

Tax Magazine nr. 10 octombrie 2016

- **Cosmin Flavius Costaş**

Dreptul fiscal român și dreptul fiscal european: As Far As It Gets

Evoluții fiscale recente

- **Alexandra Lungeanu**

Impozitul specific – o nouă provocare pentru anul fiscal 2017

- **Marilena Ene**

Despre politica fiscală europeană și națională și impactul taxei pe valoarea adăugată asupra bugetului public Partea a II-a. Politica fiscală și taxa pe valoarea adăugată

- **Mihaela Tofan**

Repere jurisprudențiale ale CJUE în domeniul accizelor

- **Paul Sorinca**

Taxa pe valoarea adăugată și scutiri de la taxă pentru serviciile de asigurări

- **Andrei Iancu**

Un avatar al art. 214 din vechiul Cod de procedură fiscală în materia măsurilor asigurătorii

- **Tudor Vidrean-Căpușan**

Deficiențele noului Cod de procedură fiscală

- **Jurisprudență fiscală națională**

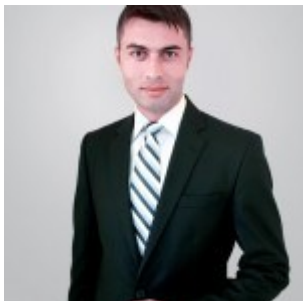
Sinteză de jurisprudență fiscală națională

- **Jurisprudența fiscală a instanțelor europene**

Sinteza hotărârilor în materie fiscală pronunțate de Curtea de Justiție a Uniunii Europene în intervalul 8 octombrie – 4 noiembrie 2016

Cum ieși pulsul schimbării?

Autor: Constantin Măgdălina, Expert, Tendințe și tehnologii emergente



Schimbarea fără rezultate măsurabile și aliniată la obiective este aflare în treabă. Este o intenție nefinalizată, o tentativă fără angajamentul real al schimbării. Când vine vorba de companii, dincolo de [necesitatea schimbării](#) și [sustenabilitatea](#) acesteia, ceea ce contează sunt rezultatele planului de implementare al schimbării.

1) Greu cu măsurarea rezultatelor

Întrebările care apar pe această temă sunt: cum știu companiile că au făcut schimbarea potrivită și care sunt indicatorii pe care companiile îi folosesc ca să stabilească succesul inițiativelor strategice de schimbare? Într-un studiu PMI răspunsurile date de executivi de top arată că satisfacția clienților (63%), reducerea costurilor (62%) sau creșterea vânzărilor (50%) sunt indicatorii utilizați pentru evaluarea rezultatelor schimbării. Cei împuterniciți să implementeze efectiv schimbarea, cum sunt managerii de proiect și de program, spun că, pe lângă satisfacția clienților (58%), este foarte important și indicatorul de moral și retenție al angajaților (48%), în funcție de care să fie evaluate rezultatele schimbării.

Proiectele și programele conțin prin însăși natura lor ideea de schimbare. Există în metodologia Six Sigma un criteriu care estimează șansele de succes ale unui proiect. Denumit informal EVA, acest criteriu înseamnă că eficiența unui proiect (E) este data de valoarea estimată (V) x acceptanța (A) din partea factorilor implicați ($E=V \times A$). Perspectiva profesioniștilor de project management este că până să ajungi la rezultatele

schimbării companiei în ansamblu, ai nevoie de valoarea estimată a implementării proiectelor, fundamentată în cifre/simulări și de acceptarea celor implicați.

Clientul poate fi satisfăcut de ceea ce îi oferi, numai că pentru furnizor costurile pot fi foarte mari și marja de profit mică sau chiar inexistentă. Să luăm exemplul unei companii de IT care oferă servicii în baza unui Service Level Agreement (SLA). Dacă serviciile solicitate de client prin Service Level Requirements (SLR) depășesc capacitățile de livrare ale companiei de IT, atunci aceasta din urmă va apela la companii terțe în baza unui Underpinning Contract (UC). Acest lucru înseamnă costuri și activități cu valoare operațională care nu-l interesează pe client câtă vreme termenii agreeți sunt respectați pentru suma promisă.

Dacă acceptăm Lean Six Sigma ca metodologie de proiect management cu potențial generator de schimbare majoră, atunci merită luată în considerare harta fluxului de valoare – Value Stream Mapping (VSM). Sunt identificate astfel activitățile cu valoare pentru client și cele cu valoare operațională. Satisfacția clienților ca măsură a succesului inițiativelor strategice de schimbare poate spune lucruri frumoase despre livrabil și totuși poate ascunde ineficiența proceselor interne. Cu alte cuvinte poți ajunge să livrezi servicii/produse de care clientul este mulțumit la costuri foarte mari și marje de profit mici. Excepția de la criteriul financiar de profit este avantajul strategic obținut în acest mod. Adică în anumite situații poți să faci în mod deliberat rabat de la profitabilitate în schimbul creșterii cotei de piață. În acest caz vorbim de o schimbare de strategie și de politică comercială care e necesar să fie corelată la nivel intern cu indicatorii de performanță ai angajaților.

2) Ușor cu angajații prin schimbare

Când vorbim despre schimbare este necesar să luăm în calcul indicatorii financiari ai schimbării, dar și o anumită

ecologie a schimbării. Dacă schimbarea pe care o faci dă de pământ cu moralul middle managementului și angajaților, productivitatea și rata de retenție a acestora scade și s-ar putea să ai parte de o schimbare pe care nu ți-o dorești. Rezistența individuală la schimbare poate să meargă până la demisie. Important este ca acesta să fie de scală mică la nivelul companiei. Studiile arată că din momentul în care un angajat începe doar să se gândească să-și schimbe slujba, productivitatea acestuia scade cu, atenție, 70%.

