

ANAF actualizează unele formulare utilizate în domeniul colectării creanțelor fiscale

ANAF actualizează modelele unor formulare utilizate în domeniul colectării creanțelor fiscale, emise și tipărite prin intermediul Unității de imprimare rapidă.

Totodată, prin acest proiect de act normativ au fost prevăzute două noi modele de formulare, respectiv "Decizie referitoare la obligațiile fiscale accesorii reprezentând penalități de nedeclarare" și "Notificare privind obligațiile fiscale restante", care vor fi tipărite și transmise debitorilor prin Unitatea de imprimare rapidă.

Documentele supuse dezbaterii publice prin acest act normativ sunt:

- Titlu executoriu, prevăzut în anexa nr. 1;
- Somație, prevăzută în anexa nr. 2;
- Decizie referitoare la obligațiile fiscale accesorii reprezentând dobânzi și penalități de întârziere, prevăzută în anexa nr. 3;
- Decizie referitoare la obligațiile fiscale accesorii reprezentând penalități de nedeclarare, prevăzută în anexa nr. 4;
- Înștiințare privind stingerea obligațiilor fiscale, prevăzută în anexa nr. 5;
- Adresă de înființare a popririi asupra disponibilităților bănești, prevăzută în anexa nr. 6;
- Adresă de înștiințare privind înființarea popririi, prevăzută în anexa nr. 7;
- Decizie de ridicare a măsurilor de executare silită asupra disponibilităților bănești, prevăzută în anexa nr. 8;
- Notificare privind obligațiile fiscale restante, prevăzută în anexa nr. 9.

Inspectorii antifraudă au aplicat amenzi și confiscări de 7,35 milioane lei în cadrul liniilor de acțiune operative

În luna februarie, structurile antifraudă din cadrul ANAF au desfășurat acțiuni de control la 1.844 de contribuabili, fiind stabilite sume în valoare totală de 7,35 de milioane lei (amenzi și confiscări), valoarea amenzilor însumând 5,71 de milioane lei.

Aproximativ 80% din cuantumul amenzilor, respectiv 4,58 de milioane lei, au fost aplicate unui număr de 574 de contribuabili care activau în zona comerțului cu produse accizabile precum băuturi alcoolice, țigări, produse de tutun și cafea.

Totodată, s-a dispus suspendarea activității a 51 de operatori economici: 27 pentru nedotare cu AMEF, 3 pentru neutilizare AMEF și 21 pentru deținerea în afara antrepozitului fiscal sau comercializarea de produse accizabile supuse marcării, fără a fi marcate sau marcate necorespunzător.

Promotorii sustenabile

schimbării



Autor: Constantin Măgdalina, Expert, Tendințe și tehnologii emergente

Când ai prea multe opțiuni de schimbare este greu să te decizi, iar când în sfârșit ai ales direcția schimbării este necesar să o faci benefică și sustenabilă.

Este și cazul unei companii de servicii financiare din UK care, confruntată cu prea multe inițiative de schimbare, a constatat că acestea erau fie nesustenabile, fie nu ofereau beneficiile promise. Așa că CEO-ul companiei a decis reformatarea evaluării lunare a acestor inițiative de schimbare. În loc să înceapă cu evaluarea inițiativelor în derulare, prezentate de responsabilii de proiect, întâlnirile începeau cu evaluarea statusului inițiativelor încheiate în anul precedent sau chiar în ultimii doi ani. Accentul cădea asupra beneficiilor livrate, prezentate chiar de către sponsorul aceluși proiect provenit din top managementul companiei. Responsabilizarea leadership-ului companiei pentru schimbare a dat perspectiva sustenabilității acestor inițiative.

Numai că, pentru a fi sustenabilă, schimbarea are nevoie de mai multe ingrediente. Acestea sunt:

- Implicarea sponsorilor din conducere pentru susținerea schimbării
- Managementul angajaților în procesul schimbării
- Aplicarea unor practici standardizate de management de proiect și de program

Sponsori implicați din conducerea companiei

Deoarece răspunderea e prea mare atunci când schimbarea afectează viața angajaților și desfășurarea activităților

firmei, există riscul neasumării acesteia din partea managementului. Dacă top managementul nu comunică nevoia de schimbare în mod convingător, succesul implementării este în pericol. De aceea sponsorii din rândul top managementului joacă un rol foarte important în promovarea, susținerea, comunicarea nevoii de schimbare și clarificarea direcției și obiectivelor de atins.

Pentru ca inițiativele de schimbare să fie implementate, proiectele devin tot mai mult generatoare de schimbare și cresc șansele de succes ale acesteia. Astfel, este necesar ca cei aflați în top managementul companiei să fie tipul de sponsori care să înțeleagă, să promoveze și să demonstreze competențe de management al schimbării, uneori până la nivelul managementului de proiect.

