



ACCA

CFO Pulse

Ewolucja roli CFO



Wstęp



Serdecznie zapraszam do lektury trzeciego raportu z cyklu „CFO Pulse”, przygotowanego przez KPMG w Polsce we współpracy z organizacją ACCA. Niniejsza edycja poświęcona jest ewolucji roli dyrektora finansowego – temu, jak zmienia się mandat CFO i jakie konsekwencje organizacyjne niesie za sobą ta transformacja.

Poprzednie raporty z cyklu pokazały, że dyrektorzy finansowi wchodzą w 2026 rok z wyraźnym naciskiem na stabilizację finansową i optymalizację procesów – przy jednoczesnym zarządzaniu rosnącą złożonością regulacyjną i strategią finansowania rozwoju. Na tym tle trzecia odsłona „CFO Pulse” zadaje pytanie o samą funkcję: kim jest dziś dyrektor finansowy i czego organizacje od niego oczekują?

Wyniki badania przeprowadzonego wśród osób odpowiedzialnych za funkcję finansową w firmach w Polsce przynoszą jednoznaczną odpowiedź: rola CFO ewoluuje w sposób systemowy i nieodwracalny. Aż 92% respondentów zadeklarowało, że w ostatnich latach ich odpowiedzialność wzrosła w co najmniej jednym kluczowym obszarze. Rozszerzenie mandatu dokonuje się przede wszystkim wewnątrz organizacji – poprzez przejmowanie nadzoru nad projektami transformacyjnymi, rozwojem analityki predykcyjnej oraz coraz szerszym partnerstwem strategicznym z zarządem.

Szczególnie wyraźnie widoczna jest rola CFO na styku finansów i technologii. 68% badanych dyrektorów finansowych angażuje się w strategię danych swoich organizacji, a 15% przejmuje pełną odpowiedzialność za dane, obejmując jednocześnie funkcję Chief Data Officer. Firmy, w których CFO obejmuje tę podwójną rolę, są mierzalnie bardziej zaawansowane we wdrożeniach sztucznej inteligencji i raportowaniu ESG – niezależnie od wielkości organizacji.

Transformacja funkcji CFO rodzi jednak realne wyzwania: zarówno w relacji z pozostałymi członkami zarządu i właścicielami, którzy wciąż postrzegają dyrektora finansowego przez pryzmat funkcji kontrolnych, jak i w zakresie precyzyjnego definiowania granic odpowiedzialności, delegowania zadań operacyjnych oraz budowania kompetencji całego zespołu finansowego.

Wierzę, że obserwacje i dane zebrane w niniejszym raporcie staną się wartościowym punktem odniesienia – zarówno dla samych CFO kształtujących swój mandat, jak i dla właścicieli i członków rad nadzorczych budujących warunki do pełnego wykorzystania potencjału funkcji finansowej. Dziękuję wszystkim uczestnikom badania, którzy podzielili się swoją perspektywą.

Maciej Bałabanow, CFA

Partner Associate, Advisory,
Szef Zespołu Strategii
KPMG w Polsce



© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne

Wstęp

ACCA

Trzecia odsłona cyklu „CFO Pulse” podejmuje temat, który z perspektywy ACCA jest jednym z najważniejszych w debacie o przyszłości funkcji finansowej: jak zmienia się rola dyrektora finansowego i co ta zmiana oznacza dla organizacji, zespołów finansowych i samych CFO.

Wyniki badania potwierdzają obserwacje, które nasza organizacja od lat dokumentuje w swoich globalnych analizach: mandat dyrektora finansowego rozszerza się w sposób systemowy i trwały. Aż 92% respondentów zadeklarowało, że ich odpowiedzialność wzrosła w co najmniej jednym kluczowym obszarze. Zmiany nie dotyczą jednak wyłącznie zakresu obowiązków – obejmują również sposób, w jaki CFO tworzy wartość dla organizacji.

Szczególnie wyraźnie widać to w trzech obszarach. Po pierwsze, w rosnącej roli CFO na styku finansów i technologii – 68% badanych angażuje się w strategię danych, a tam, gdzie CFO przejmuje pełną odpowiedzialność za dane, organizacje są wyraźnie bardziej zaawansowane we wdrożeniach sztucznej inteligencji i raportowaniu ESG. Po drugie, w coraz powszechniejszym uczestnictwie dyrektorów finansowych w projektach transformacyjnych – jako integratorów perspektyw i weryfikatorów ekonomicznej zasadności podejmowanych decyzji. Po trzecie,

w ewolucji relacji CFO z pozostałymi członkami zarządu, gdzie wciąż obecne napięcia między kontrolą finansową a partnerstwem strategicznym wymagają świadomego kształtowania granic odpowiedzialności i budowania wzajemnego zrozumienia.

Z perspektywy ACCA ta transformacja roli stawia przed dyrektorami finansowymi i ich zespołami konkretne wymagania kompetencyjne. Skuteczny CFO przyszłości to nie tylko ekspert finansowy, ale także lider potrafiący integrować dane, komunikować złożone kwestie finansowe w języku strategii oraz budować zaufanie w relacjach z zarządem, inwestorami i regulatorami. Właśnie dlatego inwestycja w ciągły rozwój zawodowy – zarówno własny, jak i całego zespołu finansowego – staje się nie opcją, lecz warunkiem skuteczności funkcji.

Zapraszamy do lektury raportu „Ewolucja roli CFO” i do refleksji nad tym, jak świadomie kształtować mandat dyrektora finansowego w organizacji. Dziękujemy wszystkim uczestnikom badania, którzy podzielili się swoją perspektywą. Jednocześnie zapraszamy do społeczności ACCA, liczącej ponad 257 900 członków na świecie i ponad 2 500 w Polsce, która wspiera liderów finansów w budowaniu kompetencji odpowiadających na wyzwania współczesnego biznesu.

Agnieszka Jarosz

Dyrektor zarządzająca ACCA
w Europie Wschodniej i Północnej



© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne

Kluczowe wnioski

Rola dyrektora finansowego od lat stopniowo się rozszerza

- **36%** przejmuje coraz więcej kompetencji poza finansami.
- **31%** prowadzi projekty transformacyjne firmy.
- **21%** kładzie większy nacisk na analitykę predykcyjną.
- **21%** coraz częściej pełni funkcję partnera strategicznego we współpracy z pozostałymi członkami zarządu.

92% respondentów zadeklarowało, że w ostatnich latach ich odpowiedzialność wzrosła w co najmniej jednym z badanych obszarów.

Większość badanych CFO (93%) jest zaangażowana w realizację projektów wykraczających poza tradycyjne obowiązki funkcji finansowej

- Jedna trzecia (32%) odpowiada za automatyzację i cyfryzację funkcji finansowej.
- Aż 22% zajmuje się standaryzacją polegającą na optymalizacji modelu operacyjnego (nearshoring, centralizacja funkcji, rozwój centrów usług wspólnych).
- Jedna piąta (20%) odpowiada za zarządzanie relacjami z inwestorami i pozyskiwanie kapitału.

Obszar danych jest krytycznym punktem styku między finansami a technologią

- **68%** CFO jest zaangażowanych w analitykę i strategię danych w swoich firmach.
- **16%** CFO przejmuje pełną odpowiedzialność za dane w organizacji, pełniąc funkcję Chief Data Officer (CDO).
- Firmy, w których CFO obejmuje rolę CDO, są bardziej zaawansowane we wdrożeniach AI w funkcji finansowej – bez względu na wielkość spółki.

Jednak 27% CFO deklaruje brak zaangażowania w strategię danych, co znacznie ogranicza ich potencjał do wspierania strategicznych decyzji zarządczych.

