

GLOBALNE ZASADY RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ[®]

Skuteczna rachunkowość zarządcza:
trafniejsze decyzje i budowanie
organizacji, które osiągają sukces

WPŁYW

ISTOTNOŚĆ

ZAUFANIE

WARTOŚĆ

GLOBALNE ZASADY RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ[®]

WERSJA PRZEGLĄDOWA

Skuteczna rachunkowość zarządcza:
trafniejsze decyzje i budowanie
organizacji, które osiągną sukces

WPŁYW

ISTOTNOŚĆ

ZAUFANIE

WARTOŚĆ

AICPA i CIMA, dwie najbardziej renomowane światowe organizacje zrzeszające specjalistów z dziedziny rachunkowości, ustanowiły kwalifikację Chartered Global Management Accountant® (CGMA®). Jej celem jest budowanie prestiżu zawodowego specjalistów ds. rachunkowości zarządczej. Inicjatywa ta jest realizowana na zasadach wspólnego przedsięwzięcia. Ten międzynarodowy tytuł jest przyznawany najbardziej utalentowanym i zaangażowanym specjalistom ds. rachunkowości zarządczej, którzy dzięki dyscyplinie i umiejętnościom przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu przez zatrudniające ich przedsiębiorstwa. Posiadacze tytułu CGMA to dyplomowani księgowi z wymaganym doświadczeniem w dziedzinie rachunkowości zarządczej oraz członkowie Chartered Institute of Management Accountants o statusie *associates* bądź *fellows*.

SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie	4
Usprawniony proces decyzyjny	5
Cel	7
Adresaci Zasad	7
Czynniki wpływające na sukces	7
2. Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej	8
Komunikacja zapewnia lepsze zrozumienie sytuacji i umożliwia wpływanie na nią	9
Istotność informacji	10
Analiza oddziaływania na wartość	11
Rozsądne zarządzanie jako czynnik budujący zaufanie	11
3. Jak stosować Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej	13
Ludzie	13
Efektywność	15
Praktyki	17
4. Zastosowanie w obszarze zarządzania efektywnością	18
5. Zastosowanie w praktyce	23
Transformacja kosztów i zarządzanie kosztami	28
Raportowanie zewnętrzne	29
Strategia finansowa	30
Kontrola wewnętrzna	32
Ocena inwestycji	33
Kontrola zarządcza i budżetowa	35
Polityka cenowa, rabatowa i produktowa	36
Zarządzanie projektami	38
Kontrola i zapewnienie zgodności z przepisami	39
Zarządzanie zasobami	40
Zarządzanie ryzykiem	41
Strategiczne zarządzanie podatkami	43
Zarządzanie finansami i środkami pieniężnymi	44
Audyty wewnętrzny	46
6. Aktualizacje i powiązane zagadnienia	48
7. Glosariusz	49

LISTA SCHEMATÓW

Schemat 1	Elementy sprawnie funkcjonującego działu rachunkowości zarządczej	4
Schemat 2	Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej	5
Schemat 3	Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej (schemat szczegółowy)	9
Schemat 4	Ramy Kompetencyjne CGMA	13
Schemat 5	Zmieniająca się rola specjalistów ds. rachunkowości zarządczej	14
Schemat 6	Rachunkowość zarządcza łącząca strategię z modelem biznesowym	15
Ramka 1	Relacje, zasoby i ryzyko	16
Ramka 2	Plany dotyczące danych	19
Tabela 1	Zastosowanie Globalnych Zasad Rachunkowości Zarządczej w systemie zarządzania efektywnością	21-22
Schemat 7	Najważniejsze zadania działu rachunkowości zarządczej	23
Ramka 3	Narzędzia rachunkowości zarządczej	24
Tabela 2	Podstawowe obszary praktyki działu rachunkowości zarządczej	25-27

STRESZCZENIE

Podejmowanie właściwych decyzji nigdy wcześniej nie było tak ważnym – i trudnym – zadaniem.

Innowacje i innowatorzy burzą status quo, napędzając niesłabnącą konkurencję. Zalew napływających z zawrotną prędkością informacji pogłębia poczucie destabilizacji, a działające pod presją tempa zmian organizacje często podejmują pochopne decyzje, rezygnując z przemyślanych działań.

Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej zostały opracowane z myślą o nowej erze w biznesie. Rachunkowość zarządcza leży u podstaw skutecznego procesu decyzyjnego, ponieważ na pierwszym planie stawia informacje i analizy, które służą tworzeniu i ochronie wartości istotnych dla organizacji.

Niniejsze Zasady stanowią wzór dobrych praktyk. Zostały opracowane przez American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) i Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) – organizacje, które zrzeszają łącznie ponad 600 000 specjalistów z dziedziny rachunkowości ze 177 krajów świata. Zasady uwzględniają perspektywę dyrektorów zarządzających, dyrektorów finansowych, badaczy i innych profesjonalistów, którzy uczestniczyli w globalnym procesie konsultacji prowadzonym na pięciu kontynentach.

Sformułowano cztery zasady, które dotyczą czterech oczekiwanych efektów. Są to:

Wywieranie wpływu

Komunikacja zapewnia lepsze zrozumienie sytuacji i umożliwia wpływanie na nią. Rachunkowość zarządcza rozpoczyna się i kończy rozmową. Zasady zostały opracowane po to, aby wspierać organizacje przedzierające się przez skostniałe struktury i promować myślenie zintegrowane skutkujące podejmowaniem trafnych decyzji.

Uzyskanie istotnych informacji

Istotność informacji. Rachunkowość zarządcza umożliwia decydom pozyskiwanie istotnych informacji we właściwym momencie. Zasady ułatwiają identyfikowanie historycznych, aktualnych i przyszłych informacji, w tym między innymi danych finansowych i niefinansowych pochodzących ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych.

Dotyczy to informacji na temat społeczeństwa, środowiska oraz danych ekonomicznych.

Tworzenie wartości

Analiza oddziaływania na wartość. Rachunkowość zarządcza łączy strategię organizacji z jej modelem biznesowym. Ta zasada pomaga przedsiębiorstwom symulować różne scenariusze pozwalające zrozumieć, w jaki sposób oddziałują one na tworzenie i ochronę wartości istotnych dla organizacji.

Zdobycie zaufania

Rozsądne zarządzanie jako czynnik budujący zaufanie. Rozliczalność i nadzór zwiększają obiektywność procesów decyzyjnych. Zachowanie równowagi między krótkoterminowymi interesami gospodarczymi a długofalową wartością dla interesariuszy zwiększa wiarygodność i zaufanie.

Dzięki uniwersalnemu zastosowaniu Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej będą pomagać organizacjom – dużym i małym, publicznym i prywatnym – w pozyskiwaniu wartości z coraz większej ilości dostępnych informacji. Adresatami zasad są dyrektorzy zarządzający, dyrektorzy finansowi i pozostali członkowie zarządów odpowiedzialni za nadzór nad efektywnością w zarządzanych przez siebie organizacjach. Skorzystają na nich również inwestorzy oraz pozostali interesariusze podmiotów gospodarczych.

Niniejszy dokument szczegółowo opisuje sposób zastosowania czterech zasad we wszystkich czternastu kluczowych obszarach funkcjonowania działów rachunkowości zarządczej. Wskazuje też, jakie kompetencje muszą posiadać profesjonalści zajmujący się rachunkowością zarządczą, aby skutecznie wspomagać organizacje przy kreowaniu i realizacji strategii biznesowych.

AICPA i CIMA działają na rzecz powszechnego stosowania Globalnych Zasad Rachunkowości Zarządczej. Oba stowarzyszenia zachęcają też użytkowników niniejszego opracowania do włączenia się w proces nieustannego doskonalenia Zasad, dzięki czemu będą one aktualne w przyszłości.

1. WPROWADZENIE

Niniejsza publikacja zawiera pierwszy uniwersalny zestaw Globalnych Zasad Rachunkowości Zarządczej, które mają ułatwić standaryzację dobrych praktyk stosowanych w rachunkowości zarządczej. Jest on efektem badań przeprowadzonych w dwudziestu krajach na pięciu kontynentach. Obejmowały one dziewięćdziesięciodniowy okres konsultacji publicznych, w których uczestniczyło ponad czterysta osób reprezentujących różnej wielkości przedsiębiorstwa z rozmaitych branż. W opracowaniu dokumentu wzięli udział przedstawiciele sektora publicznego i prywatnego, z udziałem których zdefiniowano wytyczne o uniwersalnym zakresie stosowania*.

Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej pozwolą organizacjom osiągać założone cele biznesowe. Sama rachunkowość zarządcza nie wystarczy do rozwiązania wszystkich problemów, jakim muszą stawić czoła przedsiębiorstwa. Zaproponowane poniżej metody zarządzania mają z założenia wspierać rozwój organizacji i usprawniać realizację przyjętych przez nie strategii.

Wszystkie organizacje mają ambicję, by odnieść sukces i utrzymać konkurencyjną pozycję na rynku.

Przedsiębiorstwa, którym się to udało, dysponują sprawnie funkcjonującym działem rachunkowości zarządczej. To właśnie połączenie kompetentnych kadr, jasno określonych zasad działania, dobrze zarządzanej efektywności oraz solidnych praktyk powoduje, że zespół odpowiedzialny w organizacji za rachunkowość zarządczą działa skutecznie.

Widać to na schemacie 1.

SCHEMAT 1: Elementy sprawnie funkcjonującego działu rachunkowości zarządczej



* Biała księga wyszczególniająca zmiany dokonane w przeznaczonym do konsultacji projekcie Zasad przed opracowaniem niniejszej wersji dostępna jest pod adresem www.cgma.org.

Usprawniony proces decyzyjny

Aby odnieść sukces i osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną, organizacje muszą podejmować właściwe decyzje, co w dobie globalizacji i postępu technologicznego okazuje się coraz trudniejsze ze względu na rosnącą skalę i prędkość przepływu informacji.

Dzięki sprawnie funkcjonującemu działowi rachunkowości zarządczej organizacje podejmują lepsze decyzje. Dzieje się tak, ponieważ specjaliści w dziedzinie rachunkowości zarządczej przekazują uzyskane dzięki swoim umiejętnościom interpretacyjnym informacje i analizy wszystkim decydom w organizacji, zwracając jednocześnie uwagę na jej obowiązki związane z ochroną środowiska i uczestnictwem przedsiębiorstwa w życiu społecznym. Na takiej podstawie sformułowano cztery zasady, które wyznaczają podstawowe wartości, standardy i cechy charakteryzujące rachunkowość zarządczą. Są one widoczne na schemacie 2 i szczegółowo omówione w **Części 2** niniejszego dokumentu.

Wszystkie przedsiębiorstwa – duże i małe, giełdowe i pozagiełdowe – konkurują na coraz bardziej globalnych i wzajemnie powiązanych rynkach. Nigdy przedtem nie istniała tak wyraźna, ważna i trudna do zaspokojenia potrzeba profesjonalizacji procesu decyzyjnego:

- 47% dyrektorów finansowych w Azji jest zdania, że nadmiar informacji utrudnia podejmowanie decyzji.¹
- International Data Corporation szacuje, że do 2020 r. dzienna liczba internetowych transakcji gospodarczych – dokonywanych między przedsiębiorcami oraz między przedsiębiorcami i konsumentami – osiągnie poziom 450 miliardów.²
- Eric Schmidt z Google twierdzi, że obecnie ludzkość co dwa dni wytwarza tyle samo informacji, ile wygenerowała od początków cywilizacji do roku 2003.³
- Przeciętny konsument każdego dnia musi podjąć ponad 70 decyzji.⁴

SCHEMAT 2: Globalne zasady rachunkowości zarządczej



Zamiast przynieść wyzwolenie, obfitość informacji może w praktyce wyrzucić niszczący wpływ na działania organizacji, prowadząc do paraliżu decyzyjnego lub podejmowania pochopnych działań. Zbyt wiele firm niepotrzebnie ponosi ich koszty, a co gorsza, marnuje swoje zasoby, trwając przy błędnych rozwiązaniach i rezygnując z korzyści, jakie mogłyby czerpać z właściwych decyzji.

W konwencjonalnym ujęciu więcej informacji oznacza mniejszą niepewność decyzyjną. Ale ta zależność nieustannie się zmienia. Pomimo coraz większej zdolności do przetwarzania informacji duża część rosnącej ilości danych pozostaje nieuporządkowana.

Nic zatem dziwnego, że autorzy Projektu Milenijnego Organizacji Narodów Zjednoczonych wymieniają poczucie niepewności oraz niezdolność do podejmowania właściwych decyzji wśród piętnastu najważniejszych globalnych wyzwań stojących obecnie przed ludzkością⁵.

Nigdy wcześniej nie było tylu dostępnych informacji. Zarazem nigdy dotąd nie były one tak skomplikowane, nieuporządkowane i trudne do zinterpretowania.

Organizacje muszą właściwie reagować na ryzyko i chronić wypracowaną przez siebie wartość.

Jak stwierdził były dziekan Columbia College Herbert Hawkes, „połowa zmartwień na świecie wynika z tego, że ludzie próbują podejmować decyzje, zanim zdobędą wystarczającą wiedzę, która stanowi podstawę takich decyzji”⁶. Dane, które nie zostały przeanalizowane, właściwie zinterpretowane i przekazane w przystępnej formie, nie stanowią użytecznej wiedzy, ponieważ liczby zazwyczaj wymagają objaśnienia.

Rachunkowość zarządcza pomaga organizacjom przekształcić liczby w zrozumiałą analizę opisową.

Dzięki wnioskowi płynącemu z takiej analizy – co jest szczególnie istotne w dobie chaosu informacyjnego – organizacje zwiększają swoje szanse na odniesienie sukcesu. Aby stał się on ich udziałem, powinny one zorganizować w swoich strukturach dział rachunkowości zarządczej, który będzie dopełnieniem ich systemu rachunkowości finansowej. Informacje z dziedziny rachunkowości finansowej, choć bardzo ważne, nie przekazują wystarczającej wiedzy, na podstawie której można podejmować decyzje dotyczące przyszłości. Dzieje się tak, ponieważ dane te opisują przede wszystkim działania podejmowane w przeszłości. Rachunkowość zarządcza ułatwia myślenie kompleksowe, umożli-

liwiając uwzględnienie pełnego spektrum informacji istotnych dla podejmowanych decyzji.

W obliczu nadmiaru informacji wywołującego poczucie niepewności obowiązkiem podejmowania decyzji obarczani są nie tylko menedżerowie. Decentralizacja procesu decyzyjnego oznacza konieczność zaangażowania w ten proces pracowników wszystkich szczebli, z których każdy wnosi doń własną perspektywę, doświadczenie i uprzedzenia. Również inwestorzy i pozostali interesariusze podejmują decyzje dotyczące organizacji na podstawie informacji pozyskiwanych z zewnątrz. Ponieważ poszczególne osoby i organizacje prezentują różne style podejmowania decyzji, niniejszy dokument nie zakłada linearności procesu decyzyjnego.

Profesjonalna rachunkowość zarządcza usprawnia proces decyzyjny, wydobywając z natłoku danych najbardziej wartościowe informacje oraz najlepsze dostępne prognozy. Pozwala to na właściwą interpretację pozyskanych danych, a także na formułowanie wniosków i podejmowanie trafnych decyzji.

Rachunkowość zarządcza, koncentrująca się na przyszłości i środowisku zewnętrznym, oferuje uporządkowane rozwiązania nieuporządkowanych problemów. Dzięki niej osoby zarządzające organizacjami otrzymują dane, które mają znaczenie przy podejmowaniu decyzji biznesowych. Uzyskują również dostęp do szczegółowych analiz oraz opartych na faktach ocen. To wszystko sprawia, że mogą podejmować strategiczne decyzje i skutecznie je komunikować.

Rachunkowość zarządcza przedstawia prognozy opracowane na podstawie różnorodnych informacji. Mogą one obejmować wcześniejsze doświadczenia i pamięć instytucjonalną, które zapewniają szansę na ciągłą poprawę.

Stosowane w poszczególnych organizacjach praktyki rachunkowości zarządczej nie są jednak jednolite. CIMA i AICPA opublikowały Zasady po to, aby pomagać organizacjom w budowaniu skutecznych działów rachunkowości zarządczej.

Dokonywana na potrzeby Zasad ocena umiejętności, kompetencji, zarządzania efektywnością oraz praktyk funkcjonującego w organizacji działu rachunkowości zarządczej pokazuje, czy dział ten należycie zaspokaja potrzeby przedsiębiorstwa. Pozwala ona też na wskazanie luk i podjęcie działań prowadzących do ich usunięcia. Dzieje się tak zarówno w przypadku, gdy rozpoznane niedoskonałości dotyczą kompetencji personelu, jak i wówczas, gdy wynikają z błędów występujących w systemach służących do przetwarzania danych.

Aby pozbyć się opisanych w raporcie mankamentów, należy opracować odpowiednią strategię rachunkowości zarządczej zawierającą właściwe działania zaradcze. Wskaże ona:

- priorytety organizacyjne,
- potrzeby osób obsługiwanych przez dział rachunkowości zarządczej,
- istniejący system rachunkowości zarządczej,
- wady i możliwości,
- pracowników i technologie,
- harmonogramy inwestycji,
- wskaźniki wydajności.

Opracowujemy obecnie internetowe narzędzie diagnostyczne, dzięki któremu organizacjom będzie łatwiej ocenić, czy ich działy rachunkowości zarządczej spełniają wymagania wynikające z Zasad.

Cel

Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej zostały opracowane po to, by wspierać osoby piastujące stanowiska kierownicze w procesie oceny i usprawniania systemów rachunkowości zarządczej istniejących w zarządzanych przez nie organizacjach. Pomoże to im zaspokajać potrzeby występujące w ich firmach. Niniejszy dokument stanowi punkt odniesienia dla wszystkich specjalistów z dziedziny rachunkowości zarządczej. Dzięki niemu będą mogli sprawdzić, czy tworzą wartość dodaną dla wewnętrznych i zewnętrznych odbiorców uzyskiwanych przez nich informacji.

Zasady ułatwią też organizacjom podejmowanie trafnych decyzji, pozwolą im odpowiednio reagować na różne rodzaje ryzyka, z jakimi mają do czynienia, oraz chronić generowane przez nie wartości. Celem Zasad jest:

- zdefiniowanie podstawowych wartości i najważniejszych cech rachunkowości zarządczej,
- rozpowszechnianie wiedzy na temat rachunkowości zarządczej jako profesji,
- uświadamianie, jaką rolę odgrywa rachunkowość zarządcza w organizacjach oraz w działaniach podejmowanych przez ściśle kierownictwo przedsiębiorstw,
- umożliwienie realizacji potencjału rachunkowości zarządczej.

Adresaci Zasad

Niniejszy dokument zainteresuje członków organów przedsiębiorstw, którzy nadzorują i kontrolują działalność swoich firm, a także dyrektorów finansowych i kierowni-

ków pionów finansowych odpowiedzialnych za długofalowy sukces organizacji.

Ponadto prezentowane Zasady mogą zainteresować dyrektorów finansowych, kierownictwo pionów finansowych i członków organów sprawujących nadzór nad całością procesów finansowych (np. przewodniczących komisji rewizyjnych), inwestorów i pozostałych interesariuszy.

Zasady opisują pewien wzorec, który można wykorzystać do oceny praktyk i procesów rachunkowości zarządczej, a także wskazania obszarów, które wymagają poprawy.

Czynniki wpływające na sukces

Trzy czynniki, które sprawiają, że stosowanie Zasad może przynieść spodziewane efekty:

1. **Zrozumienie potrzeby** – przyjęcie do wiadomości, że rachunkowość zarządcza może pomóc organizacjom w osiągnięciu długofalowego sukcesu. Miarą przydatności każdej z Zasad jest zakres, w jakim przyczyniła się do osiągnięcia przez organizację pożądanego celu.
2. **Narzędzia i techniki** – stosując Zasady w praktyce, organizacje powinny korzystać z odpowiednich narzędzi i technik. Należy je nieustannie dostosowywać do zmieniających się celów (zob. ramka 3. na str. 24).
3. **Diagnostyka** – umiejętności zespołu, Zasady, obszary praktyki i systemy zarządzania efektywnością pomogą organizacjom w ocenie skuteczności funkcjonujących w ich strukturach działów rachunkowości zarządczej oraz pozwolą wskazać obszary, które wymagają poprawy.

W kolejnych rozdziałach zaprezentowano przykłady zastosowania Zasad w praktyce biznesowej (między innymi w sektorze publicznym).

Część 3 prezentuje rachunkowość zarządczą jako profesję i przedstawia najważniejsze kompetencje specjalistów w dziedzinie rachunkowości zarządczej.

W **Części 4** omówiono stosowanie Zasad w trakcie realizacji i modyfikowania strategii (systemu zarządzania efektywnością). **Część 5** opisuje zastosowanie Zasad w kluczowych aspektach działalności działu rachunkowości zarządczej.

2. GLOBALNE ZASADY RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ

Rachunkowość zarządcza to pozyskiwanie, analizowanie, komunikowanie oraz wykorzystywanie informacji finansowych i niefinansowych – które mają znaczenie przy podejmowaniu decyzji biznesowych – w celu tworzenia i ochrony wartości dla organizacji.

Aby poznać ryzyko i szanse, z jakimi ma do czynienia organizacja, przedstawiciele tej profesji muszą świetnie znać swoje przedsiębiorstwo (w tym jego model biznesowy) oraz środowisko, w którym działa. Poprzez zarządzanie ryzykiem i odpowiednie reagowanie na zagrożenia organizacje mogą wykorzystywać uzyskane tą drogą zasoby i generować wartość dla interesariuszy w dłuższej perspektywie.

Rachunkowość zarządcza stanowi kluczowy element organizacji łączący dwie sfery: finansów i zarządzania. Oferuje uporządkowane rozwiązania nieuporządkowanych problemów, ponieważ umożliwia opisywanie skomplikowanych kwestii w prosty, a jednocześnie interesujący sposób. Rachunkowość zarządcza, łącząca aspekty finansowe i niefinansowe, jest dyscypliną, za pomocą której należy zarządzać organizacją, a także kontrolować i podnosić jej efektywność.

Model biznesowy opisuje, za pomocą jakich środków firma tworzy wartość dla klienta i na czym zarabia. Ponieważ rachunkowość zarządcza wymaga dogłębnej znajomości modelu biznesowego, rynku, na którym działa organizacja, i jej otoczenia makroekonomicznego, przyczynia się ona do osiągnięcia przez firmę sukcesu w długoterminowej perspektywie.

