

# O VIZIUNE PENTRU CFO ȘI FUNCȚIA FINANCIARĂ

DE LA CONTABILITATEA PENTRU BILANȚ LA  
CONTABILITATEA PENTRU ÎNTREPRINDERE  
ȘI CREAREA DE VALOARE

Proiectele de expunere, Documentele consultative și alte publicații ale IFAC sunt publicate de IFAC și intră sub incidența drepturilor de autor ale acestuia.

IFAC nu își asumă responsabilitatea pentru nicio pierdere cauzată oricărei persoane care acționează sau decide să nu acționeze în baza materialului din această publicație, indiferent dacă respectiva pierdere este cauzată de neglijență sau din alte motive.

Sigla IFAC, „International Federation of Accountants” și „IFAC” sunt mărci înregistrate și mărci de serviciu ale IFAC în SUA și în alte țări.

Drepturi de autor © 2019 ale Federației Internaționale a Contabililor (IFAC). Toate drepturile rezervate. Este necesară permisiunea scrisă a IFAC pentru reproducerea, stocarea, transmiterea sau pentru utilizarea acestui document în scopuri similare, cu excepția cazurilor în care documentul este utilizat doar în scop individual și necomercial. Contactați [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org)

ISBN: 978-1-60815-419-7

Documentul O viziune pentru CFO și funcția financiară, publicat de International Federation of Accountants (IFAC) în septembrie 2019 în limba engleză, a fost tradus în limba română de Corpul Experților Contabili și Contabililor Autorizați din România (CECCAR) în noiembrie 2019 și a fost reprodus cu permisiunea IFAC. Procesul de traducere a documentului O viziune pentru CFO și funcția financiară a fost analizat de IFAC și traducerea a fost realizată în conformitate cu „Declarația de politică – Politica de traducere a publicațiilor International Federation of Accountants”. Textul aprobat al documentului O viziune pentru CFO și funcția financiară este cel publicat de IFAC în limba engleză. IFAC nu își asumă nicio responsabilitate pentru acuratețea și caracterul complet al traducerii sau pentru orice acțiuni care ar putea decurge ca urmare a acesteia.

Textul în limba engleză al documentului O viziune pentru CFO și funcția financiară © 2019 al International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate.

Textul în limba română al documentului O viziune pentru CFO și funcția financiară © 2019 al International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate.

Titlul original: A Vision for the CFO & Finance Function, ISBN: 978-1-60815-419-7

Contactați [Permissions@ifac.org](mailto:Permissions@ifac.org) pentru permisiunea de a reproduce, stoca sau transmite acest document ori pentru a-l utiliza în scopuri similare.

# CUPRINS

Sumar executiv	4
Funcția financiară a viitorului	6
Trecerea de la contabilitatea pentru bilanț la contabilitatea pentru întreprindere	10
Avântul digitalizării finanțelor și contabilității	12
Dezvoltarea unei viziuni pentru funcția financiară și înlesnirea transformării	14
Implicații pentru organizațiile profesionale contabile	21

# SUMAR EXECUTIV

Agenda directorului financiar (CFO) și a funcției financiare se schimbă.

Competența CFO se extinde acum la strategie, gestionarea riscurilor întreprinderii, gestionarea performanțelor și comunicarea poveștii organizației către lumea exterioară. Pentru a avea succes, CFO are nevoie de o funcție financiară eficientă.

Funcția financiară nu poate rezista în viitor ca funcție de sprijin sau administrativă. Echipele financiare se află sub presiunea de a fi parteneri în strategia de afaceri și operațiuni, precum și de a furniza informații esențiale pentru un proces decizional mai bun și pentru gestionarea incertitudinilor.

Odată cu sporirea exigențelor clienților și ale societății, dezvoltarea sustenabilă pe termen lung și crearea de valoare nu au fost niciodată mai provocatoare. O lume digitală, bazată pe date și condiționată de resurse oferă oportunități și riscuri enorme. CFO și funcția financiară trebuie să ajute la orientarea, evaluarea și comunicarea a ceea ce este important pentru succesul pe termen lung și reputația firmei, ocupându-se, în același timp, de așteptările investitorilor și conducerii pentru performanța pe termen scurt.

Pentru realizarea schimbării, este necesară o înțelegere a stării dorite în viitor pentru o funcție financiară eficientă, împreună cu care **rolurile redefinite ale funcției financiare și profesioniștilor contabili** pot conduce la o organizație mai de încredere și mai bine administrată. Un CFO este mult mai probabil să se bucure de încrederea consiliului său, a comitetului de audit și a colegilor din conducere cu o echipă financiară adecvată.

Raportul de față oferă o viziune și o cale de urmat către dezvoltarea unei funcții financiare eficiente, în contextul transformării digitale și al gândirii capitalurilor, care reprezintă factorii determinanți ai schimbării mandatelor CFO și funcției financiare. Viziunea reprezintă o trecere de la contabilitatea pentru bilanț la contabilitatea pentru întreprindere și crearea de valoare.

Digitalizarea și datele oferă o oportunitate semnificativă funcției financiare, pentru îmbunătățirea parteneriatului în afaceri prin îndrumarea și înlesnirea luării deciziilor în cadrul unei organizații. Progresul tehnologic conduce la eficiență și oferă, în același timp, baza privind rolurile cu valoare adăugată.

O abordare pe baza capitalurilor multiple oferă un cadru propice pentru regândirea modalității prin care se creează și se măsoară în timp valoarea. CFO și funcția financiară trebuie cunoască și să comunice felul în care se creează valoarea astăzi, cum va fi creată ea în viitor și dacă profitabilitatea este sustenabilă.

Informațiile financiare spun numai o parte a istoriei creării valorii. Valoarea este creată și distrusă în afara bilanțului. Factorii strategici și operaționali, adesea intangibili și greu de valorificat, realizează o mare parte din valoarea de piață a întreprinderii. Factorii care determină fluxurile de trezorerie viitoare, care reprezintă domeniul cheie de oportunități și riscuri, sunt variații și cuprind guvernanța și cultura, licența socială de funcționare și reputația firmei, inovarea și proprietatea intelectuală, talentul și capitalul uman, datele, excelența operațională, procesele de afaceri de calitate și relațiile de calitate cu clienții și furnizorii.



Transformarea funcțiilor financiare pentru a fi la baza procesului de luare a deciziilor și creării de valoare este o încercare grea și nu se poate realiza peste noapte. Ea implică investiția în patru factori cheie, care necesită implicarea și susținerea consiliului și a directorului executiv, în plus față de leadership-ul CFO.

Acest raport a fost elaborat cu ajutorul datelor furnizate de Comitetul pentru Profesioniști Contabili Angajați al IFAC, al liderilor financiari de la Prudential Financial, Standard Chartered, Autoritatea Maritimă și Portuară din Singapore, și Itaú Unibanco, care au participat la ședințele recente în care s-a discutat despre viitorul funcției financiare. De asemenea, el a fost elaborat pe baza curentelor de opinie din rândul conducerilor organismelor contabile, firmelor de contabilitate și ale altor experți.

Viziunea are implicații importante pentru profesioniștii contabili angajați și, în general, pentru profesia contabilă. Ea impune o schimbare a aptitudinilor și competențelor profesionale, a mentalităților și a comportamentelor necesare pentru influențarea deciziilor pe o scară mai largă și pentru lucrul în echipe multi-disciplinare. Prioritățile cheie pentru profesie includ:

- Implicarea contabililor angajați și a angajatorilor acestora
- Îmbunătățirea educației contabile
- Promovarea profesiei și a profesioniștilor contabili.

Raportul este însoțit de un instrument de evaluare simplu, care ajută consiliile și echipele manageriale să revizuiască evoluția funcției financiare și parteneriatul de afaceri în domeniile cheie prezentate în această viziune.



