Noi restricții în domeniul detașărilor transnaționale. Ce prevede noua directivă publicată în iulie 2018

Presiunea statelor dezvoltate ale Uniunii Europene de a modifica cadrul de reglementare privind detașările transnaționales-a materializat, poate mai devreme decât ne așteptam, în adoptarea Directivei (UE) 2018/957 a Parlamentului European și a Consiliului din 28 iunie 2018 de modificare a Directivei 96/71/CE privind detașarea lucrătorilor în cadrul prestării de servicii. Această directivă are termen de implementare de către statele membre **30 iulie 2020**.

Aceste schimbări au fost justificate prin nevoia asigurării unui echilibrul între necesitatea de a promova libertatea de a presta servicii și de a asigura condiții de concurență echitabile, pe de o parte, și necesitatea de a proteja drepturile lucrătorilor detașați, pe de altă parte. Ele vor avea ca finalitate limitarea fenomenului de migrare a lucrătorilor dinspre țările "sărace" ale Uniunii către cele "bogate" din simplul motiv că procesul va deveni mult prea costisitor.

Dacă până acum, angajatorii care detașau lucrători în alte state membre UE erau de regulă obligați să plătească salariaților detașați doar "salariul minim" aplicabil în țara gazdă, după implementarea noii directive, vor plăti o "remunerație"care va cuprinde toate elementele salariale obligatorii (nu numai salariul minim de bază) conform legislației statului gazdă precum și a convențiilor colective sau sentințelor arbitrale care au fost declarate cu aplicare generală în statul gazdă. Astfel, un lucrător român detașat în

Franța ar urma să beneficieze de o remunerație formată din salariul minim precum și indemnizațiile, bonusurile și alte beneficii reglementate de contractul colectiv de muncă încheiat la nivelul sectorului sau profesiei exercitate de salariatul detașat din zona geografică unde își va desfășura activitatea sau o eventuală convenție colectivă încheiată de cele mai reprezentative organizații ale partenerilor sociali pe plan național (care poate fi semnificativ mai mare decât salariul minim pe economie).

Mai mult, din categoria drepturilor minime de care beneficiază lucrătorii detașați vor face parte și indemnizațiile sau rambursarea cheltuielilor de transport, cazare și masă pentru cei obligați să călătorească către și de la locul lor de muncă obișnuit în statul membru pe teritoriul căruia sunt detașați. Acestea se vor acorda conform legislației statului gazdă.

Fenomenul de detașare transnațională la nivelul UE va fi descurajat și de faptul că perioada detașării a fost limitată la 12 luni (care, prin excepție, se poate prelungi la 18 luni). În cazul în care această perioadă este depășită, lucrătorilor detașați trebuie să li se garanteze nu numai drepturile minime (ex, remunerația, durata maxima a timpului de muncă, durata minimă a repausului periodic, durata minimă a concediilor anuale) ci și toate condițiile de muncă și de încadrare în muncă aplicabile în statul membru pe teritoriul căruia se desfășoară munca. Practic, prin depășirea acestei perioade, lucrătorul detașat urmează să fie tratat, din punctul de vedere al drepturilor de care beneficiază, ca un salariat local.

Se prevede, totuși, o excepție importantă de la această regulă: după expirarea duratei maxime a detașării continuă să se aplice lucrătorului detașat procedurile, formalitățile și condițiile de încheiere și încetare a contractului de muncă (inclusiv prevederile care reglementează clauzele de ne-concurență) precum și schemele de pensii ocupaționale suplimentare astfel cum acestea sunt reglementate de statul de

origine. Astfel, dacă un salariat român este detașat în Italia pentru mai mult de 12 luni (respectiv 18 luni în cazurile excepționale) încetarea contractului său de muncă se va realiza în condițiile Codului Muncii din România și nu în conformitate cu prevederile specifice din legislația italiană, care sunt mult mai restrictive.

Legiuitorul european a vrut să se asigure că scopul pentru care au fost reglementate aceste restricții nu este eludat, astfel că, noul cadru legal stabilește faptul că, în cazul în care angajatorul care detașează înlocuiește un lucrător detașat cu un alt lucrător detașat care îndeplinește aceeași sarcină în același loc, durata detașării este durata cumulată a perioadelor de detașare a fiecăruia dintre lucrătorii detașați în cauză.

Noua directivă și-a propus să crească și gradul de responsabilizare a autorităților naționale. Astfel, statele membre au obligația de a publica informațiile privind condițiile de muncă și de încadrare în muncă, în conformitate cu dreptul intern și/sau cu practicile lor naționale, fără întârzieri nejustificate și în mod transparent, pe site-ul național oficial unic, inclusiv informații privind elementele constitutive ale remunerației de care beneficiază un lucrător detașat. Statele membre trebuie să garanteze că informațiile furnizate pe site-ul național oficial unic sunt corecte și actualizate iar Comisia Europeană publică pe site-ul său adresele site-urilor naționale oficiale unice. Din punct de vedere practic această obligație a autorităților naționale prezintă o relevanță demnă de luat în considerare: în cazul în care informațiile furnizate pe site-ul unic nu sunt actualizate iar angajatorul care detașează cu respectarea unor astfel de informații eronate este sancționat, atunci când se stabilesc sancțiunile aplicabile, ar trebui să se țină cont de această împrejurare pentru a se asigura caracterul proporțional al acestor sancțiuni.

Autor: Dragoș Radu, Partener, Radu și Asociații SPRL | EY Law

***

Radu și Asociații SPRL este societatea de avocați din România care face parte din rețeaua globală EY Law, în cadrul căreia își desfășoară activitatea peste 2.100 de avocați din 81 de țări. În România, echipa Radu și Asociații SPRL, formată din 40 de avocați, oferă atât servicii de consultanță juridică (remarcându-se în următoarele arii de practică: drept societar, drept comercial, fuziuni și achiziții, finanțări, drept imobiliar, protecția datelor cu caracter personal și dreptul muncii), cât și asistență și reprezentare în fața autorităților și instanțelor judecătorești românești și internaționale. Experiența noastră a fost recunoscută în mod constant de piață și de publicații de specialitate precum Legal 500, PLC Which Lawyer sau Chambers & Partners.

Digitalizarea companiilor de servicii profesionale | Alina Făniță

Autor: Alina Făniță, Managing Partner, PKF Finconta

Spre deosebire de industriile în care produsul este tangibil, în industria serviciilor profesionale acesta nu poate fi experimentat fizic. În acest caz ”produsul” este o soluție care își demonstrează calitatea atunci când este implementată. Promisiunea atingerii rezultatelor este certificatul de garanție, clientul este parte a schimbului de informații pentru implementarea unei soluții care costă și ale cărei rezultate pot să nu se vadă imediat.

Acestei provocări tradiționale i se mai adaugă și

digitalizarea. Aceasta transformă tot mai mult serviciile profesionale. Apariția tehnologiei blockchain este o dovadă tot mai concludentă a schimbării. Viitorul acestei industrii va depinde de felul în care liderii industriei vor gestiona schimbarea pe care digitalizarea o produce.

