# Managementul generației cu internetul în buzunar

**“Fac ce-mi spui dacă recunoști cine sunt”. Acesta pare să fie motto-ul după care se ghidează nouă generație de angajați. Cei născuți după 1980 și consacrați în literatura de business drept Generația Y, sau millenials, au trăit liberi de prejudecăți ierarhice și sunt motivați de recunoașterea muncii lor. În topul elementelor care îi motivează cel mai mult este stilul de management. Recunoașterea individuală a muncii lor îi definește ca persoane și în calitatea lor de contributori.**

Obișnuiți ai tehnologiei, cei din generația millenials au așteptări de la manageri și își doresc ca feedback-ul pe care îl obțin de la aceștia să fie similar cu cel de la dispozitivele folosite: personalizat și instant, chiar în urma acțiunilor lor.

Stau foarte mult conectați și par să dezvolte comportamente ce îmbină nevoia de socializare și de distracție, cu nevoia de sens în ceea ce fac. Iar această nevoie de conectare și sens îi face neînțeleși pentru generația managerilor formați într-un alt context și într-o altă școală de gândire, pentru care a fi responsabil înseamnă a fi sobru și neinterogativ.

**Millenials vorbesc la persoana întâi singular și la diateză activă, ceea ce-i face să pară desprinși dintr-un selfie la locul de muncă. De fapt, ei vor recunoaștere din partea managerilor, într-o lume monotonă a angajaților care fac în mod repetitiv aceeași activitate.**

Pentru această generație, crearea unui mediu motivant de lucru este un aspect este foarte important. Prin urmare, pentru a crește coeficientul de motivație pentru Generația Y, managerii trebuie să-i provoace pe acești angajați, să-i implice în activități și proiecte cât mai diverse și să fie deschiși la

ideile și propunerile venite din partea lor.

Tinerii Generației Y sunt motivați de libertatea de a lucra după cum le place, având în permanență în vizor obiectivul fixat de manager. Ei nu vor un manager care să le sufle în ceafă și să le spună secundă de secundă ce au de făcut, ci preferă un feedback periodic, care să valideze că sunt pe direcția bună.

În versiunea lor, managerul direct este mai degrabă un antrenor de talente de la care vor să știe dacă au lucrat bine sau nu. Iar dacă se întâmplă ca managerul să nu fie mulțumit de calitatea muncii lor, acesta are libertatea să îi pregătească profesional și să-i motiveze să performeze la adevăratul lor potențial.

**Din cauza capacității lor reduse de a se concentra, millenialii au nevoie să fie motivați și recompensați imediat.**

Astfel, pentru o facilă integrare în companie și pentru asigurarea transferului de experiență, o soluție ar fi ca managerii să creeze rețele interne de mentorat. În acest fel, tinerii din Generația Y vor primi sfaturi și consiliere pentru a performa în noul mediu de lucru. În plus, prin mentorat, ei capătă o direcție care îi orientează către un scop al muncii pe care o fac. De aceea, un factor important în managementul relației cu tinerii din această generație este comunicarea eficientă. Dacă își extrag semnificație din munca pe care o prestează, atunci ei vor fi motivați și deschiși să fie ghidați de către mentori.

**Este esențial ca managerii să înțeleagă că cei din Generația Y doresc să se educe continuu și să învețe de la colegii lor. Acești tineri caută sarcini provocatoare și au o dorință de a câștiga cunoștințe prin colaborarea cu cei din jur.**

***Autor: Alina Făniță, CEO, PKF Finconta***

* * *

**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.

---

# Guvernanța corporativă, factor de competitivitate

**Ultimii ani au consemnat o amplificare a nevoii de transparență în mediul de business din România. Acționari, factori interesați și terțe părți și-au exprimat din ce în ce mai mult dorința de a spori, mai ales, transparența informațiilor nefinanciare. Aceste evoluții se reflectă, parțial, în noua legislație UE, în reglementările privind cerințele de informare nefinanciară al entităților de interesul public și Directiva privind drepturile acționarilor.**

Din perspectiva factorilor interesați, informațiile credibile privind structurile guvernanței, funcțiile și procesele unei

companii au devenit o zonă de interes major în acest context. Acest lucru nu constituie doar baza pentru o gestionare și monitorizare adecvată a companiilor (private sau de stat), dar și un puternic indicator că acestea sunt expuse unui mediu dinamic și complex într-o realitate în evoluție rapidă.