Najistotniejsze wyzwania we współpracy CFO z pozostałymi członkami zarządu

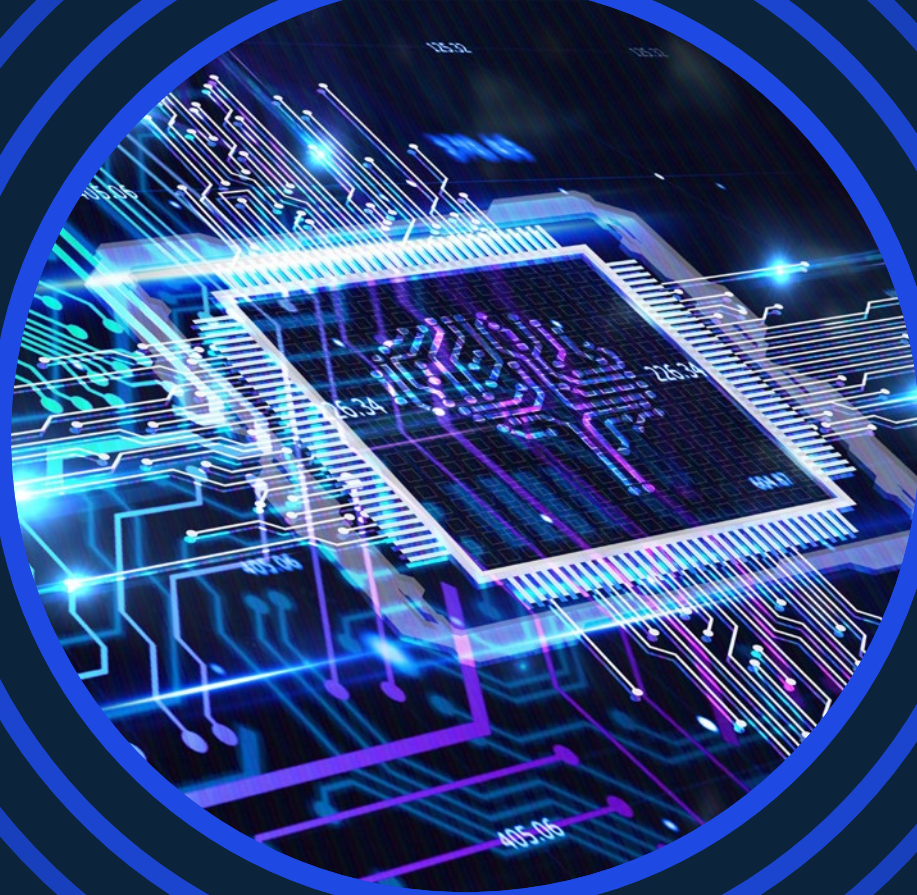
- 1 Ograniczone zrozumienie złożonych kwestii finansowych oraz ich wpływu na wyniki i strategię firmy (37%)
- 2 Zbyt wąskie postrzeganie roli CFO – sprowadzanie jej głównie do funkcji kontrolnych lub raportowych (26%)
- 3 Przekonanie zarządu do inwestycji o długoterminowym zwrocie pomimo krótkoterminowych kosztów (23%)

* Wyniki opracowano na podstawie próby złożonej ze średnich i dużych przedsiębiorstw.

© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne

Rola na styku funkcji



© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne

Dyrektor finansowy to przede wszystkim strażnik kondycji finansowej organizacji – odpowiedzialny za zarządzanie przepływami pieniężnymi, analizę kosztów i przychodów, planowanie budżetowe oraz dostarczanie pozostałym członkom zarządu rzetelnej informacji finansowej, niezbędnej do podejmowania trafnych decyzji biznesowych. W poprzednich edycjach cyklu „CFO Pulse” opracowanego przez KPMG w Polsce i ACCA Polska analizowane były tematy [perspektyw i wyzwań stojących przed dyrektorami finansowymi](#) oraz [płynności i strategii finansowej w 2026 roku](#). Niniejsza edycja poświęcona jest ewolucji tej roli – temu, jak zmieniają się oczekiwania wobec CFO, jakie nowe obszary odpowiedzialności przejmują dyrektorzy finansowi oraz co sprawia, że współczesny CFO staje się nie tylko zarządcą budżetu, ale coraz częściej kluczowym architektem strategii całej organizacji.

Pozycja dyrektora finansowego wiąże się bowiem z ogromną odpowiedzialnością – jak podkreślono w raporcie ACCA na temat ewolucji mandatu CFO, oprócz posiadania umiejętności i wiedzy z zakresu finansów, musi on być strategiem rozumiejącym model biznesowy firmy, sprawnym menedżerem projektów, skutecznym partnerem w komunikacji z interesariuszami, a w końcu – liderem napędzającym zmiany w całej organizacji¹. Wyniki badania przeprowadzonego wśród osób odpowiedzialnych za funkcję

¹ „ACCA Global, „[Chief Value Officer – The Important Evolution of the CFO](#)”, 2023, [data dostępu: 09.03.2026].

finansową w firmach w Polsce w ramach cyklu „CFO Pulse” KPMG w Polsce i ACCA Polska potwierdzają obserwowany na rynku trend coraz większej dywersyfikacji obowiązków dyrektorów finansowych. 92% respondentów zadeklarowało, że w ostatnich latach ich rola ewoluowała w co najmniej jednym z kluczowych obszarów. Zmiany mogły polegać na pogłębieniu lub powiększeniu dawnego zakresu zadań, zwiększeniu intensywności działań lub całkowitym przejściu obowiązków w zakresie, w którym wcześniej nie posiadali sprawczości.

Niemal wszyscy badani CFO w ostatnich latach odczuli realną ewolucję swojej roli i zadeklarowali, że ich odpowiedzialność wzrosła.

Rozszerzenie roli ma miejsce przede wszystkim na polu pozafinansowym – wskazała je ponad jedna trzecia respondentów. Presja na mierzalność i efektywną alokację kapitału powoduje, że wszystkie większe,

bardziej kosztowne inicjatywy – IT, dane czy procurement – trafiają na pewnym etapie pod nadzór finansowy. CFO nie tylko kontrolują budżet, ale muszą także odpowiadać przed właścicielami i inwestorami za efektywność wykorzystanych zasobów. Z tego powodu włączanie ich w procesy już na wczesnych etapach jest praktyczne i korzystne dla firmy.



© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne

Z podobnych powodów niemal jedna trzecia dyrektorów finansowych nie tylko angażuje się w projekty transformacyjne firmy, ale także je nadzoruje. CFO pełni wówczas rolę osoby, która potrafi połączyć perspektywy poszczególnych członków kadry kierowniczej w jeden spójny model finansowy. Obejmując funkcję o charakterze przekrojowym, dyrektorzy finansowi wypełniają lukę integracyjną między poszczególnymi funkcjami w organizacjach, oceniając przy tym wpływ decyzji operacyjnych na wartość firmy.

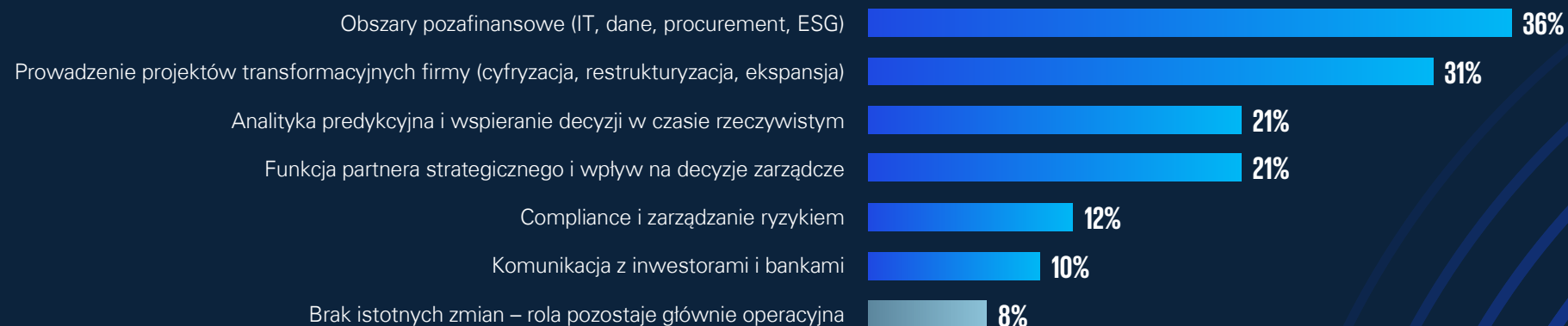
Jednocześnie transformacja technologiczna finansów umożliwiła części CFO wsparcie

