# Procedura de administrare a contribuabililor mijlocii a fost actualizată

În vederea cresterii eficientei activitătii de administrare a contribuabililor mijlocii si a îmbunătătirii colectării veniturilor bugetare datorate de acesti contribuabili, în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 1034/22.12.2016 a fost publicat Ordinul presedintelui Agenției Naționale de Administrare Fiscală nr. 3.610/2016 privind organizarea activității de administrare a contribuabililor mijlocii prin care au fost restructurate criteriile de selectie a contribuabililor mijlocii care sunt administrati, începând cu 1 ianuarie 2017, de către administratiile pentru contribuabilii mijlocii constituite la nivelul directiilor generale regionale ale finantelor publice în a căror rază teritorialã se aflã domiciliul fiscal al contribuabilului mijlociu, sau de către Administratia fiscală pentru contribuabilii mijlocii din cadrul Directiei Generale Regionale a Finantelor Publice Bucuresti, după caz.
Elaborarea prezentului proiect de ordin prin care se prevede modificarea Procedurii de administrare si monitorizare a contribuabililor mijlocii, aprobată prin Ordinul președintelui Agentiei Nationale de Administarea 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 si de elaborarea de noi criterii si reguli specifice de selectie a contribuabililor mijlocii aprobate prin Ordinul președintelui Agenției Naționale de Administare Fiscală nr. 3.610/2016.
De asemenea, în urma continuării, pe parcursul anului 2016, a procesului de modernizare a Agentiei Nationale de Administrare Fiscală, au avut loc modificări importante în structura organizatorică a organelor fiscale centrale, respectiv a direcțiilor generale regionale ale finantelor publice, în cadrul cărora s-au înfiintat administratiile finantelor

publice pentru contribuabili mijlocii ca structuri specializate în administrarea acestor contribuabili, fapt care a generat si 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 responsabilitat□ilor Ministerului pentru Mediul de Afaceri, Comer□t si Antreprenoriat 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 s□i Ordinului, scopul incubatorului de afaceri este de a conferi suport managerial, precum □si un mediu propice dezvoltarii, întreprinderilor mici □si mijlocii nou înfiin□ate.

Ordinul reglementeaza în mod expres □si aproba:
□- normele de aplicare a Legii nr. 102/2016 privind incubatoarele de afaceri, con□tinând procedura de acordare a titlului de incubator de afaceri;
□- regulamentul de selectare si numire a administratorului incubatorului de afaceri;
□- procedura de constituire a Comisiei cu atribu□tii în domeniul incubatoarelor de afaceri.

Titlul de „incubator de afaceri” se acorda în baza cererii

depuse de catre fondatorul sau administratorul unui incubator, în urma depunerii urmatoarelor 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 catre administratorii, fondatorii sau proprietarii infrastructurii incubatorului cu furnizorii de utilități de electricitate, apa-canal, internet sau cu intermediarii care dețin contracte cu acesti furnizori, în condițiile în care nu exista litigii între acestia.

Urmare a obținerii titlului de incubator de afaceri, cu excepția incubatorului specific unui sector, fondatorul va avea obligativitatea (i) crearii unui numar de minimum 32 de locuri de munca și (ii) incubarii unui numar de 16 societăți.

Criteriile incubatorului specific unui sector sunt:

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

Titlul de incubator de afaceri confera fondatorului, prin intermediul schemelor de ajutor de stat, inițiate de autoritățile publice locale, dreptul de a beneficia de urmatoarele facilități prevazute de Legea nr. 102/2016:
- scutire de la plata impozitului pe teren, corespunzator terenului aferent infrastructurii incubatorului de afaceri;
- scutire de la plata impozitului pe cladiri, corespunzator cladirilor care fac parte din infrastructura incubatorului de afaceri;
- scutiri de la plata oricaror taxe datorate bugetelor locale ale unităților administrativ-teritoriale, pentru eliberarea oricaror certificate de urbanism, autorizații de construire

si/sau autorizaţii de desfiinţare de construcţii pentru terenurile si cladirile aferente infrastructurii incubatorului de afaceri;
- alte facilitaţi ce pot fi acordate, potrivit legii, de autoritaţile administraţiei publice locale sau centrale.