Sprijinul angajaților pentru implementarea schimbării este vital. Cele mai avansate soluții tehnice pentru îmbunătățirea business-ului nu sunt suficiente dacă angajații nu suportă schimbările dorite. Numai într-o cultură a muncii bine facute, care să consolideze învățarea și inovația, schimbările propuse vor fi susținute și vor avea succes. Vreau să enumăr rapid câteva dintre elementele cheie din metodologia Lean Six Sigma pentru o schimbare de succes prin corelație cu factorul uman: responsabilitatea, adaptabilitatea, comunicarea, implicarea, recunoașterea și recompensa, trainingul, coordonarea echipelor.

La nivel individual se manifestă de cele mai multe ori un anumit nivel de stres al schimbării. Se prea poate ca numărul de schimbări cerute unui angajat să fie mai mare decât poate acesta corela cu productivitatea activității lui. Simptomele de stres pot pendula între furie, îngrijorare pentru propria poziție și sabotarea schimbării. Costurile rezultate pot varia de la moral scăzut și eficiență redusă la concentrarea angajaților pe probleme și nu pe client. În acest fel satisfacția clienților (63%) văzută de către top management drept cel mai important indicator al succesului implementării schimbării este lovită din plin. Satisfacția clienților rămâne în topul importanței indicatorilor de măsurare a succesului implementării, numai că e necesară și monitorizarea ecourilor schimbării în rândurile angajaților pentru atingerea obiectivelor schimbării. Corelarea dintre angajamentului

companiei pentru schimbare și angajamentul personal este esențială.

Dacă scopul managementului schimbării este să ajute compania să accepte, să adapteze și să integreze schimbările ce trebuie făcute pentru îmbunătățirea performanței, atunci firmele ar fi bine să-și asculte clienții și să măsoare opinia angajaților atunci când implementează un plan de schimbare. Acești doi indicatori sunt esențiali pentru orice companie care își dorește tranziția benefică de la o situație prezentă la una viitoare.

* * *

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 ca vorbitor la numeroase evenimente și conferințe de business.

Buletin juridic. Noiembrie 2016

Modificări aduse Regulamentului BNR nr. 4/2014 privind raportarea de date și informații specifice la Banca Națională a României

Regulamentul pentru modificarea Regulamentului Băncii Naționale a României nr. 4/2014 privind raportarea de date și informații statistice la Banca Națională a României („Regulamentul 6/2016”) a fost publicat în Monitorul Oficial Partea I în data de 14 octombrie 2016 și a intrat în vigoare în data de 17 octombrie 2016.

Domeniul de aplicare și scopul reglementării

Regulamentul BNR nr. 4/2014 stabilește cadrul legal privind raportarea de date și informații statistice la Banca Națională a României, cum ar fi: ratele dobânzii practicate de instituțiile financiare monetare, operațiuni valutare de capital de natura datoriei private externe pe termen mediu și lung etc.

Cele mai importante prevederi

Modificări privind obligația de raportare la BNR

Regulamentul 6/2016 abrogă următoarele obligații de raportare către BNR:

- obligația rezidenților de a raporta toate operațiunile de natura balanței de plăți;
- obligația de raportare la efectuarea oricărei plăți către nerezidenți, a cărei valoare este egală sau mai mare de 50.000 euro;

- obligația de raportare la efectuarea oricărei plăți prin electronic banking, a cărei valoare este egală sau mai mare de 50.000 euro;
- obligația de raportare de către persoanele juridice în cazul ridicărilor de valută în numerar din conturi deschise la instituții de credit, pentru plăți către nerezidenți a căror valoare este egală sau mai mare de 50.000 euro;
- obligația de raportare pentru plățile efectuate în cadrul unui acreditiv, pentru plăți a căror valoare este egală sau mai mare de 50.000 euro;
- obligația de raportare pentru orice încasare de la nerezidenți, a cărei valoare este egală sau mai mare de 50.000 euro; și
- obligația persoanelor juridice rezidente care au conturi deschise în străinătate de a raporta tranzacțiile efectuate prin aceste conturi.

Ca o consecință a eliminării acestor obligații de raportare au fost excluse și anexele relevante care includeau formularele de raportare.

Modificări privind obligația de raportare a instituțiilor de credit

Potrivit Regulamentului 6/2016, instituțiile de credit sunt exonerate de obligația de a raporta la BNR, lunar, datele și informațiile cuprinse în formularele Declarație de plată externă și Declarație de încasare externă.

Instituțiile de credit au în continuare obligația de raportare a totalității sumelor de încasat și sumelor de plătit în relațiile cu nerezidenții până la data de 20 a lunii următoare celei pentru care se face raportarea, cu excepțiile prevăzute de Regulamentul 4/2014 (astfel cum a fost modificat ulterior), indiferent de valoarea acestor operațiuni, pragul valoric de 50.000 EUR (fie o sumă egală sau mai mare decât suma de 50.000 EUR) fiind eliminat.

Instituțiile financiare sunt obligate în continuare să raporteze informațiile, în conformitate cu listele de indicatori din Anexa V.3.

Casele centrale ale cooperativelor de credit vor raporta centralizat toate datele și informațiile statistice menționate în paragraful de mai sus, atât pentru operațiunile proprii, cât și pentru cele ale cooperativelor din rețea. Conform reglementării anterioare, casele centrale raportau doar operațiunile de natura balanței de plăți.

Modificări privind Autoritatea de Supraveghere Financiară

Regulamentul 6/2016 a abrogat prevederea legală care stabilea obligația Autorității de Supraveghere Financiară de a raporta datele și informațiile statistice la Banca Națională a României.