tradycyjnego raportowania narzędziami predykcyjnymi, które pozwalają na podejmowanie bieżących decyzji w oparciu o aktualne dane – ponad jedna piąta respondentów zadeklarowała, że w ostatnich latach zaczęła kłaść większy nacisk na możliwości analityczne i prognozowanie. Automatyzacja podstawowych procesów finansowych nie tylko poszerzyła dostęp i zakres danych, ale także uwolniła zasoby i kompetencje dyrektorów finansowych do pełnienia bardziej strategicznych ról. CFO stał się jednym z nielicznych członków zarządu, który może oprzeć swoje

propozycje na zaawansowanych i aktualnych analizach, co naturalnie rozszerzyło jego wpływ na kwestie takie jak technologia czy kapitał ludzki. Co piąta badana osoba odpowiedzialna za finanse w firmie (21%) zadeklarowała, że w praktyce pełni funkcję partnera strategicznego i ma wpływ na decyzje zarządcze.

Dyrektorzy finansowi, nadzorując projekty transformacyjne, wypełniają lukę integracyjną między funkcjami w organizacjach.

Obszary rozszerzenia roli CFO w ostatnich latach



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne

Wyniki pokazują, że zmiany w roli CFO są dziś skierowane bardziej do wewnątrz niż na zewnątrz organizacji. Kluczowa zmiana polega na tym, że dyrektorzy finansowi nie zarządzają już wyłącznie finansami. Odpowiedzialność CFO rozszerza się na kwestie transformacji przedsiębiorstwa czy zarządzania danymi i często dotyczy nowych obowiązków operacyjnych – takich jak rozwój analityki predykcyjnej i budowa zintegrowanego modelu danych dla decyzji strategicznych. CFO coraz częściej nadzoruje różnego rodzaju mechanizmy tworzenia wartości, zaczyna pełnić rolę wewnętrznego architekta zmian w większym stopniu niż reprezentanta firmy wobec rynku.

Fakt, że jedynie 8% respondentów wskazuje brak istotnych zmian, potwierdza, że ewolucja roli CFO ma charakter systemowy – wynika z głębokiej zmiany sposobu, w jaki tworzona i oceniana jest wartość przedsiębiorstwa, coraz silniej oparta na aktywach niematerialnych: danych, technologii i kapitale ludzkim.



Jarosław Konopka
Partner Associate,
Advisory, Lider Zespołu
CFO Advisory,
KPMG w Polsce

Chociaż rosnąca złożoność regulacyjna przesuwa ciężar odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem i ESG w stronę CFO, to rozszerzenie obowiązków w zakresie compliance zadeklarowało jedynie 12% respondentów. Sugeruje to, że CFO wychodzi poza funkcję kontrolną, a regulacje są obecnie raczej punktem wyjścia niż głównym katalizatorem ewolucji roli dyrektorów finansowych. Motorem zmian okazały się doświadczenia kryzysowe ostatnich lat – pandemia, gwałtowna inflacja czy napięcia geopolityczne – które wzmocniły mandat CFO w zakresie odporności organizacyjnej i zarządzania ryzykiem, zmuszając kadrę kierowniczą do szybkiego podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Dla części respondentów przełożyło się to na poszerzenie odpowiedzialności za trudniejszą niż dotąd do utrzymania zgodność regulacyjną.

Co dziesiąty dyrektor finansowy zadeklarował, że obecnie więcej czasu niż przed laty poświęca na komunikację z inwestorami i bankami. Najniższy w porównaniu z pozostałymi odpowiedziami odsetek wskazań nie oznacza spadku znaczenia tej domeny, lecz jej stabilny, ugruntowany charakter w mandacie CFO. Podczas gdy komunikacja z rynkiem pozostaje tradycyjnym filarem funkcji, zmiany dotyczą przede wszystkim obszarów operacyjnych.

© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne

Szerokie spektrum obowiązków



© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne

Cyfryzacja i automatyzacja dominują wśród pozafinansowych obowiązków CFO – odpowiedzialność za nie deklaruje jedna trzecia badanych.

Na podstawie wyników badania KPMG w Polsce i ACCA Polska można zauważyć, że funkcja CFO jest istotna dla projektów z wielu domen, co sprawia, że ona sama stopniowo ulega transformacji. Tylko 7% ankietowanych zadeklarowało brak udziału w projektach strategicznych dla całej organizacji. Największe zaangażowanie dyrektorzy finansowi zadeklarowali w działaniach z zakresu cyfryzacji i automatyzacji (32%), obejmujących wdrożenia systemów ERP, RPA (Robotic Process Automation) czy rozwiązań opartych na AI – niezależnie od wielkości ich firmy. Kierunek ten jest spójny z obserwacjami rynkowymi, według których znaczna część procesów finansowych, takich jak księgowanie, rozliczenia czy raportowanie, jest automatyzowana, co pozwala zespołom finansowym ograniczyć pracę manualną oraz skoncentrować się na analizie danych i wsparciu decyzji biznesowych. Zgodnie z wynikami międzynarodowego badania firmy Gartner pt. „AI in Finance Survey 2025” aż 59% liderów finansowych deklaruje wykorzystanie sztucznej inteligencji w funkcji finansowej do automatyzacji procesów księgowych, zarządzania wiedzą czy wykrywania błędów i anomalii w danych finansowych².

Główne projekty strategiczne w obszarze obowiązków CFO



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

² Gartner „Gartner Survey Shows Finance AI Adoption Remains Steady in 2025”, 2025, [data dostępu: 09.03.2026].



Na drugim miejscu wśród głównych projektów strategicznych z udziałem CFO znalazła się optymalizacja modelu operacyjnego (22%), w tym nearshoring, centralizacja funkcji czy rozwój centrów usług wspólnych. W połączeniu z cyfryzacją sugeruje ona silny trend upraszczania i standaryzacji struktur finansowych. Kierunek ten jest spójny z wynikami innych badań – na przykład zgodnie z wnioskami z analizy Everest Group niemal połowa dyrektorów finansowych w USA deklaruje pełną centralizację procesów finansowych, a kolejne 35% stosuje model hybrydowy, w którym centralny zespół finansowy odpowiada za standardy i procesy dla całej organizacji³.

Co piąty respondent (20%) wskazał na zarządzanie relacjami z inwestorami i pozyskiwanie kapitału jako obszar największego zaangażowania. To relatywnie wysoki wynik, który odzwierciedla stabilne znaczenie funkcji finansowej w budowaniu zaufania rynku oraz zapewnianiu

organizacjom regularnych źródeł finansowania, jeszcze większe w warunkach podwyższonej niepewności gospodarczej. Sami CFO pozostają natomiast ogniwem w dialogu z otoczeniem zewnętrznym firmy.

W badaniu „CFO Pulse” niewielu dyrektorów finansowych zadeklarowało szczególne zaangażowanie w projekty związane z fuzjami, przejęciami i dezinvestycjami, a także innowacjami w modelu biznesowym oraz optymalizacją kapitału obrotowego i finansowaniem łańcucha dostaw (po 11%), czy restrukturyzacją i procesami naprawczymi (6%). Niższe wskazania w obszarach transakcyjnych i naprawczych nie oznaczają ich marginalnego znaczenia dla funkcji finansowej – odzwierciedlają raczej relatywnie mniejszą liczbę takich projektów w organizacjach, a także skupienie na efektywności operacyjnej i stabilizacji, a nie na projektach o charakterze jednorazowym lub kryzysowym.

