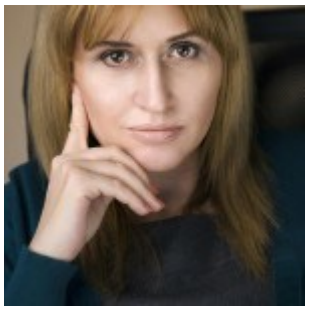
România a urcat pe locul 50 în clasamentul global Paying Taxes 2017 calculat de PwC

România a urcat 5 poziţii până pe locul 50 în clasamentul global PwC Paying Taxes 2017, care măsoară uşurinţa plăţii taxelor şi impozitelor pentru o companie tipică în 190 de economii din întreaga lume.



„Se observă că multe dintre statele din Europa Centrală şi de Est au făcut progrese în ultimul an în ceea ce priveşte uşurarea plăţii taxelor. Astfel, Cehia a făcut un salt de pe locul 122 până pe poziţia 53 în clasament, Polonia a urcat de pe locul 58 pe poziţia 47, Slovacia a urcat de pe locul 73 pe 56, Ungaria a urcat de pe locul 95 pe 77, iar Bulgaria de pe 88 pe 83. O evoluţie spectaculoasă a avut şi Moldova, care a urcat pe poziţia 31 în clasamentul Paying Taxes, faţă de locul 78 înregistrat anul trecut. Acest lucru subliniază că suntem într-o competiţie regională din ce în ce mai intensă privind uşurarea plăţii taxelor şi a reducerii poverii fiscale, iar România ar trebui să continue şi să intensifice ritmul măsurilor fiscale pozitive luate în ultimii ani pentru a se poziţiona ca o destinaţie mai atractivă pentru investiţii”, consideră Mihaela Mitroi, Liderul Departamentului de Consultanţă Fiscală şi Juridică, PwC România.

În privinţa **ratei totale de impozitare**, care măsoară ponderea taxelor şi contribuţiilor suportate de către o firmă ca procent din profit, acesta a fost de 38,4% în România în ediţia din acest an, sub media statelor din Uniunea Europeană (40,3%) şi cea globală (40,6%).

Tax Magazine nr. 10 octombrie 2016

- **Cosmin Flavius Costaș**
  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 iei pulsul schimbării?

Autor: Constantin Măgdălina, Expert, Tendințe și tehnologii emergente



Schimbarea fără rezultate măsurabile și aliniate 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 x 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 capabilitățile 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 agreați sunt respectați pentru suma promisă.

Dacă acceptăm Lean Six Sigma ca metodologie de project 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 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.

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, învestit în temeiul art. 146 lit. d) din Constituţia României şi a art.29 din Legea nr. 47/1992 privind organizarea şi funcţionarea Curţii Constituţionale, a luat în dezbatere excepţia 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 şi 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 obligaţiilor asumate prin credite, este neconstituţională.

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 şi art.8 din Legea nr.77/2016 privind darea în plată a unor bunuri imobile în vederea stingerii obligaţiilor asumate prin credite, sunt constituționale în măsura în care instanța judecătorească verifică condiţiile referitoare la existenţa impreviziunii.

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

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

Declararea ca neconstituţională a sintagmei *„precum şi din devalorizarea bunurilor imobile”* (menţionată 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).

Soluţia pronunţată de Curtea Constituţională la pct.2 a avut în vedere, în principal, încălcarea art.1 alin.(5), referitoare la calitatea legii, în componenta sa privind cerinţele de claritate şi previzibilitate a legii şi a art.21 – *Accesul liber la justiţie* din Constituţie.

Respingerea, ca inadmisibilă, a prevederilor menţionate la pct.3 a avut în vedere faptul că toate dosarele în care au fost invocate excepţiile de neconstituţionalitate vizează contracte de credit încheiate între anii 2007-2009, şi anume sub regimul Codului civil din 1864, astfel că aceste prevederi nu au legătură cu soluţionarea cauzelor, fiind incident art.29 alin.(1) din Legea nr.47/1992 privind organizarea şi funcţionarea Curţii Constituţionale.

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

Argumentele reţinute în motivarea soluției pronunţate de Plenul Curţii Constituţionale vor fi prezentate în cuprinsul deciziei, care se va publica în Monitorul Oficial al României, Partea I.

EY: Piaţa de fuziuni şi achiziţii din România a scăzut cu aproape 50% în prima jumătate a anului 2016

- **România ocupă locul cinci în cadrul ţărilor CSE, cu 56**

de tranzacţii în primul semestru 2016

- **Cei mai activi investitori străini în România provin din Germania, Franţa şi Polonia**

Piaţa românească de fuziuni şi achiziţii a înregistrat o scădere de aproape 50% în primul semestru din 2016, atingând o valoare de 1,1 miliarde USD, faţă de 2,1 miliarde USD în primul semestru din 2015, conform rezultatelor raportului EY *M&A Barometer*.