Excepția de neconstituționalitate a dispozițiilor Legii nr. 77/2016

În ziua de 25 octombrie 2016, Plenul Curții Constituționale, investit în temeiul art. 146 lit. d) din Constituția României și a art.29 din Legea nr. 47/1992 privind organizarea și funcționarea Curții Constituționale, a luat în dezbateră excepția de neconstituționalitate a dispozițiilor Legii nr. 77/2016 privind darea în plată a unor bunuri imobile în vederea stingerii obligațiilor asumate prin credite, în ansamblul său, și în mod special ale art. 1 alin. (3), art. 3,

art. 4, art. 5 alin. (2), art. 6, art. 7, art. 8, art. 10 și art. 11 din aceasta.

În urma deliberărilor, Curtea Constituțională, cu unanimitate de voturi:

1. A admis excepția și a constatat că sintagma „*precum și din devalorizarea bunurilor imobile*” din art.11 teza întâi din Legea nr.77/2016 privind darea în plată a unor bunuri imobile în vederea stingerii obligațiilor asumate prin credite, este neconstituțională.

2. A admis excepția și a constatat că prevederile din art.11 teza întâi raportate la art.3 teza a doua, art.4, art.7 și art.8 din Legea nr.77/2016 privind darea în plată a unor bunuri imobile în vederea stingerii obligațiilor asumate prin credite, sunt constituționale în măsura în care instanța judecătorească verifică condițiile referitoare la existența impreviziunii.

3. A respins, ca inadmisibilă, excepția de neconstituționalitate a prevederilor art.11 teza întâi raportate la dispozițiile art.3 teza întâi, precum și excepția de neconstituționalitate a prevederilor art.11 teza a doua din Legea nr.77/2016 privind darea în plată a unor bunuri imobile în vederea stingerii obligațiilor asumate prin credite.

4. A respins, ca neîntemeiată, excepția de neconstituționalitate a prevederilor art.11 teza întâi raportate la celelalte dispoziții din Legea nr.77/2016 privind darea în plată a unor bunuri imobile în vederea stingerii obligațiilor asumate prin credite, și a constatat că acestea sunt constituționale, prin raportare la criticile formulate.

Declararea ca neconstituțională a sintagmei „*precum și din devalorizarea bunurilor imobile*” (menționată la pct.1) din art.11 teza întâi din Legea nr.77/2016 a avut în vedere faptul că devalorizarea bunurilor imobile nu este incidentă, în raport de obiectul contractelor de credit (sume de bani).

Soluția pronunțată de Curtea Constituțională la pct.2 a avut în vedere, în principal, încălcarea art.1 alin.(5), referitoare la calitatea legii, în componenta sa privind cerințele de claritate și previzibilitate a legii și a art.21 – *Accesul liber la justiție* din Constituție.

Respingerea, ca inadmisibilă, a prevederilor menționate la pct.3 a avut în vedere faptul că toate dosarele în care au fost invocate excepțiile de neconstituționalitate vizează contracte de credit încheiate între anii 2007-2009, și anume sub regimul Codului civil din 1864, astfel că aceste prevederi nu au legătură cu soluționarea cauzelor, fiind incident art.29 alin.(1) din Legea nr.47/1992 privind organizarea și funcționarea Curții Constituționale.

Decizia este definitivă și general obligatorie și se comunică celor două Camere ale Parlamentului, Guvernului și instanțelor care au sesizat Curtea Constituțională.

Argumentele reținute în motivarea soluției pronunțate de Plenul Curții Constituționale vor fi prezentate în cuprinsul deciziei, care se va publica în Monitorul Oficial al României, Partea I.

EY: Piața de fuziuni și achiziții din România a scăzut cu aproape 50% în prima jumătate a anului 2016

• România ocupă locul cinci în cadrul țărilor CSE, cu 56

de tranzacții în primul semestru 2016

- **Cei mai activi investitori străini în România provin din Germania, Franța și Polonia**

Piața românească de fuziuni și achiziții a înregistrat o scădere de aproape 50% în primul semestru din 2016, atingând o valoare de 1,1 miliarde USD, față de 2,1 miliarde USD în primul semestru din 2015, conform rezultatelor raportului [EY M&A Barometer](#).

Valoarea totală estimată a tranzacțiilor din regiunea CSE pentru primul semestru din 2016 a fost de 14,1 miliarde USD, cu 14,3% mai mică decât în anul precedent. Această scădere s-a datorat, în primul rând, micșorării numărului de mega tranzacții de peste 1 miliard USD din această perioadă. Deși volumul global al tranzacțiilor a crescut în primul semestru 2016, cele mai multe țări din regiune au cunoscut o scădere a activității M&A în privința numărului de tranzacții.

În prima jumătate a anului 2016 s-au încheiat 655 tranzacții. Republica Cehă a fost cea mai activă țară în termeni de volume ale tranzacțiilor, urmată de Turcia, Polonia și Ungaria. România ocupă locul 5, cu un număr de 56 de tranzacții în primul semestru 2016, cu aproape 30% mai puține față de aceeași perioadă a anului trecut.

„Spre deosebire de aceeași perioadă a anului trecut, când achiziția Unicredit Țiriac Bank a fost cea mai mare tranzacție din Europa Centrală și de Sud-Est, în prima parte a lui 2016 am avut o perioadă de respiro, cu mult mai puține tranzacții de valoare mare anunțate. Există însă un număr de tranzacții în așteptare și un interes în creștere, care vor inversa această scădere temporară,” declară Florin Vasilică, Liderul departamentului de Asistență în Tranzacții a EY România.

Procentul investitorilor financiari a fost cel mai ridicat în Grecia, piață în care au cumulat 40% din totalul tranzacțiilor derulate, urmând Ungaria – cu 39% și Serbia – cu 33%. În

România, doar 18% din investitori au fost investitori financiari.

Piața cehă s-a remarcat, în mod excepțional, printr-o creștere extrem de puternică și în termeni de valoare a tranzacțiilor în primul semestru 2016. În pofida lipsei tranzacțiilor de peste 100 milioane USD, valoarea estimată a tranzacțiilor a crescut cu 74,1% prin comparație cu primul semestru 2015.

