



RAZVOJ ULOGE RAVNATELJA UPRAVA ZA FINANCIJE



Ravnatelj uprave/sektora za financije

- Što to znači?
- Prije svega korporacijski ravnatelj
- Korporacijska odgovornost; ravnopravni član uprave/rukovodstva
- Glavna organizacijska promjena/promjena u kulturi
- Drugačiji odnos s glavnim izvršnim direktorom
- Financije – potpuno novi fokus

Razvoj uloge ravnatelja za financije

Prije sam bio ravnatelj za financije:
Kraljevske regionalne grupe bolnica
(300 m eura)

- Pripremao nacrt financijskog izvješća
- Izvješćivao glavnog izvršnog direktora koji je prezentirao financijsko izvješće Upravi
- U zapisniku zabilježena podrobna rasprava, dok se financije spominju tek u jednoj rečenici

Kako funkcionira Uprava

- Struktura dnevnog reda sastanka Uprave
- Nedostatak financijskog iskustva u Upravi
- Glavni izvršni direktor predstavlja financijske informacije
- Uprava dobiva informacije iz druge ruke
- Nedostatak fokusa u financijskom poslovanju Uprave
- Nepovoljni učinak na donošenje odluka

Objašnjavanje potrebe za uvođenjem promjena

- Veliki učinak u kulturi organizacije
- Kulturalna korporativna promjena u top menadžmentu
- Odnosi između financijskog i drugog osoblja će se promijeniti
- Pojašnjavanje uloga u timu
- Usađivanje promjena u kulturi organizacije

Predvoditi promjene među ljudima

Zahtijeva inicijativu za novom izobrazbom i razvojem:

- Za zaposlenike koji ne rade ili rade s financijama
- Zahtijeva program za upravljanja promjenama koji obuhvaća:
 - komunikaciju
 - osjećaj vlasništva
 - zajednički rad/suradnju

Odnos s glavnim izvršnim direktorom

Ključan je odnos između glavnog izvršnog direktora i direktora za financije.

Osnovno: Zadobiti poštovanje, povjerenje i biti prihvaćen od strane glavnog izvršnog direktora.

Oni trebaju biti jedno u pogledu :

- Zajedničke vizije u kojem smjeru ići i
- Financijske strategije

PARTNERSTVO: NAPETI ODNOSI/TENZIJE

Izvješće ravnatelja za financije za Upravu

- VAŠE IZVJEŠĆE – A NE OD GLAVNOG IZVRŠNOG DIREKTORA
- Možete se konzultirati; raspravljati; naći kompromise
- Lokalne promjene predviđene za budućnost
- Uvidjeti njihov učinak po organizaciju
- Posebice ako se radi o strateškoj razini
- Uzeti u obzir pitanja koja se mogu pojaviti
- Predstaviti rizike i prilike
- Radnje koje se trebaju razmotriti
- Financijsku stabilnost organizacije

Prisustvovanje ravnatelja za financije na sastanku Uprave

- U potpunosti sudjeluje u korporativnoj ulozi
- Nema tajni od drugih direktora
- Raspravlja sporna pitanja pred Upravom
- Ispunite svoje zakonske obveze

PRIPREMITE SE U POTPUNOSTI

- Pitanja? Mogu biti NA BILO KOJU temu

Prisustvovanje ravnatelja za financije na sastanku Uprave

- Ograničite komentare zbog mogućih odstupanja i korektivnih radnji
- Fokusirajte se na djelovanje, a ne na mjere/statistiku
- Govorite jednostavnim nefinancijskim rječnikom
- Gledajte unaprijed kao i unatrag
- Ne budite u strahu dovesti neke stvari u pitanje i postaviti pitanja

Izvješće direktora za financije za Upravu

Što čini izvješće učinkovitim:

- Fokusiranost
- Integrirano nefinancijsko i financijsko izvješćivanje
- Analiza trenda: projekcije za čitavu godinu temeljene na prosudbi
- Usporedbe tekuće i prethodne godine
- Dozvolite slikama i grafovima da dočaraju sliku
- Izbjegavajte financijske izraze kad god je to moguće
- Objasnite ih kad je nemoguće izbjeći korištenje tih izraza

Izvješće direktora za financije za Upravu

Što čini izvješće učinkovitim:

Akcijski plan: fokus na ishod

- Detalji korektivnih radnji koje se poduzimaju
- Odluke koje traži Uprava
- Utvrđivanje pridruženih rizika
- Odgovorna osoba: vremenski okvir: za svaku radnju
- Izvješćivanje o iznimkama

PRISUSTVOVANJE DIREKTORA ZA FINANCIJE NA SASTANKU UPRAVE

Izvješćivanje Uprave

- Fokus na pitanja koja treba razmotriti na razini Uprave
- Ne pretpostavljajte da će Uprava razumjeti sadržaj izvješća npr. razloge nekih odstupanja
- Sva značajnija odstupanja trebaju se objasniti s popratnim radnjama

