



KSIĘGOWI

PRZYGOTOWANI

NA PRZYSZŁOŚĆ



FUNKCJE KSIĘGOWYCH I FINANSISTÓW W NASTĘPNEJ DEKADZIE



International
Federation
of Accountants®

ŚWIAT SZYBKO SIĘ ZMIENIA, PODOBNIE JAK ROLA PROFESJONALISTÓW Z OBSZARU RACHUNKOWOŚCI I FINANSÓW

IFAC skupia się na zwiększaniu zaufania do zawodowych księgowych oraz przygotowaniu ich do działań w przyszłości. Jeśli księgowi lepiej zrozumieją, jaki mają wpływ na biznes i sektor publiczny i jak mają w dalszym ciągu wpływać na sukces i odporność organizacji, IFAC z lepszym skutkiem będzie mógł ich wspierać i przygotowywać do pełnienia funkcji dopasowanych do przyszłości.

Opierając się na zasadach przedstawionych w dokumencie *Wizja dyrektora finansowego i finansów: od rachunkowości bilansowej do rachunkowości biznesu i kreowania wartości**, IFAC stwierdził, że w nadchodzącej dekadzie finanse i funkcje księgowe muszą pozostać integralną częścią organizacji. Funkcje dopasowane do wymogów przyszłości zostały sformułowane na podstawie doświadczeń liderów z obszaru biznesu i finansów reprezentowanych w Komitecie Zawodowych Księgowych w Biznesie (Professional Accountants Business Committee) a także wywiadów z klientami finansowymi takimi jak dyrektorzy finansowi, członkowie zarządu oraz inni interesariusze.

¹ Zob. A Vision for the CFO & Finance Function: From Accounting for the Balance Sheet to Accounting for the Business & Value Creation, aby zapoznać się z całym tekstem.



Funkcje dopasowane do przyszłości koncentrują się na określeniu sposobu, w jaki finansiści i zawodowi księgowi przyczyniają się do sukcesu organizacji.

Większość zawodowych księgowych pracuje w handlu, przemyśle, agendach rządowych, sektorze publicznym lub organizacjach non-profit. Posiadają szereg profesjonalnych nazw takich jak główny księgowy, dyplomowany księgowy, księgowy zarządczy i mogą pracować w wielu funkcjonalnych obszarach w ramach finansów i rachunkowości oraz poza nimi.

Wykształcenie zawodowych księgowych oraz ścieżki edukacji i szkoleń tradycyjnie zapewniają im zdobycie różnorodnych umiejętności i kompetencji umożliwiających karierę w biznesie, ze szczególnym uwypukleniem umiejętności wsparcia procesów podejmowania decyzji poprzez to, iż dostarczają odpowiednich informacji, analiz i wniosków.

PRZYGOTOWANI NA PRZYSZŁOŚĆ

- Zarówno charakter pracy wykonywanej przez zawodowych księgowych jak i charakter ich wkładu w organizacje, dla których pracują, szybko ewoluują na skutek znaczących trendów.
- Nikt nie wie z całą pewnością, co przyniesie przyszłość, ale ważne jest, aby się na to przygotować. Jest rzeczą oczywistą, że profile zawodowe księgowych i zestawy umiejętności zmieniają się i nadal będą ewoluować.
- Wszystkie typy organizacji wywołują zakłócenia lub same ich doświadczają. Transformacja cyfrowa i transformacja danych sprawiają, że organizacje więcej inwestują w technologie i działania prowadzące do powstania większej wartości dla klientów i społeczeństw.
- Wartość jest kreowana przede wszystkim przez wartości niematerialne, które nie są w pełni wykazywane w bilansach.
- Niedobór talentów i umiejętności może wstrzymywać organizacje przed realizacją celów. Zapotrzebowanie na umiejętności i kompetencje szybko się zmienia i w coraz większym stopniu obejmuje budowanie relacji, skuteczną komunikację, rozwiązywanie problemów, innowacyjność oraz umiejętności stwarzania przewagi dzięki wykorzystaniu wpływu danych i technologii.
- Ponieważ organizacje koncentrują się na rozwijaniu i utrzymywaniu kluczowych umiejętności, ścieżka szkolenia zawodowych księgowych powinna ich przygotowywać do karier w biznesie i priorytetowo traktować umiejętności niezbędne do przyciągania talentów i nowych pokoleń do zawodu.