FUNCȚIA FINANCIARĂ	CONTRIBUȚIE SCĂZUTĂ	1	2	3	4	5	CONTRIBUȚIE RIDICATĂ	COMENTARII
<b>VIZIUNE ȘI STRATEGIE</b>								
1	Are o viziune și o strategie clare care să evolueze astfel încât să răspundă nevoilor organizației și clienților săi externi	Păstrează status quo						Viziune și strategie clare care sunt înțelese oriunde
2	Are talentul și strategia de dezvoltare care înlesnesc furnizarea de roți cu valoare adăugată (partener de afaceri, specialist etc.)	Fără abordare formală pentru dezvoltarea talentelor						Rolurile financiare corespund calificărilor și capacităților necesare pentru o funcție financiară cu susținere digitală
3	Sub conducerea CFO, promovează o cultură care permite și încurajează dezvoltarea, schimbarea și inovarea	Funcția financiară este împotriva schimbării cu o mentalitate moștenită						Funcția financiară are puterea de a inova și de a gândi diferit cu o mentalitate flexibilă
<b>ÎNCREDERE ȘI SIGURANȚĂ</b>								
4	Sustine un sistem eficient de control intern legat de informațiile financiare și nefinanciare pentru conformarea raportării și utilizarea generală în întreaga organizație	Esecuri de control și conformare (ex. fraudă, nr. mare de ajustări și retratări de audit, încălcarea valorilor organizației)						Ofereă încredere în date, proceduri, sisteme și raportare
<b>PERSPECTIVE CREDIBILE</b>								
5	Produce informații și analize relevante și concise pentru conducere și pentru comitetele sale	Probleme cheie pierdute în informațiile detaliate						Informații concise care evidențiază problemele cheie în atenția conducerii
6	Ofereă viziuni valoroase pentru operațiuni și alte funcții cheie, într-un format care este ușor consumabil pentru uzul lor	Informații structurate în primul rând în scopuri de raportare financiară						Perspective în timp real pe care factorii decizionali din organizație le pot consulta
7	A construit relații puternice de colaborare în muncă în toată organizația	Lucrările financiare se află într-o arhivă disponibilă pentru restul organizației						Finanțele sunt percepute ca un partener de afaceri eficient, cu calificări și capacități financiare folosite în întreaga organizație
8	Sustine planificarea strategică prin previziuni solide și analiza scenariilor	Nu mai funcționează suport tehnic						Participă activ la planificarea și estimările strategice pentru viitor

# FUNCȚIA FINANCIARĂ A VIITORULUI

Lumea digitală și a capitalurilor multiple constituie o provocare pentru rolul și contribuția funcției financiare și profesioniștilor contabili și are implicații importante pentru profesia contabilă și membrii săi care lucrează ca angajați. Într-o perioadă în care cea mai mare parte a valorii companiilor nu se reflectă în bilanțuri, iar activitatea digitală, bazată pe date, este decisivă pentru succesul viitor, finanțele și profesioniștii contabili trebuie să treacă de la roluri izolate la roluri care reprezintă punctul central în procesul de luare a deciziilor.

Transformarea digitală a modelelor de afaceri este factorul cheie pentru competitivitate și succes pe termen lung. Pentru a rămâne competitivi, liderii de afaceri se străduiesc să implementeze strategii digitale care să îmbunătățească experiența cu clienții, să optimizeze capacitatea de a răspunde la incertitudini și să permită operațiuni eficiente și rapide. Digitalizarea influențează ecosistemele din sectoarele de activitate, precum și furnizarea de produse și servicii, procesele din afaceri și fluxurile de informații și oamenii necesari pentru a reuși.

În această transformare digitală, forma și misiunea funcției financiare se schimbă. Atribuțiile CFO și ale controlorilor s-au extins deja pentru a influența rezultatele de afaceri, fiind necesară o transformare și evoluție corespunzătoare a funcției financiare. **Cel mai recent studiu la nivel mondial al McKinsey asupra directorilor de nivel C** și conducerii superioare subliniază cum a crescut numărul funcțiilor care raportează către CFO de la patru la șase, cu creșteri notabile în ceea ce privește responsabilitățile față de domenii cum ar fi implicarea conducerii, strategia corporatistă și digitalizarea.

CFO se află sub presiunea de a stabili funcția financiară

ca agent al schimbării și de a reorienta activitatea funcției financiare și pe cea a profesioniștilor contabili. Digitalizarea financiară și contabilă prin tehnologie și instrumente, cum sunt automatizarea, sistemele cloud, inteligența artificială (AI) și analiza și vizualizarea datelor sunt provocări fundamentale pentru agenda funcției financiare. Exploatarea acestor tehnologii necesită o mentalitate nouă și capacități concentrate pe extragerea valorii pe care digitalizarea și datele o pot aduce procesului de luare a deciziilor, în special în ceea ce privește intuiția și anticiparea în vederea orientării organizației.

## PRIORITĂȚILE CFO ÎN ERA DIGITALĂ ȘI A CAPITALURILOR MULTIPLE

- Direcționarea activităților funcției financiare astfel încât să contribuie la obiectivele de afaceri și la crearea de valoare.
- Digitalizarea sarcinilor financiare și contabile și a altor procese de afaceri.
- Valorificarea puterii datelor financiare și nefinanciare, pentru înțelegerea factorilor care influențează valoarea.
- Înregistrarea creării de valoare cu indicatori valorici corelați cu stimulente și recompense.
- Îmbunătățirea informațiilor care susțin deciziile în întreaga organizație.
- Asigurarea unui control robust și a securității.
- Dezvoltarea talentului, capacității, diversității și modalităților de lucru ale funcției financiare.
- Facilitarea raportării capitalurilor multiple și comunicarea valorii în afara informațiilor financiare.

Există un deficit uriaș în gradul de adecvare a datelor pentru consilii și conducere, care le afectează capacitatea de a lua decizii pe termen lung. Al 22-lea Studiu anual global pentru CEO al PwC evidențiază un deficit mare între datele considerate a fi esențiale sau importante pentru procesul de luare a deciziilor și exhaustivitatea acestor date în prezent.

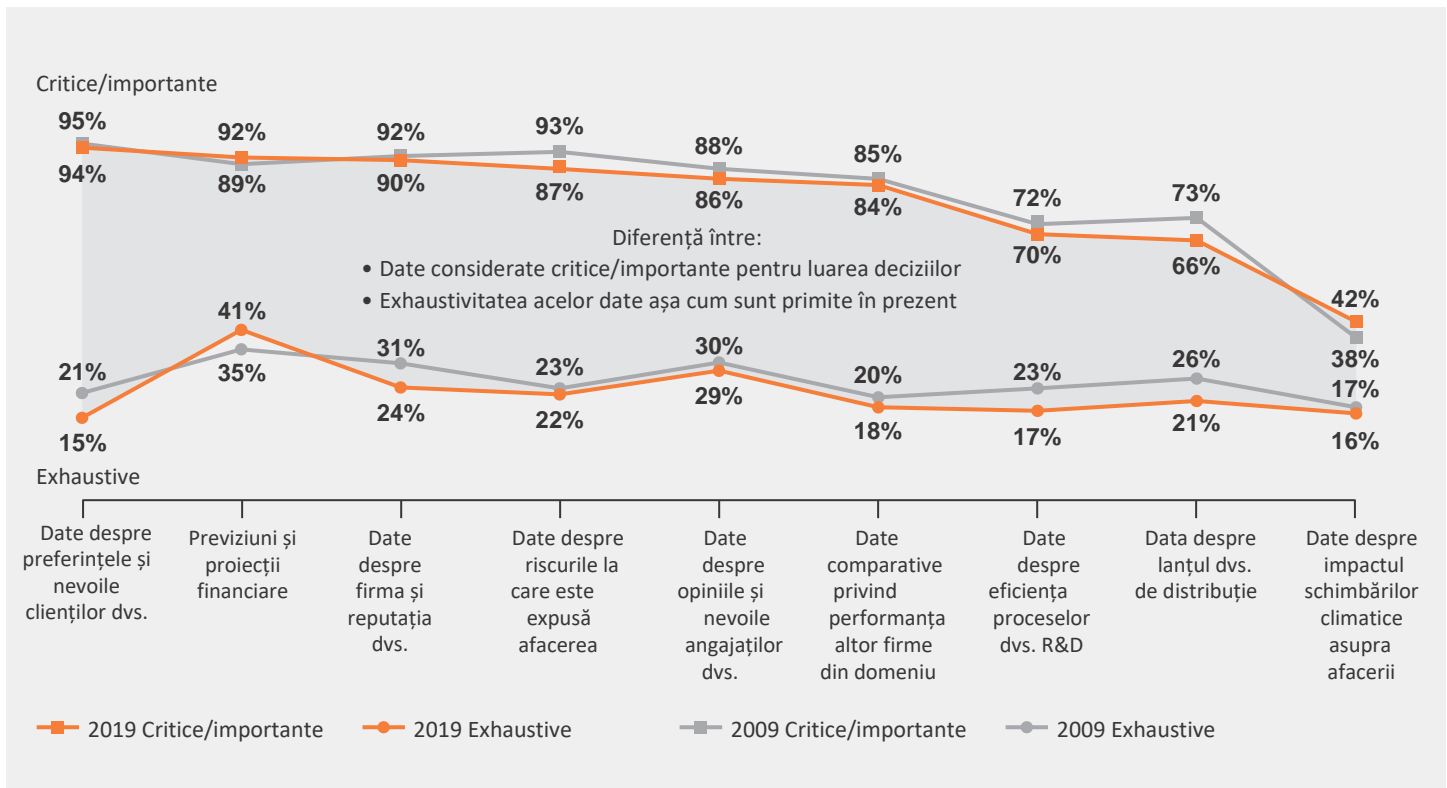
Există o oportunitate semnificativă de a-și îmbunătăți contribuția față de întreprindere pentru CFO și echipa sa financiară. Datele despre preferințele și nevoile clienților rămân cele mai valoroase, urmate de previziunile financiare, firmă și reputație, riscurile în afaceri, opiniile și nevoile angajaților și eficiența cercetării și dezvoltării. Liderii de afaceri duc lipsă de date și de perspective în toate aceste domenii.