Cererea de solicitare a titlului de incubator de afaceri este analizata de Comisia cu atribuţii în domeniul incubatoarelor de afaceri din cadrul autoritaţii administraţiei publice centrale, cu atribuţii în domeniul întreprinderilor mici si mijlocii si mediului de afaceri.

Titlul de incubator de afaceri se acorda pe o perioada de 10 ani. În cazul expirarii valabilitaţii titlului de incubator de afaceri, fondatorul va reiniţia procedura de acordare, cu cel puţin 60 de zile calendaristice înainte de data expirarii valabilitaţii titlului iniţial.

---

# Creşteri salariale mai mari în 2017 în companiile private decât cele estimate iniţial, potrivit studiului PwC HR Barometru

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

Astfel, companiile care au participat la studiul HR Barometru au indicat o rată de creştere salarială medie de 4,5% pentru anul 2017, comparativ cu o rată de creştere de 3,8% estimată în aprilie 2016. Cea mai mare rată de creştere salarială a fost raportată în sectorul de Retail şi distribuţie (5,6%), iar cea mai mică în sectorul bancar (2,5%). Exceptând sectorul bancar, creşterile salariale bugetate pentru anul 2017 sunt mai mari decât cele estimate iniţial (i.e. în aprilie 2016) pe toate sectoarele analizate în studiu.

„Decizia de majorare a salariului minim pe economie, atât în 2016, cât şi în 2017, a avut un impact major în sectoarele de activitate în care angajaţii remuneraţi la acest nivel au o pondere semnificativă în totalul forţei de muncă. Astfel se explică rata mai ridicată de creştere salarială în sectoare precum Retail şi distribuţie şi faptul că procentele de creşteri salariale bugetate pentru 2017 pentru segmentul de muncitori sunt mai ridicate comparativ cu tendinţa generală a pieţei (5,9% versus 4,5%). Astfel de măsuri generează însă riscuri pentru sustenabilitatea afacerii, mai ales în situaţiile în care creşterea costurilor salariale nu este corelată cu performanţa organizaţională. În acest context, este necesar ca organizaţiile să creeze contexte adecvate care să faciliteze performanţa ridicată a angajatului şi, în acelaşi timp, să definească  programe de recunoaştere şi recompensare adecvate.”, a declarat Horaţiu Cocheci, Senior Manager, Liderul Echipei de Servicii de Consultanţă în Resurse Umane, PwC România.

În ceea ce priveşte anul 2016, creşterile salariale implementate s-au dovedit mai mari decât cele planificate iniţial (4,2% faţă de 3,9%).

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

„Dinamica mai accentuată a forţei de muncă este, de asemenea,

un fenomen care pune presiune pe creşterile salariale, companiile ajungând să îşi adapteze bugetele şi politicile pentru a atrage forţa de muncă de care au nevoie pentru a îşi îndeplini obiectivele. Mai mult decât atât, contrabalansarea efectelor acestei dinamici are impact şi asupra proceselor şi activităţilor de resurse umane – de exemplu, creşterea ratei de încetare a contractelor de muncă a determinat o şi creştere a ratei de recrutare din afara organizaţiei (24% în anul 2016 versus 18,7% în anul precedent). Cu alte cuvinte, volumul de recrutări din afara organizaţiei a crescut comparativ cu anul precedent. În aceste condiţii, este recomandabil ca intervenţiile la nivel de organizaţie (de tipul creşterilor salariale) să fie coroborate cu intervenţii la nivelul funcţiunii de resurse umane (asigurarea alinierii cu strategia de afaceri a companiei, flexibilizarea şi adaptarea politicilor şi practicilor, eficientizarea proceselor specifice) pentru a se asigura o contribuţie de substanţă a acesteia la performanţa organizaţională" a precizat Nicoleta Dumitru, Manager, Servicii de Consultanţă 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 informaţiilor furnizate de 59 de companii participante, din cinci sectoare de activitate – bancar, farmaceutic, retail şi distribuţie, technologie şi centre de servicii externalizate, şi sectorul industriei producătoare.