GŁÓWNE TRENDY

Długoterminowa perspektywa sukcesu i wydajności wykraczająca poza finanse

- Perspektywa uwzględnienia wielu kapitałów (intelektualnego, społecznego, naturalnego, finansowego) przy podejmowaniu decyzji i raportowaniu pomaga zapewnić, że wartość wytworzona w długim okresie czasu wykracza poza wartość dostarczoną tylko do firm oraz ich udziałowców ale dociera także do innych interesariuszy, w tym do pracowników, klientów, społeczeństwa i środowiska naturalnego.
- Sprawozdawczość finansowa nie zapewnia wszystkich informacji wymaganych przez sponsorów, rynki kapitałowe i inne zainteresowane strony. Większa przejrzystość wymaga informowania o strategicznych aktywach oraz finansowych i niefinansowych kapitałach, które generują długoterminową wartość i przepływy pieniężne.
- Mnożenie danych i informacji o firmach raczej kreuje złożoność aniżeli pogłębiony wgląd.
- Firmy muszą rozważyć, w jaki sposób ich cele i strategie pomagają rozwiązać kwestie gospodarcze i społeczne, w tym cele zrównoważonego rozwoju, do których zalicza się wiele kluczowych problemów takich jak ubóstwo, edukacja, zmiana klimatu.

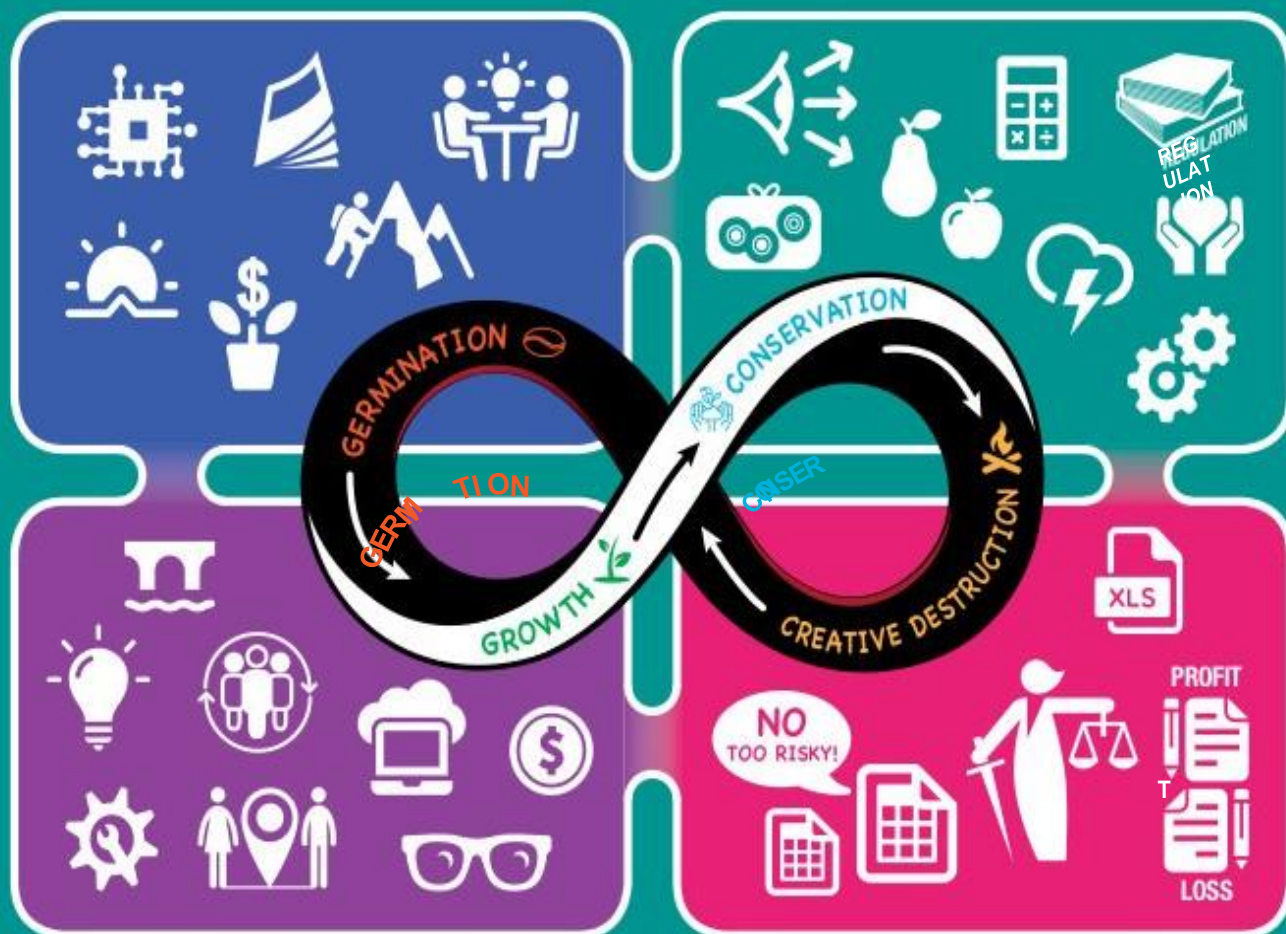
Bezprecedensowy poziom regulacji i niepewności

