COMPETENȚĂ ŞI VERSATILITATE

Modul în care profesioniştii contabili angajați generează succes organizațional durabil

IFAC
International Federation of Accountants

MESAJE CHEIE

Documentul *Competență şi versatilitate: Modul în care profesioniştii contabili angajați generează succes organizațional durabil* îşi propune să ajute profesia contabilă globală să răspundă aşteptărilor în continuă schimbare ale societății, piețelor financiare şi organizațiilor, precum şi să promoveze şi să contribuie la valoarea profesioniştilor contabili angajați pentru organizațiile lor*.

Aceste obiective sunt îndeplinite prin:

- Analizarea provocărilor semnificative existente la nivel macroeconomic şi social. Printre principalele provocări se numără trecerea spre un model de economii durabile şi responsabilitate corporativă, model în cadrul căruia organizațiile urmează o cale mai durabilă şi mai etică; găsirea unui echilibru între necesitatea conformității şi necesitatea menținerii competitivității în cadrul unei economii din ce în ce mai globalizate; şi accesibilitatea şi răspunderea pe termen lung a serviciilor publice.
- Definirea principalilor factori care determină succesul organizațional durabil pe termen lung. Aceştia creează o bază pentru principalele domenii de competență aşteptate de la profesioniştii contabili, care sunt menite să ghideze profesia contabilă globală să faciliteze succesul organizațional durabil prin intermediul educației, pregătirii şi dezvoltării profesioniştilor contabili. Aceasta este o abordare bazată pe cerere a analizei dezvoltării aptitudinilor şi competențelor profesionale necesare în rândul profesioniştilor contabili.
- Explicarea modului în care profesioniştii contabili pot fi considerați, în sens larg, drept creatori, mediatori, păstrători şi raportori de valoare durabilă pentru organizațiile lor şi a modului în care domeniul larg de aplicare a activităților lor în cadrul organizațiilor poate fi mai bine promovat de către profesie.
- Evidențierea importanței mentalității profesioniştilor contabili, care trebuie să includă:
  - profesionalismul şi conduita etică;
  - raționamentul profesional;
  - concentrarea pe investitori şi pe părțile interesate, în general;
  - conştientizarea aspectelor organizaționale şi de mediu; şi
  - modificările, incertitudinea şi complexitatea.

* Termenul *profesionist contabil (profesionişti contabili)* va fi utilizat în continuare pentru a face referire la profesioniştii contabili angajați.

MISIUNEA IFAC

Misiunea IFAC este de a servi interesul public prin:

- de a contribui la elaborarea, adoptarea şi implementarea de standarde şi îndrumări internaționale de înaltă calitate;
- de a contribui la dezvoltarea unor organizații profesionale contabile şi a unor firme de contabilitate puternice, precum şi la dezvoltarea unor practici de înaltă calitate de către profesioniştii contabili;
- de a promova valoarea profesioniştilor contabili în întreaga lume;
- de a-şi exprima opiniile asupra problemelor de interes public în cazul cărora expertiza profesiei contabile este cea mai relevantă.

Comitetul Profesioniştilor Contabili Angajați (PAIB) serveşte organismele membre IFAC şi profesioniştii contabili din întreaga lume care lucrează în comerț, industrie, servicii financiare, educație, sectorul public şi sectorul non-profit. Scopul său este de a promova şi contribui la valoarea profesioniştilor contabili angajați.

PROFESSIONAL ACCOUNTANTS IN BUSINESS COMMITTEE INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS
545 FIFTH AVENUE, 14TH FLOOR
NEW YORK, NEW YORK 10017 USA

Această publicație poate fi descărcată gratuit de pe site-ul IFAC, www.ifac.org. Textul aprobat este publicat în limba engleză. Dacă aveți întrebări, sugestii sau comentarii cu privire la această publicație, vă rugăm să îl contactați prin email pe dl. Stathis Gould, Director PAIB, pe adresa stathisgould@ifac.org.

Drepturi de autor © august 2012 ale Federației Internaționale a Contabililor (IFAC). Toate drepturile rezervate. Utilizat cu permisiunea IFAC. Vă rugăm să contactați Permissions@ifac.org pentru permisiunea de a reproduce, stoca sau transmite acest document, sau pentru alte utilizări similare. Această publicație a fost tradusă din limba engleză în limba română de către Corpul Experților Contabili şi Contabililor Autorizați din România (CECCAR). IFAC nu îşi asumă nicio responsabilitate pentru acuratețea şi caracterul complet al traducerii sau pentru acțiunile care pot decurge drept rezultat.

Copyright © August 2011 by the International Federation of Accountants (IFAC). All rights reserved. Used with permission of IFAC. Contact Permissions@ifac.org for permission to reproduce, store or transmit, or to make other similar uses of this document. This publication has been translated from the English language into the Romanian language by The Body of Expert and Licensed Accountants of Romania (CECCAR). IFAC assumes no responsibility for the accuracy and completeness of the translation or for actions that may ensue as a result thereof.

ISBN: 978-1-60815-096-0

CUVÂNT ÎNAINTE

Recunoaşterea la nivel global a profesioniştilor contabili drept lideri organizaționali şi parteneri strategici pentru crearea succesului organizațional durabil pe termen lung reprezintă viziunea şi principiul fundamental central ale strategiei IFAC privind profesioniştii contabili angajați (PAIB). Pentru realizarea acestei viziuni, IFAC trebuie să colaboreze eficient cu membrii şi asociații săi pentru a promova şi a contribui la valoarea contabililor care lucrează în comerț, industrie, servicii financiare, educație, sectorul public şi sectorul non-profit. Strategia PAIB urmăreşte două obiective-cheie complementare:

1. creşterea gradului de conştientizare a rolurilor importante pe care contabilii le joacă în crearea, medierea, păstrarea şi raportarea valorii pentru organizații şi părțile interesate; şi

2. sprijinirea organismelor membre în sporirea competențelor membrilor lor pentru a-şi îndeplini acele roluri, prin facilitarea comunicării şi diseminarea ideilor şi a bunelor practici.

Documentul *Competență şi versatilitate: Modul în care profesioniştii contabili angajați generează succes organizațional durabil* oferă atât IFAC, cât şi membrilor şi asociaților săi un model comun pentru a înțelege şi a explica modul în care profesioniştii contabilii generează succes organizațional durabil, inclusiv în sectorul public şi sectorul non-profit. Documentul oferă o resursă valoroasă pentru îmbunătățirea percepției asupra profesioniştilor contabili, definind şi analizând rolurile pe care aceştia le îndeplinesc.

Documentul *Competență şi versatilitate: Modul în care profesioniştii contabili angajați generează succes organizațional durabil* se bazează pe publicația din 2005 a Comitetului Profesioniştilor Contabili intitulată *Rolul şi domeniul de activitate ale profesioniştilor contabili angajați*. Totuşi, această abordare nouă oferă o analiză a aşteptărilor pe care organizațiile care angajează profesionişti contabili le au de la aceştia, în contextul unui mediu economic care se schimbă extrem de rapid. Analiza se bazează pe opt factori care au fost derivați din cadre generale recunoscute pentru a descrie caracteristicile general recunoscute ale organizațiilor de succes. Viziunea angajatorului cu privire la aşteptările față de profesioniştii contabili reprezintă un răspuns bazat pe cerere la necesitatea de a înțelege rolurile viitoare ale profesioniştilor contabili şi aşteptările față de aceştia.

Se doreşte ca evidențierea multitudinii de roluri şi caracteristici ale profesioniştilor contabili şi a aşteptărilor care vor exista pe viitor în ceea ce îi priveşte să fie utilă pentru comunicarea cu angajatorii, profesioniştii contabili, guvernele şi organismele de reglementare. Profesioniştii contabili individuali ar putea considera şi ei abordarea drept un instrument util, care îi poate ajuta să îşi informeze colegii şi angajatorii cu privire la domeniul de aplicare a competențelor lor, la expertiza lor şi la felul în care pot contribui la generarea succesului organizațional durabil.

CUPRINS

PREZENTARE GENERALĂ 6

1. NEVOILE SOCIETĂȚII, ALE PIEȚELOR DE CAPITAL ŞI ALE ORGANIZAȚIILOR 7

2. FACTORII SUCCESULUI ORGANIZAȚIONAL DURABIL 10

3. ROLURILE CHEIE ALE PROFESIONIŞTILOR CONTABILI 15

4. COMPETENȚELE NECESARE PENTRU GENERAREA UNEI VALORI DURABILE 18

PREZENTARE GENERALĂ

Documentul *Competență şi versatilitate: Cum generează contabilii succes organizațional durabil* sprijină profesia contabilă globală în procesul de facilitare a dezvoltării unor organizații durabile prin intermediul educației, pregătirii şi dezvoltării profesioniştilor contabili şi în procesul de promovare a competenței şi versatilității acestora în fața organizațiilor angajatoare. Publicația analizează aşteptările care există în privința profesioniştilor contabili şi a modului în care aceştia creează, mediază, păstrează şi raportează o valoare durabilă pentru organizațiile angajatoare, într-un mediu economic competitiv şi care se schimbă rapid.

Analizând viitoarele roluri ale profesioniştilor contabili prin prisma durabilității organizaționale şi a elementelor necesare pentru a asigura performanța economică, de mediu şi socială, această publicație îşi propune să ajute IFAC şi membrii şi asociații săi, precum şi pe profesioniştii contabili individuali, să sporească nivelul de conştientizare a rolurilor importante pe care profesioniştii contabili le joacă în sprijinirea creării de valoare durabilă. De asemenea, o astfel de abordare va facilita asigurarea dobândirii şi dezvoltării aptitudinilor profesionale, competențelor şi versatilității de către profesioniştii contabili angajați.

