

DYREKTOR FINANSOWY

w największych instytucjach finansowych



Wczoraj – dostarczał informacje finansowe, dzisiaj – podejmuje strategiczne decyzje

Dyrektor finansowy czy CFO (z ang. chief financial officer) to osoba, która odpowiada za kształtowanie polityki finansowej przedsiębiorstwa. Jego rola w instytucjach finansowych w Polsce na przełomie ostatnich lat znacząco się zwiększa. Związane jest to ze zmieniającą się sytuacją rynkową oraz wymogami Unii Europejskiej, stawianymi państwom członkowskim, w Polsce kontrolowanymi przez Komisję Nadzoru Finansowego.



Anna Wańska

team leader zespołu corporate finance
w międzynarodowej firmie doradztwa
personalnego Randstad Polska

Zmiany, które od kilku lat obserwujemy na rynku instytucji finansowych, w dużej mierze dotyczą

konsolidacji. Jesteśmy świadkami fuzji, przejęć, aliansów strategicznych, jak również tworzenia grup holdingowych w sektorze bankowym, a od niedawna również ubezpieczeniowym. Przewiduje się, że ten trend będzie kontynuowany w najbliższych latach. To pierwsze wyzwanie, z którym mierzą się dyrektorzy finansowi w instytucjach finansowych. Połączenie dwóch instytucji oznacza integrację pracowników, procesów, procedur i systemów. Przeprowadzenie firmy przez tak rozległe zmiany jest dużym wyzwaniem. Szczególnie,

że łączące się instytucje przez cały czas muszą prowadzić swoją dotychczasową działalność biznesową bez szkody dla obecnych klientów. Rolą dyrektora finansowego jest dbanie o finanse organizacji w taki sposób, aby podejmowane przez niego długo- i krótkoterminowe decyzje zapewniały wzrost wartości nowego, powiększonego przedsiębiorstwa.

Ewoluuje obszary odpowiedzialności

Dyrektor finansowy odpowiada obecnie nie tylko za trafne decyzje finansowe i sprawnie funkcjonujący dział księgowości. Obszary jego odpowiedzialności stale się powiększają. Oczekuje się, że będzie partnerem dla biznesu, świetnie rozumiejącym działalność operacyjną firmy. Często odpowiada również za dział personalny, administracji, IT, audytu oraz prawny. Wyzwaniem,

które wyróżnia CFO w instytucji finansowej od jego odpowiednika w innych branżach, jest zwiększający się nacisk na obszar ryzyka. Unia Europejska wymaga dostosowania się do szeregu regulacji dotyczących rynku finansowego (m.in. Bazylea, Solvency i MiFID). W praktyce oznacza to nie tylko sterowanie ryzykiem w taki sposób, aby zapewnić spółce stabilne wyniki finansowe oraz odpowiednie warunki do dalszego rozwoju, ale również pogodzenie coraz wyższej presji regulatorów z naciskiem akcjonariuszy oczekujących zwiększających się zysków.

Wymagania i wyzwania

Stale rosnące wyzwania i wymagania stawiane dyrektorom finansowym sprawiają, że muszą oni stale rozwijać swoją wiedzę. Większość dyrektorów finansowych kształci się przez całe swoje życie zawo-

dowe. Dyrektorzy zarządzający oczekują od CFO potwierdzenia ich kompetencji poprzez zdobycie kwalifikacji zawodowych takich jak ACCA, CIMA, CFA czy tytuł Biegłego Rewidenta. Ogromna odpowiedzialność i stale rosnący wpływ na rozwój spółki powodują, że dyrektorzy finansowi coraz częściej zasiadają w zarządach przedsiębiorstw. Dzięki temu biorą udział we wszystkich projektach i decyzjach strategicznych spółki. Mogą szybciej reagować na planowane lub zachodzące zmiany. Strategiczna rola dyrektora finansowego powoduje również, że ich zarobki utrzymują się na wysokim poziomie. Podstawowa pensja dyrektora finansowego wynosi obecnie 25 000-50 000 zł brutto. Jest ona zależna od wielkości firmy i zakresu odpowiedzialności dyrektora finansowego.

CFO – jedna z najważniejszych osób w firmie?

Dla przedsiębiorstwa najważniejszy jest stały rozwój, który gwarantuje współpraca z nowymi kontrahentami oraz nawiązywanie kontaktów na rynkach zagranicznych. Nie będzie to jednak możliwe bez płynności finansowej, za którą odpowiada właśnie dyrektor finansowy. Jaką dokładnie rolę pełni w firmie oraz jakie kompetencje powinien posiadać idealny CFO?



Agnieszka Surowiec

dyrektor departamentu doskonalenia biznesu Intrum Justitia

Praca na stanowisku dyrektora finansowego (ang. chief financial officer, CFO) polega przede wszystkim na osiąganiu wyznaczonych celów. Właśnie dlatego idealny CFO powinien posiadać umiejętności kierowania zespołem, podejmowania trudnych decyzji oraz szybkiego i zdecydowanego reagowania na zmiany. W tym zawodzie ważna jest również konsekwencja, rozważa, precyzja, stanowczość, cierpliwość, kompetencje analityczne, odporność na stres oraz umiejętność pracy pod presją czasu. Tak jak na każdym innym stanowisku, CFO nie może również zapomnieć o ciągłym doskonaleniu swoich kompetencji.

