

DYREKTOR FINANSOWY 2019



CFO, czyli kto? Rola i znaczenie dyrektora finansowego w strukturze organizacyjnej

Kim współcześnie jest CFO (Chief Financial Officer)? Dyrektorem, menedżerem, członkiem zarządu czy wiceprezesem? W dobie ciągłych zmian zarówno w organizacji, jak i otaczającym nas świecie z nieustannie rosnącym znaczeniem nowych technologii nazwa stanowiska i zajmowana pozycja jest tak naprawdę drugorzędna. Zdecydowanie ważniejsze są decyzje podejmowane przez CFO danej organizacji.



Ewa Wiszowaty

Head of Finance, Netology

Obecnie dyrektor finansowy zajmuje się nie tylko poprawnym zarządzaniem finansami, ale przede wszystkim tworzeniem odpowiednich procedur, wprowadzaniem kluczowych dla zmieniającego się otoczenia

biznesowego modyfikacji oraz zarządzanie ryzykiem, nie tylko finansowym. Warto podkreślić, że CFO powinien wspierać procesy wspierające poprawę funkcjonowania firmy oraz wpływające na poprawę jej konkurencyjności na rynku, dlatego też rola dyrektorów finansowych ewoluje i staje się kluczowa.

Optimalizacja

Jeszcze kilka lat temu głównymi obowiązkami dyrektora finansowego było: optymalizowanie struktury kosztów i poziomu majątku obrotowego, optymalizowanie polityki

podatkowej, nadzór nad przygotowaniem sprawozdań finansowych i budżetów kosztowych. Dziś termin „optymalizacja” mieści bardzo wiele znaczeń, również tych pejoratywnych, dlatego CFO zajmuje się obecnie nie tyle optymalizowaniem, co poszukiwaniem innowacyjnych rozwiązań, które mają konkretne (i pozytywne) przełożenie na funkcjonowanie organizacji. Tacy dyrektorzy są najbardziej rozchwytywani na rynku pracy i z tego powodu powinni posiadać szeroką wiedzę horyzontalną, wykraczającą poza obszar finansów, ale dotyczącą również zakresu sprzedaży, technologii czy logistyki. Tylko w ten sposób może uchwycić i zrozumieć kontekst biznesowy, w jakim funkcjonuje firma. Kluczem do sukcesu każdego dyrektora finansowego jest ścisła współpraca z managerami innych działów. Często CFO jest „prawą ręką” zarządu, dzięki czemu może wprowadzić

istotne zmiany w krótkim czasie, zgodnie ze strategią spółki.

Unikatowe kompetencje

Unikatowe kompetencje współczesnego CFO ewoluują w zależności od rozmiaru organizacji. W dużych przedsiębiorstwach osoby zarządzające finansami mają wpływ tylko i wyłącznie na określony wycinek danego procesu. W mniejszych firmach CFO zarządza nie tylko finansami, ale również podejmuje (lub ma na nie istotny wpływ) decyzje administracyjne czy związane z rozwojem technologicznym. Dzisiaj chyba nikogo nie zaskakuje stwierdzenie, że konkurencyjność na rynku jest uzależniona od inwestycji w nowoczesne technologie i również o tym powinni pamiętać dyrektorzy finansowi. Obserwując powyższe obszary działalności CFO i jego rosnące znaczenie w strukturach firm trzeba pamiętać, że duża wiedza dotycząca

polityki finansowej musi iść w parze z kompetencjami miękkimi takimi jak umiejętność prowadzenia dialogu. Tylko ten CFO, który potrafi słuchać i nie jest obojętny na potrzeby innych, zdaje sobie sprawę, iż siła sukcesu tkwi w zespole. Dzięki temu ma szansę wdrożyć procesy, które realnie wpłyną na poprawę kondycji finansowej firmy, a tym samym poprawę komfortu pracy poszczególnych pracowników. CFO musi być gwarantem zarówno dla pracowników, partnerów biznesowych oraz klientów, że w przypadku niekorzystnych uwarunkowań rynkowych stabilność danej organizacji nie zostanie zachwiana. Konkludując, rolą dyrektora finansowego jest bycie liderem zmian, które mają znaczący wpływ na realizację kluczowych celów firmy oraz, co nie mniej ważne, dopilnowanie, aby obrane przez firmę strategiczne cele zostały zrealizowane.

Wyciągnąć wnioski z błędów

Błędy mogą pojawić się nawet w bardzo dobrze zorganizowanych oraz sprawnie działających systemach księgowych i finansowych. Ich źródłem mogą być pomyłki arytmetyczne, niedopatrzienia i utrudnienia w przepływie informacji z innych działów do księgowości. Może to prowadzić do pominięcia istotnych operacji w księgach czy nieprawidłowości w zastosowaniu przyjętych zasad rachunkowych lub ich interpretacji.



Beata Ławecka

biegła rewident, dyrektor w Dziale Usług Księgowych, Mazars

tości szacunkowych, poprawianie błędów, zdarzenia następujące po dniu bilansowym – ujęcie i prezentacja”. Istotne będą błędy, w następstwie których nie można uznać sprawozdania finansowego za rzetelnie i jasno przedstawiającego wynik finansowy czy sytuację majątkową i finansową.