Relevant pentru a înțelege felul în care liderii industriei serviciilor profesionale din România își reprezintă digitalizarea este studiul ”Barometrul digitalizării în România”, realizat de compania de consultanță de afaceri Valoria. Câteva aspecte pe care le consider relevante din acest studiu de referință sunt următoarele:

- 64% dintre companiile din industria serviciilor profesionale au fost foarte mult influențate de digitalizare, în timp ce 72% dintre companiile respondente spun că sunt încrezătoare și au cunoștințele necesare pentru a valorifica transformarea digitală. Doar 18% spun că sunt numai oarecum încrezătoare că vor valorifica această tendință.
- 7 din 10 companii respondente din industria serviciilor profesionale spun că modelele de business digital au schimbat industria în foarte mare măsură și în mare măsură. Mai mult, pentru 82% dintre companiile acestei industrii, instrumentele, canalele și/sau modelele de business digitale sunt componentă centrală a strategiei lor de business. În acest context multe companii sunt încrezătoare că au cunoștințele necesare pentru a face față concurenței modelelor de business digital.
- 48% dintre companiile industriei serviciilor profesionale spun că au dat responsabilitatea unui lider din top management pentru dezvoltarea digitală a afacerii, în timp ce 19% spun că au în vedere o astfel de abordare în următoarele 12 luni. Pe de altă parte 67% dintre companii spun că au valorificat digitalizarea pentru a avea un avantaj competitiv. Adică sunt companii

care, deși nu au dat responsabilitatea unui lider din top management pentru dezvoltarea digitală a afacerii, au valorificat totuși digitalizarea pentru a avea avantaj competitiv.

- Costurile prea mari, lipsa consumatorilor “digitali” și rezistența la schimbare (44% fiecare) sunt principalele trei obstacole care împiedică companiile de servicii profesionale să valorifice digitalizarea. În timp ce top 3 beneficii cumulate ale integrării digitalizării în următorii 5 ani sunt estimate a fi reducerea costurilor (72%), simplificarea proceselor (72%) și eficiența operațională a companiei (39%).
- Din perspectiva companiilor de servicii profesionale produsele/serviciile digitale cele mai relevante pe care plănuiesc să le adoptate ca să genereze cu 10% mai multe venituri în următorii 5 ani sunt: dispozitivele conectate la Internet(72%) și sistemele inteligente de management operațional (67%).
- 41% dintre companiile industriei de servicii profesionale se așteaptă ca, în următorii 3 ani, digitalizarea să crească marja de profit a companiei cu 5%-10%, 58% să le crească cifra de afaceri între 5%-20%, 24% să le crească numărul de angajați între 1%-5%. Pe de altă parte, 35% dintre companiile respondente se așteptă ca digitalizarea să contribuie la valoarea de piață totală a companiei între 10%-20%.

Serviciile, mai ales cele profesionale, sunt marca nivelului de sofisticare a mediului de afaceri dintr-o țară. În acest moment, acest sector de activitate cunoaște o perioadă de expansiune ca urmare a propagării tehnologiilor digitale. De implementarea acestor tehnologii depinde nivelul de competitivitate al companiilor din această industrie. Însă implementarea tehnologiilor digitale se realizează în mai mulți pași, de la strategie, alocarea de bugete și selectarea

instrumentelor, canalelor și/sau modelelor de business digitale până la antrenarea competențelor digitale și desemnarea de responsabili cu implementarea strategiilor.

Companiile de servicii profesionale din România sunt ”obligate” de clienții către care livrează servicii să se digitalizeze. Dacă nu o fac, credibilitatea lor e pusă în joc de noile modele de business digital din acest domeniu care încep să ofere servicii rapide și mai bune la prețuri mai mici.

* * *

Despre PKF Finconta

De peste 23 de ani, PKF Finconta este una dintre principalele 10 firme de servicii profesionale din România. Ca membri ai PKF International Ltd. suntem parte dintr-o rețea internațională de firme independente din punct de vedere legal, care oferă consultanță și audit oriunde în lume.Grupul PKF Finconta este format din patru societăți cu capital românesc: PKF Finconta, PKF Finconta Consultanță, PKF Finconta HR și Finconta Consulting SPRL, membre ale organismelor profesionale naționale CECCAR, CAFR, CCFR și UNPIR. Prin intermediul acestora oferim servicii de audit financiar, analiză financiară corporativă, consultanță fiscală, întocmirea dosarului prețurilor de transfer, servicii de contabilitate, salarizare, resurse umane, insolvență, auditarea fondurilor nerambursabile și due diligence de achiziții.

MFP continuă pregătirea operatorilor economici în domeniul ajutorului de stat

Ministerul Finanțelor Publice, prin Școala de Finanțe Publice și Vamă (SFPV), vine în sprijinul operatorilor economici care vor să aplice pentru obținerea unor finanțări prin *H.G. nr.807/2014 pentru instituirea unei scheme de ajutor de stat având ca obiectiv stimularea investițiilor cu impact major în economie*. În acest sens, vor fi organizate în luna septembrie două sesiuni de pregătire, după cum urmează:

- săptămâna 18-20 septembrie;
- săptămâna 25-27 septembrie.

Operatorii economici interesați trebuie să completeze formularul anexat și să îl trimită la adresa de e-mail scoaladefinante@mfinante.gov.ro. Programarea participanților va fi realizată în ordinea solicitării, urmând ca SFPV să comunice data și ora la care se va organiza instruirea. În cazul în care unii operatori economici vor solicita să participe la o a doua sesiune, ei vor fi programați după cei care sunt la prima solicitare, în limita locurilor disponibile. Sesiunile de instruire se vor desfășura în Bulevardul Mircea Vodă nr. 44, intrarea B, sector 3, București.

Fiecare operator economic va putea trimite la instruire maxim 2 reprezentanți, respectiv:

- 2 persoane din partea societății aplicante
- sau persoană din partea societății aplicante și o persoană din partea societății consultante.

Sesiunile de instruire vor fi susținute de Direcția Generală

Ajutor de Stat care va face o prezentare generală a prevederilor H.G. nr.807/2014, a Ghidului solicitantului – Revizia 2, precum și a Ghidului de plată – Revizia 2. În plus, vor fi discutate câteva spețe generale, cu titlul de exemplu. Precizăm că în cadrul acestor întâlniri nu se vor analiza proiecte de investiții și nu se va stabili eligibilitatea acestora. Stabilirea eligibilității unui proiect de investiții se poate determina numai după depunerea Cererii de acord pentru finanțare, însoțită de documentele justificative, conform prevederilor legale, și doar după finalizarea procesului de analiză.

Sursa: mfinante

Gestionarea deșeurilor: PwC România aduce la aceeași masă Administrația Fondului de Mediu și mediul de afaceri

Digitalizarea Administrației Fondului de Mediu anunțată pentru finalul lunii octombrie, începutul lunii noiembrie, a fost unul dintre subiectele atinse în cadrul conferinței *Reciclarea deșeurilor – punct și de la capăt. Noi provocări pentru mediul de afaceri* care a pus fața în față mediul de afaceri și reprezentanți ai Administrației Fondului pentru Mediu.

Discuțiile au vizat cele mai recente modificări aduse în domeniul gestionării deșeurilor prin Ordonanța de Urgență 74/2018. Aceasta transpune în legislația românească mecanismul larg al economiei circulare care trebuie implementat și în România cu ajutorul unui set de instrumente și modele adoptate

și în alte state membre, cum ar fi: “plătește pentru cât arunci”, “răspunderea extinsă a producătorului” și “contribuția pentru economic circulară”.

Una dintre principalele modificări vizate de OUG 74/2018 este reprezentată de obligațiile care vor reveni autorităților publice locale și care, prin pârghiile pe care le au la dispoziție, vor trebui să asigure colectarea selectivă a deșeurilor municipale, cel puțin pe fracțiile recuperabile din deșeurile municipale, și anume hârtie, plastic, metal și sticlă.