Obowiązki dyrektora finansowego

Do zakresu obowiązków dyrektora finansowego należy przede wszystkim współkreowanie, wdrażanie i kontrolowanie zarówno krótko-, jak i długoterminowej strategii firmy. Osoba zajmująca takie stanowisko odpowiada również za analizę, sporządzanie i zatwierdzanie okresowych raportów o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. W ten sposób koordynuje działania w obszarze finansowym, inwestycyjnym oraz sprzedażowym. Najważniejszą jednak funkcją CFO jest doradztwo zarządowi spółki, a także samodzielne podejmowanie decyzji dotyczących inwestycji, przejęć i fuzji, które mają kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstwa.

Dyrektor finansowy a inne działy w firmie

Dyrektor finansowy kieruje pracą departamentu rachunkowości, kontroingu lub analiz i planowania. W niektórych przedsiębiorstwach podlegać mu może również departament personalny, którym będzie zarządzać w kwestii płac. Bardzo ważna jest również współpraca dyrektora fi-



finansowego z kierownikami pozostałych departamentów, którzy na bieżąco powinni przysyłać mu informacje w zakresie budżetu i spraw finansowych. W przypadku, gdy CFO pełni jednocześnie funkcję członka zarządu, może dodatkowo kierować pracą departamentów informatyki, administracji czy prawa. Zależnie od specyfiki i wielkości firmy, dyrektor finansowy może też sprawować obowiązki dyrektora ds. operacyjnych i dbać o utrzymywanie relacji typu B2B. W takim przypadku do jego zadań należeć będzie również współpraca z bankami czy organizacjami.

Jak zostać dyrektorem finansowym?

Osoby, które marzą o karierze CFO, swoją ścieżkę rozwoju zawodowego mogą zacząć od stanowiska asystenta działu finansowego, funkcji pełnomocnika w firmie konsultingowej lub od stanowiska młodszego księgowego. Kolejnym etapem jest zajęcie stanowiska konsultanta ds. audytu. Następnie przyszły dyrektor finansowy powinien sprawdzić się na stanowiskach głównego księgowego oraz starszego konsultanta ds. audytu. Wspinając się po wymienionych szczeblach w hierarchii

zawodowej możemy dotrzeć do stanowiska dyrektora finansowego. Na tym jednak nie koniec. Chief financial officer może uzyskać awans na dyrektora ds. operacyjnych, dyrektora zarządzającego czy dyrektora generalnego. Może objąć również stanowisko wiceprezesa ds. finansowych czy najwyższe możliwe stanowisko w firmie – prezesa. Oczywiście wskazany powyżej model nie wyczerpuje wszelkich możliwych ścieżek awansu na stanowisko dyrektora finansowego, ale pokazuje pewien zakres doświadczenia, które powinien posiadać kandydat na CFO.

Edukacja kluczem do sukcesu

Nie chodzi o konieczność kończenia kolejnych studiów, zdawania kolejnych egzaminów, lecz wyrobienie w sobie chęci znajdowania nowych rozwiązań, szukania nowych pomysłów.



Ewa Wiszowaty

dyrektor działu finanse i księgowość Net-o-logy

Podczas swojego zawodowego życia niejednokrotnie poznawałam ludzi, którzy nie posiadali „mgr” przed nazwiskiem, a jednak ich głód do poznawania nowych zagadnień był motorem do działania dla innych. Oczywiście edukacja w tradycyjnym rozumieniu jest niezbędna. To tak naprawdę solidny fundament, na którym można budować swój rozwój. Należy jednak pa-

miętać, iż nie chodzi o ilość ukończonych szkół, lecz o ich jakość. Dlatego też pytanie, czy dyrektor finansowy może skończyć się do kształcać, traktuję to jako pytanie retoryczne.

Na żywym organizmie

Zarządzanie finansami w okresie prosperity nie koniecznie musi

być wyzwaniem dla każdego. Choć utrzymanie się na szczycie w mojej ocenie jest zawsze trudniejsze niż droga do niego prowadząca. Dlatego też zarządzanie finansami przedsiębiorstwa to nie łatwy chleb do zgryzienia, wie o tym każdy, kto choć trochę miał z tym do czynienia. I właśnie dlatego tak ważną rolę odgrywa edukacja w proce-



sie kształtowania danej jednostki. Należy zdawać sobie sprawę, iż dyrektor finansowy działa tak naprawdę na żywym organizmie. Jeden błąd może bardzo drogo kosztować, a konsekwencje niestety ponosi cała firma. Czy w takiej sytuacji można choć na chwilę pomyśleć o zaprzestaniu doksztalcania się? Osoby poważnie traktujące swoją pracę, a nie wyobrażam sobie, iż na takim stanowisku mogłaby być zatrudniona osoba, która tak nie myśli, cały czas muszą być na bieżąco. Co więcej – muszą być kilka kroków do przodu, aby sprostać wyzwaniu jakim jest kształtowanie polityki finansowej w swoim przedsiębiorstwie.

Nie tylko finanse

Rynek IT determinuje ciągłą potrzebę zmian. Dyrektorzy finansowi są zmuszeni podążać za nimi każdego dnia. CFO, który zdecyduje się na zaprzestanie doksztalcania się tak naprawdę skazuje się na zawodowy margines. Branża IT to ciągle wyzwania oraz poszukiwanie nowych rozwiązań zarówno sprze-

towych, aplikacyjnych ale również tych finansowych, pozwalających na zoptymalizowanie procesów w przedsiębiorstwie. Dyrektor finansowy w branży IT to nie tylko i doradca w zakresie optymalizacji finansowej własnej firmy ale również doradca Klienta w zakresie pozyskania najbardziej korzystnego finansowania na innowacyjne rozwiązanie jakie dostawca mu proponuje. Rola dyrektora finansowego cały czas ewoluuje – dlatego też ciągła edukacja jest niezbędnym elementem pracy. Skończyły się czasy, w których przyjęta strategia rozwoju sprawdzała się przez lata w danej firmie. W chwili obecnej firmy zmuszone są modyfikować na bieżąco przyjęte przez siebie założenia celem utrzymania się w czołówce. Co powinno wyróżniać eksperta w danej dziedzinie? Głód wiedzy. Nie ma znaczenia, czy mówimy o dyrektorzach finansowych, czy fryzjerce. Jestem przekonana, iż potrzeba ciągłego kształcenia powinna rodzić się w każdym, kto chce realizować postawione cele i zadania na najwyższym eksperckim poziomie.