Așteptările în schimbare privind CFO și funcția financiară implică trecerea de la:

- *Vertical la orizontal*: care necesită o tranziție de la raportarea rezultatelor și performanței la activități multifuncționale, care facilitează procesul de luare a deciziilor și obținerea succesului; și
- *Critic la esențial*: care se concentrează asupra influențării rezultatelor clienților și creșterii competitivității mai degrabă decât numai pe situațiile financiare.

Pentru mai multe informații privind această trecere, a se vedea prezentarea lui Rob Falzon, vicepreședinte și fost CFO la Prudential Financial, în fața Comitetului pentru Profesioniști Contabili Angajați al IFAC, despre [Contabilii angajați pregătiți pentru viitor](#).



Retipărit cu permisiunea "PwC's 22nd Annual Global CEO Survey" © 2019 PwC. Toate drepturile rezervate. PwC se referă la rețeaua PwC și/sau una sau mai multe dintre firmele sale membre, fiecare dintre acestea fiind o entitate juridică separată. Vă rugăm consultați [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) pentru mai multe detalii.

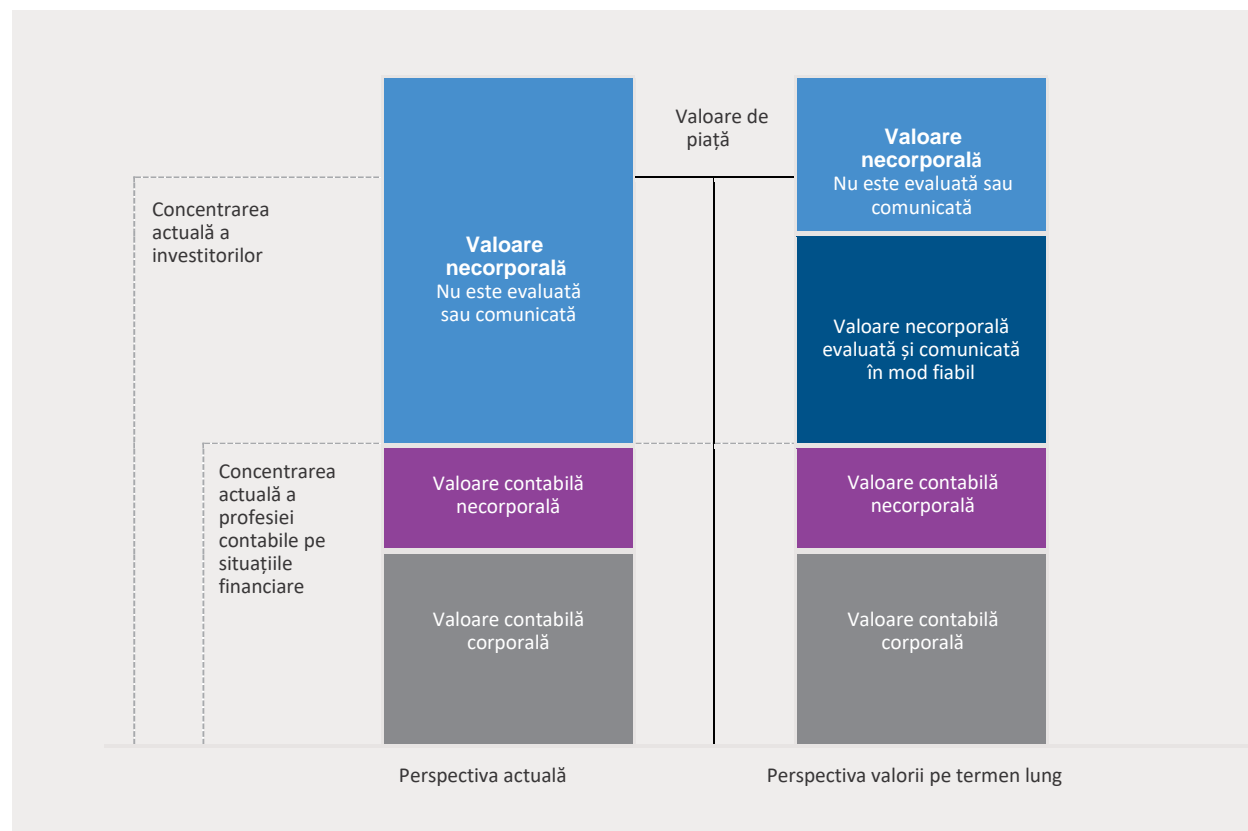
Ascensiunea economiilor digitale și a modelelor de afaceri a coincis și cu evoluția gândirii în domeniul capitalurilor multiple, care este condusă, ea însăși, de o atenție publică și de reglementare sporite în ceea ce privește rolul afacerilor în societate. Sunt prevalente două tendințe cheie. Prima este aceea că „să faci bani cu orice preț” a devenit inacceptabil din punct de vedere social. Cea de-a doua este că, din perspectiva piețelor financiare (a se vedea diagrama perspectivelor privind valoarea), există o valoare în scădere reprezentată în bilanțurile tradiționale. Ambele sunt elemente importante ale încrederii publice și reputației.

Valoarea unei afaceri a fost determinată istoric prin activele sale corporale. În actuala epocă digitală și în economiile bazate pe cunoaștere de astăzi, imobilizările corporale, inclusiv capitalul circulant, mijloacele fixe și capitalul financiar utilizat constituie mult mai puțin din valoarea unei companii. Valoarea necorporală, care nu se măsoară și nici nu se comunică, este reflectată în general prin primele de piață, care reprezintă diferența dintre valoarea întreprinderii și valoarea contabilă.

Protejarea unei căi către profitabilitatea viitoare și fluxurile de trezorerie pe termen lung reprezintă fundamentul unei afaceri viabile. Cu toate acestea, organizațiile se bazează pentru succesul lor pe diferite forme de capital sau resurse și relații, dincolo de capitalul financiar și fizic. Fluxurile de trezorerie pe termen lung vor fi influențate de cât de bine reușește o companie să-și dezvolte, cu timpul, alte forme de capital. Prin aceste capitaluri diferite, inclusiv capitalurile umane, naturale, sociale și de relații, se poate crea și proteja valoarea pentru acționari, clienți, angajați, societate și mediul natural.

Consiliile, conducerea, investitorii și alte părți interesate caută din ce în ce mai mult să înțeleagă ce anume conduce la valoare și strategiile pe termen lung pentru crearea sustenabilă a valorii. CFO și funcția financiară trebuie să poată înregistra indicatorii cheie de valoare aferenți capitalurilor sau resurselor și relațiilor, dincolo de evaluările financiare ale valorii, pentru a îmbunătăți procesul intern de luare a deciziilor și comunicarea externă.

## PERSPECTIVE PRIVIND VALOAREA



Sursa: Embankment Project for Inclusive Capitalism (Proiect de protejare a capitalismului inclusiv)

Deși raportarea financiară și îndrumările privind câștigurile oferă o orientare despre cum își susține o companie valoarea financiară pe termen scurt, organizațiile pot avea dificultăți în evaluarea și comunicarea modalității în care capitalurile nefinanciare își sporesc valoarea pe termen lung. Abordarea capitalurilor multiple pe termen lung duce în multe companii la regândirea modalității în care acestea își evaluează și comunică crearea de valoare și impactul lor asupra părților interesate.

Cu o perspectivă axată pe capitaluri multiple și modelul de afaceri pentru obținerea succesului și performanței, gândirea și raportarea integrată câștigă teren ca modalitate de a ajunge la o înțelegere mai cuprinzătoare a unei game largi de capitaluri și de resurse ca bază pentru a dezvolta capacități și active strategice și competitive care să furnizeze valoare pe termen lung.

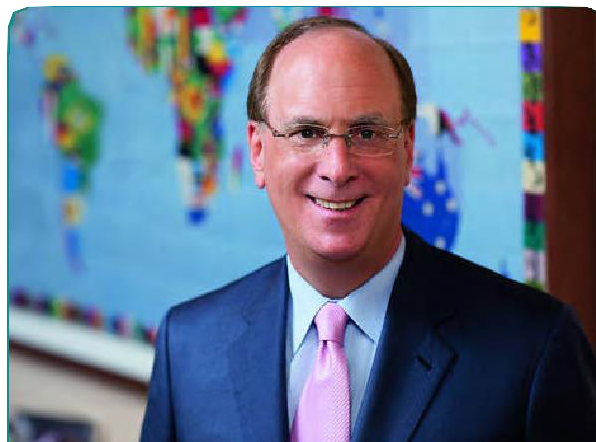
Proiectul de protejare a capitalismului inclusiv (Embarkment Project for Inclusive Capitalism), susținut de EY și care implică investitori și lideri de afaceri mondiali, a elaborat și testat o metodologie pentru definirea unor indicatori relevanți pentru factorii generatori de valoare, care sunt importanți pentru crearea de valoare pe termen lung și protejarea ei în cadrul a patru categorii: valoare financiară, pentru consumator, umană și socială. Categoriile de valoare și indicatorii identificați se referă la cele șase capitaluri din [Cadru Internațional de Raportare integrată](#) ("International Integrated Reporting Framework").