- Piętrzące się regulacje i przestrzeganie zgodności z przepisami zwiększają koszty prowadzenia biznesu. Im więcej złożonych zasad i przepisów tym większa defensywność firm, które koncentrują się na przestrzeganiu kosztem poszukiwania dróg do sukcesu.
- Powstające znaczące źródła ryzyka, takie jak zmiany klimatu, cyberprzestępczość, oszustwa i korupcja oraz współczesne niewolnictwo, zwiększają niepewność i złożoność przy podejmowaniu decyzji.

Zmiana modelu biznesowego

- Występuje rosnąca presja na sektor komercyjny i publiczny, aby dostarczać klientom większą wartość po niższych kosztach. Cyfrowe zmiany i znaczące inwestycje w technologię napędzają nowe oraz innowacyjne modele biznesowe, odkrywające nowe sposoby dostarczania tej wartości.

FUNKCJE KSIĘGOWYCH PRZYGOTOWANYCH NA PRZYSZŁOŚĆ



- Cykl adaptacyjny jest sposobem na zbadanie sposobu, w jaki złożone systemy adaptacyjne - w tym przypadku zawód księgowych - może się dostosować do zmieniającego się środowiska, aby ostatecznie móc się przekształcić tak, aby zachować swoją przydatność w przyszłości.
- Wyeliminowanie podręcznikowych ról księgowych (poprzez kreatywną destrukcję) daje możliwość przejścia do szeroko rozumianych funkcji opartych o wartość dodaną. Te funkcje mogą opierać się na: a) obecnie istotnych obszarach znajdujących się w fazie „kiełkowania”, b) na obszarach w fazie „wzrostu”, które w konsekwencji staną się obszarami krytycznymi, oraz na c) obszarach podlegających „ochronie” z racji tego, że obejmują one funkcje, które mają fundamentalne znaczenie dla bycia zawodowym księgowym.
- Posługując się cyklem adaptacyjnym IFAC zidentyfikował siedem kluczowych funkcji do realizacji przez księgowych i finansistów, które mają służyć utrzymaniu przez nich przydatności oraz ulepszyć ich wkład w silny i zrównoważony rozwój organizacji, rynków finansowych i gospodarek. Niektóre funkcje będą bardziej odpowiednie dla ról przywódczych pełnionych przez zawodowych księgowych, na przykład przez dyrektora finansowego lub kontrolera natomiast inne będą bardziej odpowiednie dla ról związanych z działaniami finansowymi o charakterze komercyjnym, operacyjnym lub obejmującym audyt wewnętrzny.
- Funkcje te nie muszą się wzajemnie wykluczać i zawodowy księgowy w mniejszej organizacji może pełnić wiele funkcji.