Aşteptările viitoare care guvernează viziunea asupra rolului profesioniştilor contabili în susținerea dezvoltării de procesului de creare de valoare durabilă sunt analizate în contextul noilor provocări care afectează mediul organizației, dar şi al celor opt factori ai succesului organizațional durabil. Aceşti factori au fost identificați ca formând contextul pentru analizarea (a) modului în care profesioniştii contabili pot fi poziționați pentru a-şi sprijini organizațiile; şi (b) aptitudinile şi competențele profesionale de care aceştia vor avea nevoie. Acesta este un răspuns bazat pe cerere care vizează înțelegerea rolurilor viitoare ale contabililor şi a aşteptărilor create în privința acestora.

Dezvoltarea durabilă şi durabilitatea organizațiilor au devenit subiecte de interes general pentru politicieni, consumatori şi liderii de afaceri. Din perspectivă economică, de mediu şi socială, chestiunile legate de durabilitate transformă peisajul competitiv, obligând organizațiile să îşi schimbe concepțiile cu privire la produse şi servicii, tehnologii, procese şi modele de afaceri. Crearea de valoare durabilă pe termen lung impune organizațiilor responsabile să îşi îndrepte strategiile şi activitățile în direcția înregistrării de performanță economică, de mediu şi socială. De asemenea, impune integrarea în procesul decizional a unor perspective mai ample în ceea ce priveşte părțile interesate.

Asigurarea faptului că organizațiile urmăresc modele de afaceri şi practici de dezvoltare durabile va necesita schimbări radicale în procesele lor de activitate. Un viitor durabil poate fi posibil doar dacă organizațiile vor recunoaşte rolul pe care pot şi trebuie să îl joace. Adoptarea unor măsuri eficiente de către profesia contabilă şi de către profesioniştii contabili, care să integreze şi să contabilizeze durabilitatea, reprezintă o parte esențială a acestui răspuns.

Organismele de guvernare şi liderii organizaționali trebuie să se concentreze pe durabilitatea pe termen lung a organizației lor şi trebuie să aibă încredere că modelele lor de afaceri vor asigura această durabilitate. Profesioniştii contabili din toate organizațiile joacă un rol extrem de important în proiectarea modelelor de afaceri; contestarea ipotezelor convenționale legate de desfăşurarea activității economice şi redefinirea conceptului de succes în contextul creării de valoare durabilă; încurajarea şi răsplătirea comportamentelor adecvate; asigurarea faptului că deciziile sunt susținute de informațiile, analizele şi opiniile corespunzătoare; şi asigurarea faptului că monitorizarea şi raportarea performanței depăşesc concepțiile tradiționale cu privire la succesul economic.

1

NEVOILE SOCIETĂȚII, ALE PIEȚELOR DE CAPITAL ŞI ALE ORGANIZAȚIILOR

Nevoile societății şi ale pieților de capital

Criza economică şi financiară care a început în anul 2008, precum şi calea nesigură de redresare din cazul multor țări, prezintă o importanță uriaşă pentru guverne, organismele de reglementare şi piețele financiare - şi, în egală măsură, pentru organizațiile din sectorul public şi cel privat şi pentru profesioniştii contabili angajați în aceste sectoare. Criza şi consecințele acesteia aduc în discuție provocări semnificative, între care cele mai importante sunt:

- Trecerea către un model de economii durabile şi responsabilitate corporativă, model în cadrul căruia organizațiile să urmărească strategii şi acțiuni mai durabile şi să ia în considerare o gamă mai largă de părți interesate;
- Găsirea unui echilibru între necesitatea conformității şi necesitatea menținerii competitivității în cadrul unei economii din ce în ce mai globalizate, echilibru care implică obținerea unor rezultate adecvate pe termen scurt şi mediu, dezvoltând totodată factorii care generează succesul organizațional durabil;
- Elaborarea unor funcții mai puternice de control şi management al riscurilor care să includă o mai bună înțelegere şi gestionare a riscului sistemic şi să faciliteze o mai bună monitorizare a acestora, prin intermediul managementului furnizat de organisme guvernamentale şi al organismelor de reglementare de la nivel național şi internațional; şi
- Asigurarea accesibilității serviciilor publice pe termen lung şi a capacității acestora de a satisface profilurile de vârstă în continuă schimbare ale populației şi aşteptările din ce în ce mai mari în privința unor servicii precum educația şi sănătate. De asemenea, se pune din ce în ce mai mult accentul pe responsabilitate şi transparență în ceea ce priveşte activitățile guvernelor şi ale altor organizații din sectorul public.

Asigurarea faptului că organizațiile urmăresc modele de afaceri şi practici de dezvoltare durabile va necesita schimbări radicale în procesele lor de activitate.

Incertitudinea economică, de mediu şi socială actuală, inclusiv prezența continuă a riscului sistemic (generat de factori de risc precum datoriile de stat, o piață imobiliară slabă în multe dintre principalele economii, presiunile inflaționiste globale şi aşteptările din ce în ce mai mari cu privire la rata dobânzilor), aduce în centrul atenției problemele esențiale care trebuie tratate, precum şi acțiunile necesare pentru a promova o creştere economică durabilă. Printre acestea se numără (a) o conducere şi administrare mai eficientă a organizațiilor, reglementărilor şi activității de supraveghere; precum şi (b) procese şi infrastructuri politice şi organizaționale mai eficiente, în vederea minimizării riscurilor asociate globalizării şi asigurării unei creşteri inclusive, în special în economiile emergente[1].

Nevoile organizațiilor şi ale organismelor de guvernare ale acestora

Economiile durabile depind pe succesul pe termen lung al organizațiilor, succes pentru care organizațiile trebuie să îşi direcționeze strategiile şi operațiunile spre obținerea de performanțe economice, de mediu şi sociale durabile, sau pe termen lung[2]. Aceasta va necesita integrarea durabilității în misiunea, scopurile, obiectivele, strategiile, conducerea şi activitățile organizației, în definirea conceptului de succes şi în comunicarea cu părțile interesate. De asemenea, succesul va necesita o inerentă rezistență şi flexibilitate în cadrul organizației, pentru ca aceasta să poată face față neprevăzutului şi condițiilor mereu în schimbare.

Importanța întreprinderilor mici şi mijlocii (IMM) în economia globală reflectă impactul modelelor de afaceri în schimbare şi al viitoarelor tendințe printr-o mai mare fragmentare şi diversificare a lanțurilor de valori. Este probabil ca aceste evoluții la nivel macroeconomic să aibă un impact semnificativ asupra rolului profesioniştilor contabili, întrucât este probabil ca, pe viitor, un număr mult mai mare de profesionişti contabili să fie angajați de organizații mai mici, în special în țările cu economii emergente.

Însemnătatea succesului durabil pentru organizațiile mai mici va varia. Pentru unele, acesta va însemna construirea unei afaceri care va putea fi transmisă generației următoare sau vândută pentru a genera fonduri pentru pensionare. Alte organizații pot dori să construiască o afacere până la momentul la care aceasta pot fi trecută pe o piață de capital. La fel ca în cazul organizațiilor mai mari, succesul durabil în cadrul organizațiilor mai mici va depinde de performanța economică, de mediu şi socială.

O concentrare strictă pe performanța financiară, de exemplu, pe câştiguri şi profituri pe termen scurt, în detrimentul performanței sociale sau de mediu, poate genera o scădere a gradului de încredere într-o organizație şi poate afecta performanța generală, determinând distrugerea valorii pentru toate părțile interesate şi, în unele cazuri, pierderea autorizației de funcționare. Aspectele legate de drepturile omului; corupția şi mita; neconformitatea cu standardelor şi responsabilitățile privind munca şi mediul; şi discriminarea în procesul de angajare şi menținere a forței de muncă pot fi la fel de importante pentru planurile pe termen lung atât pentru organizațiile mai mari, de interes public, cât şi pentru organizațiile mai mici.

În cazul organizațiilor din sectorul public, crearea de valoare publică trebuie să stabilească un echilibru între tratamentul echitabil al tuturor părților interesate şi standardele privind serviciile, gestiunea financiară eficientă şi eficace şi accesibilitatea pe termen lung a serviciului furnizat, în contextul viitoarelor tendințe demografice. În multe situații, deciziile se iau ca urmare a alegerilor democratice sau prin intermediul unor mecanisme politice.

Pentru toate organizațiile şi organismele lor de guvernare, obținerea succesului durabil depinde de adoptarea unei perspective pe termen lung. Un mesaj important transmis de raportul Institutului Contabililor de Gestiune Autorizați (CIMA), intitulat *Construirea de afaceri de talie mondială pe termen lung: provocări şi oportunități*, este acela că directorii executivi se confruntă cu două provocări descurajatoare atunci când recunosc valoarea mentalității pe termen lung în crearea unor organizații durabile.[3]

În primul rând, necesitatea obținerii unor rezultate pe termen scurt poate distrage directorii de la viziunea lor pe termen lung. În al doilea rând, definirea conceptului „termen lung" şi includerea semnificativă a acestuia în activități pot reprezenta aspecte complexe.