Un rol cheie pentru CFO și funcția financiară este acela de a reprezenta legături clare între indicatorii financiari și nefinancieri, cum ar fi identificarea activităților și inițiativelor necesare între capitalurile umane, sociale, de relații și alte capitaluri relevante și a resurselor pentru generarea valorii financiare corelate cu veniturile și marjele de exploatare.

Concentrarea pe responsabilitatea socială corporativă determină, și ea, multe organizații să analizeze modul în

care scopului și activitățile lor sunt în folosul societății și dezvoltării durabile. Un număr din ce în ce mai mare de companii analizează și comunică felul în care își aduc contribuția la Agenda pentru anul 2030 privind dezvoltarea durabilă și cele [17 Obiective de dezvoltare durabilă](#) care se referă la aspecte globale critice, cum ar fi schimbările climatice, sărăcia și educația. A face parte din soluția la aceste provocări contează pentru reputația organizației și pentru profitabilitatea sa pe termen lung.



**Președintele și CEO BlackRock Larry Fink** militează pentru un leadership și practici care duc la creștere și profitabilitate sustenabile și pe termen lung. Ca manager de active instituționale cu orizonturi de investiții pe termen lung, BlackRock caută perspective mai relevante în ceea ce privește factorii generatori de valoare care afectează capacitatea unei companii de a-și executa strategia, oportunitățile și riscurile pentru crearea de valoare pe termen lung și viabilitatea modelelor de afaceri.

**BLACKROCK**

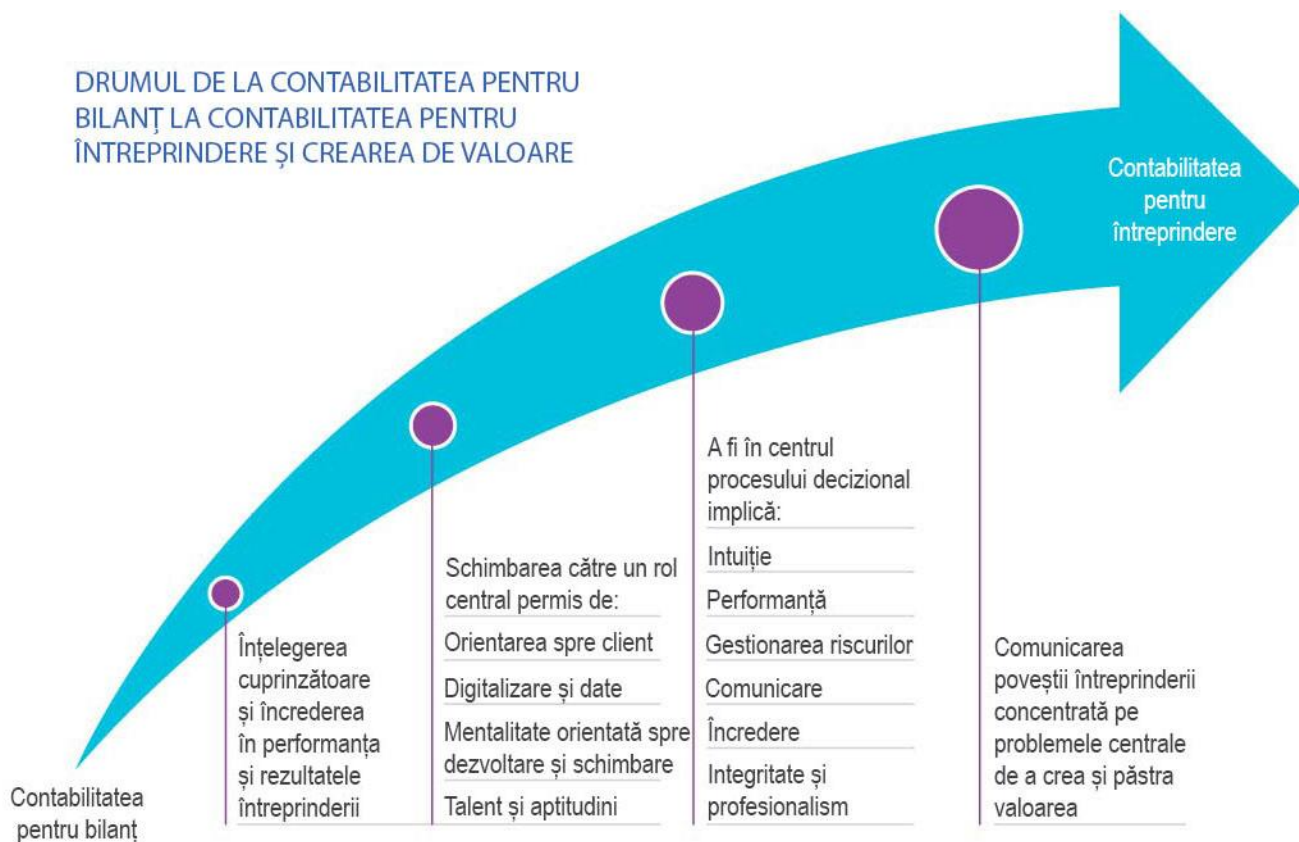
**CITEȘTE MAI MULT**

# SCHIMBAREA DE LA CONTABILITATEA PENTRU BILANȚ LA CONTABILITATEA PENTRU ÎNTREPRINDERE

Pentru ca CFO și funcția financiară să-și susțină eficient organizațiile pentru crearea și păstrarea valorii, este necesar să parcurgă un drum de la contabilitatea pentru bilanț la contabilitatea pentru întreprindere și crearea valorii. Aceasta implică o concentrare orientată spre exterior și spre viitor față de întreprindere, sectorul de activitate și mediul de piață, precum și față de nevoile clienților interni și externi. Ea implică alinierea a ceea ce face funcția financiară cu scopul și obiectivele generale ale unei organizații într-un mediu extern în continuă schimbare.

De la poziția de a avea o înțelegere cuprinzătoare a performanței, schimbarea către un rol central implică investiția în patru factori cheie, pentru a ajunge în centrul procesului de luare a deciziilor și a comunica eficient cu părțile interesate. În cadrul acestui nou mod de lucru, contabilii vor lucra din ce în ce mai mult împreună cu alte persoane din diverse discipline din toată organizația și cu părțile interesate externe. Funcția financiară însăși va arăta din ce în ce mai puțin funcțională.

## DRUMUL DE LA CONTABILITATEA PENTRU BILANȚ LA CONTABILITATEA PENTRU ÎNTREPRINDERE ȘI CREAREA DE VALOARE



## STUDIU DE CAZ: ITAÚ UNIBANCO

Itaú construiește încrederea prin promovarea unor relații sănătoase cu clienții și cu alte părți interesate. Funcția financiară servește drept conștiința organizației, evaluează obiectiv alegerile de afaceri strategice și gestionează orice tensiune sau compromisuri din cadrul activității. Acest parteneriat fundamental cu întreprindea ajută la luarea unor decizii care generează valoare și contribuie la performanța sustenabilă.



**CITEȘTE MAI MULT**



# AVÂNTUL DIGITALIZĂRII FINANȚELOR ȘI CONTABILITĂȚII

Este ușor să se subestimeze scara schimbării care afectează finanțele și contabilitatea. Digitalizarea economiilor, modelelor de afaceri, produselor și serviciilor schimbă așteptările clienților și orientează viitorul muncii și talentului. Multe dintre cele mai cunoscute și valoroase companii din lume sunt cele cu modele de afaceri digitale. În timp, organizațiile tradiționale se luptă să țină pasul. În aceste organizații, CFO și funcția financiară pot facilita digitalizarea. Pentru a face aceasta, instrumentele, metodele și abilitățile lor trebuie să evolueze.

Digitalizarea finanțelor și contabilității are un impact mai mare asupra organizației și funcției însăși atunci când face parte din eforturile de activare digitală a modelului de afaceri, pentru a furniza o valoare mai mare clienților. În unele organizații, digitalizarea finanțelor și contabilității oferă o platformă pentru transformarea digitală a modelului de afaceri. În altele, cum sunt mediile de producție digitală, practicile și instrumentele financiare și contabilitate trebuie să fie aliniate la procesele de producție digitală și cu multe date, caracterizate prin automatizarea extensivă, tehnologia „Internetul obiectelor” (“Internet of Things”) și AI.