DRUGI PILOT

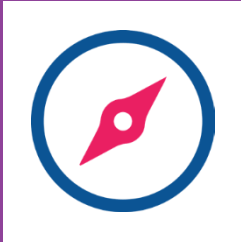


JEST LIDEREM WPROWADZANYCH STRATEGII, UŁATWIA ZMIANY I WPŁYWA NA LUDZI I DECYZJE. JEST AKTYWNIIE ZAANGAŻOWANY WE WSZYSTKIE ISTOTNE DECYZJE BIZNESOWE I NAJWAŻNIEJSZE INICJATYWY PROWADZĄCE DO ZMIANY I WZROSTU.

Ta funkcja wymaga strategicznego sposobu myślenia na stanowiskach kierowniczych, takich jak np. dyrektor finansowy w celu:

- Inspirowania i kierowania innymi w ramach własnych zespołów finansowych i poza nimi.
- Opracowania ogólnej wizji, kierunku i strategicznych założeń, aby móc proponować inicjatywy zasadniczych zmian, takich jak transformacja modeli cyfrowych i biznesowych.
- Uzgodnienia strategii biznesowej ze strategią finansową w celu generowania wzrostu i rozwoju organizacji.
- Identyfikowania szans wzrostu i tworzenia wartości w odpowiedzi na oczekiwania interesariuszy oraz zmiany rynkowe.

NAWIGATOR



NAKIEROWUJE ORGANIZACJĘ NA
TWORZENIE WARTOŚCI I UTRZYMYWANIE
RENTOWNOŚCI PRZEZ FORMUŁOWANIE
WNIOSKÓW, NA PODSTAWIE KTÓRYCH
MOŻNA PODEJMOWAĆ DECYZJE ORAZ
DZIAŁAĆ.

Ta funkcja wymaga skupienia na wspieraniu
decyzji, które umożliwią:

- Zidentyfikowanie trendów, niepewności, szans, ryzyk, kompromisów oraz implikacji, za pomocą scenariuszy, przewidywań oraz analityki prognostycznej.
- Zapewnienie terminowego wglądu w trendy rynkowe, klientów, produkty, dostawców, kluczowe zasoby i zależności oraz wyniki finansowe.
- Dostosowanie strategii, pomiaru działalności biznesowej oraz czynników generujących wartość do alokowanych zasobów.
- Poprawę powiązań między ludźmi, procesami i systemami, aby łącząc ze sobą zarówno informacje finansowe jak i niefinansowe, rozwinąć zintegrowaną wizję działalności biznesowej.

STRAŻNIK MARKI



CHRONI ORGANIZACJĘ ORAZ JEJ REPUTACJĘ
POPRZEZ SPRAWOWANIE PIECZY NAD
WARTOŚCIAMI NIEMATERIALNYMI ORAZ
DZIAŁALNOŚCIĄ FINANSOWĄ I NIEFINANSOWĄ

Ta funkcja wymaga chronienia reputacji organizacji poprzez skuteczny nadzór i kontrolę, uwzględniając oczekiwania kluczowych interesariuszy oraz społeczny mandat do działania mającego na celu:

- Ochronę wartości i zabezpieczanie krytycznych aktywów oraz danych finansowych i niefinansowych.
- Zapewnienie, że decyzje na wszystkich poziomach są podejmowane na podstawie solidnych danych finansowych oraz kryteriów zrównoważonego rozwoju.
- Kierowanie zarządzaniem ryzykiem oraz implementowanie kultury, która uwzględnia czynnik ryzyka.
- Promowanie kluczowych wartości, takich jak uczciwość i dbałość o firmę.
- Zapewnienie obecności odpowiednich ludzi i procesów mających zapewnić zgodność z przepisami.