Rachunkowość zarządcza pozwala organizacjom podejmować trafniejsze decyzje, wydobywając kluczowe informacje z natłoku danych. Dzięki temu, że w rachunkowości zarządczej decyzje podejmowane są na podstawie analizy faktów i świadomej oceny sytuacji – a nie pod wpływem domysłów – organizacji łatwiej jest osiągnąć trwały sukces. Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej wywodzą się z tego dążenia. Opisują one podstawowe wartości, przymioty, standardy i cechy, które powinny cechować działania przedstawicieli profesji rachunkowości zarządczej. Jak widać na schemacie 3, istotne znaczenie dla osiągnięcia tego celu mają cztery ogólne zasady (które należy rozważać łącznie, a nie po kolei):

- **Komunikacja zapewnia lepsze zrozumienie sytuacji i umożliwia wpływanie na nią**
 - opracowanie i realizacja strategii powinna następować w formie dialogu

- komunikacja musi być dopasowana do potrzeb
- komunikacja ułatwia podejmowanie trafniejszych decyzji

- **Istotność informacji**

- należy korzystać z najlepszych dostępnych informacji
- informacje powinny być wiarygodne i łatwo dostępne
- informacje muszą się odnosić do kontekstu

- **Analiza oddziaływania na wartość**

- symulacje umożliwiają właściwe zrozumienie sposobów działania
- działania należy kategoryzować ze względu na ich oddziaływanie i skutki

- **Rozsądne zarządzanie jako czynnik budujący zaufanie**

- rozliczalność i wiarygodność
- trwałość w dłuższej perspektywie
- uczciwość i etyka

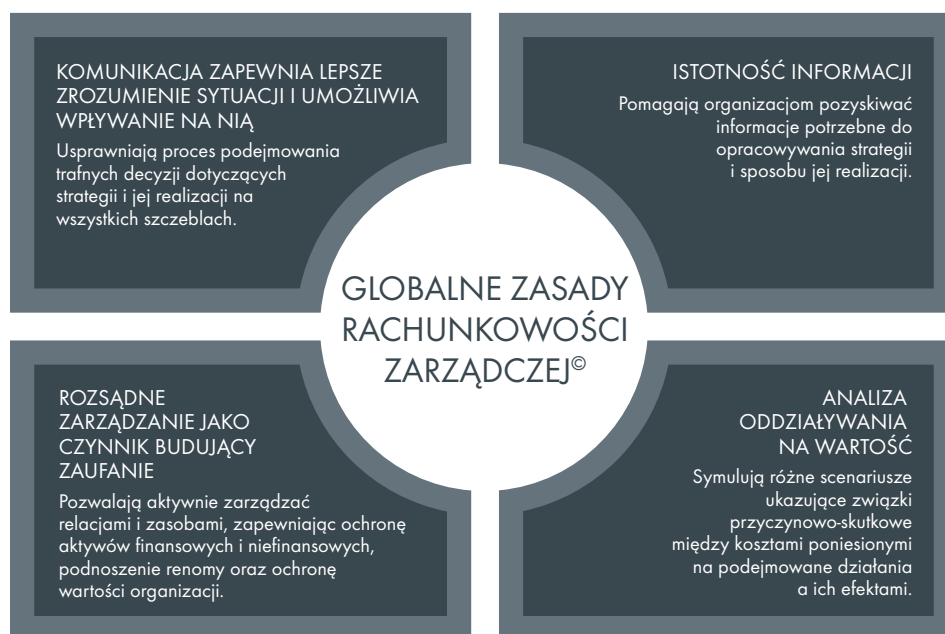
Skutecznie funkcjonujący dział rachunkowości zarządczej składa się z wykwalifikowanych i kompetentnych osób, które stosują Zasady po to, aby usprawnić system zarządzania efektywnością w organizacji, wykorzystując w tym celu obszary, w których działają. Trzy zasady dotyczą dyscypliny rachunkowości zarządczej, zasada „Rozsądne zarządzanie jako czynnik budujący zaufanie” odnosi się do indywidualnych zachowań specjalistów z dziedziny rachunkowości zarządczej.

KOMUNIKACJA ZAPEWNI LEPSZE ZROZUMIENIE SYTUACJI I UMOŻLIWIA WPŁYWANIE NA NIĄ

Cel – Usprawnienie procesu podejmowania trafnych decyzji dotyczących strategii i jej realizacji na wszystkich szczeblach.

Rachunkowość zarządcza rozpoczyna się i kończy rozmową. Usprawnia proces podejmowania decyzji poprzez przekazywanie rzetelnych informacji na wszystkich jego etapach. Właściwe komunikowanie najistotniejszych informacji umożliwia rachunkowości zarządczej wychodzenie poza utarte schematy i ułatwia myślenie zintegro-

SCHEMAT 3: Globalne zasady rachunkowości zarządczej - schemat



wane. Dzięki takiemu podejściu można lepiej zrozumieć i zaakceptować dalekosiężne skutki działań podejmowanych w poszczególnych obszarach działalności, a w razie konieczności uruchomić procedury zaradcze.

Dyskusja dotycząca oczekiwań decydentów umożliwia pozyskanie i przeanalizowanie najbardziej istotnych informacji. Przedstawione w taki sposób rekomendacje będą użyteczne dla osób podejmujących decyzje i pozwolą im na skuteczne wywieranie wpływu na innych uczestników procesu decyzyjnego. Omawiana zasada dotyczy komunikowania się w sposób dopasowany do rozważanej decyzji, do osób ją podejmujących (lub innych odbiorców) oraz do stylów i procesów wykorzystywanych podczas podejmowania decyzji. Wymaga to porzucenia zawiloci na rzecz przejrzystej charakterystyki obranej strategii działania.

Jeżeli właściwe osoby otrzymają właściwe informacje we właściwym czasie, będą lepiej przygotowane do podejmowania decyzji, dzięki której można będzie generować kluczowe dla firmy wartości w długiej perspektywie. To właśnie w taki sposób rachunkowość zarządcza wpływa na proces świadomego i przemyślanego podejmowania decyzji.

Opracowanie i realizacja strategii powinna następować w formie dialogu

Dyskusje na temat realizacji strategii prowadzone są na wszystkich poziomach organizacji. Powinny one angażować wszystkich pracowników, co eliminuje konserwatywne sposoby działania i myślenia. Dzięki temu można dostrzec związki między celami nadrzędnymi i jednostko-

wymi. Rachunkowość zarządcza porządkuje zasady takiego dialogu, osadzając go na solidnej podstawie twardych dowodów i świadomych sądów dotyczących przyszłości.

Komunikacja musi być dopasowana do potrzeb

Stopień szczegółowości i metoda komunikacji powinny być dopasowane do użytkowników informacji, rozważanej decyzji oraz zróżnicowanego stylu podejmowania decyzji. Należy dowiedzieć się, jak dobrze zorientowani w tematyce finansowej są odbiorcy informacji, a także upewnić się, że informacje prezentowane są w przystępny sposób. Informacje, które są konkretne, wiarygodne, dostarczone w terminie i odpowiednio uzasadnione, mają moc sprawczą. Przekonujące komunikaty zawierają zintegrowany, pełny i zrównoważony obraz dotychczasowych wyników organizacji, jej obecnej pozycji, widoków na przyszłość i planowanych innowacji. Niezależnie od sytuacji komunikowane treści powinny spełniać wymogi przejrzystości, rzetelności, kompetencji zarządczych i wiarygodności. Nie ma w nich miejsca na:

- nieistotne informacje,
- pustosłowie,
- żargon,
- mętne objaśnienia,
- nieczytelną strukturę.

Komunikacja ułatwia podejmowanie trafniejszych decyzji

Ponieważ celem rachunkowości zarządczej jest usprawnianie procesów decyzyjnych w organizacjach, zalecenia

oparte na pozostałych trzech zasadach powinny być prezentowane w zrozumiały i zwięzły sposób, a także właściwie udokumentowane. Ułatwi to osiąganie konsensusu dotyczącego wyboru najlepszego sposobu działania i pozwoli na solidne uzasadnienie ostatecznej decyzji.

Rachunkowość zarządcza wymaga ponadto solidnej wiedzy na temat decyzji, jakie musi podejmować organizacja. Przekłada się to na gromadzenie i analizę danych, zgodnie z zasadą „Istotności informacji”. Niezależnie od ilości danych i przeprowadzonych analiz staną się one użyteczne dopiero wówczas, gdy zostaną przekazane we właściwy sposób, wspomagając generowanie i trwałą ochronę wartości kluczowych dla organizacji.

ISTOTNOŚĆ INFORMACJI

Cel – wsparcie organizacji w pozyskiwaniu informacji potrzebnych do opracowania strategii i sposobów jej realizacji

Jedną z głównych funkcji rachunkowości zarządczej jest udostępnianie na czas istotnych informacji decydentom. Zgodnie z zasadą komunikacji, osoby uczestniczące w procesie decyzyjnym muszą wiedzieć, czemu ma służyć konkretna decyzja, powinny też poznać potrzeby osoby, którą ma ją podjąć. Zasada ta tym samym obejmuje określenie, pozyskanie, weryfikację, przygotowanie i przechowywanie informacji.

Przestrzeganie zasady komunikacji wymaga osiągnięcia właściwej równowagi między:

- informacjami dotyczącymi przeszłości, teraźniejszości i przyszłości,
- informacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi,
- informacjami finansowymi i niefinansowymi (w tym dotyczącymi otoczenia organizacji i spraw społecznych).

Należy korzystać z najlepszych dostępnych informacji

Następstwa decyzji ujawniają się w przyszłości. Dlatego też aby decyzje pozostały istotne bez względu na upływ czasu, informacja musi zawierać element prognozy i uwzględniać kwestie, które będą wpływać na uzyskiwane efekty.

Nieistotne informacje będą obejmować takie zagadnienia, jak poniesione już koszty, nie znaczy to jednak, że wszystkie informacje historyczne pozbawione są znaczenia. Ciągłe doskonalenie uzależnione jest od informacji na temat tego, co się sprawdziło w minionym okresie, a co okazało się zawodne. Dzięki takim informacjom dobre decyzje można powtórzyć, a złych – uniknąć.

Rachunkowość zarządcza obejmuje takie działania, jak przeszukiwanie najlepszych dostępnych zasobów pod kątem informacji istotnych dla procesu decyzyjnego, osób podejmujących decyzje oraz wykorzystywanego stylu podejmowania decyzji. Zrozumienie potrzeb interesariuszy – zgodnie z zasadą komunikacji – umożliwia zebranie i przygotowanie informacji o największym znaczeniu dla podejmowanej decyzji.

Informacje powinny być wiarygodne i dostępne

Istotne dla podejmowanej decyzji informacje powinny być uporządkowane. Aby przygotować dane do analizy, należy je posortować i przefiltrować. Wartość informacji zależy od ich jakości, precyzji, spójności i terminowego dostarczenia. Informacje odnoszące się do decyzji, które zostały podjęte bądź zostaną podjęte w konkretnym terminie, muszą być przekazane w odpowiednim momencie.

Dane powinny być chronione przed ryzykiem uszkodzenia bądź utraty. W przypadku prezentacji niekompletnych bądź niezweryfikowanych danych należy zwrócić uwagę na ten fakt – umożliwi to decydentom określenie poziomu zaufania, z jakim będą traktować te informacje.

Informacje muszą się odnosić do kontekstu

Rachunkowość zarządcza korzysta z informacji, które charakteryzują się trzema najważniejszymi cechami:

- a. Są osadzone w czasie** – a. informacje pozyskiwane są z przeszłości i teraźniejszości, a także z przewidywań dotyczących przyszłości.
- b. Funkcjonują w przestrzeni** – obieg informacji nie jest ograniczony tradycyjnymi podziałami organizacyjnymi. Uzyskiwane są ze środowiska wewnętrznego i otoczenia zewnętrznego organizacji, w tym z systemów finansowych i systemów obsługujących bieżącą działalność organizacji, pochodzą od klientów, kontrahentów, dostawców, z rynków i gospodarki w skali makro.
- c. Odnoszą się do danych** – informacje mają charakter jakościowy i ilościowy (do tej drugiej kategorii należą zarówno informacje finansowe, jak i niefinansowe – dotyczące np. otoczenia organizacji i spraw społecznych).

W rachunkowości zarządczej potrzebne są umiejętności ilościowe i jakościowe, dzięki którym można wpływać na proces decyzyjny, posługując się danymi dotyczącymi przeszłości, teraźniejszości oraz przewidywaniami. Przykładowo, rachunkowość zarządcza umożliwia zrozumienie wydarzeń z przeszłości, co przydaje się przy określaniu korzyści związanych z efektywnością. Pozwala też na wyciągnięcie właściwych wniosków z uzyskiwanych w czasie rzeczywistym informacji dotyczących teraźniejszości. Można je wykorzystać przy realizacji strategii i pla-

nów, dostosowując do wyznaczonych celów. Korzystając z planowania scenariuszowego, prognozowania i innych narzędzi predykcyjnych, rachunkowość zarządcza umożliwia też spojrzenie w przyszłość, a dzięki temu pozwala opracować lepszą strategię działania.

W tym zakresie przydatne są zarówno informacje finansowe, jak i niefinansowe, odnoszące się do kwestii wewnętrznych i zewnętrznych, między innymi dotyczących otoczenia i realiów społecznych. Po opracowaniu istotnych informacji można je wykorzystać do modelowania i analizy tworzenia wartości.

ANALIZA ODDZIAŁYWANIA NA WARTOŚĆ – DOKONYWANA PRZEZ ANALIZĘ SCENARIUSZY I MODELI

Cel – Symulowanie różnych scenariuszy ukazujących związki przyczynowo-skutkowe między kosztami poniesionymi na podjęte działania a ich efektami.

Zasada ta dotyczy przede wszystkim interakcji między rachunkowością zarządczą i modelem biznesowym. Modelowanie bilansu zysków i strat umożliwia ilościowe ujęcie efektów oddziaływania strategicznego oraz oszacowanie prawdopodobieństwa wytworzenia, zachowania lub zniszczenia wartości przez konsekwencje podejmowanych działań.

Zgodnie z zasadą „Istotności informacji”, przy opracowywaniu modeli scenariuszowych rachunkowość zarządcza wykorzystuje istotne informacje, Wysiłek włożony w przeprowadzenie oceny scenariuszy musi być proporcjonalny do wagi podejmowanych decyzji. Proste modele scenariuszowe będą zajmować niewiele czasu, podczas gdy skomplikowane strategie będą uwzględniać bardziej złożone czynniki.

Omawiana zasada wymaga bardzo dobrej znajomości modelu biznesowego oraz szeroko rozumianego otoczenia makroekonomicznego. Obejmuje ona analizę informacji, strategię prowadzącą do wytwarzania wartości oraz ocenę szans, koncentruje się także na związanym z nimi ryzyku, kosztach i potencjale generowania wartości.

Symulacje umożliwiają właściwą interpretację możliwości działania

Analiza scenariuszowa porządkuje proces oceny decyzji organizacyjnych. Dzięki zastosowaniu modeli scenariuszowych w celu oceny możliwych skutków ryzyka oraz realnych korzyści płynących z zakłada-

nych działań organizacje podejmują trafniejsze decyzje dotyczące wykorzystania uzyskanej tą drogą wiedzy.

Modele takie umożliwiają organizacjom kwantyfikację prawdopodobieństwa skorzystania z szansy bądź wystąpienia ryzyka, a także zdefiniowanie wartości wytworzonej lub utraconej.

Analiza scenariuszowa uwzględnia środowisko zewnętrzne, w którym działają organizacje – przede wszystkim otoczenie konkurencyjne, warunki makroekonomiczne i regulacyjne. Ten rodzaj analizy obejmuje także zagadnienia behawioralne, takie jak wiedza na temat czynników generujących koszty, ryzyko i wartość. Dzięki pozyskaniu informacji o długoterminowej dostępności wymaganych zasobów można ocenić istotność i przydatność modelu biznesowego na danym rynku.

Działania należy kategoryzować ze względu na ich oddziaływanie i skutki

Rachunkowość zarządcza przekształca informacje w wiedzę, analizując ich wpływ na konsekwencje rozważanych scenariuszy. Te warianty w różny sposób oddziałują na koszty, możliwe ryzyko i wartość organizacji. Scenariusze ilustrują wady i zalety poszczególnych wariantów, dzięki czemu decyzje mogą być podejmowane z uwzględnieniem kosztów alternatywnych.

Rachunkowość zarządcza klasyfikuje działania pod względem ich ważności za pomocą wiarygodnej analizy logicznej modeli scenariuszowych wykorzystywanej do uzasadniania podejmowanych działań. Skutkiem dobrego zrozumienia celów strategicznych organizacji, potrzeb interesariuszy i uzgodnionych oczekiwań jest to, że działania szeregowane są pod względem wartości, a nie kosztów.

ROZSĄDNE ZARZĄDZANIE JAKO CZYNNIK BUDUJĄCY ZAUFANIE

Cel: Aktywne zarządzanie relacjami i zasobami zapewniające ochronę aktywów finansowych i niefinansowych, podnoszenie renomy oraz ochronę wartości organizacji.

Jak już stwierdzono, sprawnie funkcjonujący dział rachunkowości zarządczej to taki, w którym kompetentni specjaliści realizują Zasady w swoich obszarach działania. Osoby, które konsekwentnie pozostają wierne wartościom i stosują dobre praktyki, stają się zaufanymi ambasadorami wartości organizacji.

Odpowiedzialne planowanie i zarządzanie zasobami zapewnia ich dostępność dla przyszłych pokoleń. Dzięki relacjom organizacji uzyskują dostęp do zasobów. Zaufanie

to podstawa dobrych relacji – zarówno między członkami zespołu, jak i między organizacjami a klientami, inwestorami, dostawcami i szeroko rozumianym społeczeństwem (o czym mowa w **Części 3**). Istnieje przekonanie, że specjaliści zajmujący się rachunkowością zarządczą postępują etycznie, odpowiedzialnie i mają na uwadze wartości organizacji, wymogi związane z zarządzaniem i obowiązki wynikające z zasad odpowiedzialności społecznej.

Zgodnie z omawianą zasadą, należy zachować czujność w kwestiach potencjalnych konfliktów interesów. Nie należy też przedkładać względów osobistych i krótkoterminowych korzyści gospodarczych nad długoterminowe interesy organizacji i jej interesariuszy. Specjaliści z dziedziny rachunkowości zarządczej powinni działać uczciwie i obiektywnie (i zachęcać swoich współpracowników do takiego działania), a także konstruktywnie sprzeciwiać się wszystkim decyzjom, których nie daje się pogodzić z wartościami przedsiębiorstwa.

Rozliczalność i wiarygodność

Specjaliści z dziedziny rachunkowości zarządczej odpowiadają za podejmowane decyzje przed osobami, którym doradzają, oraz pozostałymi interesariuszami.

Ponoszenie takiej odpowiedzialności obniża ryzyko podejmowania lekkomyślnych lub niewłaściwych decyzji.

Specjaliści zajmujący się rachunkowością zarządczą zobowiązują się do osiągania kompromisu między potrzebami różnych interesariuszy zaangażowanych w proces decyzyjny. Powinni oni też być gotowi do odpowiadania na pytania osób i grup, które mogą wpływać na podejmowane decyzje bądź odczuwać skutki tych decyzji.

Świadomość istnienia sprzecznych interesów ułatwia zarządzanie interesariuszami i stanowi ważny element, brany pod uwagę podczas klasyfikowania poszczególnych grup interesariuszy pod względem ich ważności.

Aktywne uzyskiwanie informacji zwrotnej, a także gotowość do odpowiadania na pytania i uwagi krytyczne ułatwia zainteresowanym osobom sprawowanie kontroli nad działalnością i efektywnością organizacji. To zwiększa zaufanie i wiarygodność organizacji oraz przyczynia się do doskonalenia procesów i podnoszenia renomy.

Trwałość w dłuższej perspektywie

Trwałe organizacje osiągają długofalowy sukces gospodarczy, generując jednocześnie pozytywną wartość społeczną i ograniczając do minimum wpływ na środowisko.

Rachunkowość zarządcza dopasowuje działania mające na celu zapewnienie trwałego rozwoju do

strategii, łącząc te dwa elementy z czynnikami rozwojowymi i modelem biznesowym.

Udostępnia decydującym informacje o czynnikach trwałego rozwoju, a co za tym idzie umożliwia włączenie ich w planowanie i sprawozdawczość organizacji. Takie rodzaje ryzyka, jak gospodarcze, środowiskowe i społeczne, identyfikowane są w systematyczny sposób.

Aby przetrwać w długim okresie, organizacje muszą przygotować się do nieuchronnego wyczerpania ograniczonych zasobów. Powinny zredukować swoje uzależnienie do paliw kopalnych, pozyskać odpowiednie umiejętności, zidentyfikować i starać się zminimalizować negatywne skutki społeczne i środowiskowe podejmowanych przez siebie działań. Działalność gospodarcza prowadzona przez organizację opiera się na czynnikach zewnętrznych i megatrendach (a także wpływa na nie). Są to między innymi niedobory kapitału naturalnego, zmiany klimatyczne i wzrost populacji. I tak coraz ważniejsze jest, aby organizacje rozumiały, jaki jest rzeczywisty koszt dokonywanych wyborów, i umiały uwzględnić go w podejmowanych przez siebie decyzjach. Weźmy taki oto przykład: cena, jaką organizacje płacą za towar, tylko częściowo jest „prawdziwym kosztem” tego produktu. Uzyskanie takiego towaru może przyczynić się do wylesiania, co z kolei może spowodować zwiększenie emisji gazów cieplarnianych, wpływając tym samym na zmiany klimatu.

Uczciwość i etyka

Realizując przyjętą strategię, specjaliści z dziedziny rachunkowości zarządczej dostosowują swoje działania do wartości istotnych dla organizacji. Mogą one stanowić swego rodzaju filtr decyzji, przyczyniając się do przezwyciężenia paraliżu decyzyjnego.

Pracę należy wykonywać skrupulatnie, a zobowiązań dotrzymywać. Trzeba dołożyć wszelkich starań, aby uniknąć przekazywania informacji, które mogą wprowadzać w błąd.

Należy dochować wierności i literze, i duchowi prawa oraz przestrzegać wszelkiego rodzaju kodeksów i norm. Zachowania niespełniające tych kryteriów powinny być natychmiast piętnowane i niezwłocznie zgłaszane odpowiednim władzom. W razie konieczności sami pracownicy powinni sygnalizować ewentualne nieprawidłowości. Dzięki krytycznemu myśleniu i weryfikacji danych – metodom nierozzerwalnie związanym z rachunkowością zarządczą – można podważać głęboko zakorzenione mylne założenia.

Posiadacze kwalifikacji Chartered Global Management Accountant podlegają kodeksowi etycznemu swoich organizacji członkowskich (AICPA7 bądź CIMA8).

Kodeksy tych dwóch stowarzyszeń są podobne do siebie i opierają się na zasadach uczciwości i obiektywności, rzetelności zawodowej i należytej staranności, poufności oraz profesjonalnego zachowania i postępowania.

Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej znajdują zastosowanie w pracy wszystkich specjalistów w dziedzinie rachunkowości zarządczej, nie tylko posiadaczy tytułu CGMA.