VIZIJA DIREKTORA ZA FINANCIJE

Ugraditi novu korporativnu kulturu u Upravi za financije



kaskadno kroz organizaciju

Moja vizija za financije:

- pristupačna Uprava sa zaposlenicima koji su potpuno educirani i imaju potrebne vještine

ULOGA RAVNATELJA ZA FINACIJE

Voditi i razvijati financijsku funkciju u cilju davanja savjeta, informacija i stručnog mišljenja rukovodstvu, kako bi se Upravi omogućilo pružanje usluga najviše kvalitete unutar raspoloživih resursa.

Temeljne vrijednosti:

- Kvalitetna i profesionalna stručnost
- Integritet (poštenje); snaga karaktera; predanost

ULOGA RAVNATELJA ZA FINANCIJE

- proaktivan; inovativan i poduzetan
- Shvaća poslovanje; partnerstvo
- Istupa po potrebi i na njega se može računati

ULOGA RAVNATELJA ZA FINANCIJE

Ključne odgovornosti:

Dati svoj doprinos, savjetovati se i sudjelovati u cilju osiguranja najbolje moguće usluge s raspoloživim resursima

- Utjecati na odlučivanje i djelovanje top menadžmenta

ULOGA RAVNATELJA ZA FINANCIJE

- Tumačiti promjene u financijskim i ekonomskim pitanjima
- Osigurati da su “nefinancijski” rukovoditelji upoznati s financijama i vješti u tome
- Educirati i utjecati na rukovodstvo u pitanjima vezanim uz isplativost
- Osigurati da se prihvate financijski savjeti te se postupi po njima
- Osigurati optimalnu kvantitetu i kvalitetu pruženih usluga unutar raspoloživih sredstava

KVALITETE KOJE TREBA IMATI GLAVNI IZVRŠNI DIREKTOR

Njegov smjer putovanja:

- Vizija za budućnost
- Politički aspekt vaše organizacije
- Iskoristiti što je više moguće trenutne prilike
- Biti prijemljiv za nove uvide i perspektive
- Biti otvoren za inovativno razmišljanje i kreativnost
- Biti svjestan osobnog učinka promjene
- Biti uporan i ustrajan

KVALITETE KOJE TREBA IMATI GLAVNI IZVRŠNI DIREKTOR

Oblikovati budućnost

- Podupirati viziju s jakim fokusom na lokalna pitanja
- Biti prijemljiv za nove uvide i perspektive
- Dati prioritet načinu na koji se pružaju usluge
- Imati sustavan pristup informiranja samoga sebe o ključnim dostignućima

KVALITETE KOJE TREBA IMATI GLAVNI IZVRŠNI DIREKTOR

- Znati ključne utjecaje
- Biti uporan u prikupljanju ključnih činjenica
- Politička pronicljivost/snalažljivost što se može, a što se ne može napraviti.

Nefinancijske upravljačke odgovornosti financijskog direktora

Glavni direktor je oprezan pri raspodjeli drugih upravljačkih odgovornosti.

- Značajan financijski portfolio
- Uloga financijskog direktora zahtijeva veći korporativni angažman
- Usklađene neovisne provjere i bilance
- U stresnim situacijama npr. direktor za financije treba biti koncentriran na ono što je bitno, na financijsku stabilnost.

ODGOVORNOSTI FINANCIJSKOG DIREKTORA

Kao izvršnog direktora.

Zakonske financijske odgovornosti:

- Osigurati da se prate interna pravila npr. narudžbe koje su na redu
- Financijska stabilnost organizacije nije prejudicirana
- Obnašanje financijskih dužnosti

ODGOVORNOSTI FINANCIJSKOG DIREKTORA

- Odgovoran za financijska izvješća propisana zakonom
- Financijski učinci inicijative se u potpunosti procjenjuju
- Financijski direktori trebaju pokazati odlučnost i neovisnost u davanju savjeta
- Planiranje poslovanja Uprave za financije povezati s korporativnim ciljevima
- Uprava za financije je bitna i ne radi “u izolaciji” od korporativnih ciljeva

Financijski neuspjeh

- Financijski deficit ne znači da se odmah radi o financijskoj propasti
- Svi financijske propasti započinju deficitom
- Ne završavaju svi deficiti financijskom propašću

Naučene lekcije iz financijske propasti

Ključni aspekti razine kulture Uprave/
menadžmenta:

- Neadekvatno vodstvo od strane glavnog direktora i direktora za financije
- Nemogućnost timskog rada, tima koji pristaje na izazove
- Česta fluktuacija direktora u Upravi
- Nedovoljna koncentracija Uprave na bitne stvari
- Slabosti vezane uz informacije posebno u području praćenja financija i financijskih prognoza
- Viđenje Uprave da je problem negdje drugdje

