



Controller Mission Statement

THE INTERNATIONAL VOICE
OF CONTROLLING

THE INTERNATIONAL VOICE OF CONTROLLING



International
Group of
Controlling

OUR VISION

We set and establish international recognized standards for controlling
and the required education and training.

OUR MISSION

We are an international platform of institutions and organizations that understand
controlling as a core element of sustainably successful management.

We develop, coordinate and disseminate

- an international uniform applicable controlling conception and terminology
- the profession and role of controllers as partners of management,
- as well as standards for the qualification of controllers and managers.

Úvodní slovo

Milí čtenáři,

už patnáct let je CAFIN aktivním členem **International Group of Controlling (IGC)** – mezinárodní platformy, která spojuje lidi, kterým opravdu leží na srdci budoucnost controllingu a finančního řízení. Lidi z různých koutů Evropy i světa, kteří věří, že controlling má být víc než jen reporting.

IGC vydalo novou verzi **Controller Mission Statement**, která má ambici být víc než jen obrázkem na zdi. Jak říká Stephen Covey:

„Poslání je víc než grafika na stěně. Je to základní kámen úspěchu – slouží jako vodítko pro každé rozhodnutí a každý krok.“

Tento nový dokument dává controllerům **jasnější roli** ve světě, který je stále rychlejší, složitější – a zároveň plný příležitostí.

Role controllera se rozšiřuje: od finanční disciplíny k odpovědnému leadershipu, od analýzy dat k tvorbě strategie, od kontroly k inspiraci.

V následujících stránkách si společně projdeme, **jak tento nový pohled formuje práci controllerů** – i to, jak ho můžeme naplnit v našich českých podmínkách.

S láskou ke controllingu



Olga Cechlová

Členka řídicího výboru,
CAFIN

Obsah

- 4 Controller budoucnosti:
Stratég, inovátor a garant udržitelného úspěchu**
- 5 Komplexní průvodce
aneb co controller opravdu dělá?**
- 10 Controlling v Česku očima praxe:
Co funguje, co chybí a co bude?**

Controller budoucnosti: Stratég, inovátor a garant udržitelného úspěchu

Jako důvěryhodní partneři vedení jsou controlleri hnací silou udržitelného úspěchu a strážci finanční integrity v organizaci. Formují a usnadňují agilní proces řízení zahrnující stanovení cílů, plánování a kontrolu, aby organizace prosperovala v rychle se měnícím podnikatelském prostředí. Controller v této roli:

1 Podporuje rozhodování

Vytváří podmínky pro manažerská rozhodnutí založená na kvalitních datech.

2 Prosazuje dlouhodobou hodnotu

Vede k trvalé tvorbě hodnoty a zajišťuje konkurenceschopnost využitím odpovědných a udržitelných postupů.

3 Zajišťuje komplexní dohled

Garantuje transparentnost finančních i nefinančních výsledků, procesů a strategií.

4 Vyvažuje, co bývá v napětí

Hledá rovnováhu mezi krátkodobými efekty a dlouhodobou životaschopností.

5 Propojuje zájmy stakeholderů

Skládá interní a externí cíle, zájmy a potřeby do soudržného celku.

6 Zlepšuje rozhodování na základě dat

Zvyšuje kvalitu rozhodnutí pomocí datové analytiky a špičkových technologií.

7 Modernizuje řídicí systémy

Zavádí inovace a přizpůsobuje systémy měnícím se požadavkům.

8 Podporuje učení a zlepšování

Rozvíjí kulturu, která podporuje učení, růst a neustálé zlepšování.

9 Řídí controllingové procesy

Zajišťuje efektivitu a účinnost procesů organizace pomocí komplexního řízení.

Controlleri s nadšením **podporují pozitivní výkonnostní kulturu** a zajišťují prosperitu organizace. Působí jako **ekonomické svědomí**, které prosazuje etické standardy. Jsou zapojeni do profesionálního i osobního růstu, přijímají změny a inovace a **inspirují ostatní**, aby je následovali.