Automatizarea procesului de robotizare, AI, aplicația interfețelor de programare (APIs), registrele distribuite (blockchain), și analiza și vizualizarea datelor vor transforma atribuțiile de bază ale funcției financiare, atât într-un mediu tranzacțional, cât și în activitățile de susținere a deciziilor. Pentru organizațiile care înțeleg oportunitățile, transformarea funcției financiare merge dincolo de a face îmbunătățiri minore la atribuțiile financiare și contabile tradiționale. Drumul implică înțelegerea oportunităților, adoptarea unor noi căi de lucru, folosirea noilor modele pentru a crea informații utile și dezvoltare unor noi abilități și mentalități.

**Studiul McKinsey** scoate în evidență modalitățile prin care CFO și echipele lor fac progrese, dar au adesea dificultăți în digitalizarea și automatizarea finanțelor și contabilității și în a-și transforma munca în beneficiul unei organizații la nivel mai general. Studiul subliniază ce anume consideră CFO drept impedimente majore. Acestea includ neînțelegerea clară a oportunităților digitalizării, persistența departamentelor izolate din organizații și lipsa abilităților digitale în cadrul funcției financiare.



McKinsey&Company

## Tehnologie nouă, reguli noi: Reinventarea forței de muncă financiare moderne

Inovațiile din tehnologie și practica managerială creează noi oportunități pentru funcția financiară în adăugarea de valoare la o afacere. Iată de ce vor avea nevoie echipele financiare să evolueze pentru a profita la maximum de acestea .

Steven Eklund, Michele Tam, and Ed Woodcock

OCTOBER 2018 • STRATEGY & CORPORATE FINANCE © Jukka Savolainen/istockphoto

Viziunea unei funcții financiare facilitată de o mentalitate experimentală și orientată spre dezvoltarea și de diversitatea abilităților oferă o platformă pentru înțelegere oportunitățile digitale și de date. Digitalizarea activităților financiare și contabile va fi, în general, proporțională cu mărimea și complexitatea unei organizații și cu mediul său tranzacțional și de proceduri.

În organizațiile mai mari, centrele de excelență sunt din ce în ce mai obișnuite ca incubatoare de talente pentru funcția financiară, dotând-o cu instrumente și abilități pregătite pentru viitor, în domenii ca analiza avansată și automatizarea.

Nevoia de adaptare într-o eră a digitalizării nu este mai puțin importantă în organizațiile mai mici, în care transformarea finanțelor și contabilității poate servi mai ușor drept catalizator pentru schimbare în întreaga organizație. Motivația de creștere a eficacității poate fi mai ridicată într-o organizație mai mică, unde pot exista implicații mai mari ale controlului costurilor cu angajații în raport cu veniturile.

# DEZVOLTAREA UNEI VIZIUNI PENTRU FUNCȚIA FINANCIARĂ ȘI FACILITAREA TRANSFORMĂRII

O viziune și o strategie clară pentru evoluția funcției financiare corelată cu nevoile organizației este importantă pentru asigurarea unui angajament de a aloca eforturile și resursele necesare pentru punerea funcției financiare în centrul procesului de luare a deciziilor. O viziune și o strategie ajută la începerea unei conversații despre rolul funcției financiare în procesul de luare a deciziilor, precum și despre care ar trebui să fie obiectivele sale cheie și cum operează aceasta în cadrul organizației. O viziune poate fi exprimată într-o simplă declarație de misiune, cum ar fi:

O FUNCȚIE AGILĂ, INTEGRATĂ ȘI  
FĂCUTĂ PENTRU CLIEȚI, PENTRU  
A PERMITE ORGANIZAȚIEI SĂ  
TRATEZE OPORTUNITĂȚILE ȘI  
RISCURILE LEGATE DE CREAREA  
VALORII PE TERMEN LUNG.



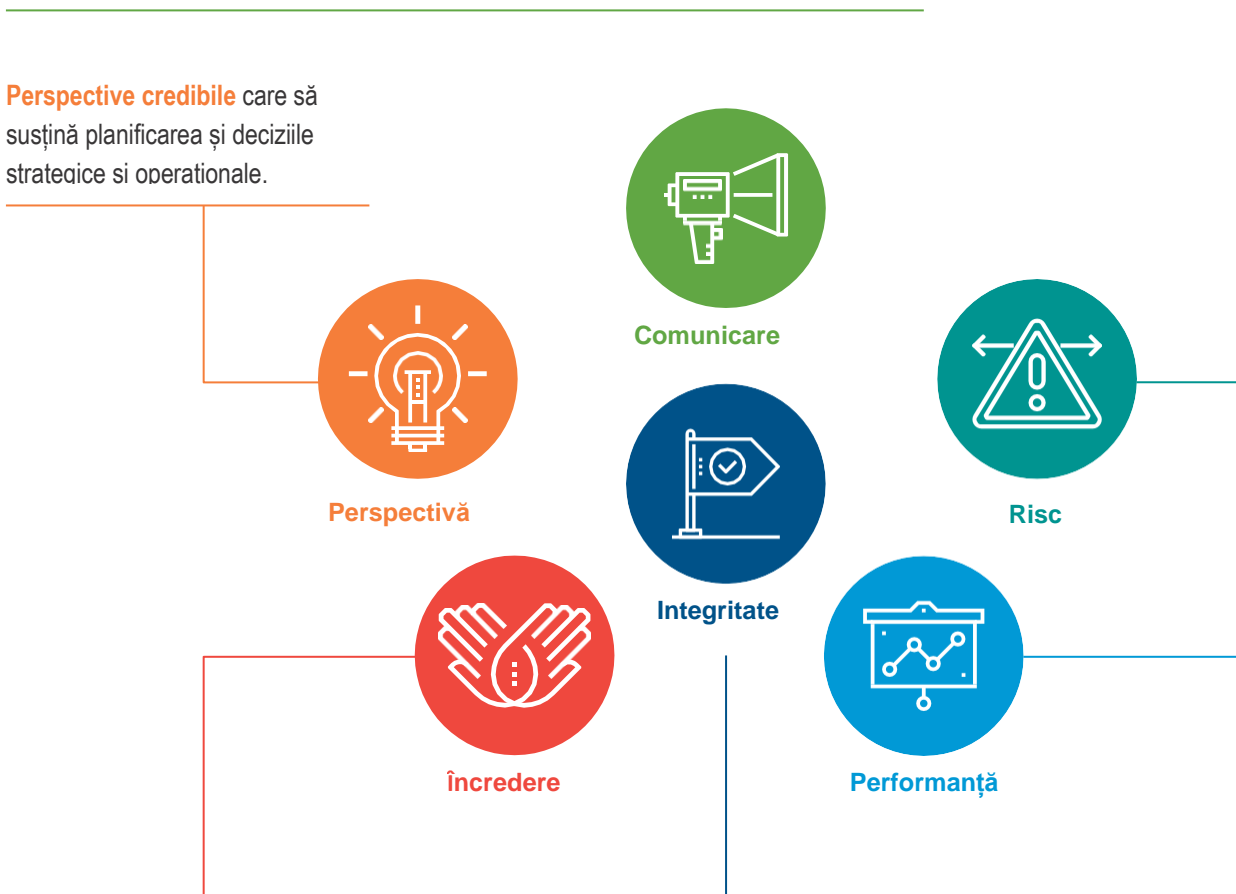
Viziunea funcției financiare ajută la orientarea spre acțiuni pozitive și asigură un impuls pentru investițiile în factorii cheie care facilitează schimbarea, precum și la instruirea și creșterea capacității funcției financiare și profesioniștilor contabili. Mai presus de orice, o viziune reflectă o stare viitoare care este de dorit și mentalitatea bazată pe dezvoltare necesară pentru a evolua.

PENTRU A FI ÎN CENTRUL PROCESULUI DE LUARE A DECIZIILOR, UN CFO EFICIENT ȘI O FUNCȚIE FINANCIARĂ EFICIENTĂ TREBUIE SĂ OFERE:

**Comunicarea eficientă** și expunerea tuturor aspectelor modelului de afaceri și ale creării valorii dintr-o organizație. Odată cu proliferarea datelor și informațiilor, comunicarea este mai importantă ca niciodată. Este esențial să ne asigurăm că informațiile și analiza sunt disponibile imediat și oferă perspective clare despre realitățile economice, despre decizii și compromisuri.

**Gestionarea riscurilor întreprinderii** pentru gestionarea incertitudinii, a oportunităților și a riscurilor în contextul obiectivelor de afaceri și al mediului exterior.

**Perspective credibile** care să susțină planificarea și deciziile strategice și operationale.



**Încredere** și siguranță în guvernarea organizației și în calitatea datelor, a proceselor, a sistemelor și a raportării, prin control adecvat și securitate.