3. JAK STOSOWAĆ GLOBALNE ZASADY RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ

Przedsiębiorstwa, które osiągnęły sukces, dysponują sprawnie funkcjonującym działem rachunkowości zarządczej. Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej pozwalają „połączyć fragmenty układanki”, ukazując wyraźny związek między celami organizacji a praktykami rachunkowości zarządczej. Zasady dotyczą tego, czym zajmują się (mają się zajmować) specjaliści w dziedzinie rachunkowości zarządczej w ramach swojej działalności zawodowej. Mogą tym samym oddziaływać na: zespół rachunkowości zarządczej (ludzi), zarządzanie efektywnością organizacji (o którym mowa w Części 4.) oraz praktyki rachunkowości zarządczej (opisane w Części 5.).

Ludzie

Działając w wielu różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, specjaliści zajmujący się rachunkowością zarządczą rozumieją zależności między działalnością operacyjną, generowaniem i użytkowaniem zasobów finansowych a tworzeniem i ochroną wartości. Opracowując plany i monitorując ich realizację, specjaliści w dziedzinie rachunkowości zarządczej odgrywają istotną rolę w procesie wspierania efektywności organizacji.

Ramy Kompetencyjne CGMA przeznaczone dla specjalistów zajmujących się rachunkowością zarządczą⁹ – zob. schemat 4 – określają szczegółowo zdolności, które powinien posiadać godny zaufania profesjonalista ds. finansów. Osoba taka powinna: (a) odznaczać się wysokim poziomem umiejętności z zakresu rachunkowości i finansów, (b) dbać o to, aby były one stosowane w kontekście biznesowym, (c) wpływać na

SCHEMAT 4: Ramy Kompetencyjne CGMA



decyzje, działania i zachowania innych oraz (d) kierować działaniami organizacji na różnych poziomach. Ramy Kompetencyjne wskazują wyraźnie zakres umiejętności specjalistów w dziedzinie rachunkowości zarządczej, podkreślając znaczenie zarówno umiejętności „technicznych” (merytorycznych), jak i kompetencji „miękkich”. Realizują one również koncepcję ustawicznego kształcenia zawodowego i zdobywania doświadczenia na każdym etapie kariery zawodowej.

Ramy obejmują cztery obszary umiejętności: techniczne, biznesowe, interpersonalne i przywódcze.

Każdy obszar określa kompetencje, które zdefiniowane są na czterech poziomach zaawansowania: podstawowym, średnim, zaawansowanym i eksperckim. Każda kompetencja określa zestaw umiejętności, które mają wspierać rozwój zawodowy.

Specjaliści w dziedzinie rachunkowości zarządczej powinni nieustannie się dokształcać i rozwijać swoje kompetencje zawodowe. Muszą być obiektywni, działać etycznie i z uwzględnieniem interesu publicznego. Powinni pomagać współpracownikom przewyżczać uprzedzenia poprzez osadzenie stosowanego w organizacji procesu podejmowania decyzji na solidnej podstawie dowodowej oraz dostarczanie sprawdzonych empirycznie obiektywnych rozwiązań.

Specjaliści zajmujący się rachunkowością zarządczą muszą uwzględniać oczekiwania klientów swojej organizacji oraz relacje, w których uczestniczy przedsiębiorstwo i które umożliwiają mu funkcjonowanie. Aby właściwie oceniać informacje pod kątem ich znaczenia dla organizacji, muszą oni rozumieć jej globalne otoczenie makroekonomiczne.

Dzięki połączeniu kompetencji rachunkowych i finansowych, wiedzy na temat funkcjonowania przedsiębiorstw, zdolności analitycznych i doświadczenia biznesowego specjaliści zajmujący się rachunkowością zarządczą rozumieją realia prowadzenia działalności gospodarczej i potrafią stosować nabyte umiejętności w praktyce.

Schemat 5. pokazuje, jak zmienia się rola specjalistów w dziedzinie rachunkowości zarządczej oraz w jaki sposób mogą oni zyskać na znaczeniu, zwiększając siłę swojego oddziaływania.

Rola, jaką specjaliści zajmujący się rachunkowością odgrywają w procesie decyzyjnym, polega na opisywaniu rzeczywistości za pomocą sprawozdań finansowych, informacji zarządczych i analiz. Przedstawiając swoje przemyślenia i analizy w przekonujący sposób, wychodzą oni poza swoją pierwotną funkcję, co umożliwia uwzględnienie istotnych informacji przed podjęciem decyzji. Aby mogły one zostać wprowadzone w życie, należy z kolei w zrozumiały sposób objaśnić ich efekty. Następnie specjaliści w dziedzinie rachunkowości zarządczej oceniają postępy i zarządzają efektywnością aż do osiągnięcia założonego celu.

Ogrywiają oni coraz większą rolę, ponieważ coraz lepiej rozumieją otaczającą ich rzeczywistość i w większym stopniu wywierają na nią wpływ. Dzięki temu wnoszą do organizacji umiejętności biznesowe, a nie tylko techniczne. Widoczne jest tutaj powiązanie z Globalnymi Zasadami Rachunkowości Zarządczej: informacje techniczne zobrazowane po lewej stronie wykresu są analizowane pod kątem ich wpływu na cele organizacji i komunikowane z mocą sprawczą, co widać po prawej stronie na poniższym schemacie.

SCHEMAT 5: Zmieniająca się rola specjalistów ds. rachunkowości zarządczej



Efektywność

To *ludzie* wcielają w życie Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej w celu zarządzania *efektywnością* organizacji. Dotyczą one również *praktycznego funkcjonowania* działów rachunkowości zarządczej. Zarządzanie efektywnością zostało omówione w Części 4. Elementami składowymi zarządzania efektywnością są: opracowywanie strategii, planowanie działań, ich realizacja i weryfikacja.

Strategia organizacji określa jej cele, które są osiągane za pomocą modelu biznesowego. Wyjaśnia on, w jaki sposób wartość jest tworzona, dostarczana i chroniona.

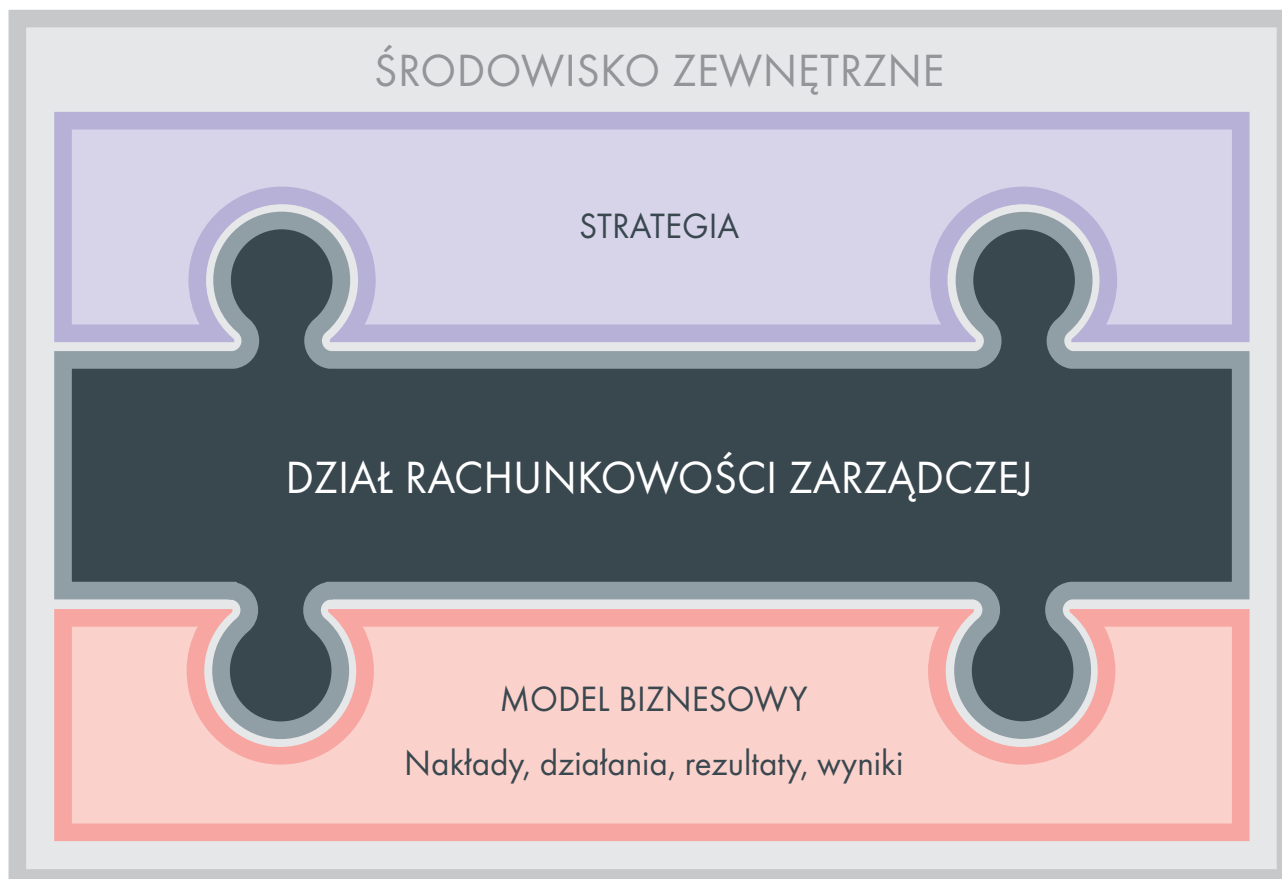
Model biznesowy to wybrany przez organizację system nakładów, działań gospodarczych, rezultatów i wyników¹⁰. Rachunkowość zarządcza łączy strategię z modelem biznesowym za pomocą systemu zarządzania efektywnością, w sposób przedstawiony na schemacie 6.

Celem osób kierujących organizacjami jest tworzenie długoterminowej wartości dla interesariuszy. Aby było to możliwe, model biznesowy musi być elastyczny i odporny na zawirowania rynkowe.

Wartość jest generowana poprzez rozwój stosunków gospodarczych, które zapewniają dostęp do zasobów, oraz w drodze przekształcania tych zasobów w rezultaty posiadające wartość dla klientów organizacji. Proces ten pociąga za sobą koszty, a ryzyko determinuje zależność między poniesionymi kosztami a wygenerowaną wartością. Zob. ramka 1 na stronie 16.

Organizacja nawiązywać będzie relacje, które umożliwią jej nie tylko uzyskanie dostępu do zasobów, lecz także ułatwią jej dostęp do rynków. Sukces zależy od ustalenia odpowiedniej hierarchii w obszarze relacji, zasobów i zarządzania ryzykiem. Postępowanie zgodne z Zasadami pozwala na ustanowienie takiej hierarchii.

SCHEMAT 6: Rachunkowość zarządcza łączy strategię z modelem biznesowym



RAMKA 1: Relacje, zasoby i ryzyko



RELACJE obejmują interakcje organizacji z dostawcami, klientami, inwestorami, pracownikami i społecznością. Wymienione relacje zapewniają dostęp do zasobów oraz rynków, a od jakości tych relacji zależy poziom wygenerowanych wartości istotnych dla organizacji. Organizacja ponosi koszty utrzymania relacji, ale jednocześnie są one dla niej źródłem istotnych korzyści.



ZASOBY to nakłady, które organizacja wykorzystuje do tworzenia wartości. Zalicza się do nich ludzi, surowce, technologie, zasoby finansowe i inne. Do bardzo ważnych zasobów należą: bezpieczeństwo dostaw, jakość i koszt.



RYZYKO odnosi się do możliwości nieosiągnięcia przez przedsiębiorstwo zakładanych celów oraz niemożności kontynuowania działalności zgodnie z planem. Może dotyczyć wszystkich działań podejmowanych przez organizację. Ryzyko zazwyczaj wynika z interakcji pomiędzy relacjami i zasobami, może być również następstwem zmian w zewnętrznym środowisku biznesowym.

Praktyki

Główne obszary działalności działu rachunkowości zarządczej – omówione również w Części 5. – zostały wskazane poniżej:

- **Transformacja kosztów i zarządzanie kosztami** – ograniczanie trwonienia zasobów przy jednoczesnym zachowaniu bądź zwiększaniu aktualnego poziomu generowanej wartości. Wymaga to nieustannego identyfikowania i minimalizowania liczby przypadków trwonienia zasobów w organizacji, a jednocześnie inwestowania w zorientowane na klienta innowacje, które będą tworzyły przyszłą wartość dla interesariuszy.
- **Raportowanie zewnętrzne** – zapewnianie zintegrowanego i wszechstronnego spojrzenia na wyniki finansowe i niefinansowe, model biznesowy, ryzyko i strategię organizacji, które tworzą podstawę skutecznej oceny przewidywanej efektywności.
- **Strategia finansowa** – identyfikacja możliwych strategii maksymalizacji aktualnej wartości netto podmiotu, wykorzystanie ograniczonych zasobów kapitałowych w celu realizacji konkurujących ze sobą scenariuszy działań oraz wdrażanie i monitorowanie wybranej strategii dla osiągnięcia wyznaczonych celów.
- **Kontrola wewnętrzna** – udokumentowane ramy systemów, procesów i procedur zarządzania ryzykiem służące generowaniu i zachowaniu wartości, skuteczne wdrażanie i działanie tych ram oraz ich raportowanie i nadzorowanie.
- **Ocena inwestycyjna** – ocena zasadności realizacji konkretnej inwestycji, dokonywana na podstawie takich kryteriów, jak zgodność ze strategią, priorytetyzacja wariantów działania, przystępność kosztowa oraz akceptowalny zwrot z inwestycji zestawiony z nieakceptowalnym ryzykiem.
- **Kontrola zarządcza i budżetowa** – system aktywnego kontrolowania wyników poprzez porównywanie ich z wcześniej ustalonymi celami na wszystkich poziomach organizacji. Może obejmować projekty, ludzi, działania, procesy, wolumen sprzedaży oraz przychody, zasoby, koszty i wydatki operacyjne, aktywa, zobowiązania i przepływy pieniężne oraz inne elementy.
- **Polityka cenowa, rabatowa i produktowa** – decydowanie o tym, co produkować i jakie świadczyć usługi, oraz ustalanie ceny sprzedaży i struktury rabatów cen towarów i usług.
- **Zarządzanie projektem** – integracja wszystkich aspektów projektu, której celem jest zapewnienie dostępności – we właściwym czasie i miejscu – odpowiednich zasobów, w tym wiedzy, a także – przede wszystkim – zagwarantowanie osiągnięcia oczekiwanego wyniku w odpowiednim terminie, z zachowaniem efektywności kosztowej i jakości.
- **Kontrola i zapewnienie zgodności z przepisami** – spełnienie wymogów ustawowych i regulacyjnych dotyczących rachunkowości, sprawozdawczości, podatków i innych regulacyjnych wymogów zgodności. Ma to na celu uniknięcie sankcji i innych czynności związanych z egzekwowaniem obowiązujących przepisów oraz promowanie renomy organizacji jako podmiotu społecznie odpowiedzialnego.
- **Zarządzanie zasobami** – uwzględnienie priorytetowego znaczenia dostępności zasobów w kontekście procedur decyzyjnych. Pomaga organizacjom skutecznie i sprawnie zarządzać ciągłym ulepszaniem produktów i procesów w drodze ich przekształcania. Obejmuje dopasowanie zasobów, systemów i pracowników do strategicznych celów i priorytetów organizacji.
- **Zarządzanie ryzykiem** – proces identyfikowania, oceny i reagowania na niepewność wynikającą z działań podejmowanych przez organizację, który służy osiągnięciu jej celów strategicznych.
- **Strategiczne zarządzanie podatkami** – określanie roli podatków w analizie finansowej i procesie decyzyjnym oraz aktywne zarządzanie statusem podatkowym organizacji w celu zapewnienia zgodności z wymogami prawnymi.
- **Zarządzanie finansami i środkami pieniężnymi** – prowadzenie spraw finansowych przedsiębiorstwa, pozyskiwanie zewnętrznych i wewnętrznych źródeł finansowania działalności, w tym zarządzanie walutą i ryzykiem stopy procentowej, instrumentami kredytowymi, finansowaniem i środkami pieniężnymi.

Dziedzina ta obejmuje również audyt wewnętrzny. Ten obszar działalności nie mieści się w zakresie kompetencji działu rachunkowości zarządczej, ale rachunkowość zarządcza wnosi istotny wkład do systemu kontroli wewnętrznej podlegającego kontroli i ocenie działu audytu wewnętrznego.

- **Audyt wewnętrzny** – niezależna weryfikacja prawidłowości procesów zarządzania ryzykiem, zarządzania i kontroli wewnętrznej¹¹. Czasami określany jest on mianem oceny kontroli zarządczej.

4. ZASTOSOWANIE ZASAD W OBSZARZE ZARZĄDZANIA EFEKTYWNOŚCIĄ

Aby osiągnąć trwały sukces, organizacje muszą wskazać i wykorzystać szanse na wygenerowanie wartości dla interesariuszy, jednocześnie aktywnie zarządzając kosztami i ryzykiem.

W tym celu menedżerowie uczestniczą w zarządzaniu efektywnością oraz nadzorują cały proces. Tabela 1. na str. 21 pokazuje, w jaki sposób zarządzanie efektywnością jest wykorzystywane do opracowywania, inicjowania i udoskonalania strategii.

Zarządzanie efektywnością polega między innymi na uzyskiwaniu informacji zwrotnych, które uruchamiają mechanizmy ciągłego doskonalenia wszystkich aspektów działalności organizacji. Dzięki informacyjnym sprzężeniom zwrotnym możliwe jest uczenie się przyczynowo-skutkowe. Wiedza na temat czynników decydujących o skuteczności (bądź nieskuteczności) wcześniejszych działań pozwala organizacjom na powielanie dobrych wzorców i unikanie złych.

W zakres zarządzania efektywnością wchodzi następujące działania:

Opracowanie strategii, która określa nadrzędny cel organizacji, jej założenia długoterminowe oraz sposób, w jaki chce je osiągnąć. Strategia uwzględnia środowisko zewnętrzne – przede wszystkim otoczenie konkurencyjne, gospodarcze i regulacyjne. Oznacza to, że możliwe jest dokonanie pełnej analizy strategicznej pozycji organizacji, jej możliwości działania i związanego z nimi ryzyka, jak również strategicznych mechanizmów wdrażania powziętych planów. Skuteczne zarządzanie efektywnością możliwe jest tylko na podstawie rzetelnych informacji. Organizacje muszą zatem uzgodnić najbardziej odpowiednie mierniki oceny efektywności oraz opracować plan przetwarzania danych, dzięki któremu zyskają pewność, że informacje niezbędne do zastosowania tych mierników są dostępne na etapie realizacji.

Opracowywanie planów, które stanowią deklarację podjęcia określonych działań. Aby je zrealizować, organizacja musi zapewnić:

- wymagane zasoby,
- procesy inicjujące, dzięki którym zasoby mogą zostać przekształcone w wartościowe rezultaty,
- środki służące przeprowadzeniu czynności monitoringowych, które mają potwierdzić osiągnięcie celów.

Niezbędnym elementem planowania jest opracowanie danych. W celu dokonania oceny i ustalenia hierarchii ważności wariantów działania, wyznaczenia celów, prognozowania wyników i oceny stopnia realizacji planów konieczne będzie uzyskanie, uporządkowanie, opracowanie i zaprezentowanie wszystkich danych. Ma to priorytetowe znaczenie dla realizacji zasady „Istotność informacji”.

Planowanie potrzeb organizacji w zakresie danych, przeprowadzane równoległe z opracowywaniem jej strategii i biznesplanów, umożliwia dokonanie oceny efektywności organizacji w trakcie realizacji przyjętej strategii. Wówczas możliwe staje się podejmowanie decyzji (dotyczących udoskonalenia, przerwania bądź rozpoczęcia działania) w czasie rzeczywistym i na podstawie dostępnych danych.

Plany dotyczące danych odnoszą się do całego procesu generowania wartości (lub modelu biznesowego) i w związku z tym obejmują dane finansowe i niefinansowe oraz dane hybrydowe (np. na temat kosztu jednostkowego) funkcjonujące w uporządkowanym i kontrolowanym środowisku.

Zastosowanie mierników może wymagać nie tylko uzyskania danych na temat rzeczywistych wyników, lecz także danych odnoszących się do prognoz, budżetów i wartości referencyjnych. Często zdarza się, że dokonujące pomiarów organizacje skupiają się na tym, co są w stanie osiągnąć, bądź mierzą te same zmienne, które badane były w przeszłości, zamiast skupić się na tym, co jest potrzebne do zrealizowania planów na przyszłość (które mogą odbiegać od wcześniej osiągniętych celów). Dzięki takim prognozom dane potrzebne do pomiaru planowanych przez organizację nakładów, działań i rezultatów zostaną przedstawione w zrozumiałym sposobie i będą łatwo dostępne.

Aby móc ocenić efektywność, decydenci powinni mieć dostęp do istotnych danych. Nie mogą natomiast korzystać z danych, które nie są rzetelne, zostały uzyskane zbyt późno bądź nie odnoszą się bezpośrednio do decyzji, która ma zostać podjęta.

Plany dotyczące danych powinny również uwzględniać szczegółowe informacje na temat technologii informa-

RAMKA 2: Plany dotyczące danych

Dane powinny być uporządkowane w sposób uwzględniający wszystkie elementy modelu biznesowego – nakłady, działania, rezultaty i wyniki. Powinny charakteryzować się następującymi cechami:

- **Wyraźnym powiązaniem z celami organizacji** – dane powinny być zorientowane na użytkowników i przez nich akceptowane. Użytkownicy, jako decydenci, powinni być w stanie objaśnić w klarowny sposób, dlaczego konkretne dane są potrzebne do pomiaru stopnia realizacji strategii. Informacje należy przechowywać w bezpiecznym miejscu i prezentować w zrozumiały sposób.
- **Skrupulatnością przygotowania** – dane należy pozyskiwać, selekcjonować i porządkować. Dzięki uzgodnionej wcześniej z użytkownikami metodzie prezentacji danych możliwe jest dokonanie oceny efektywności już w trakcie wdrażania zaplanowanych inicjatyw.
- **Użytecznością w procesie decyzyjnym** – dane obejmują mierniki zdefiniowane i zaakceptowane przez użytkowników na etapie planowania, co pozwoli im na dokonanie oceny stopnia realizacji oraz podjęcie decyzji.
- **Dostępnością dla użytkowników** – użytkownicy powinni być w stanie bez problemu uzyskać dostęp do danych po to, aby dokonać oceny efektywności i przyszłych wariantów działania.
- **Bezpieczeństwem** – nie może dojść do przecieku informacji wrażliwych.
- **Wszechstronnością** – sprawne przechodzenie (przez użytkowników) od ogółu do szczegółu ma wspomagać działania i kontrolę na różnych poziomach.
- **Jednolitością definicyjną i jednorodnym oznaczeniem** – muszą mieć uniwersalną, standardową formę. Oznaczenia danych powinny być sformułowane w zrozumiałym języku, bez wyrażenia żargonowych bądź niejasnych deskryptorów pól. Mierniki muszą być zdefiniowane i opisane w sposób koherentny. Słownik mierników powinien zapewniać spójność pojęciową wewnątrz organizacji.
- **Odpornością na zmiany i elastycznością** – model biznesowy musi być na bieżąco udoskonalany, tak aby był w stanie sprostać zmianom zachodzącym w środowisku zewnętrznym.
- **Skutecznością** – mogą zaistnieć sytuacje, w których koszty uzyskiwania, porządkowania, opracowywania i prezentowania danych dotyczących danego miernika będą wyższe niż wynikające stąd korzyści. W takim przypadku decydenci powinni:
 - wyraźnie uzgodnić, że nie będą używać danych do dokonywania pomiarów stopnia realizacji planów,
 - wyodrębnić mierniki niższego szczebla, które dostarczą częściowych informacji,
 - opracować mierniki zastępcze (zbliżone do miernika idealnego w stopniu wystarczającym do przeprowadzenia oceny efektywności).

cyjnych niezbędnych do obsługi procesów uzyskiwania, porządkowania, opracowywania i prezentacji danych.