„Pentru o implementare corectă a normelor de aplicare ale OUG 74/2018 este nevoie de o campanie de informare și conștientizare. Dar aceasta, la rândul ei are succes atunci când există o infrastructură care să permită, din punct de vedere tehnic, implementarea normelor. În ceea ce privește elaborarea normelor metodologice, în termen de aproximativ două săptămâni, acestea vor intra în dezbatere publică. De asemenea, criteriile de licențiere pentru organizațiile care vor prelua răspunderea extinsă a producătorilor vor putea fi adoptate în luna noiembrie, cel mai devreme. În ceea ce privește digitalizarea AFM, într-un termen de trei săptămâni, o lună vom lansa un serviciu electronic care va permite depunerea declarației privind obligațiile la Fondul pentru Mediu electronic și facilitarea interacțiunii dintre autoritate și contribuabili”, a declarat, **Cornel Brezuică, Președintele Administrației Fondului de Mediu**, prezent la discuții.

„Noul cadru legal de reglementare a colectării și reciclării deșeurilor de ambalaje aduce schimbări semnificative în ceea ce privește modalitatea în care mediul de afaceri va putea să își îndeplinească obiectivele anuale de reciclare/valorificare a acestor deșeuri.

Obligațiile producătorilor de bunuri ambalate vor fi mai greu de îndeplinit, în sensul în care obiectivele anuale de

reciclare/valorificare a deșeurilor de ambalaje au valori semnificativ mai ridicate față de cele actuale (de exemplu, procentul actual de reciclare/valorificare a deșeurilor de ambalaj din lemn stabilit în prezent la 15%, va înregistra o creștere de 50% iar obiectivul global de valorificare crește de la 60% la 65% de la 1 ianuarie 2019). Astfel, există riscul ca mulți operatori economici să nu se poată conforma țintelor de reciclare prin nici unul dintre cele două mecanisme propuse (individual pe baza propriilor deșeuri de ambalaje sau prin OTR) și să prefere plata directă a penalității de 2 RON/kg către AFM.

Producătorii de bunuri ambalate se vor confrunta, inevitabil, cu costuri mai ridicate pentru alocarea resurselor umane și tehnice pentru adaptarea și reorganizarea sistemelor interne și a procedurilor de gestionare a deșeurilor de ambalaje.

În practică, operatorii economici care comercializează cu amănuntul produse ambalate în ambalaje primare reutilizabile vor trebui să de asemenea să aloce costuri și resurse operaționale pentru a implementa sistemul de garanție-returnare și pentru a organiza sistemele de colectare/preluare a ambalajelor returnabile de la consumatorii finali.

La rândul lor, organizațiile care implementează obligațiile privind răspunderea extinsă a producătorilor (fostele OTR) se vor supune unor criterii stricte de licențiere care, printre altele, stabilesc că OTR-urile vor avea responsabilitatea de a prelua obligațiile pentru toți producătorii care le solicită acest lucru și pentru toate cantitățile și tipurile de ambalaje pentru care aceștia sunt responsabili.

Până la 1 ianuarie 2019 nu mai este mult și pentru a face față tuturor acestor provocări, este foarte important să se înțeleagă pe deplin modul în care aceste modificări influențează mediul de afaceri", a declarat **Daniel Anghel, Liderul Departamentului de Consultanță Fiscală și Juridică, PwC România**.

Despre PwC

Misiunea PwC este de a construi încredere în cadrul societății și de a contribui la rezolvarea unor probleme importante. Firmele din rețeaua PwC ajută oamenii și organizațiile să creeze valoarea adăugată de care au nevoie. Suntem o rețea de firme prezentă în 158 de țări cu mai mult de 236.000 de profesioniști ce oferă servicii de calitate în domeniul auditului, consultanței fiscale și consultanței pentru afaceri. Spuneți-ne care sunt lucrurile importante pentru dumneavoastră și descoperiți mai multe informații despre noi vizitând site-ul www.pwc.ro.

Centrarea pe client mărul discordiei între manageri

Clientul decide, managerii execută – așa pare să arate acum relația comercială. Decidenți în cadrul companiei, managerii se ghidează după feedback-ul clientului. Dezintermedierea pe care internetul și tehnologia au generat-o, dau putere de alegere clienților, iar asimetria de informații care era cândva în avantajul companiilor a devenit nesemnificativă.

Deoarece centrarea pe client a companiilor din România depinde de strategia companiei, perspectiva managerilor generali asupra acestui subiect este una esențială. Managerii generali decid asupra strategiei în timp ce managerii financiari gestionează resursele care să susțină implementarea acesteia.

Pentru a compara optica managerilor generali și a celor financiari, am selectat din studiul **Barometrul centrării pe client în companiile din România**, principalele concluzii rezultate din analiza răspunsurilor primite de la 145 manageri

generali și 80 manageri financiari.

- **Importanța centrării pe client a companiei.** În topul importanței managerilor generali se află creșterea anuală a nivelului de satisfacție al consumatorilor (57%) și creșterea anuală a calității serviciilor prin scăderea timpilor de soluționare a solicitărilor (25%). Pentru managerii financiari aceleași două aspecte sunt cele mai importante, dar procentele scad la 50% respectiv 24%.
- **Valorile companiei care susțin centrarea pe client.** Atât managerii generali cât și managerii financiari au ca valoare esențială satisfacția consumatorilor (76% pentru ambele categorii de respondenți). Din păcate, focusul pe experiența consumatorului este prioritar numai pentru 22% dintre managerii generali și 21% dintre cei financiari. Și mai scăzută este valoarea dată retenției consumatorilor, marcată de doar 29% dintre managerii financiari și 22% dintre managerii generali.
- **Acțiuni interne pentru a crește centrarea pe client.** Ca să fie mai centrată pe client, în plan intern compania se concentrează pe crearea unor procese care să livreze servicii superioare clienților (54%) și oferă training angajaților pentru înțelegerea abordării centrate pe client (52%) spun managerii generali. În același timp,managerii financiari spun că facilitează cooperarea între departamentele companiei (51%) și recompensează performerii relației cu clienții prin bonusuri și promovări (49%).
- **Acțiuni externe pentru a crește centrarea pe client.** Conform celor spuse de managerii generali, pentru a fi mai centrată pe consumator, compania oferă produse la prețuri considerate corecte de către consumator (57%) și creează o legătură emoțională cu consumatorii (53%). Managerii financiari spun că este important să se

customizeze comunicarea cu fiecare consumator (38%) dar și să se recompenseze consumatorii în cel mai relevant mod pentru aceștia (28%).

- **Echipele interne care participă la realizarea bugetului pentru acțiuni pentru centrarea pe client a companiei.** Managerii generali spun că implică în realizarea acestui buget departamentul de vânzări (74%), departamentul financiar (72%) și pe cel de marketing (62%). Managerii financiari pun pe primul loc propria echipă a departamentului financiar (85%) dar și echipa de vânzări (79%). În ce privește bugetele alocate pentru centrarea pe client, 62% dintre managerii generali și 71% dintre managerii financiari spun că au un astfel de buget.

- **Bugetul companiei pentru acțiuni legate de centrarea pe client.**Ca să fie mai centrat pe client bugetul a fost construit prin alinierea obiectivelor departamentale (37%) și instituirea unui buget special alocat pentru acțiuni privind centrarea pe client (17%), spun managerii generali. În timp ce managerii financiari (30%) spun că prin concentrarea pe "Ciclul de viață al clienților" (achiziție, retenție, loialitate, etc).

- **Acțiuni pentru cunoașterea mai bună a consumatorilor.** Pentru a cunoaște consumatorul 48% dintre managerii generali se bazează pe analiza celor mai frecvent întâlnite probleme semnalate de consumatori. Pentru 47% dintre managerii financiari cea mai relevantă este centralizarea într-o bază de date a informațiilor despre produsele/serviciile accesate de clienți.