Nieuznane zostaną także te, które mogą pojedynczo lub łącznie wpłynąć na decyzje gospodarcze podejmowane na jego podstawie. Inaczej mówiąc, błąd jest znaczący wówczas, jeśli odbiorca sprawozdania finansowego może z niego wyciągnąć niewłaściwe wnioski. Zazwyczaj istotne są na przykład nieprawidłowości wynikające z inwentaryzacji majątku trwałego lub obrotowego, ponieważ często stanowią one dużą część aktywów jednostki.

Wartości szacunkowe

Należy zaznaczyć, że nie uznaje się za błędy zmian wartości szacunkowych. Na przykład kwota rezerwy

na koszty toczącego się postępowania sądowego jest zawsze wartością przybliżoną i różni się zazwyczaj od realnie poniesionych kosztów. Jeśli sprawa sądowa trwa kilka lat, to co roku należy zaktualizować jej wartość. Taka weryfikacja, w przypadku pozyskania nowych informacji będących podstawą dokonanych szacunków, nie jest zatem błędem, który należy korygować wstecz.

Korekty sprawozdań finansowych

Korekty błędów popełnionych w poprzednich latach obrotowych (w sytuacji, gdy nie ma już możliwości ich poprawienia we właściwym okresie sprawozdawczym) i uznane przez

kierownika jednostki za nieistotne, są księgowane w bieżącym roku finansowym, a tym samym wpływają na wynik finansowy. Natomiast w przypadku uznania błędu za istotny kwotę korekty ujmuje się w kapitale własnym i wykazuje jako zysk (stratę) lat ubiegłych. Przekształca się również retrospektywnie dane porównawcze sprawozdania finansowego tak, aby te za poprzedni okres, w którym popełniono błąd, stały się porównywalne z obecnym. Ponadto, w dodatkowych informacjach i objaśnieniach do sprawozdania finansowego, jednostka doprecyzuje się dokonaną korektą: opisuje błąd popełniony w poprzednich latach, wskazuje kwoty korekt dotyczących bieżącego roku obrotowego i każdej korekty z lat poprzednich oraz kwotę ewentualnych korekt odnoszących się do okresów wcześniejszych, różniących się od okresów uwzględnionych w danych porównawczych.

Cel dokonywania korekt

Prezentacja ma odzwierciedlać korektę retrospektywnie, czyli tak, jakby błąd skorygowano już w okresie, w którym został popełniony. Z tego powodu kwota korekty istotnego błędu, odnoszącego się do poprzednich okresów, jest wykazywana jako korekta bilansu otwarcia (po stronie aktywów lub pasywów w odpowiedniej pozycji), a drugostronnie w wyniku z lat ubiegłych, w kapitałach. Taka metoda prezentacji błędów jest zgodna z międzynarodowymi standardami rachunkowości, a wszystkie wymienione zabiegi mają na celu zapewnienie rzetelności danych i ich porównywalności.

Pomyłki zauważone w trakcie roku obrotowego, dotyczące bieżącego okresu, muszą być poprawiane na bieżąco. Sprawa wygląda nieco inaczej, gdy identyfikujemy błąd księgowy w poprzednim roku obrachunkowym, już po zatwierdzeniu sprawozdań finansowych. Nie ma wówczas możliwości dokonywania jakichkolwiek zmian w księgach rachunkowych w latach ubiegłych.

Istotność błędu

Zanim zostanie podjęta decyzja o sposobie korekty należy ocenić, czy wykryty błąd jest istotny. Choć pojęcie istotności nie zostało jednoznacznie zdefiniowane, to szereg wskazówek znajduje się w ustawie o rachunkowości i wydanym na jej podstawie Krajowym Standardzie Rachunkowości nr 7 „Zmiany zasad (polityki) rachunkowości, war-



Chcesz zmienić auto? Mamy dwa sposoby, dzięki którym zaoszczędzisz!

Marzysz o zmianie samochodu, ale nie chcesz przepłacać? Skorzystaj z rozwiązań oferowanych przez Carefleet, jedną z czołowych na polskim rynku firm specjalizujących się w finansowaniu i zarządzaniu pojazdami.



Bartosz Olejnik

dyrektor sprzedaży i marketingu w Carefleet

Auto w abonamencie: Twój Nowy Samochód

W garażu jak w życiu, czasami potrzebna jest zmiana. Dzięki nowej usłudze Carefleet Twój Nowy Samochód każdy może cieszyć się wymarzonym autem, płacąc znacznie niższe raty niż w przypadku kredytu samochodowego. W ramach oferty proponujemy finansowanie fabrycznie nowych, starannie wyselekcjonowanych aut z funkcjonalnym wyposażeniem oraz ich obsługę serwisową – wszystko za stałą, atrakcyjną opłatę miesięczną. Dodatkowo użytkownicy mogą skorzystać z preferencyjnych cen na zakup, przechowywanie i sezonową wymianę opon, pełne

ubezpieczenie (OC, AC, NNW) oraz Assistance. Umowy podpisywane są na okres od 24 do 60 miesięcy, a po ich zakończeniu istnieje możliwość wykupienia pojazdu na własność lub wymienienia go na nowy. Ponadto użytkownicy mogą obniżyć miesięczną ratę za wynajem, wnosząc wpłatę własną. W ofercie można znaleźć auta z różnych półek cenowych, np. Fiata 500 L (od 802,18 zł brutto/miesiąc), Mini Cooper Hatch (od 1038,64 zł), Hondę Civic Sport (od 1490,62 zł) czy BMW X3 (od 2007,61 zł). To bardzo atrakcyjna forma sfinansowania samochodu rodzinnego czy zrobienia prezentu żonie lub wybierającemu się na studia dziecku. W przypadku chęci zakupu auta spoza oferty standardowej, można przesyłać własne specyfikacje, a Carefleet przygotowuje indywidualną, najlepszą opcję finansowania danego samochodu. Szczegółowa oferta

dostępna jest na stronie www.carefleet.pl/noweauto.