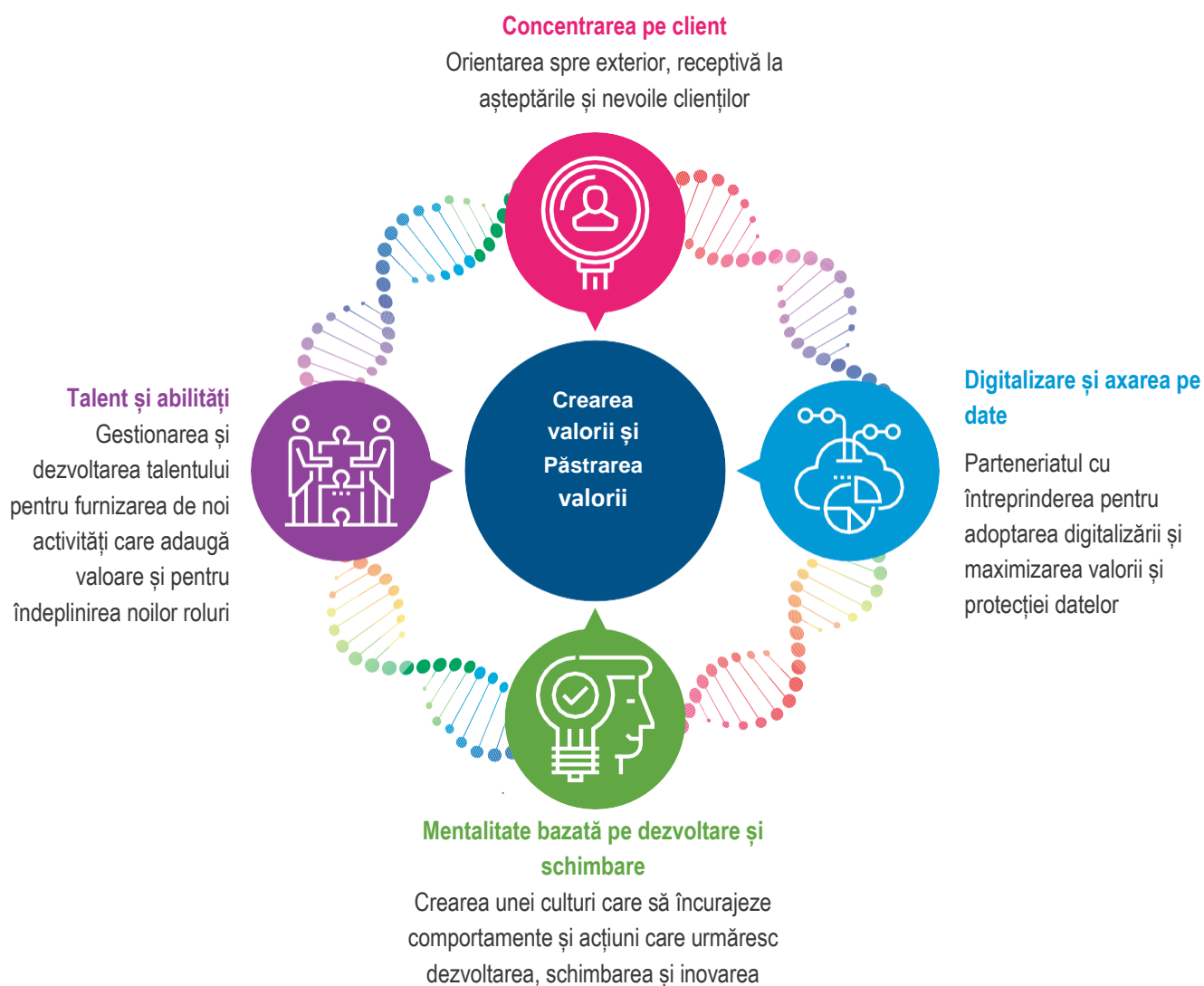
**Integritate** și profesionalism pentru încurajarea conduitei etice și a procesului etic de luare a deciziilor în întreaga organizație, pentru asigurarea creării de valoare sustenabilă. Aceasta implică asigurarea unei conduceri etice și a unei mentalități competitive constructive, apreciată de consilii, conducere și părțile interesate externe.

**Analiza performanței** pentru îndrumarea organizației către realizarea obiectivelor, a țintelor și a profitabilității pe termen lung, precum și pentru asigurarea alinierii dintre strategie, planificare și livrare. Previzuniile, scenariile, evaluarea și indicatorii trebuie să urmărească crearea valorii și performanța în toate aspectele modelului de afaceri.

## Facilitarea unei schimbări către un rol central în afaceri

Factorii cheie identificați mai jos sunt universali pentru reflectarea diferitelor modalități în care sunt organizate funcțiile financiare, precum și a seriei de catalizatori care vor determina prioritățile și domeniile de concentrare. Factorii indică direcția în care trebuie să se concentreze eforturile și investițiile pentru realizarea schimbării. De asemenea, acestea vor fi domeniile cheie în care liderii financiari își vor stabili obiectivele și în care își vor evalua performanța și evoluția.

Strategia funcției financiare va stabili factorii cheie ai schimbării și planurile de dezvoltare aferente, pentru a se asigura că funcția financiară este adecvată în parteneriatul cu întreprinderea și că dispune de combinația cea mai bună de talent, abilități și tehnologie pentru îmbunătățirea eficienței și eficacității.



## STUDIU DE CAZ: WALMART

Pentru organizarea financiară a Walmart, susținerea strategiei care îl plasează pe client în centrul său stă la baza deciziilor cheie – atât la început, cât și la final – pentru a influența direct experiența clienților și asociaților.

CITEȘTE MAI MULT



### Concentrarea pe client

Pentru a fi recunoscută ca un element care adaugă valoare, funcția trebuie să fie orientată spre exterior, cu o cunoaștere clară a așteptărilor și nevoilor clienților interni și externi. Aceasta implică alinierea concentrării funcției financiare cu livrarea de valoare către clienții externi, în contextul tendințelor și schimbărilor din mediul extern, obiectivelor strategice și modelului de afaceri. A fi orientat către client pe plan intern necesită cunoașterea percepției funcției financiare asupra clientului și a nevoilor din cadrul organizației. O abordare având în centru clientul facilitează o colaborare pro-activă cu alte părți, ca bază a dezvoltării relațiilor de lucru cu valoare adăugată, dincolo de această funcție. Aceasta include relațiile cu:

- Consiliul și conducerea;
- Operațiunile, marketingul și vânzările, unitățile operaționale și alte funcții cheie; și
- Părțile interesate externe, inclusiv investitorii, reglementatorii, clienții, furnizorii și organizațiile guvernamentale.

Așteptările diferitelor grupuri de clienți de la CFO și funcția financiară sunt evidențiate în lucrarea „O viziune pentru profesionistul financiar și pentru funcția financiară” („A Vision for the Finance Professional and Finance Function” publicată de IFAC.

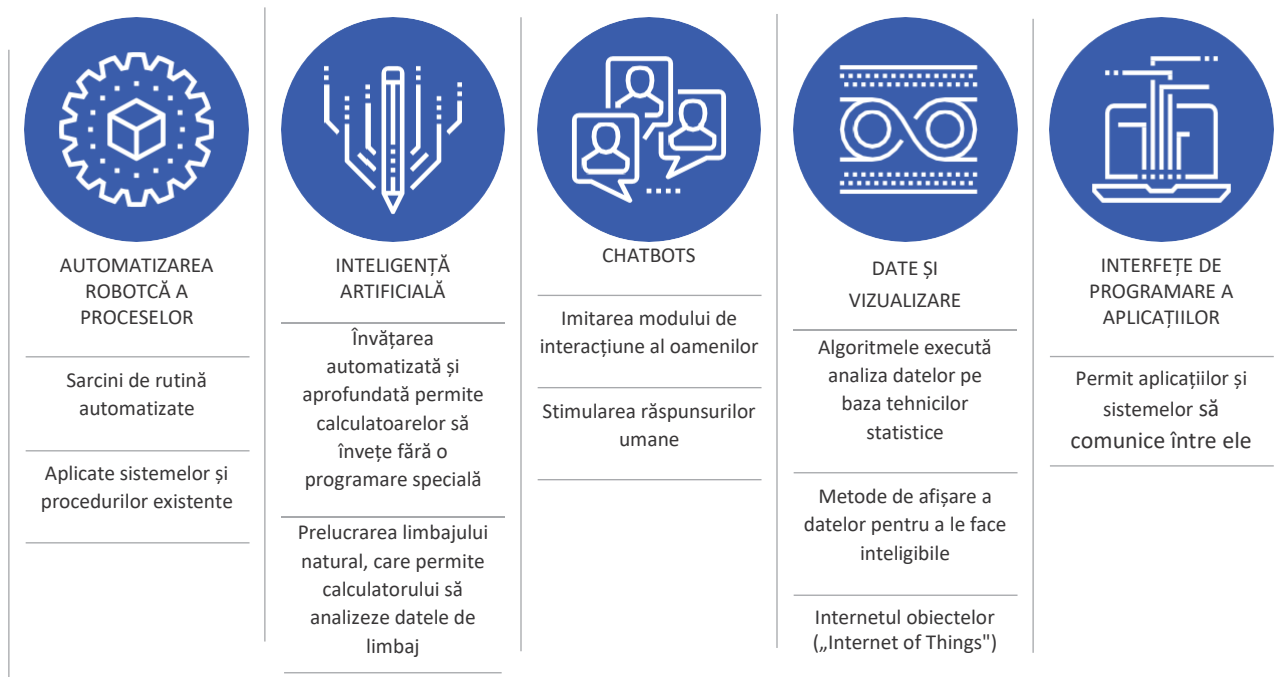


### Digitalizare și axare pe date

Digitalizarea și datele generează valoare automatizarea sarcinilor manuale și prin furnizarea de "business intelligence" superior. Aceasta permite o concentrare mai mare asupra activităților de parteneriat de afaceri cu valoare ridicată și reduceri semnificative de costuri, care pot fi reinvestite în domeniile prioritare – în special în analiza datelor.