- **Metode de măsurare a calității experienței consumatorilor.**Pentru managerii generali primul criteriu de evaluare a impactului a activităților de îmbunătățire a experienței consumatorului este este măsurarea satisfacției acestora (72%) în timp ce pentru managerii financiari este costul asociat pontențialului venit

generat de consumator (42%). Principala metodologie folosită în acest scop este VoC (voice of the customer), preferată de 47% dintre managerii generali și 56% dintre managerii financiari.

Reglementările și multiplicarea canalelor de informații au recuperat în favoarea clientului din avantajul informațional al companiilor. Centrarea pe client a devenit prioritate. Alinierea și livrarea produselor/serviciilor în jurul nevoilor clientului, o obligație pentru creșterea valorii companiei.

Autor: Constantin Măgdălina, Expert, Tendințe și tehnologii emergente

* * *

Despre Constantin Măgdălina

Constantin Măgdălina are o experienţă profesională de 8 ani, timp în care a lucrat la companii multinaţionale, atât în ţară cât şi în străinătate. Constantin are un Master în Marketing şi Comunicare la Academia de Studii Economice Bucureşti. Este certificat Lean Six Sigma şi ITIL (IT Information Library®) ceea ce-i facilitează o bună înţelegere a proceselor şi transformărilor din cadrul organizaţiilor. Pe de altă parte certificarea obţinută de la Chartered Institute of Marketing îi completează expertiza de business. În cei peste 4 ani de activitate în cadrul unei companii din Big 4 a iniţiat şi coordonat studii ce analizau aspecte legate de mediul de afaceri din România. Printre acestea se află previziunile economice de creştere ale firmelor în 2013-2016, managementul cunoştinţelor, experienţa de cumpărare în era consumatorilor digitali, social media și mediul de afaceri românesc, utilizarea dispozitivelor mobile în România. Este autor a numeroase articole cu teme legate de inovaţie, eficientizarea proceselor de afaceri, social media, transformarea digitală, tendinţe şi tehnologii emergente. Este invitat ca vorbitor la numeroase evenimente şi conferinţe de business.

Ingredientul esențial pentru a construi echipe performante

Fiecare organizație are nevoie de echipe prin care să obțină rezultate în mod predictibil, repetabil, scalabil și a căror generare să aducă un sentiment de împlinire membrilor echipei. Dacă primele trei cerințe (predictibilitate, repetitivitate și scalabilitate) pot fi puse în practică cu ajutorul managerilor, cea de-a treia cerință trece în teritoriul liderilor.

Chiar dacă, atât actul de management cât și cel de conducere, sunt realizate prin comunicare, există un ingredient care face diferența în ambele situații și care este esențial pentru construirea echipelor performante. Care e acesta?

Înainte de a numi acest ingredient esențial, este bine să vedem care sunt caracteristicile echipelor performante, așa cum sunt descrise de numeroase studii realizate de mari firme de consultanță:

- Echipa are o misiune comună, iar competențele de specialitate ale membrilor echipei sunt complementare. Diversitatea cognitivă contează foarte mult.
- Focusul este pe 3-5 abilități care sunt deja la nivel foarte ridicat în echipă și creează rezultate excelente.
- Fiecare membru al echipei contribuie cu tot ce are mai bun la reușita proiectelor.
- Feedback-ul este unul în timp real și are rolul de a genera performanță, nu frustrare.
- Membrii echipei acționează cu un mindset de creștere a echipei, dar și a fiecăruia dintre ei.

Așadar, care este ingredientul esențial pentru a contrui

echipe performante? Răspunsul clar este ÎNCREDEREA.

Încrederea este o valoare. Pentru a fi prezentă în viața de zi cu zi a organizației are nevoie să fie ”tradusă” în acțiuni care apoi să ajungă să fie parte, în mod natural și firesc, din activitatea fiecărui membru al echipei. Aceasta este misiunea liderilor.

Iată care sunt acțiunile pe care le poate lua în considerare un lider pentru a aduce la viață această misiune legată de ÎNCREDERE.

- **Fiți un model:** Încrederea are nevoie de campioni, membri ai echipei care exprimă în mod constant această valoare în tot ceea ce fac. Fiți primul care construiește încrederea în interiorul echipei demonstrând că este o valoare importantă, la care țineți și pe care o apreciați. Nu vă înconjurați de “yes-men”. Acceptați diversitatea chiar dacă este dificil de a lucra cu oameni cu preferințe cognitive diferite de cele personale.
- **Fiți exacți:** Oamenii vă vor urma în demersul construirii încrederii dacă văd că faceți din acest demers o promisiune executată și livrată. La timp. Cu precizie. Aveți grijă să nu folosiți standarde duble.
- **Implicați-vă:** Ca lider aveți posibilitatea de a construi încredere prin cultivarea unui mod colaborativ și deschis de lucru. Implicați toți colegii și generați momente de consultare orientate spre rezultate cu aceștia pentru a construi încrederea. Luați în considerare și părerile care par periferice. Aduceți în același spațiu ideile contrare. Dezbaterea de idei are doi dușmani: evitarea tensiunilor și a perspectivelor diverse, pe de o parte, și, pe de altă parte, personalizarea conflictului. Prin implicare, ascultați păreri și argumente diverse și dați direcția către dezbaterea de idei. După dezbatere, este necesară susținerea concluziei; echipa are nevoie de o direcție

acceptată.

- **Fiți buni ascultători:** Țineți cont de faptul că aveți și colegi în echipă care vor renunța să vă acorde încredere dacă vor vedea că sunteți un lider care vorbește tot timpul sau care întrerupe. Fiți buni ascultători și creați un spațiu pentru contribuția tuturor.
- **Nu mizați pe competitivitate:** Numeroase studii arată că cele mai bune performanțe sunt obținute de echipe care lucrează colaborativ nu competitiv. S-a stabilit științific că această abordare creează un mediu de lucru propice dezvoltării potențialului tuturor colegilor. Faceți o încercare deliberată de a construi un mediu de lucru colaborativ împreună cu membrii echipei. În plus, nu mizați doar pe capacitățile personale ca argument suprem deoarece riscați să fiți lăsat să vă descurcați singur.
- **Stabiliți obiective provocatoare:** Pentru a duce echipele la performanță este bine să stabilim pentru acestea obiective semnificative și provocatoare. Discutați împreună cu colegii și aliniați aceste obiective cu viziunea de dezvoltare a companiei. Apoi provocați-le gândirea și încurajați-i să vină cu planuri de acțiune pentru a atinge aceste obiective.
- **Comunicați-vă viziunea:** Oamenii au nevoie să înțeleagă imaginea de ansamblu, viziunea și misiunea companiei, știind că ceea ce au de realizat înseamnă ceva semnificativ într-un sens mai larg. De aceea este important să le comunicați viziunea pe care o aveți pentru viitorul companiei și să le explicați cum sunt ei o parte importantă din acest viitor.
- **Mențineți focusul și direcția:** Claritatea și concentrarea sunt esențiale pentru un lider, iar membrii echipei au nevoie să știe că le puteți menține pe termen lung. Asigurați-vă că ați comunicat rațiunea în spatele fiecărei schimbări și încadrați schimbările în contextul mai larg dat de viziunea pentru viitorul dorit al companiei.

- **Pregătiți-vă pentru schimbare:** Afacerea este în continuă schimbare, ceea ce înseamnă că schimbarea este inevitabilă. În acest context, încrederea este construită atunci când se produce o schimbare pozitivă și când membrii echipei au ocazia să-și transmită ideile și au posibilitatea de a contribui la schimbare.