Factori de succes:

1. Leadership participativ prin valori și comportamente
2. Plan de comunicare centrat pe nevoia de schimbare, clarificarea direcției și obiectivelor de atins
3. Resurse alocate inițiativelor pentru schimbare

Managementul angajaților în procesul schimbării

Din moment ce studiile arată că deficitul de leadership este a doua cauză principală a insuccesului schimbării, este foarte important ca managementul să fie pentru schimbare și să ghideze și gestioneze angajații în procesul schimbării. Iată de ce în cursul schimbării comunicarea este foarte importantă și poate afecta costul, durata și rezultatul schimbării.

Manageri și angajații văd, de cele mai multe ori, schimbarea foarte diferit. În timp ce managerii văd schimbarea ca pe o oportunitate pentru companie și pentru ei înșiși, angajații văd schimbarea ca pe ceva intruziv, care le perturbă desfășurarea activității și generează pierderi.

Pentru angajați tranziția către un nou *modus operandi* le va

consolida presuposițiile în perioada imediat următoare schimbării. 'De ce a trebuit să schimbăm când mergea foarte bine așa cum era?' este formulă generică a rezistenței la schimbare.

Înțelegerea acestor două perspective și gestionarea schimbării din aceste două puncte de vedere asigură o tranziție ușoară către schimbare a tuturor factorilor implicați.

Numai că lucrurile nu se opresc aici. Adoptarea schimbării de către cei implicați este o etapă care facilitează crearea sustenabilă a schimbării. Promotorii schimbării – companiile de care vorbeam mai sus – internalizează și construiesc o cultură organizațională și un mindset care comunică minții și inimii angajaților.

Remodelarea atitudinii și comportamentelor angajaților este la fel de importantă pentru succesul transformării cum este și implementarea procesului de schimbare. Cultura organizațională care să adopte schimbarea (59%) și managementul angajaților în procesul schimbării (58%) sunt doi factori decisivi pentru managementul schimbării potrivit McKinsey.

Factori de succes:

1. Delegarea libertății de acțiune și a responsabilității acțiunilor către cei afectați de schimbare
2. Generarea unor câștiguri rapide și recompensarea angajaților care contribuie la schimbare
3. Includerea de noi comportamente, benefice, de deschidere la schimbare în cultura organizațională

Practici standardizate aplicate în managementul de proiect și de program

Studii importante făcute de Project Management Institute arată că 86% dintre companiile de top folosesc practici standardizate pentru managementul de proiect și de program. Rezultă că acești promotori ai schimbării folosesc de șase ori

mai des practici standardizate de management de proiect și de program pentru inițiativele lor de schimbare decât companiile care spun că folosesc rar și foarte rar astfel de practici.

Mai mult decât atât, 85% dintre acești promotori ai schimbării valorifică metodologiile de proiect management comparativ cu numai 22% dintre celelalte companii care spun că apreciază valoarea managementului de proiect pentru generarea schimbării. Drept urmare promotorii schimbării au rezultate financiare mai bune: 83% dintre aceștia spun că au o poziție financiară solidă comparativ cu 52% dintre celelalte companii.

Factori de succes:

1. Integrarea tehnologiei în procesul de schimbare
2. Derularea activităților de îmbunătățire a proceselor de business
3. Monitorizarea rezultatelor nou obținute

Toate companiile trec prin schimbare. Numai că unele aleg să o provoace cu scopul valorificării oportunităților și a dezvoltării, în timp cealtele sunt reactiv angajate pe drumul schimbării că să rămână competitive. Performerii schimbării sunt acele companii care au top management implicat, identifică factorii ce facilitează schimbarea și demonstrează anumite practici ce le permit implementarea sustenabilă a schimbării.

* * *

Despre Constantin Măgdălina

Constantin Măgdălina are o experiență profesională de 8 ani, timp în care a lucrat la companii multinaționale, atât în țară cât și în străinătate. Constantin are un Master în Marketing și Comunicare la Academia de Studii Economice București. Este certificat Lean Six Sigma și ITIL (IT Information Library®) ceea ce-i facilitează o bună înțelegere a proceselor și transformărilor din cadrul organizațiilor. Pe de altă parte

certificarea obținută de la Chartered Institute of Marketing îi completează expertiza de business. În cei peste 4 ani de activitate la EY a inițiat și coordonat studii ce analizau aspecte legate de mediul de afaceri din România. Printre acestea se află previziunile economice de creștere ale firmelor în 2013-2016, managementul cunoștințelor, experiența de cumpărare în era consumatorilor digitali, social media și mediul de afaceri românesc, utilizarea dispozitivelor mobile în România. Este autor a numeroase articole cu teme legate de inovație, eficientizarea proceselor de afaceri, social media, transformarea digitală, tendințe și tehnologii emergente. Este invitată să vorbească la numeroase evenimente și conferințe de business.