**Despre PwC**

Scopul PwC este de a construi încredere în sânul societăţii şi de a contribui la rezolvarea unor probleme importante. Firmele din reţeaua PwC ajută organizaţiile şi indivizii să creeze valoarea adăugată de care au nevoie. Suntem o reţea de firme prezentă în 157 de ţări cu mai mult de 223.000 de specialişti dedicaţi oferirii de servicii de calitate de audit,

consultanţă fiscală şi consultanţă pentru afaceri. Spuneţi-ne care sunt lucrurile importante pentru dumneavoastră şi descoperiţi mai multe informaţii despre noi vizitând site-ul www.pwc.ro.

© 2017 PwC. Toate drepturile rezervate.

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

---

# Ce nu învață liderii la școală



***Autor: Constantin Măgdălina, 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 praticii de business consemnate. Ce-i de făcut?

Ca o strategie să aibă șanșe 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 expediată 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 aliniate 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 legatură 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 legatură cu oportunități de îmbunătățire a proceselor, a relațiilor cu clienții, alte oportunități din piață pentru a genera motivare și atasament față de companie

* * *

**Despre Constantin Măgdălina**

Constantin Măgdălina are o experienţă profesională de 8 ani, timp în care a lucrat la companii multinaţionale, atât în ţară cât şi în străinătate. Constantin are un Master în Marketing şi Comunicare la Academia de Studii Economice Bucureşti. Este certificat Lean Six Sigma şi ITIL (IT Information Library®) ceea ce-i facilitează o bună înţelegere a proceselor şi transformărilor din cadrul organizaţiilor. Pe de altă parte certificarea obţinută de la Chartered Institute of Marketing îi completează expertiza de business. În cei peste 4 ani de activitate la o companie din Big4 a iniţiat şi coordonat studii ce analizau aspecte legate de mediul de afaceri din România. Printre acestea se află previziunile economice de creştere ale firmelor în 2013-2016, managementul cunoştinţelor, experienţa 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 inovaţie, eficientizarea proceselor de afaceri, social media, transformarea digitală, tendinţe şi tehnologii emergente. Este invitat că vorbitor la numeroase evenimente şi conferinţe 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 şi distribuiția 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 câştigătorilor, juriul a examinat fiecare aplicaţie pe baza a şase criterii: spiritul antreprenorial, performanţa financiară, direcţia strategică, impactul asupra comunităţii, capacitatea de inovare şi integritatea personală.

Juriul care a ales câștigătorii din acest an în cadrul competiției Entrepreneur Of The Year – România 2016 a fost alcătuit din antreprenori şi profesionişti dedicaţi 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
- Laurențiu 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, competiţia EY Entrepreneur Of The Year, singura competiţie antreprenorială care se organizează la nivel global, are loc şi în România. EY Entrepreneur of The Year se organizează în 145 de oraşe din 60 de ţări de 30 de ani şi premiază antreprenorii pentru viziunea şi direcţia strategică cu care îşi cresc afacerile, pentru puterea de a inova, integritatea personală şi, nu în ultimul rând, pentru impactul pozitiv asupra comunităţii.

****

**Despre EY România**

EY este una dintre cele mai mari firme de servicii profesionale la nivel global, cu 230.000 de angajaţi în peste 700 de birouri din 150 de ţări şi venituri de aproximativ 29,6 miliarde de USD în anul fiscal încheiat la 30 iunie 2016. Reţeaua noastră este cea mai integrată la nivel global iar resursele din cadrul acesteia ne ajută să le oferim clienţilor servicii prin care să beneficieze de oportunităţile din

întreaga lume. În România, EY este unul dintre liderii de pe piaţa serviciilor profesionale încă de la înfiinţare, în anul 1992. Cei peste 700 de angajaţi din România şi Republica Moldova furnizează servicii integrate de audit, asistenţă fiscală, asistenţă în tranzacţii şi servicii de asistenţă în afaceri către companii multinaţionale şi locale. Avem birouri în Bucureşti, Cluj-Napoca, Timişoara, Iaşi şi Chişinău. 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 informaţii, vizitaţi pagina noastră de internet: www.ey.com.

