework...* 2011, s. 4], według IRC, czerpie następujące korzyści ze zintegrowanego raportowania:

- proces tworzenia zintegrowanego raportu – doskonały sposób na zrozumienie strategii jednostki i tego, jak przedsiębiorstwo wpływa na środowisko, a środowisko na przedsiębiorstwo, kwestie społeczne, finansowe i ekonomiczne; proces ten również zwiększa wewnętrzną świadomość tych kwestii i ich wpływu na jednostkę,

- sposób kierowania jednostką – odzwierciedla pełne zrozumienie rynku i przedsiębiorstwa oraz świadomość wyzwań stojących przed jednostką,
- holistyczne ujęcie jednostki,
- transparentność danych – raport zawiera zarówno pozytywne, jak i negatywne kwestie i wyzwania mogące skutkować zwiększeniem zaufania do jednostki i lepszą reputacją wśród interesariuszy,
- usprawnienie zarządzania ryzykiem – jednostka będzie postrzegała ryzyko ze zintegrowanej perspektywy,
- możliwości prezentowania efektywności zarządzania w połączeniu ze wzrostem transparentności – może to powodować niższe koszty kapitału dla całej jednostki,
- efektywne wykorzystanie ograniczonych zasobów,
- rozwój kultury innowacyjnej w przedsiębiorstwie,
- większa konkurencyjność na rynku, mocniejsza marka (wartość marki) oraz udoskonalony system wsparcia klientów,
- zainteresowanie wśród potencjalnych pracowników – pracownicy wybierają przedsiębiorstwa, które są mocno zintegrowane i mają dobrą reputację; w jednostkach tych koszty zatrudniania są niższe i pracownicy przejawiają wysoką lojalność,
- płaszczyzna do komunikacji strategii jednostki wszelkim grupom interesariuszy.

#### 4. Podsumowanie

Zintegrowane raportowanie odzwierciedla zintegrowane myślenie o przedsiębiorstwie, stosowanie kolektywnego podejścia tych, którzy zarządzają przedsiębiorstwem, oraz możliwości zarządzania, monitorowania i komunikowania pełnego procesu tworzenia wartości przedsiębiorstwa (i dla przedsiębiorstwa) i jak się to przekłada na długotrwały sukces jednostki. Integrowanie raportowania wiąże się również z harmonizacją m.in. standardów raportowania, jakie wykorzystywane są w jednostce, zasad wyceny operacji gospodarczych, sposobów prezentacji informacji finansowych i niefinansowych w przedsiębiorstwie.

Idea jednego raportu zawierającego pełne informacje o podmiocie to jeden z zasadniczych kierunków, w których rozwijać się będzie raportowanie w jednostkach.

#### Literatura

Eccles R.G., Krzus M.P., *One report. Integrated reporting for a sustainable strategy*, Wiley, New York 2010.

Financial report of the advisory committee on improvements to financial reporting to the United States Securities and Exchange Commission, August 1, 2008.

*Framework for integrated reporting and the integrated report*, Discussion Paper, 25 January 2011, [www.sustainabilitysa.org](http://www.sustainabilitysa.org).

- Integrated reporting. Navigating your way to a truly integrated reporting*, Deloitte, Edition 2, February 2012.
- Kidd C.V., *The evolution of sustainability*, Journal of Agricultural and Environmental Ethics, Vol. 5, No. 1, 1992.
- Lev B., Zarowin P., *The boundaries of financial reporting and how to extend them*, Journal of Accounting Research, Vol. 37, No. 2, Autumn 1999.
- Louder than words. Principles and action for making corporate reports less complex and more relevant, Financial Reporting Council, April 2009.
- Nielsen C., *Business reporting: how transparency becomes a justification mechanism*, Management Accounting Research Group, Department of Accounting, Finance and Logistics, Working Paper M-2004-01.
- Pozen R.C., *Bernake's false dichotomy*, The Wall Street Journal, May 2007, No. 19.
- Report leadership. Tomorrow's reporting today*, November 2006, [http://pwc.blogs.com/corporatereporting/2007/02/report\\_leadersh.html](http://pwc.blogs.com/corporatereporting/2007/02/report_leadersh.html).
- Roszkowska P., *Rewolucja w raportowaniu biznesowym*, Difin, Warszawa 2011.

## ONE REPORT

**Summary:** Integrated reporting reflects the integrated thinking about the company, the use of the collective approach of those who manage the business and the ability to manage, monitor and communicate the full value of the business and processes, and how this translates into long-term success of the company. Integrating report also entails the harmonization of reporting standards which are used in the unit, the valuation principles of business operations, the presentation of financial and non-financial information in an enterprise. The idea of one report contains complete information on an enterprise and on directions in which it will be developed.

**Keywords:** reporting, integrated report, one report.