Może sprawdzone samochody poleasingowe?

Z kolei osobom zainteresowanym kupnem samochodu używanego oferujemy sprawdzone i wiarygodne samochody poleasingowe. Niestety, zakup auta „z drugiej ręki” w Polsce wciąż często przypomina grę na loterii. Duża część pojazdów trafia na nasz rynek z Europy Zachodniej i często ich stan pozostawia wiele do życzenia. Na porządku dziennym są korygowane liczniki, powypadkowa przeszłość i różnego rodzaju problemy techniczne. Zupełnie inaczej jest w przypadku samochodów poleasingowych, które oferuje Carefleet. Korzyści z zakupu tego rodzaju aut jest wiele. Możemy tu mówić m.in. o wiarygodnym pochodzeniu, pełnej hi-

storii serwisowej czy naprawach wykonywanych w sprawdzonych serwisach, zgodnie z technologią przewidzianą przez producentów. W Carefleet przed skierowaniem samochodów używanych do sprzedaży każdy z nich podlega ocenie rzeczoznawcy, a wszystkie istotne informacje na temat stanu pojazdu są udostępniane potencjalnym nabywcom. W naszej ofercie posiadamy zarówno osobowe jak i dostawcze auta poleasingowe większości marek dostępnych na polskim rynku. Proponujemy pojazdy z różnych segmentów, roczników oraz z różnymi przebiegami. Samochody poleasingowe sprzedajemy w naszych stacjonarnych Centrach Sprzedaży w Magnicach, Ożarowie Mazowieckim oraz w Piasecznie a także na aukcjach internetowych oraz w serwisach takich jak otomoto.pl.

DYREKTOR FINANSOWY ROKU 2019

Szanowni Państwo!

O tym, że rola dyrektora finansowego nieustająco ewoluuje, nie musimy Państwu przypominać. Jednak to, że na tym wymagającym stanowisku w firmach funkcjonujących na polskim rynku zachodzą istotne zmiany,

warto przypominać. Dlatego kolejny raz prezentujemy Państwu CFO, którzy naszym zdaniem zasługują na uwagę. Sprawdźcie, kto dziś zarządza finansami i robi to efektywnie.

Redakcja

Rafał Kozłowski

wiceprezes zarządu nadzorujący Obszar Finansów i Rachunkowości, PKO Bank Polski

Od 2012 r. związany jest z PKO Bankiem Polskim, gdzie odpowiadał m.in. za uruchomienie banku hipotecznego. Od powstania PKO Banku Hipotecznego, jako prezes zarządu, odpowiadał za rozwój tej instytucji. Pod jego kierownictwem bank szybko stał się największym emitentem listów zastawnych na krajowym rynku, prowadził też największe emisje polskich listów zastawnych za granicą. Rafał Kozłowski jest absolwentem SGH, Uniwersytetu War-

szawskiego i University of Illinois, gdzie w 2008 r. ukończył studia Executive MBA. Z branżą bankową związany od 1995 r. Pracował na stanowiskach kierowniczych w Powszechnym Banku Kredytowym, Banku BPH PBK, Banku Pekao i PKO Banku Polskim. Pełnił także funkcje dyrektora finansowego i członka zarządu w Corporation of European Pharmaceutical Distributors N.V. w Amsterdamie, gdzie zarządzał holdingiem 160 spółek w Polsce, Wielkiej

Brytanii i na Litwie. W toku kariery zawodowej zajmował się konstruowaniem strategii i budżetu banków oraz ich monitorowaniem, sporządzaniem analiz finansowych i sprawozdań giełdowych oraz przygotowywaniem ofert publicznych i transakcji akwizycji zagranicznych podmiotów. Jest najwyższej klasy specjalistą w zakresie controllingu, rachunkowości i sprawozdawczości, ryzyka finansowego oraz bankowości hipotecznej.



Jacek Michalak

członek zarządu ds. finansowych, Selena FM

Jacek Michalak w 1988 r. ukończył studia na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego, kierunek Finanse i Bankowość. W czasie kariery zawodowej odbywał szkolenia i kursy na znanych europejskich uczelniach biznesowych m.in. INSEAD, IMD, ESADE. W 2002 r. ukończył INSEAD International Management Program i uzyskał status „INSEAD alumni”.

W latach 1992–1995 pracował dla Huhtamaki, Leaf Poland jako dyrektor finansowy, w latach

1995–1998 dla PepsiCo, Wedel pełniąc funkcję kontrolera finansowego.

W kolejnych latach 1998–1999 pracował dla PepsiCo, Frito Lay, Londyn jako kierownik planowania na region Europa, Bliski Wschód i Afryka, a w latach 1999–2000 w PepsiCo Frito Lay jako kontroler regionalny Europy Wschodniej.