NIE KSIĘGOWY, A MENEDŻER I STRATEG

Rola dyrektorów finansowych w małej i średniej firmie nie odbiega od tej, jaką mają oni w dużych organizacjach, różni się za to sposób wykonywania tej funkcji i w ślad za tym – główne wyzwania z tym się wiążące.



Maciej Harczuk

wiceprezesa zarządu Euler Hermes

Odpowiedzialność za płynność finansową firmy, zabezpieczenie jej przyszłości – zapewnianie środków na inwestycje to niektóre z tych obszarów, z którymi dyrektorzy finansowi mają do czynienia. Wracając do samego sposobu – na pewno dyrektorzy finansowi w firmach z sektora MSP nie mają takiego wsparcia własnych organizacji, jak ich koledzy w dużych firmach, ale też nie towarzyszą im ograniczenia z tym związane. Nie musi to więc być obciążeniem – wręcz przeciwnie, można to przekuć w atuty małej organizacji i jej dyrektora finansowego.

Wpisane w DNA

Przykładem niech będzie atmosfera pracy – podczas gdy duże firmy muszą niejako sztucznie motywować i kreować w „inkubatorach” pewną innowacyjność i otwartość w swoich strukturach, w małych firmach jest to wpisane w ich DNA. Przekłada się to na elastyczność, szybkość reakcji... nie tylko samej firmy, ale też jej dyrektora finansowego – efekt swobody, jaką zapewnia dużo prostsza struk-

tura organizacyjna. Same plusy bycia dyrektorem finansowym w MSP? Tak, jeśli pamięta się też o ograniczeniach i pomyśli o tym, jak ich uniknąć. W małych i średnich firmach nie ma tak rozbudowanej i rozproszonej struktury, która wspomaga pracę i podejmowanie decyzji dyrektora finansowego w dużych organizacjach. Jest on w nich sternikiem dużych często zespołów pracujących na jego rzecz.

Elastyczność

Czy dyrektor finansowy w sektorze MSP musi sam zbierać i analizować wszystkie informacje, jakie dostarczane są jego odpowiednikom w większych firmach? Oczywiście nie – również korzysta z efektów pracy innych, z tym że dostarczane są one z zewnątrz. Outsourcing wielu procesów biznesowych, nie stanowiących podstawy biznesu, a związanych z zarządzaniem finansami, może mieć nawet dużą przewagę nad korzystaniem z wewnętrznych rozwiązań. Nie tylko finansową – optymalizacji kosztów. Kolejna oczywista korzyść, to większa elastyczność – łatwiej zmienić i znaleźć nowego partnera biznesowego, niż dokonywać zmian zatrudnionych w wewnętrznych zespołach. Mówi się, że zasoby ludzkie to jeden z atutów każdej organizacji. I jest to prawda – ale atutami mogą być też odpowiednio dobrani zewnętrzni partnerzy, z racji swojej specjalizacji w danej dziedzinie mający nierzadko większą wiedzę, przegląd rynku, doświadczenie i lepiej dopracowane pro-

cedury reagowania, niż pracownicy w ramach wewnętrznych zespołów. W jakich obszarach? Wszystkich kluczowych punktach związanych z majątkiem i działalnością bieżącą firmy. Majątkiem trwałym, ale też majątkiem związanych z finansami firmy w postaci należności handlowych, związanych z działalnością produkcyjną, czy handlową każdej firmy. Na każdym etapie z nią związanym: sprawdzania i wyboru kontrahentów, sprzedaży im i monitorowania spływu należności jak i później – windykowania polubownie i na drodze sądowej znaleźć można sprawdzone rozwiązania dla poszczególnych procesów, jak i obejmujące całość ubezpieczenie należności.

Nie brać wszystkiego na swoje barki

Nie warto, a nawet nie można brać wszystkiego na swoje barki, gubiąc się w szczegółach powtarzalnych działań i tracąc tym samym z oczu wizję całości, możliwość aktywnego

kształtowania z wyprzedzeniem polityki finansowej firmy. Oczywiście nie bagatelizuję codziennych działań służących kontroli finansów firmy – zwłaszcza w przypadku małych firm tak istotnych, gdy nie ma z reguły centrali mogącej wesprzeć zastrzykiem środków lokalny oddział. To firmy z sektora MSP dziś mają największy problem ze ściąganiem należności, spadają na te końcowe pozycje na liście płatności. Dotyczy to zwłaszcza firm spożywczych, czy budowlanych, dostarczających swoje towary i usługi dużym odbiorcom, którzy mają zakusy do wykorzystywania swojej przewagi na rynku do dłuższego kredytowania się kosztem swoich mniejszych dostawców. Wyspecjalizowana zewnętrzna firma może położyć temu kres już na etapie monitoringu należności, także w procesie windykacji, pilnując, aby wszelkie uzgodnienia, czy postępowania układowe nie odbywały się ze szkodą dla mniejszych wierzycieli klientów, wyrównując ich