NARRATOR



OBJAŚNIA WEWNĘTRZNYM I ZEWNĘTRZNYM INTERESARIUSZOM NARRACJĘ DOTYCZĄCĄ FIRMY: JAK TWORZY ONA WARTOŚĆ W CZASIE ORAZ Z JAKIMI WYZWANIAM SIĘ MIERZY.

Potrzeba efektywnej narracji i komunikacji wykracza poza wszystkie zdefiniowane funkcje

i ma kluczowe znaczenie dla kierownictwa finansowego wyższego szczebla, dla osób wspierających podejmowanie decyzji oraz zatrudnionych w specjalistycznych obszarach.

Aby narracja była autentyczna i użyteczna potrzeba:

- Zrozumienia i skutecznego przekazywania informacji o tym, jak powstaje wartość w czasie, z uwzględnieniem wszystkich kapitałów i zasobów, w sposób obejmujący wszystkie aspekty modelu biznesowego i strategii finansowej.
- Wyjaśnienia modelu biznesowego i działalności biznesowej ponad liczbami.
- Wykorzystywania danych, spostrzeżeń i doświadczeń, aby skutecznie komunikować znaczenie oraz przekazywać spojrzenie prospektywne i retrospektywne.

SPRAWCA PRZEMIAN CYFROWYCH I TECHNOLOGICZNYCH



UMOŻLIWIA PROWADZENIE BIZNESU POZNAWCZEGO OPARTEGO NA DANYCH, KTÓRY WYKORZYSTUJE CYFRYZACJĘ, AUTOMATYZACJĘ, SZTUCZNĄ INTELIGENCJĘ I DANE, W SPOSÓB STYMULUJĄCY PODEJMOWANIE DECYZJI ORAZ WZROST.

Aby umożliwić przetrwanie organizacji w dzisiejszym burzliwym środowisku gospodarczym, należy ucyfrowić modele biznesowe i operacyjne oraz wyposażać działy finansowe w umiejętności cyfrowe takie jak:

- Zrozumienie technologii i nabycie umiejętności umożliwiających skorzystanie z nowych narzędzi cyfrowych i technologicznych.
- Efektywna współpraca z ekspertami ds. technologii i informacji w celu ulepszenia istniejących systemów oraz narzędzi, aby sięgnąć po nowe możliwości, które zwiększają wydajność i tworzą wartość.
- Wprowadzanie kultury opartej na danych, z naciskiem na zarządzanie, modelowanie oraz pozyskiwanie danych oraz stosowanie narzędzi analitycznych.

EKSPERT PROCESÓW I KONTROLI



ZAPEWNIĄ WYDAJNOŚĆ PROCESÓW I PRZEBIEGU PRACY W RAMACH FINANSÓW I CAŁEJ ORGANIZACJI.

Cyfryzacja zakłóca istniejące procesy i stawia im wyzwania. Procesy w ramach finansów i poza nimi muszą zostać ponownie skonfigurowane z przepływem pracy, w celu podniesienia wydajności i zwiększenia wartości dla klientów. Wiedzę o procesach w księgowości należy zastosować, aby:

- Procesy były od początku do końca rozumiane i skonfigurowane tak, aby w erze cyfrowej tworzyły wartość. Skuteczne rozwijanie technologii, która umożliwi efektywniejsze działanie funkcji finansowych, wymaga połączenia procesów z przepływem pracy.
- Kompleksowe i skuteczne zintegrowanie procesów biznesowych i finansowych wspiera cele biznesowe, wartość dla klienta oraz skuteczniejszą kontrolę.