Następnie pełnił funkcję dyrektora finansowego i członka zarządu w firmie Carlsberg Poland (Okocim), Carlsberg UK z siedzibą w Northampton oraz

Carlsberg Shared Service Center Poznań, w której pełnił również funkcję dyrektora naczelnego. W latach 2011–2012 pracował dla Petrolot Warszawa, pełniąc funkcję dyrektora finansowego. W latach 2012–2019 pełnił funkcję dyrektora finansowego w ZT „Kruszwica” i był członkiem zarządu spółki. Zgodnie z uchwałą podjętą przez Radę Nadzorczą Selena FM w dniu 24 czerwca 2019 r. został powołany z dniem 1 lipca 2019 r. na członka zarządu ds. finansowych (CFO) Selena FM.

Adam Pawlak

dyrektor finansowy, członek zarządu, Moto-Profil

Na bazie studiów na Akademii Ekonomicznej w Katowicach i zdobyciu w latach 90. doświadczeń w bankowości oraz działalności logistycznej, od roku 1998 zaangażowany był w Grupie BIG Banku Gdańskiego w projektach rozwoju sieci dystrybucji (Eurobig Services) oraz w obszarze finansowania transakcji handlowych, faktoringu i finansowania łańcucha dostaw (Forin). Doświadczenia na stanowisku dyrektora fi-

ansowego zdobył w TM Steel, dystrybutorze wyrobów hutniczych, gdzie odpowiadał za całość zagadnień finansowych spółki i podmiotów powiązanych. W ramach rozwijającego się projektu grupy General Motors w zakresie finansowania łańcucha dostaw pracował od 2005 r. w GMAC Commercial Finance i od 2008 r. w strukturach Skandinaviska Enskilda Banken AB. 11 lat doświadczeń w GMAC i SEB w zakresie organizo-

wania rozliczeń pomiędzy firmami współpracującymi w łańcuchu dostaw przyniosły dbałość o niezawodny przebieg rozliczeń dostaw oraz budowanie wartości dla mniejszych uczestników procesu dostaw, gdzie współpraca z dużym partnerem wpływała na dostępność finansowania uruchomionego w łańcuchu dostaw. Od 2016 r. pracuje w Moto-Profil, po 13 latach pracy doradczej „z zewnątrz” na rzecz tej spółki.



Jarosław Pleskot

dyrektor finansowy, Carefleet

Mgr inż. zarządzania i marketingu, absolwent Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Kariere w instytucjach bankowych rozpoczął w 2001 r. Jego doświadczenie zawodowe oparte jest na współpracy z wiodącymi polskimi i międzynarodowymi instytucjami finansowymi, w tym m.in. PKO BP, Raiffeisen Bank Polska,

Eurobank i EFL. Od 12 lat związany zawodowo z Carefleet. Jako dyrektor finansowy sprawuje nadzór nad finansami i budżetowaniem, zajmuje się planowaniem bieżącej i długoterminowej działalności spółki. Ponadto kieruje działem rachunkowym, finansowym oraz informatycznym Carefleet. Członek Honorowy Koła Naukowego Rynków Finansowych „Futures”,

wcześniej inicjator, założyciel i prezes Koła Naukowego Rynków Finansowych „Futures” działającego przy Wydziale Informatyki i Zarządzania na Politechnice Wrocławskiej. Wykładowca na studiach podyplomowych w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu. Autor wielu publikacji i artykułów. Pasjonat ornitologii, filozofii i numizmatyki.

Magdalena Strumpf-Żurek

dyrektor Departamentu Finansów i Kontrolingu, Idea Getin Leasing

Z wykształcenia historyk sztuki, z wyboru i powołania księgową. Z finansami związana od prawie 25 lat. Doświadczenie zawodowe zdobywała, przechodząc przez wszystkie szczeble kariery, zaczynając od księgowej przez kontrolera rachunkowości, samodzielnie księgową i główną księgową. Skończyła kursy zawodowe, następnie podyplomowe studia z rachunkowości i kontroli finansowej na Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu oraz otrzymała świadectwo kwalifikacyjne wydane przez Ministra Finansów,

uprawniające do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych. Obecnie jest na końcowym etapie zdobywania uprawnień biegłego rewidenta. Z Idea Getin Leasing związana od 2008 r. (do 2014 jako VB Leasing Polska SA). Odegrała kluczową rolę w fuzji księgowej spółek VB Leasing i Idea Leasing (2015 r.) oraz Idea Leasing i Getin Leasing (2018 r.). Szefuje prawie 90-osobowemu zespołowi, organizując pracę pracowników sprawozdawczości, podatków, księgowości, kontrolingu, płatności i rozrachunków. Odpowie-

dzialna za płynność finansową oraz bezpieczeństwo podatkowe spółek Grupy Kapitałowej Idea Getin Leasing. Do jej największych sukcesów należy zbudowanie dobrze zmotywowanego, fachowego zespołu pracowników, organizacja od podstaw rachunkowości dla nowo powstałych spółek córek, efektywne przeprowadzenie od strony rachunkowej wielokrotnych restrukturyzacji jak przejęcia, podziały i połączenia spółek oraz odzyskanie znaczących zwrotów VAT z tytułu „złych długów”.



DYREKTOR FINANSOWY ROKU 2019

O predyspozycjach i wiedzy niezbędnych do sprawnego pełnienia funkcji dyrektora finansowego

Funkcja dyrektora finansowego, a także główne obowiązki oraz predyspozycje wymagane na tym stanowisku szczególnie w ostatnich latach uległy zasadniczej zmianie. Jeszcze kilkanaście lat temu, aby firma dobrze funkcjonowała, wystarczyło zatrudnienie sumiennego księgowego do zarządzania finansami.