---

# Relaţia cu consumatorul – o poveste fără sfârşit



***Autor: Constantin Măgdălina, Expert, Tendințe și Tehnologii Emergente***

**Mirajul dorințelor**

A apărut un nou refren în lumea de business: “relaţia cu consumatorul”. Uneori reală, alteori mimată prin discurs, relaţia cu consumatorul se rezumă la afirmaţia “ne pasă de tine”. Evident că această preocupare are în spate şi un interes economic firesc pentru orice activitate care-şi

propune profitul.

“Consumatorul este în centrul preocupărilor noastre” sau “angajamentul nostru faţă de consumator este” sau “clienţii noştrii sunt cei mai importanţi parteneri” sunt doar câteva din formulele cel mai des utilizate în mesajul public al companiilor.

Dacă nu există o simetrie între ceea ce comunică şi ceea ce livrează de fapt compania, relaţia cu consumatorul se rezumă fie la un department de customer service cu rol adminstrativ, fie pur şi simplu la un PR neprofesionist.

**Testul realității**

Ca în orice activitate sunt companii care excelează în construirea relaţiei cu consumatorii şi altele care încă încearcă. Primii sunt lideri în domeniul lor şi propun chiar metode de măsurare a performanţei ce ajung să fie standarde în industrie, ceilalţi joacă la marja de eroare statistică a cotei de piaţă.

Pentru companiile preocupate de o abordare integrată a relației cu consumatorul, cele mai importante trei metode de construire a acestei relaţii şi de consolidare a unei culturi organizaţionale centrate pe consumator sunt:

1. **Vocea clientului**

Această metodă presupune înţelegerea caracteristicilor critice şi a nevoilor specifice ale clienţilor dincolo de aşteptările de bază exprimate în legătură cu un produs sau serviciu.

Metoda presupune identificarea nevoilor clienţilor şi clasificarea lor în:

- **Nevoi de tip “must be”**– identificate pe baza retururilor, plângerilor, proceselor, analiza clienţilor pierduţi, cota de piaţă, referinţe.
- **Nevoi primare**– identificate cu ajutorul focus group-

urilor, interviuri, feed-back de la echipa de vânzări, cercetări de piaţă, apeluri înregistrate.

- **Nevoi nespuse dar care duc experienţa consumatorului la un nivel superior** – identificate cu ajutorul observaţiei, în relaţia personală cu clientul, şi îndeplinite prin inovaţie.

Un aspect important care ţine de vocea clientului se referă la modul în care defineşte acesta şi prioritizează nevoile şi aşteptările lui de la un produs/serviciu. Din acest punct de vedere vocea clientului are în vedere următoarele aspecte:

1. Calitatea – caracteristicile produsului/serviciului
2. Costul – costurile ascunse
3. Livrarea – promptitudinea/întârzierile în livrarea unui produs/serviciu faţă de aşteptări
4. Service-ul – suportul oferit pentru post-vânzarea produsului/servicului
5. Responsabilitatea socială – respectarea legislaţiei, mediului etc.
6. **Colectarea informaţiilor de la fiecare punct de contact cu clientul**

Această metodă ajută la măsurarea capacităţii proceselor din interiorul companiei de a îndeplini aşteptările clienţilor fără eforturi suplimentare. De calitatea informaţiilor colectate şi a sistemului de măsurare depinde analiza şi interpretarea răspunsurilor consumatorului.

Pragmatic vorbind, **o companie ce furnizează servicii**, ca să se adreseze relevant clientului trebuie:

- **Să facă o analiză a activităţilor desfăşurate cu valoare pentru client.** Cu alte cuvinte “pentru cât din ceea ce fac este dispus clientul să plătească”. De foarte multe ori relaţia cu clientul are de suferit din cauza alocării necorespunzătoare a resurselor cu valoare pentru client. Sunt ratate multe oportunităţi de

îmbunătăţire a relaţiei cu acesta deoarece activităţi fără valoare sunt atât de înrădăcinate în procese că nici nu le vedem, iar resursele care ar putea fi alocate relevant pentru client devin cost de oportunitate.