Valoarea totală estimată a tranzacţiilor 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 tranzacţii de peste 1 miliard USD din această perioadă. Deşi volumul global al tranzacţiilor a crescut în primul semestru 2016, cele mai multe ţări din regiune au cunoscut o scădere a activităţii M&A în privința numărului de tranzacţii.

În prima jumătate a anului 2016 s-au încheiat 655 tranzacţii. Republica Cehă a fost cea mai activă ţară în termeni de volume ale tranzacţiilor, urmată de Turcia, Polonia şi Ungaria. România ocupă locul 5, cu un număr de 56 de tranzacţii în primul semestru 2016, cu aproape 30% mai puţine față de aceeaşi 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 Asistenţă în Tranzacţii 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% şi Serbia – cu 33%. În

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

Piaţa cehă s-a remarcat, în mod excepțional, printr-o creştere extrem de puternică şi în termeni de valoare a tranzacţiilor în primul semestru 2016. În pofida lipsei tranzacţiilor de peste 100 milioane USD, valoarea estimată a tranzacţiilor a crescut cu 74,1% prin comparaţie cu primul semestru 2015.

Regiunea CSE – dominată de tranzacţii interne

Piaţa de fuziuni și achiziții din regiunea CSE a fost din nou dominată de tranzacţii interne în primul semestru din 2016. În 57% din numărul total de tranzacţii, cumpărătorul şi compania țintă au provenit din aceeaşi ţară. Acest procent marchează o creştere de 9% faţă de primul semestru din 2015.

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

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

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

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

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

Compania ţintă	Ţara de proveniență a companiei-ţintă	Cumpărător	Ţara de proveninență a cumpărătorului	Valoare tranzacţie (milioane USD)
Mars Entertainment Group	Turcia	CJ-CGV şi alţi 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 şi o analiză a informaţiilor făcute publice şi 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 şi de Sud-Est: Bulgaria, Republica Cehă, Croaţia, Grecia, Ungaria, Polonia, România, Serbia, Slovacia, Slovenia şi Turcia. Activităţile şi datele legate de fuziuni şi achiziţii

înclud tranzacţii finalizate. Analiza nu include următoarele tipuri de tranzacţii: preluarea pachetelor minoritare de acţiuni de către acţionarii majoritari, tranzacţiile de pe pieţele de capital, achiziţii de licenţe, acorduri de tip joint-venture, proiecte de investiţii de tip greenfield şi privatizări.

****

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.

Halloween-ul schimbării fără metodă

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

Iniţiativele strategice îmbracă forma programelor şi 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 iniţiativele strategice economisesc bani şi îşi cresc avantajul competitiv în piaţă.

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 developeze 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 şi aceasta dă rezultate. În același timp 64% dintre companii sunt numai parțial eficiente, iar alte 18% sunt complet ineficiente.

Aceeaşi sursă menționează că eficiența parțială în implementarea iniţiativelor strategice are un impact financiar măsurat de 15%. Adică la fiecare dolar cheltuit pentru o anumită iniţiativă strategică – program sau proiect – 15 cenţi sunt pierduţi. Principalele motive ale acestei pierderi sunt: comunicarea deficitară (59%) şi absenţa leadership-ului (56%).

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

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

Totuși, maparea acestor practici în strategia schimbării este insuficientă dacă rezultatele nu sunt comunicate întregii organizaţii. Crearea unui plan de comunicare (68%), implementarea acestuia (64%) şi identificarea, măsurarea şi comunicarea beneficiilor asociate schimbării (62%) sunt consideraţi factori esenţiali pentru reuşită managementului schimbării.

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

din cele prezentate mai sus se întamplă 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 gemba kaizen în industria alimentară.

Numai că cele povestite mai sus sunt doar prima jumătate a poveştii 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 iniţiativei strategice, este important ca organizația să le susţină și în viitor.

* * *

Despre autor



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.

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

Persoanele juridice române și persoanele fizice rezidente au obligaţia 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 construcţii, de montaj, activităţilor de supraveghere, activităţilor de consultanţă, de asistenţă tehnică şi a oricăror 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 desfăşoară activitate în România printr-un sediu permanent/sediu permanent desemnat.