Szczegółowa charakterystyka projektowania danych przedstawiona została w ramce 2.

Realizacja polega na dostarczeniu zasobów w odpowiednim czasie oraz na opracowaniu takiego systemu zachęty, który będzie stymulował działania niezbędne do osiągnięcia celów organizacji. Proces ten jest realizowany za pośrednictwem modelu biznesowego organizacji (zob. schemat 6. na str. 15). International Integrated Reporting Council (IIRC) definiuje model biznesowy jako „wybrany przez organizację system nakładów,

działań gospodarczych, rezultatów i wyników, którego celem jest tworzenie wartości w krótkim, średnim bądź długim horyzoncie czasowym”¹⁰.

Model biznesowy jest wzajemnie powiązany zarówno ze środowiskiem zewnętrznym, jak i systemem zarządzania organizacją. Oznacza to, że czynniki natury politycznej, ekonomicznej, społecznej i technicznej muszą się stać przedmiotem skrupulatnej analizy strategicznej. Na etapie realizacji często mamy do czynienia z konkurującymi ze sobą czynnikami. W środowisku pełnym ryzyka i szans organizacja musi spełnić coraz większe oczekiwania interesariuszy. Na tym etapie rejestrowane

w czasie rzeczywistym wyniki podlegają weryfikacji pod kątem osiągnięcia wyznaczonych celów, a informacje na ten temat przedstawiane są właściwym decydom.

Proces weryfikacji i dopracowania realizowanych planów obejmuje analizowanie wyników i prognoz oraz inicjatyw i procesów. Informacje uzyskiwane na zasadzie sprzężenia zwrotnego są niezbędne do ciągłego ulepszania projektów, dzięki którym osiągnęte są cele strategiczne. Ponadto dzięki nim decydenci uzyskują wiedzę na temat skuteczności inicjatyw i procesów, co umożliwia im podejmowanie decyzji i korygowanie planów na przyszłość.

Czasami będzie się to wiązać z koniecznością wprowadzenia stosunkowo niewielkich zmian w portfolio inicjatyw i procesów. Dzięki temu organizacja będzie mogła w dalszym ciągu je realizować (w ulepszonej formie). Relacje te przedstawione zostały za pomocą strzałek w tabeli 1. na str. 21.

W niektórych jednak przypadkach weryfikacja może ujawnić potrzebę wprowadzenia radykalnej zmiany, np. przerwania jakiegoś działania czy modyfikacji bilansu priorytetów działań. Może się też zdarzyć, że korekta realizowanych działań umożliwi lepsze zrozumienie sytuacji zaistniałych podczas projektowania nowych inicjatyw. Może to oznaczać konieczność rewizji planów, a nawet głębokiej modyfikacji założeń strategicznych. Uzyskując informacje zwrotne w obszarze zarządzania efektywnością, organizacje uczą się na podstawie uzyskanych wyników, jakie procesy ułatwiają wprowadzanie ulepszeń.

Bez względu na to, czy organizacje posługują się takimi terminami, jak *opracowywanie strategii, planowanie działań, realizacja i weryfikacja*, większość z nich w celu zarządzania realizacją strategii stosuje jakąś procedurę obejmującą „planowanie, realizację, kontrolę i działanie” (ang. *plan, do, check, act*).

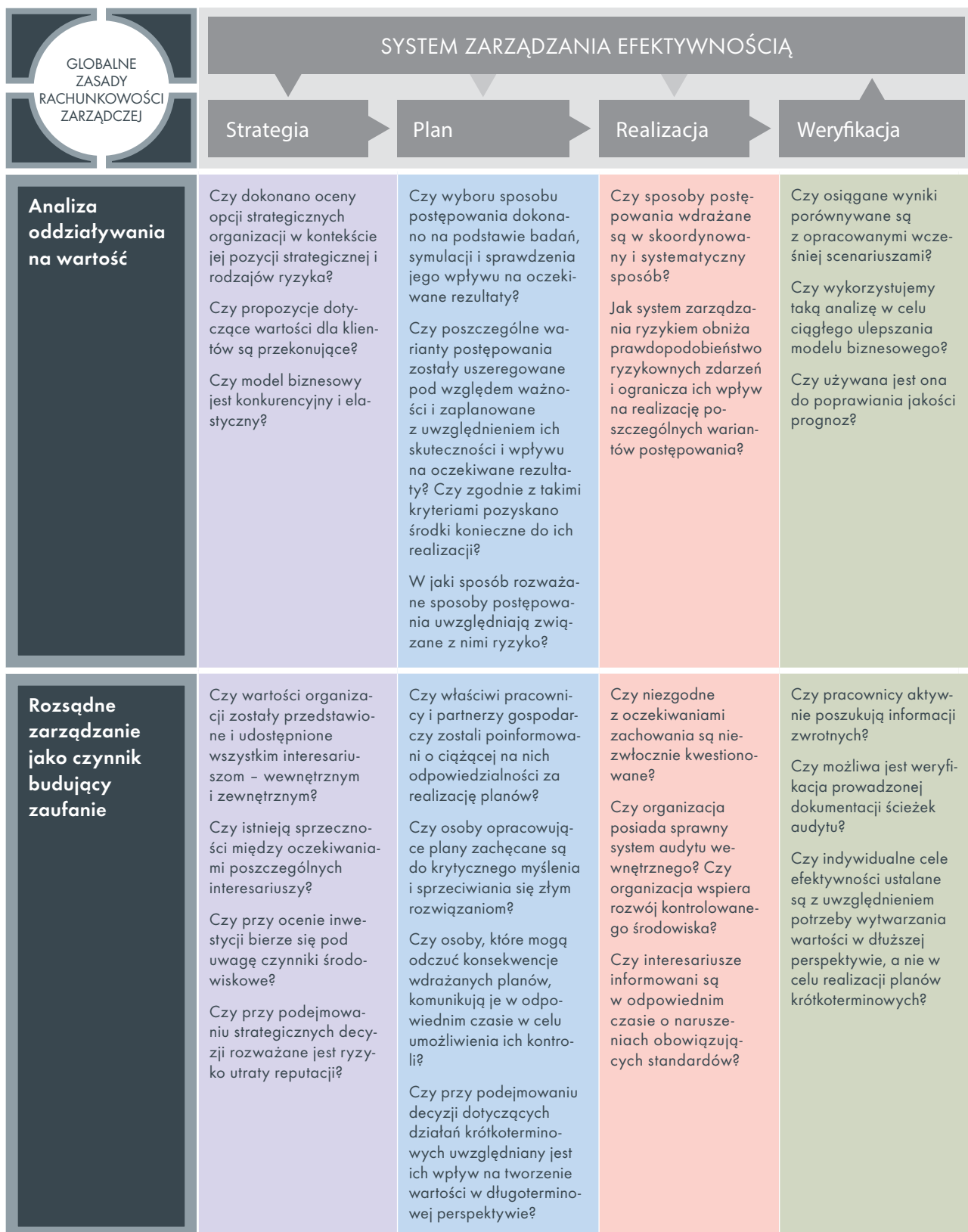
Rachunkowość zarządcza jako dyscyplina doskonale spełnia swoją funkcję nadzorowania cyklu zarządzania efektywnością w organizacji. Istotne informacje, analiza scenariuszy, skuteczna komunikacja oraz rozsądne zarządzanie są ważnymi czynnikami branymi pod uwagę przy podejmowaniu decyzji, które wpływają na ciągłe ulepszanie procesu realizacji strategii.

Rodzaj informacji, poziom analizy, styl komunikacji oraz wymagany zakres rozsądnego zarządzania będą się różnić w zależności od sytuacji. Jednak specjalista w dziedzinie rachunkowości zarządczej wnosi

nową wartość do procesu ulepszania efektywności na każdym jego etapie. Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej wspierają zarządzanie efektywnością. Tabela 1. prezentuje przykłady zastosowania Zasad w tym kontekście.

TABELA 1: Zastosowanie Globalnych Zasad Rachunkowości Zarządczej w systemie zarządzania efektywnością

GLOBALNE ZASADY RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ		SYSTEM ZARZĄDZANIA EFEKTYWNOŚCIĄ			
		Strategia	Plan	Realizacja	Weryfikacja
Komunikacja zapewnia lepsze zrozumienie sytuacji i umożliwia wpływanie na nią	<p>Czy wskazani są interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni?</p> <p>Czy związki między ich interesami, wpływem, jaki wywierają na organizację, oraz celami organizacji są wyraźnie określone?</p> <p>Czy jasne jest, w jaki sposób cele strategiczne reprezentują cel działania organizacji?</p> <p>W jaki sposób grupy interesariuszy angażują się w dyskusje na temat strategii?</p> <p>Jak komunikuje się kluczowym interesariuszom ryzyko nieosiągnięcia celów strategicznych?</p>	<p>W jaki sposób przekazywane są informacje o związkach łączących inicjatywy i procesy z celami strategicznymi?</p> <p>Jak dopasowuje się stanowiska pracy do inicjatyw i procesów?</p> <p>Czy praca wykonywana przez ludzi i zespoły przekłada się na osiągnięcie celów strategicznych?</p>	<p>Czy wyniki komunikuje się w sposób zgodny z potrzebami interesariuszy?</p> <p>Czy o wynikach mówi się w kontekście ich oddziaływania na cele strategiczne?</p> <p>Czy informacje o wynikach są dostępne?</p>	<p>Czy informacje zarządcze obejmują ocenę wiarygodności prognoz?</p> <p>Czy informacje zarządcze dotyczą weryfikacji skuteczności i sprawności inicjatyw oraz procesów?</p> <p>Czy informacje zarządcze zawierają ewaluację alternatywnych wariantów działań?</p> <p>Czy informacje zarządcze obejmują oceny powdrożeniowe?</p>	
	Istotność informacji	<p>Czy uwzględnia się środowisko zewnętrzne, np. konkurencję, otoczenie ekonomiczne, ramy regulacyjne i prawne?</p> <p>Czy strategiczna pozycja organizacji została określona i wyrażona w mierzalny sposób, np. poprzez udział w rynku, dostępność zasobów, ocenę kompetencji?</p> <p>Czy uzgodniono kluczowe mierniki sukcesu?</p> <p>Czy plany przetwarzania danych przyczyniają się do lepszego zarządzania efektywnością?</p> <p>Czy zidentyfikowano najważniejsze rodzaje ryzyka i sposoby ich ograniczenia?</p>	<p>Czy w zakres biznesplanu wchodzi plan przetwarzania danych umożliwiający rzetelną ocenę inicjatyw i procesów w momencie jego realizacji?</p> <p>Czy system analizy informacji zarządczych został określony i zaakceptowany przez użytkowników związanych z przedsiębiorstwem?</p>	<p>Czy ustanowiono system analizy informacji zarządczych, który może wesprzeć proces decyzyjny?</p> <p>Czy organizacja posiada dostęp do aktualnych informacji na temat wyników finansowych i niefinansowych?</p> <p>Czy istnieją prewencyjne wskaźniki ostrzegawcze umożliwiające podjęcie szybkich działań zaradczych w razie pojawienia się problemów?</p>	<p>W jaki sposób informacje zarządcze wykorzystywane są podczas podejmowania decyzji o:</p> <ul style="list-style-type: none"> • korektach dotyczących procesu realizacji, • planach na przyszłość, • przyszłej strategii?



5. ZASTOSOWANIE W PRAKTYCE

Założenia stanowiące podstawę Powszechnych Zasad Rachunkowości (GAAP) oraz Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) nie budzą wątpliwości co do sposobu informowania o sytuacji finansowej organizacji oraz o uzyskanych przez nią wynikach finansowych. Dotychczas nie było podobnych wytycznych dla specjalistów w dziedzinie rachunkowości zarządczej, które pomagałyby im podejmować decyzje, przyczyniały się do poprawy wyników oraz zapewniały trwałą sukces w biznesie. Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej wypełniają tę lukę, wprowadzając podstawy, na których organizacje mogą oprzeć własne normy dotyczące pracy działów rachunkowości zarządczej.

Wydobycie wartości z informacji jest jednym z kluczowych czynników zapewniających organizacji przewagę nad konkurencją. Zasady te bowiem umożliwiają dyrektorom finansowym oraz zarządom podejmowanie skutecznych działań, a co za tym idzie zapewniają organizacji przewagę konkurencyjną.

Rola dyrektorów finansowych ewoluuje. W wielu organizacjach zakres ich kompetencji rozszerza się, obejmując takie dziedziny, jak IT, zasoby ludzkie czy nawet działalność operacyjną.

Nie zmienia to jednak faktu, że wszyscy dyrektorzy finansowi odpowiadają za pion rachunkowości zarządczej. Aby zatem przedstawione zasady nadawały się do wykorzystania w organizacjach na całym świecie, dokument ten ogranicza zastosowanie Zasad do najważniejszych działań podejmowanych przez dział rachunkowości zarządczej pod kierownictwem dyrektora finansowego dla zapewnienia interesariuszom trwałego wyniku finansowego.

Schemat 7. opisuje najważniejsze zadania działu rachunkowości zarządczej.

SCHEMAT 7: Najważniejsze zadania działu rachunkowości zarządczej



Nie oznacza to, że rachunkowość zarządcza wspiera wyłącznie dział rachunkowości zarządczej. Jak wyjaśniono we wcześniejszych częściach, rachunkowość zarządcza wspomaga całą organizację, a jej Zasady mają charakter uniwersalny.

W Części 4. mowa jest o stosowaniu Zasad w trakcie opracowywania, planowania, realizacji i modyfikowania strategii. Ta część opisuje zastosowanie Zasad w najważniejszych działaniach wydajnie funkcjonującego działu rachunkowości zarządczej, które podejmowane są zazwyczaj w obszarach opisanych w czterech niebieskich polach schematu 7. na str. 23.

Do związanych z obszarem finansów zadań dyrektorów finansowych należy między innymi odpowiedzialność za pozyskiwanie środków i ich wykorzystywanie oraz prowadzenie sprawozdawczości na temat ich wykorzystania na cele związane z przedmiotem działalności organizacji.

Najważniejsze praktyki spotykane w działach rachunkowości zarządczej obejmują zatem między innymi obszary wskazane w tabeli 2. Rachunkowość zarządcza podnosi wartość każdego obszaru praktyk, co pokazano w kolumnie po prawej stronie.

Jak wspomniano wyżej, tabela zawiera również wskaźniki dotyczące audytu wewnętrznego. Nie należy on do tego obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa, obejmuje natomiast testowanie mechanizmów kontrolnych, które są często opracowywane i wdrażane przez specjalistów zajmujących się rachunkowością zarządczą. Raportowanie wewnętrzne nie zostało wyodrębnione jako osobny obszar praktyki, ponieważ zawiera się ono w zasadach dotyczących wszystkich praktyk.

Należy jednak zauważyć, że sprawnie funkcjonujący dział rachunkowości zarządczej nie tylko dobrze realizuje własne praktyki. Dzieli się także wiedzą i informacjami z innymi działami organizacji oraz z zespołami, z którymi współpracuje. W ramce 3. wskazano, gdzie można uzyskać więcej informacji na temat narzędzi i technik rachunkowości zarządczej.

W pozostałej części pokazano, w jaki sposób Zasady mogą kierować praktykami stosowanymi przez dział rachunkowości zarządczej. Wynikające z tego wnioski można wykorzystać do oceny bieżącej skuteczności działu rachunkowości zarządczej, ocena ta jednak nie będzie miała charakteru preskryptywnego ani wyczerpującego.

RAMKA 3: Narzędzia rachunkowości zarządczej



Specjaliści w dziedzinie rachunkowości zarządczej mogą korzystać z wielu narzędzi i technik w obszarach swojego działania. Nie zostały one szczegółowo opisane w tym dokumencie i nie są one przedmiotem szczególnych zaleceń, ponieważ organizacje powinny same wybrać i regularnie kontrolować podejście, które najbardziej odpowiada ich potrzebom.

CGMA Essential Tools for Management Accountants¹² zawiera informacje na temat 20 wiodących narzędzi, w tym Strategicznej Karty Wyników CIMA (CIMA Strategic Scorecard©), zrównoważonej karty wyników (Balanced Scorecard), modelu budżetowania i rachunku kosztów opartego na działaniach (Activity Based Budgeting & Costing), analizy łańcucha wartości (Value Chain Analysis) oraz zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie (Enterprise Risk Management, ERM).

TABELA 2: Podstawowe obszary praktyki działu rachunkowości zarządczej

OBSZAR PRAKTYKI	DEFINICJA	WARTOŚĆ DLA ORGANIZACJI	WKŁAD SPECJALISTY DS. RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ W OBSZAR PRAKTYKI
TRANSFORMACJA KOSZTÓW I ZARZĄDZANIE KOSZTAMI	Ograniczanie trwonienia zasobów przy jednoczesnym zachowaniu aktualnego poziomu generowania wartości bądź jego zwiększaniu. Wymaga to nieustannego identyfikowania i ograniczania przypadków trwonienia zasobów w organizacji, a jednocześnie uwalniania zasobów w celu inwestowania w innowacje, które będą tworzyły przyszłą wartość dla interesariuszy.	Wzrost satysfakcji klienta dzięki dostarczaniu produktów i usług wysokiej jakości w korzystnych cenach. Wzrost konkurencyjności organizacji oraz jej wartości dla interesariuszy dzięki wprowadzeniu kultury oszczędzania oraz inwestowaniu w nowatorskie produkty i usługi.	Rozumie czynniki generujące koszty w organizacji.
			Pomaga w podnoszeniu wydajności łańcucha wartości.
			Ustala cele dotyczące kosztów w porozumieniu z właściwymi jednostkami przedsiębiorstwa.
RAPORTOWANIE ZEWNĘTRZNE	Zapewnianie zintegrowanego i wszechstronnego spojrzenia na wyniki finansowe i niefinansowe, model biznesowy, ryzyka i strategię organizacji, które tworzą podstawę skutecznej oceny przewidywanej efektywności.	Pomaga organizacji zachować łącznie z szeroką bazą interesariuszy w celu informowania ich o strategii organizacji, modelu biznesowym i efektywności.	Zachęca organizację do uznania raportowania za zadanie generujące wartość oparte na zintegrowanym myśleniu.
			Raportuje informacje, które są regularnie przedstawiane zarządowi w kontekście celów strategicznych.
			Dbą o to, by raporty były zgodne z przepisami i zasadami ładu korporacyjnego.
STRATEGIA FINANSOWA	Identyfikacja możliwych strategii maksymalizacji aktualnej wartości netto podmiotu, rozdysonowanie ograniczonych zasobów kapitałowych między konkurencyjne szanse oraz wdrażanie i monitorowanie wybranej strategii dla osiągnięcia wyznaczonych celów.	Optymalizacja wartości organizacji dla jej właścicieli i innych interesariuszy. Zrównoważenie wymagań kapitałowych organizacji z oczekiwaniami właścicieli i innych interesariuszy. Szczegółowa ocena możliwości inwestowania, ich solidne wdrożenie oraz odpowiednie nimi zarządzanie.	Wydajnie pozyskuje środki finansowe.
			Dokonuje oceny inwestycji.
			Projektuje i wdraża politykę dotyczącą dywidend.
			Kontroluje kapitał roboczy.
KONTROLA WEWNĘTRZNA	Udokumentowany zestaw regulacji wewnętrznych, systemów, procesów i procedur zarządzania ryzykiem służący generowaniu i zachowaniu wartości, skuteczne wdrażanie tego systemu, jego działanie oraz raportowanie i nadzór nad nim.	Kontrola wewnętrzna gwarantuje, że aktywa trwałe i niematerialne zostaną zabezpieczone oraz że zasoby finansowe i pozafinansowe zostaną właściwie rozliczone. Ogranicza ryzyko błędów i oszustw oraz prawdopodobieństwo strat finansowych, podnosząc zaufanie do zarządzania finansowego organizacją. To z kolei gwarantuje wiarygodność raportowania, umożliwiając podejmowanie rozsądnych decyzji i lepsze zarządzanie finansowe.	Zarządza, nadzoruje i raportuje na temat ram systemów, procesów i procedur, które zapewniają ochronę zasobów.