szanse w kontaktach ze swoimi odbiorcami. Zewnętrzna firma również może być nastawiona na utrzymanie i naprawę relacji handlowych klienta, na kontynuowanie współpracy dłużnika z wierzycielem, nie psując relacji handlowych zleceniodawcy, ale wręcz w wielu wypadkach pozwalając ją utrzymać udrażniając cały łańcuch płatności. Z kolei wspomniane ubezpieczenie należności to wiele usług towarzyszących, w tym ocena nowych kontrahentów, czy odzyskiwanie zgłoszonych niezapłaconych należności. Ma więc nie tylko funkcję ograniczającą ryzyko i odpowiedzialność dyrektora finansowego, ale też prewencyjną – pomaga także zwiększać obroty z dotychczasowymi, jak i nowymi partnerami, w kraju i za granicą bez dotychczasowego doświadczenia, czy kosztownych zabezpieczeń. Dyrektor finansowy nawet w małych firmach to już więc nie księgowy, ale menedżer i strateg, który, korzystając z dostępnych narzędzi i usług, utrzymuje finansowy krwioobieg biznesu.



Reklama

STRATEGIA SUKCESU



OGRANICZENIE RYZYKA

Przejmujemy odpowiedzialność za prowadzone rozliczenia księgowe oraz podatkowe



OSZCZĘDNOŚĆ CZASU

Kompleksowo obsługujemy biznes, reprezentujemy firmę podczas kontroli i audytów



DOSTĘP DO WIEDZY EKSPERCKIEJ

Zapewniamy wsparcie wysoko wykwalifikowanych specjalistów w zakresie finansów oraz podatków



GWARANCJA POUFNOŚCI DANYCH

Zapewniamy bezpieczeństwo danych oraz informacji



DOPASOWANIE DO SPECYFIKI FIRMY

Posiadamy doświadczenie w obsłudze wielu branż



Rachunkowość i Sprawozdawczość



Konsolidacja



Consulting



Kadry i Płace



Finanse



Prawo i Podatki



Business Support Solution SA / tel. +48 42 200 70 00 / e-mail: bss@bssCE.com

www.bssCE.com

GAZETA FINANSOWA

31 marca–6 kwietnia 2017 r.

BIZNES RAPORT

Czy dyrektor finansowy to wciąż tylko księgowy? Zdecydowanie nie. Coraz częściej to osoba, która zna się nie tylko na finansach, ale i na zarządzaniu, kwestiach związanych z informatyzacją, czy marketingu. Wszzechstronna wiedza i konieczność bliskiej współpracy z zarządem firmy sprawiają, że

dyrektorzy finansowi stają się tych zarządów członkami. Współdecydują o biznesach i je współtworzą. Jaki powinien być dobry dyrektor finansowy? I kto decyduje o finansach w instytucjach finansowych, czyli poniekąd dba o finanse wszystkich nas? O tym w raporcie.



Jan Bujak

WICEPREZES ZARZĄDU, OBSZAR FINANSÓW BGŻ BNP PARIBAS

Absolwent Wydziału Prawa Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. W 1995 r. złożył egzamin sędziowski. Uzyskał dyplom Executive MBA École Nationale des Ponts et Chaussées w Paryżu oraz Uniwersytetu w Bristolu. Od początku kariery zawodowej, tj. od 1992 r., związany był z BNP Paribas Bankiem Polska (najpierw Pierwszym Polsko-Amerykańskim Bankiem, a następnie Fortis Bankiem Polska), między innymi jako kierownik zespołu ope-

racji zagranicznych (w latach 1992-1994), dyrektor departamentu rozliczeń (w latach 1994-1995), zastępcą dyrektora finansowego i dyrektora departamentu rachunkowości (w latach 1995-2001) oraz dyrektora departamentu finansów i kontrolingu (w latach 2001-2003). Od kwietnia 2003 r. zasiadał w zarządzie Fortis Banku Polska, pełniąc równocześnie funkcję dyrektora Finansowego. W latach 2005-2007 był prezesem zarządu Fortis Banku Pol-

ska, a od grudnia 2007 r. pierwszym wiceprezesem zarządu Banku (najpierw Fortis Banku Polska, następnie BNP Paribas Banku Polska) i dyrektorem finansowym, nadzorując obszar prawa i finansów. Jan Bujak pełni ponadto funkcję: członka rady nadzorczej TFI BGŻ BNP Paribas od 2000 r. (w latach 2005-2010 przewodniczącego rady nadzorczej) członka rady Fundacji BGŻ BNP Paribas w Polsce od 2015 r.

Anna Chojnacka

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY PIONEM FINANSOWYM PIONEER PEKAO TOWARZYSTWO FUNDUSZY INWESTYCYJNYCH

Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej na kierunku Finanse i Bankowość. Posiada tytuł Member of ACCA, międzynarodowej organizacji zrzeszającej specjalistów z zakresu finansów i rachunkowości. Pierwsze doświadczenia w sektorze finansowym zdobyła pracując w KPMG i uczestnicząc w badaniu sprawozdań finansowych spółek giełdowych i grup kapitałowych. Od 2004 r. związana jest z Pio-

neer Pekao TFI S.A. Na początku jako audytor wewnętrzny, a od 2006 r. jako dyrektor działu audytu wewnętrznego. Od lipca 2010 r. pełni funkcję dyrektora zarządzającego Pionem Finansowym. W zakres jej obowiązków wchodzi obszar finansów, raportowania, controllingu i podatków, jak również realizacja obowiązków prawnych i rekomendacji KNF nakładanych na podmioty rynku kapitałowego. Uczestniczy

w opracowywaniu planów strategicznych spółki i angażuje się w strategiczne projekty biznesowe Grupy. Dzięki doświadczeniu w audycie finansowym i audycie wewnętrznym charakteryzuje ją szerokie spojrzenie na finanse organizacji. Jest również wiceprzewodniczącą Komisji Rewizyjnej Izby Zarządzającej Funduszami i Aktywami, z którą współpracuje czynnie jako pracownik Pioneer Pekao od 2011 r.