- **Să identifice cauzele care conduc la calificarea experienţei clientului drept foarte rea sau foarte bună.** În acest sens cea mai uşor accesibilă metodă este "diagrama celor 5 DE CE". Odată identificată problema, prin adresarea succesivă (în general de 5 ori) a întrebării "de ce se întâmplă asta?" cauzelor intermediare identificate, se ajunge la cauza rădăcină.
- **Să distingă între corelare şi cauzalitate.** Două variabile pot fi legate între ele dar niciuna nu este cauza pentru cealaltă. De exemplu o creştere în vânzări poate să nu aibă neapărat legătură cu o creştere în publicitate. În analiza datelor, este important să nu spunem că o corelare, este o cauzalitate.Numai dacă fac corect această distincție, companiile pot lua decizii relevante.

3. **Îmbunătăţirea relaţiei cu consumatorii**

Se poate face după ce analiza şi interpretarea informaţiilor colectate au fost făcute. Metodele de generare în echipa a soluţiilor sunt: brainstoriming-ul, tehnica celor 6 pălării (asociate câte unui rol, pe care fiecare dintre membrii echipei le poartă pe rând), gândirea laterală, mind-mapping urmate de elaborarea unor criterii de selecţie a soluţiilor în funcţie de timpul necesar de implementare, cost/beneficiu, impactul asupra cauzei rădăcina.

Prin implementarea unui proiect pilot în baza ascultării vocii clientului, a analizei informaţiilor colectate şi a soluţiilor selectate de îmbunătăţire a relaţiei cu consumatorii, compania îşi verifică impactul asupra satisfacţiei clientului şi îşi construieşte o cultură centrată pe client.

**Ce trebuie ținut minte**

- Pentru o companie, dacă profitul este rațiunea de ‘a avea’, relația cu consumatorul este rațiunea de ‘a fi’. Compania există și prosperă în masura în care ascultă vocea consumatorului și înțelege caracteristicile lui critice.
- Decodificarea nevoilor, clasificarea lor și identificarea cauzei radacină a nemulțumirilor consumatorului face diferența între performeri și restul companiilor.
- Colectarea informațiilor de la fiecare punct de contact cu consumatorul este esențială. Numai în acest fel pot fi identificate activitățile interne cu valoare pentru client și „de ce-urile” experienței acestuia.
- Pentru îmbunătățirea relației cu clientul, după analiza răspunsurilor oferite de acesta, vine firesc generarea și selecția soluțiilor. Implementarea unui proiect pilot este testul de relevanță a soluțiilor pentru client.
- Compania trebuie să dea ceea ce promite, altfel, mai ales acum, în era digitală, clientul îl ‘dă afară’ pe CEO, coboară compania în topuri și îi scade valoarea de piață.

* * *

**Despre Constantin Măgdălina**

Constantin Măgdălina are o experienţă profesională de 8 ani, timp în care a lucrat la companii multinaţionale, atât în ţară cât şi în străinătate. Constantin are un Master în Marketing şi Comunicare la Academia de Studii Economice Bucureşti. Este certificat Lean Six Sigma şi ITIL (IT Information Library®) ceea ce-i facilitează o bună înţelegere a proceselor şi transformărilor din cadrul organizaţiilor. Pe de altă parte certificarea obţinută de la Chartered Institute of Marketing îi completează expertiza de business. În cei peste 4 ani de activitate la EY a iniţiat şi coordonat studii ce analizau aspecte legate de mediul de afaceri din România. Printre acestea se află previziunile economice de creştere ale

firmelor în 2013-2016, managementul cunoştinţelor, experienţa 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 inovaţie, eficientizarea proceselor de afaceri, social media, transformarea digitală, tendinţe şi tehnologii emergente. Este invitat că vorbitor la numeroase evenimente şi conferinţe de business.