Deşi nevoile pe termen scurt nu pot fi ignorate, organismele de guvernare şi profesioniştii contabili trebuie să recunoască faptul că unele presiuni pe termen scurt pot distrage atenția de la viziunea pe termen lung. Printre aceste presiuni se numără obiectivele de performanță definite necorespunzător şi deciziile concentrate pe performanța câştigurilor pe termen scurt (a se vedea „Trecerea la o perspectivă pe termen lung")

Trecerea la o perspectivă pe termen lung

Potrivit lui Dominic Barton, Director General Global al McKinsey & Company, trecerea la o perspectivă pe termen lung cuprinde trei elemente esențiale:

„În primul rând, cei din domeniul economic şi cel financiar trebuie să renunțe la orientarea pe termen scurt şi să adapteze stimulentele şi structurile pentru a-şi concentra organizația pe termen lung. În al doilea rând, directorii trebuie să promoveze în cadrul organizațiilor ideea că servirea intereselor tuturor părților interesate importante – angajați, furnizori, clienți, creditori, comunități, mediu – nu este incompatibilă cu obiectivul de a creşte la maximum valoarea corporativă; dimpotrivă, este esențială pentru îndeplinirea acestui obiectiv. În al treilea rând, societățile publice trebuie să vindece problemele generate de dispersarea şi deconectarea dreptului de proprietate asupra organizației, prin susținerea capacității consiliilor de a conduce organizația la fel ca cei care o dețin"[4].

- Harvard Business Review, martie 2011

Va fi necesar ca profesioniştii contabili să fie poziționați în aşa fel încât să poată ajuta la asigurarea corelării eficiente, prin intermediul strategiei, a acțiunilor pe termen scurt cu aspirațiile pe termen lung şi cu succesul durabil al afacerii. De asemenea, va fi necesar ca profesioniştii contabili să fie suficient de competenți şi versatili în toate domeniile şi funcțiile în care organizațiile încearcă să atingă excelența. Această publicație foloseşte opt factori ai succesului organizațional durabil, considerați, în general, drept cele mai importante domenii de interes pentru obținerea succesului organizațional şi pentru menținerea valorii atât pentru părțile interesate, cât şi pentru acționari.

2

FACTORII SUCCESULUI ORGANIZAȚIONAL DURABIL

Clarificarea şi promovarea rolurilor, activităților şi aptitudinilor profesionale ale profesioniştilor contabili trebuie să se efectueze (a) în contextul mai larg al înțelegerii factorilor determinanți pentru organizațiile durabile cu performanțe înalte şi (b) cu aprecierea tendințelor şi evoluțiilor emergente apărute în mediul de afaceri (a se vedea „Dezvoltarea factorilor care generează succes organizațional durabil”).

Există opt factori ai succesului organizațional durabil care furnizează fundamentul pentru înțelegerea modului în care profesia contabilă globală trebuie să sprijine dezvoltarea profesioniştilor contabili, pentru ca aceştia să poată ajuta organizațiile să realizeze crearea de valoare durabilă. Factorii sunt rezumați în Figura 1 şi explicați mai jos.

Împreună, factorii vor determina succesul pe termen lung al organizațiilor şi, prin urmare, vor conduce la economii durabile.

- **Concentrare pe clienți şi părțile interesate:** organizațiile de succes creează în primul rând valoare pentru clienți, fapt care duce ulterior la crearea de valoare pentru investitori şi finanțatori. În acelaşi timp, organizațiile pot crea valoare în mod durabil doar luând în considerare şi nevoile şi aşteptările altor părți interesate. Concentrarea pe clienți şi părțile interesate implică asigurarea faptului că întreaga organizație, nu doar personalul din prima linie, acordă prioritate înțelegerii grupurilor de clienți şi de părți interesate importante.

- **Conducere şi strategie eficiente:** obținerea succesului organizațional durabil depinde de o conducere eficientă şi etică, o conducere care, la rândul său, generează strategii şi execuții coerente şi bine direcționate. Mai presus de orice, conducerea şi strategia de afaceri eficiente se concentrează pe crearea de valoare durabilă pe termen lung. În procesul decizional, acest lucru înseamnă că trebuie avute în vedere consecințele pe termen lung ale deciziilor, inclusiv modul în care acestea afectează activitățile, clienții, angajații şi reputația organizației. Organizațiile de succes au conducători care înțeleg foarte bine (a) nevoile clienților şi ale părților interesate, (b) capacitatea organizației de a genera produsele şi serviciile cerute, precum şi (c) oportunitățile şi amenințările care apar ca urmare a mediului competitiv.

- **Guvernare, riscuri şi control integrate:** crearea de valoare durabilă depinde de cât de bine pot organizațiile să îşi integreze guvernarea, gestionarea riscurilor şi sistemele de control în toate activitățile şi procesele desfăşurate. Organizațiile de succes integrează structuri şi procese de guvernare eficiente cu sisteme de gestionare a riscurilor şi de control orientate spre performanță. Aceste organizații se asigură că o bună guvernare reprezintă mai mult decât un exercițiu de conformitate, facilitând o administrare antreprenorială şi prudentă, care are drept rezultat un grad mai mare de încredere a investitorilor şi a părților interesate.

- **Capacitate de inovare şi adaptabilitate:** organizațiile de succes satisfac cererile în continuă schimbare ale pieței sau, în unele situații, le modelează. Ele aduc în mod continuu inovații în ceea ce priveşte produsele şi serviciile pe care le oferă şi îşi adaptează structura, procesele şi sistemele la condițiile schimbate. Crearea capacității de a dezvolta produse şi servicii durabile şi de a susține procesele şi sistemele necesită investiții în capacitatea de inovare şi sprijinirea culturii organizaționale.

- **Gestiune financiară:** în spatele deciziilor şi performanțelor organizațiilor de succes se află un sistem puternic de gestiune financiară. Organizațiile de succes se asigură că strategia şi direcția financiară susțin viabilitatea economică pe termen lung, în loc să se concentreze pe câştiguri obținute pe termen scurt. O înțelegere profundă a performanțelor anterioare, curente şi potențiale reprezintă baza pentru elaborarea strategiei şi stabilirea unor aşteptări rezonabile de către părțile interesate şi piață. Încrederea de a identifica direcția spre care o organizație se îndreaptă din punct de vedere financiar contribuie la îmbunătățirea accesului la capital şi sporeşte încrederea părților interesate. O gestiune financiară eficientă implică, totodată, o bună administrare financiară în ceea ce priveşte impozitele şi trezoreria, îmbunătățirea situației costurilor şi profitabilității, gestiunea capitalului circulant, fuziuni şi achiziții şi strângerea de fonduri şi capital.

- **Gestiunea resurselor umane şi a talentului:** organizațiile care atrag şi mențin angajați talentați au tendința de a-şi depăşi concurenții. În mod obişnuit, organizațiile de succes tratează gestiunea resurselor umane şi a talentului drept o funcție strategică şi un factor-cheie pentru succesul lor durabil. Gestiunea resurselor umane şi a talentului reprezintă totodată un factor semnificativ pentru succes în dezvoltarea funcției financiare, pentru ca aceasta să satisfacă mai bine nevoile generale ale organizației şi să garanteze că profesioniştii contabili rămân competenți şi versatili.

- **Excelență operațională:** organizațiile de succes sunt antrenate să se asigure că deciziile privind alocarea resurselor se aliniază direcției, scopului şi obiectivelor strategice. Ele se asigură că sistemele de evaluare şi raportare a performanței evaluează progresul față de atingerea obiectivelor strategice şi operaționale. Expertiza lor de afaceri oferă perspective asupra factorilor-cheie de valoare pentru acționari şi părțile interesate şi permite o mai mare răspundere în ceea ce priveşte rezultatele, precum şi alinierea recompenselor cu performanța durabilă.

- **Comunicare eficientă şi transparentă:** în mod obişnuit, organizațiile de succes au o abordare sistematică şi atent planificată cu privire la comunicarea şi dialogul purtat cu diverse părți interesate. Relațiile cu investitorii şi raportarea de afaceri integrată reprezintă pentru conducere oportunități de a le prezenta investitorilor şi altor părți interesate perspectivele pe termen mai lung ale organizației, precum şi motivația şi explicația viziunii, strategiilor şi rezultatelor organizației. Aceste organizații au tendința de a excela în raportările pe care le fac în privința accesibilității, utilității şi relevanței.

Aceşti factori reprezintă, generic, acele domenii în care organizațiile de succes au încercat să exceleze pentru a obține şi a menține performanțe înalte şi succes. Ei reprezintă elementele de bază ale tuturor organizațiilor care încearcă să fie competitive şi durabile pe termen lung. Aspectele şi factorii ce țin de durabilitate (care acoperă performanța economică, de mediu şi socială) sunt integrați în model în aşa fel încât să fie corelați cu toți factorii succesului organizațional durabil.

Deşi nu a fost stabilită o ordine ierarhică pentru factorii prezentați, primul dintre ei reflectă necesitatea prioritară a tuturor organizațiilor de a se concentra pe clienți şi pe părțile interesate. Premisa de bază este aceea că succesul pe termen lung al unei organizații va depinde în primul rând de satisfacerea nevoilor clienților (iar în cazul sectorului public de satisfacerea utilizatorilor unui anumit serviciu) şi ale altor părți interesate importante, nevoi cu care trebuie să fie aliniate toate celelalte aspecte care privesc organizația. Ceilalți factori vor fi, în mare măsură, interconectați. De exemplu, dezvoltarea unei capacități de inovare pentru o mai bună performanță durabilă necesită persoanele potrivite şi, prin urmare, nevoia de a atrage şi de a menține angajați talentați.

Împreună, factorii vor determina succesul pe termen lung al organizației şi vor duce astfel la economii durabile. Prin urmare, factorii sunt folosiți în capitolul patru drept punct de plecare pentru definirea domeniilor-cheie de competență preconizate pentru profesioniştii contabili.