Bartosz Drabikowski

PKO BANK POLSKI – WICEPREZES ZARZĄDU ODPOWIEDZIALNY ZA OBSZAR FINANSÓW I RACHUNKOWOŚCI



Przewodniczy Radzie Nadzorczej Stowarzyszenia Emitentów Giełdowych, jest też wiceprzewodniczącym grupy zadaniowej ds. finansów BIAC Finance Task Force – OECD. W latach 2015 – 2016 był członkiem rady dyrektorów VISA Europe i członkiem komitetu ryzyka, audytu i finansów. Natomiast w latach 2006 – 2008 był członkiem zarządu Krajowej Izby Rozliczeniowej S.A., odpowiedzialnym za finanse, nowe produkty w obszarze płatności elektronicznych, bezpieczeństwo i zarządzanie ryzykiem. Posiada wieloletnie doświadczenie z zarządzaniem instytucjami finansowymi. Przewodniczył radom nadzorczym spółek z Grupy Kapitałowej PKO Banku Polskiego: Inteligo Financial Services S.A., eService S.A., PKO BP Faktoring S.A. Był członkiem rady nadzorczej

Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych S.A., członkiem rady Bankowego Funduszu Gwarancyjnego oraz członkiem rady nadzorczej Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych S.A. Karierę zawodową rozpoczął w Ministerstwie Finansów, gdzie odpowiadał m.in. za regulacje oraz nadzór nad instytucjami rynku finansowego, przede wszystkim sektora bankowego oraz rynku kapitałowego. Przygotowywał również strategię rozwoju sektora usług finansowych zarówno w Polsce jak i w ramach wspólnego rynku Unii Europejskiej. W Ministerstwie Finansów był zatrudniony kolejno na stanowisku radcy ministra, zastępcy dyrektora oraz dyrektora Departamentu Instytucji Finansowych. Przez kilka lat był członkiem Komisji Nadzoru Bankowego, członkiem

Komisji Papierów Wartościowych i Giełd oraz zastępcą członka Rady ds. Systemu Płatniczego w Narodowym Banku Polskim. Zasiadał również w wielu instytucjach Unii Europejskiej: był m.in. członkiem Financial Services Committee (Rada Europejska), członkiem European Banking Committee oraz European Securities Committee (Komisja Europejska). Bartosz Drabikowski jest absolwentem Harvard Business School, gdzie ukończył Advanced Management Programme. Jest także absolwentem programu Executive MBA University of Illinois at Urbana – Champaign, Szkoły Głównej Handlowej, Politechniki Łódzkiej, Krajowej Szkoły Administracji Publicznej oraz Akademii Dyplomatycznej (w ramach Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych).

Sylwester Flaga

DYREKTOR FINANSOWY, CZŁONEK ZARZĄDU INTRUM JUSTITIA

Swoje szesnastoletnie doświadczenie w zakresie zarządzania finansami zdobywał jako dyrektor finansowy oraz członek zarządu renomowanych firm z branży nieruchomości oraz handlu detalicznego, takich jak Unibail-Rodamco, Atrium European Real Estate,

Prologis, Varner Group oraz Piotr i Paweł. Z firmą Intrum Justitia związany od listopada 2015, gdzie jest Członkiem Zarządu oraz pełni funkcję Dyrektora Finansowego. Współtworzy i współrealizuje strategię firmy na polskim rynku oraz odpowiada za księgo-

wość, raportowanie, budżetowanie, kontroling, zarządzanie finansowe czy wsparcie transakcyjne. Sylwester Flaga jest absolwentem wydziału Finanse i Bankowość Szkoły Głównej Handlowej, a także posiada dyplom MBA oraz ACCA



Agnieszka Gajewska

DYREKTOR DEPARTAMENTU FINANSOWO-KSIĘGOWEGO OPEN LIFE TU ŻYCIE

Jest absolwentką Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie – kierunek – finanse i bankowość oraz Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie – kierunek – rachunkowość. W księgowości i finansach od ponad dwudziestu lat. Przeszła wszystkie szczeble kariery od księgowej poprzez głównego księgowego do

dyrektora departamentu. Od 14 lat związana z branżą ubezpieczeniową – zaczynała w Commercial Union (obecnie Aviva) jako wicedyrektor działu księgowości. Następnie w latach 2005 – 2011 była związana z MetLife TUnZiR S.A., gdzie odpowiadała za pracę departamentu finansowego. Od 2011 r. na stanowi-

sku dyrektora departamentu finansowo księgowego w Open Life Towarzystwo Ubezpieczeń Życie S.A. Jest odpowiedzialna za takie obszary, jak: księgowość inwestycyjna, księgowość ogólna i ubezpieczeniowa, jak również sprawozdawczość wg polskich standardów rachunkowości.

BIZNES RAPORT

GAZETA FINANSOWA

31 marca–6 kwietnia 2017 r.