Jacek Studziński

dyrektor finansowy, LeasePlan
Fleet Management (Polska)

Wraz z rozwojem presji konkurencyjnej, związanej m.in. z obniżeniem się barier wejścia na nowe rynki zbytu, okazało się, że przedsiębiorstwa potrzebują kogoś więcej niż tylko osoby koncentrującej się na poprawnym ewidencjonowaniu faktur oraz przygotowaniu wymaganych prawem sprawozdań finansowych. Obecnie otoczenie prawne i technologiczne firm podlega dynamicznym zmianom, co wiąże się z koniecznością nieustannego przystosowywania się do nowych wymogów regulacyjnych oraz gotowości do wykorzystania pojawiających się rozwiązań technologicznych do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Wyzwania, z którym, przedsiębiorstwa muszą się zmierzyć, często płyną też z wnętrza organizacji, a w szczególności z błędnie ustawionych systemów motywacyjnych, składających spółkę i jej pracowników do działań, które w średnim bądź długim okresie negatywnie wpływają na wartość firmy i stopę zwrotu.

Strateg

Dobry dyrektor finansowy to przede wszystkim strateg, który

pomaga podejmować decyzje zarządowi, bazujące na analizie faktów i liczb. Wie też, jak ustrzec firmę przed problemami związanymi z ryzykiem niewypłacalności, a także jakie ryzyko związane jest z poszukiwaniem najwyższych stóp zwrotu za wszelką cenę. Umie też porównać zyskowność odmiennych projektów inwestycyjnych i zarekomendować zarządowi optymalne dla firmy rozwiązanie. Do obowiązków dyrektora finansowego należy też zaprojektowanie optymalnej struktury finansowania firmy tak, aby unikać nadmiernego korzystania z kapitału obcego lub, w uzasadnionych sytuacjach, zastosowania tzw. dźwigni finansowej.

Duża różnorodność modeli biznesowych i organizacyjnych, znacząca dynamika zmian przepisów, a także mnogość rozwiązań rachunkowych i interpretacji podatkowych powoduje, że nie ma potrzeby znajomości tychże rozwiązań i artykułów „na pamięć”. Dużo ważniejsza jest wiedza, gdzie takich odpowiedzi szukać i/lub kogo zapytać.

Kompetencje

Kolejną kompetencją wymaganą w coraz większym stopniu od CFO jest znajomość nowych technolo-

gii i umiejętność wykorzystania rozwiązań automatyzujących procesy w celu ich optymalizacji. Dyrektor finansowy stoi na straży dyscypliny kosztowej organizacji, dlatego obszar finansów powinien świecić przykładem w zakresie wydajności pracy.

Jeszcze niedawno szczególnie ważną rolą funkcji finansowej w przedsiębiorstwie było dostarczanie informacji zarządzającym i otoczeniu. Dzisiaj wiele firm cierpi raczej na

nadmiar danych, mnogość ich źródeł, ograniczony przepływ między systemami i wynikające z tego problemy ze spójnością informacji, ich analizą i wnioskowaniem. Stąd istotną kompetencją na stanowisku dyrektora finansowego jest umiejętność selekcji, integracji oraz interpretacji dostępnych danych liczbowych i parametrów finansowych. W takiej sytuacji nie wystarczy znajomość statystyki i metod ilościowych. Dużo ważniejsza wy-

daje się zdolność abstrakcyjnego myślenia i poszukiwania rozwiązań konkretnych problemów.

Ma to także wpływ na przebieg procesów rekrutacyjnych na stanowisko dyrektora finansowego – przyszły pracodawca coraz rzadziej pyta dziś kandydatów na tę pozycję o zagadnienia z zakresu rachunkowości czy funkcjonowania rynków finansowych, a coraz częściej prosi o rozwiązanie łamigłówek logicznych.



Jak nie dopuścić do kryzysu w firmie

Zmiany w strukturach przedsiębiorstwa, wdrażanie nowych pracowników czy sezon urlopowy – to momenty zmian, które stawiają przed firmami ogromne wyzwania organizacyjne. Wówczas przedsiębiorstwo jest najbardziej narażone na dezorganizację. Zaniedbanie podstawowych kwestii komunikacyjnych połączone z brakiem kontroli może doprowadzić do chaosu w firmie.

W zarządzaniu warto kierować się powszechnie znaną zasadą „lepiej zapobiegać niż leczyć”. Wczesne wdrożenie dobrych praktyk i stały monitoring przepływu informacji między pracownikami to czynniki, które w wymierny sposób przekładają się nie tylko na wewnętrzną organizację firmy, ale także na jej profesjonalny wizerunek.

Źródłem chaosu w miejscu pracy może być wiele. Ale bez względu na pochodzenie ma on negatywny wpływ na pracowników i zespoły pracownicze. Na poziomie indywidualnym praca w chaosie prowadzi do utraty poczucia kontroli nad wy-

konywanymi zadaniami, trudności w koncentracji uwagi i wzroście napięcia emocjonalnego, a w dalszej perspektywie przynosi rozdrażnienie i poczucie zmęczenia. To sprawia, że zaległości narastają, a w pracownikach pojawia się niechęć do miejsca, zespołu i pracodawcy – mówi dr Joanna Kot, psychoterapeutka i autorka projektu Droga Kobiety.

