

DYREKTOR FINANSOWY W INSTYTUCJACH FINANSOWYCH



Łączenie kompetencji, czyli szeroka wiedza niezbędna do sprawnego zarządzania finansami

W związku z dużymi zmianami w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w ostatnich latach, role wykonywane w organizacjach w tradycyjnym ujęciu musiały w pewien sposób ewoluować i dostosować się do warunków ciągłej zmiany i rosnących wymagań otoczenia. Również pozycja dyrektora finansowego przeszła dużą transformację – od osoby, która pilnuje porządku i kontroluje finanse spółki, do człowieka, który jest często inicjatorem zmian i jako pierwszy widzi zarówno szanse, jak i zagrożenia dla rozwoju organizacji. Sytuacja ta niejako wymusza na dyrektorach finansowych ciągle doskonalenie swoich kompetencji i rozszerzanie ich nie tylko w obszarze księgowości czy kontrolingu.



Aleksandra Szpak

Senior Consultant Finance
w Randstad Polska

Jedną z najważniejszych umiejętności nowoczesnego dyrektora finansowego, poza kompetencjami merytorycznymi, powinna być

umiejętność całościowego postrzegania organizacji. Dyrektor finansowy powinien aktywnie uczestniczyć w tworzeniu strategii przedsiębiorstwa, dlatego poza merytoryczną wiedzą księgową i finansową, powinien również znać i rozumieć pozostałe procesy zachodzące w firmie – procesy sprzedażowe, marketingowe, logistyczne, czy produkcyjne (jeśli wymaga tego od niego charakterystyka firmy). Istotną jest również znajomość zagadnień prawnych w branży, dla której pracuje.

Wyraźny trend

Obecnie w wielu organizacjach, czy to spółkach produkcyjnych, handlowych, czy też instytucjach finansowych, wyraźnym trendem jest tematyka zarządzania zmianą („change management”). CFO jest zazwyczaj aktywnie zaangażowany w ten proces. W dobie dynamicznych zmian rynkowych dyrektor finansowy musi za nimi nadążyć, inicjować je, ale też powinien takimi zmianami zarządzać, aby osiągnąć cele i jednocześnie motywować zespół do wspólnego wysiłku nad nimi. Ważne jest tutaj również wychodzenie naprzeciw różnego rodzaju wyzwaniom, przewidywanie zagrożeń i proaktywne uczestniczenie w identyfikowaniu potencjalnych szans rozwoju dla organizacji. Aby sprostać wymaganiom biznesu, dyrektor finansowy powinien być również na bieżąco ze wszystkimi nowinkami w świecie finansów. Ponieważ jego rola w organizacji jest często dużo bardziej rozszerzona, powinien on orientować się w nowoczesnych narzędziach i rozwiązaniach, które mogą wesprzeć

go w wykonywaniu codziennych obowiązków i usprawnić wykonywanie pewnych obowiązków w dziale.

Partner dla biznesu

Dyrektor finansowy jest obecnie liderem nie tylko dla swojego zespołu oraz dla całej organizacji. Dlatego też kompetencje miękkie są dla tego rodzaju stanowisk nie mniej istotne. Umiejętność identyfikacji potencjału i talentów w pracownikach pozwoli mu na taką organizację pracy, w której ludzie będą czuli, że mają wkład w rozwój firmy. Dzięki temu CFO może skupić się na strategicznej części swojej pracy, zamiast na kontroli wykonania zadań przez współpracowników. Dyrektor finansowy jest partnerem dla biznesu, dlatego ważną kompetencją jest umiejętność przełożenia informacji finansowych na prostszy język, zrozumiały również dla pracowników, którzy z finansami zbyt wiele wspólnego nie mają. Istotną umiejętnością jest również prezentowanie i argumentowanie własnych pomysłów, a także przyznawanie się do błędów. Dzięki uczciwo-

ści i transparentności w działaniach dyrektor finansowy może zbudować własną wiarygodność w organizacji, a także poza nią – co jest kluczowe w kontekście pozyskiwania inwestorów, czy kontaktach z audytorami. Niewątpliwie, łączenie tych wszystkich ról i kompetencji w organizacji, a także spoczywająca na tej roli odpowiedzialność za prawidłowe i terminowe wykonanie swoich zadań może generować dużą dawkę stresu. Dlatego dyrektor finansowy powinien mieć wypracowane sposoby na radzenie sobie w stresujących sytuacjach. W ostatniej dekadzie rola dyrektora finansowego w organizacji w znaczący sposób ewoluowała i wzrosła. Obecnie obowiązki CFO wychodzą poza standardowe ramy budżetowania, zarządzania płynnością finansową i przygotowywaniem sprawozdań finansowych. We współczesnym świecie dyrektor finansowy jest jedną z głównych ról w organizacji uczestniczących we wszystkich procesach zachodzących w firmie i jego kompetencje zarówno twarde, jak i miękkie muszą za tymi potrzebami podążać.

DYREKTOR FINANSOWY W INSTYTUCJACH FINANSOWYCH

Wiedza to podstawa

W firmach o rozbudowanej strukturze, kwestię finansów powierza się dobrze wykształconej i doświadczonej osobie, którą mianuje się dyrektorem finansowym. Praca na tym stanowisku jest niezwykle wymagająca.