Jerzy Konopka

CZŁONEK ZARZĄDU BANK POCZTOWY

Odpowiada za obszar finansów. Powołany na członka zarządu w czerwcu 2016 r. Wcześniej, od 2007 r. pracował jako dyrektor sprzedaży w Biurze Rozwoju Sprzedaży PKO BP, a od 2010 r. odpowiadał w tym banku za współpracę z grupą klientów strategicznych. W latach 2004 – 2007 związany z Korporacją Polskie Stocznie SA (KPS SA), gdzie pełnił obowiązki prezesa zarządu, formalnie zajmując stanowisko członka zarządu, a następnie wicepre-

zesa zarządu i odpowiadając za bieżące kierowanie działalnością spółki. Równolegle z działalnością w KPS SA, w okresie luty – maj 2006 pełnił funkcję wiceprezesa Stoczni Gdynia SA, kierując pracą pionu finansów, nadzorując controlling i przygotowując plan restrukturyzacji stoczni. W latach 2002 – 2005 pracował w Agencji Rozwoju Przemysłu SA, najpierw na stanowisku zastępcy dyrektora departamentu analiz projektów restrukturyzacyjnych,

a następnie dyrektora departamentu Centrum Stocznio-
niowe, odpowiadając za restrukturyzację sektora stocznio-
wego. Wcześniej przez 6 lat był związany z bankiem PEKAO SA, pełniąc najpierw przez rok funkcję zastępcy dyrektora departamentu finansowania projektów, a później do 2002 r. zastępcy dyrektora ds. korporacyjnych w oddziale banku. Absolwent Akademii Ekonomicznej im. Karola Adami-
ckiego w Katowicach.

Tomasz Kulik

CZŁONEK ZARZĄDU PZU

Do chwili powołania do Zarządu PZU SA był dyrektorem Biura Planowania i Kontrolingu. Przygotowywał strategię Grupy Kapitałowej PZU na lata 2016-20 oraz politykę kapitałowo-dywidendową. Był również członkiem Zarządu TFI PZU (w przeszłości także PZU Asset Management) nadzorują-

cym obszar finansów, ryzyka, operacji i IT. Kierując pracami Zarządu TFI PZU odpowiadał również za obszar korporacyjny. Posiada wieloletnie doświadczenia w pracy w instytucjach ubezpieczeniowych i finansowych. Absolwent SGH. Uzyskał również tytuł MBA Uniwersytetu Illinois oraz ukończył

program Warsaw – Illinois Executive MBA. Członek The Association of Chartered Certified Accountants. Przez większość kariery związany z Grupą Aviva (d.Commercial Union). Pan Tomasz Kulik jest jednocześnie dyrektorem finansowym w Grupie Kapitałowej PZU.



Ewa Lipińska

WICEPREZES ZARZĄDU TU ERGO HESTIA

W latach 2006-2011 pełniła funkcję członka zarządu AIG Bank Polska SA. Z branżą finansową jest związana od 1994 r. Rozpoczęła wtedy pracę w Powszechnym Banku Kredytowym SA, gdzie awansowała obejmując stanowisko dyrektora departamentu skarbu. Następnie była zatrudniona na stanowiskach dyrektorskich w Telekomunikacji Polskiej SA oraz Polskim Górnictwie Naftowym i Ga-

zownictwie SA. Do bankowości wróciła w 2002 r., uczestnicząc w restrukturyzacji DZ Bank SA, a później pełniąc funkcję członka zarządu banku. Nadzorowała tam obszar finansów, skarbu i instytucji finansowych, a także bankowości prywatnej. Była również przewodniczącą rady nadzorczej Biura Maklerskiego Amerbrokers w latach 2003-2006. Następnie rozpoczęła pracę w charakterze dyrektora

pionu finansowego w AIG Bank Polska SA, gdzie później weszła w skład zarządu banku. Jest absolwentką Wydziału Handlu Zagranicznego SGPiS (obecnie Szkoła Główna Handlowa) oraz wielu specjalistycznych programów szkoleniowych z obszaru finansów i zarządzania ryzykiem rynkowym, aktywami i pasywami banku, instrumentów pochodnych oraz kontrolingu.

Witold Skrok

WICEPREZES ZARZĄDU ALIOR BANK

Pełni funkcję wiceprezesa zarządu od grudnia 2011 r. Od maja 2008 r. był zatrudniony w banku jako dyrektor obszaru finansów. W latach 2006-2008 zajmował stanowisko dyrektora zarządzającego z funkcją CFO w Banku BPH S.A. W tym czasie pełnił również funkcję członka rady nadzorczej Górnośląskiego Banku Gospodarczego S.A. Współpracował także z Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych (CASE). W okresie 2004-2006 pełnił funkcję dyrektora departamentu

sprawozdawczości i informacji zarządczej Banku BPH S.A. W tym czasie był odpowiedzialny m.in. za utworzenie wspólnej platformy sprawozdawczej na potrzeby raportowania obligatoryjnego i informacji zarządczej. W 2001 r. objął stanowisko dyrektora departamentu kontrolingu w Banku BPH S.A. W 2000 r. podjął pracę w Powszechnym Banku Kredytowym na stanowisku zastępcy dyrektora departamentu kontrolingu. W latach 1991-2000 pracował w Departamencie Polityki Finansowej

i Analiz Ministerstwa Finansów, gdzie w 1999 r. został powołany na stanowisko dyrektora tego departamentu. W latach 1998-2000 pełnił także funkcję członka rady nadzorczej w Banku Powszechna Kasa Oszczędności S.A. Ukończył Szkołę Główną Handlową w Warszawie oraz wiele kursów, takich jak Visiting Program Partners oraz Financial Programming and Policy w Instytucie IMF w Waszyngtonie, a także inne szkolenia z zakresu bankowości, finansów i podatków.



Grzegorz Szatkowski

WICEPREZES ZARZĄDU GRUPY ERGO HESTIA

Jest wiceprezesem zarządów Sopockiego Towarzystwa Ubezpieczeń ERGO Hestia SA i Sopockiego Towarzystwa Ubezpieczeń na Życie ERGO He-

stia SA od początku funkcjonowania obu spółek. W obu odpowiada za obszary finansów i organizacji. Jest członkiem Komitetu ds. Audytu Polskiej

Izby Ubezpieczeń. Został również odznaczony Medalem PIU „Zasłużony dla Ubezpieczeń”.