Naučene lekcije iz financijske propasti

- Dati znak Upravi i nadležnom top menadžmentu
- Provedba privremenih mjera
- Preuzeti odgovornosti vezane uz upravljanje proračunom:
 - davanje točnih financijskih informacija
 - ponovno uvođenje financijske kontrole
- Dobro lokalno upravljanje
- Rekonfiguriranje usluga

UPRAVA (odnosno Uprava za financije) odgovornosti

Upravljanje : utvrđivanje uzroka financijske propasti

- Definiranje i dogovaranje proračuna
- Rukovodstvo nema planove za financijski oporavak
- Troškovi ostvarenja ciljeva; područja za poboljšanje; “junačke” pretpostavke
- Loša uspostava kontrola; rapidno povećanje stalnog/privremeno zaposlenog osoblja
- Pozabaviti se velikom fluktuacijom ključnog osoblja

Financije u procesu donošenja odluka

Razumjeti

- Prirodu vaše trenutne troškovne osnovice
- Vezu između financijskih i drugih sustava izvješćivanja
- Ključne odluke vezane uz ulaganje ili dezinvestiranje zahtijevaju procjenu investiranja, što uključuje:
 - potrebu za valjanim informacijama
 - koristi koje se mogu očekivati
- Korištenje konkretnih metoda za upravljanje projektima

Promatranje

Nedostatak informacija koje povezuju stvarni trošak s obvezama ili smanjenjem resursa je jedna posebna značajka organizacija koje srljaju bez ikakve financijske kontrole.

Budući uzorak usluga može nekada godinama imati materijalni učinak na djelotvorno i efikasno korištenje resursa.

Jeste li spremni?

- Financijsko planiranje
- Financijski planovi pretočeni u planove izdataka
- Praćenje i prognoziranje
- Pojasniti odstupanja

Specijalistička edukacija može biti od pomoći, ali vi ćete postići gore navedeno samo svojim entuzijazmom, voljom i poznavanjem svoje organizacije

Dobro financijsko upravljanje

- Usmjeriti svoj korporativni plan, uključujući i financijsku strategiju
- Na temelju financijske strategije
- Sustav kontrole proračuna – alati
- Izvješćivanje i tumačenje

Vi ste – financijski direktor; pokretačka snaga; stručno vodstvo; onaj koji daje podršku drugima

Financijski scenario

- Mogući deficit
- Oštriji financijski zahtjevi
- Manje tolerancije za financijsku neuspješnost
- Veća očekivanja
- Smanjenja u financiranju javnog sektora
- Dobro financijsko upravljanje

Proračun

- Financijska strategija pretočena u proračun
- Struktura proračuna odražava strukturu upravljanja
- Podjela na smislene i upravljive elemente
- “profiliranje” proračuna
- Ključno – vlasništvo nositelja proračuna
- Nerealni planovi – ‘neiskreno davanje podrške’ (eng. lip service)

Proračunski nadzor

- Izdaci ? aktivnosti ?
- Proračunsko izvješćivanje: tumačenje: pojašnjenja
- Osigurati vlasništvo i korektivne radnje
- Financijski direktor:
 - prognoza
 - razina rizika

Odgovor na odstupanja

- Priroda; korporacija; pitanje vezano uz nositelja proračuna
- Upravljanje; nehotični troškovi iznad/ispod planiranog
- Ponavlja se; ne ponavlja se
- Pitanje vlasništva i odgovornosti Uprave
- Glavni direktor i financijski direktor moraju biti lideri, imati točku pokrića

Upravljanje deficitom

- Razumjeti prirodu deficita
- Pretočiti ga u *Korporativnu i financijsku strategiju*
- Maksimalno povećati prihode i smanjiti troškove
- Plan za smanjenje troškova uključujući vremenski okvir
- Zahtjev za konzultiranje o odgodi plana
- Procjena rizika u vezi ostvarivosti plana

Praćenje financija i financijske prognoze

Zahtijeva :

- Jasnu shemu prijenosa ovlasti/delegiranja
- Rano definiranje proračuna uključujući utvrđivanje planiranih ušteda
- Definiranje razina odgovornosti vezanih uz izdatke
- Dobro i promptno izvješćivanje nositelja proračuna
- Korektivne radnje a ne objašnjenja
- Istrenirane financijske timove ljudi i odgovorne nefinancijske rukovoditelje

Praćenje financija i financijske prognoze

Ključni proces za tim top menadžmenta:

- Osigurati proračun i planove pretočiti u stvarnost
- Ne samo za ukupni iznos nego za svaki pojedinačni dio plana
- Pratiti pridržavaju li se svi plana
- Pozabaviti se značajnim pomacima
- Dati jamstvo da će planovi biti provedeni