Chaos negatywnie wpływa również na relacje. Członkowie zespołów pracowniczych, a nawet całe działy zaczynają oskarżać się o niezrealizowane obowiązki. Pojawia się więc konflikt pochłaniający czas i energię pracowników, które mogliby przeznaczyć na

efektywną pracę realizującą założone cele. Długo trwające konflikty wynikające z chaosu prowadzą do poczucia wypalenia i mierzalnego spadku wydajności – dodaje.

Technologia przeciwko chaosowi

Naprzeciw rosnącym wymaganiom walki z chaosem stają firmy konsultingowe oraz twórcy oprogramowania wspomagającego zarządzanie procesami, projektami czy portfelami projektów. – Obserwując rozpisane procesy firmy, można zauważyć, jak przepływ pracy zmierza do wykonania całego projektu, a gdzie znajduje się tak zwane wąskie gardło, które spowalnia i dezorganizuje działania – tłumaczy Tekin Guvercin, prezes DAT Computer Concepts – firmy konsultingowej specjalizującej się w zarządzaniu projektami. – Na przykład za pomocą odpowiedniego oprogramowania można wprowadzić klarowny podział zadań i odpowiedzialności

pracowników, a także monitorować postęp prac, zgodnie z zadanym wcześniej procesem. Proces wdrażania działań zapewniających sprawne funkcjonowanie firmy w momentach tymczasowych braków kadrowych, zmian na stanowiskach zarządzających czy przyjmowania nowych zadań jest powtarzalny, trwa nieustannie i powinien konsekwentnie ewaluować. Wdrożenie odpowiedniej technologii, która zautomatyzuje procesy i obieg informacji, niewątpliwie jest rozwiązaniem, które efektywnie zapobiegnie chaosowi. Przed pracodawcami stoi kolejne organizacyjne wyzwanie związane ze zmianą modelu współpracy i rosnącą grupą freelancerów oraz osób wykonujących pracę poza biurem. Szacuje się, że w Polsce do 2021 r. liczba ta przekroczy milion osób i będzie się powiększać. Dostępna na rynku technologia musi odpowiadać na dynamiczną sytuację i wspierać proces komunikacji

związany z potrzebą natychmiastowego i niezawodnego dostępu do danych z dowolnego miejsca. Jednocześnie niezbędne jest zapewnienie kontroli poszczególnych etapów realizacji zadań w czasie rzeczywistym. – Obecnie komunikacja z wykorzystaniem kanałów online jest standardem. Nasze rozwiązanie jako zaawansowane rozwiązanie chmurowe wpisuje się w najnowocześniejsze trendy technologiczne. Jedną platformą systemową umożliwia kolaborację pracowników oraz bezpieczny dostęp do danych w ramach ich kompetencji. Wysokie możliwości personalizacji sprawiają, że oprogramowanie może służyć firmom o różnej strukturze i specyfice. Zyskują na tym pracodawcy – sprawniej nadzorując projekty – oraz pracownicy, wykonując zadania bardziej efektywnie – dodaje Iwona Bogucka, CEO ISETIA. 1. Raport Useme Freelancing w Polsce – edycja 2018

DYREKTOR FINANSOWY ROKU 2019

Ostre przepisy podatkowe jak pętla wokół CFO

Aż 78 proc. dyrektorów finansowych w Polsce odczuwa zaostrenie praktyki podatkowej fiskusa w ostatnim roku. To wzrost o 6 pkt. proc. w stosunku do zeszłorocznego badania. Spada odsetek CFO popierających działania Ministerstwa Finansów.

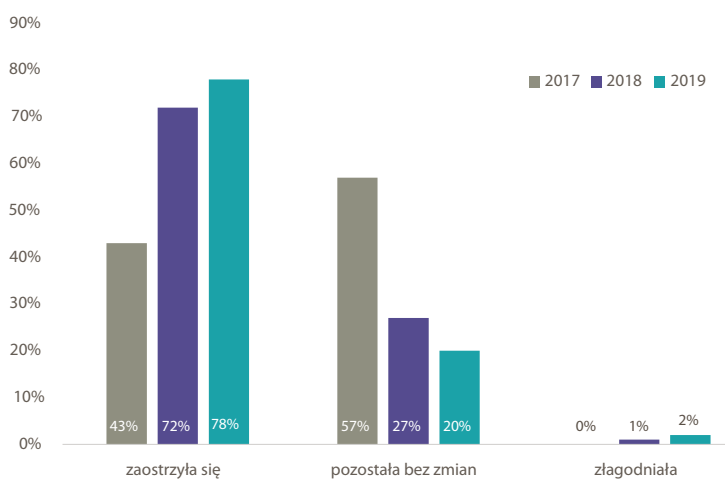
W ostatnich latach Ministerstwo Finansów wprowadziło wiele zmian i regulacji w polskim systemie podatkowym. Zmiany te, coraz bardziej uciążliwe dla podatników, w dużej mierze dotyczą dyrektorów finansowych firm działających w Polsce. To oni muszą bezbłędnie orientować się w nowych przepisach i praktyce podatkowej, żeby zapewnić swoim firmom prawidłowe prowadzenie spraw finansowych. Dlatego firma audytorsko-doradcza Grant Thornton i towarzystwo ubezpieczeniowe Euler Hermes już po raz trzeci zapytały polskich CFO, jak odbierają wprowadzone w ostatnim roku zmiany.