Declarațiile 392 A și 392B – fără obligativitate de depunere în anul 2017

Contribuabilii neînregistrați sau înregistrați în scopuri de TVA și a căror cifră de afaceri este inferioară sumei de 220.000 lei la data de 31.12.2016 nu mai au obligația completării și depunerii formularului 392A – “Declarație informativă privind livrările de bunuri și prestările de servicii efectuate în anul 2016” -, respectiv a formularului 392B -“Declarație informativă privind livrările de bunuri, prestările de servicii și achizițiile efectuate în anul 2016” -, al căror termen de depunere ar fi fost până la data de 27 februarie 2017. Informații suplimentare se pot obține:

- apelând Biroul central de asistență telefonică a contribuabililor la numărul de telefon 031.403.91.60
- de la birourile pentru asistența contribuabililor din cadrul administrațiilor finanțelor publice.

Termenul limită pentru depunerea formularelor 402 și 403 este 28 februarie 2017

Data de 28 februarie 2017 este termen limită de depunere a declarațiilor informative – formularul 402 și formularul 403 pentru anul 2016. Declarațiile se completează cu informațiile necesare realizării schimbului automat de informații, cu privire la rezidenții din alte state membre ale Uniunii Europene.

Plătitorii de venituri de natură salarială precum și asiguratorii au obligația completării și depunerii formularului 402 – “Declarație informativă privind veniturile de natură salarială sau asimilate salariilor, inclusiv remunerațiile administratorilor și ale altor persoane asimilate acestora, rezidenți ai altor state membre ale Uniunii Europene, realizate în România” și respectiv a formularului 403 – “Declarație informativă privind produsele de asigurări de viață contractate de rezidenți ai altor state membre ale Uniunii Europene pe teritoriul României”, pentru 2016.

Plătitorii veniturilor de natură salarială sau asimilate salariilor/remunerațiilor administratorilor și ale altor persoane asimilate acestora, care au obligația calculării, reținerii și virării impozitului pe veniturile din astfel de remunerații, au obligația completării și depunerii formularului 402, pentru persoanele fizice rezidente (beneficiari de venit) în alte state membre ale Uniunii Europene, care au realizat venituri:

- din România din salarii sau asimilate salariului, în baza contractului individual de muncă sau în baza raportului de serviciu, dar și din orice alte activități dependente, la entitățile raportoare din România;
- de la entitățile raportoare din România, în calitate de administratori sau persoane asimilate acestora, ca urmare a

activității de conducere și administrare, exercitate în sensul legislației în materie din România (de exemplu, administratori, directori, membrii directoratului, membrii consiliului de supraveghere, membrii consiliului de administrație).

Asiguratorii – definiți conform Legii nr. 32/2000 privind activitatea de asigurare și supravegherea asigurarilor, cu modificările și completările ulterioare-, (și anume societățile de asigurare persoane juridice române autorizate să desfășoare activitate de asigurare, societățile mutuale de asigurare și sucursalele societăților de asigurare dintr-un stat membru sau dintr-un stat terț), au obligația de a completa și depune formularul 403, pentru rezidenți ai altor state membre ale Uniunii Europene, care au calitatea de asigurat, beneficiar, plătitor de primă, contractant (titular) în cadrul unor polițe de asigurări de viață încheiate pe teritoriul României.

Formularele 402 și 403 se completează cu ajutorul programului de asistență care poate fi descărcat de pe portalul Agenției Naționale de Administrare Fiscală și se pot depune prin mijloace electronice de transmitere la distanță, potrivit legii sau pe suport electronic, care vor fi însoțite de exemplarul în format hartie (doar prima pagină), semnat, conform legii.

Informații suplimentare se pot obține:

- apelând Biroul central de asistență telefonică a contribuabililor la numărul de telefon 031.403.91.60
- de la birourile pentru asistența contribuabililor din cadrul administrațiilor finanțelor publice.

Procedura de administrare a contribuabililor mijlocii a

fost actualizată

În vederea creșterii eficienței activității de administrare a contribuabililor mijlocii și a îmbunătățirii colectării veniturilor bugetare datorate de acești contribuabili, în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 1034/22.12.2016 a fost publicat Ordinul președintelui Agenției Naționale de Administrare Fiscală nr. 3.610/2016 privind organizarea activității de administrare a contribuabililor mijlocii prin care au fost restructurate criteriile de selecție a contribuabililor mijlocii care sunt administrați, începând cu 1 ianuarie 2017, de către administrațiile pentru contribuabilii mijlocii constituite la nivelul direcțiilor generale regionale ale finanțelor publice în a căror rază teritorială se află domiciliul fiscal al contribuabilului mijlociu, sau de către Administrația fiscală pentru contribuabilii mijlocii din cadrul Direcției Generale Regionale a Finanțelor Publice București, după caz.