Stabilirea factorilor succesului organizațional durabil

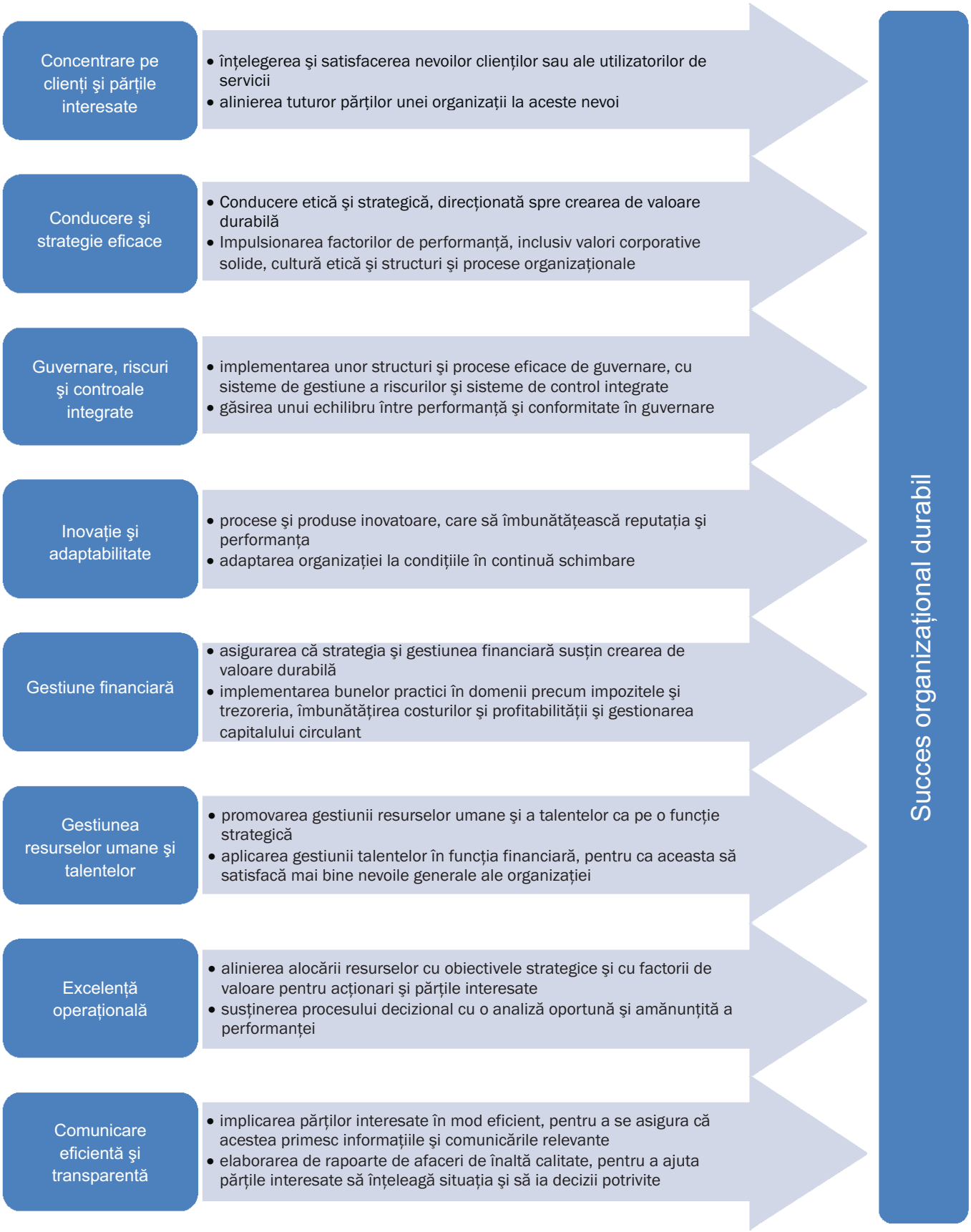
Factorii au fost identificați în urma consultării mai multor surse, inclusiv Roata Succesului în Afaceri a CIMA (*The CIMA Difference: Our Relevance to Business*, pagina 43)[5] şi autorități din domeniul managementului şi calității, ca de exemplu Fundația Europeană pentru Managementul Calității. Există numeroase cărți şi rapoarte care se ocupă de caracteristicile organizațiilor de succes, însă izolarea şi identificarea factorilor care determină performanța organizațională reprezintă demersuri dificile, nu în ultimul rând din cauza provocărilor pe care le implică evaluarea performanței durabile.[6] Aceşti factori doar reflectă domeniile sau funcțiile în care organizațiile de succes caută să aibă performanțe înalte.

Factorii au fost de asemenea identificați în contextul celor trei mega-tendințe - globalizare, complexitate şi tehnologie - care reprezintă forțele ce influențează puternic schimbarea. Aceste mega-tendințe aduc oportunități şi provocări în mediul de afaceri şi generează schimbări în strategiile şi structurile organizațiilor, prin urmare şi aşteptările care se creează în ceea ce priveşte contabilii.

- **Globalizare:** există două probleme globale semnificative care au impact asupra organizațiilor şi pieților, prin urmare şi asupra rolului profesioniştilor contabili. Prima este reprezentată de faptul că dispersarea puterii economice în economia globală în mai multe regiuni şi țări, fiind sprijinită de dezvoltarea tehnologiei informației, de o mai mare deschidere economică şi de raza de acțiune şi proporțiile din ce în ce mai mari ale companiilor multinaționale[7]. Interconectivitatea dintre piețele din ce în ce mai globalizate prezintă atât oportunități, cât şi provocări, cum ar fi necesitatea ueni guvernări, reglementări şi supravegheri mai eficiente. Presiunile economice, de mediu şi sociale din ce în ce mai mari vor obliga organizațiile, la nivel global, să satisfacă mai bine cererile privind o mai mare transparență, angajamente etice, dar şi celor privind îmbunătățirea guvernării, gestionării riscurilor şi controlului intern.

- **Complexitate**: populația mondială, care creşte continuu, cere produse şi servicii noi, mai bune, mai rapide şi mai ieftine, care să ofere mai multe alternative şi opțiuni, aşteptându-se în acelaşi timp ca impactul social şi cel ecologic să fie redus. Sporirea activităților economice creează o varietate de provocări strategice, de guvernare, de mediu şi sociale şi sporeşte complexitatea ciclului economic. Organizațiile trebuie să reacționeze devenind mai eficiente şi adaptându-se mai bine şi asigurându-se că dețin informațiile, cunoştințele şi capacitățile necesare pentru a dezvolta soluții inovatoare.
- **Tehnologie:** evoluția şi dezvoltarea tehnologică continuă să prezinte noi dimensiuni ale de creştere suplimentară, cu un flux constant de produse şi servicii noi, furnizate prin metode noi de dezvoltare, producție, marketing şi distribuție. În cadrul organizațiilor, tehnologia permite un grad mai mare de descentralizare acolo unde procesul decizional este aproape de client. De asemenea, tehnologia facilitează inovarea, favorizând relații de colaborare în cadrul unei rețele de parteneri şi alianțe strategice. În plus, o tehnologie mai puternică a informației şi comunicațiilor oferă acces la o expertiză de afaceri superioară, care influențează percepțiile conducerii.

Figura 1: Factori ai succesului organizațional durabil



ROLURILE CHEIE ALE PROFESIONIŞTILOR CONTABILI ANGAJAȚI

La nivel mondial, există peste un milion de profesioniști contabili care lucrează în domenii precum comerț, industrie, servicii financiare, educație, sectorul public și sectorul non-profit pentru a ajuta organizațiile să devină mai durabile și mai de succes. Profesioniștii contabili formează un grup foarte eterogen și pot lucra ca angajați, consultanți și proprietari-administratori sau consilieri independenți.

În cadrul organizațiilor, mulți profesioniști contabili dețin funcții de conducere strategică și/sau funcțională și au o poziție bună pentru a colabora cu colegii din alte domenii pentru a crea valoare durabilă pe termen lung pentru organizațiile lor.

Mulți profesioniști contabili dețin funcții de conducere strategică și/sau funcțională și au o poziție bună pentru a colabora cu colegii din alte domenii pentru a crea valoare durabilă pe termen lung pentru organizațiile lor.

Ce roluri îndeplinesc profesioniștii contabili?

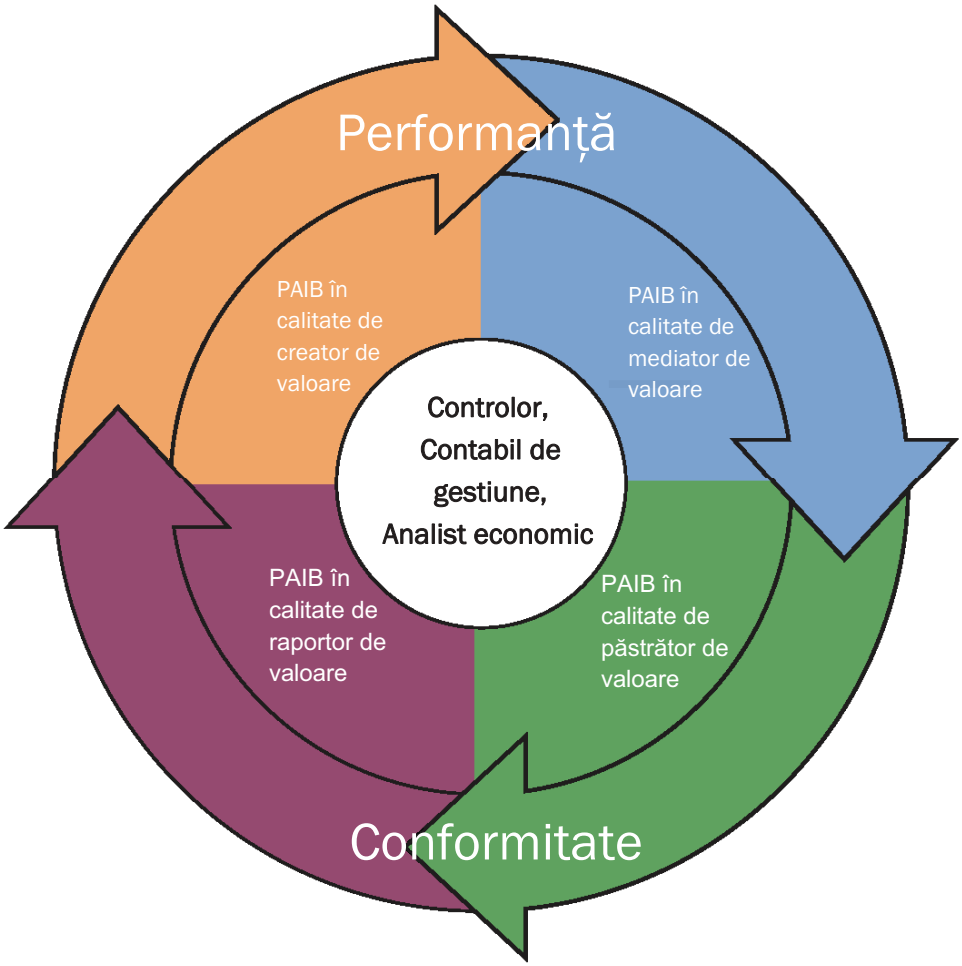
Profesioniștii contabili pot fi considerați a fi creatori, mediatori, păstrători și raportori de valoare durabilă pentru organizațiile lor, atât în ceea ce privește performanța, cât și în ceea ce privește conformitatea:

- În calitate de *creatori de valoare*, își asumă rolurii de conducere în domeniul elaborării și implementării de strategii, politici, planuri, structuri și măsuri de guvernare care stabilesc cadrul pentru crearea de valoare durabilă.
- În calitate de *mediatori de valoare,* informează și orientează procesul decizional managerial și operațional și implementarea strategiilor în vederea creării de valoare durabilă, precum și planificarea, monitorizarea și îmbunătățirea proceselor de susținere.
- În calitate de *păstrători de valoare*, asigură protecția unei strategii de creare a valorii durabile împotriva riscurilor strategice, operaționale și financiare și asigură conformitatea cu reglementările, standardele și bunele practici.

- În calitate de *raportori de valoare*, asigură comunicarea transparentă a furnizării de valoare durabilă către părțile interesate.

Domeniul profesioniştilor contabili angajați (Figura 2) cuprinde cele patru roluri şi prezintă felul în care rolurile se integrează în funcționarea internă a organizațiilor. Dimensiunile "performanță" şi "conformitate" sunt derivate din Ghidul Internațional de Bune Practici al IFAC, *Evaluating and Improving Governance in Organizations (Evaluarea şi îmbunătățirea administrării în cadrul organizațiilor).* Principiile menționate în ghid susțin un echilibru adecvat între conformitate, sau conformare, pe de-o parte, şi performanța economică realizată prin promovarea şi crearea de valoare, de cealaltă parte. Profesioniştii contabili joacă un rol-cheie în ambele dimensiuni, dar şi în procesul de optimizare a echilibrului dintre ele.

Figura 2: Rolurile şi domeniile contabililor profesionişti



În practică, profesioniştii contabili îşi sprijină organizațiile asumându-şi o gamă variată de funcții (a se vedea „Exemple de roluri şi funcții ale profesioniştilor contabili angajați”). De multe ori, ei acționează drept creatori, mediatori, păstrători şi raportori de valoare în cadrul unei singure funcții. Acest lucru este valabil în special în cazul funcțiilor de conducere. De exemplu, un director financiar se va concentra pe crearea valorii (de exemplu, elaborarea strategiei şi încercarea de a înregistrarea creştere); pe medierea valorii (de exemplu, sprijinind organismul de guvernare şi conducerea superioară în procesul decizional şi facilitând înțelegerea performanțelor altor funcții sau unități din cadrul organizației); pe păstrarea valorii (de exemplu, administrarea activelor şi atenuarea riscului strategic şi implementarea unor sisteme eficiente de control intern); şi pe raportarea valorii (de exemplu, asigurând o raportare de afaceri internă şi externă relevantă şi utilă).

Performanța profesioniştilor contabili va depinde, în mare măsură, de pregătirea şi dezvoltarea ulterioară calificării şi va necesita o bună înțelegere a organizației şi a modului în care aceasta generează valoare pentru părțile interesate.

Exemple de roluri şi funcții ale profesioniştilor contabili angajați

Liderii de afaceri îndeplinesc în general roluri de conducere şi administrație, în timp ce partenerii strategici de afaceri sprijină şi participă în procesul decizional şi în gestionarea diverselor niveluri ale organizației.

- Conducere/administrație: director executiv (CEO); director financiar general (CFO)/director financiar (FD); şef de operațiuni; director de guvernare sau operațiuni; trezorier
- Operațiuni: controlor al unei unități de activitate; analist financiar sau de performanță; contabil specializat pe costuri; director de resurse; director de asistență economică; analist de sistem
- Controlul de gestiune: director de certificare economică; director de riscuri; director de conformitate; auditor intern
- Contabilitate şi comunicare cu părțile interesate: controlor la nivel de grup; şef departament de raportare; director pentru relațiile cu investitorii; contabil financiar sau contabil de gestiune

Performanța profesioniştilor contabili în anumite funcții va depinde, în mare măsură, de pregătirea, dezvoltarea şi experiențele ulterioare calificării şi va necesita o bună înțelegere a organizației şi a modului în care aceasta generează valoare pentru părțile interesate. În plus, profesioniştii contabili din cadrul IMM-urilor îndeplinesc de obicei roluri multiple. Şi în cadrul IMM-urilor strategiile, planificarea economică şi managementul performanței reprezintă funcții esențiale, însă pot fi realizate de o singură persoană sau de un număr mai mic persoane şi, având în vedere natura organizației, pot implica procese mai simple.

4

COMPETENȚELE NECESARE PENTRU GENERAREA UNEI VALORI DURABILE

Documentul *Competență şi versatilitate: Modul în care profesioniştii contabili angajați generează succes organizațional durabil* se concentrează pe identificarea aşteptărilor formate în privința profesioniştilor contabili din punct de vedere al rolurilor şi activităților pe care le vor efectua, mergând astfel dincolo de cunoştințele şi aptitudinile dobândite şi testate în timpul pregătirii profesionale. Acest capitol evidențiază diversele domenii de competență de care au nevoie profesioniştii contabili pentru a acționa drept creatori, mediatori, păstrători şi raportori de valoare durabilă pentru organizațiile lor.

Dobândirea aptitudinilor profesionale

Standardul Internațional de Educație 3, *Aptitudini profesionale şi educație generală,* defineşte o listă utilă de aptitudini profesionale pentru profesioniştii contabili:

- Aptitudini intelectuale;
- Aptitudini tehnice şi funcționale;
- Aptitudini personale;
- Aptitudini interpersonale şi de comunicare; şi
- Aptitudini organizaționale şi aptitudini de administrarea afacerilor[8].

Angajatorii solicită o gamă largă de aptitudini profesionale şi generale care, dacă sunt dezvoltate, sporesc versatilitatea profesionistului contabil.

Aceste aptitudini profesionale fac parte din setul de capacități pe care contabilii trebuie să le dovedească pentru a-şi demonstra competența. Printre aceste capacități se numără cunoştințele, aptitudinile, valorile profesionale, etica şi atitudinile. Standardul clasifică o listă neexhaustivă de aptitudini necesare în cadrul celor cinci seturi de aptitudini menționate anterior şi recunoaşte faptul că nu toate aceste aptitudini vor fi dezvoltate în totalitate la momentul calificării profesionale. Aptitudinile profesionale vor fi dobândite parțial în timpul sesiunilor inițiale de calificare şi instruire,

însă va fi nevoie să fie dezvoltate şi perfecționate pe parcursul întregii cariere, de multe ori prin îndeplinirea de roluri diferite în cadrul unei organizații, dar şi prin intermediul dezvoltării şi educației profesionale continue.

Atitudinea şi mentalitatea profesioniştilor contabili angajați

Acumularea de experiență practică în diverse roluri va ajuta, de asemenea, profesioniştii contabili să dobândească o atitudine şi o mentalitate care să le permită să îşi sporească propria performanță în cadrul organizațiilor. Angajatorii solicită o gamă largă de aptitudini profesionale şi economice generale care, dacă sunt dezvoltate, sporesc versatilitatea profesioniştilor contabili. În plus, pe măsură ce acumulează experiență, un profesionist contabil de succes poate fi caracterizat şi prin anumite atitudini, perspective şi concepții care îl diferențiază de ceilalți. Aceasta este *mentalitatea* unui profesionist contabil.

Mentalitatea cuprinde şi concentrarea instinctivă pe furnizarea obiectivității şi raționamentului profesional în cadrul procesului decizional strategic şi operațional, precum şi pe direcționarea resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor organizației.

Această mentalitate completează aptitudinile dobândite anterior, dar nu poate fi examinată sau reglementată cu uşurință. Mentalitatea profesionistului contabil trebuie să cuprindă cinci domenii diferite:

» **Profesionalism şi conduită etică**

Profesioniştii contabili trebuie să respecte standarde etice înalte, în conformitate cu prevederile *Codului Etic pentru Contabili Profesioniști* (Codul), care impune contabililor să încurajeze o cultură bazată pe etică într-o organizație angajatoare, care să sublinieze importanța pe care conducerea superioară o acordă conduitei etice (a se vedea punctul 300.5 din Cod). Prin urmare, profesioniştii contabili pot susține codul etic şi de conduită al unei organizații prin propriul lor comportament şi prin acțiunile pe care le întreprind în cadrul diverselor roluri pe care le execută. Deşi importanța conducerii etice este evidențiată în cadrul factorului de succes „Conducere şi strategie eficiente”, profesioniştii contabili trebuie să dezvolte şi să promoveze o cultură etică prin intermediul profesionalismului lor pentru toți factorii succesului organizațional durabil.