Odczuwalne zaostrenie przepisów

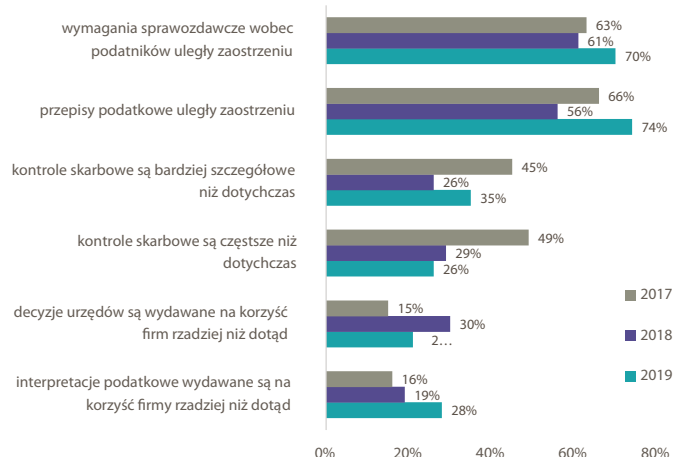
Z najnowszej edycji raportu wynika, że zdecydowana większość CFO, bo aż 78 proc. ankietowanych, odczuwa dalsze zaostrenie polityki podatkowej wobec firm w Polsce. Tegoroczny wynik jest o 6 pkt. proc. wyższy niż

w badaniu z 2018 roku i aż o 35 pkt. proc. wyższy niż w 2017 roku. Polscy CFO zapytani o obszary, w których ich firmy odczuwają najsilniejsze zmiany, w zdecydowanej większości (74 proc. ankietowanych) wskazali dalsze zaostrenie przepisów podatkowych oraz zaostrenie wymagań sprawozdawczych wobec podatników (70 proc. badanych). To duży wzrost w stosunku do badania z zeszłego roku, w którym na to pytanie tak odpowiedziało odpowiednio 56 proc. i 61 proc. ankietowanych. Kolejne wprowadzone przez fiskus zmiany, które odnotowali polscy dyrektorzy finansowi, to wzrost szczegółowości kontroli skarbowych (35 proc. ankietowanych) oraz rzadsze wydawanie interpretacji podatkowych korzystnych dla przedsiębiorców (28 proc.). To wzrost o 9 pkt. proc. rok do roku w przypadku obu obszarów. Z kolei w ocenie częstotliwości samych kontroli skarbowych oraz wydawania korzyst-

Wykres 1. Jak z Pana(-i) perspektywy zmieniła się praktyka podatkowa urzędów skarbowych wobec przedsiębiorstw w ostatnich 12 miesiącach?



Wykres 2. W jakim obszarze najmocniej zmieniła się polityka podatkowa rządu w ostatnich 12 miesiącach? (odsetek osób, które w poprzednim pytaniu zaznaczyły „zaostrzyła się”)



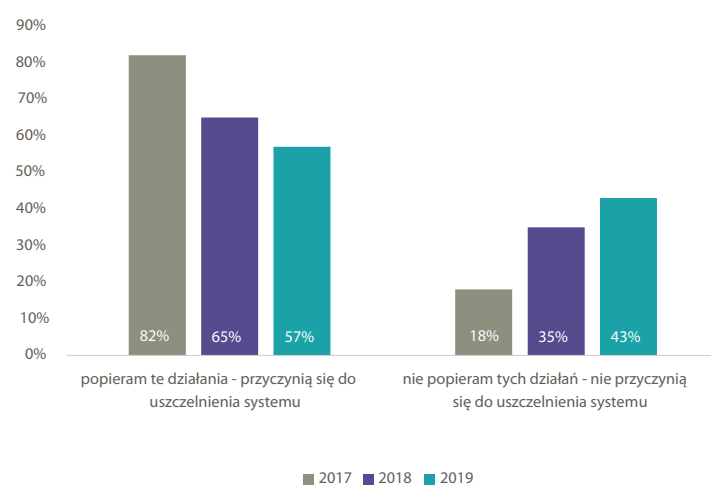
”
Zdecydowana większość CFO, bo aż 78 proc. ankietowanych, odczuwa dalsze zaostrenie polityki podatkowej wobec firm.

nych dla firm decyzji fiskusa badani CFO zauważyli złagodzenie praktyki podatkowej – zaostrenie na tym obszarze widzi odpowiednio 26 proc. (spadek z 29 proc. rok temu) oraz 21 proc. (spadek z 30 proc. rok temu) ankietowanych.