Komplexní průvodce aneb co controller opravdu dělá?

1. Podporuje rozhodování

Vytváří podmínky pro manažerská rozhodnutí založená na kvalitních datech.

Hraje aktivní roli v rozhodování

Nejen že dodává informace – ale také **zaujímá stanoviska**, dává doporučení a spouští rozhodovací procesy. Jedná **nezávisle a nestranně**, vždy v zájmu celku.

Zajišťuje rozhodnutí podložená daty

Vytváří **ucelený informační základ** a dbá na to, aby se rozhodovalo **na základě faktů**, nikoli dojmů.

Je partnerem ve strategii i operativě

Posouvá se **nad rámec operativy** a přináší **strategické vhledy**, které ovlivňují rozhodování na vrcholové úrovni.

2. Prosazuje dlouhodobou hodnotu

Vede k trvalé tvorbě hodnoty a zajišťuje konkurenceschopnost využitím odpovědných a udržitelných postupů.

Spojuje výkonnost s odpovědností

Hodnota nevzniká jen dosažením cíle, ale **způsobem, jakým je dosažena**. Finanční výsledky staví na základech **environmentální a sociální odpovědnosti**. **Udržitelnost je součástí controllingu** – rozšiřuje finanční perspektivu o dopady na lidi, planetu a kvalitu řízení.

3. Zajišťuje komplexní dohled

Garantuje transparentnost finančních i nefinančních výsledků, procesů a strategií.

■ Transparentnost

Díky **reportingu, ad hoc výstupům a osobnímu dialogu** controller zajišťuje přehled o strategii, cílech i výsledcích. Pomáhá manažerům jednat rychle, informovaně a efektivně – i ve složitých situacích.

■ Komplexní

Zohledňuje **všechny důležité dimenze**: interní i externí, finanční i nefinanční, operativní i strategické **příležitosti a rizika**. Identifikuje **klíčové příčiny**, propojuje každodenní události s dlouhodobým vývojem.

■ Cíle výkonnosti organizace

Controller pomáhá sledovat a naplňovat **výkonnostní cíle firmy** – od finančních výsledků po ESG a růst. Dbá na to, aby firma **plnila strategii**, rostla a přitom zůstala **udržitelná a důvěryhodná pro stakeholdery**.

4. Vyvažuje a přizpůsobuje

Hledá rovnováhu mezi krátkodobými efekty a dlouhodobou životaschopností.

■ Myslí v souvislostech

Controller pečlivě hodnotí příležitosti a rizika – rozhoduje, kdy se vyplatí jednat a kdy být opatrný. Řídí rovnováhu mezi odvahou a rozvahou.

■ Neslevuje z dlouhodobého cíle

Krátkodobá výkonnost nesmí **podkopat budoucí úspěch**. Controller udržuje směr i stabilitu.

■ Je agilní, ale odpovědný

Podporuje pružnost, která ale **nenarušuje spolehlivost a konzistenci** podnikání.

■ Drží rovnováhu mezi svou finanční odborností a provozní flexibilitou:

Zajišťuje finanční stabilitu, ale zároveň **umožňuje rychle reagovat a být inovativní**.

5. Propojuje zájmy stakeholderů

Sladuje interní a externí cíle, zájmy a potřeby do soudržného celku.

■ Sladuje cíle, zájmy a potřeby

Controller **propojuje** očekávání interních a externích zájmových skupin – tak, aby rozhodnutí podporovala strategii firmy a **vyhovovala podmínkám externího okolí**.

■ Zapojuje relevantní strany

Do rozhodování vtahuje finance, provoz, marketing i další oddělení. Pomáhá **vyvažovat různé priority** – jako náklady vs. inovace – a podporuje kulturu zpětné vazby a dialogu.

■ Podporuje soudržnost

Vytváří jednotu v cílech – aby organizace postupovala **koordinovaně**, ne roztržštěně.