OBSZAR PRAKTYKI	DEFINICJA	WARTOŚĆ DLA ORGANIZACJI	WKŁAD SPECJALISTY DS. RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ W OBSZAR PRAKTYKI
OCENA INWESTYCJI	Ocena zasadności realizacji konkretnej inwestycji dokonywana na podstawie takich kryteriów, jak zgodność ze strategią, priorytetyzacja wariantów działania, przystępność kosztowa oraz akceptowalny zwrot z inwestycji zestawiony z nieakceptowalnym ryzykiem.	Uwypukla konieczność pozyskiwania funduszy, które generują wartość dla interesariuszy, oraz zasadność unikania przedsięwzięć, które mogą ją obniżyć.	Dokonyje odpowiednich obliczeń i analiz w celu ustalenia, jaka będzie mierzalna wartość danej inwestycji dla organizacji.
			Rozumie wszystkie rodzaje ryzyka, które należy uwzględnić przy ocenie.
			Zapewnia decydom realną możliwość wyboru szans do wykorzystania.
KONTROLA ZARZĄDCZA I BUDŻETOWA	System aktywnego kontrolowania wyników poprzez porównywanie ich z wcześniej ustalonymi celami na wszystkich poziomach organizacji. Może obejmować projekty, ludzi, działania, procesy, wolumen sprzedaży oraz przychody, ilość zasobów, koszty i wydatki operacyjne, aktywa, zobowiązania i przepływy pieniężne oraz inne elementy.	Pomaga organizacjom oceniać efektywność pod kątem osiągnięcia celów i umożliwia podjęcie działań usprawniających. Stanowi sposób na decentralizację rozliczalności i kontroli oraz umożliwia aktywne zarządzanie wydajnością przez menedżerów najbliższych związanych z realizacją planowanych działań.	Monitoruje i raportuje wyniki finansowe i operacyjne w porównaniu do zaplanowanych celów.
DECYZJE CENOWE, RABATOWE I PRODUKTOWE	Decydowanie o tym, co produkować i jakie świadczyć usługi, oraz ustalanie ceny sprzedaży i struktury rabatów cen towarów i usług.	Poprawia rentowność produktów i usług oraz pomaga organizacjom pozycjonować produkty i usługi na rynku docelowym.	Analizuje rynek docelowy, aby ustalić docelowe ceny i marże, a dzięki temu także docelowe koszty. W ten sposób optymalizuje rentowność/stosunek ceny do jakości w odniesieniu do produktów, klientów i kanału.
			Rozumie, które przepływy pieniężne należy uwzględnić w obliczeniach, by ustalić ceny.
			Zna model biznesowy i wie, w którym jego miejscu pasuje dany produkt lub usługa, ułatwiając tym samym pozycjonowanie na rynku.
			Przekłada złożone liczby na zrozumiałe rekomendacje oraz ułatwia podejmowanie decyzji o przydzieleniu środków na określone produkty i usługi.
ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI	Integracja wszystkich aspektów projektu w celu zapewnienia dostępności – we właściwym czasie i miejscu – odpowiednich zasobów, w tym wiedzy, a także zagwarantowanie osiągnięcia oczekiwanego wyniku w odpowiednim terminie, z zachowaniem efektywności kosztowej i jakości.	Zapewnia kontrolę nad projektami i prawdopodobieństwo uzyskania korzyści z realizacji projektów oraz ograniczanie ryzyka.	Zapewnia weryfikację finansową planów, budżetów i kosztów projektów. Dba o zapewnienie odpowiednich zasobów do projektów oraz o to, by ich cel był zgodny z priorytetami strategicznymi organizacji. Informuje o procesach realizowanych w ramach projektu, dzięki czemu możliwe jest uzyskanie skutecznego poparcia interesariuszy.
KONTROLA I ZAPEWNIENIE ZGODNOŚCI Z PRZEPISAMI	Spełnienie wymogów ustawowych i regulacyjnych dotyczących rachunkowości, sprawozdawczości, podatków i innych regulacyjnych wymogów zgodności. Ma to na celu uniknięcie sankcji i innych czynności związanych z egzekwowaniem obowiązujących przepisów oraz promowanie renomy organizacji jako podmiotu społecznie odpowiedzialnego.	Pomaga chronić wartość i minimalizować straty poprzez unikanie bezpośrednich i pośrednich kosztów czynności związanych z egzekwowaniem obowiązujących przepisów.	Monitoruje warunki regulacyjne, dzięki czemu ułatwia zrozumienie obecnych i przyszłych zmian oraz ich potencjalnego wpływu na organizację.
			Oblicza i ocenia koszty przestrzegania i nieprzestrzegania przepisów.
			Dba o to, by organizacja dążyła do zgodności zarówno z literą, jak i duchem prawa.

OBSZAR PRAKTYKI	DEFINICJA	WARTOŚĆ DLA ORGANIZACJI	WKŁAD SPECJALISTY DS. RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ W OBSZAR PRAKTYKI
ZARZĄDZANIE ZASOBAMI	Uwzględnienie priorytetowego znaczenia dostępności zasobów w kontekście procedur decyzyjnych. Pomaga organizacjom skutecznie i sprawnie zarządzać ciągłym ulepszaniem produktów i procesów w drodze ich przekształcania. Obejmuje dopasowanie zasobów, systemów i pracowników do strategicznych celów i priorytetów organizacji.	Pomaga organizacjom skutecznie i sprawnie zarządzać transformacyjnym oraz ciągłym ulepszaniem produktów i procesów.	<p>Uwzględnia priorytetowe znaczenie dostępności deficytowych zasobów.</p> <p>Opracowuje plany zasobów ze szczególnym uwzględnieniem wymagań, zwrotów i dostępnych możliwości.</p> <p>Rozumie koszty alternatywne oraz wpływ, jaki wywierają różne sposoby podziału zasobów na przewagę komparatywną.</p>
ZARZĄDZANIE RYZYKIEM	Proces identyfikowania, ocenia i reagowania na niepewność wynikającą z działań podejmowanych przez organizację, który służy osiągnięciu jej celów strategicznych.	Świadomość tego ryzyka może pomóc organizacji zredukować niepewność poprzez zwiększanie prawdopodobieństwa sukcesu oraz ograniczanie ryzyka porażki w procesie realizacji strategii i zaspokajania oczekiwań interesariuszy.	<p>Wskazuje ryzyko i doradza w zakresie odpowiednich środków zaradczych, które są adekwatne i proporcjonalne do stopnia ryzyka, charakteru organizacji i jej otoczenia.</p> <p>Uwzględnia zarządzanie ryzykiem w swoim toku myślenia i bierze je pod uwagę w takim samym stopniu jak planowanie i wyniki.</p> <p>Pomaga współpracownikom, którzy nie specjalizują się w finansach, w ocenianiu prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych rodzajów ryzyka organizacyjnego oraz w opracowywaniu odpowiednich środków zaradczych.</p>
STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE PODATKAMI	Określanie roli podatków w analizie finansowej i procesie decyzyjnym oraz aktywne zarządzanie statusem podatkowym organizacji w celu zapewnienia zgodności z wymogami prawnymi.	Organizacja ma świadomość i rozumie wpływ stosownych regulacji podatkowych obowiązujących w danym systemie prawnym, w którym prowadzi działalność.	<p>Doradza w zakresie polityki cen transferowych.</p> <p>Przeprowadza analizę wpływu zagadnień podatkowych na fuzje i przejęcia.</p> <p>Oblicza konsekwencje podatkowe decyzji dotyczących inwestycji kapitałowych.</p> <p>Pełni funkcję etycznego sumienia organizacji.</p>
ZARZĄDZANIE FINANSAMI I ŚRODKAMI PIENIĘŻNYMI	Prowadzenie spraw finansowych przedsiębiorstwa, pozyskiwanie zewnętrznych i wewnętrznych źródeł finansowania działalności, w tym zarządzanie walutą i ryzykiem stopy procentowej, instrumentami kredytowymi, finansowaniem i środkami pieniężnymi.	Organizacja posiada środki pieniężne wystarczające na pokrycie zobowiązań i sfinansowanie priorytetowych szans biznesowych. Zarządza ryzykiem w obszarze narażenia organizacji na wahania kursów walut.	<p>Przekazuje informacje pochodzące z bilansu i rachunków przepływów pieniężnych według wymagań pracowników działu finansów.</p> <p>Opracowuje trafne prognozy przepływów pieniężnych.</p> <p>Zarządza ryzykiem finansowym.</p>
AUDYT WEWNĘTRZNY	Niezależna weryfikacja prawidłowości procesów zarządzania ryzykiem, zarządzania i kontroli wewnętrznej ¹¹ . Czasami określanym jest on mianem oceny kontroli zarządczej.	<p>Gwarantuje właściwą kontrolę wszystkich rodzajów ryzyka finansowego i niefinansowego przez organizację, w tym ryzyka reputacyjnego, środowiskowego i społecznego, oraz ochronę długoterminowej wartości.</p> <p>Audytory wewnętrzni pomagają audytorom zewnętrznym w przeprowadzaniu procedur.</p> <p>Jest to usystematyzowany sposób oceny i poprawy efektywności procesów związanych z zarządzaniem ryzykiem, kontrolą i ładem korporacyjnym.</p>	<p>Ułatwia działom audytu wewnętrznego i kontroli skuteczną weryfikację poprzez zapewnienie analizy kosztów w stosunku do korzyści.</p> <p>Propaguje ciągłą ocenę i rewalidację systemów księgowych i systemów kontroli wewnętrznej.</p>



Transformacja kosztów i zarządzanie kosztami

Definicja – Ograniczanie trwonienia zasobów przy jednoczesnym zachowaniu aktualnego poziomu generowania wartości bądź jego zwiększaniu. Wymaga to nieustannego identyfikowania i ograniczania liczby przypadków trwonienia zasobów w organizacji, a jednocześnie uwalniania zasobów w celu inwestowania w zorientowane na klienta innowacje, które będą tworzyły przyszłą wartość dla interesariuszy.

Komunikacja zapewnia lepsze zrozumienie sytuacji i umożliwia wpływanie na nią

- Cele dotyczące kosztów są omawiane i opracowywane w porozumieniu ze współpracownikami i partnerami gospodarczymi dla uzyskania odpowiedniego poparcia. Są one z czasem doprecyzowywane.
- Plany realizacji przyjętych sposobów działania są uzgadniane z właściwymi pracownikami i partnerami gospodarczymi.
- Plany kosztów są dzielone na elementy dotyczące poszczególnych interesariuszy.
- Opracowywane są raporty dotyczące skuteczności wdrażania metod zarządzania kosztami w całej organizacji.
- Czynniki generujące koszty są analizowane i uzgadniane z właściwymi pracownikami i partnerami gospodarczymi, co umożliwia skuteczne zarządzanie nimi w przyszłości.

Istotność informacji

- Czynniki generujące koszty są znane i udokumentowane.
- Wyniki pomiaru czynników generujących koszty dla każdego elementu kompleksowego modelu biznesowego są porównywane w czasie.
- Koszty są zestawiane z równorzędnymi kosztami odpowiednich organizacji.
- Wykorzystanie aktywów jest porównywane w czasie oraz zestawiane z najlepszymi wartościami referencyjnymi (benchmarkami) dla danej kategorii aktywów.
- Łączne koszty z poprzednich lat, a także koszty na poziomie działu/funkcji oraz produktu są znane i porównywane.

Analiza oddziaływania na wartość

- Do oceny wpływu procesów na wyniki stosowane są odpowiednie modele danych i dopracowywane są procesy generowania wartości.
- Model biznesowy jest krytycznie analizowany i oceniany pod kątem efektywności kosztowej.
- We wszystkich elementach modelu biznesowego opracowywane lub doprecyzowywane są mierniki wydajności dla czynników generujących koszty. Wpływ czynników generujących koszty na najważniejsze wyniki jest obliczany w celu zrozumienia sposobów generowania i ochrony wartości.
- Dzięki interpretacji czynników generujących koszty w całym modelu biznesowym i łańcuchu wartości projektowane są sposoby minimalizowania kosztów.
- Opracowywane są racjonalne, ale ambitne cele dotyczące kosztów.
- Wydajność łańcucha wartości jest porównywana w czasie.
- Procesy transformacji kosztów są regularnie analizowane, by zapewnić adekwatność podejmowanych działań do potrzeb interesariuszy.

Rozsądne zarządzanie jako czynnik budujący zaufanie

- Sposób opracowania zachęt dla pracowników promuje dopasowywanie zachowań do celów organizacji i prognozowanych przyszłych potrzeb.
- Wewnętrzne zasady polityki i procedury zapewniają zachowanie zgodności z przepisami, a także – w zależności od potrzeb – z innymi obowiązkami ustawowymi i regulacyjnymi.
- Obliczane są koszty alternatywne, a na podstawie wartości netto dla organizacji opracowywane są rekomendowane sposoby działania.



Raportowanie zewnętrzne

Definicja – Zapewnianie zintegrowanego i wszechstronnego spojrzenia na wyniki finansowe i niefinansowe, model biznesowy, rodzaje ryzyka i strategię organizacji, które tworzą podstawę skutecznej oceny przewidywanej efektywności.

Komunikacja zapewnia lepsze zrozumienie sytuacji i umożliwia wpływ na nią

- Raporty zewnętrzne stanowią okazję do utrzymania łączności z szeroką bazą interesariuszy w celu informowania ich o strategii organizacji, modelu biznesowym i efektywności.
- Informacje raportowane na zewnątrz zawierają materiały regularnie przedstawiane zarządowi w kontekście celów strategicznych (np.: w jaki sposób cel strategiczny jest mierzony trendem kluczowego wskaźnika wydajności).
- Komunikaty są opracowywane i przekazywane przede wszystkim podmiotom zapewniającym kapitał finansowy. Uwzględniają one także uzasadnione potrzeby innych interesariuszy, np. pracowników, klientów, dostawców, partnerów gospodarczych, lokalnych społeczności, ustawodawców, organów nadzoru i decydentów politycznych.
- Informacje raportowane na zewnątrz zostały przedstawione i zatwierdzone przed przekazaniem ich opinii publicznej przez wyznaczone struktury służbowe organizacji.
- Informacje przeznaczone do przekazania są istotne i prezentowane są w sposób jasny, zwięzły, wyraźnie określony i przejrzysty, w miarę możliwości bez zbędnych powtórzeń i niepotrzebnego żargonu.
- Raporty ogłaszane są we wszystkich wymaganych i oczekiwanych terminach i mają na celu dostarczenie w odpowiednim czasie zgodnych z prawdą, dokładnych, sprawdzonych, nakazanych ustawowo i istotnych informacji wszystkim wskazanym interesariuszom.
- Raportowaniu mogą służyć wszystkie odpowiednie kanały komunikacji, np. prasa, Internet, serwisy społecznościowe i mobilne.

Istotność informacji

- Raportowanie zewnętrzne organizacji zaspokaja potrzeby inwestorów i pozostałych interesariuszy. Raporty tego rodzaju zawierają jasno sformułowane informacje dotyczące ładu korporacyjnego, modelu biznesowego, strategii i wyników oraz wspomagają skuteczne zarządzanie spółką.

- Raporty zewnętrzne organizacji obejmują trendy występujące w określonym przedziale czasowym (przeszłość, teraźniejszość i przyszłość).
- Informacje są istotne i wiernie oddają to, co mają przekazywać. Informacje są porównywalne, weryfikowalne, udostępniane terminowo i zrozumiałe.
- Wzajemne powiązania raportowanych danych są uporządkowane w taki sposób, który zapewnia osiągnięcie celów raportowania zewnętrznego.

Analiza oddziaływania na wartość

- Organizacja postrzega raportowanie zewnętrzne szerzej niż tylko w kategoriach obowiązku. W organizacji przeważa podejście, które zakłada, że raporty są usługą umożliwiającą generowanie wartości, o której decyduje zintegrowany sposób myślenia oraz realizacja z nawiązką oczekiwań interesariuszy.
- Raportowanie zewnętrzne jest zgodne z odpowiednimi standardami rachunkowości i regulacjami obowiązującymi organizację. Dotyczy to sprawozdawczości regulacyjnej/ustawowej, deklaracji podatkowych oraz składania innych obowiązkowych dokumentów.
- Oprócz raportowania wyników finansowych organizacja przekazuje informacje na temat swojego wpływu na szerzej postrzeganą gospodarkę, społeczeństwo i środowisko.

Rozsądne zarządzanie jako czynnik budujący zaufanie

- W organizacji utrzymywana jest świadomość dobrych praktyk związanych z raportowaniem do organów nadzoru i raportowaniem zgodności z przepisami.
- Organizacja stara się uzyskać odpowiedni poziom gwarancji wewnętrznych i zewnętrznych dla zapewnienia kompletności, dokładności i uczciwości przekazywanych w raportach informacji.
- Raporty zewnętrzne są opracowywane dla zapewnienia zgodności z odpowiednimi przepisami, standardami rachunkowości i kodeksami ładu korporacyjnego obowiązującymi w danym systemie prawnym.



Strategia finansowa

Definicja – Identyfikacja możliwych strategii zdolnych do maksymalizacji istniejącej wartości netto podmiotu, rozdzielanie ograniczonych zasobów kapitałowych pomiędzy konkurencyjne szanse oraz wdrażanie i monitorowanie wybranej strategii dla osiągnięcia wyznaczonych celów.

Komunikacja zapewnia lepsze zrozumienie sytuacji i umożliwia wpływanie na nią

- W przypadku organizacji handlowych: wyniki przeszłe, obecne i prognozowane są regularnie przekazywane rynkom w sposób otwarty i wyczerpujący. Celem tego działania jest pozyskanie zaufania organów regulacyjnych, a także zaufania i lojalności obecnych oraz potencjalnych inwestorów, kredytodawców, dostawców, klientów i pracowników.
- W przypadku administracji państwowej i organizacji not-for-profit: otwarta i regularna komunikacja z interesariuszami (w tym z organami ustawodawczymi, podatnikami, grantodawcami, ofiarodawcami, beneficjentami, organami nadzoru i społeczeństwem) pozwala organizacjom świadczyć istotne i cenione usługi publiczne z uwzględnieniem stosunku jakości do kosztów będącego podstawą podejmowanych decyzji.

Istotność informacji

Organizacje o charakterze handlowym, administracyjnym czy not-for-profit podejmują trzy kluczowe decyzje, z których dwie dotyczą wszystkich organizacji bez względu na ich wielkość lub sektor, w którym działają:

1. **Inwestycje** – które projekty powinny zostać podjęte przez organizację?
 2. **Finanse** – w jaki sposób należy zgromadzić niezbędne środki?
 3. **Diwidendy** – ile środków pieniężnych należy przeznaczyć co roku na wypłatę na rzecz akcjonariuszy, a ile należy zachować, by zaspokoić zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na środki pieniężne?
- Organizacje handlowe konkurują o jak najtańszy kapitał na coraz bardziej zglobalizowanych

i zmiennych rynkach kapitałowych. Menedżerowie zarządzają podmiotami handlowymi, by mieć pewność, że ich organizacje będą w stanie przyciągać kapitał dłużny i kapitał własny konieczny do trwałego generowania majątku akcjonariuszy. Na rynkach konkurencyjnych (i często w wielu różnych krajach) menedżerowie właściwie rozumieją informacje dotyczące:

- cech stopy zwrotu dla akcjonariuszy z sektora,
- relacji z akcjonariuszami,
- źródeł finansowania,
- zdolności kredytowej,
- dźwigni finansowej,
- warunków spłaty kredytów.

Menedżerowie przedsiębiorstw handlowych, administracji państwowej i organizacji not-for-profit właściwie rozumieją informacje dotyczące:

- wskaźników makroekonomicznych, np. inflacji, wydajności, PKB, stóp procentowych, kursów wymiany walut,
- polityki władz dotyczącej np. zatrudnienia, regionalnych zachęt dla inwestorów, inflacji, podatków, ograniczeń dewizowych, konkurencji, obrotu handlowego, wejścia na rynek,
- czynników społeczno-politycznych, takich jak zmiany demograficzne, które mogą wpłynąć na koszt lub świadczenie usług (np. służba zdrowia), oraz zmiany układów politycznych w krajach lub regionach, które mogą mieć wpływ na bezpieczeństwo lub stabilność aktywów, obecne lub przyszłe możliwości rynkowe albo na wykorzystywane zasoby.

Analiza oddziaływania na wartość

W przypadku podmiotów handlowych wpływ decyzji na wartość dla akcjonariuszy jest uwzględniony w odpowiednim modelu i właściwie rozumiany.

Decyzje oceniane są za pomocą następujących mierników:

- zysk lub zysk na akcję (EPS, *earnings per share*),
- wzrost ceny akcji,
- wolne środki pieniężne,
- udział w rynku,
- zadowolenie klientów,
- wskaźnik rentowności aktywów (ROA, *return on assets*).

Celem administracji państwowej jest optymalizacja wykorzystania jej zasobów przy osiąganiu celów strategicznych i jednoczesnym zapewnieniu odpowiedniej jakości określonym kosztem. Podmioty typu not-for-profit mają na celu zapewnianie korzyści określonej grupie lub grupom ludzi. Uzyskiwane korzyści są ograniczone dostępnym finansowaniem (np. poprzez środki przydzielone przez władze, darowizny na cele charytatywne, granty, ponowne wykorzystanie aktywów, ograniczoną działalność gospodarczą na rynkach innych niż objęte działaniem administracji państwowej). Z tego powodu podstawowym celem jest zapewnienie korzyści zaspokajających potrzeby użytkownika na wymaganym poziomie, ale jak najniższym kosztem. Dlatego niezwykle istotny jest stosunek wartości do ceny (VFM, *value for money*). Podstawowym wyzwaniem jest ustalenie, co jest tą wartością. Na przykład zagadnieniem, przed jakim mogą stać publiczne placówki służby zdrowia i organizacje charytatywne, mogłoby być znalezienie najlepszego sposobu podziału zasobów na podstawie wartości, jaką jest uratowanie życia. Trudno jest ustalić wartości bezwzględne VFM, istnieje jednak kilka sposobów na zmierzenie tego wskaźnika:

- trendy w zakresie zadowolenia klientów,
- trendy związane z kosztami w przeliczeniu na jednego zadowolonego klienta,
- trendy związane z kosztami w przeliczeniu na jedną korzyść.

Ostrożnie stosowany benchmarking może być przydatnym sposobem mierzenia VFM. Wartości referencyjne (benchmarki) mogą być jednak niełatwe do osiągnięcia w niektórych podmiotach sektora publicznego. Dotyczy to szczególnie sytuacji, kiedy dany podmiot ma monopol lub gdy celów podmiotu nie da się porównać do celów innych podmiotów.

Rozsądne zarządzanie jako czynnik budujący zaufanie

- Struktury i procesy związane z ładem korporacyjnym zaspokajają potrzeby interesariuszy.
- Strategia finansowa jest przejrzysta dla interesariuszy.
- Procesy oraz procedury wdrażania i kontroli strategii są skuteczne (zob. kontrola wewnętrzna na str. 32).
- Przeprowadzane są audyty powykonawcze, a ich ustalenia są przekazywane osobom odpowiedzialnym za ład korporacyjny.
- Wyciągane są właściwe wnioski, a udzielone rekomendacje są realizowane w praktyce.



Kontrola wewnętrzna

Definicja – Udokumentowany system mechanizmów, procesów i procedur zarządzania ryzykiem służący generowaniu i zachowaniu wartości, skuteczne wdrażanie i działanie tego systemu oraz dotyczące go raportowanie i nadzór.

Komunikacja zapewnia lepsze zrozumienie sytuacji i umożliwia wpływanie na nią

- Zasady polityki i procedury kontroli są publikowane oraz przekazywane wszystkim właściwym pracownikom, by mogli oni z nich korzystać w obszarze swojej odpowiedzialności.
- Wyniki przeglądów systemu kontroli przekazywane są odpowiednim pracownikom, by umożliwić im podejmowanie lepszych decyzji i skuteczniejszych działań.
- Informacje dotyczące incydentów związanych z nieskutecznością systemu kontroli (np. błędów lub oszustw) są przekazywane właściwym pracownikom do zbadania, poprawy i wyciągnięcia wniosków.
- Częstotliwość monitorowania i raportowania dopasowana jest do szybkości działania i charakteru najbardziej zagrożonych procesów.
- Poziom szczegółowości raportowania wyników operacyjnych i sytuacji podmiotu (trendy, porównania, analiza odchyłeń itp.) dopasowany jest do zakresu obowiązków poszczególnych pracowników.