Regiunea CSE – dominată de tranzacții interne

Piața de fuziuni și achiziții din regiunea CSE a fost din nou dominată de tranzacții interne în primul semestru din 2016. În 57% din numărul total de tranzacții, cumpărătorul și compania țintă au provenit din aceeași țară. Acest procent marchează o creștere de 9% față de primul semestru din 2015.

Cel mai mare procent al tranzacțiilor *inbound* a fost înregistrat în Croația (64%), urmând în clasament România (cu 61%) și Bulgaria (cu 45%).

În România, cel mai atractiv sector a fost cel industrial, în timp ce în Republica Cehă, Polonia și Bulgaria acesta a fost IT-ul.

În ceea ce privește originea capitalului străin investit în regiunea CSE prin fuziuni și achiziții, investitorii americani și cei vest-europeni au continuat să dețină cele mai mari ponderi în regiune.

În România, cei mai activi investitori străini în prima jumătate a acestui an au provenit din Germania, Franța și Polonia.

Top 10 cele mai mari tranzacții din regiunea CSE în primul semestru din 2016

Compania țintă	Țara de proveniență a companiei-țintă	Cumpărător	Țara de proveniență a cumpărătorului	Valoare tranzacție (milioane USD)
Mars Entertainment Group	Turcia	CJ-CGV și alți investitori	Coreea de Sud	687.0
Echo Prime Properties	Polonia	Redefine Properties Ltd.	Africa de Sud	394.9
SMYK Sp. z.o.o	Polonia	Bridge Capital Group Ltd.	Marea Britanie	264.1
Dawlence	Pakistan	Arcelik	Turcia	258.0
Rönesans Holding	Turcia	International Finance Corporation (IFC)	Statele Unite ale Americii	215.0
getBACK SA	Polonia	Abris Capital Partners	Polonia	214.3
Hotel Villa Magna	Spania	Dogus Holding	Turcia	196.0
Finox Holding	Elveția	Gedeon Richter Plc	Ungaria	193.8
Scitec Holding	Ungaria	Ascendis Health	Africa de Sud	170.0
Ustream	Ungaria	IBM	Statele Unite ale Americii	130.0

Despre barometrul EY

Barometrul EY este un rezumat și o analiză a informațiilor făcute publice și identificate în baze de date reputate, cum ar fi Capital IQ, DealWatch, mergermarket, Zephyr sau bazele proprii de date EY.

Datele au fost procesate pentru regiunea Europei Centrale și de Sud-Est: Bulgaria, Republica Cehă, Croația, Grecia, Ungaria, Polonia, România, Serbia, Slovacia, Slovenia și Turcia. Activitățile și datele legate de fuziuni și achiziții

încclud tranzacții finalizate. Analiza nu include următoarele tipuri de tranzacții: preluarea pachetelor minoritare de acțiuni de către acționarii majoritari, tranzacțiile de pe piețele de capital, achiziții de licențe, acorduri de tip joint-venture, proiecte de investiții de tip greenfield și privatizări.

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.

Halloween-ul schimbării fără metodă

Într-o companie procesul de schimbare pleacă de la lideri. Aceștia concep o strategie de schimbare cu inițiative care se aliniază cu această strategie. Astfel, aceste inițiative sunt răspunsul pe care îl oferă compania la schimbările din mediul de business.

Inițiativele strategice îmbracă forma programelor și proiectelor care sunt, prin natura lor, factori generatori de schimbare. Potrivit unui studiu întreprins pe baza datelor furnizate de platforma Manager Anticriză, rata de eșec a inițiativelor de schimbare în România este de 70%. Una din posibilele cauze ale acestei rate mari de insucces a inițiativelor de schimbare este lipsa aplicării de metodologii relevante pentru implementarea schimbării. Cu ajutorul acestora o companie poate fi și eficientă și relevantă pentru mediul de afaceri de astăzi, deoarece companiile care gestionează eficace inițiativele strategice economisesc bani și își cresc avantajul competitiv în piață.

În România, mediul de afaceri volatil impune un ritm accelerat de schimbare. Managementul schimbării este mai curând subiect de conversație pentru multe companii locale, în timp ce companiile străine aplică metodologii de management al schimbării, valorifică acest instrument de schimbare și câștigă avantaj competitiv.

La nivel global, utilizarea metodologiilor corespunzătoare pentru managementul schimbării a crescut de la 34% în 2003 la 72% în 2015. În acest moment nu avem date similare și pentru România. Tot ce putem spera este ca o cercetare a acestei teme să ne dezvolpeze poza relevantă, astfel încât, pe baza datelor, managementul companiilor românești să-și facă planuri de acțiune mai bune.

Potrivit Project Management Institute, la nivel global, 18% dintre companii spun că sunt foarte eficiente în managementul schimbării. Cu alte cuvinte au metodă, o aplică și aceasta dă rezultate. În același timp 64% dintre companii sunt numai parțial eficiente, iar alte 18% sunt complet ineficiente.

Aceeași sursă menționează că eficiența parțială în implementarea inițiativelor strategice are un impact financiar măsurat de 15%. Adică la fiecare dolar cheltuit pentru o anumită inițiativă strategică – program sau proiect – 15 cenți sunt pierduți. Principalele motive ale acestei pierderi sunt: comunicarea deficitară (59%) și absența leadership-ului (56%).

Practicile de succes identificate în cazul celor 18% dintre companiile respondente care spun că sunt foarte eficiente în managementul schimbării includ:

- Definierea corectă a indicatorilor și obiectivelor de atins – 86%
- Angajamentul asumat al managementului pentru schimbare – 86%
- Stabilirea și comunicarea clară a rolurilor și responsabilităților – RACI – 84%
- Practici și standarde utilizate în managementul proiectelor – 81%
- Susținerea implementării schimbării de către conducerea companiei – 81%

Totuși, maparea acestor practici în strategia schimbării este insuficientă dacă rezultatele nu sunt comunicate întregii organizații. Crearea unui plan de comunicare (68%), implementarea acestuia (64%) și identificarea, măsurarea și comunicarea beneficiilor asociate schimbării (62%) sunt considerați factori esențiali pentru reușită managementului schimbării.