Înregistrarea documentelor menționate anterior, indiferent de durata lor, se efectuează la organul fiscal competent, prin depunerea Declarației 017. Contribuabilii mari și mijlocii fac excepție și au obligația înregistrării documentelor la organul fiscal central competent pentru administrare.
În acest sens, s-a întocmit "Proiectul de ordin al preşedintelui Agenţiei Naţionale de Administrare Fiscală privind procedura de înregistrare a contractelor/documentelor încheiate între persoane juridice române, persoane fizice rezidente, precum şi persoane juridice străine care desfăşoară activitate în România printr-un sediu permanent/sediu permanent desemnat, şi persoane juridice străine sau persoane fizice nerezidente".

Buletin legislativ. Septembrie 2016

Modificări ale Codului Fiscal

Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 46/2016 pentru completarea Legii nr. 227/2015 privind Codul fiscal, publicată în Monitorul Oficial nr. 685/5 septembrie 2016

Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 46/31 august 2016 modifică anumite prevederi incluse în Codul fiscal, care reglementează taxele locale. Mai exact, au fost introduse noi scutiri pentru impozitul pe clădiri, terenuri și vehicule, după cum urmează:
– pentru clădiri și terenuri deținute în comun de veterani de război sau văduve de război cu soțiile/soții;
– pentru clădirea folosită ca domiciliu și terenul aferent deținute de persoane persecutate din motive politice sau etnice și care sunt subiectul prevederilor art. 1 din Decretul-lege nr. 118 /1990 sau ale art. 1 din Ordonanța Guvernului nr. 105/1999, cu modificările şi completările

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 situaţia deţinerii de cote părţi din dreptul de proprietate al clădirii, terenului sau mijlocului de transport, pentru cota parte deţinută de aceşti terţi 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 recalculate 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 condiţiile care trebuie îndeplinite pentru a beneficia de scutirea de impozit pe veniturile din salarii și asimilate salariilor ca urmare a desfăşurării activităţii de cercetare-dezvoltare aplicativă şi/sau de dezvoltare tehnologică.

Vamă

Ordinul preşedintelui 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 informaţii nefinanciare în raportul administratorilor

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

Entităţile de interes public care aplică Ordinul nr. 1802/2014 pentru aprobarea Reglementărilor contabile privind situaţiile financiare anuale individuale şi situaţiile financiare anuale consolidate, şi care la data bilanţului depăşesc criteriul de a avea un număr mediu de 500 de salariaţi în cursul exerciţiului financiar, includ în raportul administratorilor o declaraţie nefinanciară care conţine informaţii privind aspecte legate în principal de mediu, sociale şi de personal, respectarea drepturilor omului, combaterea corupţiei.

De asemenea, entităţile de interes public care sunt societăţi-mamă ale unui grup şi care, la data bilanţului pe o bază consolidată, depăşesc criteriul de a avea un număr mediu de 500 de salariaţi în cursul exerciţiului financiar, includ în raportul consolidat al administratorilor o declaraţie nefinanciară consolidată.

Prevederile mai sus menţionate sunt aplicabile şi societăţilor reglementate de Ordinul nr. 1286/2012 pentru aprobarea Reglementărilor contabile conforme cu Standardele internaţionale de raportare financiară, aplicabile societăţilor comerciale ale căror valori mobiliare sunt admise la tranzacţionare pe o piaţă reglementată, daca acestea depăşesc la data bilanţului criteriul de a avea un număr mediu de 500 de salariaţi în cursul exerciţiului financiar.

Ordinul nr. 1938/2016 detaliază tipurile de informaţii care trebuie menţionate în declaraţia nefinanciară. Sunt acceptate şi rapoarte separate care conţin minimul de informaţii menţionate în ordin, dacă se respectă anumite condiţii 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, comerţului si relaţiilor 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 abilităţilor antreprenoriale în rândul tinerilor şi facilitarea accesului acestora la finanţare – START, aprobată prin Ordinul viceprim-ministrului, ministrul economiei, comerţului şi relaţiilor 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 operaţional Capital uman 2014-2020, axa prioritară 3 „Locuri de muncă pentru toţi", obiectivul specific 3.7 „Creşterea ocupării prin susţinerea 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 operaţional Capital uman 2014-2020 (POCU 2014-2020), axa prioritară 4 „Incluziunea socială şi combaterea sărăciei", obiectivul specific 4.16 „Consolidarea capacităţii întreprinderilor de economie socială de a funcţiona 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 şi Ucraina vor elimina

taxele consulare pentru eliberarea vizelor de lunga şedere în favoarea cetăţenilor statului celeilalte părţi. 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 şi Guvernul Insulei Man privind schimbul de informaţii în domeniul fiscal. Acordul intră în vigoare în general din 8 septembrie 2016 pentru aspecte fiscale de natură penală şi începând cu 1 ianuarie 2016 in România şi 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 şi Social European – Către un spaţiu unic pentru TVA în UE – Momentul deciziei COM(2016)148