6. Zlepšuje rozhodování na základě dat

Přesnější rozhodování díky kvalitním datům a chytrému využití špičkových technologií.

■ Rozhoduje přesněji a rychleji

Využívá data a analytické technologie k tomu, aby zlepšil **kvalitu rozhodnutí** a mohl tak **věnovat více času dialogu s partnery uvnitř organizace** namísto řešení transakčních úloh.

■ Dbá na kvalitu dat

Zajišťuje, že data jsou **přesná, relevantní a aktuální**. Edukuje kolegy napříč firmou, proč na vstupních datech záleží.

■ Nasazuje chytré technologie

Díky nástrojům jako **AI, strojové učení a prediktivní analytika** odhaluje vzorce a poznatky, které běžné metody neodhalí.

7. Modernizuje a rozvíjí systémy

Podporuje inovace, zajišťuje flexibilitu a buduje systémy odolné vůči změnám.

■ Podporuje inovace

Podněcuje nové nápady a přístupy, které zvyšují výkonnost organizace. Vytváří kulturu zaměřenou na učení a nepřetržité zlepšování.

■ Reaguje na měnící se podmínky

Rozvíjí flexibilní systémy, které obstojí i při technologických, legislativních nebo tržních změnách.

■ Myslí v souvislostech

Neřeší jen technologie – rozvíjí i lidi, komunikaci a strukturované rozhodování. Díky tomu jsou organizace silnější a lépe připravené na budoucnost.

8. Podporuje učení a zlepšování

Buduje prostředí, kde se lidé učí, zkoumají nové možnosti a neustále se zlepšují.

■ Posiluje schopnost organizace učit se ze zkušeností

Zavádí procesy, které pomáhají sdílet zkušenosti a učit se z úspěchů i chyb. Díky tomu je controlling pružnější a připravený na změny.

■ Podporuje kulturu zlepšování

Vede ostatní k tomu, aby přemýšleli nad tím, jak dělat věci lépe.

Díky zpětné vazbě, vzdělávání a podpoře inovací může controller přinášet nové nápady a růst spolu s organizací.

9. Řídí controllingové procesy

Zajišťuje efektivitu a účinnost procesů organizace díky komplexnímu řízení.

■ Využívá procesní rámec IGC

IGC Controlling Process model poskytuje přehlednou strukturu, kterou lze přizpůsobit potřebám firmy. Pomáhá zaměstnancům lépe chápat controlling a orientovat se na výkon.

■ Zvyšuje efektivitu a přehled

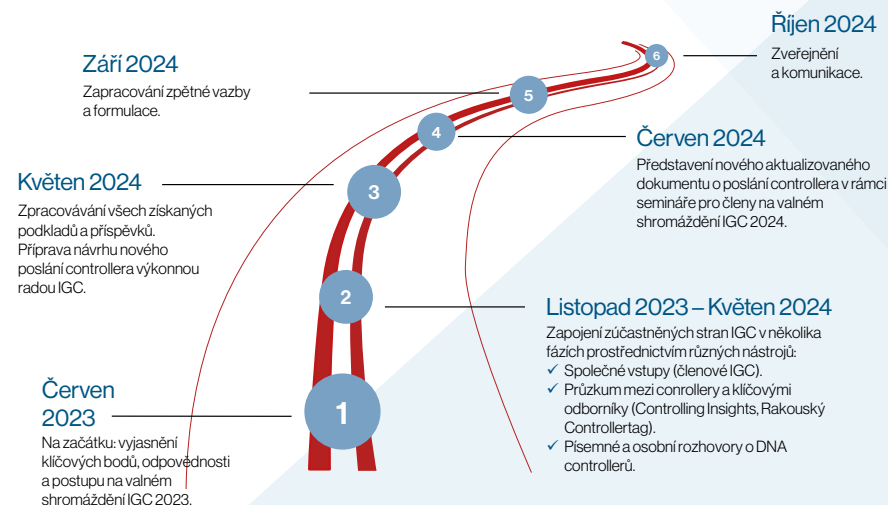
Díky jasně definovaným procesům optimalizuje práci a podporuje **systematickou spolupráci mezi odděleními** i benchmarking napříč firmou.