Należy jednak zauważyć, że dyrektorzy finansowi coraz częściej uczestniczą w procesach strategicznych takich jak rozwój przedsiębiorstw czy M&A, mimo że nie są ich głównymi inicjatorami i koordynatorami. Zgodnie z wynikami badania Egon Zehnder z 2024 roku, przeprowadzonego z udziałem 600 dyrektorów finansowych z całego świata, ich zaangażowanie w procesy fuzji i przejęć było już wtedy dość powszechne – 44% badanych potwierdziło wówczas, że zadania związane z tymi procesami powierzono im w ciągu dwóch ostatnich lat. Zarządzanie ryzykiem wskazało 36%, a udział w budowaniu strategii korporacyjnej – 38%. Jest to potwierdzeniem stopniowego rozszerzania zakresu roli CFO – kolejne obszary strategiczne „nadbudowują się” na tradycyjnych kompetencjach finansowych⁴.

³ David McCann, „[Half of companies have fully centralized finance processes](#)”, 2024, [data dostępu: 09.03.2026].

⁴ Egon Zehnder, „[The Super CFO: A report on shifting CFO responsibilities](#)”, 2024, [data dostępu: 09.03.2026].

W badaniu KPMG w Polsce i ACCA Polska „CFO Pulse” przeprowadzonym w listopadzie 2025 roku 18% dyrektorów finansowych zapytanych o główne obszary obowiązków zadeklarowało, że bierze czynny udział w raportowaniu ESG i realizuje projekty związane ze zrównoważonym rozwojem. Doprecyzowanie tej kwestii w ramach osobnego pytania pozwoliło wyodrębnić wskazane przez respondentów szczegółowe zadania z zakresu raportowania niefinansowego. Okazuje się, że ponad jedna trzecia z nich (36%) odpowiada za dane finansowe, regulacyjne i klimatyczne w raportowaniu ESG.

Współpracę nad strategią ESG z innymi działami firmy potwierdziło 31% badanych, a w zadania związane z finansowaniem i oceną zwrotu

ze zrównoważonych inwestycji angażuje się 27% CFO. Rola dyrektorów finansowych w ramach tych zadań jest bardzo rozwojowa i z czasem będzie obejmowała coraz szerszy wachlarz obowiązków. Obecnie podobnie niewielka część CFO odpowiada za raportowanie i całość strategii ESG (12%), jak zajmuje się wyłącznie danymi finansowymi z tego zakresu (13%). Co istotne, jedynie 3% badanych w ogóle nie uczestniczy w realizacji zadań związanych z raportowaniem działań na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Wyniki badania wskazują, że funkcja finansowa odgrywa istotną rolę w obszarze raportowania ESG – nie tyle ze względu na presję regulacyjną, co na naturalne kompetencje działów finansowych w zakresie kontroli, weryfikacji i sprawozdawczości

danych. Warto przy tym zaznaczyć, że krajobraz regulacyjny uległ istotnej zmianie: w lutym 2025 roku Komisja Europejska ogłosiła pakiet uproszczeń „Omnibus I”, który znacząco zawęży zakres podmiotów objętych obowiązkiem raportowania CSRD (do firm zatrudniających powyżej 1 000 pracowników i spełniających określone kryteria finansowe), w wyniku czego dla wielu podmiotów raportowanie ESG staje się dobrowolne. Zaangażowanie CFO w tym obszarze wynika dziś zatem przede wszystkim z decyzji strategicznych i oczekiwań inwestorów, a nie z bezpośrednich wymogów prawnych. Tam, gdzie raportowanie ESG jest prowadzone, to właśnie działy finansowe – dzięki swoim kompetencjom – stają się naturalnym koordynatorem integracji danych niefinansowych z finansowymi.

Zakres zaangażowania CFO w obszar ESG



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne

Niewielki odsetek badanych CFO zadeklarował znaczące zaangażowanie w obszary zarządzania ryzykiem i compliance – taką aktywność potwierdziło jedynie 12% respondentów. Funkcja CFO w obszarze compliance ma częściej charakter nadzorczy niż bezpośredni wykonawczy – dyrektor finansowy pełni rolę partnera dla działu zgodności, a nie jego operacyjnego centrum. W 15% firm biorących udział w badaniu „CFO Pulse” compliance jest integralną częścią działu finansowego, natomiast w 31% funkcjonuje jako odrębna jednostka raportująca zarówno do dyrektora finansowego, jak i do pozostałych członków zarządu. Odmienna relacja jest rzeczywistością w kolejnych 30% organizacji, w których compliance raportuje tylko wybrane obszary bezpośrednio do dyrektorów finansowych.

W nadchodzących latach rola CFO w obszarze compliance będzie kształtowana przez dwie przeciwstawne siły: z jednej strony postępującą automatyzację i rozwój narzędzi technologicznych wspierających zarządzanie zgodnością, z drugiej – ewolucję samych regulacji. Niezależnie od kierunku zmian regulacyjnych, funkcja finansowa pozostaje naturalnym partnerem dla działów compliance ze względu na kompetencje w zakresie danych, raportowania i zarządzania ryzykiem.

Powiązania funkcji compliance z rolą CFO

Compliance jest integralną częścią funkcji finansowej

15%

Compliance jest oddzielną jednostką, która raportuje zarówno do CFO, jak i do CEO lub zarządu

31%

Compliance raportuje do CFO tylko wybrane obszary

30%

Compliance raportuje do innego członka zarządu

13%

Compliance jest rozproszone i raportuje w poszczególnych działach

6%

Brak dedykowanej funkcji compliance

5%

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne

Na podstawie odpowiedzi CFO z firm w Polsce można stwierdzić, że ewolucja ich roli odbywa się przede wszystkim poprzez dokładanie nowych obszarów do tradycyjnych kompetencji finansowych. Najsilniej widać to w zakresie cyfryzacji i automatyzacji, gdzie dyrektorzy finansowi angażują się w projekty związane z wdrożeniami systemów, zarządzaniem danymi i rozwojem analityki wspierającej decyzje biznesowe. Jednocześnie coraz częściej uczestniczą w projektowaniu

modelu operacyjnego organizacji – od centralizacji procesów finansowych po rozwój centrów usług wspólnych – pełniąc rolę integratora między finansami, operacjami i technologią. W efekcie CFO coraz częściej pełni rolę nie tylko strażnika wyników finansowych, lecz także partnera odpowiedzialnego za budowę spójnego systemu informacji zarządczej w organizacji, oraz projektowanie, nadzorowanie i wdrażanie projektów, które wpływają na wartość przedsiębiorstwa.