Cei care au rol de lideri în organizațiile lor, fie ca director general sau ca antreprenor, își pot antrena abilitățile de lideri la workshopul **Inside-Out. Limbajul Emergenetics de obținere a rezultatelor**, organizat de **Valoria** în data de **18 octombrie 2018**. Workshopul are la bază un instrument științific – profilul Emergenetics al fiecărui participant – și relevă modul în care fiecare dintre cursanți preferă să gândească și să se comporte. Atributele individuale sunt reprezentate într-un raport clar, într-un cod al culorilor, ceea ce îl face memorabil și aplicabil imediat. Apoi se crează contexte în care participanții cu profile asemănătoare sau diferite interacționează pentru observa care sunt preferințele/blocajele pe care le au și pentru a descoperi ce au de făcut pentru a obține focus, claritate și o calitate mai mare a deciziilor lor ca lideri.

Autor: George Agafiței, Strategy Designer & Innovation Catalyst, Certificate Associate Emergenetics®

* * *

Despre autor

George Agafiței are o experiență de peste 20 de ani în susținerea dezvoltării potențialului oamenilor, inițial ca angajat în companii mari (BRD, ProTV, Arthur Andersen) și apoi, din 2006, pe cont propriu ca freelancer. George Agafiței are o educație formală în psihologie și administrarea afacerii, cu accent pe dezvoltarea leadershipului și a modelelor de afaceri. În plus, a parcurs diverse stagii de pregătire în România, Elveția și Olanda. Este acreditat în

utilizarea profilului Emergenetics® și a simulării de afaceri DiG (Discovery/Innovation/Growth).

Despre Valoria

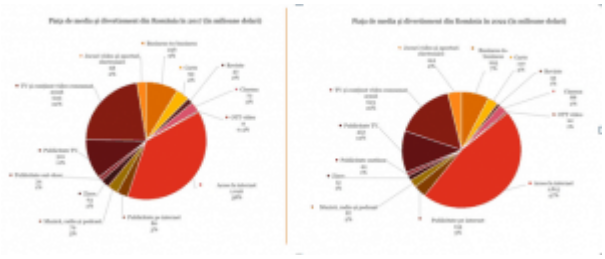
Valoria Business Solutions este o companie de consultanță, training, și coaching. Misiunea companiei este aceea de a transforma în valoare potențialul echipelor și organizațiilor. Competența, încrederea, inovația și pasiunea sunt valorile pe care le susținem prin tot ceea ce facem. Credem în oameni și în aspirația lor de împlinire personală și profesională și în dorința lor de a-și accelera potențialul. Aflați mai multe despre noi pe: www.valoria.ro

---

Raport PwC: segmentele digitale vor fi motoarele creșterii industriei de media și divertisment din România

Conform raportului PwC *Global Entertainment & Media Outlook 2018-2022* (GEMO), segmentele digitale vor fi cele mai dinamice componente ale pieței media și divertismentului din România în următorii 5 ani.

Întreaga piață de media și divertisment din România ar putea înregistra un ritm mediu anual de creștere de 7,4%, ajungând la venituri totale de 3,7 miliarde de dolari în 2022. Din această sumă, aproximativ o jumătate o reprezintă cheltuielile pentru accesul la internet, care vor înregistra o rată medie de creștere anuală estimată de 11,6% la orizontul anului 2022, ajungând la peste 1,8 miliarde de dolari.



Componența pieței de media și divertisment din România, 2017 comparativ cu 2022

Spre comparație, la nivelul Europei Centrale și de Est (ECE) piața de media și divertisment va avea un ritm mediu de creștere de aproximativ 7,1% și va ajunge la venituri totale de aproximativ 83 de miliarde de dolari. Segmentul serviciilor de acces la internet va genera venituri de aproximativ 30,5 miliarde de dolari cu o creștere medie anuală de 10,3%, comparativ cu 6,6% la nivel global. Atât în România cât și în Europa Centrală și de Est dar și la nivel global, accesul la internet reprezintă segmentul care aduce cele mai mari venituri de pe piața de media și divertisment. În România ponderea acestui segment va crește de la 38%, în 2017 la 47% în 2022, în vreme ce în ECE aceasta se va majora de la 31% la 36% (la nivel global, va evolua de la 26% la 29%).

O ușoară creștere este previzionată pentru segmentul de televiziune și conținutul video consumat acasă, care va aduce în România venituri de 623 de milioane de dolari, în creștere de la 606 milioane în 2017, având o rată medie de creștere anuală de 0,5%. Acesta este al doilea cel mai mare segment în termeni de venituri generate, după accesul la internet, atât în România cât și în ECE și la nivel global. Evoluția medie anuală a pieței de televiziune din România este în linie cu cea regională care va crește anual, în medie cu 0,6% până în 2022.

În România, creșterile pe segmentul de televiziune vor aduce, de asemenea, venituri substanțiale în ceea ce privește publicitatea. În 2017, publicitatea în industria de televiziune a atins 301 milioane de dolari și are potențialul

de a atinge 452 de milioane de dolari în 2022, cu o rată medie de creștere anuală de 8,5%. Acest segment este al treilea ca mărime, după cel de acces la internet și cel de televiziune și conținut video consumat acasă, în termeni de venituri generate. În ceea ce privește cele trei segmente, ordinea pe podium din 2017 rămâne neschimbată și în clasamentului anului 2022.

În România, segmentele de jocuri video și de conținut livrat prin internet (OTT) ar putea înregistra creșteri de 16,3%, respectiv 14,8% până în 2022. Aceste două segmente de piață au raportat venituri relativ scăzute de-a lungul timpului în România, dar vor putea atinge un maxim de 144 de milioane de dolari, respectiv 22 de milioane, la orizontul anului 2022. Alături de segmentul accesului la internet, care încheie podiumul industriilor cu cea mai mare creștere medie, segmentul de jocuri video și cel OTT, în această ordine, sunt premiantele pieței de media și divertisment.

În regiune, cel mai ridicat potențial de creștere îl va avea industria realității virtuale cu un ritm mediu anual de creștere de 51,3% chiar dacă veniturile, la nivelul anului 2022 ar putea ajunge la doar 178 de milioane de dolari. Aceasta va fi secondată de segmentul jocurilor video, cu o creștere medie de 15,5% și venituri de peste 7,5 miliarde de dolari, în vreme ce, pe locul al treilea se va situa segmentul conținutului video livrat peste internet (OTT) cu o creștere medie anuală de 13% și venituri de aproximativ 1,2 miliarde de dolari, până în anul 2022.

Pe plan local, publicitatea online va genera venituri de aproximativ 134 de milioane de dolari, în 2022, cu o rată medie anuală de creștere de aproape 11%. Cele două subcategorii, pe conexiuni mobile și fixe, ale publicității online vor avea evoluții diferite în următorii cinci ani. În timp ce publicitatea pentru dispozitivele mobile este previzionată a avea o rată medie de creștere anuală de 25,6%, până la 51 de milioane de dolari în 2022, publicitatea livrată

peste conexiunile fixe va continua să genereze venituri mai mari și va ajunge la 84 de milioane de dolari în 2022, cu un ritm mediu anual de creștere de 5,5%.

În ciuda ritmurilor mari de creștere, veniturile din publicitatea online din România, indiferent de modalitatea de livrare, sunt în continuare cele mai mici din regiunea Europei Centrale și de Est unde acest segment va genera peste 10,7 miliarde de dolari, în 2022 cu o creștere medie anuală de 12,4% (8,7% la nivel global). În 2022 publicitatea online va deveni al doilea cel mai mare segment, în termeni de venituri generate, după accesul la internet, atât în ECE cât și la nivel global.

„Redresarea sectorului de media și divertisment în România a fost una susținută în ultimii ani. Aceasta a fost alimentată de creșterea veniturilor aferente accesului la Internet și a publicității TV și pe dispozitivele digitale. Publisherii trebuie să aibă în vedere oportunitățile deschise de noile tehnologii, cum ar fi inteligența artificială (AI) sau realitatea augmentată, care vor continua să redefinească industrii, segmente și subsegmente de piață, preferințele consumatorilor și vor împinge companiile către regândirea modelului de afaceri. Viteza cu care se schimbă lucrurile, pe toate segmentele, obligă companiile de media să investească în tehnologii care să permită ca livrarea de conținut să fie făcută la costuri mai mici, iar conținutul să fie mai ușor de personalizat. Este însă de văzut dacă jucătorii de media și divertisment din România au capacitatea financiară de a susține aceste investiții necesare pentru a ține pasul cu dinamica pieței și cu așteptările consumatorilor”, spune **Florin Deaconescu, Partener, Servicii de audit, Liderul Echipei de Servicii pentru sectorul IT, Media și Telecom, PwC România**.

Industria de tipărituri din România va cunoaște o scădere a veniturilor, în linie cu tendința la nivel global. Segmentele ziarelor și revistelor din România vor înregistra creșteri

medii anuale negative de -3,9%, respectiv -4,5%. Segmentul revistelor va avea o scădere a veniturilor, de la 42 de milioane de dolari în 2017 la doar 33 de milioane în 2022. În același timp, segmentul ziarelor va înregistra o scădere de la 63 de milioane de dolari la 51 de milioane, în 2022.

În zona Europei Centrale și de Est, segmentul revistelor va avea o creștere medie anuală pozitivă de 0,8%, iar în termeni de venituri va ajunge de la 1,89 miliarde de dolari în 2017 la 1,97 miliarde în 2022. Ziarele, pe de altă parte vor avea o scădere medie anuală de -3%, până în anul 2022 și vor ajunge la venituri de 2,16 miliarde, plecând de la 2,52 miliarde în 2017.

Piața de carte din România va crește într-un ritm mediu anual de 2,1% în următorii cinci ani. Până în 2022 totalul veniturilor acesteia va urca de la 99 de milioane de dolari în 2017 la circa 110 milioane de dolari în 2022.

Principala sursă de venituri pentru industria cinematografică a fost și va rămâne vânzarea de bilete. Aceasta va genera venituri de aproximativ 82 de milioane de dolari până în 2022 cu o creștere medie anuală de 4,1%.

Despre raportul *Global Entertainment & Media Outlook*

A XIX-a ediție a raportului *Global Entertainment & Media Outlook* este o resursă complexă, disponibilă online, care analizează consumul global și cheltuielile de publicitate. Cu date comparabile între țări, care conțin cinci ani de date istorice și cinci ani de previziuni și comentarii, raportul analizează 15 segmente ale industriei din 53 de teritorii și facilitează compararea datelor referitoare la consumatori și cheltuielile de publicitate. Mai multe detalii regăsiți la www.pwc.com/outlook.

Segmentele acoperite de acest raport

Cărți, publicații de tip B2B, cinema, consum de internet,

acces la internet, publicitate pe internet, reviste, muzică, radio și podcasturi, ziare, publicitate outdoor, video OTT, televiziune tradițională și consum de video acasă, publicitate TV, jocuri video și sporturi electronice, realitate virtuală.

Despre PwC

Misiunea PwC este de a construi încredere în cadrul societății şi de a contribui la rezolvarea unor probleme importante. Firmele din rețeaua PwC ajută oamenii şi organizațiile să creeze valoarea adăugată de care au nevoie. Suntem o rețea de firme prezentă în 158 de țări cu mai mult de 236.000 de profesioniști ce oferă servicii de calitate în domeniul auditului, consultanței fiscale şi consultanței pentru afaceri. Spuneţi-ne care sunt lucrurile importante pentru dumneavoastră şi descoperiți mai multe informații despre noi vizitând site-ul www.pwc.ro.

Andra Cașu, EY: Inspecția fiscală – de la teorie la practică

Inspecția fiscală este definită în Codul de procedură fiscală, iar această definiție este preluată și de ghidul online pus la dispoziție pe site-ul ANAF ca fiind o activitate care implică, printre altele, verificarea legalității și conformității declarațiilor fiscale, a corectitudinii și exactității îndeplinirii obligațiilor fiscale ale contribuabilului/plătitorului, precum și respectarea prevederilor fiscale cât și contabile. Din punct de vedere

practic, inspecția fiscală se finalizează, de cele mai multe ori, cu stabilirea de diferențe de obligații fiscale principale.

Cu toate că există un cadru legislativ reglementat privind atât procedurile (inclusiv din punct de vedere documentar) pentru desfășurarea unei inspecții fiscale, cât și termenele până la care aceasta ar trebui să se desfășoare, în practică excepția a devenit regulă. Abaterile de la aceste proceduri și termene sunt extrem de frecvente, fiind dublate totodată de o lipsă de flexibilitate și deschidere în abordarea inspectorilor asupra diverselor problematici fiscale ridicate. Desigur că ne-am întâlnit deseori cu astfel de situații, de aceea credem că ar fi util să explicăm pe scurt prin ce „le dă de furcă" o inspecție fiscală contribuabililor.

Premisele și impactul inspecției fiscale

Unul dintre aspectele disputate privind inspecția fiscală apare chiar înaintea începerii efective a acesteia și – în mod paradoxal – nu este unul de natură fiscală. Este vorba de analiza de risc efectuată de către organul de inspecție fiscală competent. Pe scurt, în urma acestei analize fiecărui contribuabil/plătitor îi este acordat un anumit nivel de risc care, în mod necesar, stă la baza procesului de selecție a contribuabililor care urmează a fi supuși efectiv unei inspecții.

Problema este, însă, că ***nu există transparență și nici posibilitatea de contestare privind modul în care se stabilește un anumit nivel de risc pentru contribuabili/plătitori***. De ce spunem asta? Pentru că în conformitate cu Codul de procedură fiscală, contribuabilul „*nu poate face obiecții cu privire la procedura de selectare folosită*". Soluția la această problemă este, însă, un contribuabil proactiv, care să încerce să elimine aspectele ce îi afectează gradul de risc fiscal și să nu-l mai crească în mod inadecvat.

Așadar, o primă lecție practică pentru contribuabili este să participe în calcularea corectă de către autorități a gradului lor de risc, solicitând autorităților să excludă din acest calcul aspectele incorecte.

Un alt aspect care dă naștere unor frustrări din partea contribuabililor/plătitorilor se referă la ***modul de desfășurare și durata inspecțiilor***, a căror premisă declarată este de a se efectua în așa fel încât să afecteze cât mai puțin activitatea curentă a companiei și să utilizeze eficient timpul stabilit pentru efectuarea acesteia.

În practică, însă, ***prelungirea acestora este, de multe ori, nejustificată sau justificată în mod neoficial*** de către inspectori. Argumentele pe care le aduc vizează volumul mare de lucru cu care au de-a face, lipsa de personal bugetar pentru a acoperi lista contribuabililor vizați și așa mai departe. Rezultă, prin urmare, suspendări/prelungiri frecvente ale inspecției, ajungându-se în unele cazuri extreme ca, la data raportului final emis de inspectori, un an din perioada analizată să fie deja prescris, aspect care nu-i oprește însă pe inspectori din analiza și stabilirea de obligații suplimentare aferente. Acest lucru este contestat din perspectivă procedurală destul de frecvent în practică, cel puțin în cazul contribuabililor mari pentru care și diferențele stabilite suplimentar ajung să atingă sume foarte mari.

Cum se desfășoară inspecția fiscală – principalele problemele de natură fiscală ridicate în practică

Referitor la modul de desfășurare, este destul de bine știută ***orientarea spre formă*** a inspectorilor, ***uneori în detrimentul substanței***. În practică, în ultimii ani s-a observat o îmbunătățire în ceea ce privește optica organului de control, dar această schimbare nu este una fortuită. Prevederile legislației fiscale naționale au suferit modificări și clarificări, în încercarea de a se alinia cu prevederile

impuse de legislația fiscală europeană, dar și la cazuistica aferentă. Acest lucru a atras, în mod implicit, nevoia de „rafinare” a expertizei inspectorilor în felul în care judecă o speță fiscală dată. Cel mai bun exemplu în acest sens poate fi specializarea anumitor echipe de inspecție în aria prețurilor de transfer care, în prezent, este o arie de interes pentru multe societăți (de unde și nevoia înființării unor echipe de control specializate).

Totodată, în ultimii ani, se poate observa o anumită tendință din partea organelor de control privind ariile fiscale contestate în timpul inspecțiilor fiscale. Practic, ***se pot identifica (și chiar intui) problemele de natură fiscală care pot deveni „hot topic”*** în timpul unei inspecții, uitându-ne la modificările legislative care apar și la gradul de claritate al acestora. Pe scurt, cu cât paleta de interpretare a unui act normativ sau a unei prevederi legale este mai mare, crește și gradul de preferință al inspectorilor către subiectul respectiv.

Nu există în mod necesar o listă „fixă” a subiectelor problematice despre care putem spune că, indiferent de categoria de contribuabil, va fi urmărită întocmai în eventualitatea unui control fiscal. Lista și materialitatea fiecărei arii de risc fiscal în parte diferă pentru fiecare contribuabil, în funcție de industria în care activează, precum și de volumul/frecvența tranzacțiilor de o anumită categorie realizate.

Cu toate acestea, există câteva arii de risc „cu greutate”, care se pot întâlni în procentaj destul de mare în practică:

- Cheltuielile cu serviciile și TVA deductibilă aferentă (cu o preferință pentru serviciile între societăți afiliate) – inspectorii cer, în general, un volum covârșitor de informații, pe hârtie, și de multe ori nu reușesc să cumuleze înțelegerea asupra prestării lor în scopul desfășurării de activități economice.

- Prețurile de transfer – atât dosarul prețurilor de transfer, cât și documentația aferentă serviciilor prestate între entități afiliate.
- Probleme în a realiza trasabilitatea între documentele justificative prezentate și desfășurarea de activități economice.
- Orientarea pe aspecte privind forma documentelor și nu atât de mult pe substanța economică a tranzacțiilor.

Ce am putea afirma cu destulă certitudine este că acolo unde există deja un control de fond anterior (și eventual) destul de recent pentru o anumită perioadă, aceleași arii de risc vor fi cel mai probabil reproduse și la inspecția fiscală următoare la același contribuabil. Posibila excepție aici ar fi pentru acele arii unde s-ar fi emis deja o decizie judecătorească favorabilă contribuabilului/plătitorului, o soluție fiscală individuală anticipată sau un acord de preț în avans obținut de contribuabil, de care următoarea echipă de inspecție trebuie să țină cont.

Odată finalizată inspecția fiscală, rezultatele acesteia pot fi contestate de contribuabil – inițial pe calea contestației fiscale, etapă ce are loc în fața autorităților fiscale, și mai apoi în cadrul unui litigiu ce se desfășoară în două faze în fața instanțelor judecătorești.

Este important de știut că ***declanșarea procedurii de contestare a rezultatelor inspecției fiscale nu înlătură și nu suspendă prin ea însăși obligația contribuabilului de a achita sumele stabilite suplimentar ori de a îndeplini măsurile dispuse de inspectori***. Pentru a obține asemenea efecte, contribuabilul are la îndemână o serie de mecanisme, precum: furnizarea unei garanții organelor fiscale, obținerea unei eșalonări la plată, formularea unei acțiuni în instanță prin care să solicite suspendarea executării actului.

Suplimentar, în funcție de circumstanțele specifice cazului, contribuabilul poate utiliza și anumite proceduri

internaționale precum „procedura acordului amiabil” pentru eliminarea dublei impuneri ce este prevăzută de Convenția privind eliminarea dublei impuneri în legătură cu ajustarea profiturilor întreprinderilor asociate (90/436/CEE).

Concluzii și recomandări

În urma experienței noastre practice extinse, putem afirma cu certitudine că***o comunicare bună între contribuabil/plătitor și organul de inspecție poate contribui la soluționarea unor dispute încă din faza muncii de teren a inspectorilor***. Astfel, contribuabilul are șansa de a prezenta în timp util explicații / documente pentru constatările preliminare ale inspectorilor.

Alte variante ce merită explorate (mai ales de către contribuabilii mari și/sau care au structuri complexe de implementat intra-group și nu numai) sunt cele privind ***acordurile de preț în avans, respectiv soluțiile fiscale individuale anticipate*** (despre care am mentionat pe scurt într-un paragraf anterior). Aceste instrumente, din diverse motive, nu sunt încă accesate suficient de către contribuabili, deși acestea ar crește (într-o anumită măsură) certitudinea în cazul unui control fiscal pentru perioada pentru care au fost emise.

Desigur că există și ***posibilitatea clarificării anumitor aspecte prin formularea unei scrisori către Ministerul de Finanțe și/sau diverse structuri specializate***cu competența necesară pentru o anumită arie. Deși nu sunt opozabile, răspunsurile la astfel de scrisori pot cântări destul de mult pentru inspectori în elaborarea concluziilor acestora.

Sperăm ca precizările și recomandările noastre să fie utile contribuabililor români, pentru că practica fiscală a momentului arată că valul de controale ale autorităților va continua și în perioada următoare.

Autor: Andra Cașu, TAX Associate Partner, EY România

***

Despre EY România

EY este una dintre cele mai mari firme de servicii profesionale la nivel global, cu 250.000 de angajaţi în peste 700 de birouri din 150 de ţări şi venituri de 31,4 miliarde de USD în anul fiscal încheiat la 30 iunie 2017. Reţeaua noastră este cea mai integrată la nivel global iar resursele din cadrul acesteia ne ajută să le oferim clienţilor servicii prin care să beneficieze de oportunităţile din întreaga lume. În România, EY este liderul de pe piaţa serviciilor profesionale încă de la înfiinţare, în anul 1992. Cei 800 de angajaţi din România şi Republica Moldova furnizează servicii integrate de audit, asistenţă fiscală, asistenţă în tranzacţii şi servicii de asistenţă în afaceri către companii multinaţionale şi locale. Avem birouri în Bucureşti, Cluj-Napoca, Timişoara, Iaşi şi Chişinău. EY România s-a afiliat în 2014 singurei competiții de nivel mondial dedicată antreprenoriatului, EY Entrepreneur Of The Year. Câștigătorul ediției locale reprezintă România în finala mondială ce are loc în fiecare an în luna iunie la Monte Carlo. În finala mondială se acordă titlul World Entrepreneur Of The Year. Pentru mai multe informaţii, vizitaţi pagina noastră de internet: www.ey.com.

---

5 reguli pentru a deveni un

bun manager

În sfârșit ai fost promovat manager. Pentru prima dată ai în subordine mai mulți angajați care îți raportează. Ești încântat să te faci remarcat și să-ți duci cariera la nivelul următor. Dar orice responsabilitate nouă vine la pachet cu un set de reguli pe care nu le cunoști. De fapt, există câteva lucruri despre munca unui manager despre care probabil că nu ai auzit prea multe până acum. Indiferent dacă ești un manager înnăscut sau ai de învățat pas cu pas cum se conduce o echipă, următoarele cinci puncte sunt importante. Echipa ta trebuie să îți acorde încredere. De aceea este bine să găsești echilibrul între autoritate și autonomia dată membrilor echipei, lucrând alături de ei la fiecare proiect.