Elaborarea prezentului proiect de ordin prin care se prevede modificarea Procedurii de administrare și monitorizare a contribuabililor mijlocii, aprobată prin Ordinul președintelui Agenției Naționale de Administrare Fiscală nr. 560/2016, a fost determinată de necesitatea corelării prevederilor referitoare la administrarea contribuabililor mijlocii cu modificările legislative survenite în ultima perioadă, respectiv în Legea nr. 207/2015 privind Codul de procedură fiscală, dar și de elaborarea de noi criterii și reguli specifice de selecție a contribuabililor mijlocii aprobate prin Ordinul președintelui Agenției Naționale de Administrare Fiscală nr. 3.610/2016.

De asemenea, în urma continuării, pe parcursul anului 2016, a procesului de modernizare a Agenției Naționale de Administrare Fiscală, au avut loc modificări importante în structura organizatorică a organelor fiscale centrale, respectiv a direcțiilor generale regionale ale finanțelor publice, în cadrul cărora s-au înființat administrațiile finanțelor publice pentru contribuabili mijlocii ca structuri specializate în administrarea acestor contribuabili, fapt care a generat și necesitatea adaptării prevederilor referitoare la activitatea de administrare a contribuabililor mijlocii la aceste modificări.

Normele de aplicare a Legii nr. 102 / 2016 privind incubatoarele de afaceri

În Monitorul Oficial nr. 113 / 10.02.2017 a fost publicat Ordinul nr. 17 / 2017 privind aprobarea responsabilităților Ministerului pentru Mediul de Afaceri, Comerț și Antreprenariat pentru aplicarea prevederilor Legii nr. 102 / 2016 privind incubatoarele de afaceri ("Ordinul").

Prezenta informare legislativa apare în completarea aceleia privind publicarea Legii nr.102 / 2016 privind incubatoarele de afaceri. Conform Legii 102/2016 și Ordinului, scopul incubatorului de afaceri este de a conferi suport managerial, precum și un mediu propice dezvoltării, întreprinderilor mici și mijlocii nou înființate.

Ordinul reglementează în mod expres și aproba:

- normele de aplicare a Legii nr. 102/2016 privind incubatoarele de afaceri, conținând procedura de acordare a titlului de incubator de afaceri;
- regulamentul de selectare și numire a administratorului incubatorului de afaceri;
- procedura de constituire a Comisiei cu atribuții în domeniul incubatoarelor de afaceri.

Titlul de „incubator de afaceri” se acorda în baza cererii depuse de către fondatorul sau administratorul unui incubator, în urma depunerii următoarelor documente:

- a. cererea pentru acordarea titlului de incubator de afaceri
- b. studiul de fezabilitate
- c. planul de afaceri

d. dovada existenței infrastructurii incubatorului de afaceri
e. contractele încheiate de către administratorii, fondatorii sau proprietarii infrastructurii incubatorului cu furnizorii de utilități de electricitate, apa-canal, internet sau cu intermediarii care detin contracte cu acești furnizori, în condițiile în care nu există litigii între aceștia.

Urmare a obținerii titlului de incubator de afaceri, cu excepția incubatorului specific unui sector, fondatorul va avea obligativitatea (i) creării unui număr de minimum 32 de locuri de muncă și (ii) incubării unui număr de 16 societăți.

Criteriile incubatorului specific unui sector sunt:

(i) crearea unui număr de minimum 20 de locuri de muncă și
(ii) incubarea unui număr minim de 16 societăți, respectiv minimum 10 societăți în cazul celor care activează în sectoarele de producție.

Titlul de incubator de afaceri conferă fondatorului, prin intermediul schemelor de ajutor de stat, inițiate de autoritățile publice locale, dreptul de a beneficia de următoarele facilități prevăzute de Legea nr. 102/2016:

- scutire de la plata impozitului pe teren, corespunzător terenului aferent infrastructurii incubatorului de afaceri;

- scutire de la plata impozitului pe clădiri, corespunzător clădirilor care fac parte din infrastructura incubatorului de afaceri;

- scutiri de la plata oricărui taxă datorate bugetelor locale ale unităților administrativ-teritoriale, pentru eliberarea oricărui certificate de urbanism, autorizații de construire și/sau autorizații de desfășurare de construcții pentru terenurile și clădirile aferente infrastructurii incubatorului de afaceri;

- alte facilități ce pot fi acordate, potrivit legii, de autoritățile administrației publice locale sau centrale.

Cererea de solicitare a titlului de incubator de afaceri este analizata de Comisia cu atribuții în domeniul incubatoarelor de afaceri din cadrul autorității administrației publice centrale, cu atribuții în domeniul întreprinderilor mici și mijlocii și mediului de afaceri.

Titlul de incubator de afaceri se acorda pe o perioada de 10 ani. În cazul expirării valabilității titlului de incubator de afaceri, fondatorul va reiniția procedura de acordare, cu cel puțin 60 de zile calendaristice înainte de data expirării valabilității titlului inițial.

Creșteri salariale mai mari în 2017 în companiile private decât cele estimate inițial, potrivit studiului PwC HR Barometru

Creșterile salariale medii bugetate de companiile private pentru anul 2017 sunt mai mari decât cele estimate inițial, potrivit datelor din studiul PwC HR Barometru (care reprezintă o actualizare a informațiilor prezentate în studiile anuale de resurse umane derulate de PwC – PayWell și Saratoga).