Dialog ma znaczenie

Miękkie kompetencje dają twarde wyniki – to myśl, która doskonale obrazuje aktualne potrzeby rynku pracy, pracodawców oraz współczesne otoczenie rynkowe. Umiejętności interpersonalne, takie jak zdolność komunikacji werbalnej i niewerbalnej, umiejętność współpracy, rozwiązywania konfliktów, empatia czy przywództwo, nabierają coraz większego znaczenia i mają ogromny wpływ na sukces całej firmy. Wysuwają się również na pierwszy plan w procesie rekrutacji, stanowiąc często nie lada wyzwanie, szczególnie w przypadku finansistów, którzy zazwyczaj są osobami o umysłach ścisłych.



Justyna Chmielewska

business manager w Hays Poland

W ostatnich latach nastąpiła znaczna ewolucja roli dyrektora finansowego w organizacji. Obecni CFO to już nie tylko osoby odpowiedzialne za księgowość, kontroling, czy zarządzanie środkami, lecz także doskonali menedżerowie, którzy – dzięki swojej wiedzy merytorycznej oraz interdyscyplinarnym umiejętnościom – pełnią strategiczną funkcję w organizacji. Pełnią rolę partnera dla zarządu, a jednocześnie często również lidera zmian dla członków organizacji, dla których zrozumienie zawłości procesów biznesowych i wynikających z nich korelacji przekładających się na wyniki finansowe jest kluczowe, aby realizować z sukcesem powierzone im zadania.

Kluczowe kompetencje

Dyrektor finansowy zajmuje szczególne miejsce w strukturze firmy, zarządzając niejako całym przedsiębiorstwem. Uzyskane przez niego

informacje, strategia dotycząca chociażby polityki cenowej, są kluczowe nie tylko dla menedżerów, zespołu, przełożonych, pracowników, ale również inwestorów, kontrahentów i klientów. Z jednej strony odpowiedzialność za obecne wyniki oraz rentowność organizacji, z drugiej natomiast konieczność budowania pozycji w dłuższej perspektywie sprawiają, że Dyrektorzy Finansowi muszą ściśle współpracować nie tylko ze swoim zespołem (główny księgowy, księgowi, analitycy finansowi), ale także z zarządem, menedżerami innych działów oraz doradcami zewnętrznymi. Aby ta współpraca była jak najbardziej efektywna osoby te muszą mieć wysoko rozwinięte kompetencje związane z zarządzaniem zespołem oraz przywództwem.

Pociągać tłumy

Współczesny dyrektor finansowy, jako kluczowy strateg organizacji, musi umieć pociągać za sobą tłumy oraz przekonać osoby z różnych szczebli przedsiębiorstwa, że firma podąża w dobrym kierunku. Tu również zdecydowanie przydają się umiejętności kształtowania autorytetu oraz ustalania granic w ramach współpracy z innymi. Żaden dyrektor finansowy nie będzie w stanie osiągnąć sukcesu, jeśli nie będzie umiejętnie zarządzał swoim

zespołem, odpowiednio go motywował, wydobywając potencjał każdego członka zespołu oraz zwiększając zaangażowanie w osiąganie najlepszych wyników. Dyrektor finansowy to nie tylko kierownik, lider i przywódca, ale także coach oraz mentor.

Należy pamiętać, że w nowoczesnych organizacjach kluczowe decyzje coraz częściej mają charakter zespołowy. Sprawia to, że zarówno zarząd, jak i pracownicy innych działów, bywają zaangażowani w drobne kwestie związane z finansami. Zadaniem dyrektora finansowego jest wyposażenie ich w odpowiednią wiedzę. Żadna decyzja finansowa nie pozostaje bez wpływu na inne działy i procesy w firmie.

Mówić zrozumiale

Umiejętność komunikacji, rozumiana również jako umiejętność przełożenia często trudnych mechanizmów rządzących rynkiem finansowym na język zrozumiały dla laika jest kluczowa, aby odnieść sukces. Jeśli pracownicy nie będą w stanie odpowiedzieć sobie na pytanie: „dlaczego w ten sposób działamy?”, „jakie są nasze priorytety/ kluczowe zadania?” istnieje spore ryzyko utraty dużej części zysków bądź udziału w rynku. Warto przy tym pamiętać, że komunikacja to proces dwustronny, w którym umiejętność słuchania również pełni istotną rolę. Czy możemy sobie bowiem wyobrazić chociażby proces budżetowania czy zarządzania kosztami bez zrozumienia celów i specyfiki innych działów? Uzyskana w ten sposób wiedza, budując świadomość biznesową dyrektorów finansowych, pozwalając na umiejętne identyfikowanie ryzyka, obszarów wymagających ulepszeń, jest podstawą do tego,

aby podejmowane przez nich decyzje miały dodatni wpływ na biznes.

Elastyczne podejście

Warto również podkreślić wagę takich cech, jak proaktywność, czy innowacyjność. Owszem, działania dyrektorów finansowych obostrzone są licznymi przepisami prawa, standardami sprawozdawczości, czy regułami raportowania. Jednocześnie, pomimo istnienia pewnych kanonów controllingu, każda branża wymaga innego, elastycznego podejścia uzależnionego od aktualnej sytuacji w firmie, co również stanowi klucz do sukcesu na tym stanowisku.



Umiejętność komunikacji, rozumiana również jako umiejętność przełożenia często trudnych mechanizmów rządzących rynkiem finansowym na język zrozumiały dla laika jest kluczowa, aby odnieść sukces.