Maciej Bałabanow, CFA

Partner Associate, Advisory,
Szef Zespołu Strategii
KPMG w Polsce

© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne

CFO jako architekt strategii danych



© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne

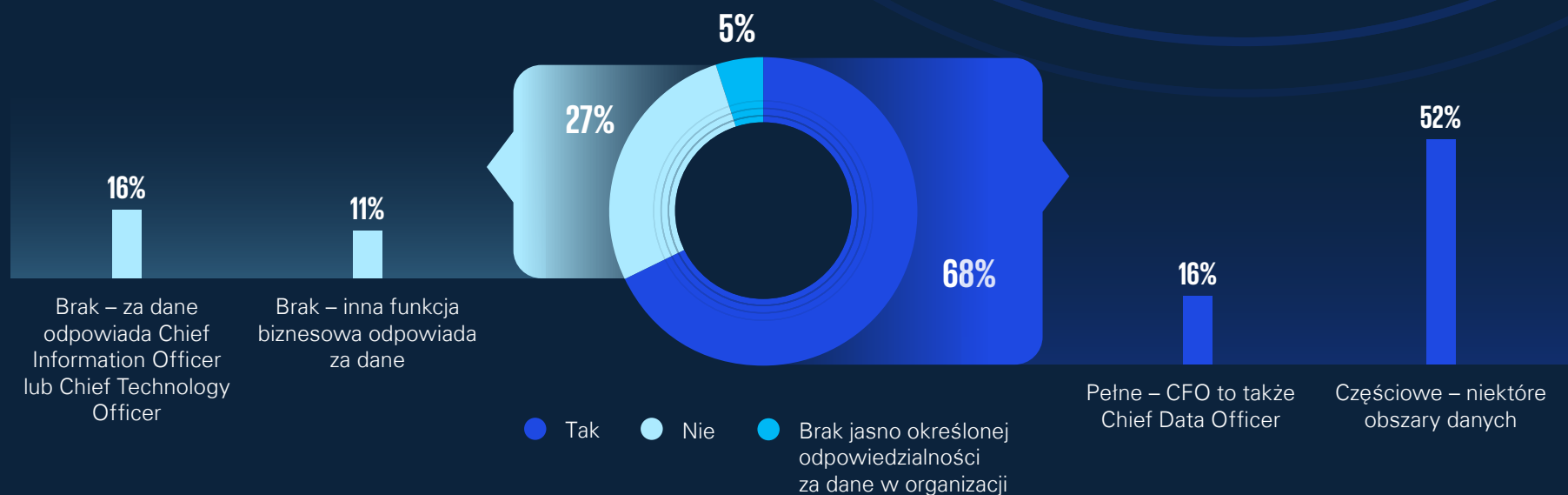
Podczas gdy rośnie znaczenie analityki predykcyjnej oraz potrzeba łączenia danych finansowych i operacyjnych, obszar danych staje się jednym z kluczowych punktów styku między finansami a technologią. Wyniki globalnego badania ACCA wskazują, że stanowiskami w obrębie funkcji finansowej, których liczba najbardziej wzrośnie w perspektywie od pięciu do dziesięciu lat, będą właśnie te związane z integracją danych

– ich przyrost prognozuje aż 72% profesjonalistów finansowych. Duży potencjał w tym zakresie mają także role związane z zarządzaniem danymi (69%), analityką predykcyjną (68%) czy analityką danych (65%), a podobnie wysokie wyniki osiągnęły tylko stanowiska z zakresu zrównoważonego rozwoju⁵.

Respondenci badania „CFO Pulse” w zdecydowanej większości (68%) zadeklarowali,

że są zaangażowani w analitykę i strategię danych w swoich organizacjach. Tak wysoki wynik potwierdza transformację całej funkcji finansowej, a w szczególności – roli dyrektorów finansowych w kierunku współtworzenia architektury danych, która obejmuje projekty dotyczące platform danych, modeli analitycznych czy standardów zarządzania danymi.

Zaangażowanie CFO w strategię danych i analitykę



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

⁵ ACCA Global, „Career paths reimagined. The changing world of work”, 2026, [data dostępu: 09.03.2026].

Największa grupa respondentów – nieco ponad połowa – wskazała, że odpowiada jedynie za niektóre obszary danych, podczas gdy 16% pełni funkcję Chief Data Officera (CDO), odpowiedzialnego za nadzór i całość strategii. Zatem w większości organizacji, w których CFO jest zaangażowany w analitykę, wykształcił się model współzarządzania danymi, w którym funkcje technologiczne odpowiadają za infrastrukturę i systemy, a finansowa – za ekonomiczny i decyzyjny wymiar danych, obejmujący także ich jakość i spójność. Z kolei tam, gdzie CFO przejął pełną odpowiedzialność za dane, jest on również liderem projektów zarządzania danymi oraz budowy modeli analitycznych i standardów danych.

Jednocześnie około 27% organizacji deklaruje brak zaangażowania CFO w strategię danych. W części firm odpowiedzialność ta spoczywa wyłącznie na CIO lub CTO (16%), a w pozostałej, najmniejszej grupie (11%) przejmuje ją inna funkcja biznesowa.

CFO nie zastępuje – i nie zastąpi – funkcji CTO. Nie taki jest cel. Może natomiast definiować to, jakie dane są potrzebne do podejmowania decyzji biznesowych, oceniać zwrot z inwestycji w technologie analityczne, a także integrować dane finansowe z operacyjnymi w ramach procesu zarządzania wynikami organizacji. W ten sposób funkcja finansowa już staje się jednym z głównych beneficjentów transformacji technologicznej, a CFO jej architektem.

Z kolei brak zaangażowania dyrektora finansowego w obszar danych może ograniczać zdolność organizacji do pełnego wykorzystania potencjału danych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Taka sytuacja zwiększa ryzyko, że strategia danych będzie skupiać się głównie na aspektach technologicznych – takich jak infrastruktura czy architektura systemów – zamiast na ich przełożeniu na wartość

biznesową. W konsekwencji dane, które mogłyby zostać wykorzystane do wspierania strategicznych decyzji zarządczych i podnoszenia wartości przedsiębiorstwa, pozostaną rozproszone i niespójne, a ich potencjał zmarnowany. Analiza rentowności, planowanie strategiczne, ocena efektywności inwestycji – to kwestie, które silnie zależą od zaawansowania i jakości technologii analitycznych, a w których perspektywa finansowa jest kluczowa.



Dorota Zaremba

Partner, Advisory, Liderka Zespołu SAP KPMG w Polsce

Dyrektorzy finansowi pełniący w swoich organizacjach funkcję CDO dostrzegają inne bariery dla digitalizacji obszaru finansów niż pozostali. Znacznie częściej wskazywali oni na brak odpowiedniego budżetu na projekty związane z cyfryzacją – problem ten zgłasza niemal połowa z nich (45%), podczas gdy w całej grupie badanych dotyczy on jedynie 19% respondentów. Tak wyraźna różnica może wynikać z większej świadomości zarówno w zakresie zarządzania portfelem inwestycji technologicznych, jak i napięć między kosztami transformacji cyfrowej a konkurencyjnymi priorytetami budżetowymi.

Kolejnym wyzwaniem, które wybijało się w tej grupie, był brak jasnej strategii digitalizacji funkcji finansowej, który wskazało aż 52% CDO w porównaniu do 42% ogółu. Ponieważ CFO w tej roli nie definiują cyfryzacji jedynie jako wdrożeń narzędzi, ale jako element spójnej strategii zarządzania informacją

CFO odpowiedzialni za dane w organizacjach częściej zauważają brak jasnej strategii digitalizacji w firmie.

w całej organizacji, łatwiej jest im dostrzec brak długofalowego planu integrującego systemy operacyjne i analityczne.

W efekcie dyrektorzy finansowi pełniący jednocześnie funkcję CDO wydają się trafnie oceniać rzeczywistą gotowość organizacji na transformację cyfrową. Ich podwójna perspektywa – finansowa i informacyjna – pozwala dostrzec zarówno ograniczenia budżetowe, jak i luki strategiczne, które dla pozostałych mogą pozostawać niewidoczne.