Jakub Lewandowski

prezes zarządu Pasja G.D.T, trener, coach ICC

Sprecyzowana, ścisła wiedza i doświadczenie to absolutna podstawa. Jednak posiadanie wiedzy w rozległym temacie finansów to jeszcze nie wszystko, by swobodnie móc piastować tę ważną posadę. Dyrektor finansowy odpowiada, między innymi, za kształtowanie i realizację strategii finansowej firmy, nadzór nad przygotowaniem rocznego budżetu i planów wieloletnich, nadzór nad przygotowaniem sprawozdań finansowych oraz raportów. Optymalizuje po-

litykę podatkową firmy, wszelkie struktury kosztów, ocenia projekty inwestycyjne, ponosi odpowiedzialność za płynność finansową, itp. Jednocześnie jednak, jest odpowiedzialny za współpracę z inwestorami, bankami, firmami ubezpieczeniowymi, organami podatkowymi. Sprawuje pieczę nad działem księgowości, finansów, często także administracji, czy audytu wewnętrznego. Odpowiada za politykę zatrudniania, zarządzania i rozwoju pracowników w podległych mu działach. Jak widzimy, dyrektor finansowy, z jednej strony operuje ścisłą wiedzą z zakresu finansów, a z drugiej strony powinien posiadać równie rozległą wiedzę z zakresu komunikacji, negocjacji, zarządzania zespołem. Obie te, pozornie odległe od siebie dziedziny – finanse i ogólnie pojęte zarządzanie – muszą współgrać, by praca z finansami obywatela się płynnie i bez wpadek.

Dyrektor finansowy, czyli menedżer i finansista w jednym

Jeśli tych funkcji nie można rozdzielić na kilku pracowników, dyrektorowi finansowemu nie pozostaje nic innego, jak zainwestować w swoje wykształcenie. Na rynku mamy obecnie bardzo szeroki wybór firm szkoleniowych, oferujących pomoc w rozwoju kompetencji miękkich. Komunikacja interpersonalna, zarządzanie, motywowanie, organizacja czasu pracy, negocjacje, rozwiązywanie konfliktów – z pewnością wszystkie te tematy wymagają odświeżenia i uaktualnienia dla osoby piastującej tak odpowiedzialnie rozległe stanowisko. Innowacyjne myślenie, czyli wiedza połączona z intelektem, napędza gospodarkę i powoduje, że zachodzą w niej interesujące przemiany. Dlatego właśnie tak bardzo pożądana jest wśród pracowników różnorodność – umiejętności, doświadczeń, zachowań. A choć obecnie mamy do czynienia z tzw. "rynkiem pracownika", to i tak wygrywają osoby, które posiadają wiedzę i doświadczenie z różnych dziedzin.



Łączenie kompetencji

Podsumowując – łączenie kompetencji jest zdecydowanie niezbędną czynnością. Im większą wiedzę po-

siadamy, tym pewniej czujemy się na zajmowanym stanowisku. Rozumiemy więcej, nie pozwalamy się zaskoczyć, przewidujemy!

Instytucja finansowa wymaga od dyrektora finansowego szerszych kompetencji niż inne branże

Przechodząc do branży finansowej z innej gałęzi gospodarki, trzeba być otwartym na rozwój, zmianę, a także naukę. Oczekiwania wobec dyrektora finansowego, poza standardowym zarządzaniem działem finansowym, koncentrują się na bardzo szeroko rozumianej roli strategicznej, zrozumieniu i aktywności w obszarze regulacyjnym i operacyjnym oraz ciągłym stymulowaniu rozwoju firmy.



Maciej Mikucki

dyrektor finansowy i członek zarządu Provident Polska

Z moich doświadczeń na stanowisku dyrektora finansowego w branży FMCG, farmacji, a teraz także w branży finansowej, którą reprezentuje Provident Polska wynika, że różnice związane z tą funkcją pomiędzy branżą finansową a innymi są bardzo zauważalne. Skupiają się one wokół trzech głównych obszarów: bezpośredniego wpływu na zarządzanie spółką, mocniejszej ekspozycji na tematy regulacyjne, a także samego produktu. Ten ostatni w branży finansowej nie ma materialnej postaci, co w widoczny

sposób przekłada się na sposób pracy organizacji. Dodatkowo, choć nie jest to związane z branżą, należy liczyć się z odmienną kulturą i wartościami firmy.

Strategiczna rola

Z reguły pozycja dyrektora finansowego jest rozumiana jako strategiczna, bardzo często jest także ulokowana na poziomie zarządu przedsiębiorstwa. W Provident Polska jest podobnie, choć z perspektywy moich doświadczeń widzę znacznie większe pole do działania w obszarze wpływu na strategiczne kierunki działania firmy – zarówno lokalnie, jak i globalnie. Pomimo działania w formie międzynarodowej korporacji, Provident pozostawia znaczną autonomię dla osób zarządzających swoim największym rynkiem. Dotyczy to zarówno wpływu na bieżące, operacyjne rozwiązania, jak i na długoterminowy rozwój, kształtowanie przyszłych produktów i pól działania firmy.

Regulacje i transparentność a styl działania

Rynek finansowy jest bardzo wymagający pod względem wpływu regulatorów i dodatkowo jest miejscem wrażliwym społecznie. Działanie firmy musi opierać się na zasadach i wartościach, takich jak pełna transparentność w relacjach z klientami, pracownikami, partnerami czy dostawcami. W oczywisty sposób wpływa to na kompleksowość działania firmy, jej procesów czy wymagań wobec pracowników i prowadzi zarządzających do bardziej przemyślanego planowania i wdrażania strategii w życie. Wartości i zasady, którym hołdujemy, mają także wpływ na nasze codzienne działania – od komunikacji z klientem po wdrażanie polityki rachunkowej. W innych branżach to połączenie nie było tak solidne, jak obserwuję obecnie, szczególnie właśnie w obszarze regulacyjnym. Ze względu na to, że Provident Polska jest liderem rynkowym obecnym w Polsce od ponad 20 lat i posiada znaczną wiedzę na temat zasad funkcjonowania rynku, staramy się aktywnie uczestniczyć w pracach nad konkretnymi rozwiązaniami. Ta ekspozycja na tematy regulacyjne, dużo bliższy kontakt z bardzo szeroko pojmowanym otoczeniem praw-

nym, w jakim funkcjonuje spółka, to z pewnością jeden z wyróżników roli dyrektora finansowego w instytucji finansowej.

Otwarcie na rozwój

Obszarów, które trzeba poznać, obejmując tę rolę w branży finansowej, jest oczywiście więcej. Jednym z nich jest sam produkt, którego specyfika również wpływa na pracę pionu finansowego. Z produktem finansowym wiąże się zupełnie inny rodzaj kosztów, inna struktura rachunku zysków i strat, inne obszary bilansowe, na które należy zwracać uwagę. Powoduje to, że cały pion finansowy, od księgowości przez kontroling, zakupy, po działy związane z planowaniem finansowym i sprawozdawczością pracują nieco inaczej. Podsumowując, przechodząc z jakiegokolwiek innej branży do branży finansowej trzeba z pewnością być otwartym na rozwój, zmianę, a także naukę – nie tylko w obszarze stricte finansowym, ale także operacyjnym, regulacyjnym, czy tym związanym z kulturą i wartościami danej firmy. Ten ostatni aspekt jest szczególnie istotny, w pracy spędzamy wiele czasu, warto, by było to pozytywne i intelektualnie stymulujące środowisko.



Z reguły pozycja dyrektora finansowego jest rozumiana jako strategiczna, bardzo często jest także ulokowana na poziomie zarządu przedsiębiorstwa. W Provident Polska jest podobnie, choć z perspektywy moich doświadczeń widzę znacznie większe pole do działania w obszarze wpływu na strategiczne kierunki działania firmy – zarówno lokalnie, jak i globalnie.

NAJLEPSZY DYREKTOR FINANSOWY

O tym, jak bardzo zmieniła się na przestrzeni lat rola dyrektora finansowego, pisaliśmy już niejednokrotnie. Zadania przypisywane tradycyjnie księgowemu to dziś przeszłość. Dyrektor finansowy to dziś partner zarządu, strateg, człowiek z wizją i umiejętnością analitycznego myślenia. Czy w każdej branży osoba na tym stanowisku musi dysponować tymi samymi umiejętnościami, mieć te same predyspozycje? Gdyby poprosić specjalistów od szkoleń o opinie, zapewne mieliby w tej kwestii dużo do powiedzenia. My jednak skupiliśmy się w swoim raporcie na wąskiej grupie – dyrektorach fi-

nansowych w instytucjach finansowych. „Wzięliśmy pod lupę” ich aktywność, zakresy obowiązków, możliwości. Poprosiliśmy instytucje finansowe o zgłaszanie kandydatów do listy Najlepszych Dyrektorów Finansowych. Spośród nadesłanych kandydatur wybraliśmy te, które w naszej ocenie najlepiej odpowiadają wizerunkowi współczesnego dyrektora finansowego – człowieka wykształconego, kompetentnego, wszechstronnego, otwartego na nowości i umiejącego się komunikować. Zapraszamy Państwa do analizy biografów i lektury wypowiedzi ekspertów zaproszonych na nasze łamy.



PAWEŁ BOJKO

CZŁONEK ZARZĄDU DS. FINANSÓW EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU LEASINGOWEGO

Paweł Bojko karierę zawodową rozpoczął w 1996 r. jako product manager w centrali firmy Lukas, w tym czasie wyłącznego producenta i importera sprzętu LG w Polsce, gdzie odpowiadał za kreowanie polityki i rachunek ekonomiczny produktów audio-video. W latach 1997-99 pracował w branży FMCG w spółce Kesz jako szef analityków później również menedżer marketingu odpowiedzialny m.in. za symulacje finansowe i modele biznesowe. W latach 1999 do 2001 roku związany z IMPEL SA, odpowiadał za analizy rynkowe i planowanie marketingowe potem również jako szef działu planowania strategicznego. Od 2001 roku w EFL SA, zajmował stanowiska z-cy dyrektora marketingu odpowiedzialnego za plano-

wanie, analizy i modele rynkowe, doradcy zarządu ds. planowania strategicznego później dyrektora controllingu, który od podstaw tworzył. Od 2007 r. na stanowisku dyrektora zarządzającego pionem finansów odpowiedzialny za finanse, controlling i księgowość. Jednocześnie prokurent spółki i członek rad nadzorczych spółek zależnych EFL Finance SA, Careflect SA i EFL Service SA. odpowiedzialny za politykę płynności całej Grupy EFL. Od czerwca 2015 r. członek zarządu ds. finansów i koordynator polityki finansowej Grupy EFL (wartość aktywów na koniec 2017: 11 mld zł). W roku 2017 odpowiadał za przeprowadzenie pierwszej w historii EFL i zarazem największej w branży leasingowej transakcji sekury-

tyzacji. Proces sekurytyzacji portfela wierzytelności leasingowych o wartości 2,2 mld zł zakończył się sukcesem. Z wykształcenia Paweł Bojko jest magistrem inżynierem, ukończył Wydział Informatyki i Zarządzania na Politechnice Wrocławskiej. W wyniku podjętych działań Spółka EFL Lease ABS 2017-1 Designated Activity Company (SPV) wyemitowała obligacje o wartości 1,8 mld zł. Papiery dłużne objęły międzynarodowe i krajowe instytucje finansowe. Głównym inwestorem został Europejski Bank Inwestycyjny - 1 mld zł. Wsparcie w formie gwarancji wniósł również Europejski Fundusz Inwestycyjny obejmując nią pozostałą część obligacji, nabytą przez inwestorów prywatnych.

MICHAŁ KARNIŁOWICZ

DYREKTOR FINANSOWY BUSINESS LEASE POLAND

Absolwent Szkoły Głównej Handlowej, kierunku Finanse i Rachunkowość wraz ze ścieżką Marketingu. Od wielu lat jest aktywnym członkiem CIMA, posiada tytuł ACMA, CGMA. Od 11 lat związany jest z obszarem finansów. Posiada ugruntowane i wszechstronne doświadczenie zawodowe,

które zdobył w Ernst&Young, gdzie zajmował się audytem instytucji finansowych. Następnie pracował w Grupie Kredyt Banku, a po fuzji z BZ WBK w 2014 roku rozpoczął pracę na stanowisku kontrolera finansowego w Business Lease Poland. W 2017 roku został powołany na stanowisko dyrek-

tora finansowego firmy Business Lease Poland, gdzie z powodzeniem, swoje doświadczenie wykorzystuje w coraz bardziej odpowiedzialnych i skomplikowanych projektach zawodowych, jednocześnie koncentrując się na budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy.



JACEK KORONKIEWICZ

CZŁONEK ZARZĄDU NATIONALE-NEDERLANDEN TOWARZYSTWO UBEZPIECZEŃ NA ŻYCIE S.A., NATIONALE-NEDERLANDEN USŁUGI FINANSOWE S.A., NATIONALE-NEDERLANDEN TOWARZYSTWO UBEZPIECZEŃ S.A. ORAZ CZŁONEK RADY NADZORCZEJ NATIONALE-NEDERLANDEN POWSZECHNE TOWARZYSTWO EMERYTALNE S.A.

Posiada wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu w obszarze ubezpieczeń oraz inwestycji. Odpowiada za pion finansów, controllingu, obsługi klienta i zakupów. Kariera zawodowa Jacka Koronkiewicza rozpoczęła się w 1993 r. Od tamtej pory zajmował stanowiska menedżerskie w takich organiza-

cjach, jak Deloitte&Touch Poland, GE Capital Bank oraz Aviva. W ramach Grupy Aviva sprawował kolejno obowiązki dyrektora finansowego Commercial Union Investment Management, wiceprezesa zarządu TFI Commercial Union, business managera – dyrektora finansowego Grupy Aviva w Londynie. Pełnił funkcje

prezesa zarządu spółek BZ WBK – Aviva. Zajmował także stanowisko członka zarządu Aviva TUO i Aviva TUŻ oraz prezesa Aviva Services. Prywatnie pasjonuje się strzelectwem sportowym i wyścigami samochodowymi. Jest absolwentem Wydziału Ekonomii na Uniwersytecie Gdańskim.

KONRAD KOZIK

WICEPREZES ZARZĄDU, CFO ALLIANZ POLSKA

Absolwentem Uniwersytetu Nawarry oraz programu MBA włoskiej uczelni SDA Bocconi. W 2016 roku dołączył do TUiR Allianz Polska na stanowisko wiceprezesa a wcześniej, przez 2 lata pracował w Allianz Russia jako wiceprezes oraz dyrektor finansowy. Od lutego 2015 roku był także członkiem Rad Nadzorczych

TUiR Allianz Polska S.A. i TU Allianz Życie Polska S.A. Wcześniej spędził 7 lat w Moskwie, pracując dla UniCredit Bank Russia, w którym jako wiceprezes banku odpowiadał za finanse, inicjatywy rozwojowe oraz fuzje i przejęcia. W latach 2004-2007, jako wiceprezes Kredyt Bank S.A.,

był odpowiedzialny za finanse, ryzyko, operacje i administrację oraz HR. Od 1999 do 2004 roku pracował w UniCredit Group w Mediolanie, odpowiadając za controlling oraz integrację przejętych banków, w tym Banku Pekao S.A. Wcześniej pracował w Mediolanie w consultingu strategicznym.



DYREKTOR FINANSOWY W INSTYTUCJACH FINANSOWYCH



RAFAŁ KOZŁOWSKI

WICEPREZES ZARZĄDU NADZORUJĄCY OBSZAR FINANSÓW I RACHUNKOWOŚCI PKO BANK POLSKI

Od 2012 roku 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 i szybko wyprowadził ją na szczyt listy największych banków hipotecznych w Polsce. Rafał Kozłowski jest absolwentem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz Uniwersytetu Warszawskiego i University of Illinois, gdzie

w 2008 roku ukończył studia Executive MBA. Z branżą bankową związany od 1995 roku. Pracował na stanowiskach kierowniczych w Powszechnym Banku Kredytowym, Banku BPHPBK, Banku Pekao SA i PKO Banku Polskim. Pełnił także funkcje dyrektora finansowego i członka zarządu w Corporation of European Pharmaceutical Distributors N.V. w Amsterdamie, gdzie zarządzał międzynarodowym holdingiem 160 spółek w Pol-

sce, na Litwie i w Wielkiej Brytanii. 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.

ALEXANDER KRUPCHENKO

CZŁONEK ZARZĄDU SANTANDER CONSUMER BANK ODPOWIEDZIALNY ZA PION FINANSOWY

Karię rozpoczął w 1994 roku w Coopers & Lybrand, gdzie przez trzy lata pracował w obszarze Audytu i Doradztwa. Następnie dołączył do Ukrzasprombank (Ukraina), gdzie pracował na stanowisku głównego księgowego i głównego audytora. W 2000 r. przeszedł do Citibanku na Ukrainie, gdzie zarządzał audytem wewnętrznym. W 2004 r. przeniósł się do Citibanku w Rosji na stanowisko

kontrolera finansowego w części zajmującej się bankowością konsumencką. Był tam odpowiedzialny za zarządzanie księgowością oraz raportowanie zgodnie z US GAAP, MIS, raportowanie do Grupy, kontrolę bilansu, implementację SOX oraz kontrolę kosztów. W 2007 roku dołączył do Santander Consumer Banku w Rosji na stanowisku dyrektora finansowego (CFO) oraz członka zarządu. W 2009 roku

został powołany na stanowisko prezesa zarządu. W 2011 roku przeszedł do Banku Zachodniego WBK na stanowisko kontrolera z bezpośrednią odpowiedzialnością za rachunkowość zarządczą i rachunkowość finansową. Obecnie członek zarządu Santander Consumer Banku odpowiedzialny za obszar rachunkowości, controllingu, administracji i zakupów oraz zarządzania kosztami.



MACIEJ MIKUCKI

DYREKTOR FINANSOWY I CZŁONEK ZARZĄDU PROVIDENT POLSKA

Pracę w Provident Polska rozpoczął we wrześniu 2017. Jest odpowiedzialny za kształtowanie strategii finansowej spółki oraz jej realizację. Doświadczenie w obszarze zarządzania finansami

zdołał w pracy dla spółek z sektora farmaceutycznego, FMCG oraz B2B, takich jak Adamed, Teva, Ipsos czy Coca-Cola, zarówno w Polsce jak i za granicą.

Maciej Mikucki jest absolwentem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, gdzie obecnie wykłada oraz przygotowuje się do obrony pracy doktorskiej.

MICHAEL MÜLLER

CZŁONEK ZARZĄDU AEGON TUNŻ S.A. ODPOWIADAJĄCY ZA OBSZAR FINANSÓW, KSIĘGOWOŚCI, KONTROLINGU

Posiada ponad 30-letnie doświadczenie w branży ubezpieczeniowej, które zdobył, pracując w firmach w Polsce i w Niemczech. Swoją karierę rozpoczął w Colonia Versicherung (dziś AXA Niemcy), a następnie kontynuował w R+V Versicherung w Wiesbaden. W 1997 roku przyjechał do Polski i

rozpoczął pracę jako CFO w Towarzystwie Ubezpieczeń Filar w Szczecinie. W 2001 r. dołączył do Grupy Allianz, w której pracował do 2014 r. Przez pierwszych osiem lat zajmował stanowisko CFO, nadzorując obszar finansów, controllingu, aktuariatu, podatków, zarządzania aktywami i ryzykiem.

Następnie jako Chief Operating Officer odpowiadał m.in. za obszar obsługi klienta, call center, likwidację szkód, projekty i IT. Od września 2015 roku objął stanowisko członka zarządu towarzystwa ubezpieczeń Aegon TUnŻ. Michael Müller mówi biegle kilkoma językami, w tym po polsku.



MAŁGORZATA SZTURMOWICZ

CZŁONEK ZARZĄDU, DYREKTOR FINANSOWY IDEA BANK

Pracuje w Idea Banku od 2012 roku, a od roku 2014 zasiada w jego zarządzie. Posiada ponad 10-letnie doświadczenie w sektorze finansowym – wcześniej pracowała w Ernst & Young, a w latach 2011-2012 w Tax Care, zajmując stanowisko dyrektora finansowego. Uzyskała tytuł magistra ekonomii Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, na której ukończyła rów-

nież studia doktoranckie w Katedrze Zarządzania i Finansów. Posiada także dyplom magistra Akademii Polonijnej w Częstochowie ze specjalnością tłumacz języka niemieckiego. W Grupie Idea Bank, która składa się ze ściśle współpracujących ze sobą spółek mających spójną strategię biznesową, Małgorzata Szturmowicz odpowiada przede wszystkim

za opracowanie i realizację polityki finansowej oraz za projekty o charakterze strategicznym, dotyczące m.in. rozwoju i rozbudowy Grupy. W zarządzie Idea Banku podlega jej sześć departamentów, a zakres sprawowanego nadzoru obejmuje m.in. finanse i blisko związane z nimi controlling oraz rachunkowość, jak również administrację i relacje inwestorskie.

DANUTA ŻRAŁEK

DYREKTOR FINANSOWY I CZŁONEK ZARZĄDU ODPOWIEDZIALNY ZA ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W D.A.S. TOWARZYSTWIE OCHRONY PRAWNEJ S.A.

Danuta Żrałek ukończyła matematykę oraz dyplomowe studia w zakresie informatyki na Uniwersytecie Śląskim w Katowicach. Doświadczenie zawodowe zdobywała m. in. Domu Maklerskim Banku Śląskiego S.A., ING BSK Towarzystwo

Funduszy Inwestycyjnych S.A. oraz Metropolitan Life Ubezpieczenia na Życie S.A. Z D.A.S. jest związana od 2004 roku, gdzie pełniąc funkcję głównej księgowej odpowiadała za rachunkowość i podatki, controlling oraz sprawozdawczość. Od dnia

16 lutego 2017 roku pełni funkcję członka zarządu odpowiedzialnego za zarządzanie ryzykiem oraz szarami związanymi z finansami, m.in. za zarządzanie aktywami, kapitałem własnym i działalnością lokacyjną, aktuariatem i reasekuracją bierną.



DYREKTOR FINANSOWY W INSTYTUCJACH FINANSOWYCH

W ŚCISŁEJ TAJEMNICY

Chief financial officer (CFO), po polsku dyrektor finansowy najczęściej poszukiwany jest w ramach tzw. rekrutacji ukrytej. Lista wymagań i oczekiwań jest bardzo długa, ale zarobki osoby na tym stanowisku robią wrażenie.



Aleksandra Pocheć

ekspert serwisu rekrutacyjnego
MonsterPolska.pl

15 936 zł brutto – tyle wynosiła mediana zarobków dyrektora finansowego w styczniu br. według Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń (Sedlak & Sedlak). Widelki wahały się od 11 380 zł do 22 476 zł brutto. Zarobki CFO w instytucjach finansowych zwykle należą do tych wyższych.

Rekrutacja – wstępny test poufności

Rekrutacje na stanowisko dyrektorów finansowych, zwłaszcza związanych z instytucjami finansowymi, często odbywają się w ścisłej tajemnicy. Rotacja na takim stanowisku jest bowiem sygnałem dla klientów, partnerów i inwestorów, który mówi, że w danej instytucji planowane są zmiany. Rekruterzy z jednej strony szukają kandydatów pocztą pantoflową (także u konkurencji), z drugiej – poprzez serwisy ogłoszeniowe (nie ujawniając nazwy instytucji), a także – we własnych strukturach (wśród osób z odpowiednim stażem i kompetencjami). Utajniona rekrutacja jest wstępem do sprawdzenia samego kandydata i tego czy potrafi przestrzegać zasady poufności.

Odpowiedzialny za firmę

Na liście oczekiwań są te związane ze skutecznym wywiązywaniem się z powierzonych zadań. Wśród nich jest realizacja strategii finansowej firmy, wszelkie prace związane z nadzorem m.in. sprawozdań finansowych i planów wieloletnich

oraz optymalizowanie kosztów. Od dyrektora finansowego oczekuje się, że sprostą odpowiedzialności za płynność finansową oraz będzie skutecznie kontrolować prace działów, w tym: finansowo-księgowego oraz kontrolingu. Jest on także odpowiedzialny za kreowanie polityki zatrudniania. W relacjach z pracownikami dyrektor finansowy musi unikać zależności personalnych. Aby sprostać tym oczekiwaniom, kandydat na dyrektora finansowego musi mieć gruntowną

wiedzę i wieloletnie doświadczenie w branży.

Ekspert z perspektywą lokalną i globalną

Dyrektorzy finansowi w Polsce muszą być nieustannie na bieżąco, jeśli chodzi o regulacje prawne. Z badań wynika, że osoby na tym stanowisku są zmęczone biurokracją, wynikającą z nieustannych zmian w prawie. W ostatnich dwóch latach polski system podatkowy doświadczył istotnych zmian. Wg obliczeń Grant

Thornton od początku obecnej kadencji parlamentu w życie weszło 45 ustaw podatkowych i 34 rozporządzenia Ministra Finansów dotyczące podatków.

Dbanie o zdrowie finansów instytucji jest więc bardzo trudnym zadaniem, gdyż nieustannie zmieniają się warunki, w jakich działają firmy.

Rola CFO instytucjach finansowych wymaga coraz częściej także innowacyjnego podejścia, elastyczności i odwagi, a także umiejętności komunikacyjnych i interpersonalnych. Ważne jest także spojrzenie na instytucję nie z perspektywy lokalnej, a z regionalnej i globalnej.

Dyrektorów w sektorze bankowym obowiązuje dodatkowo „Kodeks Etyki Bankowej” Związku Banków Polskich, w którym podkreślone są zasady „profesjonalizmu, rzetelności, rzetelności, staranności i najlepszej wiedzy”. Kluczowe jest także „uwzględnienie wartości etycznych w procesie podejmowania decyzji ekonomicznych”. Ta etyka, jeśli nawet niespisana szczegółowym kodeksem, obowiązuje we wszelkich instytucjach z brany finansowych.



CFO to partner biznesu

Wiele razy zetknęliśmy się z pytaniami: Jakie kompetencje powinien mieć dobry CFO (Chief Financial Officer)?, jakimi cechami powinna odznaczać się osoba odpowiedzialna za finanse w przedsiębiorstwie?



Waldemar Wojtkowiak

członek zarządu, CFAO, Towarzystwo Ubezpieczeń Euler Hermes

Podczas wielu konferencji dyskutuje się o tym, jak zmieniła się i nadal się zmienia rola współczesnego CFO w nowoczesnej organizacji. Czy posiadanie szerokiej wiedzy technicznej i podążanie za hasłem „od księgowego do CFO” jest kluczem do sukcesu? Jak nietrudno się domyślić, każdy dzisiejszy CFO, podobnie jak wielu innych profesjonalistów, ma własną drogę rozwoju.

Otwarty umysł

Jednak kim są i jakie cechy osobowościowe posiadają ci, którym powierza się dbanie o to, aby pomimo wysrubowanych budżetów kosztowych znaleźli w „dolnej szufladzie” kasę na firmowe „eventy”? Z perspektywy osoby zarządzającej finansami, aspektami prawno-podatkowo-regulacyjnymi, administracją, operacjami i IT (jako CFO) oraz zarządzającej ryzykiem (jako CRO – Chief Risk Officer) w Euler Hermes Polska kluczowym było i jest, aby zawsze mieć otwarty umysł, wsparcie w zespole

dobrych profesjonalistów i być gotowym na każdy scenariusz.

Umiejętności menadżerskie z aspiracjami do bycia dobrym liderem, pozwalające tworzyć i prowadzić zespoły współpracowników, będące zawsze kluczem do sukcesu, wsparte na dobrych fundamentach wiedzy technicznej doprowadziły mnie do miejsca gdzie jestem dziś.

Początki, jak w wielu historiach, sięgają czasów szkolnych i nieograniczonego czasu poświęcanego na realizację zainteresowań oraz pasji. Jedną z nich był i nadal jest sport; kiedyś w wydaniu bardziej profesjonalnym, dziś ważny element pomagający zachować świeżość ciała i ducha. Każdy, kto zetknął się ze sportem w wieku młodzieżowym dobrze wie, jak ważną rolę odgrywa on w kształtowaniu charakteru człowieka.

Wybór kierunku studiów, jak równanie z wieloma zmiennymi, nie zawsze jest przedłużany w prostej linii w życiu zawodowym, choć akurat w moim przypadku tak się stało. Najważniejsze jest to, aby ten czas właściwie ukształtował postawy i relacje społeczne. Ukształtował świadomość, jak ważne w odnoszeniu sukcesów jest nieustające rozwijanie i uzupełnianie wiedzy.

Wystartować we właściwej lidze

Nieuchronnie przychodzi jednak moment, kiedy trzeba dorosnąć i wtedy najważniejsze, aby wystartować we

właściwej lidze. Lidze dobrych profesjonalistów i jeszcze lepszych menadżerów. Nierzadko obserwuje się sytuacje, w których talenty zostają zmarnowane, a przeciętne wybitnie rozwinięte, ponieważ padły na właściwy grunt.

Właściwa liga zapewnia solidne podstawy wiedzy technicznej oraz możliwość nauki dobrego warsztatu pracy. Temat wydaje się banalny i oczywisty, ale to pierwsze doświadczenia zawodowe mają kluczowe znaczenie dla przyszłej solidności w podejściu do wykonywanej pracy, szczególnie jako CFO.

Niezmiernie ważne jest, jak już wspomniane, ciągle rozwijanie podstaw teoretycznych np. poprzez uczestnictwo w szkoleniach prowadzących do zdobywania określonych uprawnień, jak ACCA, PBR czy CFA, które pozwalają doświadczyć innych form kształcenia i w ciekawy sposób rozwijają teoretyczne podstawy w obszarach codziennej odpowiedzialności CFO.

Zarządzanie projektami to jedna z tych ponadczasowych umiejętności, która jest nieodłącznie związana z byciem dobrych CFO i pozwala na zdobywanie doświadczenia, jak i dzielenie się swoją perspektywą w pracy w multidyscyplinarnych zespołach. Przydaje się w sytuacjach, gdy obszarami odpowiedzialności są operacje rozumiane jako wsparcie w podstawowych procesach biznesowych, np. sprzedaż oraz zarządzanie administracją. Zadania te, łącznie z odpowiedzialnością za IT (systemy i sprzęt) pozycjonują CFO w roli COO (Chief Operating Of-

ficer). Zarządzanie tymi obszarami poza wymiarem kosztowym – znany dobrze CFO – niesie wiele wyzwań procesowo-organizacyjnych. Towarzysząca nam na każdym kroku idea cyfryzacji procesów i zadań stawia przed CFO nowe wyzwania, gdzie kluczową rolę odgrywa kreatywność, czyli jak dobrze zastąpić lepszym.

Współautor decyzji

Taka dywersyfikacja odpowiedzialności sprawia, że CFO jest partnerem w dyskusjach i współautorem decyzji dotyczących najważniejszych wyzwań przedsiębiorstw.

W momencie, gdy kandydat na dobrego CFO poczuje się już komfortowo w swoich obszarach odpowiedzialności, zgodnie z zasadą jedynie pewnej rzeczy – czyli niepewności, nadchodzą nowe wyzwania np. w postaci zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Zarządzanie ryzykiem, które w ostatnich latach w sektorze finansowym, bankowym czy ubezpieczeniowym spowodowało rewolucję w podejściu i zarządzaniu do praktycznie wszystkich procesów biznesowych. Ponownie, zgodnie z kolejną zasadą, jak czegoś nie można przyporządkować wprost do podstawowych procesów biznesowych – zarządzanie ryzykiem wyładowało na biurkach wielu CFO. Brzmiało groźnie, ale nie dla CFO mających otwarty umysł i będących gotowymi na nowe wyzwania. Jak się okazało, to spojrzenie z innej perspektywy na firmę i prowadzony biznes. Zarządzanie ryzykiem towarzyszy nam na co dzień

i w pewnym sensie bezwiednie nim zarządzamy, podejmując wiele decyzji każdego dnia. Każdy dobry CFO odpowiednio się do tego przyłożył, czyli zbudował dobry zespół, przeanalizował, zrozumiał, odpowiednio uporządkował i pomierzył. Tym samym we właściwy sposób przygotował się do ciągłego zarządzania ryzykiem i kolejny raz wzmocnił swoją pozycję w przedsiębiorstwie jako równorzędny z CEO partner w budowaniu spójnych i bezpiecznych strategii.

Dobrego menadżera poznaje się po decyzjach – tak też jest w przypadku każdego CFO. Jak już zostało wspomniane, kluczem do sukcesu jest zespół dobrych profesjonalistów. Każdy menadżer czy dawny czy współczesny, poza tradycyjnymi wyzwaniami w zarządzaniu zespołem zderza się z wyzwaniami tzw. pokoleniowymi, czyli charakterystycznymi dla kolejnych pokoleń profesjonalistów. Wyzwaniem niezmiennie jest zrozumienie potrzeb i zapewnienie ciekawej pracy pełnej motywacji i możliwości rozwoju. Jednym z kluczowych elementów jest właściwa komunikacja z zespołem, wyznaczanie celów, planów rozwojowych we współpracy z HR, delegowanie zadań i poprzez to odpowiedzialności oraz rzetelna, regularna ocena ich realizacji (coaching). Ciągłe wsparcie dla zespołów jako menadżer, ale i kompetentny profesjonalista posiadający duże zasoby wiedzy „technicznej” są elementami oczekiwanymi przez współpracowników oraz budują autorytet i zbliżają CFO do pozycji lidera.

Rekrutacja na stanowisko CFO w instytucji finansowej – oczekiwania, wymagania, poszukiwane umiejętności

Od paru lat pozycja dyrektora finansowego w organizacji mocno ewoluuje. Dlatego mówiąc o rekrutacji, należałoby wymienić co najmniej kilka różnych typów tego stanowiska. Różnice wynikają często z odmiennego pojmowania funkcji i przypisywanych jej zadań. Ciągłe jeszcze – zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach – pokutuje przekonanie, że dyrektor finansowy to w zasadzie superksięgowy.



Urszula
Gontowska-Dziewit
ekspert, Inwenta



Agnieszka **Pogorzelska**
starszy konsultant, ekspert
projektów diagnozy i rozwoju
kompetencji, Inwenta

I w istocie, w przedsiębiorstwach z sektora MSP nierzadko spotykany jest model, w którym osoba odpowiedzialna za finanse łączy w sobie te dwie funkcje. Rodzi to nieporozumienia w procesie rekrutacji, np., gdy kandydat z mniejszej organizacji aplikuje na stanowisko dyrektora finansowego do większego przedsiębiorstwa, ze zdumieniem odkrywając w trakcie rozmowy rekrutacyjnej zgoła odmienny zakres zadań, niż oczekiwane.

W zależności od strategii

W dużych przedsiębiorstwach dość rozpowszechnioną praktyką jest przypisywanie stanowisku CFO odpowiedzialności za szereg innych obszarów. Bywają to często administracja, IT, dział prawny. Ta praktyka wiąże się ze zmieniającą się strategią ewoluującej firmy. Jest też znakomitym poligonem doświadczalnym dla samego CFO, który często postrzega siebie jako naturalnego kandydata do objęcia stanowiska CEO.

Tak różne postrzeganie roli CFO w organizacji sprawia, że rekrutacja na stanowisko dyrektora finansowego staje się prawdziwym wyzwaniem. Dlatego istotną rolę w procesie rekrutacji odgrywa skuteczna komunikacja. Rekruter powinien wspólnie z klientem bardzo precyzyjnie określić potrzeby organizacji i oczekiwania wobec kandydata. O ile bowiem, niezależnie od typu firmy, można określić podstawowy zestaw obowiązków dyrektora finansowego, to wszystko, co pojawi się ponad ten zestaw, jest już bardzo zindywidualizowanym, charakterystycznym dla danego przedsiębiorstwa planem „zago-spodarowania” kandydata.

Inteligencja emocjonalna pożądana

Rekruter nie ma szansy popaść w rutynę i musi ciągle trzymać rękę na pulsie, bowiem rola dyrektora finansowego zdaje się ciągle ewoluować, obejmując szereg zmieniających się zadań pomiędzy bieżącym zarządzaniem finansami a strategicznymi decyzjami dotyczącymi całej organizacji. Przystają dziwi oczekiwania wobec kandydatów, obejmujące takie umiejętności, jak zdolność do podejmowania decyzji biznesowych, czy optymalizacja procesów zachodzących w firmie. A wręcz do podstawowych kompetencji urastają społeczne, jeszcze przed kilku laty zupełnie niedostrzegane. Dzisiejszy kandydat na CFO musi wykazać się proaktywną postawą, wysokim poziomem inteli-

gencji emocjonalnej. Oczekuje się od niego wysokich kompetencji menedżerskich, rozwiniętych umiejętności organizacyjnych i planistycznych. W gospodarce wiedzy normalnym wydaje się oczekiwanie od CFO wysokich kompetencji z obszaru HRM, w końcu największym kapitałem każdej firmy jest dzisiaj kapitał ludzki.

Obszar finansów, tak jak wszystkie pozostałe we współczesnej organizacji, znajduje się w permanentnej zmianie. Bywają sytuacje biznesowe, w których określone kompetencje potrzebne są na krótko, do przeprowadzenia konkretnej akcji biznesowej, jak choćby merger and aquisition (fuzji i przejęć). Coraz częściej w takich szczególnych sytuacjach biznesowych firmy sięgają po rozwiązanie znane jako interim management. Jest to narzędzie interwencji biznesowej polegające na zatrudnieniu interim managera na określony, krótki czas, tylko do zarządzania potrzebną zmianą. Ekspertki poziomu interim managera gwarantuje nie tylko wsparcie firmy w danej sytuacji, lecz także wpływa na rozwój etatowych managerów, bowiem znakiem szczególnym interim managementu jest transfer wiedzy do organizacji. Istotny w interim managementem jest czas wdrożenia do zadań, który zamyka się w maksymalnie 4 tygodniach (w przypadku etatu mówi się o 6 miesiącach).

Rozwiązanie to ponadto może wypełnić lukę, gdy przedłuża się proces rekrutacji etatowego managera. Warto rozważyć to rozwiązanie, bowiem poza innymi zaletami ma też

te, że optymalizuje koszty przeprowadzenia danej zmiany, nie generuje bowiem kosztów osobowych (relacja z IM jest relacją B2B).

Nie tylko wiedza

Czy rekrutacja na stanowisko CFO w instytucji finansowej wyróżnia się jakimś znakiem szczególnym? Wydaje się, że w dzisiejszej rzeczywistości wszystkie obszary biznesowe stawiają przed rekruterami podobne wymagania. Proces rekrutacji – to obec-



Proces rekrutacji – to obecnie nie tylko dogłębne sprawdzenie wiedzy merytorycznej i doświadczenia kandydata. Nie jest żadnym odkryciem, że coraz większe znaczenie ma weryfikacja interpersonalnych

nie nie tylko dogłębne sprawdzenie wiedzy merytorycznej i doświadczenia kandydata. Nie jest żadnym odkryciem, że coraz większe znaczenie ma weryfikacja umiejętności interpersonalnych, o których wspomniano wyżej. W przypadku instytucji i stanowisk finansowych ma to o tyle znaczenie szczególne, że przywykliśmy myśleć, że instytucje finansowe to obszary „ściśle”, a osoby na stanowiskach związanych z zarządzaniem finansami odpowiadają po prostu „za cyferki” i komunikują się poprzez liczby. Przecież liczby mówią same za siebie, prawda? Jednak we współczesnych organizacjach, w macierzowej strukturze zarządzania, w obliczu rosnącej roli współpracy różnych obszarów biznesowych równie ważne co kompetencje eksperckie są kompetencje interpersonalne. Dziś CFO powinien umieć porozumieć się z „nie finansistami”, zrozumieć ich perspektywę (często zupełnie „niefinansową”), zbudować swój autorytet w oparciu o miękkie kompetencje oraz potrafić dostosować argumentację do różnych odbiorców. Tego typu umiejętności są w zasadzie nie do zbadań podczas klasycznego wywiadu rekrutacyjnego, stąd – aby możliwie zminimalizować ryzyko zatrudnienia niewłaściwej osoby – instytucje finansowe inwestują (tak, to najlepsze słowo) w różne narzędzia badające bardziej dogłębnie kandydatów. Mogą to być różne narzędzia psychometryczne, pokazujące osobowość zawodową kandydata oraz Assessment Centre, podczas którego w praktyce badane są takie kompetencje, jak: umiejętność współpracy z klientem wewnętrznym, przywództwo w zmianie, nastawienie na zmianę, orientacja na cele, umiejętność wywierania wpływu itp. W tego typu ocenie kandydat bierze udział w szeregu zadań wymagających interakcji z innymi osobami, aby jak najlepiej mógł ujawnić swoje umiejętności w tym zakresie.

Rosnące niewątpliwie oczekiwania wobec kandydatów na CFO dotyczą dużej mierze kompetencji ogólnozarządczych i społecznych. To prosta odpowiedź dla tych, którzy chcą się wyróżnić w procesach rekrutacyjnych i w wymienionych obszarach upatrują swoich mocnych stron. To także wskazówka dla tych, którzy chcą awansować muszą rozwijać obszary pożądane przez potencjalnych pracodawców. I wreszcie – to dobra wiadomość dla wszystkich, którzy od zawsze czekają na moment, kiedy dział finansów pokaże zza tabelki excela bardziej ludzkie oblicze. Ten moment już nadszedł.