---

# Precizări ANAF referitoare la Formularul 207

Ca urmare a numeroaselor întrebări primite de la contribuabili în ceea ce priveşte completarea formularului 207 – Declaraţie informativă privind impozitul reţinut la sursă/veniturile scutite, pe beneficiari de venit nerezidenţi -, pentru veniturile aferente anului 2016, ANAF precizează următoarele:
Pentru anul 2016, plătitorii de venituri către nerezidenţi care au efectuat reţinerea la sursă a impozitului potrivit prevederilor Codului Fiscal titlul VI capitolul I – "Impozitul pe veniturile obținute din România de nerezidenți" au obligaţia depunerii formularului 207 – Declaraţie informativă privind impozitul reţinut la sursă/veniturile scutite, pe beneficiari de venit nerezidenţi.
Veniturile pentru care trebuie completat acest formular sunt :
– venituri din dividende;
– venituri din dobânzi;
– venituri din redevenţe;
– venituri din comisioane;
– venituri din activităţi sportive şi de divertisment;
– venituri reprezentând remuneraţii primite de persoane juridice străine care acţionează în calitate de administrator, fondator sau membru al consiliului de administraţie al unei persoane juridice române;

– venituri din servicii prestate de persoane nerezidente;
– venituri obţinute de persoane fizice nerezidente din premii acordate la concursuri organizate în România;
– venituri obtinute la jocuri de noroc practicate în România de persoane nerezidente;
– venituri din lichidarea unei persoane juridice române, realizate de persoane nerezidente;
– venituri realizate din transferul masei patrimoniale fiduciare de la fiduciar la beneficiarul nerezident.
De asemenea, în formular, se înscriu şi veniturile scutite de impozitul pe veniturile obtinute din România, potrivit Codului fiscal sau potrivit convenţiilor de evitare a dublei impuneri încheiate de România cu alte state, respectiv:
– venituri din dobânzi;
– venituri obţinute din tranzacţiile cu instrumente financiare derivate utilizate pentru realizarea operaţiunilor de administrare a riscurilor asociate obligaţiilor de natura datoriei publice guvernamentale, venituri obţinute din tranzacţionarea titlurilor de stat şi a obligaţiunilor emise de catre unităţile administrativ/teritoriale şi venituri obţinute din tranzacţionarea valorilor mobiliare emise de către Banca Naţională a României;
– venituri din dividende ;
– venituri din premii ;
– venituri din redevențe ;
– venituri din activităţi de consultanţă;
– venituri realizate ca urmare a participării în alt stat la un joc de noroc, ale cărui fonduri de câştiguri provin şi din România.
Nu este necesară înregistrarea fiscală în cazul persoanelor fizice române, care nu mai au domiciliul în România, dar care prezintă un document doveditor al codului numeric personal deţinut.
Pentru persoanele nerezidente, care realizează numai venituri supuse regulilor de impunere la sursă, iar impozitul reţinut este final, atribuirea codului de identificare fiscală se poate face de organul fiscal, la solicitarea plătitorului de venit.
În ceea ce priveşte actele necesare obţinerii codului de identificare fiscală , se poate consulta Circulara privind înregistrarea fiscală a unui nerezident de către un plătitor

de venit, care se regăseşte la următorul link: https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/legislatie/A_VAD_1270_09_12_2016.pdf
Declaraţia se completează cu ajutorul programului de asistenţă care poate fi descărcat de pe portalul Agenţiei Naţionale de Administrare Fiscală.
Este recomandat ca, la completarea declaraţiei să se verifice site-ul Agenţiei Naţionale de Administrare Fiscală, în vederea utilizării ultimei versiuni a programului de asistenţă, disponibilă la adresa de internet: https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/Declaratii_R/207.html
Termenul limită de depunere a formularului 207 pentru anul 2016 este data de 28 februarie 2017.
Informaţii suplimentare se pot obţine:
– apelând Biroul central de asistenţă telefonică a contribuabililor la nr. de telefon 031.403.91.60;
– de la birourile pentru asistenţa contribuabililor din cadrul administraţiilor finanţelor publice.