Astfel, companiile care au participat la studiul HR Barometru au indicat o rată de creștere salarială medie de 4,5% pentru anul 2017, comparativ cu o rată de creștere de 3,8% estimată în aprilie 2016. Cea mai mare rată de creștere salarială a fost raportată în sectorul de Retail și distribuție (5,6%), iar cea mai mică în sectorul bancar (2,5%). Exceptând sectorul

bancar, creșterile salariale bugetate pentru anul 2017 sunt mai mari decât cele estimate inițial (i.e. în aprilie 2016) pe toate sectoarele analizate în studiu.

„Decizia de majorare a salariului minim pe economie, atât în 2016, cât și în 2017, a avut un impact major în sectoarele de activitate în care angajații remunerați la acest nivel au o pondere semnificativă în totalul forței de muncă. Astfel se explică rata mai ridicată de creștere salarială în sectoare precum Retail și distribuție și faptul că procentele de creșteri salariale bugetate pentru 2017 pentru segmentul de muncitori sunt mai ridicate comparativ cu tendința generală a pieței (5,9% versus 4,5%). Astfel de măsuri generează însă riscuri pentru sustenabilitatea afacerii, mai ales în situațiile în care creșterea costurilor salariale nu este corelată cu performanța organizațională. În acest context, este necesar ca organizațiile să creeze contexte adecvate care să faciliteze performanța ridicată a angajatului și, în același timp, să definească programe de recunoaștere și recompensare adecvate.”, a declarat Horațiu Cocheci, Senior Manager, Liderul Echipei de Servicii de Consultanță în Resurse Umane, PwC România.

În ceea ce privește anul 2016, creșterile salariale implementate s-au dovedit mai mari decât cele planificate inițial (4,2% față de 3,9%).

De asemenea, datele HR Barometru 2017 indică o creștere a ratei de încetare a contractelor de muncă în comparație cu anul precedent (20,7% versus 18,7%).

„Dinamica mai accentuată a forței de muncă este, de asemenea, un fenomen care pune presiune pe creșterile salariale, companiile ajungând să își adapteze bugetele și politicile pentru a atrage forța de muncă de care au nevoie pentru a își îndeplini obiectivele. Mai mult decât atât, contrabalansarea efectelor acestei dinamici are impact și asupra proceselor și activităților de resurse umane – de exemplu, creșterea ratei

de încetare a contractelor de muncă a determinat o și creștere a ratei de recrutare din afara organizației (24% în anul 2016 versus 18,7% în anul precedent). Cu alte cuvinte, volumul de recrutări din afara organizației a crescut comparativ cu anul precedent. În aceste condiții, este recomandabil ca intervențiile la nivel de organizație (de tipul creșterilor salariale) să fie coroborate cu intervenții la nivelul funcțiunii de resurse umane (asigurarea alinierii cu strategia de afaceri a companiei, flexibilizarea și adaptarea politicilor și practicilor, eficientizarea proceselor specifice) pentru a se asigura o contribuție de substanță a acesteia la performanța organizațională” a precizat Nicoleta Dumitru, Manager, Servicii de Consultanță în Resurse Umane, PwC România.

Despre studiul PwC HR Barometru

Studiul HR Barometru a fost derulat de PwC în perioada ianuarie–februarie 2017, pe baza informațiilor furnizate de 59 de companii participante, din cinci sectoare de activitate – bancar, farmaceutic, retail și distribuție, tehnologie și centre de servicii externalizate, și sectorul industriei producătoare.

Despre PwC

Scopul PwC este de a construi încredere în sânul societății și de a contribui la rezolvarea unor probleme importante. Firmele din rețeaua PwC ajută organizațiile și indivizii să creeze valoarea adăugată de care au nevoie. Suntem o rețea de firme prezentă în 157 de țări cu mai mult de 223.000 de specialiști dedicați oferirii de servicii de calitate de audit, consultanță fiscală și consultanță pentru afaceri. Spuneți-ne care sunt lucrurile importante pentru dumneavoastră și descoperiți mai multe informații despre noi vizitând site-ul www.pwc.ro.

PwC se referă la rețeaua de firme PwC și/sau la una dintre firmele membre, fiecare dintre acestea fiind o entitate juridică.

Ce nu învață liderii la școală



Autor: Constantin Măgdalina, Expert, Tendințe și Tehnologii Emergente

1. Strategii ce nu țin cont de oameni

Niciun obiectiv de companie nu va fi atins în parametrii doriți dacă nu este legat de visele, dorințele și aspirațiile personale ale angajaților. De ce? Pentru că este propusă o țintă de atins care nu are legatură cu angajații ci, de cele mai multe ori, cu agenda indicatorilor de performanță ai managementului.