Îndrumarea IFAC intitulată *Definirea şi elaborarea unui Cod de eficient de conduită pentru organizații* evidențiază rolul important pe care profesioniştii contabili îl pot juca în procesul de dezvoltare şi susținere a eticii organizaționale şi de încurajare a unei organizații orientată spre valoare. Aplicând o abordare orientată spre valoare şi educând prin puterea exemplului în loc de a se baza doar pe politici şi reguli scrise, profesioniştii contabili pot promova o cultură care încurajează angajații să internalizeze principiile integrității şi să „facă ceea ce trebuie”, permițându-le acestora să ia decizii adecvate în anumite situații date.

Tratarea călcâiul lui Ahile al întreprinderilor mijlocii

„Una dintre cele mai dificile provocări ale profesioniştilor contabili angajați (PAIB) apare în momentul în care aceştia se confruntă cu o problemă de integritate în cadrul propriei organizații". Fiind unii dintre puținii directori cu calificare profesională din întreprinderile mijlocii, PAIB au standardele profesionale şi responsabilitatea de a reacționa rapid şi adecvat în momentul în care apar probleme legate de integritate. PAIB înțeleg raționamentul din spatele integrității în afaceri – nu integritate de dragul integrității, ci integritate pentru legătura sa puternică cu reputația şi succesul în afaceri pe termen mai lung, pe baza beneficiilor reciproce, fair play-ului şi încrederii."[9]

— Julian Clarke, Director, SME Financial Systems

» Raționament profesional

Gama largă de condiții şi situații care pot apărea într-o organizație de orice tip, din orice sector şi de orice dimensiune, face ca aplicarea unor reguli detaliate să fie ineficace pentru deciziile conducerii. Prin urmare, calitatea raționamentului profesional devine un factor de diferențiere pentru profesioniştii contabili de succes. Acesta include echilibrarea promptitudinii organizaționale şi a deciziilor rapide şi intuitive cu necesitatea de a lua decizii pe baza unor dovezi solide.

Întrucât profesioniştii contabili acționează din ce în ce mai mult ca „parteneri de afaceri", valorile lor profesionale fundamentale privind independența, integritatea şi obiectivitatea vor fi testate, iar procesul de aplicare a raționamentului şi integrității profesionale va implica deseori reconcilierea intereselor comerciale, financiare şi de durabilitate aflate în conflict. Prin urmare, va fi din ce în ce mai necesar ca profesioniştii contabili să sprijine şi să influențeze factorii de decizie pentru a se asigura că organizația este administrată pe baza intereselor pe termen lung ale părților interesate şi că organizația asigură crearea de valoare durabilă.

De la registre la conducere

„Cei mai buni directori financiar reuşesc să găsească un echilibru între a avea cu afacerea lor o relație strategică solidă bazată pe încredere şi respect reciproc şi a menține obiectivitatea, independența şi îndrumarea fiduciară pe care părțile interesate de afacere le aşteaptă de la ei. Totuşi, obținerea acestui echilibru a devenit o provocare mai mare din cauza scandalurilor corporative din ultimul deceniu şi a creşterii ulterioare a nivelului de concentrare pe guvernare, control şi raportare."[10]

— Mark Lubienski, Vicepreşedinte Financiar, EMEA , Ariba, Inc.

» Informarea despre organizație şi mediu

Profesioniştii contabili trebuie să fie conştienți şi informați în ceea ce priveşte alte discipline, ca de exemplu tehnologia, managementul resurselor umane şi al proiectelor, dar şi în privința gestionării şi evaluării activităților şi performanței non-financiare, de exemplu amprenta de carbon. Informarea despre organizație şi mediu şi înțelegerea acestor aspecte sunt totodată esențiale pentru reconcilierea aspectelor detaliate ale performanței cu obiectivele strategice. Pentru a realiza acest demers, profesioniştilor contabili li se solicită din ce în ce mai des să acționeze ca factori de integrare, aliniind performanța economică, de mediu şi socială şi diversele funcții şi procese de afaceri, dar şi ca îndrumători care sprijină nevoile organismelor de guvernare şi ale conducerii.

Pentru a îndeplini eficient rolul de factori de integrare şi îndrumători, profesioniştii contabili trebuie să poată (a) să coreleze disciplinele funcționale şi unitățile organizaționale, dar şi (b) să faciliteze elaborarea unei perspective comune şi unificatoare în privința modelului de afacere al organizației şi a factorilor-cheie ai succesului în relație cu circumstanțele în continuă schimbare şi factorii şi tendințele de mediu. De asemenea, profesioniştii contabili care lucrează în funcții financiare şi contabile vor fi capabili să îşi îndeplinească rolurile cu mai multă încredere atunci când înțeleg mai bine organizația, în special datele operaționale, precum informațiile privind tranzacțiile, informațiile despre clienți şi expertiza pieței. Beneficiind de aceste cunoştințe mai ample, procesele de planificare, previziune şi gestionare a capitalului circulant vor fi probabil mai relevante şi mai utile.

De la profesionist contabil angajat la director executiv

„Învățând felul în care afacerea funcționează la nivelul de bază, am înțeles cum funcționează diversele departamente ale organizației noastre. În consecință, am putut ajuta aceste departamente şi le-am putut provoca să devină mai bune. În ziua de azi, prea mulți profesionişti din domeniul financiar şi contabil nu înțeleg cum funcționează organizația de jos în sus. Totuşi, această perspectivă este necesară dacă vor să se implice în deciziile nefinanciare în calitate de parteneri de afaceri."[11]

— *John B. Pollara, fost Director Executiv, Zieman Manufacturing Company*

» Concentrare pe investitor şi pe părțile interesate, în general

Se poate aştepta de la profesioniştii contabili, în special de la cei aflați în funcții de director financiar general (CFO)/director financiar (FD), să conducă gestionarea relațiilor cu investitorii şi alți finanțatori şi, în unele industrii, cu organismele de reglementare. De asemenea, ei trebuie să aibă în vedere o perspectivă mai amplă asupra părților interesate, în aşa fel încât să se asigure că riscurile şi performanța sunt gestionate în interesul pe termen lung al părților interesate. Prin implicarea eficientă în relațiile cu investitorii şi alte părți interesate, profesioniştii contabili pot juca un rol central în identificarea problemelor şi a responsabilităților semnificative ale organizației privind durabilitatea şi a principalelor oportunități în domeniile de risc. Lucrul cu o gamă variată de părți interesate care au perspective şi aşteptări diferite poate prezenta dileme şi provocări complexe. Profesioniştii contabili trebuie să aibă fie poziționați în aşa fel încât să abordeze provocările şi să stabilească felul în care diverse interese pot fi aliniate pe termen lung.

A face bine şi a lucra bine

"Cred că, dacă vrei să atragi investitorii potriviți pe termen lung este din ce în ce mai uşor să porți aceste discuții, să explici un model de afaceri responsabil din punct de vedere social... Investitorii consultă mai multe cifre decât cele din bilanț şi din situația veniturilor şi cheltuielilor... Nu este vorba fie de rezultate, fie de responsabilitate, este vorba de amândouă... Este vorba de a face bine şi de a lucra bine, lucru pe care nu îl consider a fi un compromis".[12]

— Paul Polman, Director Executiv, Unilever

» Schimbare, incertitudine şi complexitate

La fel cum se întâmplă şi în cazul organizațiilor lor, contabilii vor lucra, de obicei, într-un mediu care se schimbă rapid şi, prin urmare, trebuie (a) să fie capabili să se adapteze la condițiile în continuă schimbare şi (b) să aplice aptitudinile şi raționamentul profesional pentru informații care, deseori, sunt ambigue şi imperfecte. Indiferent dacă ei creează, mediază, păstrează sau raportează valoare durabilă, profesioniştii contabili trebuie să fie pregătiți să gestioneze incertitudinea, complexitatea şi procesul decizional strategic într-un context general, caracterizat de concentrarea sporită pe procese eficiente de guvernare, gestionare a riscurilor şi control.

Depăşirea mentalității "Polițistul rău"

"Devii relevant atunci când dispui de curiozitate intelectuală şi de capacitatea de a înțelege nevoile colegilor tăi şi pe cele ale afacerii şi când ai curajul de a avea un punct de vedere. Nu este vorba despre a fi 'polițistul rău', ci de a fi dispus să te implici într-o dezbatere sănătoasă cu privire la o direcție strategică, de a asculta părerile celorlalți şi apoi de a ajuta la punerea compromisurilor în practică pentru a duce strategia mai departe."[13]

— Rose Marcario, Director General Operațiuni şi Director Financiar General, Patagonia, Inc.

Drumul profesional spre dobândirea atitudinii şi mentalității necesare

Profesioniştii contabili vor urma drumuri profesionale diferite - unii îşi încep pregătirea într-o practică publică (de exemplu, o firmă de contabilitate) şi mai târziu ajung să lucreze în cadrul unei organizații. Alții îşi încep pregătirea dobândind încă de la început experiență practică în cadrul unei organizații. După ce şi-au început cariera în unul dintre rolurile cheie ale funcției financiar-contabile (de exemplu planificare şi control, susținerea deciziilor, trezorerie, impozite, audit, operațiuni contabile, etc.), mulți îşi extind activitatea asumându-şi roluri comerciale şi operaționale mai complexe.

