

Val de inspecții ANAF la marii contribuabili, publicare criterii risc fiscal, introducere posibilitate contestare control Antifraudă

Autor: Viorel Sboră, Transfer Pricing & DAC6 Partner, ATIPIC Solutions

Chiar dacă, în această perioadă, toți suntem ocupați cu raportări precum SAF-T, E-factura, E-transport, toamna ne-a mai adus pe cap și inspectorii fiscali (în principal la marii contribuabili), așa cum ANAF anunța cu surle și trâmbițe în primăvară.

Un posibil factor favorizator pentru revenirea la normal a activității de inspecție fiscală ar putea fi reluarea accesului la baza de date Orbis/TP Catalyst după aproape 2 ani în care literalmente autoritatea fiscală a avut suspendată licența.

Profit de ocazie pentru a reaminti că marii contribuabili au obligativitatea de a furniza dosarul prețurilor de transfer în maximum 10 zile de la solicitarea de către autoritățile fiscale, iar contribuabilii mici și mijlocii pot primi un termen între 31 și 90 de zile pentru pregătirea dosarului prețurilor de transfer.

În plus, prezint mai jos și câteva dintre modificările/noutățile cu impact în domeniile prețurilor de transfer, inspecțiilor de prețuri de transfer și fiscalității internaționale.

I. Ajustări de prețuri de transfer de doar 580 milioane RON în primul semestru al anului 2022

Conform unui raport de activitate publicat de ANAF, s-au efectuat ajustări de prețuri de transfer de peste 580 milioane RON în primul semestru al anului 2022 (relativ puțin, dacă ne raportăm la ajustări anuale de 2 miliarde RON raportate în anii precedenți).

II. Raportul pentru fiecare țară (CbCR) în parte va trebui făcut public începând cu 2023

Comaniile care depun raportul CbCR (formularul R404) și fac parte din grupuri multinaționale cu cifra de afaceri consolidată peste 750 milioane EUR vor trebui să facă public, din 2023, raportul pentru fiecare țară în parte (Country by Country Reporting sau CbCR) similar modului în care companiile listate publică situațiile financiare.

Reamintesc că România este o semnatară non-reciprocă a acordului de schimb de rapoarte CbCR, iar consecința directă este că orice grup care are compania-mamă în afara UE trebuie să depună raportul CbCR și în România sau într-unul dintre statele membre UE.

III. S-au publicat anumite criterii utilizate în analiza de risc fiscal a contribuabililor

Cu ajutorul celor 21 de criterii nou prevăzute în legislație, contribuabilii pot anticipa mai ușor gradul de risc fiscal.

Noi, la **ATIPIC Solutions**, am dezvoltat în trecut un manual în care aveam deja prezentate o mare parte dintre aceste criterii.

Acum evaluăm posibilitatea de a dezvolta acest manual prin includerea unui număr și mai mare de criterii și cu exemple practice. Înainte de a ne apuca de treabă însă, aș dori să știu dacă pe dumneavoastră vă ajută un astfel de manual, motiv

pentru care vă invit să completați acest formular:
<https://forms.office.com/r/b3k2py72a4>.

IV. De acum se poate contesta rezultatul inspecției Antifraudă

Se va putea dispune refacerea controlului Antifraudă în funcție de concluziile analizării punctului de vedere, principiul de funcționare fiind similar contestațiilor fiscale.

V. Alte noutăți din perioada mai – noiembrie 2022

Pentru mai multe noutăți relevante, vă invit să parcurgeți sumarul executiv, care cuprinde [alte noutăți din perioada august – octombrie 2022](#), respectiv [alte noutăți din perioada mai – iulie 2022](#).

Inflația care ne doare. De unde vine?

Gabriel **Biriș**, avocat, Partener al Biriș Goran SPARL

Sunt convins că mulți sunt tentați să răspundă simplu: inflația este rezultatul crizei energetice generate de „operațiunea specială” a Rusiei în Ucraina. Războiul este, evident, una dintre cauze, dar, așa cum voi explica în cele ce urmează, nicidecum singura.

Să dăm timpul puțin înapoi, până în 2018, an în care România era deja la limita deficitului bugetar de 3% din PIB, limită depășită în anul 2019, când împotriva României s-a declanșat și procedura de deficit excesiv. Parlamentul a aprobat o serie de modificări la Legea pensiilor (Legea nr. 221/2018),

modificări care urmau să crească cheltuielile cu pensiile de la 60 la 140 miliarde de lei, în numai patru ani. Cum pentru creșterea de 80 miliarde de lei (+150%) nu era prevăzută nicio sursă de finanțare, atrăgeam atunci atenția că o astfel de creștere este complet nesustenabilă și că singura metodă de echilibrare a bugetului va fi ajustarea obligației asumate prin (hiper)inflație. A venit!

Tot în anul 2018 am avut și două legi cu privire la supraimpozitarea producției de gaze.

Prima, Legea nr. 73/2018, a aprobat Ordonanța Guvernului nr. 7/2013 și a introdus un prag suplimentar de impozitare de 80% pentru veniturile obținute de producătorii de gaz (în principal Romgaz și Petrom) asupra veniturilor ce depășeau 85 lei/MWh, eliminând și posibilitatea de a deduce investițiile din baza de calcul al acestuia. Rezultatul: din anul 2018 până în anul 2022, în lipsa investițiilor (ce nu mai puteau fi făcute din cauza lipsei ROI), producția de gaze naturale *onshore* și-a accentuat declinul natural și a scăzut cu aproximativ 20%, evident, în favoarea Gazprom, care și-a crescut cota de piață de la sub 5% la peste 20%...

Cea de-a doua, Legea nr. 256/2018 (cunoscută sub numele de „*Legea Offshore*”), a introdus un impozit suplimentar între 15% și 70% pentru veniturile ce urmau a fi obținute de către titularii acordurilor petroliere din Marea Neagră (BSOG, Exxon/Petrom), abrogând clauza de stabilitate prin care statul român garanta acestor investitori că nu va introduce impozite noi sau nu va majora impozitele existente (O.U.G. nr. 160/1999). BSOG a luat totuși decizia de a investi în exploatare și deja scoate cam un miliard mc/an, zăcămintul principal (Neptun) cu o capacitate de cel puțin 10 ori mai mare rămânând încă fără decizie de a investi în exploatare, ceea ce face ca gazul să rămână pe fundul Mării Negre încă cel puțin cinci ani. Mai mult, Exxon s-a retras, Romgaz plătind pentru preluarea participației peste un miliard de dolari.

După cum se vede, decidenții politici de atunci au hotărât că România nu are nevoie de gazul românesc și nici de redevențele pe care acesta le putea aduce...