Rezumatul acestei cercetări poate fi subiect de reflecție pentru fiecare dintre managerii companiilor din România. Câte

din cele prezentate mai sus se întâmplă în fiecare companie și cu ce efect? În câte companii există această abordare structurată?

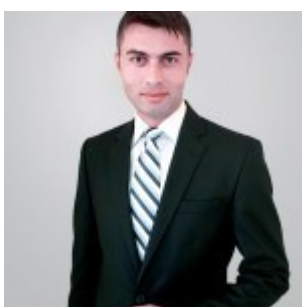
Dacă ne uităm la companii cum sunt General Electric sau Honeywell vom vedea că acestea au reușit să fie ceea ce sunt și pentru că au aplicat metodologii de management al schimbării (Six Sigma în cazul celor două) și au luat în calcul toate aspectele de mai sus.

Există însă și exemple (puține) de companii românești care au o mare capacitate de a gestiona schimbările datorită sistemului de management pe care l-au ales. Un astfel de exemplu este Supremia, producătorul de ingrediente alimentare din Alba care este reper pentru implementarea sistemului gema kaizen în industria alimentară.

Numai că cele povestite mai sus sunt doar prima jumătate a poveștii despre managementul schimbării. Pentru ca povestea să fie completă este necesar să avem în vedere și sustenabilitatea schimbării. Altfel, bantuite de fantoma schimbării companiile vor tremura mereu de groaza eșecului. De aceea, după ce sunt livrate beneficiile formulate la începutul inițiativei strategice, este important ca organizația să le susțină și în viitor.

* * *

Despre autor



Constantin Măgdalina 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 ca vorbitor la numeroase evenimente și conferințe de business.

Documentele încheiate cu persoane juridice străine sau persoane fizice nerezidente se înregistrează la ANAF

Persoanele juridice române și persoanele fizice rezidente au obligația să înregistreze contractele/documentele încheiate cu persoane juridice străine sau persoane fizice nerezidente care execută pe teritoriul României prestări de servicii de natura lucrărilor de construcții, de montaj, activităților de supraveghere, activităților de consultanță, de asistență tehnică și a oricărui altor servicii prestate în România, care generează venituri impozabile, conform art. 8, alin. (8) din Codul Fiscal.

De asemenea, aceeași obligație o au și persoanele juridice străine care desfășoară activitate în România printr-un sediu permanent/sediu permanent desemnat.

ulterioare;

– pentru vehiculele care sunt deținute în comun cu soțiile/soții de persoanele menționate mai sus (pentru un singur mijloc de transport de familie, la alegerea contribuabilului).

În situația deținerii de cote părți din dreptul de proprietate al clădirii, terenului sau mijlocului de transport, pentru cota parte deținută de acești terți nu vor fi aplicate scutiri.

Prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului intră în vigoare începând cu 5 septembrie 2016. Astfel, impozitele mai sus amintite datorate în 2016 vor fi recalulate pentru aceste categorii de contribuabili.

Impozit pe venit

Ordin privind încadrarea în activitatea de cercetare-dezvoltare aplicativă și/sau de dezvoltare tehnologică

(Ordinul comun al Ministerului Educației Naționale și Cercetării Științifice /Ministerul Economiei, Comerțului și Relațiilor cu mediul de afaceri/Ministerul Finanțelor Publice/Ministerul Muncii, Familiei, Protecției sociale și persoanelor vârstnice/Ministerul Agriculturii și Dezvoltării rurale cu nr. 4947/899/2018/1840/906 (în continuare, „Ordin”), publicat în Monitorul Oficial nr. 718/16 septembrie 2016)

Ordinul prevede condițiile care trebuie îndeplinite pentru a beneficia de scutirea de impozit pe veniturile din salarii și asimilate salariilor ca urmare a desfășurării activității de cercetare-dezvoltare aplicativă și/sau de dezvoltare tehnologică.

Vamă

Ordinul președintelui ANAF nr. 2554/2016 privind aprobarea Procedurii de autorizare a importurilor de bunuri în regim de

scutire de taxe vamale de către organizații sau instituții în aplicarea dispozițiilor art. 43-53, art. 57-59, art. 61-80 și ale art. 82 din Regulamentul (CE) nr. 1186/2009 al Consiliului din 16 noiembrie 2009 de instituire a unui regim comunitar de scutiri de taxe vamale, publicat în Monitorul Oficial nr. 712/14 septembrie 2016

Ordinul introduce procedura de autorizare a importurilor de bunuri în regim de scutiri de taxe vamale pentru:

- materiale educaționale, științifice și culturale; instrumente și aparate științifice;
- echipamente importate în scopuri necomerciale de către sau pentru o unitate sau organism de cercetare științifică care își are sediul în afara Uniunii Europene;
- animale de laborator și substanțe biologice sau chimice utilizate în cercetare;
- instrumente și aparate destinate cercetării medicale, stabilirii de diagnostice sau realizării de tratamente medicale;
- substanțe de referință pentru controlul calității medicamentelor;
- mărfurile de uz general importate de organizații de stat sau de alte organizații de binefacere sau filantropice;
- mărfurile destinate persoanelor cu handicap;
- mărfurile importate de organizații de stat sau de alte organizații de binefacere sau filantropice în folosul victimelor catastrofelor;
- cadourile primite în contextul relațiilor internaționale.