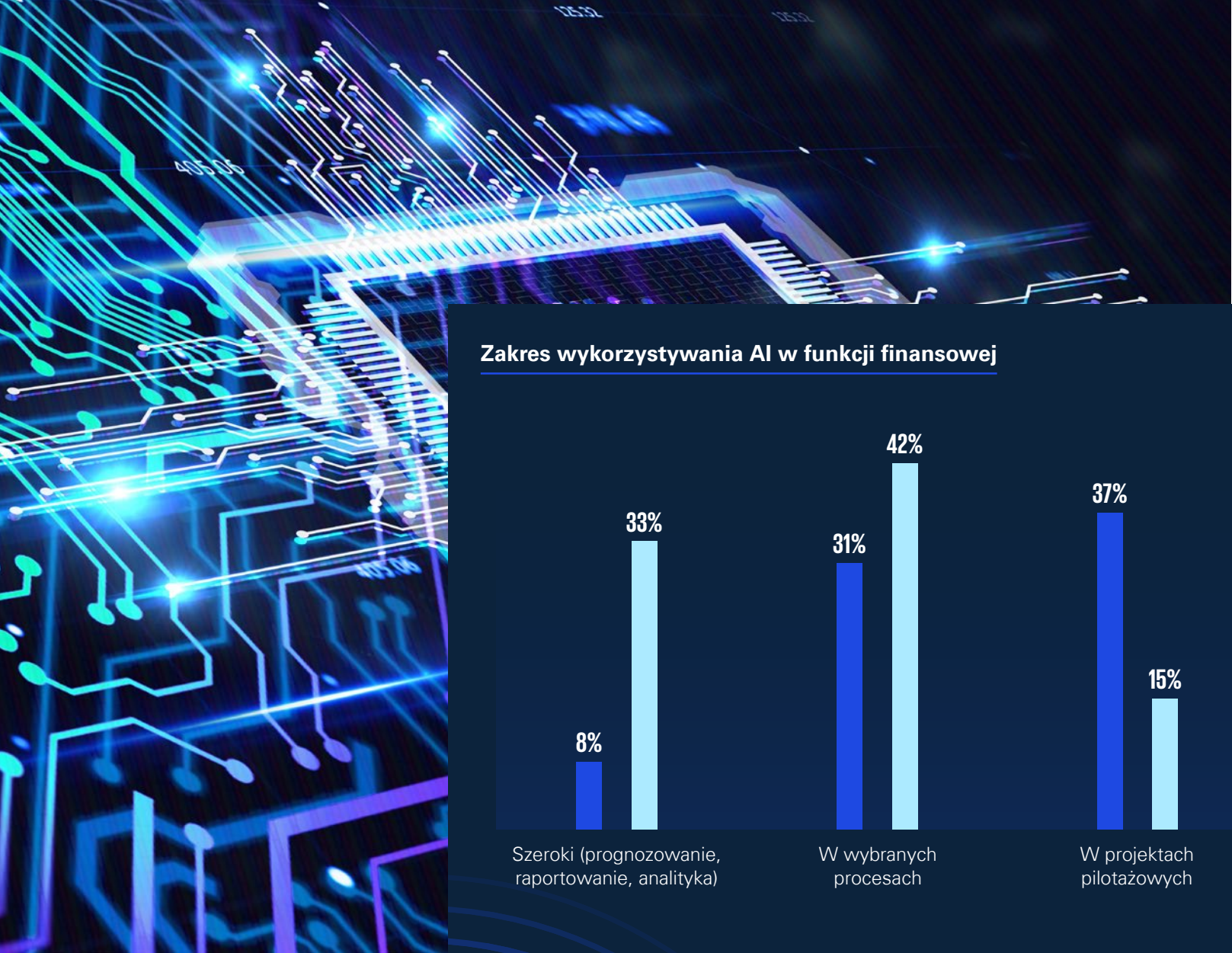
Organizacje, w których CFO występują w podwójnej roli, są także mierzalnie bardziej zaawansowane w obszarach łączących finanse, dane i technologię. Pierwszym z nich

jest raportowanie ESG – 45% opublikowało już co najmniej dwa raporty zgodne z międzynarodowymi standardami, podczas gdy zrobiło to jedynie 17% ogółu badanych

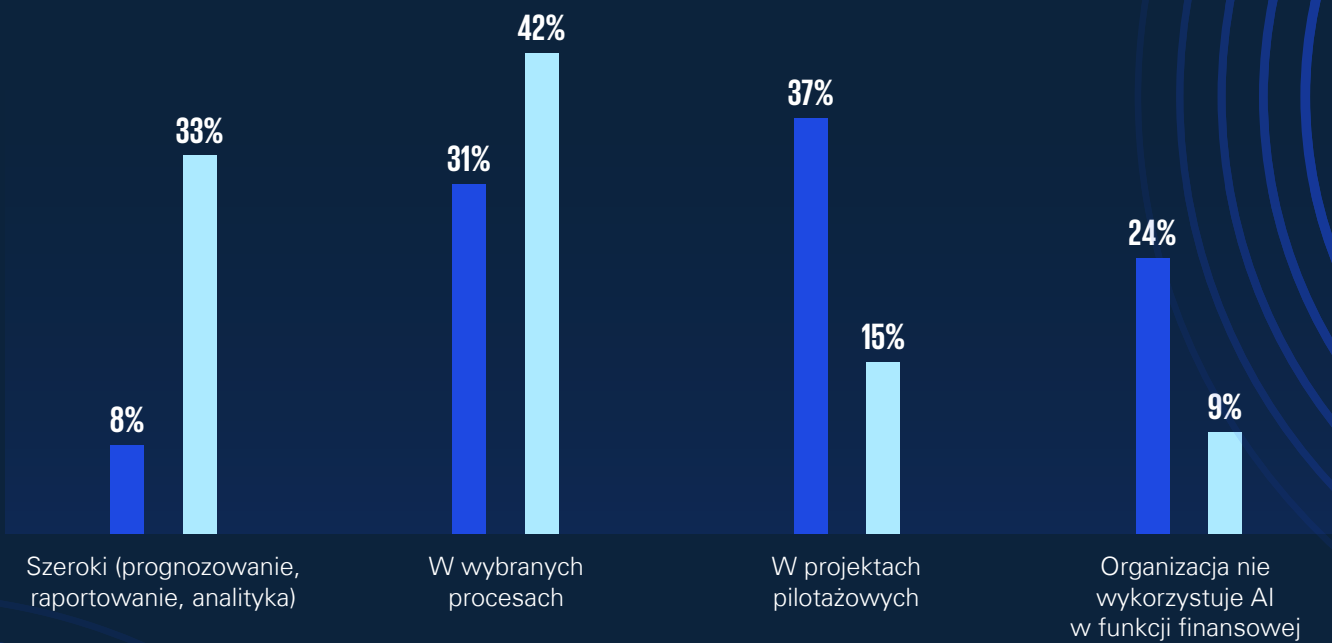
podmiotów. Opisywane firmy częściej wykorzystują także AI w finansach. Choć najwięcej z nich stosuje ją jedynie w wybranych procesach (42%), to szczególną przewagę widać w przypadku szerokich, kompleksowych wdrożeń, które zrealizowało 33% takich firm w porównaniu do 8% ogółu. Istotny dla interpretacji tych wyników jest fakt, że obejmowanie funkcji CDO przez dyrektorów finansowych nie było związane ani z wielkością przedsiębiorstwa, ani z wysokością jego przychodów. Implementacje AI w wymienionej grupie dotyczyły najczęściej raportowania finansowego i zgodności regulacyjnej (wdrożone w połowie takich firm w porównaniu do 20% ogółu).

© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne



Zakres wykorzystywania AI w funkcji finansowej



● Wszystkie organizacje ● Organizacje, w których CFO obejmuje rolę CDO

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne

Między kontrolą finansową a partnerstwem strategicznym



© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne

Rola CFO znajduje się na styku kontroli finansowej, strategii i zarządzania ryzykiem. Dyrektorzy finansowi z jednej strony odpowiadają za rzetelność danych finansowych i płynność organizacji, z drugiej – powinni wspierać zarząd w podejmowaniu decyzji strategicznych i inwestycyjnych. Jednak różnice między finansowym podejściem do ryzyka i planowania

a biznesową presją na wzrost i innowacje mogą prowadzić do rozbieżności w osądach, a odmienne perspektywy sprawiać, że współpraca CFO z zarządem bywa wymagająca.

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie największego wyzwania we współpracy z zarządem. Z odpowiedzi wynika, że najczęściej

jest nim ograniczone zrozumienie złożonych kwestii finansowych oraz ich wpływu na wyniki i strategię firmy (37%). Choć jest to od dawna istniejący problem, wynikający bezpośrednio z podziału zadań, to wraz z rosnącą rolą finansów w podejmowaniu decyzji strategicznych staje się on coraz bardziej dotkliwy. CFO muszą mierzyć się z trudniejszym niż dotąd zadaniem prezentacji konsekwencji finansowych skomplikowanych procesów, obejmujących inwestycje technologiczne czy zrównoważoną transformację. 23% respondentów wskazało na trudności w przekonywaniu zarządu do inwestycji o długoterminowym zwrocie, co dobrze odzwierciedla konflikt między presją na osiągnięcie wysokich wyników na koniec okresu rozliczeniowego a strategicznym, długoterminowym podejściem do alokacji kapitału.