Digitalizarea finanțelor și contabilității reduce în mod semnificativ efortul uman necesar pentru susținerea introducerii de date, reconcilierilor, manipulării și ciclurilor de raportare contabilă tradiționale. Cele mai multe funcții și sarcini contabile din cadrul conturilor de datorii, conturilor de creanțe și funcțiilor aferente cărții mari pot fi îmbunătățite prin automatizare, învățarea automatizată și AI, prin dezvoltarea unor procese financiare, sisteme și arhitecturi informatice standardizate și simplificate.

Crearea de parteneriate cu toate domeniile funcționale ale activității, pentru maximizarea valorii datelor și analizelor, stimulează perspectivele, cum ar fi identificarea generării de valoare, îmbunătățirea calității și oportunitățile de reducere a costurilor, și facilitează o gestionare mai eficientă a riscurilor și performanțelor. Articolul „Dezvoltarea științei datelor și a capacităților analitice în finanțe și contabilitate” („Building Data Science and Analytics Capabilities in Finance and Accounting”) scoate în evidență evoluția rolului profesionistului contabil și financiar în știința și analiza datelor și cunoștințele, competența și abilitățile necesare pentru capacitatea sporită de a oferi previziuni.



Deși un număr de organizații financiare de frunte folosesc programe pilot pentru experimentarea noilor tehnologii, nu vedem încă indiciile unei schimbări radicale adaptabile. Drumurile către acest viitor sunt încă în fază de proiectare... Nevoile întreprinderilor sunt în creștere. Ritmul inovării se accelerează. CFO pot fie să planifice schimbarea, fie să se retragă.

Deloitte Timpul crizei V, [Finanțe 2025](#)

La nivelul tranzacțiilor, digitalizarea și îmbunătățirea proceselor facilitează:

- Un mediu tranzacțional din ce în ce mai inteligent și automatizat, cu îmbunătățiri la nivelul proceselor și fluxului de lucru și funcții de control și validare încorporate. Un studiu recent al [McKinsey Global Institute](#) arată că 40% din activitățile financiare pot fi automatizate în întregime și alte 17% pot fi automatizate în cea mai mare parte.
- Procesele financiare și contabile care trebuie să fie integrate în lanțurile de valori ale modelului de afaceri general se desfășoară astfel încât să susțină transformarea în întreaga organizație.

Aceasta implică o căutare dincolo de granițele tradiționale ale funcției și asigurarea faptului că procesele susțin un model de afaceri digitalizat general, care poate include schimbări fundamentale în modalitatea de livrare a produselor și serviciilor către clienți. Procesele și sistemele de afaceri interconectate și digitale end-to-end pentru order-to-cash, procure-to-pay și record-to-report permit ca livrarea produselor și serviciilor, și experiența aferentă, să fie mai ușor de realizat și mai eficientă pentru producători și furnizori.

## STUDIU DE CAZ: BANCA STANDARD CHARTERED

Recunoscând că o schimbare de mentalitate va fi esențială pentru succesul viitor al băncii, Standard Chartered și-a pus întrebarea: „Suntem tradiționali sau challenger?” Funcția sa financiară suportă o transformare susținută de conducerea superioară și executivă, care încurajează și permite organizației să aibă o gândire inovatoare și să nu fie constrânsă de o mentalitate tradiționalistă.

**CITEȘTE MAI MULT**



Asistența decizională relevantă este furnizată prin:

- Facilitarea opiniilor și acționării la timp prin raportări ale conducerii în beneficiul propriu care oferă informații relevante în timp real cu privire la performanța financiară și operațională către factorii decizionali de la toate nivelurile organizației.
- Susținere îmbunătățită a deciziilor operaționale și strategice prin planificare și analiză financiară, prognozare și scenarii, gestionarea capitalului circulant și a bilanțului și crearea modelelor de date. Captarea datelor și dezvoltarea unor modele care reflectă și oferă informații asupra activităților și proceselor cheie de creare a valorii, resurselor și obiectivelor strategice pentru produse, piețe, clienți și canale. Modelele de date operaționale și concentrate pe piață reflectă relațiile de cauzalitate asupra cărora se poate acționa aferente proceselor, resurselor, comportamentului clienților și dinamicii pieței care influențează performanța în afaceri.
- Un mediu de control consolidat și atenuarea riscului operațional permisă de analize avansate și controalele automate încorporate în sisteme și procese.

Controlul și integritatea datelor folosite în procesul de luare a deciziilor sunt menținute de:

- Concentrarea asupra guvernării datelor pentru asigurarea calității, exactității și caracterului oportun, precum și asupra securității datelor, pentru protecția acestora împotriva accesului neautorizat și coruperii datelor.

### *Mentalitate axată creștere și schimbare*

Asigurarea transformării și a unui model operațional eficient și eficace implică stabilirea unei culturi care încurajează comportamentele și acțiunile care urmăresc dezvoltarea, schimbarea și inovarea. Aceasta trebuie să se bazeze pe:

- Îmbunătățire continuă, accelerată de contestarea practicilor existente, împreună cu o cunoaștere a activității și a ceea ce poate fi realizat cu ajutorul inovației digitale și tehnologice;
- Agilitatea prin experimentare și repetare, curiozitate și explorare, care avansează digitalizarea și modalități de lucru noi și mai bune;
- Asigurarea creării de valoare pe termen lung și a viabilității organizației și impactului său asupra părților interesate;
- O cultură concentrată pe parteneriatul cu întreprinderea și imaginea de experți credibili, care pot oferi perspective pentru decizii strategice și operaționale, soluții și rezultate mai bune; și
- O mentalitate axată pe creștere, care încurajează învățarea și dezvoltarea continuă, care implică renunțarea la ceea ce s-a învățat și reînvățarea.

### STUDIU DE CAZ: AUTORITATEA MARITIMĂ ȘI PORTUARĂ DIN SINGAPORE

Transformarea funcției financiare a Maritime Singapore a implicat o revizuire constantă a concepției proceselor și procedurilor prin folosirea „Process Mapping”. Scopul este de a reduce punctele de interacțiune umană și de a înlocui cu prelucrarea automată, precum și de a facilita analiza eficientă de afaceri în timp real și în formate ușor accesibile pe dispozitive mobile.

**CITEȘTE MAI MULT**

### Talent și abilități

Dezvoltarea profesioniștilor financiari și contabili pentru furnizarea de parteneriate de afaceri și roluri specializate necesită strategii de gestionare a talentelor și dezvoltare.

Aceste strategii dezvoltă angajații și susțin abordări eficiente care se concentrează pe învățare, permițând profesioniștilor contabili și financiari să dobândească abilitățile, competențele și experiențele cerute și să se implice în practica reflexivă. De asemenea, implică recunoașterea performanței și a comportamentelor dorite și furnizarea de stimulente care încurajează parteneriatul și îmbunătățesc contribuțiile pentru organizație la nivel general. Gestionarea și dezvoltarea talentelor ar trebui să aibă drept rezultat opțiuni de carieră interesante și incitante, care implică o deschidere și o implicare mai mare, dincolo de funcția financiară.

Derularea unui program eficient de gestionare a talentelor include:

- Dezvoltarea conducerii și a leadershipului. Aceasta include deschiderea către alte funcții, cum ar fi marcă și marketing, vânzări, operațiuni, logistică, cercetare și dezvoltare și tehnologie și date, prin rotația funcțiilor sau inițiative multifuncționale specifice, inclusiv evaluarea proiectelor sau proiecte de implementare a tehnologiei. Aceasta ajută la dezvoltarea perspicacității comerciale și la o mai bună

înțelegere a modelului de afaceri, precum și a domeniilor cheie de oportunități și riscuri aferente creării și păstrării valorii. De asemenea, ajută la integrarea cunoștințelor financiare și contabile în alte părți ale organizației.

- Identificarea cerințelor importante în ceea ce privește capitalul uman, cunoștințele și abilitățile. Recrutarea și investiția în oameni se bazează din ce în ce mai mult pe aptitudini și comportamente, pe lângă cunoștințe și expertiză tehnică. Abilitățile și comportamentele profesionale care se cer în mod deosebit le includ pe cele care îmbunătățesc procesul de luare a deciziilor și gestionarea incertitudinii, cum ar fi gândirea critică, rezolvarea problemelor, colaborarea și comunicarea.
- Grijă față de oameni și alinierea obiectivelor organizaționale și personale, acolo unde este posibil.
- Îmbunătățirea competențelor specializate în domeniile cheie cum sunt standardele și principiile de raportare, fiscalitatea, trezoreria, modelarea și analiza datelor, sistemele informatice și tehnologia, în beneficiul părților interesate din cadrul organizației.



### STUDIU DE CAZ: PRUDENTIAL FINANCIAL, INC

„Singurul avantaj competitiv sustenabil pe termen lung îl constituie oamenii”. Prin inițiativa sa financiară pentru viitor, Prudential își reorientează talentele din funcția sa financiară, pentru a se concentra pe domenii care sunt fundamentale pentru succesul companiei.

**CITEȘTE MAI MULT**

# IMPLICAȚII PENTRU ORGANIZAȚIILE PROFESIONALE CONTABILE

Profesiile se disting prin concentrarea lor asupra servirii binelui public și prin etica și standardele lor profesionale. Contabilitatea este o profesie care servește economiile, piețele financiare, afacerile, printr-un bagaj distinct de cunoștințe și prin furnizarea încrederii publice. Acest pachet de cunoștințe evoluează continuu în timp.

Importanța gândirii dincolo de domeniul financiar nu poate fi supraestimată. În consecință, educația contabilă trebuie să evolueze, iar serviciile oferite membrilor profesiei de-a lungul carierei lor trebuie să fie relevante și practice. Încrederea publică în profesie înseamnă să fii capabil să contribui la dezvoltarea și succesul organizațiilor cel puțin la fel de mult cât să acționezi etic.

Din perspectiva unui director independent, siguranța și încrederea într-o organizație sunt de obicei direct legate de profesionalismul și competența liderului financiar și de eficacitatea funcției sale financiare.

Parteneriatele strategice sunt din ce în ce mai importante în a permite profesiei să ofere oportunități de dezvoltare relevante și de calitate. Extinderea la o gamă mai largă de părți interesate, dincolo de domeniul tradițional al contabilității, ajută la identificarea noilor oportunități și servicii pentru membri.

## Trei domenii prioritare pentru profesia contabilă

### *Implicarea contabililor angajați și a angajatorilor lor*

O cooperare mai mare și mai semnificativă cu contabilii angajați este o condiție prealabilă pentru ca profesia contabilă și organizațiile profesionale contabile (PAO) să pregătească profesioniștii contabili pentru cerințele și așteptările în schimbare ale sectorului public și comunității de afaceri.



Deși poate fi o provocare pentru PAO să se mobilizeze și să intre în contact cu contabilii angajați ca grup colectiv și identificabil, există multe beneficii ale implicării PAO în relația cu membrii profesioniștii contabili angajați și cu angajatorii lor. IFAC a dezvoltat două resurse pentru a ajuta PAO să se implice mai mult în relația cu contabilii angajați: *Implicarea în relația cu profesioniștii contabili angajați: Cum să construiești o PAO și o profesie mai relevante* („Engaging Professional Accountants in Business: How to Build a More Relevant PAO and Profession”) și un *Instrument de auto-evaluare PAO* („PAO Self-Assessment Evaluation Tool”), pentru a ajuta la identificarea zonelor în care se poate dezvolta capacitatea de guvernare, strategie, planificare și implicare a membrilor și părților interesate, care poate conduce la dezvoltarea serviciilor apreciate de membri.

### Îmbunătățirea educației contabile

Îmbunătățirea educației contabile este parte integrantă din viziunea IFAC ca profesia contabilă mondială să continue să fie recunoscută ca esențială pentru organizații, piețe financiare și economii puternice și sustenabile.

Profioniștii contabili competenți și relevanți dedicați învățării pe toată durata vieții stau la baza acestei viziuni.

Pentru a rămâne relevanți în era digitală și a capitalurilor multiple, profesioniștii contabili au nevoie din ce în ce mai mult să-și demonstreze abilitățile dincolo de competențele contabile recunoscute astăzi în mod obișnuit. Educația și pregătirea contabilă, care acoperă atât dezvoltarea profesională inițială, cât și dezvoltarea profesională continuă, trebuie să continue să fie considerate direcții preferate de educație, care conduc la o carieră relevantă și de succes în cadrul organizațiilor. Cerințele dezvoltării profesionale continue ajută la asigurarea faptului că membrii profesiei își mențin cunoștințe și abilități relevante pentru îndeplinirea rolului lor.

Abordarea IFAC cu privire la educația contabilă include Panelul Internațional pentru Educația Contabilă, care oferă consiliere strategică pentru IFAC, înlesnește accesul la expertiza și resursele educaționale și militează pentru educația de calitate a unor profesioniști contabili pregătiți pentru viitor. Abordarea reunește resurse și cunoștințe din toate activitățile IFAC și din organizațiile sale membre, firme și alte părți și evidențiază acest lucru pe website-ul IFAC. Un forum internațional pentru directorii de educație contabilă ai PAO aduce, de asemenea, contribuții la îmbunătățirea educației contabile și la Standardele Internaționale de Educație și identifică oportunități de partajare sau colaborare pentru dezvoltarea cunoștințelor. Această abordare ajută PAO:

- Să-și reînnoiască și să revizuiască frecvent cadrele de competențe, astfel încât abilitățile și dezvoltarea profesională oferită să fie relevante și de înaltă calitate;
- Să ofere dezvoltare profesională inițială și continuă relevantă și să se concentreze pe calitatea predării, în special în domeniile cu subiecte și teme noi;
- Să ofere pregătire și ajutor pentru seturi de abilități mai ample, în special pentru contabilii aflați la mijlocul carierei. Aceasta poate implica stabilirea de parteneriate eficiente cu alți prestatori, care pot oferi oportunități de pregătire de calitate.

### Promovarea contabilității și a profesioniștilor contabili

O profesie contabilă puternică și diversificată trebuie să poată demonstra parcursuri de carieră interesante, în special pentru noile generații—viitorul profesiei. O profesie contabilă care răspunde nevoilor întreprinderilor și societății ajută și la sporirea propriei atractivități.

A deveni un profesionist contabil trebuie să fie perceput ca baza de pregătire pentru o carieră în afaceri pentru a atrage talentul potrivit. O dublă concentrare asupra tehnologiei și dezvoltării oamenilor va permite ca rolurile financiare să fie mai bogate și mai pline de satisfacții.



Promovarea creativă a diverselor parcursuri de carieră pentru profesioniștii financiari și contabili și a rolurilor pe care le joacă aceștia în toate tipurile de organizații și sectoare arată oportunitățile disponibile. O funcție financiară diversificată și susținută digital și noile roluri create vor fi, de asemenea, mai interesante pentru studenți și tineri. De exemplu, Institute of Management Accountants desfășoară o campanie de succes, [Este noul tău coleg un robot? \(„Is Your New Coworker a Robot?”\)](#). Campania oferă o perspectivă a realității în care contabilitatea a fost printre primele profesii afectate de AI și de învățarea automată și oportunitățile pe care le oferă aceasta.

Deși din ce în ce mai fragmentate și neliniare, parcursurile de carieră pentru profesioniștii contabili angajați vor deveni mai diversificate și mai interesante decât oricând în trecut (a se vedea [Contabili pregătiți pentru viitor: Roluri pentru următoarea decadă - "Future-Fit Accountants: Roles for the Next Decade"](#)).



### Contabili pregătiți pentru viitor: Roluri pentru următoarea decadă

La crearea unei viziuni pentru modalitatea în care CFO și funcția financiară trebuie să evolueze într-o lume în continuă schimbare, IFAC a identificat rolurile financiare și contabile necesare pentru a rămâne esențiali pentru organizații în următoarea decadă.

Aceste roluri pregătite pentru viitor se bazează pe experiența liderilor funcției financiare și de afaceri din Comitetul pentru Profesioniștii Contabili Angajați al IFAC (IFAC's Professional Accountants Business Committee), precum și pe interacțiunile cu clienții financiari: CEO, consiliul de administrație și alte părți interesate.

International Federation of Accountants 529  
Fifth Avenue  
New York, NY 10017  
USA  
T +1 212 286 9344  
[www.ifac.org](http://www.ifac.org)