---

# Tax Magazine nr. 01 ianuarie 2017


- **Cosmin Flavius Costaș**
  Editorial
  Evoluții fiscale recente
- **Cosmin Flavius Costaș**
  Impozitarea dividendelor primite în avans
- **Cosmin Flavius Costaș**
  Scurte reflecții privind abuzul de putere în materie de TVA
- **Stela Andrei**
  Eliminarea plafoanelor pentru contribuția pentru pensie și sănătate – oportunități pentru alte state unde românii sunt detașați să muncească

- **Alexandru Matache, Cristian Ioan**
  Consideraţii asupra dreptului la „vizită” al Direcției Generale Antifraudă sau despre scopul care nu trebuie să scuze mijloacele
- **Ioniţa Cochinţu**
  Considerente avute în vedere de instanța de contencios constituțional la pronunțarea unor decizii în materie fiscală, precum și aspecte prezentate în opiniile separate formulate
- **Jurisprudență fiscală națională**
  Sinteză de jurisprudență fiscală națională
- **Jurisprudența fiscală a instanțelor europene**
  Sinteza hotărârilor în materie fi scală pronunțate de Curtea de Justiție a Uniunii Europene în luna ianuarie 2017
  Sinteza hotărârii Curții Europene a Drepturilor Omului în cauza A și B contra Norvegiei din data de 16 noiembrie 2016

---

# Știți totul despre prețurile de transfer? Avem câteva noutăți

Începând cu tranzacțiile anului 2016, contribuabilii mari care desfășoară anual tranzacții cu toate persoanele afiliate în cuantum mai mare sau egal cu pragurile de semnificație:
• 200.000 EUR în cazul dobânzilor încasate / plătite;
• 250.000 EUR în cazul prestărilor de servicii primite / prestate;
• 350.000 EUR în cazul tranzacțiilor privind achiziții / vânzări bunuri) au obligația să pregătească dosarul prețurilor de transfer. Data limită de pregătire a dosarului de prețuri

de transfer este 25 martie 2017.
Atenție însă! Dosarul de prețuri de transfer nu trebuie depus la autoritatea fiscală, ci este păstrat în cadrul companiei și va fi prezentat autorităților fiscale la solicitarea lor. Inspectorii fiscali pot solicita dosarul în orice situație (indiferent dacă societatea este sau nu în control fiscal), iar societatea are obligația să îl prezinte în 10 zile de la solicitare.
În cazul contribuabililor mari care desfașoară tranzacții sub pragurile menționate anterior și a contribuabililor mici și mijlocii care desfășoară anual tranzacții cu toate persoanele afiliate în cuantum mai mare sau egal cu:
• 50.000 EUR în cazul dobânzilor încasate / plătite;
• 50.000 EUR în cazul prestărilor de servicii primite / prestate;
• 100.000 EUR în cazul achizițiilor / vânzărilor de bunuri, dosarul poate fi solicitat de autoritățile fiscale doar în cadrul unei inspecții fiscale. Termenul de prezentare a dosarului este cuprins între min. 30 de zile – max. 60 de zile cu posibilitatea prelungirii cu încă max. 30 de zile.
**Cum se calculează pragurile de semnificație?**
Pragurile de semnificație se calculează prin însumarea rulajelor aferente încasărilor / plăților pentru fiecare categorie de tranzacții (dobânzi / servicii / bunuri).
Exemplu: Contribuabilul mare Biriș Goran a prestat în anul 2016 servicii fiscale către 3 clienți afiliați pentru care a încasat onorarii astfel:
Onorarii încasate de la clientul afiliat 1 – 150.000 EURO
Onorarii încasate de la clientul afiliat 2 – 50.000 EURO
Onorarii încasate de la clientul afiliat 3 – 5.000 EURO
Total onorarii încasate pentru prestarea de servicii către afiliați = 205.000 EURO
De asemenea, tot în anul 2016, contribuabilul mare Biriș Goran încasează onorarii de 100.000 EURO din acordarea dreptului de folosință software către afiliații săi.
Total onorarii încasate pentru serviciile prestate = 205.000 EURO (onorarii aferente servicii fiscale prestate) + 100.000 EURO (onorarii acordare drept folosință software).
Astfel, societatea Biriș Goran va fi obligată să pregătească dosarul prețurilor de transfer în anul 2017 pentru tranzacțiile anului 2016, întrucat acestea au depășit

pragurile de materialitate prezentate în Ordinul 442 / 2016.