Ulterior, a venit criza din anul 2020, când guvernele au reacționat dur la pandemie, prin *lockdown-uri* pe care puțini dintre noi le vedeau posibile vreodată. Economia a intrat în „*survival mode*”, oamenii au fost, cu unele excepții, pur și simplu consemnați la domiciliu. Guvernele au tipărit munți de bani pentru a plăti sumele acordate cu generozitate companiilor și angajaților, masa monetară a explodat. Când anul 2021 a adus scăderea presiunii induse de pandemie, oamenii s-au reapucat să consume, să călătorească, să cumpere și altceva decât cele strict necesare, cererea a explodat. Imediat am „descoperit” însă că lanțurile de producție și transport fuseseră grav afectate de *lockdown*. Ceea ce, evident, a dus la explozia prețurilor.

Între timp, Putin a aflat că poate extrem de ușor șantaja și manipula Vestul autosuficient și foarte verde umblând la robinetul conductelor cu gaz, de care Vestul ajunsese extrem de dependent. Asta a și făcut: a redus volumele livrate. Acest fapt a generat explozia prețului la gaz, furnizând-i sumele cu care să-și finanțeze „operațiunea specială” din Ucraina, începută în februarie 2022, creștere ce a adus alte scumpiri, amplificate și de decizii greu de înțeles, precum cea a Germaniei de a-și închide centralele nucleare sau de alinierea prețului energiei electrice la prețul energiei cele mai scumpe...

Mană cerească pentru politicienii noștri, atât pentru cei de la București, cât și pentru cei de la Bruxelles: războiul le-a oferit scuza perfectă pentru greșelile trecutului recent, vinovați pentru toate relele, inclusiv pentru inflație, devenind exclusiv Putin și Rusia lui!

Ce au făcut guvernării noastre?! S-au urcat pur și simplu pe „val” și l-au folosit în modul cel mai cinic cu putință, în

propriul interes. Avea Guvernul nostru nevoie de inflație? Evident, așa cum atrăgeam atenția încă din anul 2018, fără inflație era imposibil să ajusteze deficitul, ajustare fără de care inclusiv fondurile UE pot fi blocate. Inflația acționează în favoarea Guvernului din două direcții: crește veniturile din TVA și depreciază valoarea obligațiilor asumate (pensii, salarii etc). Iar inflația este puternic alimentată de creșterea prețurilor la gaze și la energie electrică, fără de care nimic nu se produce, nimic nu se mișcă.

La începutul lui februarie 2022 (înainte de război) am calculat și arătat că statul este principalul beneficiar al creșterii prețului la gaze, nici mai mult nici mai puțin de 95% din întreaga creștere de preț ajungând, prin intermediul redevențelor, al impozitului suplimentar, al impozitului pe profit și al dividendelor, în propria vistierie. 95 %!!! Mai nou, aproximativ același procent este colectat și din creșterile de preț la energie electrică, din aprilie 2022 guvernul instituind și un impozit de 80% pentru producătorii de energie electrică, prin O.U.G. nr. 27/2022. Să nu uităm și că principalii producători de gaz și energie electrică sunt, în mare parte, deținuți tot de stat...

Din grija pentru cetățenii săi, statul a plafonat prețul la gaze și la energie electrică atât pentru consumatorii casnici, cât și pentru companii, promițând furnizorilor compensarea diferenței dintre prețul pieței și prețul compensat. Cât? Pentru 6 luni, oricât! Ce a făcut „prețul pieței”? Evident, a urcat la cer, alimentând încă și mai mult inflația. Până când să vină sumele promise de stat, furnizorii s-au împrumutat de la bănci ca să poată plăti traderilor „prețul pieței”. Traderii, pe care tot onor statul a uitat să-i impoziteze, și-au încasat miliardele de la furnizori, care le-au luat de la bănci, care acum așteaptă ca statul să plătească furnizorilor nici nu se știe cât... *By the way*, statul a încasat, numai pe primele 9 luni, vreo 30 miliarde de lei suplimentar din redevențele și impozitele pe gaze, energie electrică și TVA

(pe inflație), fără să și plătească furnizorilor ce le datora (câteva zeci de miliarde, nu știm încă exact cât). Bani pe care nici nu i-a pus deoparte, deficitul pe primele 9 luni fiind de 41,7 miliarde de lei, cu doar 2,5 miliarde de lei sub deficitul bugetat (deși, cum spuneam, încasările suplimentare din inflație se apropie de 30 miliarde de lei)...

Să recapitulăm:

- statul a descurajat și descurajează, prin supraimpozitare, investițiile în creșterea producției de gaze și energie electrică;
- statul este, de departe, marele câștigător al prețurilor la gaze și energie electrică, prin impozitare directă și dividende;
- statul încasează sume consistente și din TVA suplimentar, ca urmare a creșterii prețurilor pentru cetățeni (atât la energie, cât și la restul);
- statul câștigă și din inflație, pentru că își reduce obligațiile asumate la pensii și salariile bugetarilor.

Ce credeți că va rezulta din acest imens conflict de interese în care statul nostru a intrat cu proprii săi cetățeni? În niciun caz ceva bun pentru noi...

Sună a apocalipsă? Nicidecum, trebuie doar să înțelegem ce (ni) se întâmplă ca să ne putem pregăti pentru ce va veni.

Particularitățile economiei de război pentru România, o

Țară din flancul estic al NATO

Autor: Mihai Petre, Director, Comerț Internațional, EY România

Orice analiză a evoluției conflictului de la granița de nord a României, declanșat în urmă cu opt luni, va scoate în evidență cel puțin patru nevoi esențiale ale economiei naționale: (1) nevoia de echipamente militare, muniție și alte accesorii de tehnică militară; (2) nevoia de infrastructură – portuară, aviatică, căi ferate, autostrăzi, energie, telecomunicații; (3) nevoia de securitate cibernetică, pentru a face față potențialelor atacuri cibernetice asupra infrastructurii critice de telecomunicații, energie și, nu în ultimul rând, (4) nevoia de resurse umane calificate.

Întrebarea care se naște este cum ar putea beneficia, în acest context, economia românească de nevoile inerente care se nasc într-o astfel de perioadă, când în joc sunt angrenate entități europene și globale?

Astăzi, **nevoia României de echipamente militare sofisticate**, de ultimă generație, poate fi satisfăcută doar prin achiziții externe. Vrem-nu vrem, ne place sau nu, aceasta este realitatea, astăzi, în România. Avem însă ocazia să folosim acest aspect în favoarea noastră, oferindu-ne disponibilitatea de a contribui treptat la producția acestora, pas cu pas. România este o țară cu tradiție în industria grea, în producția de oțeluri speciale, construcția de nave, aeronave, chiar și de tehnică militară de bază. Mai mult, România și-a dovedit cu brio capabilitățile ingineresti și de producție efectivă în ultimii 20 de ani în multe industrii (de exemplu, industria auto și cea navală), începând cu operațiuni simple de asamblare a diverselor componente și ajungând astăzi la realizarea integrală a produselor sofisticate.

Cu un astfel de CV și cu un buget de apărare de 5,5 miliarde euro anual (din care aproape 2 mld. euro destinate echipamentelor militare), România poate să-și arate disponibilitatea de a contribui la producția, mentenanța și dezvoltarea de tehnică militară sofisticată, sub umbrela unor parteneriate strategice. Aceasta este menirea conceptului de *offset*, în baza căruia România își poate dezvolta în mod sustenabil, pe termen lung, capacitățile de producție de tehnică militară. Avem exemple de succes în acest sens, printre țările învecinate nouă din Uniunea Europeană și acest succes transcende considerabil și în zona civilă.

Nevoia de infrastructură – portuară, aviatică, căi ferate, autostrăzi, energie, comunicații – pentru a permite mobilizarea, livrarea, poziționarea de echipamente militare, aprovizionarea și utilizarea acestora în timp record.

Nu este niciun secret că România suferă enorm la capitolul infrastructură. Însă fondurile mobilizate de urgență în aceste opt luni, pentru diferite obiective, cum ar fi reabilitatea căilor ferate din Portul Constanța (peste 1 miliard de euro), de exemplu, arată că autoritățile sunt hotărâte să schimbe aceste minusuri de infrastructură, absolut esențiale în funcționarea economiei, deopotrivă pe timp de pace sau pe timp de război, relativ urgent, în perioada imediat următoare. Trecerea la o infrastructură modernă va genera, de altfel, beneficii în lanț asupra întregii economii a României, cu efect mai pronunțat în zonele mai puțin dezvoltate din estul țării.

Nevoia de securitate cibernetică pentru a face față atacurilor cibernetice asupra infrastructurii critice de telecomunicații, energie și altele.

Dintre toate nevoile menționate până acum, România stă cel mai bine la capitolul securitate cibernetică ca potențial contributor la creșterea și dezvoltarea acestui segment deosebit de important. Pe lângă poveștile de succes la nivel

mondial din zona IT pornite din România, capacitățile reale ale României în acest sector sunt dovedite de înființarea în România a două centre de testare a tehnologiilor inovatoare, ca parte din acceleratorul de inovare al NATO – Defence Innovation Accelerator of the North Atlantic (DIANA), și anume Centrul de Excelență de Inteligență Artificială de la Politehnica și Institutul de Cercetări Aeronautice de lângă Turbo Mecanica (INCAS), precum și a Centrului European de Securitate Cibernetică. Fondurile disponibile în cadrul unor astfel de programe, atât la nivel de NATO, cât și dinspre Agenția Europeană de Apărare (European Defence Agency – EDA), vor schimba semnificativ industria IT din România în următorii 3-5 ani.

Nevoia de resurse umane calificate. Războiul modern se bazează pe militari profesioniști, România fiind a zecea putere în rândul țărilor membre NATO ca număr de militari, cu un efectiv de 78.500 militari, în urma Greciei (111.400), Poloniei (122.500), Spaniei (118.200), Italiei (174.800), Germaniei (188.500), Franței (207.100), însă mult peste Ungaria (21.400), Bulgaria (27.400), Cehia (26.900), Olanda (41.600).

Forța umană de elită, însă, nu este totul într-un conflict cum este cel din Ucraina. În spatele frontului, este nevoie de forță de muncă competentă, convertibilă imediat pentru asigurarea necesarului unei economii de război – nevoi specifice de fabricație, lanțuri de aprovizionare reziliente ș.a.m.d. România ar putea să asigure, în mod realist, această nevoie de forță de muncă competentă, luând în calcul diversitatea fabricilor de succes care funcționează aici de 10-15 ani, iar tendința de creștere a numărului acestora din ultimele luni nu poate decât să confirme acest lucru.

În loc de concluzie

Războiul din Ucraina este o dramă umană de proporții uriașe, care a schimbat deja economia națională în ultimele opt luni. Dar schimbarea majoră vă avea loc de acum înainte, cel puțin

pe cele patru nevoi esențiale menționate mai sus. Iar satisfacerea acestora într-o manieră profesionistă, sustenabilă și pe termen lung, va aduce beneficii enorme României, în primul rând pe timp de pace. Cele mai importante de menționat ar fi:

Producția de tehnică militară sofisticată vine cu o cultură a excelenței și a responsabilității pe întregul flux de producție, de la aprovizionare, alegerea furnizorilor, siguranță în muncă, mentenanță a utilajelor, până la producția efectivă, mentenanță ulterioară. Personalul implicat în astfel de proiecte vă duce cu sine această cultură involuntar în lumea din jurul lui, își va pune amprenta asupra modului în care aceștia vor profesa mai departe indiferent de domeniu, civil sau militar. Odată produsă/achiziționată, tehnica militară sofisticată permite utilizarea ei și pe timp de pace în misiuni civile (multirol) – de exemplu, dronele de supraveghere aeriene pot monitoriza și preveni tăierile ilegale de păduri din România, pot ajuta la găsirea rapidă a persoanelor dispărute în zone montane, maritime și alte tipuri de servicii.

Dezvoltarea infrastructurii României pe repede-înainte va aduce o dezvoltare economică fără precedent, în special în zona portuară și în nord-estul României.

Creșterea ponderii în PIB a bugetului de apărare, la 5,5 miliarde euro anual (2,5% din PIB – cel mai mare procent din ultimii 30 de ani), ceea ce va susține categoric businessurile pe orizontală care lucrează și sunt conectate la industria militară. Care înseamnă și locuri de muncă, și intensificarea schimburilor comerciale (import-export) și, de ce nu, dezvoltarea acelor industrii, întrucât vor trebui respectate standarde înalte de calitate și eficiență.

Fonduri suplimentare, alocate de Uniunea Europeană și NATO pentru susținerea diverselor proiecte de apărare comune și implicit a economiei românești, ca și a altor state din

proximitate.

În mod evident, nimeni nu-și dorește conflicte de niciun fel între țările lumii, nici la nivel local, regional sau, mai rău, global. Din păcate însă, acestea se întâmplă din diverse motive, este o realitate pe care, iată, o avem la granița noastră. Însă această conjunctură dificilă a declanșat și o serie de inițiative și proiecte, care aduc beneficii economice României, dar care în mod normal nu ar avea loc sau ar lua mult mai mult timp de implementare.

Tax Magazine nr. 5 septembrie – octombrie 2022

Editorial

- **Gabriel Biriș**

Inflația care ne doare. De unde vine?

De actualitate

- **Laura Vrînceanu**

Noua directivă UE privind sustenabilitatea („CSRD”) devine factor de schimbare

Impozite directe

- **Cristina Spirescu, Gabriela Badea**

Facilitățile fiscale pentru activitățile de cercetare-dezvoltare – un potențial semnificativ la îndemâna României

Impozite indirecte

- **Rita de la Feria**

Frauda fiscală și aplicarea selectivă a legii

- **Luisiana Dobrinescu**

Jurisprudența CJUE (în materia TVA). Efecte

- **Sorin Biban**

Penalitățile contractuale – a fi sau a nu fi (în sfera TVA)

Procedură fiscală

- **Alexandru Comănescu**

Digitalizarea relației cu autoritatea fiscală și colectarea informațiilor în scopuri fiscale. Evoluții și proiecții

Jurisprudență fiscală națională

- **Anca-Mihaela Ion**

Sinteză de jurisprudență fiscală națională

Jurisprudența fiscală a instanțelor europene

- Sinteză hotărârilor în materie fiscală pronunțate de Curtea de Justiție a Uniunii Europene în perioada septembrie-octombrie 2022

Accesați revista [aici!](#)

Ai câștigat un premiu într-o

campanie promoțională? Fii atent la obligațiile fiscale care însoțesc acest câștig

Autori:

- ***Claudia Sofianu, Liderul departamentului de Impozit pe venit și contribuții sociale, EY România***
- ***Cătălina Butan, Manager, Impozit pe venit și contribuții sociale, EY România***

Atragerea și fidelizarea clienților implică din partea comercianților strategii și campanii prin care oferă discounturi, adoptă operațiuni de tip *cashback* sau de „puncte bonus” în tot felul de aplicații create și lansate cu diverse ocazii. Foarte populare sunt și campaniile prin care se oferă premii la cumpărături de peste anumite praguri valorice. Obiectivul principal este acela de creștere a vânzărilor și fidelizare a clienților.

Premiile, ca valoare și formă materială, pun la grea încercare imaginația marketerilor din companii, începând cu voucherele pentru combustibil, excursii și sejururi oferite prin agenții de turism, cumpărături la magazine online sau chiar pentru servicii online de video streaming. Mai mult, cumpărătorii se pot înscrie și la loterie, unde câștigătorii se stabilesc prin tragere la sorți, iar premiile sunt chiar mai valoroase, comparativ cu o campanie obișnuită.

Obligațiile fiscale ce derivă din obținerea unor premii, indiferent de natura lor (în bani sau în obiecte), în astfel de campanii, sunt însă mai puțin cunoscute de către cumpărători. Este foarte important de menționat aici că aceștia pot avea anumite obligații fiscale, tocmai de aceea prima regulă de urmat este să citească în detaliu regulamentul campaniei respective. În egală măsură, implicațiile fiscale

pot apărea și la nivelul comercianților care organizează aceste campanii promoționale.

Astfel, în cazul acordării de către comerciant clienților săi a unor reduceri de preț, dar și a unor materiale publicitare, pliante, mostre și puncte bonus pentru stimularea vânzărilor, aceștia din urmă nu datorează taxe. Reducerile comerciale pot fi atât clasicele discount-uri, dar, în anumite cazuri, și operațiuni de tip cash back sau alte mecanisme similare, care au început să devină tot mai populare.

Cashback (n.n., din engl. *cash* = numerar, *back* = înapoi) este operațiunea prin care clientul primește bani înapoi, în cazul unei promoții sau unei campanii derulate de comerciant, de regulă un procent din suma cheltuită. Sunt două modalități prin care clientul beneficiază de această facilitate: fie prin reducerea operată instant, în momentul cumpărăturii, când obiectul respectiv este achiziționat cu o sumă mai mică față de cea afișată pe etichetă, fie prin acumularea banilor în contul de cumpărător al clientului, astfel încât să poată fi utilizați în viitor.

În substanță, din punct de vedere fiscal, operațiunea de *cashback* poate fi asimilată unei reduceri comerciale, pe de altă parte, ar putea fi considerată și premiu/venit din alte surse, dar aici depinde mult de cum este concepută și implementată fiecare campanie promoțională în parte.

Pe de altă parte, pentru premiile din concursuri și cele acordate pentru promovarea produselor sau serviciilor nu se datorează taxe, dacă valoarea premiului este mai mică de 600 lei. În cazul premiilor de peste 600 lei, organizatorul român al concursurilor/campaniilor trebuie să declare și să plătească un impozit de 10% la diferența dintre valoarea premiului și suma de 600 lei. În această situație, clientul nu datorează alte taxe și nu trebuie să raporteze la autoritățile fiscale premiul obținut, întrucât vorbim despre o reținere la sursă a impozitului datorat.

Legislația privind practicile comerciale pentru promovarea produselor sau serviciilor este complexă. Este important ca aceste campanii să fie atent concepute, pentru a fi pe deplin conforme atât din punct de vedere legal, cât și fiscal, iar cumpărătorii să fie informați despre regimul taxelor și impozitelor datorate. În cazul în care campaniile nu respectă reglementările comerciale în vigoare, impozitul ce trebuie plătit de către organizator pentru premiul acordat ar putea fi de 10%, fără a se mai aplica plafonul neimpozabil de 600 lei. Mai mult, clientul poate, în unele cazuri, să datoreze separat și contribuția de asigurări sociale de sănătate pentru premiul obținut, plafonată însă, potrivit legii, la o anumită valoare.

Campaniile prin care sunt acordate premii cumpărătorilor sunt, de regulă, însoțite de regulamente. Acestea conțin și un capitol dedicat taxelor și impozitelor, unde sunt explicate responsabilitățile fiecărei părți. Cumpărătorul ar trebui să consulte aceste prevederi, înainte să se înscrie în campaniile promoționale, pentru a se proteja împotriva eventualelor încălcări din neștiință sau neinformare.

Nu mai puțin important de știut este faptul că, în cazul premiilor obținute în afara României, de la companii străine, obligația de calcul, declarare și plată a impozitului pentru premiile câștigate se transferă de la plătitor la beneficiarul rezident fiscal român. Premiile taxabile vor fi raportate la autorități, în acest caz, de către cumpărător/participant, prin intermediul declarației unice, cu termen pentru depunere până la data de 25 mai a anului următor celui în care a fost obținut premiul.

Noua Directivă UE privind sustenabilitatea („CSRD”) devine factor de schimbare

- **Directiva UE de raportare corporativă de sustenabilitate (CSRD) modifică actuala Directivă de raportare nefinanciară (NFRD).**
- **Domeniul de aplicare a Directivei este extins considerabil, pentru a se aplica unui număr mai mare de societăți europene și non-europene listate care operează pe piețele reglementate ale UE.**
- **Companiile vor trebui să raporteze în conformitate cu standardele obligatorii de raportare de sustenabilitate ale UE, având o asigurare externă a raportării de sustenabilitate.**
- **Companiile care fac deja obiectul NFRD vor trebui să se conformeze noilor modificări pentru anii fiscali ce încep la sau după 1 ianuarie 2024 (raportând în 2025 datele din 2024).**

Pe data de 10 noiembrie 2022, Parlamentul European a adoptat textul final al Directivei privind raportarea corporativă de sustenabilitate (CSRD), care va impune companiilor ce își desfășoară activitatea în Uniunea Europeană (UE) să facă publice informații și date referitoare la aspecte legate de mediu, social și guvernanță.

Se așteaptă ca, pe 28 noiembrie 2022, Consiliul Uniunii Europene să adopte propunerea, după care aceasta va fi semnată și publicată în Jurnalul Oficial al UE. Directiva va intra în vigoare în a 20-a zi de la publicare. Statele membre vor avea la dispoziție 18 luni pentru a o transpune în legislația națională.

Această decizie va face din UE liderul mondial în materie de

standarde de raportare privind sustenabilitatea, și va avea un impact asupra a aproximativ 50.000 de societăți la nivelul UE (față de 11.700 în prezent).

„Comaniile vor fi obligate să publice mai multe informații legate de sustenabilitate decât oricând, inclusiv informații despre modelele lor de afaceri, strategia și lanțurile de aprovizionare, punându-se un accent deosebit pe conectivitatea dintre declarațiile financiare și cele de sustenabilitate. În România, se preconizează că peste 6.000 de companii vor fi obligate în viitorul apropiat să raporteze informații privind sustenabilitatea, față de aproximativ 750 de companii în prezent. Conducerea acestor companii va trebui să facă schimbări semnificative în ceea ce privește modul în care pregătesc și prezintă informațiile de sustenabilitate, cum ar fi să se asigure că aplică o viziune prospectivă (obiective) și retrospectivă, luând în considerare atât impactul activităților companiei asupra mediului și societății, cât și impactul extern asupra procesului de creare de valoare al companiei (conceptul de «dublă materialitate»)”, spune Laura Vrînceanu (fostă Ciobanu), Senior Manager, Schimbări climatice și sustenabilitate, EY România.

Domeniul de aplicare a Directivei

Comaniile din UE

În primul rând, Directiva se aplică tuturor companiilor listate pe piețele reglementate din UE, cu excepția microîntreprinderilor listate. Întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) listate au termen până la 1 ianuarie 2026 pentru a se conforma cerințelor de raportare, chiar dacă există o clauză de *opt-out* până în 2028. În al doilea rând, se aplică unei „întreprinderi mari” care este fie o societate din UE, fie o filială din UE a unei societăți din afara UE. O „întreprindere mare” este un termen definit în Directiva contabilă și înseamnă o entitate care depășește cel puțin două dintre următoarele criterii:

- cifră de afaceri netă mai mare de 40 de milioane de euro;
- total active mai mari de 20 de milioane de euro;
- 250 de angajați în medie pe parcursul exercițiului financiar.

Ca o a treia categorie, CSRD se aplică companiilor de asigurare și instituțiilor de credit, indiferent de forma lor juridică.

Există, de asemenea, derogări de la aplicarea CSRD. În special, o filială va fi scutită dacă societatea-mamă include filiala în raportul său care respectă CSRD. După cum s-a menționat mai sus, microîntreprinderile listate și IMM-urile nelistate nu intră în domeniul de aplicare, dar pot aplica dispozițiile pe bază voluntară.

Societăți din țări terțe

Societățile non-europene cu activitate substanțială pe piața UE (cifră de afaceri netă de peste 150 de milioane de euro în UE la nivel consolidat) și care au cel puțin o filială (mare sau listată) sau o sucursală (cifră de afaceri netă de peste 40 de milioane de euro) în UE au obligația de a elabora un raport de sustenabilitate la nivel consolidat al companiei finale din țara terță.

Comaniile deja vizate vor trebui să se conformeze normelor modificate începând cu 1 ianuarie 2024.

Normele vor începe să se aplice între 2024 și 2028:

- de la 1 ianuarie 2024: pentru marile întreprinderi (cu peste 500 de angajați) care fac deja obiectul Directivei privind Raportarea Nefinanciară (NFRD), cu rapoarte care trebuie prezentate în 2025;

- de la 1 ianuarie 2025: pentru marile societăți care nu fac în prezent obiectul NFRD (cu peste 250 de angajați și/sau cu o

cifră de afaceri de 40 de milioane de euro și/sau active totale de 20 de milioane de euro), rapoartele urmând să fie prezentate în 2026;

– de la 1 ianuarie 2026: pentru IMM-urile listate și alte întreprinderi, cu rapoarte care trebuie prezentate în 2027. IMM-urile pot opta pentru excludere până în 2028.

Ce vor trebui să facă companiile în practică

Furnizarea de informații suplimentare

Toate informațiile privind sustenabilitatea ar trebui să aplice o perspectivă prospectivă și retrospectivă și ar trebui să fie calitative și cantitative. De asemenea, ar trebui să aibă în vedere orizonturi pe termen scurt, mediu și lung și să ia în considerare întregul lanț valoric al companiei.

Raportare în conformitate cu noile standarde de raportare privind sustenabilitatea

Companiile vor utiliza noile standarde de raportare privind sustenabilitatea pentru a dezvălui informații în cadrul raportului administratorilor, oferind astfel utilizatorilor raportului o imagine integrată a impactului și performanțelor lor în ceea ce privește factorii de mediu, sociali, drepturile omului și guvernanță (ESG).

Se preconizează că, pe 22 noiembrie 2022, Grupul consultativ european pentru raportarea financiară (EFRAG) va publica primul set de standarde europene de raportare privind sustenabilitatea (ESRS), care va fi apoi adoptat de Comisie până în iunie 2023.

Pentru a respecta principiul proporționalității, Comisia Europeană va adopta standarde obligatorii de raportare de sustenabilitate pentru companiile mari și standarde separate, proporționale, pentru IMM-uri.

Utilizare etichetă digitală

Pentru ca informațiile lor privind sustenabilitatea să fie mai ușor de căutat de către utilizatori și mai ușor de citit de către computere, companiile vor fi obligate să își pregătească situațiile financiare și raportul administratorilor într-un singur format XHTML și să marcheze informațiile privind sustenabilitatea, etichetate în conformitate cu o taxonomie digitală.

Evoluția rolurilor comitetelor de audit și ale firmelor de audit

Comitetele de audit vor avea responsabilități sporite în conformitate cu noua directivă. Pe lângă monitorizarea procesului de raportare privind sustenabilitatea și prezentarea de recomandări pentru a asigura integritatea informațiilor privind sustenabilitatea furnizate de companie, acestea vor trebui:

- să monitorizeze eficacitatea sistemelor interne de control al calității și de gestionare a riscurilor și a funcțiilor de audit intern ale companiei;
- să monitorizeze misiunea de asigurare a raportării anuale și consolidate privind sustenabilitatea;
- să informeze organismele administrative sau de supraveghere ale societății cu privire la rezultatul asigurării rapoartelor de sustenabilitate;
- să examineze și să monitorizeze independența auditorilor statutari sau a firmelor de audit.

Rolul firmelor de audit

În conformitate cu CSRD, auditorul statutar al societății, un alt auditor (în funcție de opțiunea statului membru) sau un furnizor independent de servicii de audit (la alegerea statului membru) trebuie să ofere o asigurare limitată cu privire la informațiile privind sustenabilitatea raportate de

către o societate.

Există, de asemenea, opțiunea de a trece la o misiune de asigurare rezonabilă – nivelul de asigurare furnizat pentru informațiile financiare – într-o etapă ulterioară.

Studiu EY: Condițiile volatile accelerează piața mondială a energiei regenerabile

- SUA și China ocupă primele poziții în indexul energiilor regenerabile, pe fondul accelerării de către guverne a programelor în domeniu
- Maroc, Chile și Portugalia depășesc așteptările în noul index
- Acordurile de achiziție de energie ale companiilor rămân solide, în pofida prețurilor ridicate ale energiei și a volatilității pieței

Cel mai recent studiu [EY Renewable Energy Country Attractiveness Index \(RECAI 60\)](#) arată că guvernele din întreaga lume își accelerează programele de energie regenerabilă pentru a contribui la reducerea dependenței de energia importată, în contextul tensiunilor geopolitice și al incertitudinii economice continue. Lansat de Ziua Energiei, în cadrul COP27, RECAI 60 clasifică primele 40 de piețe din lume în funcție de atractivitatea investițiilor și a oportunităților de implementare în energie regenerabilă.

Punctele principale ale studiului

SUA își păstrează prima poziție, datorită Legii privind reducerea inflației, adoptată în august 2022, care este considerată un factor de schimbare a jocului pentru industria americană de hidrogen verde. Pe locul doi, China rămâne angajată în accelerarea tranziției sale în domeniul energiei regenerabile, în timp ce urmărește să reducă emisiile la un nivel maxim, până în 2030 și să atingă un nivel de emisii net zero până în 2060. Germania urcă un loc, până pe poziția a treia, deoarece se așteaptă ca sectorul energiilor regenerabile, stimulat de angajamentul asumat prin pachetul de Paște, să își tripleze expansiunea în decurs de un deceniu.

Marea Britanie, care a pierdut anul acesta prima poziție în topul capacității eoliene offshore instalate în favoarea Chinei, a coborât un loc, ajungând pe locul patru. Cu toate acestea, țara se poate lăuda cu o mare cantitate de energie eoliană offshore, care ocupă un loc important în strategia energetică a guvernului. Țările de Jos au intrat în top 10 al indicelui RECAI, datorită programului lor ambițios de energie curată, care include un obiectiv de 70GW de energie eoliană offshore până în 2050. O poziție notabilă ocupă Grecia, cu o performanță foarte bună, determinată de noile obiective de 15 GW de energie curată nouă până în 2030 și 2 GW de energie eoliană offshore în același interval de timp. Indonezia marchează o nouă intrare în top 40, ca urmare a adoptării unei legislații de încurajare a utilizării energiei regenerabile.

Mihai Drăghici, Director, Consultanță, EY România: „România și-a păstrat poziția în top 30 Corporate Power Purchase Agreement (PPA) index, care acționează ca un indicator pentru potențialul PPA-urilor corporative la nivel de țară. Rezultatele au fost anunțate după o evaluare cuprinzătoare a 100 de piețe în funcție de 12 parametri cheie. Raportul reprezintă o recunoaștere a potențialului pieței locale pentru instrumentele PPA, care pot contribui la reducerea costurilor cu energia și la stabilitatea prețurilor pe termen lung pentru companiile mari consumatoare de energie, oferind în același

timp contractele pe termen lung necesare dezvoltatorilor pentru a finanța noi investiții în surse regenerabile”.

Prezentarea primului clasament RECAI normalizat

RECAI utilizează diverse criterii pentru a compara atractivitatea piețelor de energie regenerabilă, cum ar fi amploarea proiectelor de dezvoltare, care reflectă dimensiunea absolută a oportunității de investiții în domeniul energiei regenerabile. Prin urmare, indicele avantajează în mod natural economiile mari. Această ediție include un nou indice unic ajustat, care ia în calcul produsul intern brut (PIB), prezentând astfel piețele care înregistrează performanțe peste așteptări raportat la PIB-ul lor.

Marocul (în clasamentul RECAI ajustat: 1, clasament RECAI: 19) se folosește de caracteristicile sale topografice pentru a introduce flexibilitate în sistemul său energetic, fiind de așteptat ca energia eoliană să depășească energia solară în următorul deceniu, iar energia hidroelectrică cu stocare prin pompare să fie dezvoltată în zonele sale muntoase. Între timp, hidrogenul verde este considerat un aspect esențial al decarbonizării în Chile (clasament RECAI ajustat: 5, clasament RECAI: 17), care speră să devină un exportator de top al acestui combustibil. Portugalia (clasament RECAI ajustat: 8, clasament RECAI: 25) este un bun exemplu al importanței angajamentului guvernamental în privința energiilor regenerabile.

Indicele PPA: în ciuda condițiilor actuale de pe piață, fundamentele rămân puternice pentru continuarea expansiunii pieței globale

Raportul evidențiază faptul că, după o perioadă prelungită de creștere exponențială – din cauza prețurilor record ale energiei electrice și a volatilității extreme a pieței – volumul de producție de energie electrică angajată prin intermediul acordurilor de achiziție de energie electrică

(PPA) corporative în 2022 va fi mai mic decât în 2021, deși se așteaptă să fie mai mare decât în 2020. Spania rămâne o piață de top a CAEE-urilor, reprezentând până în prezent aproximativ o treime din noua capacitate a CAEE-urilor din Europa în 2022. India sare în top zece în urma schimbărilor de politică energetică pentru a oferi mai multă flexibilitate și claritate pentru contractanți.

Consolidarea rezilienței energetice la nivel mondial

RECAI 60 evidențiază pe mai departe faptul că nevoia de reziliență energetică nu a fost niciodată mai urgentă. Intensificarea producției de energie din surse regenerabile, accelerarea diversificării energiei și creșterea stocării energiei sunt priorități la nivel mondial. Odată cu acestea, apare o altă propunere de testare: cum să accelerăm integrarea în rețele a unor cantități tot mai mari de energie regenerabilă.

Pentru top 40 RECAI, clasamentul RECAI ajustat și indicele PPA, precum și pentru o analiză a celor mai recente evoluții în domeniul energiei regenerabile din întreaga lume, vizitați ey.com/recai.

Studiu EY: Regândirea retailului auto pe măsură ce tinerii continuă să se îndepărteze de reprezentanțe

- 37% din Generația Z ar prefera să cumpere o mașină

online

- **66% din toate grupele de vârstă folosesc instrumente online pentru a cerceta oferta înainte de achiziție**
- **Concesionarul este în continuare important pentru majoritatea cumpărătorilor de mașini, dar este în curs o schimbare demografică**

Viitorul reprezentanțelor auto va avea nevoie de o re-proiectare digitală, pe măsură ce generațiile următoare se vor muta din ce în ce mai mult online, atunci când vine vorba de achiziționarea de vehicule.

Potrivit informațiilor din retail, rezultate din cel mai recent studiu [EY Mobility Consumer Index \(MCI\)](#), care a chestionat 13.000 de cumpărători de automobile din 18 țări, 37% dintre respondenții din Generația Z ar prefera să își cumpere vehiculul online. Doar 13% dintre baby-boomeri spun același lucru, iar procentul crește pentru fiecare generație, cu 20% pentru Generația X și 28% pentru mileniali.

Studiul arată, de asemenea, că instrumentele online de cercetare pentru achiziționarea unui vehicul reprezintă în momentul de față o parte esențială și în creștere a procesului de achiziție, 66% dintre toți cumpărătorii de automobile folosindu-le pentru a aduna informații despre achiziția lor (65% din Generația Z, 69% din mileniali, 66% din Generația X și 60% din baby boomeri).

Cristian Cârstoiu, Partener, Consultanță, Chief Innovation Officer, EY România: *„Odată cu accelerarea tendinței de achiziție online, observăm și schimbări în comportamentul clienților care țin de cumpărarea de obiecte mai personale, precum ceasuri, mașini sau case. Achiziția unei mașini implică mai multe etape, uneori împletind experiențele fizice cu cele online. Așteptarea de a avea experiențe digitale pentru tot ceea ce nu implică atingere fizică devine norma (acces omniprezent la date, la varianta digitală al mașinii și, în curând, plimbări cu mașina în metavers), iar dealerii care vor*

oferi acest lucru generației Z vor fi câștigătorii în noua arenă auto“.

În timp ce datele arată în continuare că mai mult de jumătate dintre cumpărători (57%) intenționează să își cumpere următoarea mașină de la un dealer, consumatorii sunt din ce în ce mai deschiși la utilizarea unor instrumente digitale rapide și convenabile pentru cel puțin o parte din procesul de achiziție. 63% dintre cumpărătorii de vehicule electrice (EV) spun că ar fi interesați să rezerve online un test drive și să calculeze prețul unei mașini noi (61%), de exemplu, în timp ce 52% ar folosi un configurator online pentru a explora specificațiile unei mașini.

Studiu EY: Organizațiile câștigă beneficii financiare neașteptate în urma inițiativelor climatice

- 70% din peste 500 de companii globale raportează un randament financiar mai mare decât se așteptau în urma inițiativelor climatice în beneficiul planetei.
- Aceste rezultate contrazic îngrijorările că acțiunile dedicate climei ar putea afecta performanța financiară, de care se tem o treime dintre companii.
- Majoritatea angajamentelor climatice nu merg suficient de departe sau de repede pentru a se alinia cu obiectivele Acordului de la Paris: mai puțin de jumătate dintre companii plănuiesc să reducă emisiile cu peste 45% sau au stabilit obiective până în 2030.

EY a publicat [2022 Sustainable Value Study](#) – realizat cu peste 500 de directori de sustenabilitate și echivalenți, care reprezintă companii cu o valoare de peste 1 miliard de USD din întreaga lume.

Sondajul relevă faptul că societățile care au luat măsuri decisive pentru climă au beneficiat de o valoare financiară neașteptată în creșterea veniturilor și a profiturilor. Șapte din 10 companii au spus că au înregistrat beneficii financiare care le-au depășit așteptările. Rezultatele studiului arată că acele companii care întreprind cele mai ambițioase acțiuni în domeniul climei înregistrează și cele mai mari beneficii financiare, având de 2,4 ori mai multe șanse de a obține un randament financiar semnificativ mai mare decât se așteptau.

Comaniile care adoptă cele mai îndrăznețe măsuri înregistrează, de asemenea, beneficii pozitive neașteptate în domenii precum păstrarea personalului, recrutarea, percepția brandului și comportamentul de cumpărare al clienților.

Aceste dovezi contrazic temerile multor companii că acțiunile pentru climă le-ar putea afecta performanța financiară. Studiul EY arată că aceste temeri constituie una dintre cele mai importante bariere care împiedică companiile să întreprindă acțiuni suplimentare în domeniul climei. Un procent de 36% dintre participanții la studiu au spus că au fost îngrijorați că aceste acțiuni vor avea un impact negativ asupra performanței financiare a companiei și că le vor reduce capacitatea competitivă pe piață pe termen scurt.

Aceste rezultate sunt de natură să le dea încredere acelor companiilor care nu au anunțat încă planuri ambițioase privind schimbările climatice, prin faptul că se obțin avantaje financiare. Este o situație avantajoasă atât pentru mediul de afaceri, cât și pentru sustenabilitatea globală, care este din ce în ce mai critică, deoarece acțiunile pe care le întreprind companiile acum nu vor merge suficient de departe sau de repede pentru a satisface nevoile planetei, raportat la

obiectivele stabilite prin Acordul de la Paris.

Un procent de 93% dintre companiile intervievate și-au luat un angajament public privind schimbările climatice, dar puțin peste o treime (35%) au un angajament pentru 2030 și mai puțin de jumătate (42%) intenționează să reducă emisiile cu 45% sau mai mult – o reducere de 45% până în 2030 fiind ținta globală stabilită prin Acordul de la Paris, pentru a menține creșterea temperaturii globale în limitele de 1,5°C și 2°C. Doar 11% dintre companiile respondente și-au luat un angajament de zero net.

Massimo Bettanin, Partener, Schimbări climatice și sustenabilitate: *„Principala concluzie a ultimului sondaj EY ar putea părea surprinzătoare, deoarece adesea se consideră că acțiunile de combatere a schimbărilor climatice afectează negativ performanța financiară a companiilor. Dimpotrivă, există o serie de factori care au legătură cu sustenabilitatea și care, dacă sunt bine abordați, pot duce la crearea de valoare. Un rezultat comun al unei strategii solide de sustenabilitate este reducerea costurilor care rezultă din eficiența energetică și a resurselor, minimizarea deșeurilor și reformularea produselor, aspecte deosebit de relevante pentru acele organizații care au un consum intensiv de energie și/sau resurse. În egală măsură, înțelegerea și abordarea cererii și așteptărilor emergente ale clienților pot debloca noi oportunități de piață și pot crește vânzările și veniturile – sau le pot menține. O propunere solidă de sustenabilitate ajută, de obicei, întreprinderea să înțeleagă și să anticipeze mai bine reglementările în evoluție rapidă, preferințele clienților și riscurile fizice și, apoi, să aloce capitalul către oportunități mai promițătoare și mai profitabile pe termen lung. Prin urmare, nu ar trebui să fie o surpriză faptul că întreprinderile care sunt inovative și care integrează pe deplin «sustenabilitatea» în strategia lor de identificare a oportunităților și de atenuare a riscurilor au o pârghie mai bună pentru a obține performanțe financiare*

superioare acum și în viitor“.

Studiu EY & Oxford: Factorul uman determinant pentru succesul transformării organizaționale

Peste 50% dintre cele mai mari companii din lume (parte din top Forbes Global 2.000) au bugetat investiții cu 20% mai mari pentru programe de transformare organizațională în următorii trei ani și 85% dintre lideri au trecut prin cel puțin două procese de transformare organizațională în ultimii ani, arată rezultatele studiului [Transformation Leadership: Humans@Center](#), derulat de EY în colaborare cu Universitatea Oxford – Saïd Business School, care a inclus interviuri cu peste 1.000 de executivi de top din 23 de țări.

„Gândindu-ne doar la schimbările alerte prin care am trecut în ultimii ani și la planurile de viitor ale celor mai mari companii din lume, abilitatea de a se transforma cu succes se dovedește a fi esențială pentru fiecare organizație și o condiție pentru durabilitate și creștere. Pe de altă parte, conform studiului derulat de EY și Universitatea Oxford, două treimi din executivii intervievați au declarat că au experimentat cel puțin o transformare organizațională nereușită, programul neatingându-și obiectivele stabilite. Pare, așadar, că ne confruntăm cu un paradox al transformării organizaționale, în care schimbarea devine o nouă normalitate și abilitățile organizaționale în acest domeniu se dovedesc a fi esențiale, în timp ce istoricul transformărilor anterioare

nu asigură premise optimiste pentru viitor”, menționează **Claudia Sofianu, Partener – People Advisory Services, EY România.**

Conform studiului, soluția pentru gestionarea acestui paradox al transformării organizaționale constă în plasarea factorului uman în centrul proceselor, într-o măsură mai mare decât până acum. Studiul relevă faptul că factorul uman este critic, deoarece angajații și liderii din organizațiile care trec prin transformări au de parcurs o adevărată călătorie cu o puternică valență emoțională în tot acest timp.

În mod obișnuit, la începutul unui proces de transformare, liderii și angajații pornesc cu o stare emoțională pozitivă, caracterizată prin curiozitate, interes și entuziasm.

În transformările reușite, liderii investesc încă de la început timp și efort pentru a asigura mecanismele de suport pentru angajați, atât la nivel rațional (de exemplu, stabilirea și comunicarea procesului, a indicatorilor de succes, a resurselor necesare etc.), cât și la nivel emoțional (de exemplu, prin formularea scopului și implementarea unor mecanisme de gestionare a îngrijorărilor, întrebărilor angajaților). Pe măsură ce procesul de transformare progresează, deși presiunea și stresul cresc, acestea capătă valențe motivatoare pentru angajați, susțin ritmul accelerat de învățare și de performanță al oamenilor, pentru ca la final, transformarea să energizeze întreaga organizație. Iar acest deznodământ se datorează mecanismelor de suport rațional și emoțional implementate în debutul transformării.

Într-o transformare nereușită, procesul începe de la aceeași stare emoțională pozitivă. Din cauza investiției insuficiente în construirea mecanismelor raționale și emoționale de suport pentru angajați, stresul și presiunea inerente sunt potențate de emoții negative: nesiguranță, impredictibilitate, nervozitate, copleșire. Astfel, liderii se detașează de transformarea în curs, angajații își pierd încrederea în

proces, iar transformarea nu își îndeplinește obiectivele. Mai mult decât atât, o astfel de transformare are efecte pe termen lung: angajații asociază schimbările organizaționale cu reducerea de personal, amenințarea securității postului, astfel că schimbările viitoare sunt respinse.

Așadar, modul în care organizațiile acompaniază angajații în călătoria lor emoțională pe parcursul unui proces de transformare se dovedește esențial pentru succesul acestuia. Mai mult decât atât, pornind de la răspunsurile participanților la studiu și folosind modele avansate de analiză statistică, sunt evidențiați 6 factori de succes în această acompaniere:

- 1. Inspirația pe care liderii o transmit angajaților cu privire la nevoia de transformare.** În termeni practici, această inspirație este transmisă prin definirea și formularea răspunsului la întrebarea „De ce este nevoie să (ne) schimbăm?”. Cum este în natura noastră umană să ne conservăm confortul obișnuinței, cantitatea efortului pe care oamenii îl vor depune în procesul de transformare este direct proporțională cu calitatea răspunsului la această întrebare. Astfel, devine esențial ca răspunsul la această întrebare să fie clar, relevant deopotrivă pentru lideri și angajați și cât mai aliniat cu valorile organizației și cele individuale.
- 2. Grija, suportul emoțional pe parcursul transformării.** În termeni practici, acestea sunt manifestate prin stabilirea și comunicarea, în avans, a așteptărilor de la fiecare lider și de la fiecare angajat în contextul transformării și prin crearea unor mecanisme de comunicare prin care angajații și liderii își pot exprima opiniile, îngrijorările, nevoile etc. (de exemplu, discuții individuale sau discuții la nivel de echipă moderate de specialiști).
- 3. Utilizarea tehnologiei pentru a asigura ritmul adecvat al transformării.** Cu cât schimbarea durează mai mult sau

ritmul devine mai lent, cu atât se pierde entuziasmul și disponibilitatea angajaților pentru efort. Astfel, utilizarea tehnologiei devine o soluție pentru a asigura parcurgerea etapelor transformării cu agilitate. În același timp, este important ca liderii organizaționali să conștientizeze și să gestioneze corespunzător provocările generate de tehnologie: impactul emoțional asupra angajaților (fiind de cele mai multe ori asociată cu reduceri de personal) și nevoia de a investi în dezvoltarea abilităților necesare angajaților pentru a o utiliza.

4. **Claritatea rolurilor, a responsabilităților și a proceselor de lucru**, precum și modul în care acestea au fost definite, astfel încât să responsabilizeze angajații. Din punct de vedere practic, acest obiectiv poate fi îndeplinit prin implicarea activă a angajaților în designul noii realități.
5. **Abilitățile liderilor organizației de a lua decizii (inclusiv pe baza inputurilor membrilor echipei) și de a-și conduce echipele prin etapele și componentele transformării.** O companie, un departament, o echipă nu se pot schimba, dacă liderii lor nu sunt dispuși să se schimbe. Mai mult, comportamentele care exprimă curaj și disponibilitate de a lua decizii benefice pentru toți, curiozitatea față de opiniile celor din jur (inclusiv ale angajaților noi) și grija față de provocările prin care trec oamenii sunt specifice liderilor care au avut performanțe bune în procesele de transformare.
6. **Cultura organizațională bazată pe colaborare, pe încurajarea ideilor noi și pe noi paradigme și moduri de lucru.** Colaborarea asigură suportul emoțional necesar pentru perioade dificile, iar într-un context de transformare organizațională, aceasta dobândește două valențe: colaborarea dintre angajați și organizație, în ansamblu (asigurată prin consultarea sau, acolo unde este posibil, responsabilizarea oamenilor privind redesignul propriei munci) și colaborarea între echipe

(asigurată prin implicarea mai multor echipe în designul soluțiilor vizate de transformare).

Factorii de succes ai unei transformări organizaționale pun, așadar, în centrul lor factorul uman, dintr-o perspectivă rațională (de exemplu, utilizarea tehnologiei sau claritatea rolurilor) sau dintr-o perspectivă emoțională (de exemplu, grija/suportul emoțional, inspirația transmisă de lideri).

„Este esențial ca fiecare proces de transformare – indiferent de scop și specific să aibă în centrul său angajatul, pe lângă componenta tehnică – ce anume se schimbă și cum. Din experiența noastră practică în proiecte ample de transformare organizațională, acest lucru presupune o schimbare esențială a modului în care organizațiile obișnuiau să se schimbe, începând și învățând, în primul rând, să se raporteze la oameni nu ca la un «stream» al planului de proiect, ci ca la punctul focal al transformării vizate. Iar aceasta pentru că oamenii, angajații, sunt cei de la care compania așteaptă adoptarea rezultatului oricărei transformări organizaționale”, menționează **Nicoleta Dumitru, Manager Senior People Advisory Services – EY România.**