Iată de ce, chiar dacă pentru realizarea unei strategii sunt alocate zeci și sute de ore de muncă, rata de insucces este între 50-90% potrivit practicii de business consemnate. Ce-i de făcut?

Ca o strategie să aibă șanse mari de succes liderii e bine să se bazeze pe două seturi de comportamente asociate: implicarea colegilor și execuția strategiei. Dacă în cazul execuției

lucrurile pot fi destul de geometric rezolvate prin managementul activităților, proiectelor și de portofoliu, provocarea reală apare în cazul construirii angajamentului colegilor, mult mai greu de sistematizat.

Este greu să-i absorbi cu totul pe oameni în activitățile lor de lucru și să-i aliniezi emoțional la scopurile și valorile organizației. Se pare că și într-un caz și în celălalt companiile nu sunt suficient pregătite. Potrivit *17th annual global CEO survey* realizat de PWC până la 50% dintre organizații nu sunt pregătite să pună în execuție strategia. Dacă așa stau lucrurile în cazul execuției, în ce privește implicarea angajaților procentele sunt mult mai mici, de numai 30%, potrivit *Employee engagement insights for business leaders 2015*, realizat de Gallup. Întrebarea este dacă liderii companiilor pot să implice angajații și în același timp să execute strategia?

2. Comportamente și emoții ce pot conduce la succes

Prin **comportamente de implicare** ale angajaților de către lideri se înțelege: crearea de scopuri comune, coeziunea echipei, feedback-ul continuu și îndrumarea membrilor echipei, o comunicare convingătoare (ca ton și limbaj) care să stimuleze gândirea și acțiunea, crearea unui context favorabil și a percepției necesității pentru generarea rezultatelor dorite, convingerea celorlalți pentru împărtășirea viziunii și valorilor.

Comportamentele de execuție au următorul set de competențe: proiecția următorilor pași în acțiunea de implementare a inițiativei, definirea clară a rolului și responsabilității celor care se ocupă cu implementarea, alinierea proceselor pentru implementarea strategiei, măsurarea evoluției, evaluarea rezultatelor și reprioritizarea, generarea opțiunilor de acțiune pentru rezolvarea provocărilor și valorificarea oportunităților.

Ținând cont de cele două seturi de comportamente asociate de mai sus, *Development Dimensions International* a făcut o evaluare comparativă a comportamentelor care facilitează implicarea și execuția liderilor. Rezultatele sunt următoarele:

- 65% dintre lideri pot să execute la cel mai înalt nivel strategia, doar 2 din 10 au comportamente de implicare și doar 17% le au în mod echilibrat pe amândouă la nivelul membrilor consiliului de administrație
- 46% pot să execute la cel mai înalt nivel strategia, 2,3 din 10 au comportamente de implicare și doar 31% le au în mod echilibrat pe amândouă la nivel de management strategic
- 21% pot să execute la cel mai înalt nivel strategia, 3 din 10 au comportamente de implicare și 48% le au în mod echilibrat pe amândouă la nivel de middle-management

Pe cale de consecință, cu cât urcă în ierarhie, liderii își exersează competențele de implementare a strategiei și își pierd abilitățile de implicare a colegilor. Reciproca este valabilă, și anume, cu cât sunt mai jos în ierarhia de management, managerii au mai solide competențe de implicare a colegilor și mai puține competențe de execuție. Este contraintuitiv, s-ar putea spune, că oamenii care ar trebui să execute facilitează în mai mare măsură implicarea angajaților și viceversa, adică cei care ar fi bine să facă implicarea angajaților, execută.

3. Despre rocada rolurilor de conducere și de management

Cel mai probabil această rocadă a rolurilor este una din cauzele majore ale ratei ridicate 50-90% de insucces a implementării strategiei. Situația se complică însă și mai mult când la nivelul fiecărei companii se fac cercetări interne cu privire la nivelul de implicare al angajaților. Raporturile unor astfel de cercetări sunt predate managerilor de top care, în absența consultanței avizate, nu știu ce să

facă cu ele. Ori se adoptă câteva inițiative bune, dar izolate, cum este lucrul de acasă, ori se apelează la tehnica dăruirii jucăriei (masaje, make-up pentru doamne, înghețată) unor „copii” care vrei să te asculte. Pentru că nu există coerență și autenticitate între toate aceste activități, rezultatele întârzie să apară. În cele din urmă, problema este expeditată rapid, și se ajunge la concluzia de a se renunța la orice efort de implicare a angajaților sau la vorba „am încercat, dar nu ajută cu nimic”.

De ce eșuează implementarea strategiilor? Ei bine pentru că sunt deconectate emoțional de visele, dorințele și aspirațiile personale ale angajaților. Pentru că strategiile se adresează intelectului și capului în timp ce acțiunea o fac mâinile ce sunt legate de emoții prin inimă. Secretul este ca acțiunea, inima și capul să fie aliniată strategiei dacă managementul vrea rezultatele așteptate. Cum zicea Donald Calne „emoțiile conduc la acțiune în timp ce rațiunea la concluzii”.