Istotność informacji

Poniższe informacje są rozumiane i udokumentowane:

- charakter, zakres i wpływ ryzyka zagrażającego organizacjom,
- zdolność organizacyjna oraz apetyt na to ryzyko,
- wyniki testów dotyczących adekwatności i skuteczności polityki, procesów i procedur kontroli,
- plany, budżety i prognozy działań organizacji,
- ilość i jakość zasobów potrzebnych do osiągnięcia celów organizacji,
- przekazywanie uprawnień i limity zatwierdzanych wydatków na różnych szczeblach,
- ścieżki audytu istotnych transakcji finansowych i niefinansowych (przykłady transakcji niefinansowych: zapasy, urządzenia techniczne i maszyny, produkcja w toku, towary w drodze, wyposażenie, budynki).

Analiza oddziaływania na wartość

- Działania związane z planowaniem, podziałem zasobów i raportowaniem są do siebie dopasowane, by generować wartość dla organizacji. Dzięki temu organizacje mogą podejmować decyzje dotyczące

swoich priorytetów oraz zagrożeń wobec wartości istotnych dla organizacji.

- Środki kontroli są regularnie weryfikowane w celu dopasowania ich do modelu biznesowego przedsiębiorstwa.
- Procesy fizyczne i finansowe stanowiące największe ryzyko dla organizacji są identyfikowane i oceniane (zob. zarządzanie ryzykiem na str. 41).
- Odpowiedzialność za kontrolę finansową powierzana jest pracownikom na odpowiednich szczeblach. Zapewnienie rozsądnych środków kontroli finansowej jest zasadniczo obowiązkiem zarządu. Z kolei zadaniem kierownictwa jest zadbanie o to, by owe środki kontroli działały skutecznie, zaś obowiązkiem wszystkich pracowników jest stosowanie przewidzianych środków kontroli w swoich obszarach pracy.
- Adekwatność i skuteczność środków kontroli jest regularnie badana (zob. audyt wewnętrzny na str. 46).

Rozsądne zarządzanie jako czynnik budujący zaufanie

- Odpowiednie zasady polityki, procesy i procedury kontroli dla obszarów najbardziej narażonych na ryzyko są opracowywane i wdrażane. Obejmują one co najmniej:
 - nakłady (dostępność, jakość, bezpieczeństwo i koszty),
 - działania, w wyniku których nakłady są przekształcane na wyniki (nieodczowność, przepływ i wydajność),
 - wyniki (ilość, jakość, ochrona wartości, skuteczność i przychód),
 - efekty niemierzalne (siła oddziaływania i trwałość w dłuższej perspektywie).
- Zasady polityki kontroli spełniają wymagania regulacyjne, są wyczerpujące i realistyczne (tzn. są możliwe do wdrożenia).



Ocena inwestycji

Definicja – Ocena zasadności realizacji konkretnej inwestycji, dokonywana na podstawie takich kryteriów, jak zgodność ze strategią, priorytetyzacja wariantów działania, przystępność kosztowa oraz akceptowalny zwrot z inwestycji zestawiony z nieakceptowalnym ryzykiem..

Komunikacja zapewnia lepsze zrozumienie sytuacji i umożliwia wpływanie na nią

- Rozważane są realne możliwości, w tym możliwość niepodejmowania żadnych działań, przedstawiane jako rozwiązania alternatywne do innych decyzji inwestycyjnych, a związane z nimi proporcjonalne ryzyko jest omawiane.
- Wyniki obliczeń związanych z oceną inwestycji przedstawiane są decydentom w prostej i przejrzystej formie przed podjęciem decyzji inwestycyjnej. Dzieje się to w okresie eksploatacji danego aktywa oraz po dokonaniu inwestycji.
- Opracowywane i objaśniane są rekomendacje dotyczące priorytetyzacji wzajemnie wykluczających się inwestycji lub inwestycji, które podlegają racjonalizacji kapitału w tym samym okresie.
- Wyjaśnianie i uzasadnianie informacji zawartych w zatwierdzonej ocenie oraz podstaw ich uwzględnienia/odrzućenia.

Istotność informacji

- Oceny inwestycji oparte są na rozsądnej analizie informacji, które:
 - są informacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi,
 - są informacjami finansowymi i niefinansowymi (w tym dotyczącymi otoczenia organizacji i spraw społecznych),
 - wskazują trendy występujące w określonym przedziale czasowym (przeszłość, teraźniejszość i przyszłość),
 - rejestrują czynniki generujące wartość (lub przychody) i koszty.
- Oceny inwestycji oparte są na informacjach dotyczących przepływów pieniężnych, które są adekwatne, dokładne, wiarygodne, spójne, kompletne i przekazane we właściwym terminie. Uwzględniana jest tendencyjność oceny, w związku z czym dokonywane są wszelkie niezbędne korekty. Jeżeli np. prognozy przychodów zostały uznane za ambitne, podczas oceny są one zmniejszane, zamiast posłużyć do korekty współczynnika dyskonta.

- Wybierane są odpowiednie mierniki oceny, w tym wartość bieżąca netto, wewnętrzna stopa zwrotu, okres zwrotu i zysk z inwestycji.
- Rozważane jest rozwiązanie alternatywne w postaci wykorzystania bieżących zasobów i aktywów. Na przykład: czy należy podejmować decyzję o inwestycji w nowe aktywa, kiedy w innym miejscu organizacji takie same lub podobne aktywa nie zostały wystarczająco wykorzystane?
- Obliczana i analizowana jest techniczna, handlowa, finansowa i operacyjna wykonalność proponowanej inwestycji.
- Podczas oceny projektów dotyczących innowacji uwzględniane są alternatywy dla tradycyjnych procesów. Mogą one obejmować procesy typu stage-gate (podzielone na etapy), wyodrębnione budżety oraz strategię zarządzania portfelem.
- Jeżeli wynik oceny potencjalnej inwestycji będzie wykorzystany na potrzeby raportowania finansowego, należy uwzględnić zastosowanie współczynników dyskonta i bieżącej wartości netto zgodnie z wymaganiami Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości lub lokalnych zasad GAAP.

Analiza oddziaływania na wartość

- Opracowywane i oceniane są różne opcje odpowiednio odnoszące się do celów organizacji, jej konkurencyjności oraz otoczenia operacyjnego i regulacyjnego.
- Cele projektów inwestycyjnych są właściwie rozumiane. Dla usprawnienia oceny stosowana jest kategoryzacja. Kategorie mogą obejmować: wymianę, rozbudowę, racjonalizację/wydajność, opracowanie nowych produktów oraz wymagania obowiązkowe.
- Rozważane są rozwiązania alternatywne dla projektów kapitałowych, np. wynajem, sprzedaż i leasing zwrotny oraz outsourcing.
- Ryzyko obliczane jest na podstawie analizy wrażliwości, która pozwala kierownictwu zrozumieć, w jakim stopniu mogą się zmienić przepływy pieniężne, zanim inwestycja przestanie mieć sens ekonomiczny.

-
- Jeżeli ocena obejmuje inwestycje przypadające na różne lata, uwzględniana jest zmienna wartość pieniądza w czasie za pomocą odpowiednich współczynników dyskonta.
 - Współczynniki dyskonta dobierane są na podstawie średniego kosztu kapitału w organizacji plus współczynnik ryzyka systematycznego stosowany do przyszłych przepływów pieniężnych w zależności od charakteru inwestycji.

Rozsądne zarządzanie jako czynnik budujący zaufanie

- Trwałość zasobów omawiana jest z kierownictwem, co pozwoli usprawnić proces podejmowania decyzji dotyczących kosztów inwestycji w całym okresie jej eksploatacji oraz ocenę inwestycji.
- W procesie decyzyjnym należy uwzględnić również informacje niefinansowe, które stanowią dodatkowy wkład w kompleksową ocenę kosztów i korzyści przeprowadzaną przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Przykład (szczególnie w podmiotach sektora not-for-profit lub sektora publicznego): potencjalne korzyści i wpływ na szeroko pojęte społeczeństwo może oznaczać zmianę negatywnej decyzji opartej na bieżącej wartości netto na decyzję pozytywną.
- Przeprowadzane są audyty powykonawcze oraz weryfikacja osiągniętych korzyści w porównaniu do wartości prognozowanych.



Kontrola zarządcza i budżetowa

Definicja – System aktywnego kontrolowania wyników poprzez porównywanie ich z wcześniej ustalonymi celami na wszystkich poziomach organizacji. Może obejmować projekty, ludzi, działania, procesy, wolumen sprzedaży oraz przychody, ilość zasobów, koszty i wydatki operacyjne, aktywa, zobowiązania i przepływy pieniężne oraz inne elementy.

Komunikacja zapewnia lepsze zrozumienie sytuacji i umożliwia wpływanie na nią

- Dążenie do konsensusu pozwala na ustalanie budżetów, które są rozumiane i akceptowane przez osoby odpowiedzialne za budżet.
- Budżety pozwalają zrozumieć, dlaczego zasoby są przydzielane zgodnie z priorytetami strategicznymi. Pomagają w przekładaniu strategii na działania operacyjne.
- Procesy budżetowania są przejrzyste i oparte na konsultacjach. Pracownicy rozumieją, że budżety nie powstają na podstawie budżetów ubiegłorocznych plus wskaźnik inflacji ani w wyniku równego podziału środków na różne jednostki w organizacji. Rozumieją także, że środki zaplanowane na inwestycje zostaną przeznaczone na realizację priorytetów strategicznych.
- Ludzie są informowani o związkach przyczynowo-skutkowych między poszczególnymi działaniami i docelowymi efektami, co pozwala im zrozumieć, w jaki sposób ich działania przyczyniają się do sukcesu organizacji.
- Mierniki i cele dla poszczególnych działań są przekazywane pracownikom na wszystkich szczeblach organizacji, by mogli oni zrozumieć, w jaki sposób ich działania przyczyniają się do sukcesu organizacji.
- Poszczególni pracownicy i całe zespoły uczestniczą w planowaniu działań, uzgadnianiu mierników oraz ustalaniu celów, co pozwala im poczuć się odpowiedzialnymi za wyniki organizacji.

Istotność informacji

- Pracownicy znają i rozumieją priorytety strategiczne, co umożliwia wydajne przydzielenie im zasobów.
- Mierniki są adekwatne do oczekiwań interesariuszy.
- Budżety są opracowywane w porozumieniu z właścicielami firm/kierownikami funkcjonalnymi.
- Trendy wydajności nakładów, wyników, efektów niemierzalnych i odpowiednie wartości referencyjne (benchmarki) są monitorowane dla zapew-

nienia konkurencyjności i nieustannej poprawy wyników docelowych.

- Wyniki historyczne dają pewność co do możliwości osiągnięcia wyników prognozowanych.

Analiza oddziaływania na wartość

- Czynniki decydujące o efektach niemierzalnych są rozumiane w kontekście modelu biznesowego i same podlegają zarządzaniu przez cele skorelowane z zakładanymi efektami.
- Wyniki w łańcuchu wartości są kontrolowane za pomocą odpowiednich mierników i celów.
- Scenariusze dotyczące kształtowania się poziomu cen i struktury kosztów są tworzone dla przeanalizowania ryzyka związanych z nimi działań i celów. Prognozowanie mierników i celów związanych z czynnikami generującymi wartość omawiane uzgadniane jest z kierownictwem.

Rozsądne zarządzanie jako czynnik budujący zaufanie

- Dostrzegane są wzajemne zależności między łańcuchem wartości a potrzebami i wkładem interesariuszy, plany optymalizacji łańcucha wartości zaś uwzględniają te zależności.
- Od kierownictwa przedsiębiorstwa oczekuje się przedstawienia danych potwierdzających prognozy dotyczące spodziewanych wyników oraz podania założeń, na podstawie których opracowano prognozy.



Polityka cenowa, rabatowa i produktowa

Definicja – Decydowanie o tym, co produkować i jakie świadczyć usługi, oraz ustalanie ceny sprzedaży i struktury rabatów cen towarów i usług.

Komunikacja zapewnia lepsze zrozumienie sytuacji i umożliwia wpływ na nią

- Najważniejsze dane na temat cen są rejestrowane centralnie i udostępniane w formie narzędzia do ustalania cen przeznaczonego dla właściwych pracowników (szczególnie pracowników handlowych). To ułatwia prowadzenie ważnych negocjacji. Narzędzie do ustalania cen zawiera informacje na temat ilości produktu, cenników, wydatków promocyjnych, warunków płatności i kosztów produktu.
- Analiza produktów i usług pozwala na podejmowanie opartych na faktach decyzji o przydziale środków i innych zasobów na określone produkty i usługi.
- Podejmowane są empirycznie sprawdzone decyzje dotyczące akceptacji lub odrzucenia zamówień.
- Regularnie przeprowadzane są porównania cen oraz kosztów i korzyści.
- Procesy ustalania cen są wystandaryzowane i zinstytucjonalizowane w całej organizacji.
- Specjaliści w dziedzinie rachunkowości zarządczej uczestniczą we wczesnych etapach opracowywania nowych produktów i usług, by umożliwić ich ocenę pod kątem kosztów i korzyści w kontekście istniejącego portfela produktów i usług organizacji.

Istotność informacji

- Identyfikowane i oceniane są odpowiednie przepływy pieniężne oraz czynniki niemierzalne, dzięki czemu łatwiej jest podjąć decyzję o przyjęciu/odrzuconiu zamówień i o cenach produktów oraz ocenić koszty i korzyści.
- Regularnie zlecane są badania mające na celu zrozumienie wrażliwości klientów na ceny produktu w odniesieniu do odpowiednich alternatyw.
- Bazy danych o klientach stanowią wszechstronne źródło wszelkich istotnych informacji na temat ich wcześniejszych, bieżących i przyszłych potrzeb.
- Określane są koszty produktów i usług, by umożliwić podejmowanie decyzji na temat cen ze świadomością marży brutto i netto.

Analiza oddziaływania na wartość

- Produkty i usługi organizacji są analizowane w celu wykazania wartości sprzedaży wyrażonej w odniesieniu do rozwoju rynku i posiadanego udziału w tym rynku.
- Specjaliści w dziedzinie rachunkowości zarządczej regularnie analizują rentowność klientów, kanałów i produktów.
- Różnica między ceną płaconą przez klienta a postrzeganą korzyścią uzyskaną dzięki produktowi jest znana, a wartość produktu dla klienta jest oczywista.
- Tam gdzie jest to możliwe do zmierzenia, przeprowadzane są analizy granicy opłacalności dla wielu produktów, w tym analiza wskaźnika zysku do wolumenu, wskaźnika nakładów do sprzedaży oraz marży bezpieczeństwa.
- W modelowaniu finansowym uwzględniane i testowane są alternatywne strategie cenowe. Na przykład wpływ skimmingu rynku, cen premium, cen penetrujących, sprzedaży po cenach zaniżonych, sprzedaż pakietów produktów/usług oraz zróżnicowanie produktów w celu dotarcia do różnych segmentów rynku.
- Ryzyko repozycjonowania produktu lub usługi jest znane, a jego wpływ jest uwzględniony w modelu, co umożliwia zrozumienie różnicy między poszczególnymi segmentami klientów.
- Wprowadzenie nowych produktów i usług postrzegane jest jako szansa na dokonanie przeglądu cen.
- Plany wprowadzenia produktów zastępczych obejmują strategie odłożenia obecnych produktów i usług na później.
- Zmianom wartości produktu lub usługi postrzeganej przez klientów zawsze towarzyszy przegląd cen.
- Zmiany funkcji produktu lub usługi umożliwiają zarówno zatrzymanie dotychczasowych klientów, jak i przyciągnięcie nowych odbiorców.
- Przeprowadzana jest analiza wrażliwości decyzji opartych na kosztach, wolumenie i zyskach, a jej wyniki stanowią podstawę do opracowania modelu.
- Rozliczne ograniczenia związane z popytem na produkt lub usługę i inne ograniczenia produkcji są rozumiane w kontekście oddziaływania na przychody i zysk.

-
- Wąskie gardła i obszary o niewystarczającej wydajności są identyfikowane, a następnie wprowadzane są niezbędne usprawnienia.

Rozsądne zarządzanie jako czynnik budujący zaufanie

- Pracownicy unikają nieetycznych praktyk cenowych, a kierownictwo wyższego szczebla aktywnie zniechęca do ich stosowania.
- Zachęty są opracowywane w taki sposób, by eliminować sprzedaż niewłaściwych produktów.
- Organizacja posiada zbadane w drodze audytu środki kontroli, które stanowią sposób na weryfikację i eliminowanie złych decyzji lub potencjalnie niezgodnych z prawem ustaleń cenowych.
- Regularnie przeprowadzane są wyliczenia i oceny łącznej wartości klienta w czasie.



Zarządzanie projektami

Definicja – Integracja wszystkich aspektów projektu, której celem jest zapewnienie dostępności – we właściwym czasie i miejscu – odpowiednich zasobów, w tym wiedzy, a także – przede wszystkim – zagwarantowanie osiągnięcia oczekiwanego wyniku w odpowiednim terminie, z zachowaniem efektywności kosztowej i jakości.

Komunikacja zapewnia lepsze zrozumienie sytuacji i umożliwia wpływanie na nią

- Formalne procesy komunikacji ułatwiają uzyskanie poparcia od właściwych interesariuszy.
- Regularnie aktualizowane informacje na temat projektów są przekazywane wszystkim członkom zespołu oraz właściwym członkom kierownictwa wyższego szczebla. Zawierają one szczegółowe dane na temat dotychczasowych postępów, wyjaśnienie odstępstw od planu oraz prognozowane daty zakończenia podjętych działań.
- Organizacja stosuje odpowiednie narzędzia do zarządzania projektami, które pomagają w kontrolowaniu projektu oraz w informowaniu członków zespołu o ich rolach i obowiązkach.

Istotność informacji

- Cel projektu, oczekiwane rezultaty związane z nadrzędnymi celami strategicznymi, plan/ścieżka najważniejszych etapów oraz formalny budżet są opracowywane, uzgadniane i przekazywane właściwym pracownikom.
- Termin, cele dotyczące kosztów i jakości, dopuszczalne odchylenia, mierniki i ograniczenia są znane zaangażowanym w projekt pracownikom i uzgadniane wspólnie z nimi.
- Role i obowiązki w zespole projektowym są udokumentowane, a pracownicy są o nich powiadamiani.
- Budżety projektów są opracowywane zgodnie z celami projektu i oczekiwaniami organizacji.
- Zespoły pracujące przy projekcie posiadają odpowiednie zasoby, w tym środki finansowe i czas potrzebny na wykonanie zaplanowanych działań.
- Opracowywane i udokumentowane są szczegółowe pakiety robót, zawierające opisy etapów, terminy, progi jakościowe oraz ustalenia dotyczące finansowania.

Analiza oddziaływania na wartość

- Przeprowadzana jest analiza wrażliwości, by umożliwić skuteczną kontrolę zmiennych i w ten sposób zagwarantować poprawną realizację projektu oraz uzyskanie oczekiwanych korzyści.

- Prowadzony jest rejestr ryzyka projektu, w którym za pomocą raportów o wyjątkach dla kierownictwa wyższego szczebla przekazywane są informacje o przekroczeniu tolerowanych wartości.
- Wdrożone są procesy eliminowania nieoczekiwanych odstępstw od planu. Mogą one obejmować strukturę raportowania, które ocenia wpływ problemu na ogólny plan projektu.

Rozsądne zarządzanie jako czynnik budujący zaufanie

- Środki kontroli projektu zapewniają wczesne wykrywanie odstępstw od planu i szybkie reagowanie w celu ograniczenia ryzyka.
- Pozytywne i negatywne efekty procesu projektowego są oceniane w ramach analizy powykonawczej.
- Dokumentacja dotycząca wyciągniętych wniosków zostaje zachowana na potrzeby przyszłych projektów. Pracownicy sięgają do niej przed rozpoczęciem nowych projektów.



Kontrola i zapewnienie zgodności z przepisami

Definicja – Spełnienie wymogów ustawowych i regulacyjnych dotyczących rachunkowości, sprawozdawczości, podatków i innych regulacyjnych wymogów zgodności. Ma to na celu uniknięcie sankcji i innych czynności związanych z egzekwowaniem obowiązujących przepisów oraz promowanie renowy organizacji jako podmiotu społecznie odpowiedzialnego.

Komunikacja zapewnia lepsze zrozumienie sytuacji i umożliwia wpływ na nią

- Dzięki procesom aktywnego zarządzania interesariuszami organizacja dąży do nawiązania dobrych relacji z organami nadzoru i administracji publicznej.
- Poprzez regularne szkolenia i kształcenie pracowników zapewniana jest zgodność realizowanych strategii z przepisami. Pomagają w tym zmiany kultury korporacyjnej przekazywane przez kierownictwo wyższego szczebla.
- Wyniki oceny zgodności są omawiane, analizowane i przyjmowane lub odrzucane przez organy władzy w organizacji.
- Poparcie dla nowego podejścia do przestrzegania przepisów regulacyjnych osiągane jest poprzez wskazywanie korzyści biznesowych wynikających z ograniczenia czasu i pracy poświęconych na współpracę z organami nadzoru i audytorami zewnętrznymi.
- Rekomendacje są spójne z literą i duchem przepisów ustawowych/wykonawczych, a także z celami, analizą oraz oceną ryzyka w organizacji.
- Z przypadków niezgodności z przepisami wyciągane i dokumentowane są wnioski w celu udoskonalania zasad polityki i procedur oraz zapobiegania ponownym naruszeniom zgodności.
- Wszystkie wymagane deklaracje i dokumenty są składane właściwie i w terminie.

Istotność informacji

- Warunki regulacyjne i legislacyjne są monitorowane, by można było zrozumieć obecne i przyszłe zmiany oraz ich potencjalny wpływ na organizację.
- Aspiracje związane ze zgodnością oraz minimalne cele/limity jakościowe są ustalane i przekazywane pracownikom.
- Organizacja śledzi i dokumentuje wymagania legislacyjne i regulacyjne dla wszystkich rynków, na których prowadzi działalność. Dotyczy to także kar za nieprzestrzeżenie przepisów i terminów osiągnięcia zgodności.

- Ustalane są różnice między wynikami samooceny a minimalnymi celami/limitami zgodności. Podejmowane są działania naprawcze mające na celu wyeliminowanie tych różnic. W ramach tych działań określane są poszczególne etapy, terminy i zakresy odpowiedzialności.

Analiza oddziaływania na wartość

- Nowe wymagania regulacyjne są postrzegane jako szanse na poprawę wyników przedsiębiorstwa.
- Zasoby są skoncentrowane na usprawnieniu działalności, a nie tylko na uzyskaniu obowiązkowej zgodności w przepisami.
- Koszty przestrzegania i nieprzestrzegania przepisów są obliczane i mierzone ilościowo.
- Wartość inwestycji związanych z uzyskaniem zgodności, np. nakłady na nowe systemy kontroli, są analizowane pod kątem ogólnych korzyści. Mogą one obejmować także korzyści środowiskowe.

Rozsądne zarządzanie jako czynnik budujący zaufanie

- Organizacja przejrzysto informuje o swoich mocnych i słabych stronach w dziedzinie zgodności w odniesieniu do wymagań regulacyjnych i innych wymagań związanych ze sprawozdawczością.
- Procesy są wdrażane i aktualizowane strategicznie w celu zagwarantowania interesariuszom, że zgodność regulacyjna została osiągnięta.
- Wyniki regularnie przeprowadzanych ocen zgodności w związku z (przewidywanymi) wymaganiami regulacyjnymi są dokumentowane. Oceny obejmują przegląd środków kontroli najważniejszych procesów, systemów zarządczych oraz infrastruktury organizacji.
- Uwzględniane są zasoby, oddziaływanie społeczne, etyka oraz kodeks etyczny organizacji.
- Przyjmowane są nowe standardy, a organizacja dąży do osiągnięcia wiodącej pozycji w zakresie interpretowania, wdrażania i raportowania zgodności regulacyjnej.



Zarządzanie zasobami

Definicja – Uwzględnienie priorytetowego znaczenia dostępności zasobów w kontekście procedur decyzyjnych. Pomaga organizacjom skutecznie i sprawnie zarządzać ciągłym ulepszaniem produktów i procesów w drodze ich przekształcania. Obejmuje dopasowanie zasobów, systemów i pracowników do strategicznych celów oraz priorytetów organizacji.

Komunikacja zapewnia lepsze zrozumienie sytuacji i umożliwia wpływanie na nią

- Rekomendacje oparte na faktach pozwalają kierownictwu nie dopuścić do odebrania zasobów wysoce rentownym projektom lub działaniom.
- Pracownicy rozumieją i popierają decyzje dotyczące przydzielenia zasobów. Przydziały są dokładnie wyjaśniane, by inwestorzy i pracownicy rozumieli, co się dzieje, jakie jest uzasadnienie decyzji oraz jakie są terminy uzyskania wyników w rezultacie zmiany przydziału zasobów.
- Pracownicy i menedżerowie informują się nawzajem o niewykorzystanych zasobach/rezerwach w zakresie produktów i procesów.
- Istnieje wyraźny związek między podziałem zasobów a planami, budżetami i prognozami.

Istotność informacji

- Dane na temat wzrostu zewnętrznego i możliwości rynkowych są uwzględniane i stanowią podstawę hipotetycznego podziału zasobów. To pomaga zapobiec problemom związanym z nieobiektywnością poznawczą, która pojawia się, kiedy podział zasobów w kolejnym roku oparty jest na roku poprzedzającym bez przeprowadzenia krytycznej oceny.
- Poszczególni członkowie kierownictwa wyższego szczebla/komiteu inwestycyjnego formalnie głosują w sprawie decyzji dotyczących podziału zasobów. Głosy te są sprawdzane w ramach procesu przeglądownego.
- Kierownictwo wyższego szczebla wie, którzy pracownicy osiągają najlepsze wyniki. Systemy wynagrodzeń, zakresy obowiązków i stanowiska są wystandaryzowane, by umożliwić przenoszenie talentów do obszarów priorytetowych bez względu na położenie geograficzne.
- Zapewniona jest techniczna, handlowa, finansowa i operacyjna wykonalność proponowanej inwestycji.
- Opracowywane są raporty uwzględniające wydatki kapitałowe, nakłady czasowe kierownictwa wyższego szczebla, wydatki marketingowe, środki na prace badawczo-rozwojowe oraz informacje o najbardziej utalentowanych pracownikach osiągających wysokie wyniki.

Podkreślają one zapotrzebowanie na zasoby, zwrot nakładów oraz dostępne możliwości, by unaocznić koszty alternatywne wynikające ze zmiany podziału zasobów. Pokazują one także, czy czas poświęcony na realizację projektu przez kierownictwo wyższego szczebla jest wystarczająco skoncentrowany na celach strategicznych.

Analiza oddziaływania na wartość

- Podział zasobów jest dokładnie dopasowany do modelu biznesowego (nakłady, działania, rezultaty i efekty).
- Organizacja rozumie koszty alternatywne oraz wpływ, jaki wywierają różne sposoby podziału zasobów na przewagę komparatywną.
- Podział zasobów nie jest blokowany natychmiast po ustaleniu strategii. Istnieje pewien okres do namysłu, zanim podział zasobów zostanie sfinalizowany, by organizacja miała czas przystosować się do sposobu zaopatrzenia priorytetów strategicznych w zasoby.
- Etapy planowania realizacji opracowywane są między zakończeniem ustalania strategii a finalizacją podziału zasobów, by dać organizacji czas do namysłu nad strategicznymi przesunięciami zasobów dla wskazanych priorytetów.
- Zmiany podziału zasobów są analizowane przez porównanie odsetka zasobów udzielonego danemu obszarowi w bieżącym roku z rokiem poprzednim. To pozwoli na śledzenie zakresu, w jakim organizacja faktycznie realokuje najważniejsze zasoby.
- Wpływ wykorzystania zasobów na efekty niemierzalne jest analizowany i rozumiany.

Rozsądne zarządzanie jako czynnik budujący zaufanie

- Potrzeba zrównoważonego wykorzystania zasobów jest rozumiana, w związku z czym odpowiednio planowany jest podział zasobów. Ich wykorzystanie mierzone jest w porównaniu do zaplanowanych celów, a analiza i wnioski na ten temat zawarte są w raportach.
- Przydział zasobów w przypadku inwestycji ryzykownych lub niepewnych odbywa się etapami. Określone

są cele dla poszczególnych etapów, a zasoby dodatkowe udostępniane są dopiero wtedy, gdy osiągnięte zostaną cele pośrednie.

- Mimo że niektórzy inwestorzy mogą negatywnie reagować na plany/relokacje wpływające na zysk w krótkiej perspektywie, podejście krótkoterminowe jest równoważone długofalowym generowaniem wartości.

- Poprzednie decyzje inwestycyjne są analizowane w ramach podsumowania zrealizowanej inwestycji. Decyzje dotyczące nowych inwestycji są rozważane wyłącznie wtedy, gdy zostaną poparte solidną analizą przypadku.



Zarządzanie ryzykiem

Definicja – Proces identyfikowania, oceniania i reagowania na niepewność wynikającą z działań podejmowanych przez organizację, który służy osiągnięciu jej celów strategicznych.

Komunikacja zapewnia lepsze zrozumienie sytuacji i umożliwia wpływanie na nią

- Kultura ryzyka i jej ramy są przekazywane wszystkim pracownikom oraz partnerom gospodarczym i są przez nich rozumiane.
- Kultura świadomości ryzyka jest promowana przez regularne szkolenia oraz komunikację dotyczącą zasad polityki i procesów.
- Dyskusje na temat ryzyka prowadzone są na wszystkich szczeblach i obejmują informacje uzasadniające proces zarządzania ryzykiem – od identyfikacji, oceny i reakcji na ryzyko po analizę i wyciąganie wniosków z doświadczeń.
- Odporność na ryzyko budowana jest poprzez stworzenie środowiska o określonej kulturze, w którym „informacje na temat ryzyka przepływają swobodnie przez całą organizację aż do członków zarządu, co zapobiega „ślepcie na ryzyko”, z jaką boryka się wiele zespołów zarządzających¹³.
- Informacje na temat ryzyka wykorzystywane są w celu wspomaganie zdolności organizacji do szybkiego reagowania, co umożliwia zapobieganie przekształcaniu się incydentów w kryzysy¹³.
- Pracownicy mają daleko posuniętą świadomość ryzyka reputacyjnego i jego wpływu na działalność organizacji oraz na przepływ informacji.
- Raporty zewnętrzne na temat ryzyka umożliwiają interesariuszom dokonanie oceny jakości i skuteczności systemu zarządzania ryzykiem obowiązującego w organizacji. Jest to możliwe dzięki uczciwemu, wyważonemu i zrozumiałemu¹⁴ opisowi najważniejszych rodzajów ryzyka z organizacji oraz systemów

zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej, które w niej funkcjonują.

Istotność informacji

Istotne informacje są gromadzone i dokumentowane. Obejmują m.in.:

- Kulturę zarządzania ryzykiem, apetyt na ryzyko oraz akceptowalny poziom ryzyka, zasady polityki i systemy, w tym koszty, proponowane korzyści oraz kluczowe wskaźniki ryzyka (KRI).
- Zewnętrzne warunki ryzyka oraz kluczowe czynniki generujące potencjalne ryzyko/możliwości. Na przykład: zmiany warunków politycznych, gospodarczych, społecznych, technologicznych, środowiskowych i prawnych, w jakich działa organizacja (analiza PESTEL).
- Wykaz rodzajów ryzyka, które zostały uznane za istotne dla organizacji. Można je podzielić na kategorie według odpowiedniego systemu klasyfikacji ryzyka, który umożliwia wskazanie nowych rodzajów ryzyka oraz wszelkie istotne luki w zabezpieczeniu przed ryzykiem. Zazwyczaj kategorie te obejmują ryzyko strategiczne, taktyczne, operacyjne i reputacyjne. Należy je rozważać w kontekście modelu biznesowego organizacji, m.in. w odniesieniu do kluczowych relacji zewnętrznych np. z dużymi partnerami w łańcuchu dostaw, a także do ryzyka behawioralnego.
- Ocena i oszacowanie tego ryzyka za pomocą metody ilościowej i jakościowej. Obejmuje ona zazwyczaj oszacowanie prawdopodobieństwa i wpływu (zob. audyt wewnętrzny na str. 46).

- Określone są proponowane sposoby reagowania na każdy istotny rodzaj ryzyka (unikanie, transfer, minimalizacja i tolerowanie).
- Narażenie na ryzyko zarówno przed zastosowaniem środków kontroli, jak i po ich zastosowaniu (ryzyko brutto i netto).
- Szczegółowe informacje na temat zdarzeń związanych z ryzykiem i ich skutków (w tym incydentów grożących wypadkiem i tzw. stress testów) wraz z podjętymi działaniami naprawczymi mającymi na celu wyeliminowanie słabych punktów w środkach kontroli.
- Raporty audytu wewnętrznego.
- Scenariusze wskazujące wzajemne powiązania rodzajów ryzyka.
- Sygnały alarmowe i „czerwone flagi”.
- Pozyskiwane z zewnątrz informacje na temat ryzyka związanego z reputacją, np. oceny sentymentów, opinie na stronach podmiotów zewnętrznych oraz dyskusje na portalach społecznościowych.

Analiza oddziaływania na wartość

- Ryzyko i możliwości są analizowane w odniesieniu do funkcjonującego w organizacji systemu tworzenia wartości (model biznesowy) w kontekście środowiska zewnętrznego.
- Wartość w długiej perspektywie powstaje poprzez zrównoważenie ryzyka i spodziewanych korzyści.
- System zarządzania ryzykiem jest całkowicie dopasowany do celów strategicznych organizacji oraz do systemu zarządzania efektywnością.
- Potencjalne ryzyko i możliwości są oceniane oraz ujmowane w kategoriach wartości uwzględnionej w bilansie szans i zagrożeń).
- Planowane sposoby reagowania na ryzyko są oceniane pod względem ich wpływu na generowaną wartość.
- Potencjalny wpływ zachęt związanych z zarządzaniem efektywnością na profil ryzyka organizacji jest jasno sformułowany.
- Wzajemne zależności między poszczególnymi rodzajami ryzyka są opisywane w celu zrozumienia ich wpływu na podejmowane działania i dla określenia prawdopodobieństwa wystąpienia powiązanych ze sobą incydentów.

Rozsądne zarządzanie jako czynnik budujący zaufanie

- System zarządzania ryzykiem spójny ze strategią, modelem biznesowym, wartościami etycznymi i kulturą organizacji jest wdrożony we wszystkich

jej strukturach. Wszyscy pracownicy i partnerzy gospodarczy są o nim informowani.

- Zarządzanie ryzykiem stanowi jedno z zadań działu rachunkowości zarządczej i jest zintegrowane z systemem zarządzania efektywnością.
- W realizowaniu obowiązków związanych z zarządzaniem ryzykiem zarządowi pomagają wysokiej jakości informacje dotyczące najważniejszych rodzajów ryzyka w organizacji i jej systemu zarządzania ryzykiem. Informacje te uzupełnione są informacjami dotyczącymi środowiska zewnętrznego, a także najważniejszymi sygnałami ostrzegawczymi, takimi jak nadmierna złożoność lub słabo rozwinięta kultura krytyczna.
- Organizacja daje interesariuszom pewność, że ryzyko jest dobrze zarządzane poprzez rzetelne raportowanie na temat najważniejszych rodzajów ryzyka i obszarów niepewności („co?”) oraz na temat systemów kontroli i zarządzania ryzykiem („jak?”). Raporty te zawierają informacje na temat podjętych działań naprawczych mających na celu wyeliminowanie braków i słabości.



Strategiczne zarządzanie podatkami

Definicja – Określanie roli podatków w analizie finansowej i procesie decyzyjnym oraz aktywne zarządzanie statusem podatkowym organizacji w celu zapewnienia zgodności z wymogami prawnymi.

Komunikacja zapewnia lepsze zrozumienie sytuacji i umożliwia wpływanie na nią

- Zobowiązania podatkowe oraz wpływ podatków na zyski i straty uwzględniane są w informacjach zarządczych i biznesplanach. Z punktu widzenia reputacji podatki uznaje się za problem na szczycie zarządu.
- Organizacja w sposób przejrzysty informuje w sprawozdaniach rocznych o swojej sytuacji podatkowej.
- Organizacja uczestniczy w konstruktywnym dialogu ze społecznością międzynarodową na temat zmian przepisów podatkowych na świecie.
- Organizacja regularnie i konstruktywnie komunikuje się z organami podatkowymi oraz ze swoimi doradcami.
- Relacje z organami podatkowymi są przejrzyste i opierają się na konstruktywnym dialogu i zaufaniu:
 - wszystkie właściwe informacje są niezwłocznie przekazywane,
 - spory są szybko rozstrzygane.

Istotność informacji

- Organizacja posiada uzgodnione zasady polityki i procedury dotyczące egzekwowania i raportowania podatków.
- Wymagania prawne i regulacyjne dla wszystkich rynków, na których organizacja prowadzi działalność, są aktualizowane na bieżąco.
- Zasady polityki i procedury przestrzegania przepisów podatkowych obejmujące wszelkie aspekty opodatkowania są opracowane, przestrzegane i rozumiane przez wszystkie osoby odpowiedzialne za administrację podatkową.
- Znane są podstawowe rodzaje opodatkowania, którym podlega organizacja w każdym systemie prawnym, w którym prowadzi działalność. Ramy regulacyjne organów podatkowych na tych rynkach są rozumiane i udokumentowane.
- Zasady polityki cen transferowych są opracowane, przestrzegane i dobrze udokumentowane. Wytyczne dotyczące dobrych praktyk są przestrzegane. Na przykład: organizacje działające na rynku międzynarodowym mogą przestrzegać wytycznych OECD (Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju) dotyczących cen transferowych.

- Jeżeli dotyczy: możliwości technologiczne wykorzystywane są do optymalizacji procesów podatkowych, systemy podatkowe zaś są zintegrowane z systemami rachunkowości finansowej funkcjonującymi w organizacji.

Analiza oddziaływania na wartość

- Podatki są poddawane analizie strategicznej i planowane na długo przed terminem ich płatności.
- Warunki regulacyjne i legislacyjne są monitorowane, trendy są obserwowane, a ich potencjalny wpływ na organizację jest szacowany, by zabezpieczyć organizację na przyszłość przed potencjalnymi zmianami polityki.
- Konsekwencje podatkowe decyzji strategicznych związanych z fuzjami i przejęciami, sprzedażą i zyskami kapitałowymi są rozumiane.
- Lokalne przepisy podatkowe są interpretowane w sposób zgodny ze strategią generowania wartości dla interesariuszy w długiej perspektywie.
- Zachęty i zwolnienia podatkowe, dostępne w systemach prawnych, w których organizacja prowadzi działalność, są znane i właściwie wykorzystywane.
- Regularnie przeprowadzana jest analiza rezerw i zobowiązań z tytułu odroczonego podatku.

Rozsądne zarządzanie jako czynnik budujący zaufanie

- Organizacja zdobywa zaufanie poprzez informowanie w raportach o swoim wkładzie gospodarczym oraz wyraźne wskazywanie rodzajów i kwot podatków uiszczonych na rzecz właściwych interesariuszy.
- Organizacja zajmuje się planowaniem podatkowym wyłącznie w związku ze swoją działalnością handlową.
- Zarządzanie podatkami powinno mieć na celu unikanie sytuacji lub skutków, które mogą negatywnie wpłynąć na reputację organizacji.
- Wszelkie zobowiązania podatkowe są płacone niezwłocznie w pełnej wysokości.
- Regularnie przeprowadzane są rozliczenia podatków.
- Jeżeli to konieczne, organizacja zatrudnia zewnętrznych doradców podatkowych.



Zarządzanie finansami i środkami pieniężnymi

Definicja – Prowadzenie spraw finansowych przedsiębiorstwa, pozyskiwanie zewnętrznych i wewnętrznych źródeł finansowania działalności, w tym zarządzanie walutą i ryzykiem stopy procentowej, instrumentami kredytowymi, finansowaniem i środkami pieniężnymi.

Komunikacja zapewnia lepsze zrozumienie sytuacji i umożliwia wpływanie na nią

- Aktywne zarządzanie środkami pieniężnymi oraz przejrzystość stanu płynności finansowej pozwala organizacji upewnić bankierów, inwestorów, dostawców i agencje ratingowe, że odpowiednio zarządza ryzykiem płynnościowym.
 - Organizacja wcześniej informuje audytorów, doradców firmy i kredytodawców o niegwarantowanych kredytach, kredytach planowanych do przedłużenia oraz o prognozowanych naruszeniach warunków.
 - Znaczenie zarządzania relacjami z bankami jest rozumiane, a struktury i wyniki rachunków bankowych są regularnie kontrolowane.
 - Uważna obserwacja ułatwia wykrycie potencjalnych luk w przepływach pieniężnych, umożliwiając decydom podjęcie szybkich działań w celu ograniczenia ich wpływu przez wynegocjowanie nowych warunków z dostawcami, windykację przeterminowanych faktur lub znalezienie dodatkowych źródeł finansowania wśród kredytodawców lub innych dostawców kapitału.
 - Oceny optymalnego wykorzystania technik hedgingowych (w kontekście ograniczenia ryzyka zmian kursów walut i stóp procentowych) są przeprowadzane regularnie na potrzeby kierownictwa odpowiedzialnego za zarządzanie ryzykiem.
- Prowadzona jest polityka finansowa, która jest regularnie weryfikowana przez zarząd lub osoby odpowiedzialne za ład korporacyjny pod kątem celów przedsiębiorstwa i najważniejszych rodzajów ryzyka.
 - Prognozy przepływów pieniężnych uwidaczniają, które środki pieniężne są zablokowane, na co wskazują m.in. niezapłacone faktury i niewykorzystane zapasy, a także gdzie i kiedy spodziewane są wpływy pieniężne. Informacje te są uzupełniane danymi o zbliżających się zobowiązaniach pieniężnych, w tym o nadwyżce środków pieniężnych na podstawie zaciągniętych kredytów bankowych.
 - Wdrożony jest wydajny system zarządzania środkami pieniężnymi, który uwzględnia wzrost przedsiębiorstwa w przyszłości, ogranicza do minimum niewykorzystane środki pieniężne i zapewnia transparentność sytuacji płynnościowej.
 - Źródła środków pieniężnych, istniejące warunki kredytów oraz nadwyżki środków są znane i udokumentowane.
 - Wdrożony jest system obsługi transakcji wewnątrzgrupowych, który równoważy płynność lokalną i grupową oraz stosuje techniki kompensacji zobowiązań i inne dobre praktyki.

Istotność informacji

- Informacje o finansowaniu pochodzące z bilansu i rachunków przepływów pieniężnych obejmujące informacje zewnętrzne, takie jak kursy walut i stopy procentowe, są łatwo dostępne i podzielone na następujące kategorie:
 - dane według segmentów,
 - dane faktyczne,
 - trendy (obejmujące poprzednie okresy),
 - prognozy,
 - czynniki.
- Prognozy przepływów pieniężnych służą do opracowywania wydajnej struktury kapitałowej, działań inwestycyjnych oraz zarządzania płynnością.
 - Analiza odchyłeń i skuteczne środki kontroli weryfikują dokładność uzyskanych od dostawców informacji dotyczących prognoz przepływów pieniężnych.
 - Partnerzy z łańcucha wartości są weryfikowani pod kątem zdolności kredytowej, a ich warunki płatności są rozsądnie zarządzane.
 - Do prognozowania przepływów pieniężnych stosowane są najbardziej zaawansowane dostępne metody automatyzacji. Bufory w przepływach pieniężnych określone są poprzez ocenę środków pieniężnych w stosunku do zobowiązań dłużnik-inwestor.

-
- Narażenie organizacji na wahania kursów walut i stóp procentowych jest objęte aktywnym zarządzaniem.
 - Dodatnie/ujemne różnice kursowe, wynikające zarówno z transakcji w walutach obcych, jak i z przeliczania wyników jednostek zagranicznych w walutach obcych, są określane i uwzględniane w modelu do ustalenia ich wpływu.
 - Finansowanie potencjalnych deficytów programu emerytalnego i inne zobowiązania długoterminowe są uwzględniane w krótko- i długoterminowych prognozach przepływów pieniężnych.

Rozsądne zarządzanie jako czynnik budujący zaufanie

- Odporność łańcucha wartości i modelu biznesowego jest badana w ramach stress testów pod kątem potencjalnych zmian warunków makroekonomicznych oraz ryzyka płynnościowego i innych rodzajów ryzyka.
- Regularnie przeprowadzane są przeglądy w celu stwierdzenia, czy organizacja posiada zasoby finansowe wystarczające do kontynuowania działalności w dającej się przewidzieć przyszłości.
- Jeżeli przepisy dotyczące wartości godziwej wymagają od organizacji opublikowania na koniec roku rachunku zysków i strat, który jest niedokładny, wówczas ryzyko takie jest rozpoznane i objęte odpowiednim zarządzaniem.



Audyty wewnętrzne

Definicja – Niezależna weryfikacja prawidłowości procesów zarządzania ryzykiem, zarządzania i kontroli wewnętrznej¹¹. Czasami określany jest on mianem oceny kontroli zarządczej.