Ca urmare a creșterii cererii părților interesate pentru o mai mare transparență, conducerea companiilor ar trebui să furnizeze informații cu privire la nivelul de maturitate al structurilor de guvernanță, funcțiilor și proceselor. Consiliile de conducere ar trebui să explice, de asemenea, eficiența acestor sisteme și modul în care acestea răspund așteptărilor părților interesate. Cultura guvernării corecte a unui business joacă, din ce în ce mai mult, un rol important în integrarea bunei guvernanțe corporative într-o organizație.

**Provocări**

Provocările tipice cu care se confruntă consiliile de administrație și alte organisme de conducere, pe măsură ce revizuiesc și abordează cultura lor de guvernanță corporativă, pot include:

1. Lipsa de transparență în ceea ce privește nivelul de maturitate al guvernanței existente privind structurile, funcțiile și procesele companiei
2. Incertitudinea cu privire la adecvarea structurilor, funcțiilor, proceselor de guvernare corporativă existente și a culturii organizaționale, având în vedere dimensiunea și calitatea juridică a organizației
3. Incertitudinea cu privire la funcționarea eficientă și eficace a structurilor, funcțiilor, proceselor de guvernare și culturii organizaționale existente
4. Structurile de guvernanță actuale nu corespund așteptărilor conducerii, investitorilor și altor părți interesate
5. Procese inconsistente, incomplete sau redundante, linii de raportare ineficiente și documentația privind

guvernanța corporativă inexistentă

**Potențiale beneficii**

1. Transparență îmbunătățită față de nivelul actual de maturitate al structurilor, funcțiilor și proceselor de guvernanță, cât și în ceea ce privește adecvarea structurii organizației, precum și eficacitatea operațională
2. Abordarea modularizată privind entitățile și domeniile de guvernanță corporativă în domeniul de aplicare, metodele utilizate și profunzimea analizei (identificarea diferențelor dintre starea actuală și cea dorită)
3. Criterii de evaluare personalizate, care reflectă standardele internaționale (principiile OCDE) precum și cerințele de reglementare naționale și ale companiei
4. Recomandări detaliate și plan de acțiune pentru a elimina diferențele față de nivelul de maturitate dorit
5. Facilitarea demarării unui dialog privind guvernanța corporativă cu investitorii, clienții și alte părți interesate

**Concluzie**

Îmbunătățirea climatului de afaceri nu este o opțiune, ci o necesitate, dacă România vrea să-și atingă potențialul de competitivitate. Adoptarea cadrului de reglementare și implementarea elementelor de bază ale guvernanței corportative sunt mijloacele care conduc la acest obiectiv.

În consecință importanța guvernanței corporative va trebui să crească în următorii ani, iar procesul trebuie să fie susținut, pentru companiile cu captial majoritar de stat, atât prin organul legislativ cât și prin cel executiv. Pe de altă parte societățiile comerciale nelistate la Bursa de Valori București (BVB) ar trebui să treacă, în număr tot mai mare, la implementarea structurilor de guvernanță corporativă, având în

vedere beneficiile acesteia.

Provocarea companiilor din România de a fi competitive pe o piață mereu în schimbare le va orienta către un sistem de guvernanță corporativă eficient, dacă vor să atragă capital financiar și uman.

***Autor: Florentina Șușnea, Managing Partner, PKF Finconta***

* * *

**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.

---

# Tax Magazine nr. 3 mai-iunie 2018

- **Ciprian Păun**

O reformă care se lasă așteptată
Evoluţii fiscale recente

- **Bianca Danciu**
  Costurile excendentare ale îndatorării – reguli fiscale noi începând cu 1 ianuarie 2018.  De la teorie la practică
- **Mirela Păunescu**
  Impozitarea tranzacțiilor cu monedă virtuală în cazul societăților românești care aplică IFRS
- **Gabriel Biriș**
  Paper Consult sau cum nu poți repara un rău cu un alt rău
- **Luisiana Dobrinescu**
  Taxarea inversă, facilitate și responsabilitate
- **Ioana Maria Costea, Despina Martha Ilucă**
  Buna-credință în colectarea TVA. Noi dimensiuni rezultate din hotărârea pronunțată în cauza Paper Consult
- **Andrei Ștefănescu**
  Rolul facturii fiscale în cadrul raporturilor juridice contractuale
- **Horațiu Sasu**
  Cooperarea administrativă în materie fiscală la nivelul UE și (ne)respectarea Regulamentului GDPR
- **Ioniță Cochințu**
  Tariful de utilizare și tariful de trecere pe rețeaua de drumuri naționale din România –  cadrul legal și aspecte jurisprudențiale
- **Jurisprudență fiscală națională**
  Viorel Terzea – Sinteză de jurisprudență fiscală națională privind angajarea răspunderii solidare  în materie fiscală (partea a II-a)
- **Jurisprudența fiscală a instanțelor europene**
  Sinteza hotărârilor în materie fiscală pronunțate de Curtea de Justiție a Uniunii Europene  în perioada mai – iunie 2018