■ Zahnuje celé spektrum rolí

Controller zajišťuje, že organizace myslí strategicky a procesně – bez ztracení se v detailech. Procesní rámec se vyvíjí a zohledňuje **budoucnost i udržitelnost**. Ne každý controller má stejnou roli – ale každý ví, kam patří.

Cesta za novým Controller Mission Statement

Poslání controllera
podle International
Group of Controlling



Controlling v Česku očima praxe: Co funguje, co chybí a co bude?

Rozhovor s Tomášem Nekvapilem o tom, jak sedí model IGC na českou realitu

Jsou to silná slova – strategický partner, ekonomické svědomí, lídr inovací. Ale kde přesně dnes controller opravdu stojí? A co mu brání být tím, kým má být? Olga Cechlová mluví s Tomášem Nekvapilem o tom, jak vypadá každodenní realita controllingu ve firmách, když se na ni podíváme očima IGC Controller Mission Statement 2024.



Tomáši, když jsi poprvé četl nový IGC Controller Mission Statement, co tě na něm zaujalo nejvíc – a co ti naopak přišlo trochu odtržené od reality?

Abych řekl pravdu, první zaujetí nebylo obsahem, ale rozsahem. Místo pěti určujících bodů jich má současný Mission Statement devět, což je skoro dvojnásobek. Jakákoli rozšíření v těchto případech jsou nutná a vždy na úkor přehlednosti a srozumitelnosti. Účelem nově zavedených vysvětlujících podbodů zjevně bylo vzniklé nejasnosti odstranit, z mého pohledu se to ovšem nepříliš podařilo. Opravdu je nutné rozsah definice natolik rozšiřovat? Většina rozšíření se netýká nějakého silnějšího mandátu řešit, co se od controllera očekává – naopak, moje oblíbená floskule „controller je hospodářským svědomím (the economic conscience)“ vypadla z pátého bodu do jakéhosi komentáře pod čarou. Hledám-li nové prvky, je to naopak posun do některých, původní mandát rozměňujících úrovní typu „sustainable practices“, „environmental stewardship“ nebo „social responsibility“.

„Controlleri potřebují správnou podnikovou kulturu stejně jako kvalitní informační soustavu“

Kterou z těch rolí controllera podle IGC dnes čeští controlleri zvládají dobře – a kde naopak nejvíc klopýtáme?

Controlleri v české kotlině většinou dobře zvládají moderní technologie, rádi se učí nové věci – aspoň ti, se kterými se setkáváme na akcích CAFIN nebo Controller Institutu. Pokud jde o klopýtání, bylo by to na delší rozbor, ale z nejrůznějších důvodů český controller až příliš často „švejkuje“ – snaží se přežít a příliš si nekomplikovat život, své nadřazené netlačí do věcí, které se obtížně prosazují, a to i když jsou důležité a zásadní.

IGC mluví o controllerovi jako o „ekonomickém svědomí firmy“.

Je podle tebe český controller vnímán takto silně – nebo se pořád hledá?

To je právě ono. Dej si prosím dohromady mé dvě předchozí odpovědi. Český controller je jen málokdy takto vnímán – a popravdě, často mu to ani příliš nevádí, spíše naopak. Ale upřímně – myslíme si, že controlleri v jiných vyspělých zemích takoví nejsou? V oblasti, kterou se snažím hodně zdůrazňovat, tedy v oblasti nákladových kalkulací, české ani světové podniky nejen že nemají vyhovující řešení, ale dokonce ani neví, jak by ho měly vytvořit. Všimla si IGC vůbec, že koncept ABC kalkulace, na který jsme spoléhali, je dvacet let prakticky mrtvý? Jsem-li hospodářským svědomím firmy, mohu se smířit s tím, že nemám solidní data k tomu určit, o jakou část marže mne připraví nejrůznější případy nestandardních zakázek?