4. Ce trebuie ținut minte:

- Includerea în criteriile de promovare a indicatorului ce ține de capacitatea de a implica oamenii
- Includerea unor indicatori de performanță pentru manageri cu referire la creșterea nivelului de implicare și responsabilizarea acestora pentru atingerea indicatorilor stabiliți
- Folosirea platformelor colaborative și de comunicare internă pentru consultarea angajaților în legătură cu programele de creștere/consolidarea implicării
- Crearea unui calendar de întâlniri între top management și oamenii din organizații: dimineți cu CEO-ul, seri de mentorship cu directorii companiei
- Colectare input de la angajați în legătură cu oportunități de îmbunătățire a proceselor, a relațiilor cu clienții, alte oportunități din piață pentru a genera motivare și atașament față de companie

* * *

Despre Constantin Măgdălina

Constantin Măgdălina are o experiență profesională de 8 ani, timp în care a lucrat la companii multinaționale, atât în țară cât și în străinătate. Constantin are un Master în Marketing și Comunicare la Academia de Studii Economice București. Este certificat Lean Six Sigma și ITIL (IT Information Library®) ceea ce-i facilitează o bună înțelegere a proceselor și transformărilor din cadrul organizațiilor. Pe de altă parte certificarea obținută de la Chartered Institute of Marketing îi completează expertiza de business. În cei peste 4 ani de activitate la o companie din Big4 a inițiat și coordonat studii ce analizau aspecte legate de mediul de afaceri din România. Printre acestea se află previziunile economice de creștere ale firmelor în 2013-2016, managementul cunoștințelor, experiența de cumpărare în era consumatorilor digitali, social media și mediul de afaceri românesc, utilizarea dispozitivelor mobile în România. Este autor a numeroase articole cu teme legate de inovație, eficientizarea proceselor de afaceri, social media, transformarea digitală, tendințe și tehnologii emergente. Este invitată vorbitor la numeroase evenimente și conferințe de business.

**Cristian Covaciu, Directorul
General IPEC, este
Antreprenorul anului 2016 în**

România



Cristian Covaciu, fondatorul companiei IPEC, a fost desemnat aseară câștigătorul competiției **EY Entrepreneur Of The Year – România 2016**. Antreprenorul a concurat pentru marele titlu alături de alți 49 de lideri de business și va reprezenta România în finala mondială **EY World Entrepreneur Of The Year**, de la Monte Carlo,

din iunie 2017.

[IPEC](#) este unul dintre cei mai mari jucători din lume în domeniul produselor de menaj și porțelan superior. Compania condusă de Cristian Covaciu deține una dintre cele mai avansate tehnologii de producție din domeniu. În prezent, are un venit anual de peste 22 milioane EUR, 800 de angajați și 250 de roboți industriali. Cu aproximativ 40 de milioane de piese fabricate anual, IPEC este o companie care livrează la nivel global, din Japonia până în SUA.

În cadrul ceremoniei la care au participat peste 250 de reprezentanți ai comunității de business, **Daniel Dines, CEO UiPath**, a primit titlul **Emerging Entrepreneur Of The Year**, iar **Angela Achiței, președintele Fundației „Alături de voi” România**, a primit titlul **Social Entrepreneur Of The Year**.

Daniel Dines a țintit o piață cu disponibilitate uriașă de dezvoltare, cea a *robotics process automation* (RPA). Soluția [UiPath](#) RPA este proiectată să automatizeze procese cu volum și grad de sofisticare variabile, de la operații call center, până la procese complexe din domeniul financiar. Compania a avut o creștere explozivă în 2016. De la 20 de angajați în București, a ajuns la 120 de angajați în șapte țări. Cifra de afaceri a crescut pe măsură, cu 600% față de 2015.

Angela Achiței, de profesie asistent social, a fost primul angajat al [fundației „Alături de Voi” România](#). Util Deco este

brand-ul sub care fundația a dezvoltat, în 2008, o întreprindere socială care are acum 70 de angajați, dintre care 36 cu dizabilități. Firma este organizată sub formă de unitate protejată cu ateliere în Iași, Constanța și Tg. Mureș și este cea mai mare întreprindere socială din România. În 2015, a avut vânzări de aproape 6 milioane EUR.

Pentru prima oară în România, s-a decernat un premiu de excelență care recunoaște afacerile de familie. Premiul **Family Business Excellence Award** i-a revenit familiei **Buluc**, care conduce grupul **Farmexim**, alcătuit din trei companii: Farmexim S.A., Help Net Farma S.A., Green Net S.A.

În 1990, Ovidiu Buluc a pus bazele primei unități pentru importul și distribuția de medicamente din România. De la o companie cu un singur angajat și fără un sediu propriu, Farmexim este astăzi cel mai mare grup de companii farmaceutice cu capital 100% românesc. Anul 2016 a fost încheiat cu o cifră de afaceri totală de 545 milioane de EUR. Ovidiu Buluc conduce businessul alături de fiicele sale: Isabelle Iacob și Alina Barcaru. Isabelle este directorul Help Net, în timp ce Alina este director executiv al Farmexim.