Pentru a adăuga valoare fie din punct de vedere al funcției financiar-contabile, fie în cadrul unui rol comercial sau operațional mai complex, este nevoie ca ei să înțeleagă foarte bine sectorul şi mediul competitiv, organizația şi principalele pârghii din spatele performanței. În cadrul IMM-urilor, un profesionist contabil poate executa mai multe roluri şi poate fi mai aproape de clienții şi de operațiunile unei organizații. Multe organizații mai mari elaborează modele flexibile de ocupare a forței de muncă, modele care permit rotația şi dezvoltarea la locul de muncă. Acest fapt poate implica mutarea personalului financiar-contabil în roluri diferite în cadrul domeniului financiar sau în afara acestuia. În afara funcției financiar-contabile, va fi important ca profesioniştii contabili să aibă contact cu domenii precum vânzările, serviciile pentru clienți, marketingul, operațiunile, cercetarea şi dezvoltarea pentru a contribui la creşterea valorii organizației. Necesitatea de a intra în contact cu diverse departamente ale unei organizații a fost evidențiată în discursul susținut de Kurt Kuehn în 2009, la Conferința Anuală a Institutului Contabililor de Gestiune (a se vedea "Navigarea printre curenți rapizi").

Navigarea printre curenți rapizi

În prezentarea făcută în 2009, la Conferința Anuală a Institutului Contabililor de Gestiune, Kurt Kuehn, Directorul Financiar General al UPS, a subliniat convingerea sa că o abordare generalistă a funcției de director financiar general devine mai importantă în perioadele turbulente:

"Atunci când prioritatea este să îți ajuți compania să ia decizii importante, atunci cu cât este mai extins orizontul tău şi cu cât este mai mare capacitatea ta de a interveni, cu atât mai mare va fi impactul pe care îl vei avea. Este momentul să fii cel mai bun din specializarea ta. Este, de asemenea, momentul să îți scoți pălăria, să asculți cu atenție ce se întâmplă în companie şi să produci un impact.

Una dintre prioritățile importante pe care le-am stabilit atunci când am intrat în domeniul vânzărilor şi marketingului la UPS a fost să mă asigur că noi, reprezentanții companiei, ascultăm clienții mai bine ca niciodată şi că fiecare om în parte, inclusiv cei din departamentul financiar-contabil, cei de la departamentul de impozite sau cei de la audit, este implicat în procesul de înțelegere a nevoilor clienților şi îşi dă seama cum 'bucățica' lui poate satisface aceste nevoi. Poate fi faptul că aduci valoare clienților, facilitând procese mai bune pentru cei care se întâlnesc cu ei. Asigurați-vă că sistemele şi măsurile financiare pe care le aplicați susțin vânzări şi operațiuni eficiente. Ajutăm departamentul de marketing să înțeleagă profitabilitatea produselor? Contabilitatea noastră de gestiune este sau nu relevantă pentru generarea de valoare pentru clienți? Aceste aspecte pot fi foarte puternice, dacă aliniați perspectiva financiară, designul de produs şi execuția."[14]

— Kurt Kuehn, Director Financiar General, UPS

Unele organizații au implementat programe specifice pentru a crea lideri financiari, care implică expunerea la şi contactul cu diverse departamente ale organizației, precum şi diverse forme de instruire formală şi informală, inclusiv cu ajutorul antrenorilor şi mentorilor. De exemplu, la Ikea, controlorii petrec timp muncind în departamentele de vânzări şi logistică; dacă înțeleg cum funcționează stocurile, care sunt costurile de personal şi marjele brute, pot contribui mai bine şi pot adăuga valoare.[15]

Maturitatea unei organizații are şi ea o influență puternică asupra aptitudinilor financiare necesare; nevoia de aptitudini financiar-contabile diferite în momente diferite nu încetează niciodată. Creşterea poate fi realizată organic sau prin achiziții, pentru a putea intra pe piețe noi, pentru a furniza produse şi servicii noi sau pentru a remodela lanțul de distribuție. Pe măsură ce organizațiile se maturizează, pot căuta noi surse de finanțare, se pot lista la bursă, pot coopta acționari şi trebuie să se conformeze reglementărilor din multe domenii diferite. Contabilii şi alți profesionişti din domeniul financiar joacă roluri importante şi la finalul duratei de viață a afacerii. Toate aceste aspecte ale dezvoltării modelează rolurile profesioniştilor contabili şi aptitudinile pe care aceştia trebuie să le aducă în cadrul organizațiilor.[16]

Aptitudini esențiale în mediul actual

„Există câteva aptitudini pe care noi le considerăm a fi esențiale pentru profesioniştii din domeniul financiar. Lucrăm într-un mediu care se schimbă în permanență, prin urmare aptitudinile în domeniul gestiunii schimbărilor şi al managementului de proiect sunt extrem de utile. De asemenea, vrem să ne asigurăm că profesioniştii noştri din domeniul financiar înțeleg foarte bine mediul economic global şi lanțul de valori al acestuia, că sunt pricepuți la planificarea strategică şi că dețin aptitudini bune de stabilire a parteneriatelor, cum ar fi aptitudini de comunicare, influențare şi negociere, care să poată crea un avantaj afacerii noastre. În prezent, înțelegerea priorităților organizației şi cunoaşterea clară a modului în care planul de afaceri se aplică în practică reprezintă şi ele priorități importante”.[17]

— John McLafferty, Şef Departament Dezvoltare Profesională Financiară, Rolls-Royce

Profesioniştii contabili angajați determină crearea de valoare durabilă

Aşteptările pe care angajatorii le au de la profesioniştii contabili vor fi derivate din rolurile şi activitățile pe care aceştia din urmă ar trebui să le poată executa pentru a sprijini şi a contribui la dezvoltarea succesului organizațional durabil. În contextul factorilor succesului organizațional durabil (vezi capitolul 2, „Factorii succesului organizațional durabil”), principalele domenii de competență aşteptate sunt evidențiate în matricea de mai jos, în funcție de cele patru roluri importante pe care contabilii le joacă: creatori, mediatori, păstrători şi raportori de valoare durabilă (a se vedea capitolul 3 „Rolurile cheie ale contabililor”).

Matricea din Figura 3 oferă o imagine de ansamblu a principalelor domenii de competență aşteptate de la contabili, în funcție de care membrii şi asociații IFAC sunt invitați să îşi ghideze cadrele generale de educație profesională (inclusiv calificarea şi instruirea), programele şi procesele de evaluare, cerințele privind experiența practică şi ofertele de educație profesională continuă. Comitetul PAIB din cadrul IFAC realizează studii de caz pentru a evidenția modul în care profesioniştii contabili îşi susțin organizația în practică în aceste domenii-cheie de competență pentru PAIB.

Figura 3: Domenii-cheie de competență așteptate de la profesioniștii contabili angajați

IMPACTUL MEGATENDINȚELOR	Roluri →	Creatori de valoare	Mediatori de valoare	Păstrători de valoare	Raportori de valoare
	Factorii organizațiilor durabile	În calitate de creatori de valoare, profesioniștii contabili trebuie să fie capabili:	În calitate de mediatori de valoare, profesioniștii contabili trebuie să fie capabili:	În calitate de păstrători de valoare, profesioniștii contabili trebuie să fie capabili:	În calitate de raportori de valoare, profesioniștii contabili trebuie să fie capabili:
	Concentrare pe client și părțile interesate	Să se concentreze pe crearea de valoare durabilă, asigurând o legătură puternică între concentrarea pe clienți și concentrarea pe părțile interesate, strategie, guvernare și durabilitate pentru a sprijini livrarea de valoare către clienți și părțile interesate	Să sprijine organizațiile în demersul de luare a unor decizii strategice și operaționale durabile, concentrate pe clienți și părți interesate, în implementarea unor strategii corespunzătoare și în evaluarea propriului succes și a propriei relevanțe	Să monitorizeze situația organizației și să se asigure că aceasta își îndeplinește în mod eficace și eficient obiectivele strategice și operaționale	Să comunice în mod eficace modul în care valoarea este livrată clienților și părților interesate, conducerii interne și departamentelor de operațiuni și, acolo unde este cazul, în cadrul raportărilor externe, cum ar fi raportul anual
	Strategie și conducere eficace	Să stabilească o direcție strategică prin definirea unui tip de valoare care profită de riscurile și oportunitățile strategice dar și de punctele forte și de cele slabe ale organizației, fiind conștienți de punctele critice în care organizația trebuie să ia decizii strategice	Să formuleze întrebări și aspecte de luat în calcul și să le prezinte factorilor de decizie administrativi și operaționali informații și analize relevante	Să identifice, să stabilească priorități și să gestioneze riscurile strategice și operaționale în contextul consolidării proceselor și practicilor de guvernare	Să furnizeze conducerii, dar și părților interesate externe, analize și informații privind factorii, execuția și rezultatele procesului de creare a valorii durabile
	Guvernare, riscuri și control integrate	Să îndrepte stabilirea atitudinii și înclinațiilor organizației spre risc și să elaboreze practici aliniate și eficace privind guvernarea, riscurile și controlul, pentru a realiza un echilibru între respectarea regulilor și reglementărilor și stimularea creării de valoare durabilă	Să implementeze un sistem de gestionare și control al riscului la nivel de întreprindere, ca pe o activitate strategică și parte integrantă a sistemului de guvernare a organizației, dar și în cadrul altor procese decizionale, operaționale și de raportare din cadrul organizației	Să evalueze politici, proceduri și procese pentru a gestiona sistemele de guvernare, riscuri și control intern, inclusiv obiective de control care sprijină îndeplinirea misiunii și obiectivelor strategice ale organizației, în conformitate cu atitudinea și înclinațiile spre risc	Să furnizeze conducerii, dar și părților interesate externe, informații privind oportunitățile și riscurile organizației și performanța proceselor și sistemelor de guvernare, gestionare a riscurilor și control
	Inovație și adaptabilitate	Să gestioneze inovația în funcția financiar-contabilă pentru a facilita dezvoltarea acesteia, și să sprijine implicarea acesteia în elaborarea altor activități de inovare, cercetare și dezvoltare ale organizației	Să participe la evaluarea și îmbunătățirea proceselor și stimulentelor care facilitează și promovează inovarea și adaptabilitatea	Să implementeze măsuri de inovare care să evalueze în mod obiectiv impactul financiar și nefinanciar al acesteia și să identifice domeniile care pot fi îmbunătățite	Să raporteze cu privire la capacitățile și rezultatele inovării, precum și cu privire la impactul investițiilor făcute în cercetare și dezvoltare, dar și cu privire la viitoarele planuri și priorități