„Nelitujte žádného času, abyste prosadili, co považujete za správné“

Jak podle tebe firmy (a jejich vedení) ovlivňují, co si controller „dovolí dělat“? V čem jsou limity – a co se dá změnit?

I když o tom neradi mluvíme, firmy a jejich vedení jsou částečně podřízeny parciálním osobním zájmům stakeholderů. Platí to někde více a někde méně, ale vždy do značné míry: manažeři maximalizují osobní zásluhu a minimalizují osobní rizika. Chcete-li přes odpor něco změnit k lepšímu, musíte své vedení lépe přesvědčit, že vaše doporučení působí právě v těchto směrech. Když vás podpoří, nejen že sníží riziko průšvihů z nečinnosti, ale možná i získají nějaké osobní zásluhy. Budiž ovšem řečeno – zní to jednoduše, ale pokud jde o mne, nebyl jsem vždy úspěšný.

„Controlleri v české kotlině většinou dobře zvládají moderní technologie, rádi se učí nové věci“

Mluví se o kultuře učení, neustálém zlepšování, odvaze inovovat. Co s tím v praxi nejvíc pohne – interní leadership, systém nebo osobní postoje?

Tady budu stručný: správná podniková kultura. Možná kontroverzně k tomu, jak na mne působí Controller Mission Statement, si ovšem myslím, že ji prvotně nemohou vytvářet ani zajišťovat controlleri. Je to podobné, jako v případě informační soustavy: existují k tomu povolání specialisté a manažeři vybavení pravomocemi. Controlleri potřebují správnou podnikovou kulturu stejně jako kvalitní informační soustavu, ale čím více je činíte za ně odpovědnými, tím více klesá efektivita controllingu.

Co bys dnes poradil juniornímu controllerovi, který nechce jen reportovat, ale opravdu něco posouvat?

Dělejte to, jak to dělají Angličané s anglickým trávnikem: starejte se, usilujte, buďte důslední – většinou stačí nějakých tři sta let. Ale vážně: jste-li dobří, važte si své profesionality. Nelitujte žádného času, abyste prosadili, co považujete za správné. Snažte se opakovaně, i když to nevychází, ale po určité době – tři sta let to být nemůže – neváhejte najít jiné místo a jinou firmu, kde to zkusit znovu.



RNDr. Tomáš Nekvapil
ředitel divize poradenství,
Controller Institut s. r. o.

Po studiu oboru Matematická analýza na Masarykově univerzitě v Brně absolvoval roční kurz „Bankovníctví“ na VŠE v Praze. Působil jako ředitel pro ekonomiku, IT a organizaci střídavě v bankách, finančních institucích a strojírenských podnicích. V období fúze s IPB v roce 1998 byl vrchním ředitelem pro IT a vnitřní řízení Banky Haná, zastával post ekonomického ředitele akciové společnosti Kordárna a od roku 2002 pracoval jako finanční ředitel v akciové společnosti Tusculum, kde byl zodpovědný za projekty procesního řízení, ABC rozpočtování a implementaci informačního systému. Od června 2004 působí jako nezávislý konzultant. Realizoval četné projekty, zaměřené na plánování, kalkulace nebo strategické řízení a rovněž workshopy v oblasti controllingu a financí pro řadu významných firem v České republice a na Slovensku. Aktivně publikuje v časopisech CAFINews, CFO world a také na webových stránkách www.financni-manazer.cz. Je autorem publikací „Neptejte se účetních, jak řídit náklady“ (2011), Rychlokurz podnikových financí pro manažery a jednatele firem (2016). Vydal rovněž sbírku Mikroekonomických fejetonů (2014). Je předsedou dozorčí rady České asociace pro finanční řízení (CAFIN). V Controller Institutu zastává pozici ředitele divize poradenství a jeho kurzy prošlo více než 9000 osob.