# PwC România promovează trei noi Parteneri

PwC România anunță extinderea echipei, de la 1 iulie 2018, cu trei noi Parteneri în cadrul departamentelor de audit și consultanță fiscală și juridică.

Cu o experiență de peste 14 ani, **Manuela Guia** devine Partener și coordonator al echipelor de concurență, industria farmaceutică, protecția datelor și a consumatorilor, proprietate intelectuală  și sector public în cadrul Departamentului de Consultanță Fiscală și Juridică al PwC România.

Recomandată de principalele publicații internaționale de specialitate ca expert de top în domeniile sale de activitate (e.g. clasata în Band 1 de Chambers and Partners pentru domeniul Concurență, recomandată ca expert în domeniul Telecom, Sector Public etc.), Manuela este recunoscută pentru ampla sa experiență în ceea ce privește aspecte complexe ale mediului de afaceri, în interacțiunea cu domenii reglementate și cu autoritățile naționale competente în aceste domenii, în gestionarea unor proiecte de anvergură și cu impact direct asupra mediului de afaceri. Manuela este singurul avocat din România recunoscut în topul 100 Femei din Lume în Practica Antitrust”, alcătuit de Global Competition Review.

Pe parcursul carierei sale, Manuela a publicat numeroase articole de specialitate și a susținut prezentări, cursuri, seminarii (inclusiv seminarii de dreptul concurenței la Masterul de Dreptul Afacerilor al Facultății de Drept din cadrul Universității București) și training-uri. A participat la redactarea de acte normative în materia dreptului

concurenței, ajutorului de stat, achizițiilor publice sau reglementărilor privind aviația.

Începând cu 1 iulie **Andreea Mitiriță** este Partener în cadrul Departamentului de Consultanță Fiscală și Juridică al PwC România. În decursul celor 15 ani de când activează în domeniul consultantei fiscale, Andreea a acumulat o bogată experiență în proiecte de restructurări de modele de afaceri atât la nivel local cât și internațional, proiecte de due-dilligence, fuziuni și achiziții sau litigii fiscale. Andreea a activat timp de un an și în divizia de restructurare fiscală internațională din cadrul biroului PwC din Amsterdam, ceea ce a contribuit semnificativ la dezvoltarea experienței sale internaționale.

În acest nou rol, Andreea se va concentra în special pe dezvoltarea clienților din sectorul energetic. De asemenea, Andreea este noul lider al diviziei fiscale de M&A a PwC România și va coordona birourile regionale din Timișoara și Iași.

Andreea s-a alăturat echipei PwC România în 2003, imediat după absolvirea Academiei de Studii Economice din București, fiind licențiată în *Administrarea Afacerilor*. În 2007 a devenit membru al Camerei Consultanților Fiscali. În iunie 2016 a absolvit cursurile Chartered Institute of Taxation (CIOT) și a obținut *Advanced Diploma in International Taxation – ADIT,* una dintre cele mai importante certificări profesionale în domeniu.

Ea este membru activ al comitetelor de fiscalitate din cadrul Camerei de Comerț Americane și Consiliul Investitorilor Străini, rol în care va continua să contribuie la modernizarea și dezvoltarea sistemului fiscal din România.

Începând cu 1 iulie **Monica Movileanu** devine Partener în cadrul departamentului de Audit unde va coordona practica de consultanță financiară și contabilă (CMAAS). Monica va avea un

rol semnificativ în dezvoltarea unei strategii robuste în abordarea serviciilor de consultanță financiară și contabilă, atât la nivelul României cât și a altor teritorii din Europa de Sud-Est.

Monica s-a alăturat echipei PwC în 2004, având o vastă experiență, atât în audit financiar, cât și în consultanță financiară, deservind numeroși clienți (companii locale și multinaționale) din domeniul retail, agricultură, produse industriale și piața imobiliară. Din anul 2015, Monica s-a dedicat dezvoltării serviciilor de consultanță financiară și contabilă, construind o practică durabilă și o echipă de profesioniști recunoscută pe piața din România.

Monica este membră a Asociației Experților Contabili Autorizați din Marea Britanie (ACCA-UK) și a Camerei Auditorilor Financiari din România (CAFR).

*„Afacerea noastră s-a dezvoltat în ritm susținut în ultimii ani, iar asta s-a tradus și în creșterea echipei de parteneri. Cel mai important activ al PwC România sunt oamenii și, de aceea, dorim să oferim oportunități excepționale de carieră consultanților noștri. Reușita profesională a Manuelei, Andreei și Monicăi este o consecință firească a dedicării, pasiunii și rezultatelor excelente obținute de-a lungul timpului, în care au avansat de la pozițiile de juniori până la cea de parteneri în cea mai solidă și mai reputată echipa de consultanți de pe piața locală de servicii profesionale. Sunt foarte mândru de evoluția lor și le doresc mult succes în noile roluri”*, a declarat **Ionuț Simion, Country Managing Partner, PwC România.**

# Ce spun directorii generali despre digitalizare

***Planul digitalizării unei companii trebuie mai întâi să existe, după aceea să fie aprobat de lideri și ulterior să fie implementat. Liderii unei companii au rolul de conectori între oameni și de ordonatori de resurse. Dacă aceștia decid că un proiect se suspendă, atunci totul se oprește. Important este ca liderii să înțeleagă beneficiile digitalizării companiei și riscurile care apar dacă nu digitalizează compania.***

Relevante, din acest punct de vedere, sunt răspunsurile directorilor generali referitoare la digitalizarea companiilor lor în 2017 și în 2018 colectate de studiul Barometrul Digitalizarii companiilor din România, realizat de compania de consultanță Valoria. Astfel, studiul identifică cu precizie perspectiva top managementului companiilor din România cu privire la digitalizare.

Comparativ cu anul 2017, când 30% dintre decidenți spuneau că afacerea condusă de ei a fost foarte influențată de digitalizare, în 2018, 51% spun acest lucru (+21pp). Se vede clar că top managementul este tot mai conștient de impactul pe care digitalizarea îl are asupra companiei.

Față de anul trecut, în 2018 crește, de la 48% la 51% (+3pp), încrederea directorilor executivi că au cunoștințele necesare la nivel de companie ca să valorifice digitalizarea în business. Consolidarea cunoștințelor la nivelul personalului și înțelegerea mai clară a relevanței digitalizarii pentru companie au dat, și acestea, un plus de 3 puncte procentuale (pp) la încrederea directorilor în capacitățile acestora.

În continuare se remarcă creșteri (+9pp) privind măsura în care noile modele de business digital schimbă industrii. În 2017, 15% dintre directori spuneau că modelele de business

digital au schimbat industria în care operează companiile pe care le conduc. În 2018, procentul ajunge la 26% dintre top manageri care spun același lucru.

Instrumentele, canalele și/sau modelele de business digitale considerate componentă centrală a strategiei de business înregistrează o creștere de +3pp între 2017 și 2018, în timp ce părerea top managementului companiilor cu privire la măsura mare în care modelele digitale de business vor schimbă industria lor în următorii 1-3 ani rămâne constant la 38% în 2017 și 2018.

În 2018, pentru 15% dintre respondenții aflați în roluri de conducere (+14pp), modelele de business digital reprezintă o amenințare pentru compania pe care o conduc față de numai 1% câți erau de aceeași părere în 2017.

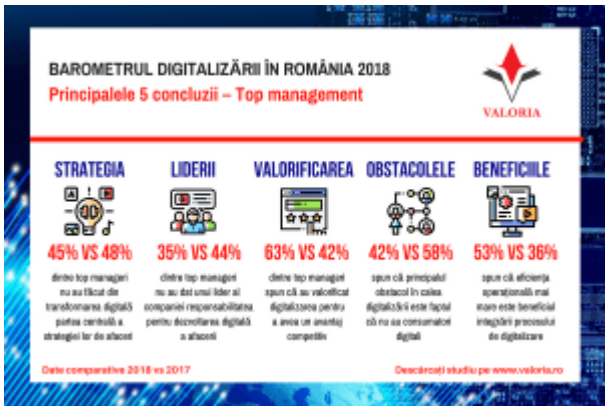
Companiile din România par să ia măsuri privind delegarea responsabilității unui lider din top management privind dezvoltarea digitală a afacerii. Față de anul trecut când 28% dintre companii spuneau că au dat această responsabilitate unui lider din top management procentul crește la 36% în 2018 (+10pp).

O creștere importantă se remarcă și în privința valorificării digitalizării ca avantaj competitiv. Față de anul trecut, când doar 42% dintre liderii companiilor spuneau că au valorificat digitalizarea pentru a avea avantaj competitiv, în 2018, 63% dintre lideri fac această afirmație (+21pp).

Pentru directorii generali principalele obstacole în calea digitalizarii sunt rezistența la schimbare și faptul că firmele lor nu au consumatori digitali. Vestea bună este că în ambele cazuri ponderea acestor două obstacole scade de la 58% în 2017 la 42% în 2018 (-16pp). În același timp, beneficiile digitalizării văzute de aceștia includ simplificarea proceselor, 53% în 2018 vs. 31% în 2017, și eficiența operațională, 53% în 2918 vs. 36% în 2017.

Față de 2017, când 27% dintre directorii generali spuneau că se așteaptă la o creștere a profitului de 10%-30% în următorii 3 ani ca urmare a digitalizării, anul acesta 32% dintre respondenți (+5pp) se așteaptă la o creșterea a profitului în acest interval.

Pentru top managementul companiilor din România digitalizarea devine tot mai concretă. Liderii companiilor au început să ia măsuri pentru corelarea digitalizării cu dezvoltarea afacerii. Numirea unui responsabil din rândul top managementului însărcinat cu dezvoltarea digitală a afacerii deocamdată alimentează așteptări privind evoluția profitului. Configurarea unui direcții clare privind transformarea digitală și depășirea rezistenței interne vor consolida expertiza și crește acceptanța acestui proces la nivelul companiilor. Viitorul este al liderilor care schimbă modelele de afaceri tradiționale cu cele digitale.




[Studiu_Barometrul digitalizarii 2018_RO_DG]

***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.

---

# Managerul energetic și rolurile acestuia

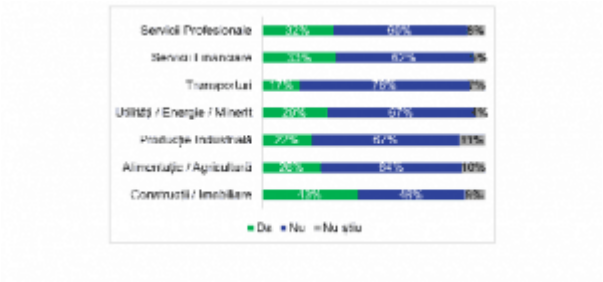
***Managerul energetic este persoana calificată care asigură managementul energetic în cadrul unei societăți comerciale***

***consumatoare de energie, la nivelul unui grup de consumatori de energie, sau la nivelul unei entități administrativ-teritoriale (comună, oraș, etc).***

Managementul energetic este un proces complex de elaborare a deciziilor ce privesc reducerea intensității energetice și creșterea performanțelor economice la nivelul consumatorilor de energie și/sau la nivel zonal.

Managerul energetic asigură servicii pentru următoarele categorii de beneficiari:

- Societățile comerciale mari consumatoare de energie din industrie, transporturi, servicii unde, de regulă, este salariatul societății, dar poate fi și un serviciu contractat cu o societate externă autorizată.
- Consiliile locale ale entităților administrativ-teritoriale (comună, oraș, etc.) cu peste 20,000 de locuitori.
- **Numai 4 din 10 companii au Manager Energetic (asta se datorează în principial faptului că nu se încadrează companiile din studiu în condițiile de consum de peste 1000 tep/an și mai puțin necunoașterii legislației**
- Deși funcția de Manager Energetic este cel mai des asimilată cu o necesitate legală, ea are ca scop eficientizarea energetică în cadrul companiilor și este utilă și firmelor care nu se încadrează în cerința de consum de peste 1000 tep/an dar care doresc să își reducă pierderile energetice.
- Conform studiului EnergyPal ”Eficiența energetică în companiile din România”, numai 3 din 10 companii spun că au investit într-un program de eficientizare energetică. La nivel de industrii, cele mai puține companii cu astfel de investiții sunt din construcții/imobiliare (20%), urmate de cele din alimentație/agricultură (29%) și din servicii profesionale (32%).




## Rolul și activitatea Managerului Energetic

Activitatea Managerilor energetici pentru industrie are ca scop reducerea intensității energetice și respectiv a valorii facturii energetice a beneficiarilor prin următoarele acțiuni:

- Realizarea balanțelor energetice și întocmirea declarației ANRE de consum total de energie, precum și chestionarului ANRE de analiză energetică
- Centralizarea și prelucrarea informațiilor din sistemul de contorizare şi monitorizare
- Întocmirea caietului de sarcini pentru realizarea auditului energetic și recepţionarea lucrării de audit energetic
- Propunerea, implementarea și monitorizarea progresului programului de creștere a eficienţei energetice
- Asigurarea consultanţei privind modul de aplicare a legislaţiei şi reglementărilor în vigoare privind eficienţa energetică precum și realizarea analizelor energetice necesare activității beneficiarului
- Reprezentarea beneficiarului în relaţia cu ANRE referitor la aspectele legate de de eficienţă energetică

Managerul energetic trebuie să cunoască:

- Energetică generală: politici energetice, resurse energetice, indicatori energetici
- Energetică practică: tehnologii de producere, consum și recuperare a energiei
- Legislație din domeniul energetic, inclusiv reglementări ANRE.

**În concluzie**

Eficiența energetică oferă posibilitatea reducerii pierderilor energetice, precum și a optimizării consumului, ceea ce se traduce printr-o creștere a profitabilității beneficiarului în aceleași condiții ale desfășurării activității. Este oarecum îmbucurător că 66% dintre companiile respondente spun că au o politică de reducere a pierderilor de energie în cadrul companiei. La nivel de industrii, o astfel de politică au 41% dintre companiile de servicii profesionale, 46% din serviciile financiare, dar 66% din producție industrială. În acest context, rolul managerului energetic este unul esențial.

* * *

**Despre EnergyPal**

Fondatorul brandului EnergyPal, dipl.ing. Lucian Anghel, are experiență în operarea și mentenanța clădirilor însumând peste 3.000.000 mp în România. Experiența acumulată în decursul a 15 ani de facility management a condus la realizarea conceptului EnergyPal de eficiență energetică, prin care clienții beneficiază de cele mai eficiente soluții de reducere a costurilor de operare a clădirilor. Echipa EnergyPal este constituită din personal cu experiență de peste 8 ani în facility management și asistență tehnică. Personalul este specializat în domeniile: smart metering, HVAC (instalații termice și de climatizare), automatizări, izolații, luminotehnică, mentenanță preventivă și predictivă. Soluțiile și tehnologiile folosite au ca rezultat reducerea costurilor de operare ale beneficiarilor, ceea ce permite

finanțarea soluțiilor din economiile realizate. Aflați mai multe despre noi pe: www.energypal.ro.

**Autor: Lucian Anghel, Fondator și CEO, EnergyPal Romania**

---

# Raport PwC: Extinderea vieții active ar putea avea un aport de 3.500 de miliarde de dolari la PIB-ul țărilor OECD

- *Potrivit raportului Golden Age Index elaborat de PwC, Islanda, Noua Zeelandă și Israel sunt lideri în ceea ce privește implicarea persoanelor vârstnice pe piața muncii*
- *Reconversia profesională și învățământul pe tot parcursul vieții vor fi extrem de importante pentru a permite persoanelor în vârstă să beneficieze de oportunitățile de angajare oferite de inteligența artificială (AI) și tehnologiile conexe*

Prelungirea vieții active în muncă pentru a reflecta îmbătrânirea populației anumitor țări ar putea genera, pe termen lung, aproximativ 3.500 de miliarde  de dolari pentru economiile țărilor OECD, bani proveniți din dezvoltarea unor resurse neexploatate până acum.

Islanda, Noua Zeelandă și Israel sunt lideri în ceea ce privește implicarea persoanelor vârstnice pe piața muncii, fiind astfel modele pentru alte țări din acest punct de vedere, potrivit raportului *Golden Age Index* elaborat de PwC.

Între 2015 și 2050 numărul persoanelor cu vârste de 55 de ani și peste, este estimat să se mărească cu aproape 50% și să ajungă la jumătate de miliard, în cele 35 de țări membre ale OECD. Dar câți dintre acești oameni vor lucra în continuare?

Raportul *Golden Age Index* realizat de PwC analizează succesul țărilor OECD în promovarea participării persoanelor în vârstă pe piața muncii, luând calcul datele privind ocuparea forței de muncă și formarea profesională. Raportul subliniază că statele membre ar putea beneficia de câștiguri economice semnificative dacă își vor îmbunătăți cotele de angajare pentru cei peste 55 de ani la nivelul statelor cele mai performante în această privință.

Rata actuală de participare pe piața muncii a persoanelor cu vârste cuprinse între 55 și 64 de ani variază puternic în rândul țărilor membre OECD, de la 84% în Islanda și 78% în Noua Zeelandă la doar 38% în Grecia și 34% în Turcia.

De pildă, creșterea ratei de angajare a celor peste 55 de ani la nivelul din Noua Zeelandă poate aduce un plus de aproximativ 815 miliarde de dolari la Produsul Intern Brut al Statelor Unite ale Americii, de 406 miliarde de dolari la cel al Franței și de 123 de miliarde pentru cel al Japoniei – cu un surplus total, în toate țările OECD de aproape 3.500 miliarde de dolari.

"*Este o veste bună faptul că trăim mai mult. Dar o populație îmbătrânită pune presiune financiară pe sistemele de sănătate, de ajutor social și de pensii, iar această situație va deveni și mai acută în timp. Pentru a ajuta la compensarea acestor costuri mai mari, persoanele vârstnice ar trebui încurajate și sprijinite să rămână pe piața forței de muncă mai mult timp. Acest lucru ar ajuta, pe de o parte, la creșterea PIB-ului, ar îmbunătăți puterea de cumpărare și ar duce la creșterea veniturilor din taxe, iar pe de altă parte ar duce la îmbunătățirea stării de sănătate dar și a bunăstării persoanelor vârstnice prin faptul că vor fi active din punct*

*de vedere mental și fizic mai multă vreme*”, spune **Ionuț Simion, Country Managing Partner, PwC România**.

Din punct de vedere guvernamental, aceste lucruri pot fi realizate prin reformarea sistemului de pensii și oferirea de stimulente care să încurajeze pensionarea la o vârstă mai înaintată – pași pe care unele țări i-au făcut deja.

Caracteristicile comune ale țărilor cu cele mai bune performanțe în acest raport se referă la o piață a muncii care susține flexibilitatea și implementarea de reforme special concepute pentru persoanele în vârstă, cum ar fi regândirea locurilor de muncă pentru a satisface abilitățile fizice ale acestor persoane. Politicile publice de succes în acest sector implică creșterea vârstei de pensionare, sprijinirea unui program de lucru flexibil, îmbunătățirea flexibilității sistemului de pensii și oferirea de programe de pregătire suplimentară și de reconversie profesională care să-i ajute pe vârstnici să devină *digital adopters.*

Raportul *Golden Age Index* oferă o analiză statistică riguroasă a factorilor care stau la baza unor procente mai mari de persoane în vârstă active în câmpul muncii în cele 35 de țări membre OECD.

Rezultatele analizei arată că stimulentele financiare, precum politica sistemului de pensii și beneficiile familiale, pot influența decizia oamenilor de a rămâne angajați, și că speranța de viață mai mare este asociată cu prelungirea perioadei de viață active. De asemenea, studiul arată că programul de lucru flexibil și opțiunile de pensionare parțială pot genera beneficii pentru angajatori, la fel cum ar face-o și reamenajarea spațiilor de muncă și reproiectarea posturilor pentru  a satisface nevoile profesionale în schimbare ale lucrătorilor în vârstă.

Un alt aspect analizat de raportul *Golden Age Index* analizează implicațiile  generate de folosirea tot mai

accentuată a inteligenței artificiale și a tehnologiilor conexe de automatizare a locurilor de muncă pentru persoanele în vârstă. Studiul arată că aceste tehnologii aduc atât oportunități, cât și provocări pentru cei peste 55 de ani.

Aproximativ 20% dintre locurile de muncă care sunt ocupate în acest moment de persoane în vârstă sunt în pericol de a fi înlocuite de procese automatizate în următorul deceniu, așadar reconversia profesională și învățarea pe tot parcursul vieții vor fi extrem de importante pentru a-i ajuta să ocupe locurile de muncă nou create de inteligența artificială și tehnologiile conexe.