Ograniczanie roli CFO do funkcji finansowej jest z perspektywy respondentów większym problemem (26%) niż nadmierne oczekiwania co do przejmowania nowych obszarów odpowiedzialności (14%).

© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne

Drugim w rankingu najistotniejszym wyzwaniem okazało się zbyt wąskie postrzeganie roli CFO przez zarząd, z którym spotyka się co czwarty respondent. Oznacza to, że w części organizacji wciąż utrzymuje się przekonanie, iż dyrektor finansowy jest „strażnikiem kosztów”, a jego rola sprowadza się głównie do funkcji kontrolnych i raportowych. Takie ograniczone podejście nie pozwala na wykorzystanie pełnego potencjału zgromadzonych przez CFO wiedzy i kompetencji, które mogłyby uczynić go równorzędnym partnerem strategicznym. Jednocześnie przeciwna postawa – zbyt szerokie postrzeganie roli CFO i nadmierne oczekiwania – są najrzadziej wskazywaną barierą, co oznacza, że sami dyrektorzy finansowi widzą wartość dla organizacji płynącą z poszerzenia ich obszaru odpowiedzialności. Jednak grupa 14% respondentów, którzy uważają, że przypisywany im zakres obowiązków jest zbyt szeroki, podkreśla drugą możliwą stronę transformacji, polegającą

na rozmyciu odpowiedzialności między działami lub przeciążeniu funkcji finansowej. Co istotne, każdy z respondentów wskazał jedno z czterech przedstawionych na wykresie wyzwań jako najważniejsze w kontekście relacji z zarządem, a zatem wszystkie badane organizacje zmagają się z którymś z wymienionych problemów.

Najistotniejsze wyzwania we współpracy CFO z pozostałymi członkami zarządu

Ograniczone zrozumienie złożonych kwestii finansowych oraz ich wpływu na wyniki i strategię firmy



Zbyt wąskie postrzeganie roli CFO – sprowadzanie jej głównie do funkcji kontrolnych lub raportowych



Przekonanie zarządu do inwestycji o długoterminowym zwrocie pomimo krótkoterminowych kosztów



Zbyt szerokie postrzeganie roli CFO – nadmierne oczekiwania dotyczące przejmowania odpowiedzialności za obszary wykraczające poza finanse



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne

Kluczowym wyzwaniem dla organizacji jest znalezienie właściwej równowagi pomiędzy różnorodnymi zadaniami i aspektami roli CFO. Z jednej strony dyrektor finansowy powinien mieć możliwość aktywnego udziału w kształtowaniu strategii i kierunków rozwoju firmy – dzięki swojej perspektywie opartej na danych i analizie ryzyka, skupionej na właściwej alokacji kapitału. Z drugiej strony konieczne jest wyraźne określenie granic odpowiedzialności oraz umożliwienie odpowiedniego delegowania zadań operacyjnych w obrębie funkcji finansowej. Muszą iść one w parze z budowaniem silnego zespołu finansowego oraz jasnym zdefiniowaniem roli CFO w relacjach z zarządem.

W obliczu nowych wyzwań i otwierających się przed CFO perspektyw należy zastanowić się, których zadań dyrektorzy finansowi nie muszą – lub nie powinni – już wykonywać, aby skupić się na tych lepiej wykorzystujących ich potencjał. Jedną z możliwości jest usunięcie nadzorowania księgowości z ich podstawowych obowiązków. Niedawno opublikowane badanie wykazało, że w firmach, w których dyrektor finansowy oddelegował znaczną część nadzoru lub decyzji dotyczących księgowości, prawdopodobieństwo jego rezygnacji z funkcji było o prawie 18% mniejsze⁶. To szczególnie ważne, gdy weźmiemy pod uwagę, że długość obejmowania przez CFO stanowiska globalnie skraca się – średni staż pracy CFO w 2025 roku w firmach z listy

Fortune 500 i S&P 500 wynosił nieco ponad cztery i pół roku⁷, a liczba nowych nominacji CFO wśród tych firm osiągnęła najwyższy poziom od siedmiu lat⁸. Dane te dotyczą największych spółek notowanych w Stanach Zjednoczonych i nie muszą w pełni odzwierciedlać realiów polskiego czy europejskiego rynku, gdzie struktura własności, skala firm i kultura zarządzania istotnie się różnią. Niemniej kierunek obserwowanego trendu jest zjawiskiem globalnym i widocznym również w krajach europejskich. Odpowiednie delegowanie zadań – w pierwszej kolejności tych, które mogą trafić na zaplecze administracyjne – pozwala dyrektorom finansowym koncentrować się na obszarach, w których ich kompetencje mogą przynieść firmie największą wartość: strategicznym planowaniu, zarządzaniu ryzykiem, dialogu z inwestorami i wspieraniu zarządu w podejmowaniu decyzji.



Jarosław Konopka
Partner Associate, Advisory,
Lider Zespołu CFO Advisory,
KPMG w Polsce



⁶ Leah Muriel, Adrienne Rhodes, Dan Russomanno, „[Delegation and Chief Financial Officer Retention: Evidence from Chief Accounting Officers on the Executive Team](#)”, 2026, [data dostępu: 09.03.2026].

⁷ Crist Kolder Associates, „[Volatility Report](#)”, 2025, [data dostępu: 09.03.2026].

⁸ Russel Reynolds, „[Global CFO Turnover Index. Q4 2025](#)”, 2025, [data dostępu: 09.03.2026].

Jak budować rolę CFO przyszłości?



© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne

Wyniki badania „CFO Pulse” jednoznacznie potwierdzają głęboką transformację funkcji dyrektora finansowego. Rola CFO ewoluje od tradycyjnej odpowiedzialności za poprawność sprawozdawczości i kontrolę finansową w kierunku aktywnego współuczestnictwa w kształtowaniu strategii organizacji. Dysponując najpełniejszym obrazem danych finansowych i operacyjnych, dyrektor finansowy staje się naturalnym partnerem zarządu w ocenie

ekonomicznej adekwatności podejmowanych decyzji – niezależnie od tego, czy dotyczą one struktury kosztów, alokacji kapitału, inwestycji technologicznych czy transformacji modelu operacyjnego.

Ta ewolucja rodzi konkretne wyzwania organizacyjne, które wymagają świadomego i systemowego podejścia.

Precyzyjne zdefiniowanie zakresu odpowiedzialności CFO

Rozszerzenie mandatu dyrektora finansowego o funkcję strategicznego doradcy całego zarządu nie może odbywać się kosztem rozmycia odpowiedzialności ani przeciążenia operacyjnego. Kluczowe jest wyraźne określenie obszarów bezpośredniej odpowiedzialności CFO oraz trwałe delegowanie zadań o charakterze wykonawczym. Pierwszym obszarem rekomendowanym do oddelegowania jest bieżący nadzór nad księgowością operacyjną. Niezależne badanie wykazało, że dyrektorzy finansowi, którzy

skutecznie przekazali tę odpowiedzialność, charakteryzują się istotnie niższą skłonnością do rezygnacji ze stanowiska. W kontekście obserwowanego globalnie skracania się kadencji CFO – średni staż dyrektora finansowego w największych spółkach wynosił w 2025 roku zaledwie 4,7 roku – umiejętność delegowania staje się nie tylko kwestią organizacyjną, lecz warunkiem długoterminowej efektywności funkcji.

CFO jako główny arbiter efektywności ekonomicznej zmian organizacyjnych

Współczesny dyrektor finansowy powinien pełnić rolę instytucjonalnego weryfikatora zasadności ekonomicznej istotnych decyzji biznesowych: oceniać, czy proponowana zmiana generuje wartość, czy alokacja kapitału jest optymalna oraz czy organizacja w pełni rozumie finansowy wymiar podejmowanego ryzyka. Wymaga to od CFO nie tylko kompetencji

analitycznych, ale również gotowości do formułowania jednoznacznych rekomendacji – także w warunkach niepewności – oraz konstruktywnego kwestionowania decyzji w oparciu o rzetelną analizę danych. Tak rozumiana rola dyrektora finansowego wykracza poza tradycyjną funkcję kontrolną i czyni z CFO współarchitekta wartości przedsiębiorstwa.