Mając świadomość roli umiejętności miękkich warto zastanowić się, w jaki sposób możemy zweryfikować takie kompetencje już na etapie rozmowy kwalifikacyjnej, aby wybrać jak najlepszą osobę w procesie rekrutacji. Jednym z podstawowych narzędzi jest wywiad behawioralny, który polega na przeprowadzeniu analizy historii sukcesów i porażek kandydata o kluczowym znaczeniu dla historii kariery. Zadaniem kandydata jest szczegółowy opis pewnych konkretnych zachowań opartych o doświadczenia w przeszłości. Najczęściej wykorzystywanym modelem prowadzenia wywiadu opartego na kompetencjach jest model STAR (Situation: konkretna sytuacja mająca miejsce w karierze zawodowej kandydata, T- task, konkretne zadanie lub problem, z którym kandydat musiał się zmierzyć, A- action, pytanie o konkretne działania podjęte w takiej sytuacji przez kandydata, R- result, wynik tych działań połączony z ich oceną oraz wnioskami).

Rekruterzy nierzadko stosują również model tzw. lejka, rozpoczynając konwersację od pytań otwartych, a następnie zadając pytania pogłębiające. Bardzo często w procesie rekrutacyjnym wykorzystywane są także różnego rodzaju testy psychometryczne mierzące kompetencje, predyspozycje, umiejętności społeczne czy też motywację. Dzięki uzyskanym wynikom jesteśmy w stanie – w bardzo obiektywny sposób – określić mocne strony kandydata czy też obszary do rozwoju, co z kolei wraz z oceną merytoryczną wiedzy z obszaru finansów, a także analizą doświadczenia, stanowi idealną receptę na znalezienie najlepszego dla organizacji dyrektora finansowego.

Coraz szersza rola CFO

Bez względu na skalę działalności, branżę i formę organizacyjno-prawną wszystkie firmy funkcjonują w otoczeniu, które stawia im nowe wyzwania. Globalizacja wpływająca na popyt i podaż produktów oraz usług, coraz bardziej wymagający rynek pracy dla przedsiębiorstw, rozwój nowych technologii, dynamiczne zmiany w otoczeniu gospodarczym i politycznym, stały rozwój funkcji outsourcingu – to wszystko wymusza zmiany w rolach kluczowej kadry zarządzającej, w tym także CFO.



Joanna Skrobiranda

dyrektor ds. strategii i rozwoju w BSS

CFO – przede wszystkim to funkcja kojarzona głównie z obszarami zarządzania finansami i księgowością, dziś wymaga uzupeł-

nienia roli z uwagi na wyzwania rynkowe i konieczność uelastycznienia struktur zarządczych. Bez względu na to w jakim miejscu struktury organizacyjnej jest umiejscowione stanowisko CFO – jego zadania i cele wychodzą ze swej operacyjnej roli nadzorującej funkcjonowanie działów finansowo-księgowych i przesuwają się w coraz bardziej strategicznym kierunku, obejmującym już nie tylko wyłącznie obszary stricte finansowe. CFO to strategiczny partner CEO.

Nie trend, a realna potrzeba

Jako outsourcer usług finansowo-księgowych mamy możliwość obserwowania z bardzo bliska zmian roli CFO w polskich przedsiębiorstwach, gdyż te zmiany dotyczą obszarów naszej współpracy z klientami. Aktualny trend, a w zasadzie realna potrzeba, coraz częściej wprowadza CFO do zarządów przedsiębiorstw. Bycie na bieżąco z aktualnie prowadzonymi projektami firmy, z jej planami strategicznymi w różnych obszarach pozafinansowych daje CFO możliwość szybkiego przełożenia tych informacji na budowane biznes plany i business case'y, weryfikację budżetów i inwestycji – na modyfikację strategii finansowej. Nowe technologie implementowane w organizacji także wymusiły większe zaangażowanie CFO w analizę ryzyka, które jest immanentnie wpisane w działania innowacyjne,

a te z kolei najczęściej wiążą się z inwestycjami.

Połączone kompetencje

Organizacje coraz częściej potrzebują dyrektorów finansowych łączących kompetencje finansowe z szerszą wiedzą – w zakresie zarządzania zmianą, implementacji rozwiązań IT, budowania strategii, czy zarządzania efektywnością procesów i pracowników. Oczekuje się, że CFO będzie potrafił w bardzo zmiennym otoczeniu szybko reagować, integrować strategiczne obszary firmy i wspólnie z CEO przeprowadzać firmę przez niezbędne zmiany. Realizacja szerszej roli CFO często możliwa jest dzięki wykorzystaniu rozszerzonej funkcji outsourcingu. Przeniesienie procesów finansowo-księgowych na zewnątrz organizacji uwalnia nie tylko zasoby organizacji, ale też samego CFO od wielu zadań operacyjnych.

Outsourcing daje też możliwość elastycznego reagowania na zmieniającą się rolę CFO, czy rozwój organizacji, a wypracowana relacja CFO ze sprawdzonym dostawcą pozwala na naturalne i łatwe rozbudowanie współpracy np. o obszary rachunkowości zarządczej, controllingu personalnego, konsolidacji sprawozdań finansowych, czy pozyskiwania źródeł finansowania. Rosnące wymagania wobec CFO wzmagają też rosnące oczekiwania wobec outsourcingu finansowo-księgowego. Dobry outsourcer, dostarczający wartość dodaną, musi wyprzedzać pytania klienta, dysponować stale aktualną wiedzą i sztabem ekspertów wspierających decyzje biznesowe, gotowych do zaangażowania w pojawiające się projekty klienta (np. biznesowe, czy optymalizacyjne) – być prawdziwym partnerem biznesowym dla CFO i dla organizacji.