Reglementări contabile

Includerea de informații nefinanciare în raportul administratorilor

Ordinul nr. 1938/2016 privind modificarea și completarea unor reglementări contabile din Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1802/2014 și Ordinul viceprim-ministrului, ministrul finanțelor publice, nr. 1286/2012

Entitățile de interes public care aplică Ordinul nr. 1802/2014 pentru aprobarea Reglementărilor contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare anuale consolidate, și care la data bilanțului depășesc criteriul de a avea un număr mediu de 500 de salariați în cursul exercițiului financiar, includ în raportul administratorilor o declarație nefinanciară care conține informații privind aspecte legate în principal de mediu, sociale și de personal, respectarea drepturilor omului, combaterea corupției.

De asemenea, entitățile de interes public care sunt societăți-mamă ale unui grup și care, la data bilanțului pe o bază consolidată, depășesc criteriul de a avea un număr mediu de 500 de salariați în cursul exercițiului financiar, includ în raportul consolidat al administratorilor o declarație nefinanciară consolidată.

Prevederile mai sus menționate sunt aplicabile și societăților reglementate de Ordinul nr. 1286/2012 pentru aprobarea Reglementărilor contabile conforme cu Standardele internaționale de raportare financiară, aplicabile societăților comerciale ale căror valori mobiliare sunt admise la tranzacționare pe o piață reglementată, dacă acestea depășesc la data bilanțului criteriul de a avea un număr mediu de 500 de salariați în cursul exercițiului financiar.

Ordinul nr. 1938/2016 detaliază tipurile de informații care trebuie menționate în declarația nefinanciară. Sunt acceptate și rapoarte separate care conțin minimul de informații menționate în ordin, dacă se respectă anumite condiții privind publicarea acestora.

Prevederile ordinului se aplică începând cu data de 1 ianuarie 2017.

Scheme de ajutor de *minimis*

În luna septembrie 2016, următoarele acte normative în domeniul schemelor de ajutor de *minimis* au fost publicate în

Monitorul Oficial:

- Ordinul viceprim-ministrului, ministrul economiei, comerțului și relațiilor cu mediul de afaceri nr. 915/2016, privind modificarea anexei nr.13 la Procedura de implementare a schemei de ajutor de minimis prevăzută în cadrul Programului pentru dezvoltarea abilităților antreprenoriale în rândul tinerilor și facilitarea accesului acestora la finanțare – START, aprobată prin Ordinul viceprim-ministrului, ministrul economiei, comerțului și relațiilor cu mediul de afaceri nr. 838/2016, publicat în Monitorul Oficial nr. 675 / 1 septembrie 2016;
- Ordinul ministrului fondurilor europene nr. 1.838 / 2016 privind aprobarea schemei de ajutor de minimis „România Start Up Plus”, aferentă Programului operațional Capital uman 2014-2020, axa prioritară 3 „Locuri de muncă pentru toți”, obiectivul specific 3.7 „Creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil nonagricol din zona urbană”, publicat în Monitorul Oficial nr. 710 / 14 septembrie 2016;
- Ordinul ministrului fondurilor europene nr. 1.853 / 2016 privind aprobarea schemei de ajutor de minimis „SOLIDAR-Sprijin pentru consolidarea economiei sociale”, aferentă Programului operațional Capital uman 2014-2020 (POCU 2014-2020), axa prioritară 4 „Incluziunea socială și combaterea sărăciei”, obiectivul specific 4.16 „Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră autosustenabilă”, publicat în Monitorul Oficial nr. 725 / 20 septembrie 2016.

Diverse

Acord între Guvernul României și Cabinetul de Miniștri ai Ucrainei privind exonerarea de la plata taxei de viză pentru eliberarea vizelor de lungă ședere

(Acordul a fost publicat în Monitorul Oficial nr. 689 / 6 septembrie 2016)

Prin acest Acord atât România cât și Ucraina vor elimina

taxele consulare pentru eliberarea vizelor de lunga ședere în favoarea cetățenilor statului celeilalte părți. Acordul intră în vigoare în cea de-a 30-a zi de la data primirii, pe canale diplomatice, a ultimei notificări prin care părțile se informează reciproc cu privire la îndeplinirea procedurilor interne necesare pentru intrarea în vigoare a prezentului acord.

Acordul de schimb de informații între Insula Man și România a intrat în vigoare – 8 septembrie

Pe 8 septembrie 2016, intră în vigoare Acordul între Guvernul României și Guvernul Insulei Man privind schimbul de informații în domeniul fiscal. Acordul intră în vigoare în general din 8 septembrie 2016 pentru aspecte fiscale de natură penală și începând cu 1 ianuarie 2016 în România și 1 aprilie 2016 în Insula Man pentru alte aspecte fiscale.

Hotărârea nr. 75/2016 privind adoptarea opiniei referitoare la Comunicarea Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social European – Către un spațiu unic pentru TVA în UE – Momentul deciziei COM(2016)148

(Hotărârea a fost publicată în Monitorul Oficial nr. 746 / 26 septembrie 2016)

Camera Deputaților adoptă hotărârea în legătură cu Opinia nr. 4c-19/978 (adoptată de Comisia pentru afaceri europene în ședința din 6 septembrie 2016) și, printre altele:

- Salută inițierea unui plan de creare a unui sistem unic, definitiv pentru TVA în UE, care să fie întemeiat pe principiul impozitării în țara de destinație a mărfurilor și consideră că Directiva de TVA ar trebui modificată în așa fel încât importatorul să fie considerat răspunzător pentru pierderea TVA în statul membru de destinație;
- Salută poziția Comisiei Europene referitoare la posibilitatea introducerii taxării inverse generalizate pentru tranzacții interne;

- Consideră că statele membre ar trebui să își simplifice sistemele fiscale naționale pentru a le face mai robuste, mai echitabile și mai eficiente pentru prevenirea, descurajarea și sancționarea evaziunii și fraudei fiscale;
- Consideră că ar trebui întărită cooperarea administrativă între statele membre UE, dar și cu țările din afara Uniunii Europene, privind combaterea evaziunii și fraudei în domeniul TVA;
- Consideră că ar trebui menținută cota standard minimă a TVA de 15% în vigoare în statele membre UE.