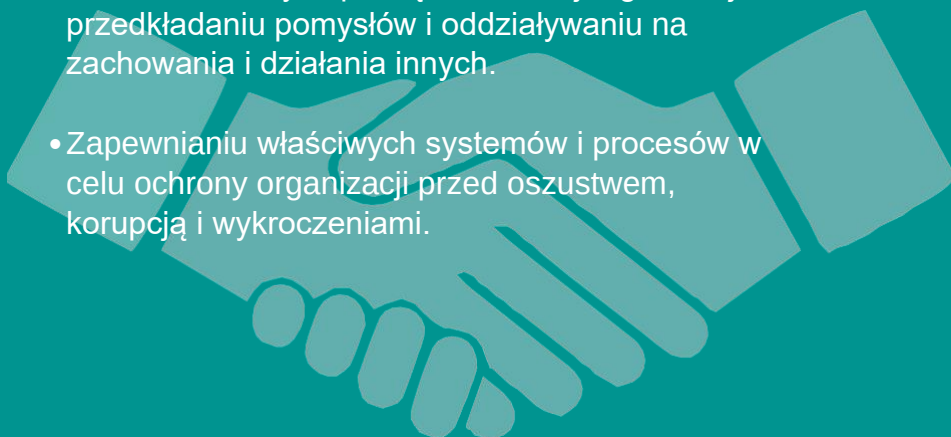
ZAUFAANY PROFESJONALISTA



STAWIA WYZWANIA ORGANIZACJI I SOBIE,
ZACHOWUJĄC PRZY TYM OBIEKTYWIZM
ZAWODOWY.

Bycie zaufanym profesjonalistą wymaga stosowania fundamentalnych zasad etycznych zawodowej rachunkowości w celu zapewnienia odpowiedzialnych praktyk biznesowych i budowania większego zaufania w organizacji. Bycie zaufanym profesjonalistą polega na:

- Wykorzystaniu profesjonalizmu jako platformy zapewniającej, że organizacja żyje swoimi wartościami i ułatwia etyczne przywództwo przy podejmowaniu decyzji.
- Stosowaniu profesjonalnych wyzwań i obiektywizmu zapewniającego odpowiedzialne podejmowanie ryzyka oraz bezstronną analizę wszystkich informacji.
- Budowaniu silnych powiązań w całej organizacji, przedkładaniu pomysłów i oddziaływaniu na zachowania i działania innych.
- Zapewnianiu właściwych systemów i procesów w celu ochrony organizacji przed oszustwem, korupcją i wykroczeniami.



Exposure Drafts, Consultation Papers, and other IFAC publications are published by, and copyright of, IFAC.

IFAC does not accept responsibility for loss caused to any person who acts or refrains from acting in reliance on the material in this publication, whether such loss is caused by negligence or otherwise.

The IFAC logo, 'International Federation of Accountants', and 'IFAC' are registered trademarks and service marks of IFAC in the US and other countries.

Copyright © 2019 by the International Federation of Accountants (IFAC).

All rights reserved. Written permission from IFAC is required to reproduce, store or transmit, or to make other similar uses of, this document, save for where the document is being used for individual, non-commercial use only.

Contact permissions@ifac.org.

ISBN: 978-1-60815-418-0

Niniejszy dokument pt. *Księgowi przygotowani na przyszłość* opublikowany przez Międzynarodową Federację Księgowych w 2019 r. w języku angielskim, został przetłumaczony na język polski przez Stowarzyszenie Księgowych w Polsce w lipcu 2020 r. i jest wykorzystywany za zgodą IFAC. Zatwierdzonym tekstem wszystkich publikacji IFAC jest tekst opublikowany przez IFAC w języku angielskim. IFAC nie ponosi odpowiedzialności za dokładność i kompletność tłumaczenia ani za działania, które mogą być jego skutkiem.

Tekst w języku angielskim *Księgowi przygotowani na przyszłość*

© 2019 IFAC. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Tekst w języku polskim *Księgowi przygotowani na przyszłość*

© 2020 IFAC. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Tytuł oryginalny: *Future- Fit Accountants*

ISBN: 978-1-60815-418-0

Aby uzyskać pozwolenie powielanie, przechowywanie, przesyłanie lub inne podobne wykorzystanie tego dokumentu należy skontaktować się z permissions@ifac.org