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

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

– Salută iniţierea unui plan de creare a unui sistem unic, definitiv pentru TVA în UE, care să fie întemeiat pe principiul impozitării în ţara de destinaţie a mărfurilor şi consideră că Directiva de TVA ar trebui modificată în aşa fel încât importatorul să fie considerat răspunzător pentru pierderea TVA în statul membru de destinaţie;
– Salută poziţia Comisiei Europene referitoare la posibilitatea introducerii taxării inverse generalizate pentru tranzacţii interne;

– Consideră că statele membre ar trebui să îşi simplifice sistemele fiscale naţionale pentru a le face mai robuste, mai echitabile şi mai eficace pentru prevenirea, descurajarea şi sancţionarea evaziunii şi fraudei fiscale;
– Consideră că ar trebui întărită cooperarea administrativă între statele membre UE, dar şi cu ţările din afara Uniunii Europene, privind combaterea evaziunii şi fraudei în domeniul TVA;
– Consideră că ar trebui menţinută 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 şi a Consiliului de modificare a Directivei 2013/34/UE în ceea ce priveşte comunicarea, de către anumite întreprinderi şi sucursale, de informaţii privind impozitul pe profit COM (2016)198

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

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

– Constată că iniţiativa 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 internaţională a recomandărilor BEPS al OECD prin pachetul antievaziune este o prioritate dar crede că este necesar să se asigure respectarea anumitor interese ale societăţilor raportoare şi, mai ales, să se asigure protecţia secretului de afaceri;
– Susţine opinia potrivit căreia publicarea impozitului pe profit al marilor societăţi comerciale ar consolida

responsabilitatea socială corporativă şi ar contribui la prosperitatea ţării în care acestea îşi desfăşoară activitatea şi la sporirea încrederii publicului în echitatea sistemelor fiscale;
– Recunoaşte importanţa schimbului automat de informaţii şi susţine propunerile Comisiei Europene sub rezerva evaluării impactului acestora din punct de vedere economic şi administrativ;
– Susţine intervenţia Uniunii Europene în sensul unei abordări unice în toate statele membre în materie de raportare financiară.

---

8 mega tendinţe globale în noile tehnologii

Pe fondul unui aflux de invenţii şi noi tehnologii care au deja impact asupra companiilor şi multe altele care se întrevăd la orizont, cum pot executivii să dezvolte strategii eficiente pentru a ţine pasul cu aceste tendinţe 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 esenţiale” despre care PwC consideră că vor influenţa cel mai mult afacerile din întreaga lume în viitorul foarte apropiat:

• Inteligenţa artificială	• Internetul lucrurilor
• Realitatea augmentată	• Roboţii
• 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 şi global în următorii ani.

„Economia globală stă în faţa unor revoluţii tehnologice majore, iar pentru România ar fi un câştig 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 şi performante tehnologii, aşa cum s-a întâmplat în ceea ce priveşte cablurile de date folosind fibră optică ce au permis României să fie printre ţările 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 ţării” 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, comunicaţii mobile, analiza de date şi 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 esenţiale, PwC a analizat diversele tehnologii pe baza impactului asupra afacerii și viabilităţii comerciale în următorii cinci până la șapte ani (cel puţin trei până la cinci ani în economiile dezvoltate). Printre criteriile specifice se numără: relevanța unei tehnologii pentru companii şi 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?

Companiile continuă să aştepte următoarea „mare noutate”, considerând că o anumită tendință tehnologică fie nu se va ridica la nivelul aşteptărilor, fie nu va afecta industria în care activează în anii care vor veni. Însă, în ziua de azi au loc schimbări bruşte 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 tendinţele. Omniprezenţa tehnologiei, din ce în ce mai accesibilă, mai răspândită şi cu un impact mai mare, este cea care va accelera adoptarea „celor opt tehnologii esenţiale”.

Întrebări cheie și acțiuni pentru executivi

PwC consideră că „cele opt tehnologii esenţiale” vor reconfigura modelele de afaceri ale companiilor atât într-o manieră pozitivă, cât şi ridicând diferite provocări. În anumite industrii și regiuni, mega tendinţele vor influenţa 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 şi procese de inovare durabile?
- Am cuantificat impactul noilor tehnologii asupra afacerii? Dacă nu, cum putem face asta – şi 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 esenţiale” 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 înveţe (sau să se re-familiarizeze) cu acestea și cu potenţialul lor. Vă invităm să vizitaţi pagina web www.pwc.com/TechMegatrend şi să descărcaţi raportul complet.