Rozwój kompetencji całej funkcji finansowej

Rozszerzenie roli CFO w kierunku strategicznym jest możliwe do zrealizowania wyłącznie przy założeniu, że funkcja finansowa jako całość dysponuje odpowiednimi kompetencjami analitycznymi, wdrożeniowymi i komunikacyjnymi. Inwestycja w rozwój zespołu finansowego stanowi warunek konieczny

dla skutecznego pełnienia przez dyrektora finansowego roli partnera strategicznego. Organizacje traktujące funkcję finansową jako centrum kompetencji decyzyjnych, a nie wyłącznie jako centrum kosztów, uzyskują przewagę w jakości i szybkości podejmowania decyzji biznesowych.

Relacja CFO z pozostałymi członkami zarządu jako fundament skuteczności funkcji

Realizacja poszerzonego mandatu dyrektora finansowego wymaga odpowiednich warunków organizacyjnych – w szczególności jasno zdefiniowanych oczekiwań wobec CFO, systematycznego włączania go w procesy decyzyjne na etapie formułowania strategii oraz instytucjonalnego uwzględniania

perspektywy finansowej nie tylko przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, ale także operacyjnych. Relacja między CFO a zarządem powinna opierać się na wzajemnym uznaniu kompetencji i przejrzystym podziale odpowiedzialności, co stanowi fundament skutecznego sprawowania tej funkcji.

Ewolucja roli dyrektora finansowego jest odpowiedzią na rosnącą złożoność otoczenia biznesowego i potrzebę integracji perspektywy finansowej z procesami zarządzania strategicznego. Organizacje, które świadomie kształtują mandat CFO – precyzyjnie definiując zakres jego odpowiedzialności, inwestując w kompetencje funkcji finansowej i budując partnerską relację z zarządem – zyskują w dyrektorze finansowym nie tylko gwaranta rzetelnej sprawozdawczości, ale także jednego z kluczowych architektów długoterminowej wartości przedsiębiorstwa.

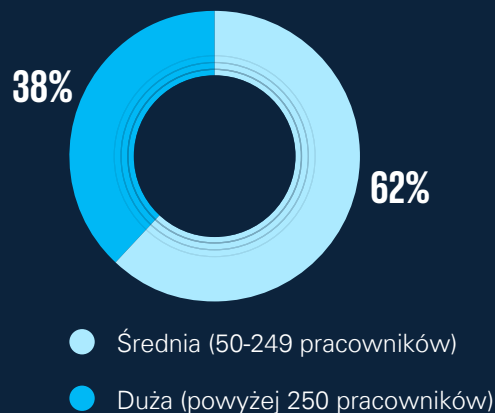
© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne

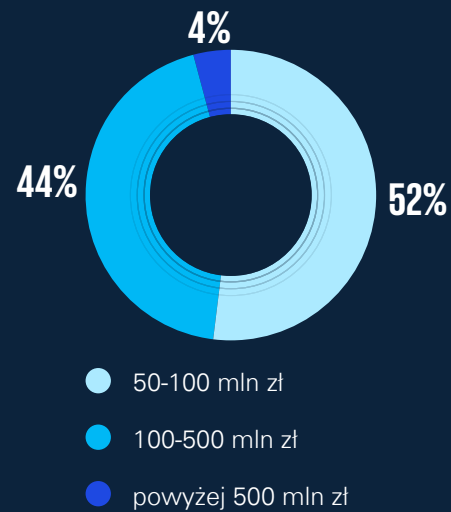
O badaniu

Raport „Ewolucja roli CFO” to trzecia publikacja z serii „CFO Pulse” – cyklu ukazującego punkt widzenia osób zarządzających finansami w firmach działających w Polsce. Został opracowany przez KPMG w Polsce na podstawie wyników ankiety przeprowadzonej metodą CATI w listopadzie 2025 roku. W badaniu uczestniczyło 213 respondentów, którzy w swoich organizacjach odpowiadają za funkcję finansową. W grupie dużych firm wszyscy uczestnicy badania pełnili funkcję dyrektora finansowego, natomiast wśród średnich dyrektorzy finansowi stanowili 38% respondentów, a główni księgowi 62%. Z próby wyłączono małe przedsiębiorstwa i podmioty zatrudniające mniej niż 10 pracowników.

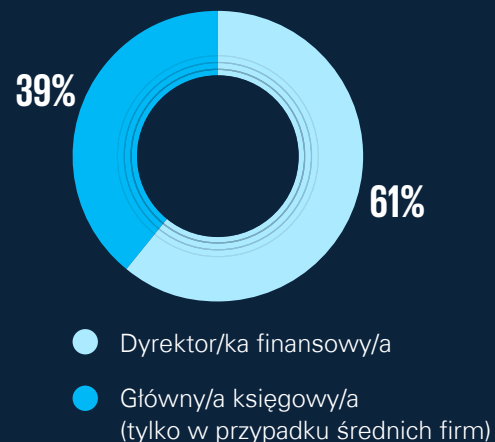
Wielkość firmy



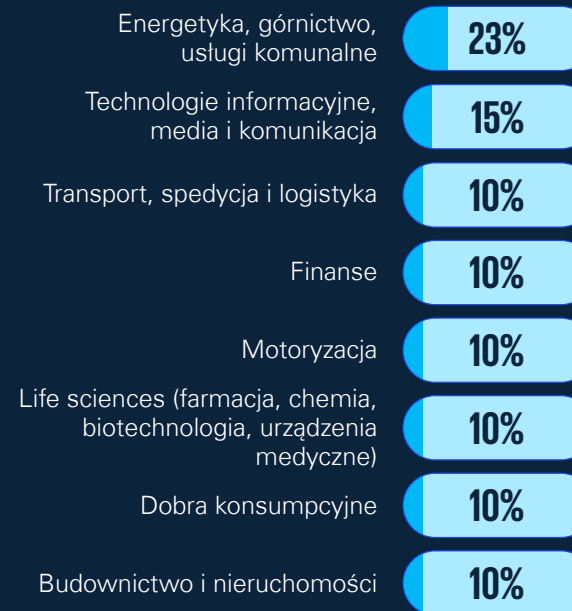
Wysokość przychodów w ostatnim roku finansowym



Stanowisko respondenta



Branża



Struktura właścicielska



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietyowego.

© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne

Kontakt

KPMG w Polsce

ul. Inflancka 4A
00-189 Warszawa

T: +48 22 528 11 00

E: kpmg@kpmg.pl



Maciej Bałabanow, CFA

Partner Associate, Advisory,
Szef Zespołu Strategii
KPMG w Polsce

E: mbalabanow@kpmg.pl

ACCA Polska

ul. Rondo Ignacego Daszyńskiego 2B
The Warsaw HUB
00-843 Warszawa

E: kontakt@accapolska.pl



Agnieszka Jarosz

Dyrektor zarządzająca ACCA
w Europie Wschodniej i Północnej

E: agnieszka.jarosz@accaglobal.com

kpmg.pl

© 2026 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nazwa i logo KPMG są znakami towarowymi używanymi na podstawie licencji przez niezależne firmy członkowskie globalnej organizacji KPMG.

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej osoby lub firmy. Pomimo, iż staramy się dostarczać dokładne i aktualne informacje, nie możemy zagwarantować, że takie informacje będą aktualne na dzień ich otrzymania lub że będą nadal aktualne w przyszłości. Nikt nie powinien podejmować decyzji na podstawie takich informacji bez odpowiedniego profesjonalnego doradztwa po dokładnym zbadaniu konkretnej sytuacji.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne