# Noua Lege Offshore a României aduce mult așteptata predictibilitate și stabilitate titularilor de acorduri petroliere din Marea Neagră (și nu numai)

***Autori:***

- ***Alex Milcev, Liderul departamentului de Asistenţă fiscală și juridică, EY România***
- ***Mihai Petre, Director, Consultanță Comerț Internațional, EY România***

O serie de prevederi ce guvernau explorarea și exploatarea zăcămintelor din perimetrele offshore din Marea Neagră au fost modificate prin lege la finalul lunii mai 2022. Prin aceste modificări, prevederile Legii Offshore au fost extinse și către perimetre onshore de mare adâncime (peste 3.000 de metri), ceea ce arată dorința legiuitorului de a evidenția și zăcămintele onshore ale României, deloc de neglijat ca potențial.

## Ce aduce nou Legea Offshore?

În primul rând, noua lege aduce mult așteptata predictibilitate și stabilitate titularilor de acorduri petroliere din Marea Neagră (și nu numai). Cu alte cuvinte, aceștia au certitudinea, prin lege, că regimul de redevențe și regimul fiscal specific existent la data de 1 ianuarie 2023 (potrivit ultimelor știri disponibile, se pare că acest termen va fi devansat cu 4 luni, noua dată de referință urmând a fi 1 septembrie 2022) va rămâne același (nu se va modifica sub

nicio formă în favoarea sau în defavoarea titularilor de acorduri) pe întreaga durată de derulare a acordurilor petroliere. În plus de certitudinea oferită prin lege este recomandabil ca titularii de acorduri petroliere să prevadă la nivel contractual cu Agenția Națională a Resurselor Minerale în mod clar sistemul de impozitare aplicabil, așa cum este el specificat în Legea Offshore, inclusiv pentru acordurile petroliere aflate în curs de executare (opțiune prevăzută în mod expres în Legea Offshore).

Fiind vorba de acorduri pe termen lung (15-25 de ani, chiar mai mult), cea mai mare temere a investitorilor în zăcăminte offshore a fost dintotdeauna lipsa aceluiași tratament din punct de vedere al taxelor și redevențelor datorate pe întreaga durată de derulare a acordului. Trecerea unui zăcământ offshore din faza de explorare spre cea de exploatare necesită calcule complexe de profitabilitate, ponderate cu coeficienți de risc în caz de eșec ș.a.m.d., iar schimbarea ipotezelor de taxare inițiale, peste 5 -10 ani de la semnare, nu a fost niciodată de ajutor.

Prin această nouă lege, România transmite un mesaj de încredere și stabilitate investitorilor și titularilor de acorduri petroliere din Marea Neagră, fiind gata să le ofere același condiții pe termen lung și foarte lung.

În al doilea rând, modificările aduse Legii Offshore au îmbunătățit semnificativ metodologia de calcul a impozitului asupra veniturilor suplimentare din vânzarea de gaze, în sensul unei împărțiri cât mai echitabile a unor potențiale venituri extraordinare (datorate unor creșteri semnificative de preț, cum se poate vedea în prezent) între titularul acordului și România.

Pe scurt, impozitul pe venituri suplimentare din vânzarea de gaze naturale extrase din perimetre offshore/onshore de mare adâncime are următoarele particularități:

- impozitul pe venituri suplimentare este un impozit progresiv, cu cote de taxare între 15% și 70%, aplicate gradual, în funcţie de intervalul de preț (a se vedea Tabelul 1 pentru detalii). Merită reținut faptul că intervalurile de preț (date în valori nominale, la 1 ianuarie 2019) se actualizează cu indicele prețurilor de consum (de exemplu, în perioada 1 ianuarie 2019 – 31 mai 2022, acesta a fost de 124,35%);
- venitul suplimentar este calculat după deducerea din prețul de vânzare (mediu ponderat) a costurilor de transport, distribuție, înmagazinare și alte costuri logistice (în măsura în care sunt suportate de către titularul acordului petrolier);
- din impozitul pe venituri suplimentare calculat lunar, titularul acordului petrolier plătește, în fapt, 60% Statului Român, întrucât restul de 40% îi păstrează în contul recuperării investițiilor efectuate în segmentul upstream;
- cheltuiala cu impozitul pe venituri suplimentare este considerată cheltuială deductibilă la calculul impozitului pe profit (cota actuală a impozitului pe profit este de 16%).

Pentru exemplificare, în cele ce urmează, am luat un preț de vânzare mediu ponderat de 532 lei/MWh, și unul de 199 lei/MWh, prețuri nete de costuri de transport, distribuție, înmagazinare şi alte costuri logistice, așa cum prevede actuala lege.

- Pe baza metodologiei de calcul prevăzute de lege, în cazul unui preț de vânzare mediu ponderat de 532 lei/MWh, impozitul pe venituri suplimentare ar fi de 260 de lei, adică o rată efectivă de taxare a veniturilor de 49%. Din acest impozit, titularul acordului petrolier reține o cotă-parte de 40% în vederea recuperării investiției făcute, 60% din impozit fiind virat efectiv la bugetul de stat, adică 29,4% din totalul veniturilor

suplimentare obținute la un preț de vânzare de 532 lei/MWh.

- În cazul unui preț de vânzare mediu ponderat de 199 lei/MWh, impozitul pe venituri suplimentare ar fi de 32 lei, adică o rată efectivă de taxare a veniturilor de 16%. Din acest impozit, titularul acordului petrolier reține o cotă-parte de 40%, în vederea recuperării investiției făcute, 60% din impozit fiind virat efectiv la bugetul de stat, adică 9,6% din totalul veniturilor suplimentare obținute la un preț de vânzare de 199 lei/MWh.

Nu în ultimul rând, modificările aduse Legii Offshore reglementează și potențiala destinație de comercializare a gazelor extrase. Mai precis:

- titularii acordurilor au dreptul de a comercializa liber și la prețurile și cantitățile determinate de aceștia, ca regulă generală și cu respectarea legislației naționale și unionale incidente;
- cu toate acestea, Guvernul României poate introduce restricții temporare de preț și vânzare, pentru a asigura consumul casnic (și producția de energie termică pentru populație) și a obligațiilor de solidaritate asumate de România, ca parte din mecanismele Uniunii Europene;
- cantitățile comercializate în baza contractelor bilaterale vor fi oferite cu prioritate statului român, care va accepta sau refuza oferta în termen de 7 zile de la primirea ei.

## Ce nu s-a modificat?

Subcontractorii nerezidenți ai titularilor acordurilor petroliere sunt obligaţi ca, în termen de 30 de zile de la data încheierii primului contract, să înfiinţeze şi să menţină pe toată durata contractului o filială sau sucursală cu sediul

în România. Nerespectarea acestei obligații poate atrage o sancțiune de 10% din valoarea contractului.

În condiţii echivalente tehnice şi de preţ, titularii acordurilor petroliere sunt obligaţi să achiziţioneze bunuri şi servicii de la operatori economici din România şi spaţiul Uniunii Europene, în condiţiile prevăzute la art. 223 din Legea nr. 99/2016 privind achiziţiile sectoriale. Cel puțin 50% dintre bunurile având proveniență necomunitară (din punct de vedere valoric) trebuie să provină din țări care au încheiat acorduri de comerț bilateral/multilateral cu Uniunea Europeană.

Titularii acordurilor petroliere referitoare la perimetre petroliere offshore au obligaţia ca cel puţin 25% din numărul mediu anual de angajaţi utilizaţi în vederea derulării acordurilor să fie cetăţeni români, cu rezidenţă fiscală în România. Nerespectarea acestei obligații se sancționează cu amendă echivalentă cu un salariu minim brut garantat în plată înmulţit cu numărul angajaţilor pentru care nu a fost îndeplinită obligaţia legală pe toată durata acordului.

În ceea ce privește teritorialitatea zonei economice exclusive a României, din punct de vedere vamal, limita acesteia este de 12 mile marine, iar, din punctul de vedere al TVA-ului și accizelor, limita ei este de până la 200 de mile marine. Această separație aduce tratamente diferite pentru diverse tranzacții din punct de vedere vamal și fiscal.

În concluzie, astăzi, Legea Offshore:

- arată România ca fiind o țară matură, gata să ofere mult așteptata predictibilitate și stabilitate titularilor de acorduri petroliere offshore și onshore de mare adâncime, cu privire la regimul de redevențe și regimul fiscal specific;
- încurajează achiziția de bunuri și servicii din spațiul european și din țări care au încheiat acorduri de comerț

bilateral/multilateral cu Uniunea Europeană;

- oferă posibilitatea de a vinde liber hidrocarburile extrase, ca regulă generală și în condiții normale. În același timp, consumatorii casnici vor fi protejați în condiții excepționale;
- este o lege creată în sensul unei împărțiri echitabile a unor eventuale câștiguri excepționale între investitor și statul român (permițând, totodată, recuperarea integrală a investiției în segmentul upstream din valoarea impozitului suplimentar).

Reacția investitorilor/jucătorilor din domeniul offshore nu a întârziat să apară. Un procent de 65% dintre participanții la conferința anuală dedicată resurselor din Marea Neagră (Black Sea Oil and Gas – 22/23 iunie 2022) au ales preponderent România ca destinație a viitoarelor investiții offshore din zona Mării Negre.

---

# Iulie dă restartul sistemului fiscal: RO e-Factura, RO e-Transport și SAF-T – cât de pregătiți sunt contribuabilii să gestioneze aceste

# raportări

Noile raportări fiscale creează un nivel mult mai mare de transparenţă în relaţia dintre contribuabili şi autorităţile fiscale. Este esenţial ca eforturile depuse în prezent atât de mediul de afaceri, cât şi de către administraţia fiscală să îşi atingă obiectivele şi, în anii în care urmează, să vedem timpi mai reduși de control fiscal, costuri mai reduse de conformare fiscală, simplificarea sau chiar eliminarea altor declarații fiscale, dar şi o îmbunătăţire a colectării şi crearea unui mediu mai echitabil pentru agenţii economici. Aceasta ar fi, pe scurt, concluzia specialiștilor EY în cadrul webinarului *Tot ce trebuie să știi despre „restartarea sistemului fiscal": RO e-Factura și RO e-Transport,* organizat pe 1 iulie 2022, dată de la care RO e-Factura și RO e-Transport devin obligatorii pentru produsele cu grad de risc fiscal ridicat.

*„În mod cert, toate aceste raportări vin cu multiple provocări asociate – începând de la înţelegerea cerinţelor, costurile suplimentare de conformare, calibrarea soluţiilor ERP sau identificarea unor soluţii potrivite pentru pregătirea datelor în formatele cerute, timpul şi resursele limitate, termenele scurte de implementare. Este esenţial ca agenţii economici să înţeleagă importanţa şi impactul acestor raportări pe termen lung, atunci când îşi stabilesc strategia şi planul de acţiune pentru adaptarea la noile cerinţe ale ANAF. După un an de pregătiri pentru raportarea SAF-T, alături de clienţii noştri, vedem cât este de important ca, dincolo de alegerea unei soluţii tehnice care să fie cât mai adaptată specificului activităţii şi sistemelor ERP folosite, să fie înțelese cerinţele de raportare, cum se corelează datele raportate şi care sunt soluţiile inteligente la care se poate apela atunci când tehnologia îşi are limitările sale*", arată **Georgiana Iancu, Partener, Liderul Departamentului de Taxe Indirecte**.

La Webinarul EY au participat reprezentanți ANAF şi ai

Direcției Generale Antifraudă. **Albert Fruth, Consilier Superior ANAF în cadrul Unității de Management al Informației**, a acoperit mai multe aspecte care țin de aplicabilitatea e-factura şi a declarat: „*Sistemul RO e-Factura a fost creat în vederea punerii la dispoziția operatorilor economici a unui serviciu electronic pentru emiterea și primirea facturilor, ce contribuie la susținerea unui mediu fiscal eficient şi adaptat nevoilor de tranziție către o metodă de lucru bazată pe instrumente digitale, nu pe hârtii, răspunzând evoluțiilor tehnologice și cerințelor mediului de afaceri*”.

„*RO e-transport împreună cu celelalte proiecte de digitalizare ale ANAF contribuie la reducerea decalajului fiscal și la crearea unui mediu concurențial corect. Aceste instrumente pun la dispoziția ANAF un sistem proactiv de prevenire și identificare timpurie a fraudelor, constituind o premisă pentru creșterea conformării fiscale*”, a transmis mediului de afaceri și domnul Teodor-Alexandru Georgescu, director general al Direcției Generale Antifraudă Fiscală.

De asemenea, în cadrul  webinarului, specialiștii EY au dat vești bune mediului de afaceri: „*Pe 30 iunie, a fost publicată Procedura de utilizare și funcționare a sistemului național privind monitorizarea transporturilor de bunuri cu risc fiscal ridicat, RO e-Transport și amânarea stabilirii de sancțiuni pentru RO e-transport, până la 1 octombrie 2022, măsură mult așteptată de agenții economici”*, a punctat Georgiana Iancu, Liderul Departamentului de Taxe Indirecte. De asemenea, vor fi aduse clarificări suplimentare pentru aplicabilitatea *RO e-transport*.

**Cum percep companiile restartul sistemului fiscal – sondaj EY**

În pragul termenului de raportare în sistemul RO e-factura și a sistemului RO e-Transport, companiile declarau, în proporție covârșitoare – 72%, că nu sunt pregătite pentru „o implementare atât de rapidă”, mai ales luând în calcul faptul că, între 30% şi, respectiv, 45% dintre facturile emise,

respectiv primite, sunt pe hârtie, dar și alte proiecte derulate în paralel – cum este SAF-T, care le solicită la maximum resursele. Acestea sunt concluziile unui studiu EY România, derulat zilele acestea, care și-a propus să vadă cât de pregătite se simt companiile să pună în practică noul pachet de „digitalizare” a raportărilor fiscale. Marii contribuabili spun, majoritar – 60%, că, deși au început pregătirile pentru raportarea SAF-T, nu cred că vor fi pregătite să raporteze în termen și apreciază că „o extindere a perioadei de grație este imperios necesară”.

Realitatea cu care se confruntă agenții economici, acum relevată de studiul EY, este că aceștia emit și comunică către clienți, în proporție de 30%, facturile pe hârtie/prin curier sau poștă și le primesc de la furnizori tot tradițional, pe hârtie, prin curier sau poștă, într-o și mai mare proporție, de 45%. Astfel, deși toate companiile care au participat la sondajul EY România au spus că folosesc sisteme informatice financiar-contabile, prelucrarea informațiilor este foarte dificilă. Marii contribuabili – principalii respondenți ai studiului EY România, se mai lovesc de o barieră – preluarea datelor aferente facturilor primite de la furnizori în sistemul financiar-contabil se realizează, pentru 95% dintre ei, în mod semi-automat sau manual.

De asemenea, un alt aspect interesant revelat de studiul EY România este acela că doar o treime dintre marii contribuabili respondenți au declarat că au înțeles în proporție de cel puțin 70% cerințele raportării în sistemul RO e-factura.

Întrebate fiind care sunt principalele costuri suplimentare pe care estimează că le vor avea pentru a se adapta la raportarea e-Factura, companiile au răspuns că acestea vor veni în principal din implementarea unei soluții tehnice, care să permită generarea facturii electronice, comunicarea prin SPV și procesarea ulterioară a mesajelor generate din SPV în legătură cu e-Factura – 75% dintre respondenți.

*„Este interesant că, la această întrebare, companiile iau în considerare şi un potențial impact al neconformării în sistemul RO e-Factura asupra fluxurilor de numerar, în cazul în care partenerii comerciali condiționează plata facturilor de raportarea prin SPV a e-Facturii. Aici bineînțeles, nu se poate exclude un astfel de impact, de aici importanța clarificărilor din partea autorităților fiscale asupra aplicabilității acestei raportări prin RO e-factura pentru produsele cu grad ridicat de risc. Raportarea prin SPV a facturilor pentru produsele cu risc nu se poate substitui facturii originale care susține deducerea TVA la beneficiar, cel puțin nu până la obținerea unei derogări de la regulile de facturare consacrate prin Directiva de TVA*", arată Georgiana Iancu, Liderul Departamentului de Taxe Indirecte.

Costuri vor mai fi, anticipează agenții economici, și din asigurarea unei piste de audit (arhivare, reconciliere, trasabilitate) între factura tradițională și e-Factura, dar și din resursele umane suplimentare ce vor trebui asigurate, cum arată 13% dintre respondenți.

Aproape 50% dintre marii contribuabili cred că un interval rezonabil pentru a se putea conforma și a factura electronic prin intermediul platformei puse la dispoziție de ANAF ar fi între 6 luni și un an.

De remarcat este faptul că toți agenții economici întrebați au răspuns, în proporție de 90%, că știu că autoritățile fiscale intenționează ca programul e-Factura să devină aplicabil cu caracter generalizat, ceea ce nu poate decât să confere premisele unei și mai bune mobilizări pentru trecerea către facturarea electronică obligatorie, mai arată Georgiana Iancu.

**Informații esențiale pentru Ro e-transport nu pot fi extrase automat**

*„În ceea ce privește cel de-al doilea proiect de raportare digitală RO e-Transport, companiile care au răspuns demersului*

*EY România au dat de înțeles că nu sunt tocmai pregătite de implementare – 53% dintre ele declarând că nu au făcut, încă, o analiză pentru a vedea cât din datele raportabile în RO e-Transport care pot fi extrase automat sunt disponibile în sistemele ERP. Doar 8% dintre respondenții studiului nostru au spus că au executat această analiză și au constatat că au date disponibile în proporție de 70-90%, ceea ce în mod evident că va duce la dificultăți în întocmirea raportării în RO e-Transport, dar şi în costuri şi timpi suplimentari de obținere şi procesare a informațiilor*", explică **Georgiana Constantin, Senior Manager în cadrul departamentului de Taxe Indirecte**.

*„Dintre informațiile necesare, care nu sunt disponibile în sistemele financiar contabile, respondenții pun pe primul loc detalii despre transport (transportator și mijlocul de transport) și detaliile despre documentele de transport – 27%. Alte informații importante care nu se regăsesc în sistemele companiilor sunt cele despre locul de descărcare – 15%, detalii despre locul de încărcare –14% sau chiar detalii despre bunurile transportate (cantitate, valoare, cod tarifar) – 11%. Aici trebuie punctat şi că în funcție de operațiunea supusă raportării, mai pot apărea şi informații specifice care sunt obligatorii, cum ar fi punctul de trecere a frontierei sau biroul vamal unde se declară importul sau exportul bunurilor*", mai arată Georgiana Constantin, Senior Manager.

Dintre cele mai mari provocări cu care se confruntă companiile implicate în raportarea RO e-Transport, studiul EY România a identificat derularea în paralel cu SAF-T și e-Factura, timpul prea scurt de implementare în plin sezon, volumul datelor raportate și acuratețea lor, la care se adaugă timpul scurt de pregătire, resursele numeroase de care ar avea nevoie, pentru a se putea conforma cerințelor legale.

De asemenea, Georgiana Iancu mai punctează şi că, în anumite situații, devine, practic, imposibilă sau foarte dificilă obținerea codul UIT. Un exemplu foarte frecvent este cel al operațiunilor care implică retur sau refuz al mărfii (total

sau parțial), care implică rute alternative de transport, sau chiar operațiuni care trebuie efectuate în afara programului de lucru şi pentru care declararea datelor sau accesul prin SPV nu pot fi realizate în timp real. Lipsa accesului sau internet sau chiar dificultatea de a asigura o comunicare în timp real cu conducătorii vehiculelor de transport sunt de asemenea provocări bine știute în rândul celor impactaţi de această raportare.

41% dintre respondenți afirmă chiar că nu identifică potențialul de a asigura o astfel de raportare, având în vedere complexitatea fluxurilor logistice și complexitatea detaliilor care trebuie raportate. O astfel de raportare nu reflectă realitățile din practică cu care se confruntă operatorii implicați în comercializarea de bunuri și nu este adaptată pentru a adresa complexitatea și multitudinea scenariilor din activitatea logistică.

**Raportarea SAF-T.** Cum finalul lunii iulie 2022 reprezintă termenul până la care toate companiile mari contribuabili, încadrate în această categorie la 31 decembrie 2021, trebuie să depună Declarația D-406, EY România a dorit să afle și cât de bine merge implementarea acestui proiect. Doar 4% dintre companii declară că au reușit deja, în timp ce 24% dintre respondenți declară că sunt în curs şi speră să reușească să respecte acest termen. Majoritatea marilor contribuabili vechi spun că sunt în curs, dar nu vor fi pregătiți să raporteze în termen. „*Apreciem că o extindere a perioadei de grație este imperios necesară*”, susțin aceștia.

În ceea ce privește companiile care s-au regăsit pe listele de mari contribuabili după 31 decembrie 2021 și ar trebui să depună declarația până la finele lunii ianuarie 2023 – 10% spun că sunt în curs, dar nu cred ca vor fi pregătite să raporteze la termenul din ianuarie, în vreme ce 40% spun că nu au început încă, dar cred că vor fi pregătite să raporteze până la finalul lunii ianuarie 2023. 25% dintre respondenți spun că sunt în curs și vor fi pregătite să raporteze chiar de

la finalul lunii august 2022.

---

# Prioritizarea emoțiilor devine o cheie de succes în transformarea companiilor

- **Transformările care pun factorul uman în centrul atenției prezintă o probabilitate de succes de 2,6 ori mai mare**
- **Transformările neperformante pot crește tensiunea emoțională în rândul angajaților cu 136%**
- **67% dintre respondenți au trecut prin cel puțin o transformare neperformantă în ultimii cinci ani**
- **Cercetarea identifică șase factori-cheie pentru succesul transformării**

Factorii complecși care influențează succesul sau eșecul transformării unei companii își au rădăcinile în emoțiile umane, potrivit unui studiu realizat de EY și Saïd Business School, din cadrul Universității Oxford, bazat pe un sondaj realizat în rândul a 935 de persoane cu funcții de conducere și subordonați direcți ai acestora, precum și a 1.127 de angajați din 23 de țări și 16 sectoare de activitate.

Potrivit cercetării, liderii care acordă prioritate emoțiilor angajaților în cadrul proceselor de transformare au de 2,6 ori mai multe șanse de succes decât cei care nu o fac. În plus, mai bine de jumătate (52%) dintre respondenții care au participat la transformări performante au declarat că organizația lor le-a oferit sprijinul emoțional de care au avut nevoie în timpul procesului. În schimb, tensiunea

emoțională asupra angajaților crește cu 136% în timpul unei transformări neperformante.

O transformare reușită este esențială pentru succesul organizațiilor, iar cercetarea arată că demersurile de schimbare se accelerează, 85% dintre respondenți fiind implicați în două sau mai multe transformări majore în ultimii cinci ani. În același timp, rata de eșec a proiectelor de transformare rămâne constant ridicată, 67% dintre respondenți participând la cel puțin o transformare neperformantă în aceeași perioadă.

**Errol Gardner, vicepreședinte EY Global – Consultanță**, a declarat: „*În cazul unei transformări de succes, liderii investesc, încă de la început, în crearea unor condiții favorabile succesului, atât la nivel rațional, cât și emoțional. Pe de altă parte, tensiunea emoțională pe care atât liderii, cât și angajații o resimt în cazul unei transformări eșuate are un cost uman ridicat. Cheia transformării eșecului în succes rezidă în capacitatea organizațiilor și a liderilor acestora de a remodela complet transformările prin plasarea factorului uman în centrul atenției*”.

**Andrew White, cercetător principal în Practici de management la Saïd Business School, din cadrul Universității Oxford**, a declarat: „*Trăim într-o epocă a transformărilor radicale, în care ritmul schimbării este din ce în ce mai accelerat, iar, pentru multe companii, transformarea este o chestiune de totul sau nimic. Însă, în prea multe situații, transformarea este văzută ca un cuvânt cu conotații negative, un eufemism pentru disponibilizări, atunci când lipsa de viziune și de leadership are drept consecință o forță de muncă suprasolicitată, stresată și lipsită de încredere. Acest studiu a arătat că aducerea emoțiilor în prim-planul transformării crește semnificativ șansele de succes și protejează bunăstarea forței de muncă. Liderii trebuie să accepte inevitabila călătorie emoțională care însoțește orice transformare și să își conducă oamenii prin fiecare etapă a acesteia, dacă vor să transpună*

*viziunea în realitate și să facă din schimbare un lucru entuziasmant*”.

**Șase factori care pot să conducă la succesul transformării**

Studiul a constatat că maximizarea impactului emoțional a șase factori-cheie poate crește probabilitatea succesului transformării. Aceștia sunt:

1. **Adaptarea și cultivarea abilităților de leadership:** angajații consideră leadershipul drept principalul factor, indiferent de succesul sau eșecul transformării.
2. **Crearea unei viziuni stimulatoare, în care angajații să poată crede:** aproape jumătate (49%) dintre respondenții care au participat la o transformare performantă au declarat că viziunea a fost clară și convingătoare, în comparație cu 27% dintre cei care au participat la o transformare neperformantă.
3. **Construirea unei culturi care acceptă și încurajează exprimarea opiniilor:** liderii trebuie să valorifice emoțiile potrivite pentru a menține angajații implicați și motivați, oferind în același timp suficient sprijin emoțional pentru a preîntâmpina temerile și epuizarea.
4. **Stabilirea unor responsabilități clare și pregătirea pentru schimbare:** liderii trebuie să asigure structura și disciplina, precum și libertatea creativă de a explora și inova, oferind în același timp autonomie în execuție organizației.
5. **Utilizarea tehnologiei pentru a încuraja acțiuni vizibile:** liderii trebuie să demonstreze încă de la început valoarea noilor abordări bazate pe tehnologie și să coopteze primii utilizatori și liderii de opinie pentru a încuraja forța de muncă să li se alăture.
6. **Identificarea celor mai bune metode pentru relaționare și creație colaborativă:** liderii trebuie să creeze un spațiu sigur în care să poată apărea noi modalități de lucru pentru a încuraja inovarea, implicarea și activitățile care conferă un sentiment de împlinire.

**Norman Lonergan, lider EY Global People Advisory Services**, a declarat: *„Liderii știu că organizațiile lor trebuie să se transforme, dar mulți au temeri legate de perspectiva schimbării. Prin valorificarea atât a puterii raționale, cât și a celei emoționale a angajaților lor, liderii pot asigura succesul măsurabil al transformărilor organizației lor. Acest lucru este facilitat de existența și comunicarea unei viziuni comune, de gestionarea eficientă a parcursului emoțional al angajaților și de motivarea acestora în a transpune viziunea în realitate*”.



**Mihai Marinescu, Business Transformation Director, EY România & Moldova**, spune: *„Perioada de schimbare accelerată care a debutat la începutul acestui secol, percepută inițial de către forța de muncă ca fiind ceva temporar, a continuat până la un punct în care a devenit noua normă. Forța de muncă din România a reacționat în mod similar cu forța de muncă din alte țări, trecând prin întregul ciclul de management al schimbării – rezistență, negare, depresie, experimentare, iar acum ne aflăm în punctul în care forța de muncă a început să accepte acest lucru ca fiind noua realitate. Acest lucru înseamnă că forța de muncă are acum o mentalitate diferită în ceea ce privește relația cu angajatorii, simțindu-se mai împuternicită să ceară flexibilitate, creșteri salariale, echilibru între viața profesională și cea privată. Aceasta înseamnă, de asemenea, că forța de muncă este mai adaptabilă la transformare și acceptă mult mai ușor schimbarea, iar în unele cazuri chiar o determină. În România, sectorul privat conduce această*

*schimbare, sectorul public a trebuit să îl urmeze îndeaproape din cauza naturii crizelor cu care ne-am confruntat în ultimii ani. Restricțiile Covid-19 au fost cel mai puternic motor de digitalizare a sectorului public românesc din istorie. Această schimbare de mentalitate este mai degrabă structurală decât temporară, iar noile generații care intră pe piața muncii sunt formate astfel de la început. Și la EY România punem un accent din ce în ce mai mare pe preferințele angajaților noștri, consultându-i în multe privințe, atunci când luăm decizii de business, lucru pe care îl vedem și la cei mai căutați angajatori din România*".

Pentru mai multe detalii, vă rugăm să accesați: *ey.com/transformation-leadership*.

---

# Liderii companiilor din sectorul bunurilor de larg consum prezintă cinci măsuri urgente pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă ale ONU până în 2030

- **Un studiu realizat de Forumul bunurilor de larg consum și EY a colectat opiniile liderilor din întreaga industrie a bunurilor de larg consum**
- **Liderii companiilor și-au împărtășit ideile cu privire la măsurile necesare pentru a accelera progresul în direcția atingerii obiectivelor de dezvoltare durabilă**

**(ODD) ale ONU**

- **Publicarea raportului a coincis cu reuniunea la nivel înalt a CGF, care a avut loc la Dublin în intervalul 20-23 iunie 2022**

Forumul bunurilor de larg consum (Consumer Goods Forum, CGF) și EY au publicat un nou raport cu opiniile liderilor din industria bunurilor de larg consum, care subliniază prioritățile stringente pe care sectorul trebuie să le adopte pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă (ODD) ale ONU până la termenul limită din anul 2030.

La jumătatea intervalului până la termenul limită 2030 (de la stabilirea ODD în 2015), liderii companiilor sunt optimiști în legătură cu posibilitatea obținerii unor progrese mai rapide prin intermediul a cinci măsuri de accelerare a impactului. Cele cinci domenii prioritare identificate care vor ajuta membrii CGF și alte companii din întreaga industrie să accelereze progresul sunt:

1. **Colaborare în vederea obținerii succesului** – Profitabilitatea și concurența în materie de venituri fac parte dintr-o economie sănătoasă, dar rezolvarea problemelor sistemice ale durabilității necesită colaborare. Companiile producătoare de bunuri de larg consum se pot ridica la înălțimea provocărilor viitoare, de la combaterea schimbărilor climatice la reducerea inegalităților la nivel mondial, numai dacă își unesc eforturile.
2. **Cuantificarea progreselor și efectelor** – Companiile nu pot gestiona ceea ce nu măsoară și există o nevoie clară de integrare a ODD în alte sisteme și de elaborare a unor standarde internaționale sau regionale uniforme. Numărul tot mai mare de sisteme face ca acest lucru să fie dificil, însă organizațiile la nivel de ramură, cum este CGF, au puterea de a se consulta și de a milita pentru standarde uniforme.
3. **Integrarea durabilității în ADN-ul companiei** –

Companiile care integrează ODD în cultura lor operațională, eventual prin recompense și stimulente, au mult mai multe șanse de a le atinge.

4. **Implicarea consumatorilor în procesul de atingere a ODD** – Companiile producătoare de bunuri de larg consum ocupă o poziție privilegiată care le conferă o mare putere, dar și o mare responsabilitate în modelarea consumului. Acestea pot stimula un comportament mai bun din partea consumatorilor și pot crește gradul de conștientizare cu privire la ODD în moduri care nu sunt la îndemâna altor actori interesați. Consumatorii recompensează acele companii care procedează corect în direcția îmbunătățirii stării de sănătate a comunităților. Acele companiile care nu acționează în privința problemelor sociale și de mediu stringente, vor fi lăsate în urmă.
5. **Toate ODD trebuie sprijinite, dar trebuie acordată prioritate domeniilor în care companiile au puterea de a produce schimbările cele mai mari** – Indiferent dacă este vorba de malnutriție, de salubritate sau de deșeuri, anumite companii pot avea o contribuție mai mare decât altele la atingerea anumitor ODD, în funcție de experiența și sfera lor de influență. Stabilirea unor obiective concrete va ajuta companiile să aducă schimbări tangibile în domeniile cele mai potrivite pentru ele.

Raportul, elaborat în colaborare cu echipele EY și publicat chiar înainte de reuniunea globală la nivel înalt a CGF, care a avut loc la Dublin în perioada 20-23 iunie, cuprinde interviuri cu lideri a 13 dintre cele mai mari companii producătoare de bunuri de consum din lume: Ahold Delhaize, Alibaba Group, Ajinomoto Group, A.S. Watson Group, The Coca-Cola Company, DFI Retail Group, Grupo Éxito, Kerry Group, Kirin Holdings, Musgrave Group, Procter & Gamble, Unilever și Woolworths Holdings.

Raportul a evidențiat, de asemenea, faptul că numeroase

companii consideră că activitățile lor accelerează o schimbare de mentalitate, de la a considera obiectivele de durabilitate drept „ceva preferabil”, la a fi văzute în prezent ca fiind parte integrantă a succesului. Acest lucru reflectă prioritatea din ce în ce mai mare acordată schimbărilor climatice în rândul consumatorilor, alături de biodiversitate, acestea fiind prezentate ca principalele priorități în studiul EY Future Consumer Index. Totodată, și tehnologia permite această schimbare, prin faptul că face ca evaluarea și progresul durabilității să fie mai viabile și mai accesibile. La rândul său, această situație poate accelera progresele pe care companiile le fac în direcția atingerii ODD și poate susține noi sisteme și măsurători care să urmărească și să amelioreze efectele.

**Wai-Chan Chan, director general al The Consumer Goods Forum**, a declarat: „*Intervalul de timp rămas până în 2030, termenul-limită pentru atingerea ODD, este scurt. Dar putem și trebuie să construim o lume mai rezistentă la șocuri, în care nimeni să nu fie lăsat în urmă. Industria bunurilor de larg consum are un rol esențial în atingerea ODD, iar colaborarea nu a fost niciodată mai importantă ca acum pentru îndeplinirea acestui scop. Noul nostru raport subliniază importanța solidarității mediului de afaceri. Companiile poartă o responsabilitate fără precedent: problemele globale stringente ale societății nu pot fi rezolvate de către guverne, mediul de afaceri, organizațiile civice sau de către cetățeni acționând în mod solitar. S-au făcut pași mari în accelerarea măsurilor de acțiune pozitivă, dar trebuie să ne autodepășim cu toții și să facem mult mai multe eforturi, pentru a putea îndeplini ODD până în 2030. Printr-un etos al cooperării, ne putem împărtăși cunoștințe și ne putem uni resursele pentru a inova și a ne adapta*”.

CGF este singura organizație condusă de directorii generali ai companiilor membre care reprezintă atât producătorii, cât și comercianții cu amănuntul la nivel global. Rețeaua sa de

lideri își reunește eforturile pentru a accelera schimbările care au efecte pozitive durabile asupra oamenilor, planetei și mediului de afaceri, folosind influența CGF pentru a încuraja adoptarea de practici și standarde la nivel mondial.

Prin activitatea sa, CGF întreprinde deja demersuri semnificative pentru a contribui la îndeplinirea mai multor ODD, printre care:

- Obiectivul 1 – Eradicarea foametei;
- Obiectivul 12 – Consum și producție responsabile;
- Obiectivul 17 – Parteneriate pentru realizarea obiectivelor;
- Obiectivul 15 – Viața terestră.

Rețeaua CGF este o dovadă a beneficiilor cooperării în abordarea marilor probleme. De exemplu, membrii săi au lucrat constant în timpul pandemiei pentru a asigura menținerea circulației bunurilor esențiale de-a lungul lanțurilor de aprovizionare și până la rafturile comercianților cu amănuntul. În același timp, au depus eforturi pentru a proteja sănătatea și bunăstarea angajaților și clienților lor, înregistrând în același timp progrese importante în abordarea unor probleme cheie, precum deșeurile de plastic și defrișările. Membrii Coaliției pentru acțiune în privința deșeurilor de plastic din cadrul CGF, care reprezintă împreună peste 10% din piața globală a ambalajelor din plastic, au făcut front comun în direcția stabilirii unor reguli de bune practici pentru proiectarea, producția și reciclarea plasticului, în vederea accelerării trecerii la o economie circulară. Totodată, Coaliția pentru acțiune pozitivă în privința pădurilor din cadrul CGF a publicat anul trecut primul său raport, angajându-se să raporteze în baza unor măsurători care să permită încetarea defrișărilor în scop de consum.

**Kristina Rogers, lider EY Global Consumer**, a declarat: *„Colaborarea între companii, autorități și organizații*

*neguvernamentale va fi esențială pentru îndeplinirea obiectivelor de dezvoltare durabilă acum, când ne aflăm la jumătatea parcursului în această direcție. Însă, companiile din industria bunurilor de larg consum au și o ocazie unică de a îi implica pe consumatori în acest demers în moduri care nu se află la îndemâna altor actori interesați. Aceste companii nu numai că dețin o poziție de influență semnificativă, dar au și responsabilitatea de a modela și inspira comportamente mai bune de consum, crescând gradul de conștientizare a obiectivelor și creând emulație în vederea obținerii unor reale progrese în direcția îndeplinirii ODG*”.



**Georgiana Iancu, Partner, Leader Consumer Products & Retail EY România**, a declarat: „*Afacerile din domeniul bunurilor de consum privesc din ce în ce mai mult spre bunele practici ce le ajută spre o sustenabilitate cât mai mare. Modul de măsurare al succesului unei companii s-a schimbat față de acum 20 de ani, în prezent succesul este probat atât după rezultatele comerciale cât și după nivelul de adeziune al consumatorilor la valorile spre care o companie se îndreaptă. Toate acestea în linie și cu concluziile desprinse din ultimul studiu Future Consumer Index al EY România, de la finalul lunii aprilie, care arată că sustenabilitatea este un aspect care influențează din ce în ce mai mult decizia de cumpărare*”.

Raportul este disponibil pentru descărcare aici.

# Studiul EY Global: Family Offices obligate la adaptare pentru a se pune la adăpost de „furtuna perfectă”

Birourile unifamiliale, acele organizații private care gestionează activele unui business de familie și se ocupă de continuitatea lui, vor fi obligate să își accelereze eforturile de adaptare și de transformare a strategiei și operațiunilor, pentru a putea interveni cât mai rapid și a soluționa problemele ce pot apărea din zona legislativă sau economică, geopolitică sau a schimbărilor tehnologice – se arată în cel mai recent studiu global EY – Single Family Office. Studiul menționează trei puncte de atenție pentru acest tip de organizații: măsurarea performanței non-financiare, asigurarea unui plan pentru gestionarea atacurilor cibernetice și anticiparea problemelor fiscale ale muncii de la distanță.



*„Peisajul fiscal global se transformă, dincolo de tot ceea ce știam până acum. Guvernele din întreaga lume, constrânse de evoluțiile economice din ultimii doi ani, s-au văzut și mai*

*presate să caute noi surse de venituri. Dincolo de implicațiile uriașe care decurg din reforma fiscală globală ce se află în curs, birourile unifamililale trebuie, de asemenea, să țină pasul cu mișcările tot mai rapide ale autorităților fiscale către digitalizare, problemele de sustenabilitate fiscală și consecințele fiscale ale lucrului la distanță*", spune **Corina Mîndoiu, Partener Asociat, Impozit pe venit şi contribuţii sociale, EY România**.

*„Cum, în România, multe business-uri de familie fac trecerea către generația următoare, existența unor organizații ca Family Office ar putea să ajute afacerile de familie să navigheze prin aceste momente impredictibile. Suntem în fața furtunii perfecte – o combinație de perturbări strategice, tehnologice, de reglementare și operaționale fără precedent. De aceea, orice mână de ajutor este binevenită pentru afacerile de familie*", a mai precizat **Mîndoiu**.

**Noi indicatori de performanță.** Un subiect fierbinte în rândul multor familii și al Family Office, arată studiul EY Global, provine din greutatea practică a extinderii definiției valorii și a scopului business-ului dincolo de indicatorii tradiționali de performanță, incluzând criteriile de mediu, cele sociale și de guvernanță (ESG) și măsurând impactul asupra capitalului uman, comunităților, clienților și părților interesate. Astfel, deși 83% dintre respondenți sunt de părere că urmărirea valorilor non-financiare contează, doar 30% dintre respondenți chiar măsoară performanța pe alte criterii decât cele financiare obișnuite.

Sondajul mai arată că Single Family Office se confruntă cu o presiune în creștere pentru îmbunătățirea acestei performanțe: 5% dintre respondenți invocă presiunea din partea consumatorilor, 34% arată către influența tot mai mare a generației Z, 32% evidențiază acțiunile întreprinse de concurenți și 28% spun că au fost stimulați de apariția unei noi reglementări privind declararea non-financiară și climatică. Dar, mai arată studiul, extinderea dincolo de

măsurile financiare tradiționale aduce beneficii: 58% dintre respondenții birouri unifamiliale care monitorizează valorile non-financiare într-o măsură semnificativă au rezultate peste așteptări – o proporție mult mai mare decât a celor care nu le măsoară.

În general, respondenții SFO iau măsuri pentru a urmări strategii mai diverse și cadre de guvernanță robuste pentru a se asigura că ambițiile lor sunt îndeplinite. În domeniul responsabilității sociale, 44% dintre respondenții birouri unifamiliale spun că acum exclud în mod activ investițiile care intră în conflict cu etica și valorile lor. Același număr de respondenți intenționează să facă investiții sociale sau de mediu în următoarele 12 luni.

**Creșterea transparenței – motiv de preocupare.** Studiul arată că birourile unifamiliale sunt preocupate de numărul în creștere al raportărilor și de viteza introducerii noilor modificări. Astfel, 53% dintre respondenți sunt îngrijorați de creșterea cerințelor privind transparența globală și schimbul de informații, în timp ce 48% spun că sunt afectați de complexitatea tot mai mare a conformității fiscale transfrontaliere, iar 46% notează îngrijorarea cu privire la creșterea incertitudinii de reglementare ca urmare a pandemiei Covid19. În special, având în vedere că mulți membri ai business-ului de familie călătoresc în mod regulat peste granițe, 72% dintre birourile unifamiliale sunt îngrijorate de potențialele implicații fiscale ale muncii la distanță.

Întrucât jurisdicțiile din întreaga lume folosesc din ce în ce mai mult politica fiscală și inițiativele de transparență pentru a aborda probleme mai ample de politică economică și socială, studiul examinează măsura în care birourile unifamiliale sunt pregătite să se transforme. Studiul dezvăluie că 64% dintre respondenți nu sunt încrezători că operațiunile lor fiscale sunt performante, respondenții indicând probleme legate de procese, oameni, tehnologie, managementul costurilor și monitorizarea riscurilor.

**Îmbunătățirea securității cibernetice și planificarea incidentelor – o urgență.** Examinând abordarea birourilor unifamiliale cu privire la digitalizare și securitate, studiul arată că 74% dintre respondenți s-au confruntat cu o încălcare cibernetică în ultimii ani, totuși 72% nu au un plan pentru incidente cibernetice, iar 61% nu au procese în vigoare pentru a detecta încălcările, lăsându-i expuși unor viitoare atacuri. Privind în perspectivă, însă, 81% dintre respondenți intenționează să ia măsuri, indicând că vor investi în trei sau mai multe tehnologii digitale în următorii doi ani. Întrebați despre managementul mai larg al riscurilor, doar 49% dintre respondenții SFO spun că sunt încrezători că au în vigoare procesele necesare pentru a identifica riscurile la orizont, în timp ce 31% recunosc că deciziile cu privire la riscurile cu care se confruntă organizațiile lor nu sunt luate la cele mai înalte niveluri.

---

# Studiu EY: Consumatorii își regândesc nevoile de conectivitate și de conținut

- **45% sunt îngrijorați că plătesc prea mult pentru conținuturi pe care nu le urmăresc.**
- **27% intenționează să reducă numărul de platforme de streaming pe care le utilizează.**

După un boom al gospodăriilor digitale stabilit în timpul blocajelor pandemice COVID-19, consumatorii dau prioritate bunăstării financiare și mentale. Acest lucru reiese din cel mai recent studiu EY Decoding the digital home, care a intervievat peste 20.000 de gospodării pentru a analiza

atitudinile consumatorilor față de tehnologia, mass-media și telecomunicațiile experimentate în casă în opt țări: Canada, Franța, Germania, Italia, Spania, Suedia, Marea Britanie și SUA.

Mai mult de jumătate dintre gospodării sunt îngrijorate de faptul că furnizorul lor de bandă largă (60%) și furnizorul de televiziune (55%) vor crește tarifele de abonament, iar 45% consideră că plătesc prea mult pentru conținut, pe care nu îl consumă. Pe măsură ce ieșim din pandemie, studiul indică, de asemenea, că utilizarea digitală se normalizează, mulți dintre ei căutând să își reducă expunerea online. 34% dintre ei intenționează să petreacă mai puțin timp online, 27% vor să reducă numărul de platforme de streaming pe care le folosesc și 21% sunt dispuși să reducă numărul de dispozitive conectate din casele lor.

Este surprinzător faptul că țările care s-au confruntat cu cea mai mare creștere a cererii de la pandemie încoace – Canada, Italia, Regatul Unit și SUA – prezintă cele mai mari riscuri de reducere.



**Cristian Cârstoiu, Partener, Consulting EY România:** „*Creșterea consumului digital în perioadele de blocaj este urmată acum de o scădere firească a cheltuielilor discreționare din cauza incertitudinii perspectivelor economiei. În condițiile în care consumatorii caută să limiteze cheltuielile casnice, cu mai puțin timp disponibil pentru petrecerea timpului liber și cu diferențieri mai mici între furnizori, presiunea se mută*

*asupra furnizorilor pentru a-și păstra clienții actuali – programele de fidelizare, ofertele personalizate, ofertele mai bune de segmentare a clienților și parteneriatele ar putea fi esențiale pentru păstrarea profitabilității*”.

## Gospodăriile acordă din ce în ce mai multă prioritate securității și bunăstării online

Tendința de retragere din lumea online este agravată de o atenție sporită acordată securității și bunăstării. Constatările arată că pandemia COVID-19 a exacerbat temerile preexistente legate de divulgarea datelor, 40% dintre gospodării declarând că sunt mai îngrijorate de confidențialitatea datelor personale decât erau înainte de pandemie.

Preocupările legate de sănătatea mintală asociate expunerii online sunt, de asemenea, pe primul loc, în special în rândul consumatorilor mai tineri. 47% dintre respondenții cu vârsta sub 25 de ani se gândesc adesea la impactul negativ al utilizării internetului asupra bunăstării, iar același număr de respondenți cu vârste cuprinse între 25 și 44 de ani sunt foarte îngrijorați de ceea ce ar putea întâlni online. În general, 59% din toate gospodăriile consideră că guvernele și autoritățile de reglementare ar trebui să facă mai mult pentru a combate conținutul online dăunător.

## Presiuni pentru a oferi consumatorilor o mai mare claritate

Conform studiului, consumatorii consideră că ofertele de servicii sunt prea complexe. 33%  consideră că este dificil să înțeleagă pachetele de servicii digitale oferite, iar 38% văd foarte puține diferențe între furnizorii concurenți. În mod similar, în timp ce mai mult de jumătate (54%) dintre consumatorii respondenți spun că ofertele introductive joacă un rol în alegerea furnizorului, 49% indică faptul că acestea îngreunează determinarea celui care oferă cel mai bun raport calitate-preț.

# Prețurile de transfer și relocările de investiții. Șapte puncte de atenție pentru companii

***Autor: Adrian Rus, Partener, liderul departamentului de Preţuri de transfer, EY România***

Relocările de investiții, în special cele din zonele non-UE, cum sunt Rusia, Belarus sau Ucraina, presupun anumite elemente de prețuri de transfer pe care companiile ar trebui să le ia în considerație de la bun început. Iată care sunt cele mai importante șapte arii pe care orice companie care intenționează o relocare a afacerilor trebuie să le aibă în vedere.

Indiferent de modalitatea practică pe care compania o dorește pentru relocare – fie că vorbim de relocarea unei unități de afaceri (că este producție, distribuție sau servicii), ce vine în completarea unei astfel de unități deja existente în România, sau că vorbim de o unitate de afaceri care va fi înființată separat față de cea deja operațională aici, orice relocare este în mod normal acompaniată și de o relocare a potențialului de profit între membrii grupului de companii, imediat sau după un anumit interval de timp. Deși situația integrării unei noi unități de afaceri într-o unitate deja existentă pare relativ simplă, și în acest caz apar în practică o serie de întrebări în zona prețurilor de transfer. Care devin cu atât mai complexe când vorbim de înființarea unei noi activități.

Am sintetizat cele mai importante șapte arii din zona

prețurilor de transfer ce trebuie monitorizate de companii.

1. **Creșterea prețurilor pentru bunuri și produsele energetice.** Cu excepția cazului în care aceste creșteri de costuri sunt transferate prin prețuri clienților, deși nu tot timpul este posibil un astfel de transfer, majorările au un impact rapid și direct în reducerea profitabilității societăților. Și, atunci, trebuie găsit rapid un răspuns la întrebarea firească: cine trebuie să suporte aceste creșteri de prețuri? Trebuie modificate politicile prețurilor de transfer? Dacă da, cum? Aceste răspunsuri sunt importante, pentru că, firesc de altfel, autorităților fiscale nu le plac reducerile de profitabilitate, care înseamnă, evident, impozite plătite mai mici. Ceea ce înseamnă că devine esențială documentarea de la bun început a oricăror modificări ale politicilor de prețuri de transfer.
2. **Lanțurile de aprovizionare.** Acestea pot implica modificări semnificative ale fluxurilor logistice, deja afectate de la începutul pandemiei COVID-19, cu implicații nu doar în business, ci și în zona fiscală (de exemplu, taxele vamale). Astfel, companiile trebuie să ia în calcul modificările ce pot apărea în întregul lanț de aprovizionare (pornind de la noii furnizori, noua logistică și clienți), pentru că ele se traduc în analize ce trebuie derulate din perspectiva prețurilor de transfer.
3. **Capitalul uman.** Aspectele legate de relocarea capitalul uman sunt primele ce ne vin în minte – potențiale modificări în funcțiile de management sau operaționale, aspecte legate de productivitatea personalului sau de noi structuri organizaționale care trebuie adăugate la cele deja existente la nivelul societății din România. În mod invers, se pot înregistra, de asemenea, și costuri cu reducerile de personal – care este entitatea care trebuie să le suporte, societatea din România sau o altă societate de la nivelul grupului?

Aceste lucruri trebuie analizate din timp, deoarece, cu siguranță autoritatea fiscală va avea întrebări în această zonă.

4. **Noi fluxuri de tranzacționare.** Integrarea activității relocate în România într-o activitate deja existentă aici presupune aparent continuarea aplicării politicii de prețuri de transfer deja prezentă la nivelul societății din România. Totuși, este recomandabilă o analiză a naturii activității relocate, pentru a vedea dacă trebuie aduse ajustări contractelor și politicii de prețuri de transfer existente. Separat, când vine vorba de o activitate nouă care se relochează în România – să luăm exemplul unei unități de producție deja existente în România, căreia se dorește să i se adauge prin relocare un centru de regional de cercetare-dezvoltare. Pentru această nouă activitate derulată în România, trebuie stabilite noi politici de prețuri de transfer, adaptate reglementărilor specifice din România și, desigur, trebuie încheiate noi contracte. În acest exemplu trebuie să se analizeze aspecte complexe legate de drepturile asociate proprietății intelectuale (cui îi aparține, cine o administrează și o dezvoltă, cine are dreptul de folosință), precum și noi procese operaționale la nivelul societății din România aferente activității relocate și schimbării în lanțul creator de valoare. Se pune, desigur, în discuție și posibilitatea de a înregistra pierderi din activitățile relocate – și dacă da, pe ce perioadă ar fi acceptate aceste pierderi și cum se corelează cu politica de prețuri de transfer la nivelul grupului.
5. **Evenimente extraordinare.** Situația actuală de conflict poate da naștere unor evenimente și costuri extraordinare, iar problema care se pune în zona prețurilor de transfer este legată de entitatea care administrează riscurile respective și care trebuie să suporte aceste costuri. Înainte de acest conflict, am avut cazuri în instanță unde ANAF contesta susținerea de

către companii din România a unor costuri asociate unor evenimente extraordinare. La fel, trebuie luate în calcul efectul în profitabilitate al unor ajutoare de stat primite în această perioadă.

6. **Analizele de comparabilitate.** Știm cu toții că, în România, analizele de comparabilitate trebuie să aibă în vedere un criteriu geografic specific. Și, atunci, o întrebare care se pune este cea legată de impactul conflictului din Ucraina în astfel de analize. Trebuie însă avut în vedere impactul acestui conflict și al sancțiunilor impuse asupra companiilor care sunt potențiale companii comparabile de la nivelul Uniunii Europene. Adică, acolo unde operează majoritatea companiilor comparabile considerate în analizele de prețuri de transfer din România (atât de companii, cât și de ANAF). Iar rezultate financiare ale acestor companii sunt afectate într-o măsură mai mică sau mai mare, în sens negativ sau pozitiv, în funcție de sectorul în care activează, de nivelul de implicare în piețele afectate sau de legăturile economice cu Ucraina și Rusia. Companiile trebuie să ia în calcul riscurile potențiale de prețuri de transfer cauzate de conflict. Problema este că nu există un manual de prețuri de transfer, ceea ce face ca agenții economici să fie obligați să improvizeze, așa cum s-a întâmplat și ca răspuns la pandemia Covid-19.
7. **Impactul inflației și al cursului de schimb.** Odată cu întreruperile în lanțurile de aprovizionare, pandemia Covid-19 a dus la o creștere a prețurilor bunurilor și serviciilor. Conflictul din Ucraina a inflamat și mai tare inflația, datorită unei creșteri generalizate în prețul materiilor prime și al combustibililor. Astfel, din punctul de vedere al prețurilor de transfer, este de așteptat ca, după o perioadă (dacă nu chiar imediat), relocarea de afaceri să fie însoțită de o creștere a potențialului de profit în România. Cel puțin așa spune teoria prețurilor de transfer – dar, cum activitățile se

desfășoară într-un climat economic deja provocator, conflictul din Ucraina vine doar să adauge un număr de incertitudini.

În concluzie, odată luată decizia de relocare, am recomanda realizarea unei analize + a ce presupune din perspectiva prețurilor de transfer, pentru a fi pregătiți pentru investigațiile ulterioare ce vor fi derulate din partea autorităților fiscale.

---

# Gaston Taratuta din Argentina a fost desemnat EY World Entrepreneur Of The Year™ 2022

- ***EY a premiat-o, de asemenea, pe Stella McCartney, un simbol al industriei modei, cu premiul EY Social Entrepreneurship Award 2022 pentru sustenabilitate***
- ***Invitaţii au luat parte şi la o sesiune inspiraţională susţinută de artistul și activistul Bono, care a vorbit despre leadership antreprenorial***

Gaston Taratuta, fondator și director general al companiei argentiniene Aleph Group, Inc., a fost numit EY World Entrepreneur Of The Year™ în cadrul unei ceremonii de premiere care a avut loc la Monaco. Gaston a fost selectat dintre cei peste 350 de participanți înscrişi în program, concurând cu cei 50 de câștigători din 41 de țări din întreaga lume. El este al doilea câștigător din America de Sud în istoria de 22 de ani a premiului. Evenimentul de celebrare a

antreprenoriatului a prezentat un set divers de voci și perspective, având inclusiv un invitat special, solistul trupei U2, Bono. Artistul și activistul s-a alăturat pe scenă președintelui juriului și directorului general al EY Global, Carmine Di Sibio, pentru a vorbi despre oamenii, locurile și posibilitățile care i-au modelat viața și despre importanța colaborării în activitatea sa.

Taratuta, în vârstă de 49 de ani, a fondat compania Internet Media Services (IMS) în 2005, cu ambiția de a dezvolta ecosistemul digital din Argentina, țara sa natală, și de a contribui la dezvoltarea industriei tehnologice globale din regiune. Ulterior, adăugând alte companii achiziționate strategic, el a format Aleph Group, Inc., un distins holding global de publicitate cu o prezență în 90 de piețe de pe patru continente. Anul trecut Aleph Group a înregistrat venituri din exploatare de 131 milioane USD care au dus la un profit net din exploatare de 26 milioane USD şi are peste 1.000 de angajați.



**Bogdan Ion, Country Managing Partner, EY România și Moldova și Chief Operating Officer pentru EY Europa Centrală și de Sud-Est și Regiunea Asiei Centrale:** *„Câştigătorul din acest an, care a transformat viitorul industriei publicităţii digitale, făcând dovada unei rezilienţe deosebite şi a unei mentalităţi*

*inovatoare, reprezintă un exemplu perfect al perseverenţei de neoprit care caracterizează antreprenorii din programul EY Entrepreneur Of the Year”.*

**Despre Gaston Taratuta, fondator și CEO al Aleph Group**

Călătoria lui Gaston a început în timp ce lucra pentru cea mai mare companie media din Brazilia, unde printre rolurile sale principale se număra responsabilitatea de a conecta agenții de publicitate brazilieni cu clienții din Statele Unite. Atunci a început să identifice un decalaj care avea să determine o mare parte din succesul său pe parcurs – atât de multe platforme digitale se concentrau prea mult pe pieţele cu cele mai bune performanțe, ignorând oportunitățile viitoare ale celor emergente.

La mijlocul anilor 2000, a pornit pe cont propriu și a fondat Internet Media Services (IMS) cu scopul de a crește reprezentarea platformelor digitale pe pieţele insuficient deservite. După ce a încheiat un parteneriat cu Twitter pentru a asigura operațiuni în America Latină, Gaston a continuat să obțină parteneriate cu alți giganți digitali, precum Spotify, Waze, LinkedIn și Snapchat.

Pe parcursul următorului deceniu, a început să achiziționeze companii care aveau modele de afaceri similare cu IMS, diversificându-se pe noi pieţe, rămânând în același timp fidel filozofiei de bază. În 2021 a format Aleph Group, conectând platformele digitale cu agenții de publicitate din țările emergente și creând pentru companiile care doresc să concureze în ecosistemul digital global un context în care toată lumea are șanse egale și corecte de reușită.

Astăzi, Gaston și Aleph se angajează să facă publicitatea digitală accesibilă tuturor și să ajute pieţele insuficient deservite să ajungă la o audiență globală.

Gaston Taratuta, fondator și CEO al Aleph Group, spune: *„Să fii antreprenor înseamnă mai mult decât să construiești o*

*afacere de succes, înseamnă să creezi și să profiți de oportunități acolo unde acestea nu există sau nu sunt ușor de obținut. Puține industrii au cunoscut mai multe evoluții în ultimele două decenii decât publicitatea digitală și tocmai de aceea sunt atât de pasionat să forjez viitorul acesteia. Esențial pentru orice succes este să te înconjori de oamenii potriviți, iar acest premiu este o dovadă a echipei mele extraordinare, inclusiv a prietenului și partenerului meu de afaceri excepțional, Ignacio Vidaguren. Sunt cu adevărat recunoscător să fiu numit EY World Entrepreneur Of The Year 2022 și sper să pot folosi această platformă pentru a da încredere antreprenorilor viitorului*".

### Stella McCartney este beneficiara premiului EY Social Entrepreneurship Award 2022 pentru sustenabilitate

EY a desemnat-o, de asemenea, pe creatoarea de modă britanică Stella McCartney CBE, drept câștigătoarea premiului EY Social Entrepreneurship Award 2022 pentru sustenabilitate. Distincția recunoaște angajamentul său de-a lungul carierei pentru sustenabilitate și inovație în domeniul designului vestimentar, precum și activitatea organizației sale non-profit, Stella McCartney Cares, platforma caritabilă ce are ca scop crearea unei schimbări pozitive în industria modei și în lume în general, inspirându-i pe alții să adopte practici durabile.

---

# Cum te poți opune unei hotărâri arbitrale străine în

# România

## Hotărâre de referință obținută de Băncilă, Diaconu și Asociații SPRL – nerecunoașterea unei decizii arbitrale care încalcă ordinea publică de drept internațional român

Dispozițiile unei legi străine sunt incompatibile cu ordinea publică de drept internațional privat român, ceea ce conduce, în mod just, la refuzul de recunoaștere și executare a hotărârilor judecătorești sau arbitrale străine în România. Decizia definitivă favorabilă într-un dosar privind recunoașterea și executarea unei hotărâri arbitrale din China, pentru un important producător de produse cosmetice din România, a fost obținută de **Băncilă, Diaconu și Asociații SPRL**, casa de avocatură asociată EY România, prin echipa de avocați coordonată de **Emanuel Băncilă**, compusă din **Alexandru Oană, Laura Popa** și **Adelina Iancu**.

Decizia, aparținând Curții de Apel București, vine să confirme faptul că, în cadrul procedurii de recunoaștere și executare, instanța de judecată este ținută să facă o analiză cu privire la validitatea clauzei arbitrale independent de cele reținute de tribunalul arbitral.

De asemenea, instanța din România este obligată să interpreteze legislația străină invocată de părți relevantă pentru determinarea clauzei arbitrale și chiar să înlăture orice prevedere din legea străină care duce la un rezultat incompatibil cu ordinea publică de drept internațional privat român.



*„Soluția Curții de Apel București a atestat că orice renunțare la jurisdicția statală prin alegerea arbitrajului este privită cu atenție de către instanțele de judecată din România, iar o parte nesemnatară a unei clauze compromisorii nu poate fi un argument în arbitraj”*, a declarat **Emanuel Băncilă, partenerul coordonator al departamentului de Litigii de la Băncilă, Diaconu și Asociații**.

În contextul globalizării, extinderea pe o piață nouă din afara Uniunii Europene implică o serie de compromisuri contractuale, cum ar fi impunerea dreptului material străin ca lege a contractului și acceptarea jurisdicției instanțelor sau tribunalelor arbitrale străine.

În anul 2015, un producător important de cosmetice român, dorind să intre pe piața din China, a încheiat un contract de distribuție de produse cu o societate din China, controlată majoritar de statul chinez, contract guvernat de dreptul material și procedural chinezesc. Ulterior, dar separat de acest contract, societatea din China a încheiat si un contract de agenție cu o terță parte prin care a fost mandată de aceasta din urmă, în calitate de agent, să desfășoare activitatea de distribuție pe piața din China.

În anul 2019, Societatea din România a notificat Societății

din China, în acord cu prevederile contractului de distribuție, rezilierea contractului. Ulterior, Societatea fost chemată în arbitraj în China, de către terța parte, pe motiv că Societatea din China era agentul său, el fiind în realitate beneficiarul real al contractului de distribuție. Prin cererea de arbitraj, societatea terță a contestat notificarea de reziliere a contractului de distribuție și a solicitat obligarea societății din România la plata unor sume de bani.

În ciuda faptului că între Societate și terțul din arbitraj nu exista o clauză compromisorie, tribunalul arbitral din China a admis cererea de arbitraj, iar Societatea din România a fost obligată la plata unei sume de o valoare însemnată, către reclamantul din dosarul arbitral.

Tribunalul arbitral și-a întemeiat soluția pe raționamentul potrivit căruia clauza arbitrală se aplică și față de Societatea Terță, ca urmare a mandatului acordat prin Contractul de Agenție, conform legii contractelor din China. Aceasta prevede, în esență, că, dacă terțul cunoaște relația de agenție (mandat) dintre agent și comitent la momentul încheierii contractului, contractul de agenție, inclusiv clauza arbitrală, va fi direct obligatoriu pentru comitent și terț.

În anul 2021, pe rolul Tribunalului București a fost înregistrată de către Societatea terță o cerere de recunoaștere și încuviințare a executării Hotărârii Arbitrale pe teritoriul României.

În fața Tribunalului București au invocat mai multe motive de refuz al recunoașterii și executării Hotărârii Arbitrale, printre care și încălcarea ordinii publice de drept internațional privat român. Cu toate acestea, Tribunalul București a admis cererea de recunoaștere și executare a Hotărârii Arbitrale pe teritoriul României.

Recent, printr-o soluție de referință, Curtea de Apel București a admis apelul producătorului român, a anulat decizia Tribunalului București și a refuzat recunoașterea și executarea Hotărârii Arbitrale pe teritoriul României. Decizia Curții de Apel București este definitivă. Ca o consecință, Hotărârea Arbitrală nu poate fi pusă în executare și nu produce efecte juridice în România.

---

# Studiu EY: România trebuie să se concentreze prioritar pe inovația în educație pentru o dezvoltare durabilă

Inovația a devenit elementul de diferențiere în peisajul competitiv actual. Soluțiile vechi nu mai sunt întotdeauna aplicabile, iar liderii de afaceri trebuie să ajungă să implementeze rapid idei şi soluţii noi pentru a rămâne competitivi şi relevanți pentru clienții lor. Procesul de inovare este prezent în toate industriile și presupune o înțelegere aprofundată din partea companiilor.

EY România a realizat un studiu prin care a sondat opiniile mediului de business din România în privința inovației și despre un nou concept – *Innovation-as-a-Service*, care are scopul de a sprijini companiile în startul și, ulterior, accelerarea capacităților lor de inovare și completează cunoștințele organizațiilor în afaceri, tehnologie și eficiență operațională.



**Cristian Cârstoiu, Partener, Consultanţă, Chief Innovation Officer, EY România:** *„Majoritatea respondenților a fost de părere că cea mai importantă dimensiune a inovaţiei asupra căruia trebuie acționat este schimbarea/ajustarea modelului de business – 31,5%. Pe locul doi se găsește inovația ca mod de optimizare a proceselor cu 27,4%, iar pe al treilea loc respondenții au decis că inovația este un ingredient important al culturii organizaționale și trebuie să primească o atenție sporită – 21,9%. Peste 20% dintre cei chestionați au răspuns că inovația trebuie să se concentreze pe îmbunătățirea şi crearea de noi produse*”.

În ceea ce priveşte gradul de implicare al companiei în activități legate de inovație, 36% dintre respondenţi au răspuns că este moderat, 20,2% că este ridicat, 12% foarte scăzut, iar 11% că este scăzut. Întrebaţi dacă organizația în care activează are un proces de inovație implementat, peste un sfert dintre respondenți au răspuns că da (25,6%), restul de 74,4% răspunzând că nu.

Din punctul de vedere al oamenilor dedicați procesului de inovaţie, situația este mai bună, 33,3% dintre respondenți spunând că în compania în care lucrează există o persoană care se ocupă de inovație.

Cei doi ani de pandemie au afectat nu numai serviciile oferite de organizații, cât și bugetele acestora. Companiile au fost nevoite să își micșoreze bugetele destinate inovației, să își restructureze echipele sau chiar să își sisteze activitățile.

Situația începe să se redreseze odată cu ridicarea restricțiilor, iar companiile își reimplementează strategiile de inovației de dinainte de pandemia COVID-19.

Însă Europa se confruntă acum cu o nouă criză provocată de războiul din Ucraina. Situația geopolitică din estul Europei a avut efecte fără precedent, printre care creșterea prețurilor la energie, inflație, relocări. Acestea, la rândul lor, afectează strategiile și prioritățile companiilor, printre care și planurile în ceea ce privește procesele de inovație.

Întrebați dacă perioadele de criză afectează bugetul alocat inovației, 41,6% au răspuns că acesta este afectat într-o mare și foarte mare măsură, 35,1% într-o mică sau foarte mică măsură şi 23,4% au răspuns că acesta nu este afectat în niciun fel.

## Inovația – elementul de sinergie dintre mediul privat, public și cel academic

Pentru a avea o dezvoltare durabilă, România trebuie să se focuseze, în primul rând, pe inovația în educație, conform răspunsurilor a 49,2% dintre cei chestionaţi, mai precis, în noi modele de învățământ, noi materii, metodologii adaptate și convergente trendurilor în digitalizare.

Pe locul doi (20,6%), respondenții au selectat inovația tehnologică (folosirea noilor tehnologii pentru a crea produse noi). Al treilea loc este ocupat de inovația de tip îmbunătățire continuă a proceselor organizaționale (15,9%), iar pe ultimul loc se situează, cu un procent de 14,3%, inovația radicală în business (noi produse, noi tipuri de servicii).

Elementului inovativ în cadrul sistemului educațional (primar-universitar) este văzut de majoritatea respondenților ca fiind relativ scăzut (32,8%). 24,6% consideră că inovația este prezentă în sistemul educațional din România, pe când 21,3% cred că această nu este deloc prezentă.

Există însă la orizont aspecte pozitive, prin prisma Planului Național de Redresare și Reziliență. La întrebarea cum este apreciat sprijinul pe care îl oferă PNRR inovației în sectoarele și ariile menționate anterior, 37,1% au răspuns că este ridicat, 32,3% puțin ridicat, 17,8% foarte ridicat și extrem de ridicat, iar 12,9% deloc ridicat.

## *Innovation-as-a-service* – un proces pragmatic pentru viitor

În contextul tensiunilor la nivel geopolitic și al crizei sanitare, noul model de inovație reprezintă o veste bună pentru mediul local de afaceri în vederea atingerii unui prag substanțial de dezvoltare a organizației. De-a lungul timpului, studiile au arătat că 40-50% dintre executivi văd inovația ca o necesitate pentru ca organizația lor să rămână competitivă.

Beneficiul direct al *innovation-as-a-service* este reducerea complexității inovației, astfel încât echipele să se poată concentra pe competențele de bază care au adus succes organizației până acum: să genereze idei noi, să fie prezenți în piață, să țină legătura cu clienții. *Innovation-as-a-service* reduce, iar în unele cazuri elimină, efortul și costul de a construi o echipă. Procentul celor care consideră că procesul poate să le ajute organizația este de 49,3%.

În prezent, nu se mai poate discuta de inovație fără implicarea elementelor de sustenabilitate. Studiile efectuate de EY au arătat că sustenabilitatea a devenit un domeniu prioritar pe agenda executivilor din România. Procesele de inovație, pe lângă faptul că trebuie să îmbunătățească operațiunile companiilor și să le eficientizeze, trebuie să se asigure că implică și elementul de sustenabilitate al companiei, atât financiar, social, climatic, cât şi din punct de vedere al responsabilităţii pentru investitori şi pentru generaţiile viitoare de clienţi.

Întrebați fiind dacă procesul *innovation-as-a-service* poate fi

un ajutor în vederea micșorării amprentei de carbon a fiecărei companii, o majoritate solidă de 83,1% consideră că serviciul poate conduce către rezultate remarcabile în această direcție.

Aceeaşi majoritate semnificativă se menține și când vine vorba despre potențialul impact pe care îl poate avea serviciul *innovation-as-a-service* asupra mediului public, cu scopul de a accelera anumite procese cu valoare adăugată pentru cetățeni. Astfel, un procent de 80% consideră că în domeniul public acest nou serviciu poate fi un ajutor real.