„Cei 50 de participanți la EY Entrepreneur Of The Year România sunt antreprenori pentru care inovația nu este o realitate îndepărtată, ci un focus strategic. Sunt lideri în sectoarele lor de activitate, integrând tehnologii de ultimă generație sau sunt lideri în piețe noi, create prin inovație tehnologică. În ziua de azi, când volatilitatea este mai mare ca niciodată, antreprenorii sunt cei care continuă să creeze valoare și să rămână la fel de încrezători în echipă, afacere și viitor,” a spus Bogdan Ion, Country Managing Partner, EY România.

Juriul EY Entrepreneur Of The Year – România 2016

Pentru selectarea câștigătorilor, juriul a examinat fiecare aplicație pe baza a șase criterii: spiritul antreprenorial,

performanța financiară, direcția strategică, impactul asupra comunității, capacitatea de inovare și integritatea personală.

Juriul care a ales câștigătorii din acest an în cadrul competiției Entrepreneur Of The Year – România 2016 a fost alcătuit din antreprenori și profesioniști dedicați antreprenoriatului: Levente Hugo Bara- Director General Supremia Grup, Marius Ștefan- CEO Autonom Rent a Car, Ruxandra Hurezeanu-Director General Ivatherm, Dan Fărcășanu- Director de Investiții Resource Partners, Dragoș Petrescu- CEO Grupul City Grill.

Cine sunt antreprenorii care au concurat în cadrul competiției EY Entrepreneur Of The Year – România 2016

La ediția 2016 s-au înscris 60 de oameni de afaceri, dintre care 50 au rămas în competiție. Companiile înscrise în concurs acoperă sectoare variate: de la industria alimentară și producția de biciclete, până la expertiză IT, servicii medicale și publishing. Cele 46 de companii din care provin cei 50 de antreprenorii rămași în competiție totalizează venituri de 535 milioane EUR, au 8.000 de angajați și un număr mediu de 180 de angajați în 2015.

Cei șase finaliști la categoria EY Entrepreneur Of The Year au fost:

- Cristian Covaciu, IPEC
- Levente Szell, Agrosel
- Cristian Pandel, Christian'76 Tour
- Eliodor Apostolescu, Phoenixy
- Marcelus Suciu, Restaurantele Marty
- Piersante Savini, Savini Due

Cele trei premii acordate la categoria Emerging Entrepreneur Of The Year au fost:

- Daniel Dines, UiPath – câștigător al titlului Emerging Entrepreneur Of The Year

- Laurentiu Bănescu, Fabrica de Bere Bună – locul al doilea
- Adrian Fako, 8000 Plus Design Solutions – locul al treilea

Cele trei premii pentru categoria Social Entrepreneur Of the Year au fost:

- Angela Achiței, Fundația „Alături de voi” România – câștigătoarea titlului Social Entrepreneur Of The Year
- Raluca Ouriaghli, Ateliere Fără Frontiere – locul al doilea
- Mariana Rotariu, Pro Life Clinics – locul al treilea

Din 2014, competiția EY Entrepreneur Of The Year, singura competiție antreprenorială care se organizează la nivel global, are loc și în România. EY Entrepreneur of The Year se organizează în 145 de orașe din 60 de țări de 30 de ani și premiază antreprenorii pentru viziunea și direcția strategică cu care își cresc afacerile, pentru puterea de a inova, integritatea personală și, nu în ultimul rând, pentru impactul pozitiv asupra comunității.

Despre EY România

EY este una dintre cele mai mari firme de servicii profesionale la nivel global, cu 230.000 de angajați în peste 700 de birouri din 150 de țări și venituri de aproximativ 29,6 miliarde de USD în anul fiscal încheiat la 30 iunie 2016. Rețeaua noastră este cea mai integrată la nivel global iar resursele din cadrul acesteia ne ajută să le oferim clienților servicii prin care să beneficieze de oportunitățile din întreaga lume. În România, EY este unul dintre liderii de pe piața serviciilor profesionale încă de la înființare, în anul 1992. Cei peste 700 de angajați din România și Republica Moldova furnizează servicii integrate de audit, asistență fiscală, asistență în tranzacții și servicii de asistență în

afaceri către companii multinaționale și locale. Avem birouri în București, Cluj-Napoca, Timișoara, Iași și Chișinău. EY România s-a afiliat în 2014 singurei competiții de nivel mondial dedicată antreprenoriatului, EY Entrepreneur Of The Year. Câștigătorul ediției locale reprezintă România în finala mondială ce are loc în fiecare an în luna iunie la Monte Carlo. În finala mondială se acordă titlul World Entrepreneur Of The Year. Pentru mai multe informații, vizitați pagina noastră de internet: www.ey.com.