



Gekko
advisoryNOW

C-Suite *NEWS*

WRZESIEŃ 2024

SPIS TREŚCI

04. Różnorodność, równość i inkluzywność

(DEI, czyli Diversity, Equity, and Inclusion) – jak kształtować kulturę organizacyjną, generować wartość dla organizacji i grę korzyści dla zespołu w dobie DEI?

06. Optymalizacja rentowności w firmie produkcyjnej

- modelowa kontrola kosztów



10. Minimalny podatek dochodowy bez odroczeń

– pierwsza płatność już w 2025 r.

12. Szczytny cel to nie wszystko

– blaski i cienie prowadzenia oraz kontroli finansowej fundacji

AUTORY



Violetta Małek

Partner Zarządzający & CEO
Gekko advisoryNOW,
Współzałożyciel controllingNOW



Paweł Młyński

Partner Współzarządzający
Gekko advisoryNOW,
Współzałożyciel controllingNOW



Bartosz Mazur

Doradca podatkowy,
Partner w Gekko Taxens



Sylwia Szwed

Prezeska Fundacji KOSMOS
dla Dziewczynek



Różnorodność, równość i inkluzywność

(DEI, czyli Diversity, Equity, and Inclusion) – jak kształtować kulturę organizacyjną, generować wartość dla organizacji i grę korzyści dla zespołu w dobie DEI?

Od pewnego czasu można zaobserwować silne oczekiwania społeczne, aby biznes w swej działalności uwzględniał i wprowadzał działania promujące różnorodność i inkluzywność. W oczywisty sposób temat ten jest dla firm coraz częściej „być albo nie być”, a DEI staje się kluczowym elementem strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR, czyli Corporate Social Responsibility).

Młodsze pokolenia, takie jak millenials i generacja Z, bardziej identyfikują się z markami, które dzielą ich wartości i oczekują od pracodawców, że będą aktywnie przeciwdziałać nierównościom. Już w roku 2020 w raporcie McKinsey¹ stwierdzono, że firmy o większej różnorodności płciowej i etnicznej wśród zarządzających mają o 25% większe prawdopodobieństwo osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników finansowych w porównaniu z tymi o mniejszej różnorodności. Wyniki te były szczególnie wyraźne w firmach, które stosowały kompleksowe strategie DEI. Niewątpliwie DEI to nie tylko moda, potrzeba chwili czy kaprys młodego pokolenia, ALE wręcz idealne „narzędzie” do budowania silnej przewagi konkurencyjnej.

Inicjatywy na rzecz wzmocnienia kultury organizacyjnej w dobie DEI

Kształtowanie i pielęgnacja kultury organizacyjnej w każdym momencie istnienia firmy jest bardzo złożonym i trudnym przedsięwzięciem. Nie inaczej jest teraz, kiedy świat „dorasta” i zaczyna widzieć elementy bardzo ważne dla ludzi, a nie uwzględnione wystarczająco kompleksowo w przestrzeni prawnospołecznej. Jednym z takich tematów jest zapewnienie pracownikom środowiska, w którym dba się o różnorodność, równość i inkluzywność, czyli DEI. Przedsięwzięcie takie wymaga jednak bardzo przemyślanej strategii, uwzględniającej zarówno strukturalne, jak i interpersonalne aspekty zarządzania. Oto kilka kluczowych kroków, które mogą

pomóc w tworzeniu takiej kultury.

Zaangażowanie liderów – liderzy organizacji muszą być widocznymi ambasadorami wartości DEI. Ich postawa i decyzje mają ogromny wpływ na to, jak reszta zespołu odnosi się do tych wartości. Ważne jest, aby liderzy przechodzili regularne szkolenia z zakresu zarządzania różnorodnością oraz wpływu ich decyzji na zapewnienie poczucia równości i włączenia w zespole.

Edukacja pracowników – bardzo istotne jest, aby wprowadzić w sposób inspirujący obowiązkowe szkolenia dla pracowników w celu zbudowania świadomości na temat stereotypów i uprzedzeń, ale i korzyści wynikających z różnorodności. Zachęcić do ćwiczeń „z empatii” podczas warsztatów, aby lepiej zrozumieć perspektywy osób na przykład z różnych grup demograficznych.

Transparentna polityka rekrutacyjna i wynagrodzeń – procesy rekrutacyjne zawsze powinny być transparentne, kryteria wyboru jasne i oparte na umiejętnościach i doświadczeniu, a nie na stereotypach. W dobie DEI staje się to krytycznym aspektem kultury firmy. Bardzo dobrą praktyką są regularne analizy porównawcze wynagrodzeń na rynku/w branży na poszczególnych stanowiskach, aby upewnić się, że nie ma luk płacowych wynikających z płci, rasy czy innych czynników.

Tworzenie bezpiecznych przestrzeni do dialogu – organizowanie spotkań i sesji feedbackowych, w których pracownicy mogą wyrazić swoje opinie i obawy dotyczące kwestii DEI. Od zawsze skuteczni liderzy badający satysfakcję pracowników

¹ McKinsey & Company (2020) – “Diversity Wins: How Inclusion Matters”

upewniają się, że głosy ludzi są słyszane i brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji czy realizacji planu naprawczego. Wprowadzenie wewnętrznych zespołów lub komitetów DEI, które aktywnie pracują nad wdrażaniem polityk różnorodności i równości w firmie jest również skuteczną metodą na podnoszenie świadomości, inspirowanie do przestrzegania zasad DEI czy na naprawę niedziałających elementów polityki DEI.

Promowanie współpracy międzykulturowej i różnorodności w zespole - tworzenie zespołów o zróżnicowanych kompetencjach i doświadczeniach. Współpraca międzykulturowa może prowadzić do większej innowacyjności i lepszego rozwiązywania problemów. Zapewnienie elastycznych warunków pracy, które biorą pod uwagę różnorodne potrzeby pracowników (np. związane z rodzicielstwem, różnymi stylami pracy).

Promowanie otwartości na różne perspektywy - budowanie kultury feedback'u, w której różne perspektywy i opinie są mile widziane i aktywnie wykorzystywane do ulepszania organizacji. Skuteczny może być również „uszyty na miarę” program mentoringowy, który przyczyni się do wspierania rozwoju pracowników z grup mniej reprezentowanych, aby umożliwić im awansowanie i rozwój kariery.

Monitorowanie i mierzenie postępów - wprowadzenie wskaźników, które pomogą śledzić postępy w zakresie różnorodności, równości i inkluzyjności. Mogą to być wskaźniki dotyczące reprezentacji kobiet na stanowiskach kierowniczych, liczby zatrudnionych pracowników z różnych grup etnicznych, z różnych generacji, itd. Analiza tych wskaźników może być raportowana na zewnątrz organizacji, co wzmocni postrzeganie marki, ale

i wewnętrznie, aby pracownicy śledzili osiągnięcie celów DEI przez firmę.

Podsumowując, inicjatywy DEI pomagają budować bardziej otwartą, innowacyjną, zaangażowaną, sprawiedliwą i efektywną organizację, a jednocześnie przyczyniają się do lepszego funkcjonowania zespołów i wzmacniają reputację firmy. Przekłada się to zarówno na wyniki finansowe, jak i na rozwój kultury organizacyjnej opartej na szacunku, zaufaniu i równych szansach dla wszystkich.

Korzyści płynące ze skutecznego wdrożenia inicjatyw DEI

Zwiększenie autentyczności i zaangażowania	Pracownicy, którzy czują się akceptowani i szanowani bez względu na pochodzenie, płeć, orientację seksualną, wiek, niepełnosprawność, religię czy inne różnice są bardziej skłonni angażować się w swoje obowiązki, co wpływa na ich efektywność. To tworzy przestrzeń, w której każdy może otwarcie wyrażać swoje pomysły i być sobą.
Zmniejszenie rotacji pracowników	Wspierająca kultura DEI obniża wskaźniki rotacji, ponieważ pracownicy są bardziej lojalni wobec firm w których czują się doceniani.
Polepszenie współpracy w zespołach	W tak inkluzywnej atmosferze, w której cenione są różnorodne style pracy, inne spojrzenie na świat oraz uzupełniające się zdolności i potencjał zawodowy, ludzie czują się wspierani na każdym etapie zdobywania doświadczeń i kształcenia się.
Zapewnienie rozwoju zawodowego	Kultura organizacyjna uwzględniająca założenia filozofii DEI promuje rozwój osobisty i zawodowy wszystkich członków zespołu, oferując równe szanse na awans i edukację.
Przyciąganie i zatrzymywanie talentów	Firmy z DEI w swoim DNA przyciągają utalentowanych pracowników z różnych środowisk, co daje im oczywistą przewagę nad konkurencją.
Skuteczne rozwiązywanie problemów	Zespoły o szerokim wachlarzu umiejętności i perspektyw mają większą zdolność do skutecznego rozwiązywania problemów.
Rozwijanie nowych produktów	Zróżnicowane zespoły przynoszą różne perspektywy, co stymuluje kreatywność i innowacyjność. Ludzie o różnym doświadczeniu życiowym i zawodowym, reprezentujący kilka generacji, patrzą na problemy i wyzwania z wielu ciekawych i wartościowych punktów widzenia, co prowadzi do bardziej kompleksowych rozwiązań i sprzyja procesom opracowywania innowacyjnych produktów i usług, które z kolei lepiej odpowiadają na potrzeby różnorodnych klientów i w efekcie wzmacniają przewagę konkurencyjną.
Wzmacnianie relacji z klientami	Pracownicy o różnym pochodzeniu i doświadczeniu lepiej rozumieją zróżnicowane potrzeby klientów, co pozwala na bardziej efektywną komunikację i budowanie silniejszych relacji.
Utrzymywanie wiarygodności na rynku	Firmy zaangażowane w DEI są bardziej wiarygodne w oczach wszystkich interesariuszy. Inicjatywy DEI mają również znaczenie dla reputacji firmy, która pozycjonuje się na odpowiedzialną społecznie.
Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)	Klienci i inwestorzy (oprócz pracowników, dostawców, społeczności lokalnych czy organów regulacyjnych) coraz bardziej zwracają uwagę na to, w jaki sposób firmy podchodzą do kwestii społecznych. DEI jest postrzegane jako integralny element strategii CSR, co dodatkowo buduje pozytywny wizerunek firmy.
Osiągnięcie lepszych wyników finansowych	W opublikowanych wynikach badania przeprowadzonego przez BCG (2) pokreślono, że firmy o wyższym poziomie różnorodności w zespołach zarządzających generują o 19% większe przychody z innowacji w porównaniu z mniej zróżnicowanymi firmami. Wynika to z szerokiej gamy perspektyw, które różnorodne zespoły wnoszą do procesu tworzenia innowacyjnych produktów i usług. Wniosek jest jeden - organizacje, które aktywnie promują DEI, osiągają lepsze wyniki finansowe i są w stanie lepiej odpowiadać na potrzeby globalnych i lokalnych rynków, co zwiększa ich konkurencyjność.

² Boston Consulting Group (2018) – „How Diverse Leadership Teams Boost Innovation”

Optimalizacja rentowności w firmie produkcyjnej

– modelowa kontrola kosztów

Współczesne firmy produkcyjne stoją przed licznymi wyzwaniami związanymi z zarządzaniem kosztami i rentownością. W miarę jak rosną wolumeny produkcji oraz złożoność operacyjna, kontrola wydatków staje się coraz bardziej skomplikowana. Optimalizacja kosztów i poprawa rentowności to jedne z kluczowych czynników, które decydują o przyszłości przedsiębiorstwa.

Sz szczególnie firmy średniej wielkości, dysponujące ograniczonymi zasobami, muszą zwracać szczególną uwagę na efektywne zarządzanie kosztami, by utrzymać konkurencyjność na rynku. Moje rozmowy z właścicielami i zarządzającymi takimi firmami wskazują, że zdają sobie oni sprawę ze znaczenia dokładnej informacji zarządczej, natomiast często ten obszar ma niższy priorytet w profesjonalizacji ich firm niż np. usprawnianie parku maszynowego czy optymalizacja procesów sprzedażowych.

Dlaczego firmy mają problem z kalkulacją rentowności produkcji?

Pomimo kluczowej roli, jaką powinna odgrywać kalkulacja rentowności produkcji, wiele firm napotyka liczne trudności w jej prawidłowym wdrożeniu i stosowaniu. Główne problemy wynikają z braku odpowiednich narzędzi i kompetencji oraz braku gotowości organizacyjnej. Firmy często nie dysponują właściwymi danymi źródłowymi, a ich systemy księgowo i operacyjne nie są przystosowane do ewidencjonowania kosztów produkcji w sposób umożliwiający ich precyzyjną kalkulację. Kolejnym wyzwaniem jest brak odpowiednich zasobów, zarówno programistów, którzy mogliby obsługiwać modele kalkulacji, jak i specjalistów posiadających wiedzę na temat rozliczeń kosztów. Problemy te uniemożliwiają firmom identyfikację nieefektywnych obszarów w produkcji, co prowadzi do wzrostu kosztów i niewykorzystania pełnego potencjału operacyjnego. Ponadto, brak szczegółowych informacji o kosztach produktów często ogranicza zdolność firm do dokładnego ustalenia rentowności poszczególnych

klientów, co może wpływać na błędne decyzje dotyczące polityki cenowej i zarządzania rabatami.

Wartość kalkulacji rentowności produkcji

Wdrożenie narzędzi do kalkulacji rentowności produkcji przynosi szereg wymiernych korzyści. To nie tylko precyzyjna kontrola kosztów i lepsze zarządzanie finansami, ale również wartościowe informacje finansowe i operacyjne, które mogą pomóc organizacjom znacząco poprawić efektywność operacyjną i wpłynąć na decyzje strategiczne. Model kalkulacji rentowności produkcji otwiera wiele dodatkowych możliwości, które mogą wspierać rozwój przedsiębiorstwa w różnych obszarach.

1. SPRZEDAŻ

Jednym z kluczowych efektów wdrożenia modelu kalkulacji rentowności produkcji jest **optymalizacja polityki cenowej**. Dzięki precyzyjnym danym o kosztach, firmy zyskują pełną wiedzę na temat rentowności klientów i produktów, co umożliwia **bardziej efektywne zarządzanie marżami, rabatami i negocjacjami handlowymi**. W rezultacie firmy mogą lepiej dostosować ceny swoich produktów do zmieniających się kosztów produkcji, takich jak koszty surowców i pracy, co zwiększa ich elastyczność na dynamicznie zmieniającym się rynku.

Narzędzia do kalkulacji rentowności wspierają także **segmentację klientów**. Umożliwiają one identyfikację najbardziej dochodowych grup klientów, co pozwala na **tworzenie precyzyjnych strategii marketingowych**, skierowanych na maksymalizację zysków.

2. PRODUKCJA

Kluczowym obszarem, który korzysta (i często jest zaangażowany w samo wdrożenie) z informacji generowanych przez narzędzie do kalkulacji rentowności produktów, jest zarządzanie produkcją. W produkcji wdrożenie systemu kalkulacji rentowności prowadzi do dużo lepszej kontroli **kosztów produkcji i wydajności**. Firmy mogą monitorować i analizować koszty na różnych etapach produkcji, takie jak przestoje maszyn, czas przestawiania sprzętu czy efektywność pracy linii produkcyjnych. Dzięki temu możliwe jest identyfikowanie obszarów do optymalizacji i redukcji kosztów operacyjnych, co przekłada się na wyższą rentowność. Jednym ze skutków, które bardzo często obserwujemy bezpośrednio po wdrożeniu i udostępnieniu zarządzającym informacji zarządczej jest zwrócenie znacznie większej uwagi i optymalizacja kosztu braków oraz niewykorzystanych mocy produkcyjnych.

Dodatkowo, szczegółowa kalkulacja i analiza kosztów produkcji dostarcza firmom wsadu informacyjnego do decyzji inwestycyjnych. Dane dotyczące kosztów i wydajności poszczególnych linii produkcyjnych pozwalają na podejmowanie **lepszycy decyzji dotyczących alokacji zasobów oraz rozwoju produkcji**, co prowadzi do bardziej efektywnego zarządzania całym procesem operacyjnym.

3. ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM

Wdrożenie narzędzi do kalkulacji rentowności pomaga także w lepszym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Firmy mogą efektywniej alokować pracowników do zadań przynoszących największą wartość, analizując koszty pracy i produktywność oraz koszty poszczególnych działań i zasobów. Systemy te umożliwiają dokładniejszą **analizę czasu pracy**, co pozwala na **minimalizację nieefektywności w organizacji**.

Dodatkowo, dane z analizy rentowności mogą służyć jako podstawa do opracowywania **skutecznych programów motywacyjnych i systemów wynagrodzeń**, opartych na rzeczywistych wynikach pracowników. To z kolei przekłada się na **wzrost zaangażowania i produktywności zespołu**.

4. FINANSE

W obszarze finansów, wdrożenie kalkulacji rentowności produkcji pozwala firmom na **precyzyjną kalkulację technicznego kosztu wytworzenia (TKW)**, co ułatwia **prawidłową wycenę zapasów** zgodnie z obowiązującymi przepisami rachunkowymi. Dokładne dane o kosztach umożliwiają **lepsze zarządzanie budżetem oraz przepływami pieniężnymi**, co z kolei prowadzi do **poprawy ogólnej rentowności firmy**.

Kalkulacja rentowności dostarcza także wsparcia w identyfikacji produktów i procesów, które generują największe koszty lub są nierentowne, co pozwala na ich optymalizację lub eliminację.

5. WSPARCIE STRATEGICZNE

Narzędzia do analizy rentowności wspierają także **procesy decyzyjne na poziomie strategicznym**. Dzięki dostępowi do szczegółowych danych o kosztach i rentowności, firmy mogą podejmować lepsze decyzje dotyczące rozwoju i ekspansji na nowe rynki. Analiza rentowności pomaga także w **ocenie potencjalnych inwestycji**, co pozwala na efektywne alokowanie zasobów i minimalizację ryzyka.

Jak podejść do wdrożenia?

Kluczowym aspektem wdrożenia kalkulacji rentowności produkcji jest zadbanie, aby cały proces był nie tylko efektywny, ale również szybki i racjonalny ekonomicznie, a samo narzędzie do przetwarzania danych i raportowania łatwe do implementacji. Firmy produkcyjne, zwłaszcza średnie i te o ograniczonych zasobach, potrzebują rozwiązań, które nie wymagają dużych inwestycji czasowych ani finansowych, a jednocześnie oferują dużą wartość dodaną.

Wzorcowe rozwiązania w tym zakresie opierają się na sprawdzonych metodykach oraz narzędziach, które są zaprojektowane z myślą o intuicyjnym wdrożeniu i łatwej obsłudze. W projektach kalkulacji kosztów i rentowności, które realizujemy w Gekko advisoryNOW, wdrożenie rozpoczynamy od szybkiego **audytu istniejących danych i systemów w firmie**, co pozwala na precyzyjne zdefiniowanie potrzeb

zarządczych oraz kluczowych inicjatyw, które mogą poprawić efektywność operacyjną i kontrolę kosztów.

Niezwykle ważnym elementem takiego rozwiązania jest **wsparcie we wdrażaniu niezbędnych zmian w ewidencji księgowej i operacyjnej**. Dzięki temu firma zyskuje większą dostępność danych, co stanowi podstawę do dokładnej analizy kosztów produkcji i identyfikacji obszarów wymagających optymalizacji.

Zastosowanie dedykowanych algorytmów pozwala na szczegółową kalkulację rentowności na różnych poziomach operacyjnych, od klienta po zlecenie produkcyjne, co zwiększa transparentność i umożliwia podejmowanie bardziej świadomych decyzji.

Bardzo ważnym aspektem jest wybór samego **narzędzia, które zapewni elastyczność** w zakresie przetwarzania danych oraz raportowania i analizy danych. W Gekko advisoryNOW pracujemy na modelu do kalkulacji stworzonym wspólnie z Vیزیble, ekspertami od rozwiązywania problemów biznesowych przy pomocy Business Intelligence, w oparciu o narzędzia Alteryx i Tableau. Model ten wyróżnia się **prostotą w utrzymaniu i rozwoju**, dzięki czemu **firma nie musi angażować specjalistycznych zasobów IT**. Co więcej, takie rozwiązania umożliwiają szybkie przetwarzanie dużych ilości danych i automatyczne generowanie raportów, dostosowanych do potrzeb zarządu oraz działów operacyjnych.

WDROŻENIE NARZĘDZI DO KALKULACJI RENTOWNOŚCI POMAGA TAKŻE W LEPSZYM ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI. FIRMY MOGĄ EFEKTYWNIEJ ALOKOWAĆ PRACOWNIKÓW DO ZADAŃ PRZYNOSZĄCYCH NAJWIĘKSZĄ WARTOŚĆ, ANALIZUJĄC KOSZTY PRACY I PRODUKTYWNOŚĆ ORAZ KOSZTY POSZCZEGÓLNYCH DZIAŁAŃ I ZASOBÓW.

CASE STUDY



KLIENT

Średniej wielkości polska firma produkcyjna zmagająca się z następującymi wyzwaniami:

- brak informacji zarządczej na temat kosztów wytwarzanych produktów oraz ich rentowności,
- nieumiejętność identyfikacji nieefektywnych obszarów i zarządzania nimi, wysokie koszty braków oraz brak świadomości na temat niewykorzystanych mocy produkcyjnych,
- brak informacji o rentowności klientów, co utrudniało kształtowanie polityki cenowej i negocjacje,
- konieczność przejścia od wyceny wyrobów gotowych według cen sprzedaży do rzetelnej wyceny opartej na Technicznym Koszcie Wytworzenia (TKW) w związku z dynamicznym wzrostem działalności i wymogami biegłego rewidenta.



ZESPÓŁ PROJEKTOWY

- Eksperti z **Gekko advisoryNOW** odpowiedzialni za analizę potrzeb i zaprojektowanie koncepcji docelowego rozwiązania (zakres danych wejściowych, klucze alokacji i zakres finalnych raportów i analiz).
- Eksperti z **Vizyble** odpowiedzialni za weryfikację jakości danych i ich optymalizację, a także implementację koncepcji w dedykowanym narzędziu oraz jego integrację z innymi systemami.



ZAKRES PRAC

- Określenie szczegółowych potrzeb organizacji w zakresie informacji zarządczej,
- analiza dostępności danych źródłowych i szczegółowości ewidencji księgowej oraz operacyjnej,
- analiza pozycji kosztowych, logiki generowania kosztów i zasadności ich przypisania do technicznego kosztu wytworzenia (TKW),
- zaprojektowanie koncepcji modelu alokacji kosztów i kalkulacji rentowności produkcji, w tym kluczy alokacji kosztów,
- zaproponowanie zmian w księgowaniu wybranych pozycji dla poprawy ewidencji księgowej (MPK, zmiany w planie kont, wstępne schematy księgowania) i wsparcie organizacji we wdrożeniu zmian,
- stworzenie wstępnej listy zmian w ewidencji dla zapewnienia dobrej jakości danych, zwiększenia dokładności kalkulacji i ułatwienia wdrożenia,
- integracja danych ze wszystkich kluczowych systemów operacyjnych,
- zbudowanie logiki przepływów danych oraz obliczenie kluczy rozliczeniowych na podstawie danych operacyjnych w narzędziu do przetwarzania danych,
- zbudowanie dedykowanego systemu raportowego, który umożliwia analizę struktury kosztów na wielu poziomach – od klienta do zlecenia produkcyjnego,
- przeprowadzenie szkoleń dla użytkowników, aby zapewnić efektywne korzystanie z nowych narzędzi i systemów.



KLUCZOWE REZULTATY PROJEKTU

- **Precyzyjne ustalanie kosztów produkcji** - organizacja jest w stanie ustalać rzeczywisty koszt wytworzenia wszystkich produktów tuż po zamknięciu miesiąca.
- **Poprawna wycena wyrobów gotowych na zapasie zgodnie z Ustawą o Rachunkowości.**
- **Wdrożenie nowego sposobu ewidencji kosztów**, podzielonych na konta zespołu 5 i Miejsca Powstawania Kosztów.
- **Comiesięczne raporty zarządcze** m.in. o rentowności zleceń, klientów, koszcie braków, efektywności maszyn i pracowników.
- **Wdrożenie prostych w obsłudze i optymalnych cenowo rozwiązań Business Intelligence**, które stały się podstawowym narzędziem pracy, umożliwiając lepsze zarządzanie i analizę danych.
- **Szybkie przetwarzanie danych** - standaryzacja procesów gromadzenia i przetwarzania danych pozwala na przeliczenie kilku milionów rekordów danych finansowych i operacyjnych w zaledwie 5 minut i automatyczne raportowanie i wizualizację kluczowych informacji.



Minimalny podatek dochodowy bez odroczeń

– pierwsza płatność już w 2025 r.

Ministerstwo Finansów nie prowadzi obecnie żadnych prac dotyczących odroczenia lub uchylenia podatku minimalnego. W efekcie podatek ten będzie obowiązywał w 2024 r., a termin pierwszej płatności przypadnie w 2025 r. Dla większości podatników zobowiązanych do jego zapłaty będzie on upływał 31 marca 2025 r.

Kogo dotyczy podatek minimalny?

Spółek (w tym ich zagranicznych zakładów połączonych w Polsce) i PGK (podatkowych grup kapitałowych), będących podatnikami CIT, które poniosły stratę podatkową albo których rentowność nie przekracza 2% – przy czym rentowność ta jest wyliczana w oparciu o wskaźniki przyjęte specyficznie dla podatku minimalnego.

Czy podatek minimalny dotyczy wszystkich spółek?

Nie. Istnieje szeroka gama wyłączeń. Podatek minimalny nie dotyczy m.in. nowych podatników (przez pierwsze 3 lata działalności), podatników posiadających tzw. prostą strukturę czy też małych podatników. Co istotne, podatku minimalnego nie zapłacą m.in.:

1. podatnicy estońskiego CIT;
2. podatnicy PIT.

Jaka jest wysokość podatku minimalnego?

Podatek minimalny wynosi 10% podstawy opodatkowania, na którą składają się zasadniczo: 1,5% przychodów oraz niektóre kategorie kosztów. Można też zastosować niektóre odliczenia występujące w klasycznym CIT. Alternatywnie, podatek może być obliczany od 3% przychodów.

Jaka jest relacja podatku minimalnego i „zwykłego” CIT?

Należny CIT odlicza się od podatku minimalnego. W praktyce płatna będzie wyższa z kwot – albo klasyczny CIT, albo podatek minimalny (o ile oczywiście ten drugi jest należny). Dodatkowo podatek minimalny będzie można na ustawowych warunkach odliczać od CIT w kolejnych latach.

Co należy teraz zrobić?

Najistotniejszą kwestią wydaje się weryfikacja, czy spółkę w ogóle obciąża ryzyko zapłaty podatku w 2025 r. – tak, by ewentualnie zabezpieczyć środki na jego zapłatę. Może to mieć szczególne znaczenie w spółkach ponoszących straty ekonomiczne i podatkowe, które w standardowych okolicznościach z pewnością nie zapłaciłyby podatku dochodowego.

W tym celu:

1. należy zweryfikować, czy spółka kwalifikuje się do któregoś z ustawowych wyłączeń;
2. jeśli nie – w oparciu o prognozy finansowe należy zweryfikować rentowność spółki, ale z uwzględnieniem kryteriów ustalonych dla podatku minimalnego (np. z kosztów wyklucza się amortyzację środków trwałych i raty leasingu operacyjnego);
3. jeśli z powyższych analiz wyniknie, że spółka będzie zobowiązana rozliczyć podatek minimalny – istnieje możliwość oszacowania jego wysokości.

Dodatkowym aspektem jest wkomponowanie kwestii podatku minimalnego w plany biznesowe spółki. Przykładowo, podatek minimalny może być istotnym kryterium decyzyjnym przy planowaniu połączeń spółek, zakładaniu podatkowej grupy kapitałowej czy też ustalaniu struktury grupy na 2025 r. **Gekko Taxens oferuje pełne wsparcie przy dokonywaniu tego rodzaju analiz.**



Szczytny cel to nie wszystko

– blaski i cienie prowadzenia oraz kontroli finansowej fundacji

Potrzeby tworzenia i wspierania organizacji pozarządowych zagościły już na dobre w środowisku biznesowym w Polsce. Oprócz dotychczasowych społecznych wyzwań takich jak opieka nad pokrzywdzonymi, wsparcie słabych, samotnych czy wykluczonych pojawiły się tematy i potrzeby dbania o zrównoważony rozwój, a w tym o różnorodność czy klimat.

Jednym z takich szczytnych celów zajęła się Fundacja KOSMOS dla Dziewczynek, której marzeniem jest docieranie do młodych dziewcząt, i ich środowiska, z wizją świata wolnego od stereotypów. Świata, w którym jest akceptacja, szacunek i miejsce dla każdego, w którym różnice dodają kolorytu i wzbogacają doświadczenie oraz takim, w którym każdy może być sobą!

Misja Fundacji KOSMOS dla Dziewczynek

Fundacja KOSMOS dla Dziewczynek powstała siedem lat temu po to, żeby wzmocnić polskie dziewczynki. Głównym obszarem działania fundacji jest wydawanie dla dziewczynek dwumiesięcznika z wysokiej jakości treściami edukacyjnymi, które budują ich poczucie własnej wartości, pokazują im świat wolny od stereotypów, w których kobiety mogą być naukowczyniami, inżynierkami, kobietami sukcesu czy piłkarkami. Co warto podkreślić, czytelniczki, które lubią relaksować się kolorując obrazki, poznając sztukę, czy bawiąc się „brokatowymi” zadaniami plastycznymi, też znajdą coś dla siebie! Zespół Fundacji uważa, że dziewczynką można być na wiele różnych sposobów. Dwumiesięcznik „Kosmos dla dziewczynek”, bo tak nazywa się ten magazyn, wydawany jest w wersji papierowej, aby oderwać młode pokolenie od wszechobecnych ekranów i zaciekać światem „analogowym”. Dziś Fundacja ma grono bardzo zaangażowanych czytelniczek i prenumeratorek, dla których pismo to rodzaj bezpiecznej przystani. Ale to nie jedyne działania fundacji. Oprócz wydawania magazynu organizowane są warsztaty tematyczne w szkołach, które mogą zostać pobrane ze strony internetowej www.kosmosdladziewczynek.pl przez nauczycieli, wychowawców czy instruktorów. Wartością takich warsztatów, i zadaniem zarazem, jest

zwracanie uwagi na mocne strony dzieci i rozwijanie w nich umiejętności budowania wiary w siebie. Aktualnie Fundacja planuje dotrzeć za pośrednictwem tych warsztatów do 80 tysięcy dziewczynek w Polsce. Budowane są silne relacje z rodzicami dziewczynek, którzy otrzymują dedykowane dla siebie treści premium na kosmicznym Portalu Wiedzy. Ostatnim udanym pomysłem okazał się dziewczyniński think tank, w którym zbierana jest wiedza na temat rozwoju i dojrzewania dziewczynek oraz ich drogi do dorosłego życia. Jako ekspertki zapraszane są nie tylko naukowczynie i edukatorki z różnych dziedzin, ale również same dziewczynki, co niewątpliwie wzmocnia ich sprawczość i poczucie własnej wartości. Raz w roku fundacja publikuje raport partycypacyjny z ich udziałem. W tym roku ma on tytuł „Dziewczyny i pieniądze”. Dziewczynki z całej Polski opowiadają w nim o tym, jak wydają swoje kieszonkowe, ile chcą zarabiać, czy w końcu jak w szkole dzieci porównują się na podstawie pieniędzy.

Prowadzenie fundacji okiem prezeski - plusy, wyzwania!

„KOSMOS” jest agilową organizacją. Nawet sama definicja uchyla się od stateczności. To fundacja, ale również wydawnictwo, medium dla dzieci i dorosłych, organizacja pożytku publicznego. Dlatego w zakresie zarządzania zarząd łączy dobre praktyki biznesu, jak i środowiska NGO-sowego. Dbą o kulturę współpracy, ale również opiera się na jasnych procesach decyzyjnych i wskaźnikach. W zespole jest 12 osób, do tego dochodzi grono kilkudziesięciu współpracujących autorów i autorek. Zarządzanie organizacją to zarządzanie żywym organizmem. Głównym zasobem fundacji są ludzie, którzy z kolei tworzą wysokiej jakości treści, projekty i procesy. Działania fundacji mają wpływ na całe pokolenie polskich dziewczynek, co jest wielkim potencjałem,

ale też odpowiedzialnością. Nikomu w zespole nie trzeba tego tłumaczyć. Zespół ma poczucie misji i pracuje na wewnętrznej motywacji. Z drugiej strony, motywacja i misja nie wystarczą. Organizacja potrzebuje i buduje kompetencje z obszaru digital marketingu, strategii e-commerce'owej czy szukania nowych dróg dotarcia do prenumeratorek. Wyzwaniem jest zbudowanie stabilności finansowej organizacji, dywersyfikacja przychodów oraz utrzymanie ciągłości w realizacji płatności do różnych interesariuszy fundacji. Wydawanie papierowego magazynu bez reklam i „kompromisów” jakościowych, przy obecnych cenach papieru, to wielkie wyzwanie finansowe.

Finansowanie a polityka fundrising'u

Ważną częścią przychodów Fundacji KOSMOS dla Dziewczynek jest sprzedaż magazynu. Magazyn można kupić w sklepie internetowym, ale również u zewnętrznych dystrybutorów, np. w Empiku. Dwumiesięcznik powinien docierać do jak najszerszej grupy dziewcząt, również do tych, których nie stać na zakup książki czy pisma. Jednym z rozwiązań jest prenumerata społeczna pn. „Ważna i Odważna”. Duże firmy takie jak Amazon czy InPost finansują roczne prenumeraty magazynu dla dziewczynek z grup nieuprzywilejowanych – z wiosek dziecięcych, ośrodków adopcyjnych czy rodzin imigranckich. Ostatnio kilkanaście prenumerat trafiło też na dziecięce oddziały onkologiczne. Każda firma, która



Rys. 1. Skuteczny controlling w organizacji pozarządowej – 3 kroki Źródło: opracowanie własne

chciałaby takie prenumeraty sfinansować, jest dla fundacji bardzo ważna. Drugim istotnym źródłem przychodów jest fundraising, czyli pozyskiwanie funduszy od partnerów i darczyńców, bez których działalność organizacji nie byłaby możliwa. Obecnie polityka pozyskiwania funduszy zakłada współpracę z dojrzałymi korporacjami czy średniej wielkości firmami, które kierują się następującymi wartościami: wzmacnianie kobiet i dziewczyn, wyrównywanie szans, budowanie odporności psychicznej dzieci i młodzieży, promowanie wysokiej jakości dziennikarstwa czy czytelnictwa. Polityka fundrising'u zawiera również plan na przyszłe miesiące i lata, aby rozbudować fundraising indywidualny, a od niedawna istnieje też możliwość finansowania wydawnictwa poprzez portal Patronite (<https://patronite.pl/KosmosDlaDziewczynek>), gdzie regularnymi wpłatami dzieli się 300 osób. Te 300, a w przyszłości planowanych jest 500 - 1000

osób, powoli buduje niezależność i ciągłość organizacyjną fundacji. Sprawia, że wzmacnianie dziewczynek staje się możliwe. Coraz większe znaczenie mają również środki pozyskane z 1,5 % podatku, o które fundacja stara się jako organizacja pożytku publicznego.

Model zarządzania finansami fundacji – 3 kroki

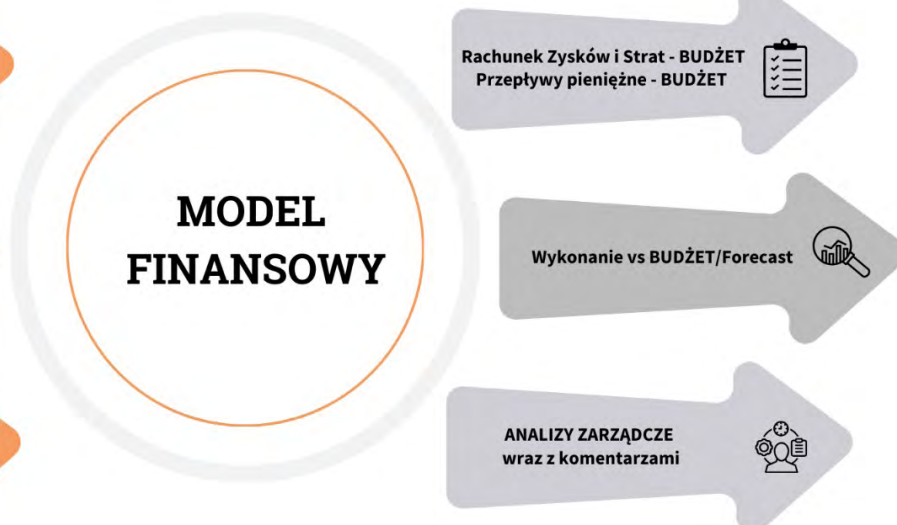
Istnieje proste podejście, jak wskazano w rys.1, którym rządzi się sprawny, kompletny, rzetelny i efektywny controlling, który wspiera procesy decyzyjne, stanowiąc podstawę do podejmowania skutecznych decyzji na co dzień.

1. Prawidłowe, na czas i kompletne księgi rachunkowe – niezwykle ważne w tym kroku jest to, aby księgi prowadzone były przez profesjonalne biuro rachunkowe

dane wsadowe



informacje zarządcze



Rys. 2. Schemat modelu finansowego fundacji Źródło: Gekko advisoryNOW, controllingNow

i/lub doświadczonych księgowych (najlepiej specjalizujących się w specyfice organizacji pozarządowych). Po wyborze modelu obsługi księgowej, zarząd fundacji wspólnie z doradcami i księgowymi opracowuje i zatwierdza politykę rachunkowości, w której zawarte są wszelkie specyfiki wynikające z rodzaju działalności fundacji. Następnie ustala się, że księgi rachunkowe będą zamykane na koniec każdego miesiąca kalendarzowego, a 12-tego dnia kolejnego miesiąca przesyłany będzie pakiet „wsadowy” (np. obrotówka, wyciągi bankowe itd.) do wyznaczonego controllera finansowego.

- 2. Model finansowy** – zbudowanie modelu (Rys. 2) do budżetowania i comiesięcznej kontroli wykonania vs. założenia budżetowe to krytyczny krok do zapewnienia skutecznego zarządzania płynnością oraz regularnej analizy zmian wartości w rachunku zysków i strat.
- 3. Wskaźniki i analiza biznesowa** – niezwykle istotna rola controllingu zawiera się w trzecim kroku prezentowanego podejścia, bo właśnie wtedy dochodzi do prezentacji sytuacji finansowej organizacji pozarządowej po zamknięciu analizowanego miesiąca.

Co miesiąc zarząd widzi rezultaty działania fundacji, historyczne trendy oraz prognozy kolejnych miesięcy. Comiesięczna analiza pozwala na podsumowania kwartalne i przedstawianie pełnego obrazu sytuacji finansowej fundacji, co pozwala na podejmowanie świadomych decyzji i działań.

Takie właśnie podejście, złożone z trzech podstawowych kroków, zapewnia cenne informacje zarządcze i wsparcie analityczne, a wszystkie decyzje od operacyjnych po strategiczne podejmowane są w dużo bardziej przemyślany sposób i przynoszą oczekiwane rezultaty.

Krytyczna rola controllingu czy ćwiczenie „nice to have”?

Kilkuletnie doświadczenie zarządzania finansami w Fundacji KOSMOS dla Dziewczynek jednoznacznie wskazuje na to, że prawidłowo prowadzony controlling odgrywa krytyczną rolę i w żadnym aspekcie nie jest ćwiczeniem finansowym z kategorii „nice to have”. Przykładów na uzasadnienie tak postawionej tezy jest wiele, a najważniejsze z nich to m.in. świadomość „finansowa” zespołu pozwalająca na rozsądne wydatkowanie środków, planowanie kolejnych

okresów odzwierciedlające rzeczywistość a nie będące „wrózeniem z fusów”, zarządzanie zobowiązaniami fundacji wobec dostawców w czasach trudnych płynnościowo, analizowanie rentowności mix-u sprzedawanych produktów, posiadanie rzetelnych raportów używanych do negocjacji z dystrybutorami, transparentne i wiarygodne zestawienie wykorzystania środków z dotacji i wreszcie posiadanie rzetelnych raportów i danych zarządczych wspierające budowę zaufania i silnej relacji z interesariuszami. Tak prowadzona, w szczytnym celu, organizacja pozarządowa, czego przykładem jest Fundacja KOSMOS dla Dziewczynek, jest doceniana przez darczyńców i grantodawców oraz zwiększa swoje szanse u przyszłych sponsorów. Skuteczny controlling natomiast pozwala zarządzać fundacją, aby przetrwać kryzysy i kontynuować dawanie dobra zgodnie z misją!

Fundacja KOSMOS dla Dziewczynek to pierwsza w Polsce fundacja zajmująca się dziewczynością, działająca zgodnie z misją „Wzmacniamy dziewczynki, aby mogły być tym, kim chcą. I angażujemy cały wszechświat, aby to było możliwe”, wydawca dwumiesięcznika „Kosmos dla dziewczynek”. Więcej o fundacji i jej działaniach: <https://kosmosdladziewczynek.pl/>

Rachunek zysków i strat		Porównanie							
		2024 Budżet	2023 Budżet	2023 Forecast	2023 Wykonanie	Budżet 2024 vs Budżet 2023 (%)	Budżet 2024 vs Wykonanie 2023 (%)	Wykonanie 2023 vs Forecast 2023 (%)	Wykonanie 2023 vs Wykonanie 2023 (%)
[w PLN]									
Przychody ogółem	PLN					107%	114%	100%	
Przychody z działalności statutowej nieodpłatnej	PLN					124%	130%	101%	
Darowizny pieniężne - Patronite	PLN						190%	-	
Darowizny pieniężne - os. fizyczne	PLN					79%	34%	87%	
Darowizny pieniężne - os.prawne	PLN					113%	146%	81%	
Kosmos dla dorosłych (darowizna Magovox)	PLN					100%	100%	100%	
Dotacje	PLN					54%	154%	-	
OPP 1%	PLN					250%	116%	101%	
Przychody z działalności statutowej odpłatnej	PLN					103%	110%	100%	
Przychody - sklep	PLN					101%	113%	100%	
Przychody ze sprzedaży czasopism	PLN					117%	109%	102%	
Przychody z prenumerat	PLN					115%	116%	101%	
Przychody ze sprzedaży czasopism	PLN					123%	94%	104%	
Przychody ze sprzedaży pozostałych produktów	PLN					63%	132%	92%	
Przychody ze sprzedaży produktów książkowych	PLN					51%	158%	69%	
Przychody ze sprzedaży drobnych produktów	PLN					212%	89%	199%	
Przychody ze sprzedaży u dystrybutorów	PLN					105%	105%	99%	
Przychody ze sprzedaży on-line Empik	PLN					99%	103%	92%	
Przychody ze sprzedaży Empik salony	PLN					104%	104%	99%	
Przychody ze sprzedaży InMedio (Lagardere)	PLN					115%	118%	98%	
Przychody ze sprzedaży Kolporter	PLN					101%	91%	108%	
Przychody ze sprzedaży Garmond Press	PLN					100%	119%	85%	
Przychody - Fundraising	PLN					-	-	-	
Przychody ze sprzedaży czasopism	PLN					-	-	-	
Przychody ze sprzedaży pozostałych produktów	PLN					-	-	-	
Przychody z pozostałej działalności statutowej	PLN					55%	64%	87%	
Pozostała działalność statutowa	PLN					55%	64%	87%	
Przychody z działalności gospodarczej	PLN					102%	108%	106%	
Działalność gospodarcza	PLN					102%	108%	106%	
Koszty działalności statutowej	PLN					104%	117%	94%	
Kosmos dla dorosłych - wynagrodzenia	PLN					112%	116%	80%	
Wynagrodzenia	PLN					87%	106%	91%	
Wynagrodzenia Zarządu	PLN					112%	123%	93%	
Koszt wytworzenia sprzedanych numerów magazynu	PLN					93%	101%	99%	
Koszty produkcji dodatkowych produktów - Sklep	PLN					126%	77%	119%	
Koszty magazynowania i konfekcjonowania	PLN					105%	100%	113%	
Usługi pocztowe i kurierskie	PLN					92%	120%	83%	
Koszty reklamy i marketingu	PLN					160%	151%	111%	
Koszty licencji i oprogramowania	PLN					470%	173%	206%	
Pozostałe koszty	PLN					144%	175%	85%	
Koszt działalności gospodarczej	PLN					100%	121%	82%	
Koszty działalności gospodarczej	PLN					100%	121%	82%	
Zysk (strata) z działalności statutowej	PLN					15%	-750%	-2%	
Zysk (strata) z działalności gospodarczej	PLN					37%	107%	36%	
Zysk (strata) z działalności operacyjnej	PLN					-95%	48%	-234%	
Zysk (strata) netto	PLN					217%	71%	277%	

Tabela 1. Przykładowy układ budżetu fundacji Źródło: Gekko advisoryNOW, controllingNOW

i.



Artykuł ukazał się w marcowym wydaniu magazynu „Controlling i Zarządzanie”

 [Strona wydawnictwa](#)

Prowadzona, w szczytnym celu, organizacja pozarządowa, czego przykładem jest Fundacja KOSMOS dla Dziewczynek, jest doceniana przez darczyńców i grantodawców oraz zwiększa swoje szanse u przyszłych sponsorów. Skuteczny controlling natomiast pozwala zarządzać fundacją, aby przetrwać kryzysy i kontynuować dawanie dobra zgodnie z misją!



Źródło: zasoby Fundacja KOSMOS dla Dziewczynek

„Miło mi poinformować, że redakcja Forbes Women oraz Kapituła listy "50 po 50" postanowiła wyróżnić Pani działania w związku z czym Pani sylwetka znajdzie się w naszym tegorocznym zestawieniu. W ramach listy „50 po 50” magazyn „Forbes Women” chce wyróżnić kobiety, które nie tylko rozwijały swoje biznesy i kariery, ale także wywierały znaczący wpływ na swoje otoczenie. Uznaliśmy, że sukces nie zna granic wiekowych, a przeciwnie, dojrzałość i doświadczenie stają się kluczowymi czynnikami napędzającymi innowacje i zmiany”

Piotr Zieliński

Dziennikarz Forbes / Forbes Women i autor listy "50 po 50"

Violetta Małek

POMYSŁODAWCZYNI I
WSPÓŁZAŁOŻYCIELKA FIRMY
DORADCZEJ GEKKO ADVISORYNOW
ORAZ HUB-U OUTSOURCINGOWEGO
CONTROLLINGNOW, CFO W FUNDACJI
KOSMOS DLA DZIEWCZYNEK

Lista
50 po
50
ForbesWomen



FOT. MATERIAŁY PRASOWE

W następnym numerze m. in.:

AI bez mitów

Jak przekuć presję trendów w praktyczne wdrożenia.

Hipnoza

„Tajna broń” ludzi sukcesu, którzy znaleźli klucz do możliwości leżących poza zasięgiem świadomego postrzegania.

**Dlaczego podwójna istotność jest
kluczowa w strategiach ESG?**



Gekko advisoryNOW Sp. z o.o.
Spektrum Tower
ul. Twarda 18 | 00-105 Warszawa
mob. +48 606 564 406
www.advisorynow.pl