1) Vei fi în centrul atenției, așa că fii echilibrat

În calitate de manager vei fi iubit, urât, dar niciodată ignorat. Poate fi o situație inconfortabilă, chiar dacă unul dintre obiectivele tale este de a fi mai vizibil liderilor companiei și echipei. Când te afli în centrul atenției, oamenii te urmăresc și își formează păreri despre tine. Asta înseamnă că îți ”citesc” cu mai multă atenție cuvintele, acțiunile și gesturile decât înainte. Acesta nu este neapărat un lucru rău. Nu trebuie ca dintr-o dată să îți schimbi personalitatea sau să te cenzurezi masiv (de fapt, ambele abordări îți pot afecta performanța). Totuși, trebuie să recunoști impactul pe care îl ai asupra colegilor în noul rol și să vezi oportunitatea de a contribui la mediul bun de lucru.

2) Vei avea de rezolvat tot felul de probleme, așa că fii înțelept

Ca manager vei constata că unii colegi vin la tine cu diverse probleme profesionale și personale. Vei auzi lucruri pe care va trebui să le analizezi și să decizi ce e de făcut mai

departe, dacă e ceva de făcut mai departe. S-ar putea să afli, de asemenea, informații cu privire la subiecte din afara companiei. Cei din echipă pot veni la tine să îți spună despre problemele lor personale – de la probleme de sănătate până la probleme de viață de familie. Ca manager nu este treaba ta să rezolvi toate problemele colegilor tăi. S-ar putea să existe ocazii când este potrivit să te ocupi de o anumită situație, dar alteori trebuie să-i direcționezi în altă parte (la Resurse Umane de exemplu). Cheia este înțelegerea situației. S-ar putea să fie nevoie de timp pentru a obține o perspectivă corectă. Trebuie doar să fii conștient de faptul că unele din deciziile pe care le vei lua pot avea un impact mare asupra companiei.

3) Vei avea de obținut performanță, așa că fii pregătit

Un manager trebuie să îi ajute pe cei cu performanțe scăzute să devină mai buni. De aceea este important să identifici clar dacă problemele lor sunt o chestiune de capacitate, abilități sau cunoștințe și dacă este ceva ce pot îmbunătăți. Dacă nu crezi că performanțele lor se pot schimba în bine, chiar și după ce le-ai oferit o serie de oportunități pentru a face asta, atunci va fi nevoie să îți răspunzi la întrebarea dacă acei colegi mai trebuie păstrați în echipă. La urma urmei, timpul pe care îl cheltuiești pentru a remedia greșelile lor este timpul în care nu folosești pentru a dezvolta abilitățile celor cu performanțe mai bune. Pe de altă parte, dacă tu crezi că se pot îmbunătăți include “momentele de training” în interacțiunile tale de zi cu zi cu aceștia. Sunt multe situații la locul de muncă când poți oferi feedback în timp real.

4) Vei avea de transmis multe mesaje, așa că fii clar în exprimare

Rolul managerului este acela de a transpune strategia companiei în acțiunile de zi cu zi ale echipei. De aceea va fi necesar să reiterezi constant strategia și obiectivele

companiei și să explici legătura dintre cele două. La început crezi că te descurci bine în rolul de comunicator. Apoi într-o zi se întâmplă ca cineva din companie să spună că nu știe ceva ce ați explicat pentru a nu știu câta oară. Din nefericire, rolul de comunicator este o cerință esențială a managerului. Ca manager trebuie să ai cunoștințe suficiente despre politicile companiei pentru a răspunde întrebărilor venite de la colegi, iar dacă este ceva dincolo de domeniul tău de expertiză asigură-te că direcționezi întrebările către cineva pertinent.

5) Vei avea acces la informații confidențiale, așa că fii atent

Uneori a fi un manager înseamnă a avea acces la informații pe care nimeni altcineva nu le poate cunoaște. Uneori înseamnă să ai un punct de vedere diferit de alți manageri când vine vorba de alocarea resurselor. Alteori te poți confrunta cu împrejurări în care nu ți-ai imaginat că vei intra. S-ar putea să fii tentat să împărtășești aceste informații colegilor. Dar în calitate de manager este în interesul tuturor ca informațiile confidențiale să rămână confidențiale.

A fi manager implică mult mai mult decât să-ți asumi mai multe responsabilități. Fiind conștient de aceste cinci puncte, îți poți face un plan de abordare a posibilelor provocări. Trebuie doar să înțelegi că ai nevoie de timp ca să înveți cum să fii un bun manager, iar pentru asta nu există scurtături.

Autor: Gabriela Streza, Business Development Director, Valoria

* * *

Despre autor

Gabriela Streza are peste 15 ani de experiență în echipe de marketing și business development ale unor mari companii multinaționale și afaceri de familie din România, lideri în domeniile lor de activitate.Gabriela a absolvit Universitatea

Politehnică din București și are o expertiză solidă în marketing, comunicare și business development dobândită în decursul a sute de proiecte gestionate cu succes în carieră. Gabriela are de asemenea o vastă cunoaștere a relațiilor publice și a comunicării profesionale cu înaltă calificare în comunicări interpersonale, organizații și management de evenimente pentru a genera conștientizarea brandului companiei și a dezvoltarii de business.În ultimii ani a coordonat proiecte complexe de marketing și business development care au implicat antreprenori români, asociații non-profit și companii multinaționale.

Despre Valoria

Valoria Business Solutions este o companie de consultanță, training, și coaching. Misiunea companiei este aceea de a transforma în valoare potențialul echipelor și organizațiilor. Competența, încrederea, inovația și pasiunea sunt valorile pe care le susținem prin tot ceea ce facem. Credem în oameni și în aspirația lor de împlinire personală și profesională și în dorința lor de a-și accelera potențialul. Aflați mai multe despre noi pe: www.valoria.ro.

Tax Magazine nr. 4 iulie-august 2018

- **Andrei Iancu**
  Înainte sau înapoi?
  Evoluţii fiscale recente
- **Cristina Spirescu, Florina Baltac**
  Impozitarea economiei digitale – cât de curând se va concretiza o astfel de idee?

- **Bogdan Costea**
  Capcane legate de faptul generator și exigibilitatea TVA
- **Cristina Țântea**
  Mini One Stop Shop (MOSS) – un model pentru viitorul colectării și plății TVA?
- **Ioana Maria Costea**
  Scutiri pentru servicii medicale în materia TVA (I)
- **Ciprian Moisescu**
  Scurte considerații despre ipoteza concursului între executarea silită a două categorii de creanțe bugetare – despăgubirile civile versus confiscarea specială
- **Anca Radu**
  Aspecte privind (in)aplicarea art. 6 al Convenției pentru apărarea drepturilor omului și a libertăților fundamentale în cauze cu elemente fiscale
- **Ioniţa Cochinţu**
  Fondul Suveran de Dezvoltare şi Investiţii S.A. – persoană juridică de drept public prin prisma scopului şi obiectului de activitate
- **Jurisprudență fiscală națională**
  Viorel Terzea – Sinteză de jurisprudență fiscală națională comentată
- **Jurisprudența fiscală a instanțelor europene**
  Sinteza hotărârilor în materie fiscală pronunțate de Curtea de Justiție a Uniunii Europene în perioada iulie-august 2018