Hotărârea nr. 76/2016 privind adoptarea opiniei referitoare la propunerea de Directivă a Parlamentului European și a Consiliului de modificare a Directivei 2013/34/UE în ceea ce privește comunicarea, de către anumite întreprinderi și sucursale, de informații privind impozitul pe profit COM (2016)198

(Hotărârea a fost publicată în Monitorul Oficial nr. 746 / 26 septembrie 2016)

Camera Deputaților adoptă hotărârea în legătură cu Opinia nr. 4c-19/973 (adoptată de Comisia pentru afaceri europene în ședința din 14 septembrie 2016) și, printre altele:

- Constată că inițiativa Comisiei Europene este complementară cu pachetul antievaziune lansat în luna ianuarie a anului în curs;
- Ia act de propunerea de directivă care are în vedere modificarea semnificativă a Directivei 2013/34/UE (Directiva contabilă);
- Consideră că punerea în aplicare internațională a recomandărilor BEPS al OECD prin pachetul antievaziune este o prioritate dar crede că este necesar să se asigure respectarea anumitor interese ale societăților raportoare și, mai ales, să se asigure protecția secretului de afaceri;
- Susține opinia potrivit căreia publicarea impozitului pe profit al marilor societăți comerciale ar consolida

responsabilitatea socială corporativă și ar contribui la prosperitatea țării în care acestea își desfășoară activitatea și la sporirea încrederii publicului în echitatea sistemelor fiscale;

– Recunoaște importanța schimbului automat de informații și susține propunerile Comisiei Europene sub rezerva evaluării impactului acestora din punct de vedere economic și administrativ;

– Susține intervenția Uniunii Europene în sensul unei abordări unice în toate statele membre în materie de raportare financiară.

8 mega tendințe globale în noile tehnologii

Pe fondul unui aflux de invenții și noi tehnologii care au deja impact asupra companiilor și multe altele care se întrevăd la orizont, cum pot executivii să dezvolte strategii eficiente pentru a ține pasul cu aceste tendințe tehnologice globale?

Pentru elaborarea noului raport, [Tech breakthroughs megatrend](#), PwC a evaluat peste 150 de tehnologii la nivel global și a dezvoltat o metodologie pentru identificarea celor mai relevante, atât pentru companii cât și pentru sectoarele industriale în întregime. Rezultatul este un ghid privind “Cele opt tehnologii esențiale” despre care PwC consideră că vor influența cel mai mult afacerile din întreaga lume în viitorul foarte apropiat:

• Inteligența artificială	• Internetul lucrurilor
• Realitatea augmentată	• Roboții
• Tehnologia Blockchain	• Realitatea virtuală
• Dronele	• Printarea 3D

Tehnologiile specifice care vor avea cel mai mare impact asupra fiecărei industrii vor varia, dar PwC consideră că lista celor opt cuprinde tehnologiile cu cel mai mare impact la nivel cros-sectorial și global în următorii ani.

„Economia globală stă în fața unor revoluții tehnologice majore, iar pentru România ar fi un câștig real dacă s-ar număra printre pionierii globali în adoptarea unor astfel de noi tehnologii. Din punctul acesta de vedere, faptul că avem o întârziere în adoptarea unor astfel de tehnologii s-ar putea să fie un avantaj, în sensul în care s-ar putea alege din start implementarea celor mai noi și performante tehnologii, așa cum s-a întâmplat în ceea ce privește cablurile de date folosind fibră optică ce au permis României să fie printre țările cu cea mai mare viteză de internet în bandă largă. Pentru aceasta este nevoie de un mix inteligent de politici publice care să facă din noile tehnologii cheia de boltă a dezvoltării economice a țării” a declarat Florin Deaconescu, Partener, Servicii de Audit, liderul Grupului de Tehnologie din cadrul PwC România.

„La nivel global, cele mai multe companii au pus bazele pentru a adopta noile tehnologii, investind în arii precum social media, comunicații mobile, analiza de date și cloud. Acum este momentul ca directorii să adopte o perspectivă mai largă privind tehnologiile mai avansate care vor avea un impact mai

mare asupra afacerilor”, a adăugat Florin Deaconescu, Partener, Servicii de Audit, liderul Grupului de Tehnologie din cadrul PwC România.

Pentru a ajunge la topul celor opt tehnologii esențiale, PwC a analizat diversele tehnologii pe baza impactului asupra afacerii și viabilității comerciale în următorii cinci până la șapte ani (cel puțin trei până la cinci ani în economiile dezvoltate). Printre criteriile specifice se numără: relevanța unei tehnologii pentru companii și industrii; accesibilitatea la nivel global; viabilitatea tehnică, inclusiv potențialul de a dobândi notorietate la scară largă; dimensiunea pieței și potențialul de creștere; și ritmul investițiilor publice și private.

Ce face ca o descoperire tehnologică să devină un mega trend?

Comaniile continuă să aștepte următoarea „mare noutate”, considerând că o anumită tendință tehnologică fie nu se va ridica la nivelul așteptărilor, fie nu va afecta industria în care activează în anii care vor veni. Însă, în ziua de azi au loc schimbări bruște într-un ritm mai rapid și la un volum mai mare ca oricând. Istoria a demonstrat că inovațiile au înclinat balanța în favoarea inovatorilor. În acest sens, descoperirile tehnologice generează mega tendințele. Omniprezența tehnologiei, din ce în ce mai accesibilă, mai răspândită și cu un impact mai mare, este cea care va accelera adoptarea „celor opt tehnologii esențiale”.