Komunikacja zapewnia lepsze zrozumienie sytuacji i umożliwia wpływ na nią

- Otwarta komunikacja z komisją rewizyjną i kierownictwem jest zachowana dzięki regularnym spotkaniom, podczas których poruszane są najważniejsze rodzaje ryzyka, by dyskusja mogła się skupić na istotnych problemach. Jest to aktywna i skuteczna ścieżka raportowania.
- Formalne plany pracy audytu wewnętrznego są regularnie analizowane przez komisję rewizyjną.
- Wyniki dotyczące oszczędności, wydajności oraz skuteczności systemu kontroli wewnętrznej są raportowane właściwym interesariuszom (komisji rewizyjnej i kierownictwu) w odpowiednim terminie po zakończeniu audytu.
- Wydawane są zalecenia dla komisji rewizyjnej dotyczące poprawy zasad polityki, procesów i procedur pod względem wydajności oraz skuteczności działania.
- Członkowie zespołu uzgadniają, co oznacza „rozsądny” wynik audytu, a jaki wynik wymagałby dalszego postępowania wyjaśniającego.
- Przekazywane są także wysokiej jakości informacje na temat kosztów, w tym kosztów zapobiegania, kosztów wyceny, kosztów awarii wewnętrznych (przestojów) oraz kosztów awarii zewnętrznych (np. u klientów, w bankach i audytorów zewnętrznych).

Istotność informacji

- Organizacja posiada system kontroli i zarządzania ryzykiem dostępny dla wszystkich właściwych pracowników oraz członków komisji.
- Cele audytów są uzgadniane z interesariuszami i dokumentowane.
- Plan audytów jest opracowywany i weryfikowany raz do roku oraz udostępniany członkom zespołu.
- Raporty z audytów wskazują możliwości usprawnienia systemu i wyraźnie podkreślają wszystkie istotne problemy oraz przypadki niezgodności z przepisami.
- Obowiązki prawne i regulacyjne związane z audytami wewnętrznymi są rozumiane, udostępniane pracownikom i regularnie sprawdzane, co pozwala zachować ich aktualność.

- Zasady polityki dotyczące środków kontroli są dostępne dla wszystkich właściwych pracowników, a kierownictwo promuje kulturę bezwzględnego przestrzegania wyznaczonych granic.
- Obowiązujące w organizacji programy przeciwdziałania oszustwom są wspierane przez pracowników audytu wewnętrznego, którzy w miarę potrzeb udostępniają informacje.

Analiza oddziaływania na wartość

- Zdolność organizacji do radzenia sobie z istotnymi zakłóceniami jest regularnie monitorowana.
- Wszelkie zmiany warunków politycznych, gospodarczych, społecznych, technologicznych, środowiskowych i prawnych, w jakich działa organizacja (analiza PESTEL) są mierzone pod względem ich wpływu na ryzyko na wypadek, gdyby wymagały audytu wewnętrznego.
- Program zgodności regulacyjnej jest oceniany systematycznie w porozumieniu z radcą prawnym.
- Informacje dotyczące incydentów związanych z nieskutecznością systemu kontroli (np. poważnych błędów lub oszustw) są przekazywane właściwym pracownikom do zbadania, poprawy i wyciągnięcia wniosków.
- Audytorzy wewnętrzni zapewniają korzyści przekraczające związane z ich działalnością koszty. Oceniane są one pod względem wydajności (np. kosztu w przeliczeniu na dzień audytu wewnętrznego, kosztu w przeliczeniu na raport z audytu, liczby opracowanych raportów z audytu) oraz ich skuteczności (potwierdzonej usprawnieniem kontroli wewnętrznej).
- Audyty wykazujące problemy z istniejącymi systemami powodują zacieśnienie środków kontroli i intensyfikację monitoringu.
- Rozważane i wybierane są odpowiednie metody testowania, np. testy zgodności (test środków kontroli), testy merytoryczne (testowanie sald lub transakcji) oraz przegląd analityczny (badanie wskaźników, trendów i zmian sald).
- Przeprowadzane są przeglądy analityczne, które porównują informacje finansowe i niefinansowe w celu zbadania wzajemnych powiązań między danymi.
- Nieoczekiwane odchylenia są zawsze szczegółowo badane.

Rozsądne zarządzanie jako czynnik budujący zaufanie

- Aby chronić niezależność audytu wewnętrznego, przełożony tego działu ma bezpośredni dostęp do komisji rewizyjnej. Audytorzy wewnętrzeni realizują swoje zadania bez cudzej ingerencji.
- Komisja rewizyjna jest złożona wyłącznie z członków zarządu niepełniących funkcji wykonawczych, z których co najmniej jeden jest wykwalifikowanym księgowym. Posiedzenia komisji odbywają się co najmniej trzy razy do roku.
- Komisja rewizyjna jest odpowiedzialna za zatwierdzenie powołania i odwołania przełożonego działu audytu wewnętrznego lub wynajętego audytora wewnętrznego.
- Osoby, które są odpowiedzialne za projektowanie środków kontroli, nie odpowiadają za ich testowanie. Audytorzy wewnętrzeni nie zajmują się weryfikacją operacji, za które ponosili wcześniej odpowiedzialność kierowniczą.
- Audyty wewnętrzne prowadzone są zgodnie ze standardami właściwego organu nadzoru, np. z Międzynarodowymi Standardami Audytu Wewnętrznego wydanymi przez Internal Auditing Standards Board (IASB).

6. AKTUALIZACJE I POWIĄZANE ZAGADNIENIA

Dokument, który przekazujemy Czytelnikom, stanowi pierwsze wydanie Globalnych Zasad Rachunkowości Zarządczej. Projekt ten jest wynikiem interaktywnej, wielopostaciowej i wzajemnej relacji między dwiema organizacjami oraz wieloma innymi podmiotami, m.in. praktykami rachunkowości zarządczej, badaczami, regulatorami, organami publicznymi oraz pracodawcami z całego świata zatrudniającymi specjalistów zajmujących się rachunkowością zarządczą. Chcemy nadal rozwijać tę inicjatywę, dlatego też zachęcamy wszystkich Czytelników do skontaktowania się z nami drogą mailową i za pośrednictwem mediów społecznościowych. Zakładamy, że Zasady zostaną zaktualizowane w ciągu trzech lat. Czytelnicy, którzy chcieliby otrzymać zaproszenie do dedykowanej Zasadom grupy na portalu LinkedIn albo poszukują dodatkowych informacji na temat możliwości wdrożenia Zasad w swojej organizacji, proszeni są o wysłanie maila na adres **principles@cgma.org**.

7. GLOSARIUSZ

TERMIN	OBJAŚNIENIE
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants.
Model biznesowy	International Integrated Reporting Council (IIRC) definiuje model biznesowy jako „wybrany przez organizację system nakładów, działań gospodarczych, rezultatów i wyników, którego celem jest tworzenie wartości w krótkim, średnim bądź długim horyzoncie czasowym” ¹⁰ .
Business partnering	Połączenie dyscypliny rachunkowej z wiedzą na temat świata biznesu, dzięki któremu można lepiej zrozumieć proces decyzyjny i wpływać na usprawnienie zarządzania efektywnością.
Partnerzy biznesowi	Wszystkie osoby trzecie należące do łańcucha wartości, które łączą z organizacją relacje transakcyjne, np. klienci i dostawcy.
CGMA	Chartered Global Management Accountant – tytuł przyznawany w ramach kwalifikacji stanowiącej wspólne przedsięwzięcie CIMA i AICPA.
CIMA	Chartered Institute of Management Accountants.
Czynniki generujące koszty	Czynniki, które powodują zmianę kosztu działania, takie jak liczba odebranych telefonów od klientów, czas poświęcony obsłudze danego klienta albo liczebność personelu sprzedaży działu firmy.
Transformacja kosztów i zarządzanie kosztami	Ograniczanie trwonienia zasobów przy jednoczesnym zachowaniu aktualnego poziomu generowania wartości bądź jego zwiększaniu. Wymaga to nieustannego identyfikowania i ograniczania przypadków trwonienia zasobów w organizacji, a jednocześnie uwalniania zasobów w celu inwestowania w innowacje, które będą tworzyły przyszłą wartość dla interesariuszy.
Plany dotyczące danych	Uzyskiwanie, porządkowanie, opracowywanie i prezentowanie wszystkich danych niezbędnych do dokonania oceny i ustalenia hierarchii ważności w odniesieniu do realizacji planów.
Etyka	Zastosowanie wartości etycznych w kontekście zachowań gospodarczych. Pojęcie etyki biznesu odnosi się zarówno do postępowania jednostek, jak i całych organizacji. Rozciąga się na wszelkie aspekty podejmowanych działań gospodarczych, począwszy od strategii opracowywanych na poziomie zarządów, poprzez sposoby traktowania pracowników i dostawców, a skończywszy na technikach sprzedaży i praktykach rachunkowości.
Realizacja	Rozciągnięte w czasie wdrażanie planów.
Raportowanie zewnętrzne	Zapewnianie zintegrowanego i wszechstronnego spojrzenia na wyniki finansowe i niefinansowe, model biznesowy, ryzyka i strategię organizacji, które tworzą podstawę skutecznej oceny przewidywanej efektywności.
Strategia finansowa	Identyfikacja możliwych strategii zdolnych do maksymalizacji istniejącej wartości netto podmiotu, rozdzielanie ograniczonych zasobów kapitałowych między konkurencyjne szanse oraz wdrażanie i monitorowanie wybranej strategii w celu osiągnięcia wyznaczonych celów.
Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej	Podstawowe wartości, przymioty, standardy i cechy charakteryzujące rachunkowość zarządczą. Sformułowano cztery zasady: Komunikacja zapewnia lepsze zrozumienie sytuacji i umożliwia wpływanie na nią; Istotność informacji; Analiza oddziaływania na wartość oraz Rozsądne zarządzanie jako czynnik budujący zaufanie.

TERMIN	OBJAŚNIENIE
Myślenie zintegrowane	Aktywne rozważanie przez organizację relacji między jej poszczególnymi jednostkami operacyjnymi i funkcjonalnymi, a także kapitałami, których organizacja używa bądź na które wpływa ¹⁵ .
Audyt wewnętrzny	Niezależna weryfikacja prawidłowości procesów zarządzania ryzykiem, zarządzania i kontroli wewnętrznej ¹¹ . Czasami okreśłany jest on mianem oceny kontroli zarządczej.
Kontrola wewnętrzna	Udokumentowany regulacji wewnętrznych, systemów, procesów i procedur zarządzania ryzykiem służący generowaniu i zachowaniu wartości, skuteczne wdrażanie i działanie tego systemu oraz dotyczące go raportowanie i nadzór.
Ocena inwestycji	Ocena zasadności realizacji konkretnej inwestycji dokonywana na podstawie takich kryteriów, jak zgodność ze strategią, priorytetyzacja wariantów działania, przystępność kosztowa oraz akceptowalny zwrot z inwestycji zestawiony z nieakceptowalnym ryzykiem.
Rachunkowość zarządcza	Pozyskiwanie, analizowanie, komunikowanie oraz wykorzystywanie informacji finansowych i niefinansowych – które mają znaczenie przy podejmowaniu decyzji biznesowych – w celu tworzenia i ochrony wartości dla organizacji.
Kontrola zarządcza i budżetowa	System aktywnego kontrolowania wyników poprzez porównywanie ich z wcześniej ustalonymi celami na wszystkich poziomach organizacji. Może obejmować projekty, ludzi, działania, procesy, wolumen sprzedaży oraz przychody, ilość zasobów, koszty i wydatki operacyjne, aktywa, zobowiązania i przepływy pieniężne oraz inne elementy.
Plan	Opis sposobu, w jaki organizacja zamierza osiągnąć swoje cele strategiczne.
Obszar praktyki	Kluczowe działania podejmowane przez dział rachunkowości zarządczej bądź przy jego znaczącym udziale.
Polityka cenowa, rabatowa i produktowa	Decydowanie o tym, co produkować i jakie świadczyć usługi, oraz ustalanie ceny sprzedaży i struktury rabatów cen towarów i usług.
Zarządzanie projektami	Integracja wszystkich aspektów projektu, której celem jest zapewnienie dostępności – we właściwym czasie i miejscu – odpowiednich zasobów, w tym wiedzy, a także – przede wszystkim – zagwarantowanie osiągnięcia oczekiwanego wyniku w odpowiednim terminie, z zachowaniem efektywności kosztowej i jakości.
Kontrola i zapewnienie zgodności z przepisami	Spełnienie wymogów ustawowych i regulacyjnych dotyczących rachunkowości, sprawozdawczości, podatków i innych regulacyjnych wymogów zgodności. Ma to na celu uniknięcie sankcji i innych czynności związanych z egzekwowaniem obowiązujących przepisów oraz promowanie renomy organizacji jako podmiotu społecznie odpowiedzialnego.
Zarządzanie zasobami	Uwzględnienie priorytetowego znaczenia dostępności zasobów w kontekście procedur decyzyjnych. Pomaga organizacjom skutecznie i sprawnie zarządzać ciągłym ulepszaniem produktów i procesów w drodze ich przekształcania. Obejmuje dopasowanie zasobów, systemów oraz pracowników do strategicznych celów i priorytetów organizacji.

TERMIN	OBJAŚNIENIE
Weryfikacja i dopracowanie	Ocena i raportowanie odnoszące się do historycznej i prognozowanej efektywności. Ulepszanie planów i strategii.
Zarządzanie ryzykiem	Proces identyfikowania, oceniania i reagowania na niepewność wynikającą z działań podejmowanych przez organizację, który służy osiągnięciu jej celów strategicznych.
Analiza scenariuszowa	Uzyskiwanie wiedzy poprzez analizowanie wyników poszczególnych symulacji służące zrozumieniu skutków w sferze wartości związanych ze skorzystaniem z określonej szansy oraz towarzyszącym jej ryzykiem.
Rozsądne zarządzanie	Aktywne zarządzanie relacjami i zasobami zapewniające ochronę aktywów finansowych i niefinansowych, renowy oraz wartości organizacji.
Strategiczne zarządzanie podatkami	Określanie roli podatków w analizie finansowej i procesie decyzyjnym oraz aktywne zarządzanie statusem podatkowym organizacji w celu zapewnienia zgodności z wymogami prawnymi.
Strategia	Określa sens funkcjonowania organizacji, definiuje dotyczącą wartości ofertę kierowaną do klientów oraz opisuje najważniejszych interesariuszy, a także kluczowe cele, wraz z ich miernikami i wartościami docelowymi.
Trwałość w dłuższej perspektywie	Osiągnięcie sukcesu gospodarczego w długiej perspektywie czasowej połączone z wytworzeniem pozytywnej wartości społecznej i ograniczeniem do minimum negatywnego wpływu na środowisko.
Zarządzanie finansami i środkami pieniężnymi	Prowadzenie spraw finansowych przedsiębiorstwa, pozyskiwanie zewnętrznych i wewnętrznych źródeł finansowania działalności, w tym zarządzanie walutą i ryzykiem stopy procentowej, instrumentami kredytowymi, finansowaniem i środkami pieniężnymi.

Przypisy

1. <http://www.economistinsights.com/businessstrategy/analysis/beyond-spreadsheets>
2. <http://bit.ly/digital-universe-pdf>
3. <http://techcrunch.com/2010/08/04/schmidtdata/>
4. Prof. Sheena Iyengar, *The Art of Choosing* (Sztuka wyboru), 2010
5. <http://www.millennium-project.org/millennium/challenges.html>
6. <http://bit.ly/dean-hawkes>
7. <http://bit.ly/professional-conduct>
8. <http://bit.ly/cima-code-of-ethics>
9. <http://www.cgma.org/Resources/Tools/Pages/cgma-competency-framework.aspx>
10. http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/Business_Model.pdf
11. <http://www.iaa.org.uk/about-us/what-is-internalaudit/>
12. <http://www.cgma.org/Resources/Tools/essential-tools/Pages/list.aspx>
13. Airmic, *Roads to Resilience*, 2014
14. Zgodnie z zasadą C1 brytyjskiego Kodeksu Ładu Korporacyjnego, zarządy muszą przedstawić „rzetelną, zrównoważoną i zrozumiałą” ocenę sytuacji i perspektyw firmy.
15. <http://www.theiirc.org/resources-2/faqs/>

Podziękowania

Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej© zostały przygotowane przez Naomi Smith kierującą działem Policy Research w CIMA, z udziałem Charlesa Tilleya i dr. Noela Tagoe. Wsparcia przy opracowywaniu Zasad udzielili: Peter Spence, Joanne Whitehead, Tarisai Masamvu, Jacky Pfennig i William Spencer.

Serdeczne podziękowania należą się Komitetowi Doradczemu ds. Globalnych Zasad Rachunkowości Zarządczej (Global Management Accounting Principles Advisory Panel), recenzentom AICPA, a w szczególności członkom Gospodarczego i Branżowego Komitetu Wykonawczego (Business and Industry Executive Committee), a także Komitetowi Technicznemu CIMA i wszystkim, którzy skomentowali naszą inicjatywę na piśmie lub uczestniczyli w konsultacjach „przy okrągłym stole” .

© 2014, Chartered Institute of Management Accountants. Wszelkie prawa zastrzeżone.

AICPA i CIMA, dwie najbardziej prestiżowe światowe organizacje zrzeszające specjalistów z dziedziny rachunkowości, ustanowiły kwalifikację Chartered Global Management Accountant® (CGMA®), której celem jest budowanie i zwiększanie renomy profesji specjalisty ds. rachunkowości zarządczej. Inicjatywa ta jest realizowana na zasadach wspólnego przedsięwzięcia. Ten międzynarodowy tytuł jest przyznawany najbardziej utalentowanym i zaangażowanym specjalistom ds. rachunkowości zarządczej, którzy – dzięki dyscyplinie i umiejętnościom – przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu przez zatrudniające ich przedsiębiorstwa. Posiadacze tytułu CGMA to dyplomowani księgowi z wymaganym doświadczeniem w dziedzinie rachunkowości zarządczej oraz członkowie CIMA o statusie *associates* bądź *fellows*.

Rozpowszechnianie niniejszego dokumentu w Internecie nie jest równoznaczne z wyrażeniem zgody na jego ponowne rozpowszechnienie w jakiegokolwiek postaci. Bez uzyskania pisemnej zgody wymienionego wyżej właściciela praw autorskich żadna z części tego dokumentu nie może być w inny sposób powielana, przechowywana na należących do osób trzecich platformach i w bazach danych takich osób ani przekazywana w jakikolwiek inny sposób bądź też udostępniana w postaci drukowanej, elektronicznej, mechanicznej, cyfrowej ani w jakiegokolwiek innej formie. Aby otrzymać informacje na temat procedury uzyskania zgody na ponowne użycie niniejszych treści, proszę przesłać zapytanie drogą mailową na adres copyright@cgma.org.

Niniejszy dokument prezentowany jest z zastrzeżeniem, że nie stanowi on porady z dziedziny prawa lub rachunkowości ani też innej porady bądź usługi profesjonalnej.

W przypadku konieczności uzyskania porady prawnej lub innego rodzaju wsparcia eksperckiego należy zwrócić się do właściwego specjalisty.

Informacje zawarte w niniejszym dokumencie przedstawiane są w celu ułatwienia czytelnikowi ogólnego zrozumienia dyskutowanych zagadnień. Nie jest to jednak próba wyczerpującego omówienia wspomnianej tematyki. Chociaż w dniu wydania dołożono wszelkich starań, aby zapewnić aktualność i rzetelność podanych w niniejszym dokumencie informacji, nie udziela się żadnej gwarancji dotyczącej możliwości zastosowania tych informacji w danych okolicznościach faktycznych.

O ile CIMA i AICPA umożliwiają wykorzystanie Globalnych Zasad Rachunkowości Zarządczej w celu promowania tytułu CGMA, organizacje te (a w wersji joint venture dokumentu – także Association of International Chartered Professional Accountants) nie biorą na siebie odpowiedzialności za szkodę, która wystąpiła u jakiegokolwiek osoby ze względu na działanie albo zaniechanie wynikające z niniejszego dokumentu. CIMA i AICPA uznają i zamierzają dochodzić ochrony majątkowych i osobistych praw autorskich do niniejszego dzieła oraz sprzeciwiają się wszelkim zniekształceniom jego treści, a w szczególności takim, które skutkują narażeniem ich renomy na uszczerbek, nieprawdziwym przypisaniem autorstwa, bezprawnym przypisaniem sobie renomy innej osoby bądź zniesławieniem. CIMA i AICPA zastrzegają sobie prawo dokonywania zmian w treści Globalnych Zasad Rachunkowości Zarządczej, co czynić mogą zgodnie ze swoim uznaniem.

American Institute of CPAs

1211 Avenue of the Americas
New York, NY 10036-8775
T. +1 212 596 6200
F. +1 212 596 6213

Chartered Institute of Management Accountants

26 Chapter Street
London SW1P 4NP
Zjednoczone Królestwo
T. +44 (0)20 7663 5441
F. +44 (0)20 7663 5442

REGIONALNE PRZEDSTAWICIELSTWA CIMA:

Afryka

4th floor, 54 Melrose Boulevard
Melrose Arch
Melrose North
Johannesburg w Republice
Południowej Afryki
T: +27 (0)11 788 8723
F: +27 (0)11 788 8724
johannesburg@cimaglobal.com

Europa

26 Chapter Street
London SW1P 4NP
Zjednoczone Królestwo
T: +44 (0)20 8849 2251
F: +44 (0)20 8849 2250
cima.contact@cimaglobal.com

cgma.org

October 2014

978-1-85971-813-1

Bliski Wschód, Azja Południowa i Afryka Północna

356 Elvitigala Mawatha
Colombo 5
Sri Lanka
T: +94 (0)11 250 3880
F: +94 (0)11 250 3881
colombo@cimaglobal.com

Azja Północna

1508A, 15th floor, AZIA Center
1233 Lujiazui Ring Road
Pudong Shanghai, 200120
Chiny
T: +86 (0)21 6160 1558
F: +86 (0)21 6160 1568
infochina@cimaglobal.com

Azja Południowo-Wschodnia i Australazja

Level 1, Lot 1.05
KPMG Tower, 8 First Avenue
Bandar Utama
47800 Petaling Jaya
Selangor Darul Ehsan
Malezja
T: +60 (0) 3 77 230 230/232
F: +60 (0) 3 77 230 231
seasia@cimaglobal.com

CIMA posiada też biura w:

Australii, Bangladeszu, Botswanie,
Chinach, Ghanie, Hongkongu,
Indiach, Irlandii, Malezji, Nigerii,
Pakistanie, Polsce, Rosji, Singapurze,
RPA, Sri Lance, ZEA, Zjednoczonym
Królestwie, Zambii i Zimbabwie.

© The Chartered Institute of Management Accountants 2014