Figura 3: Domenii-cheie de competenţă aşteptate de la profesioniştii contabili angajaţi

IMPACTUL MEGATENDINȚELOR	Roluri →	Creatori de valoare	Mediatori de valoare	Păstrători de valoare	Raportori de valoare
	Factorii organizațiilor durabile	În calitate de creatori de valoare, profesioniştii contabili trebuie să fie capabili:	În calitate de mediatori de valoare, profesioniştii contabili trebuie să fie capabili:	În calitate de păstrători de valoare, profesioniştii contabili trebuie să fie capabili:	În calitate de raportori de valoare, profesioniştii contabili trebuie să fie capabili:
	Gestiune financiară	Să înțeleagă şi să interpreteze sănătatea financiară a organizațiilor şi să joace un rol de conducere în procesul de elaborare şi implementare a unei strategii financiare care să îndeplinească obiectivele strategice ale organizației	Să sprijine organismele de guvernare, conducerea şi operațiunile în înțelegerea sănătății financiare a organizațiilor şi a progreselor înregistrate în îndeplinirea obiectivelor financiare, dar şi să furnizeze informațiile şi analizele necesare pentru îmbunătățirea procesului de creare de valoare durabilă	Să analizeze sistemele care generează informații financiare şi nefinanciare şi să se asigure că acestea funcționează în limitele standardelor recomandate privind exactitatea şi fiabilitatea, dar şi că aceste informații reflectă corespunzător performanța organizației	Să prezinte informații detaliate cu privire la standardele financiare şi la cele de raportare, precum şi să furnizeze îndrumări pentru a se asigura că aceste standarde sunt aplicate în mod corect, astfel încât să fie furnizate informații relevante, fiabile şi comprehensibile
	Gestiunea resurselor umane şi a talentelor	Să participe la elaborarea şi implementarea strategiilor şi politicilor privind resursele umane şi talentele la nivelul întregii organizații şi în la nivelul funcției financiare	Să concentreze dezvoltarea individuală şi a echipelor pe sporirea aptitudinilor organizaționale, inclusiv pe înțelegerea contextului şi priorităților afacerii, pe furnizarea informații şi analize de gestiune de înaltă calitate, precum şi pe „parteneriatele de afaceri” pentru a câştiga încredere în cadrul organizației	Să asigure un spirit critic capabil să identifice riscurile şi oportunitățile din domeniul gestiunii resurselor umane şi talentelor, dar şi să acționeze ca promotori ai integrității, transparenței şi expertizei	Să raporteze cu privire la modul în care investițiile organizației în dezvoltarea capitalului uman determină crearea de valoare durabilă pentru acționari şi părțile interesate
	Excelență operațională	Să gestioneze resursele şi performanța prin înțelegerea factorilor care generează valoare pentru acționari şi părțile interesate, precum şi prin alinierea obiectivelor individuale şi organizaționale şi a obiectivelor şi recompenselor la aceşti factori	Să susțină implementarea unor sisteme şi procese de gestionare, evaluare şi raportare a performanței strategice şi operaționale	Să revizuiască lacunele de performanță în vederea îmbunătățirii proceselor şi a lanțului de distribuție şi să asigure implementarea de procese şi controale menite să prevină şi să detecteze fraudele	Să elaboreze şi să implementeze sisteme de raportare şi evaluare strategică şi de proces, bazate pe performanță, şi să furnizeze informații şi analize adecvate pentru a obține detalii relevante cu privire la performanță
	Comunicare eficientă şi transparentă	Să elaboreze şi să implementeze strategii de comunicare economico-financiară de înaltă calitate, integrate, care să le permită directorilor, investitorilor şi părților interesate să realizeze o evaluare informată cu privire la performanța şi perspectivele pe termen lung ale organizației	Să susțină comunicarea şi raportarea transparente prin informații şi analize relevante şi cu ajutorul unor prezentări eficiente făcute investitorilor şi altor părți interesate, asigurându-se totodată că rapoartele de afaceri şi situațiile financiare reflectă exact performanța organizației	Să efectueze evaluarea internă şi auditul sistemelor şi proceselor de informare şi ale informațiilor în sine, pentru a asigura furnizarea la timp a unor informații şi raportări fiabile	Să identifice tranzacțiile financiare şi indicatorii nefinanciari de performanță şi să prezinte rapoarte de afaceri de înaltă calitate părților interesate de la nivel intern şi extern, inclusiv investitorilor, clienților, angajaților, organismelor de reglementare şi furnizorilor

1. A se vedea definiția dată de Banca Mondială conceptului de creştere inclusivă.
2. A se consulta Cadrul general privind durabilitatea al IFAC pentru mai multe informații.
3. CIMA, *Building World-Class Businesses for the Long Term: Challenges and Opportunities (Construirea de afaceri de talie mondială pe termen lung: Provocări şi oportunități)* (Londra, 2011), http://www.cimaglobal.com/Documents/World_conference_2011/Reports/World_Conference_report.pdfInformații suplimentare se găsesc în publicația *Insight* (iunie 2011) şi pe pagina de internet CIMA.
4. Dominic Barton, "Capitalism for the Long Term" (Capitalism pe termen lung) *Harvard Business Review*, martie 2011, http://hbr.org/2011/03/capitalism-for-the-long-term/ar/1.
5. CIMA, *The CIMA Difference: Our Relevance to Business (CIMA face diferența: Relevanța noastră în economie)* (Londra, mai 2007), http://www.cncima.com/uploads/docs/eng_cimadifference.pdf
6. Michael E. Raynor, Mumtaz Ahmed şi Andrew D. Henderson, *A Random Search for Excellence: Why "Great Company" Research Delivers Fables and Not Facts (Căutare aleatorie a excelenței: De ce analiza „marilor companii" prezintă mituri, nu realități"* (Deloitte Consulting LLP, 2009), http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local Assets/Documents/us_consulting_persistencerandomsearchfor_April2009.pdf.
7. Accenture, *Strategies for Achieving High Performance in a Multi-Polar World: Global Choices for Global Challenges (Strategii pentru performanțe înalte într-o lume multipolară: Opțiuni globale pentru provocări globale)* (2009), http://nstore.accenture.com/IM/PDF/accenture_MultiPolarWorldFinalReport.pdf.
8. Consiliul pentru Standarde Internaționale de Educație Contabilă, "International Education Standard 3, *Professional Skills and General Education*," *Handbook of International Education Pronouncements (*Standardul Internațional pentru Educație 3, *Aptitudini profesionale şi educație generală, Manualul de Norme Internaționale de Educație),* 2010 Ed. (New York, 2010), http://web.ifac.org/publications/international-accounting-education-standards-board.
9. Federația Internațională a Contabililor, *The Crucial Roles of Professional Accountants in Business in Mid-Sized Enterprises (Rolurile esențiale ale profesioniştilor contabili angajați în întreprinderile mijlocii)* (mai 2008), http:// web.ifac.org/publications/professional-accountants-in-business-committee/roles-and-domain-of-profess.
10. CIMA, *From Ledgers to Leadership: A Journey Through the Finance Function (De la registre la conducere: Călătorie prin funcția financiară)* (aprile 2010), http://www.cimaglobal.com/Thought-leadership/Research-topics/Finance-transformation/From-ledgers-to-leadership-the-journey-through-the-finance-function/.
11. Federația Internațională a Contabililor, *The Crucial Roles of Professional Accountants in Business in Mid-Sized Enterprises (Rolurile esențiale ale profesioniştilor contabili angajați în întreprinderile mijlocii)* (mai 2008), http:// web.ifac.org/publications/professional-accountants-in-business-committee/roles-and-domain-of-profess.
12. Stefan Stern, "Outsider in a Hurry to Shake Up Unilever" (*Outsider în compania dornică de schimbare Unilever)*, *Financial Times,* 4 aprilie 2010, www.ft.com/intl/cms/s/0/fa865f42-3ff3-11df-8d23- 00144feabdc0,s01=2.html#ixzz1Iaa1mMsY (registration required).
13. Russ Banham, "Strategic Inquisitions" (*Cercetări strategice) CFO Magazine*, decembrie 2010, http://www.cfo.com/article.cfm/14540197.
14. Kurt Kuehn, "Navigating the Shoals in Fast-Moving Currents" (*Navigarea printre curenți rapizi)* (prezentarea făcută la cea de-a 90-a Conferință şi Expoziție Anuală a Institutului Contabililor în Management, Denvers, SUA, 6-10 iunie 2009), http://www.pressroom.ups.com/About+UPS/UPS+Leadership/Speeches/Kurt+Kuehn/Navigating+the+Shoals+in+Fast-Moving+Currents
15. ACCA, "Critical Issues for Tomorrow's Profession" (*Probleme esențiale pentru profesioniştii de mâine)*, *Accountancy Futures*, (Ediția 03/2011), p. 18, http://ab.digitaleditions.co.uk/03-2011/.
16. ACCA, *The Value Creation Model for Business: 2010 and Beyond (Model de creare a valorii pentru afaceri: 2010 şi mai departe)*(Londra, 2010), www2.accaglobal.com/documents/vcm2010.pdf.
17. Ibidem.