Întrebări cheie și acțiuni pentru executivi

PwC consideră că „cele opt tehnologii esențiale” vor reconfigura modelele de afaceri ale companiilor atât într-o manieră pozitivă, cât și ridicând diferite provocări. În anumite industrii și regiuni, mega tendințele vor influența strategia de afaceri, comportamentul clienților, operațiunile și respectarea reglementărilor. Prin urmare, echipele de conducere ar trebui să găsească răspunsuri eficiente la trei

întrebări fundamentale:

- Avem strategii și procese de inovare durabile?
- Am cuantificat impactul noilor tehnologii asupra afacerii? Dacă nu, cum putem face asta – și cât de repede?
- Avem un plan de adoptare a noilor tehnologii? Dacă da, este actualizat?

Potrivit raportului PwC, directori nu ar trebui să trateze „cele opt tehnologii esențiale” doar ca o listă de sarcini pe care să o delege către Chief Information Officer (CIO) sau Chief Tehnology Officer (CTO). Analiza noilor tehnologii și cuantificarea impactului acestora cât și planificarea în vederea adoptării lor ar trebui să fie mai degrabă o parte esențială a strategiei unei companii.

Înainte de a elabora o strategie de inovare și de a explora și analiza impactul noilor tehnologii, executivii ar trebui să învețe (sau să se re-familiarizeze) cu acestea și cu potențialul lor. Vă invităm să vizitați pagina web www.pwc.com/TechMegatrend și să descărcați raportul complet.

EY raportează venituri globale record în 2016, în creștere cu 9%

La nivel global, veniturile EY au înregistrat o creștere de 9% în monedă locală în anul fiscal 2016 (care s-a încheiat pe 30 iunie 2016), comparativ cu anul fiscal precedent. Pentru aceeași perioadă, veniturile EY România au crescut cu 15%.



“Rata de creștere susținută din ultimii ani este rezultatul calității și al valorii pe care oamenii noștri le aduc în piață. Investițiile importante pe care le-am făcut în echipa noastră și în noile tehnologii ne-au permis să răspundem cerințelor unui mediu de business dinamic”, a declarat Bogdan Ion,

Country Managing Partner, EY România.

Toate liniile de servicii EY de la nivel internațional au marcat o creștere solidă în anul financiar 2016: serviciile de audit au crescut cu 4,8%; asistența în afaceri cu 13,1%; consultanță fiscală cu 9,6% și serviciile de asistență în tranzacții (TAS) cu 14,2%.

În linie cu strategia companiei de a se concentra pe inovație, firmele membre EY au făcut 26 de achiziții strategice în anul financiar 2016, care sunt în măsură să aducă în piață abilități și servicii profesionale extinse. Alianțele, inclusiv cele șapte noi acorduri semnate în anul financiar 2016, joacă de asemenea un rol important în facilitarea accesului organizației globale EY la produsele și competențele din piață. Alături de acestea, noua divizie globală EY dedicată problematicii inovării, înființată în anul financiar 2016, are misiunea de a asista companiile în integrarea și implementarea tehnologiilor de vârf din robotică și inteligență artificială. EY continuă, în același timp, programul său de investiții de 450 de milioane de dolari în dezvoltarea de servicii inovatoare privind calitatea auditului, aspect fundamental pentru încrederea investitorilor.

Creștere continuă în toate zonele geografice, în industrii și piețe cheie

Veniturile EY (29,6 miliarde de USD) au crescut în toate cele patru zone geografice în care activează: în cele două Americi cu 9,7%; în Europa, Orientul Mijlociu, India și Africa (EMEIA)

cu 7,5%; în Asia-Pacific cu 12,5%, iar în Japonia cu 6,4%.

La nivelul piețelor emergente în care operează, EY a înregistrat, pentru al doilea an consecutiv, o creștere solidă, de două cifre. Creșterea totală a ajuns la 12,8% (devansând valoarea de 12,3% obținută în anul fiscal 2015), în pofida condițiilor economice dificile care au continuat să marcheze economiile din piețele cheie.

Cele mai bune rezultate au fost înregistrate în India (18,4%), China (14,6%) și Brazilia (12%), în condițiile în care firma EY asociată din Brazilia a fost unul dintre sponsorii Jocurilor Olimpice de la Rio din 2016 și a fost furnizorul oficial de servicii profesionale pentru Comitetul de Organizare al JO de la Rio.

Cele mai solide creșteri ale veniturilor EY au fost înregistrate în cinci sectoare cheie. Creșterea de două cifre înregistrată de industria bancară, piețele de capital și sectorul asigurărilor a avut la bază o cerere puternică pentru servicii suport destinate schimbărilor de reglementare, securitate cibernetică, transformare digitală și tehnologie financiară.

În sectorul tehnologic, cele mai mari venituri au fost înregistrate de serviciile pentru fuziuni și achiziții, urmate de serviciile pentru procese de transformare impuse de tehnologiile emergente inovatoare și de creșterea solicitărilor clienților pentru servicii suport pentru economie partajată.

Creșterea înregistrată în sectoarele de sănătate și de sectorul guvernamental și de servicii publice a avut la bază serviciile suport pentru transformare și reglementare, precum și noi angajamente în domenii cum ar fi robotica sau analiza de date.

Cel mai atractiv angajator din domeniul serviciilor profesionale

În anul fiscal 2015-2016, EY a investit peste 500 de milioane USD în formarea propriilor echipe, înregistrând aproape 12 milioane de ore alocate procesului de învățare pentru propriii angajați, ceea ce înseamnă o creștere de 3 milioane de ore comparativ cu perioada similară precedentă.

EY a fost votat cel mai atractiv angajator din domeniul serviciilor profesionale din întreaga lume. De asemenea, EY se înscrie în top trei cei mai atractivi angajatori la nivel global, în clasamentul anual Universum – World's Most Attractive Employer. Compania a fost recunoscută ca una dintre cele mai bune multinaționale din lume care oferă un mediu de lucru plăcut.

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.