**Ce risc dacă nu pregătesc dosarul prețurilor de transfer?**

Potrivit legii, neîndeplinirea de către contribuabil a obligațiilor de întocmire a dosarului prețurilor de transfer în condițiile și termenele prevăzute de lege, precum și nerespectarea de către contribuabil a obligației de a prezenta dosarul prețurilor de transfer la solicitarea organului fiscal central constituie contravenție și se sancționează cu amendă, astfel:

• de la 12.000 lei la 14.000 Lei pentru contribuabilii mijlocii și mari

• de la 2.000 lei la 3.500 Lei, pentru celelalte persoane juridice și pentru persoanele fizice.

De asemenea, nerespectarea de către contribuabil, precum și de persoanele cu care acesta are sau a avut raporturi economice sau juridice a obligației de a pune la dispoziția organului fiscal registre, evidențe, documente de afaceri și orice alte înscrisuri constituie contravenție și se sancționează cu amendă astfel:

• de la 25.000 lei la 27.000 lei pentru persoanele juridice încadrate în categoria contribuabililor mari și mijlocii și

• de la 6.000 lei la 8.000 lei pentru celelalte persoane juridice.

În plus față de aceste contravenții, autoritățile fiscale pot ajusta rezultatul societății verificate pe baza nivelului tendinței centrale a pieței (de regulă, tendința centrală a pieței este cea rezultată ca urmare a unui studiu de comparabilitate efectuat de autoritatea fiscală).

**Câteva întrebări fără răspuns…**

1. Primesc notificare în ianuarie potrivit căreia în 2017 sunt mare contribuabil? Trebuie sau nu să fac dosarul până la 25 martie?

Ce este un contribuabil mare? Redefinire:

(1) CRITERIU FINANCIAR: Cifra de afaceri – 50%, volumul obligațiilor fiscale declarate – 30% și volumul cheltuielilor cu personalul – 20%.

(2) CRITERIU AFILIERE: Afilierea directă la un mare contribuabil

(3) CRITERIU INVESTIȚIONAL: Contribuabilii nou-înființați care, la data înființării, se angajează să realizeze în max 3 ani consecutivi investiții de min. 10 mil EUR

(4) CRITERIU GRUP FISCAL UNIC: Membrii unui grup fiscal unic sunt incluși în categoria contribuabililor mari / mijlocii atunci când sunt îndeplinite criteriile de selecție de către reprezentatul fiscal sau oricare dintre membrii care aparțin grupului.
Efect:
2016: 1.418 contribuabili mari
2017: 2.940 contribuabili mari
2. Ce se întâmplă dacă:
• Nu am suportul managementului grupului pentru pregătirea dosarului la nivel local, nu îmi sunt furnizate informații necesare secțiunii „Descrierea grupului”?
• Grupul nu are o societate care furnizează servicii suport întregului grup și, în consecință, astfel de informații referitoare la grup nu sunt centralizate?
• Societatea analizată din România este parte a unui grup multinațional cu mii de societăți la nivel global? Pe scurt: secțiunea „Descrierea grupului” nu poate fi prezentată?

---

# Ministerul Finanţelor Publice anunţă lansarea platformei www.datoriepublica.mfinante.gov.ro

Site-ul prezintă într-un format mai structurat informații și statistici privind titlurile de stat emise de România pe piața financiară internă și externă, cadrul legal care guvernează datoria publică, strategia pe termen mediu de administrare a datoriei publice, informații privind Programele Guvernamentale cu garanția statului, atât în limba română cât și în limba engleză.

De asemenea, în secţiunea ”comunicate de presă” vor fi

actualizate constant informații din domeniul managementului datoriei publice.

www.datoriepublica.mfinante.gov.ro va îmbunătăți accesul la informațiile relevante din domeniu și va crește nivelul de transparență al activității Departamentului Trezorerie și Datorie Publică.