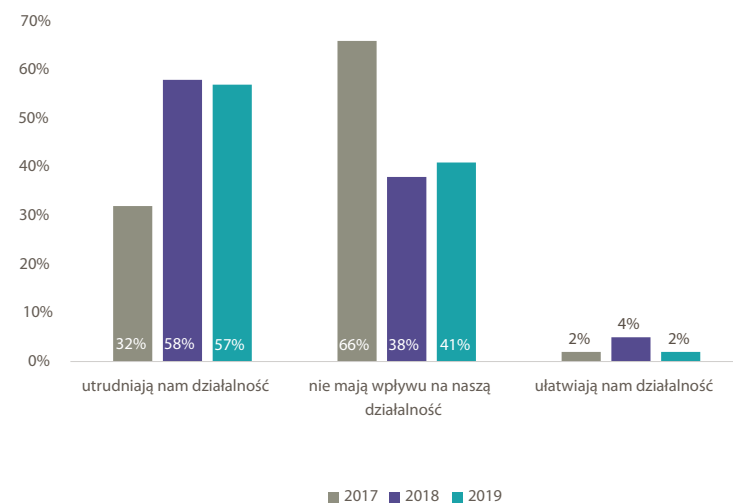
– Trudno dziwić się pogarszającym się nastrojom CFO. Ostatni rok to czas, w którym na podatników nakładane były nowe obowiązki i wymogi sprawozdawcze. Co więcej, w przyszłym roku niezadowolone może wzrosnąć, np. ze względu na nowe obowiązki raportowania schematów podatkowych. Trwająca od kilku lat fala zmian w przepisach podatkowych wydaje się nie mieć końca. Zmienia się nie tylko konstrukcja podatków, ale też na podatników nakładane są nowe obowiązki sprawozdawcze, które powodują zamęt i niepokój. Choć zdajemy sobie sprawę z dobrych intencji pracodawcy, to – wbrew zapowiedziom – trudno doszukać się uproszczeń przepisów i minimalizacji obciążeń. Głównym problemem jest jakość stanowionego prawa. Do zmian bowiem wszyscy jesteśmy przyzwyczajeni, natomiast bez odzewu pozostają prośby o jasność i czytelność przepisów. Ostatnio po wprowadzeniu zmian kluczowe jest to, jak wypowie się minister finansów w objaśnieniach. Analiza przepisów niewiele bowiem rozjaśnia. Jeżeli to się nie zmienia, to niezadowolenie CFO i w ogóle podatników będzie narastać. Do tego dochodzi dublowanie obowiązków sprawozdawczych oraz przerzucanie odpowiedzialności na zarządy spółek (w tym CFO) poprzez żądanie różnego rodzaju oświadczeń. Nie byłoby to potrzebne, gdyby przepisy były jasne i jednoznaczne – tłumaczy Dariusz Gałązka, partner w Grant Thornton, szef Zespołu Doradztwa Podatkowego.

Coraz mniej pozytywnych opinii
W efekcie regularnie kurczy się grono CFO pozytywnie oceniających wysiłki resortu finansów, mające służyć

Wykres 3. Jak ocenia Pan(-i) skuteczność wprowadzonych przez Ministerstwo Finansów działań mających uszczelnić system podatkowy (np. podział źródeł przychodów na pochodzące z działalności oraz na zyski kapitałowe, wprowadzenie limitu dla usług niematerialnych, zmiany w podatku u źródła, JPK dla wszystkich)?



Wykres 4. Jak wspomniane działania MF wpływają na Państwa firmę?



uszczelnieniu systemu podatkowego. Jeszcze w 2017 roku popierających działania MF było aż 82 proc. respondentów. Rok później – w 2018 roku – ich liczba spadła do poziomu 65 proc., a w tym roku ten negatywny trend jeszcze bardziej się pogłębił i już tylko 57 proc. polskich CFO korzystnie oceniło działania ministerstwa. Wyniki tegorocznego badania wykazują, że polscy CFO nadal czują się mocno zaniepokojeni zaostrażającą się polityką fiskalną państwa. Aż 57 proc. ankietowanych (58 proc. w 2018 roku) uważa, że działania MF utrudniają im prowadzenie biznesu. Jeszcze dwa lata wcześniej – w 2017 roku – takich odpowiedzi było niemal o połowę mniej (32 proc.). Cieszyć może jednak fakt, że w ostatnim roku ta grupa przestała już rosnąć. Z kolei odsetek dyrektorów finansowych uważających, że działania MF nie wpływają na działalność ich firmy, wyniósł w tegorocznej edycji badania 41 proc. (o 3 pkt. proc. więcej, niż w 2018 roku i o 25 pkt. proc. mniej niż w 2017 roku). Równocześnie z 4 do 2 proc. spadł w bieżącym roku odsetek wskazań respondentów, któ-

rzy zadeklarowali, że działania rządu ułatwiają im prowadzenie biznesu. – Tegoroczna edycja badania ponownie wskazuje, że polityka podatkowa rządzących nie jest tym, czego oczekiwali ankietowani CFO. Najistotniejsza zawsze jest przewidywalność i stabilność systemów podatkowych. Niestety kontynuacja prowadzonej polityki nie dostarcza komfortu w tym zakresie dla zarządzających finansami. Trwające zacieśnianie pętli podatkowej sprawia, iż niewspółmiernie więcej energii jest kierowane przez CFO w spełnianie nowych wymagań, np. raportowych, zamiast oczekiwanej przez zarządy wzrostu efektywności i produktywności, a przez to wartości firm. Pozytywnym sygnałem jest utrzymanie przeciętnie na podobnym poziomie, w porównaniu do roku 2018, wpływu zaostrażającej się polityki fiskalnej na pracę ankietowanych CFO. Dowodzi to, że jak przystało na prawdziwych profesjonalistów, sprawnie i efektywnie radzą sobie z tymi wyzwaniami. – uważa Waldemar Wojtkowiak, członek zarządu, CFO & CRO Euler Hermes.