"*Inteligența artificială poate ajuta la dezvoltarea economică, poate genera mai multe locuri de muncă și poate sprijini prelungirea vieții active. De exemplu, platformele digitale pot ajuta persoanele în vârstă să-și promoveze abilitățile către un public mai mare. Cu toate acestea, estimările noastre preconizează că angajații vârstnici sunt mai expuși riscului de a-și pierde locul de muncă din cauza automatizării, comparativ cu alte grupe de vârstă, în condițiile în care aproximativ 20% din locurile de muncă actuale care sunt ocupate, în acest moment, de persoane de peste 55 de ani sunt în pericol de a fi înlocuite de procese automatizate în următorul deceniu. Măsurile de susținere a învățării pe tot parcursul vieții și a recalificării pentru angajații în vârstă vor avea un rol esențial în maximizarea câștigurilor obținute cu ajutorul acestor tehnologii, reducând în același timp costurile*", spune **Oana Munteanu, Senior Manager, Liderul Echipei de Servicii de Consultanță în Resurse Umane, PwC România.**

**Despre raport:**

1. Raportul este disponibil aici www.pwc.co.uk/goldenage.

**Metodologie:** Raportul PwC *Golden Age Index* adresează performanta națională pe următorii indicatori ai pieței de

muncă (cu ponderile relative în paranteză): rata de participare pe piața muncii a angajaților cu vârste cuprinse între 55-64 de ani (40% pondere); rata de participare a angajaților cu vârste între 65-69 de ani (20%); inegalitățile la angajare între sexe pentru cei cu vârste între 55 și 64 de ani: raportul între femei/bărbați (10%); prevalența muncii part-time pentru cei între 55 și 64 de ani (10%); venituri din muncă cu normă întreagă pentru cei de cu vârste între 55 și 64 de ani în comparație cu cei a căror vârstă este între 25 și 54 de ani (10%); vârsta medie la ieșirea din câmpul muncii (5%) și cotele de participare la cursurile de perfecționare: raport grupa de vârstă 55-64 față de grupa de vârstă 25-54 de ani (5%). Acești indicatori sunt ajustați, ponderați și grupați pentru a genera valori corelate pentru fiecare țară în parte. Aceste valori corelate sunt măsurate pe o scară de 0 la 100, cu media valorică la nivelul OECD de 50 stabilită la nivelul anului 2003. Totuși, valoarea corelată medie pentru anii 2007, 2014, 2015 și 2016 poate fi mai mare sau mai mică decât valoarea inițială din 2003.

1. Datele sunt obținute de la OECD. Ne concentrăm mai mult asupra grupei de vârstă 55-64 de ani din motive de date. Cu toate acestea, includem cota angajărilor totale pentru cei cu vârste cuprinse între 65 și 69 ani în index și cercetăm toți angajații peste 55 de ani pentru a calcula posibilul surplus acumulat în PIB datorită ratelor mai mari a angajărilor celor în vârstă (cu Noua Zeelandă drept reper pentru raportul din acest an, înlocuind Suedia din rapoartele anterioare deoarece aceasta a căzut pe locul 5 în index).

# Platforma Tax Fraud Prevention câștigă competiția Global Innovation Challenge

PwC Europa Centrală și de Est a câștigat Global Innovation Challenge, o competiție a PwC care aduce laolaltă cele mai inovative proiecte care contribuie la rezolvarea unor probleme importante pentru societate, cu platforma Tax and Fraud Prevention. Aceasta este concepută să prevină frauda legată de taxa pe valoare adăugată (TVA) și să protejeze companiile de bună credință de implicarea într-un lanț de eludare a plății de TVA. Proiectul pentru Tax and Fraud Prevention a fost dezvoltat de echipele de Consultanță Fiscală și Investigații (Forensics) ale PwC Europa Centrală și de Est și este un exemplu de lucru colaborativ între echipe din departamente diferite și mai multe țări.

Țările din Europa Centrală și de Est au cel mai scăzut nivel de colectare a TVA. Potrivit datelor Comisiei Europene, Polonia, Cehia, Ungaria, România și Slovacia au cel mai mare decalaj de colectare de TVA,  situat în 2017 la peste 23,8 miliarde de euro. În același timp, frauda MTIC (Missing Trader Intra Community) generează anual pierderi de TVA cuprinse între 45 și 53 de miliarde de euro, la nivelul întregii Uniuni Europene. În acest context o mai bună colectare a veniturilor din TVA este deosebit de importantă  pentru a finanța proiectele de investiții în infrastructură, educație sau sănătate atât de necesare statelor din regiune.

*„Platforma Tax and Fraud Prevention a fost declarată câștigătoare într-o competiție în care au fost înscrise 185 de proiecte din aproape 75 de țări. Toate proiectele care au ajuns în finală au fost deosebit de competitive, atât din punct de vedere al conceptului, cât și al soluției tehnice pe care au avut-o la bază. Cred că diferența a fost făcută de*

*faptul că această platformă poate fi privită ca un proiect de responsabilitate socială al PwC, prin faptul că simpla prevenție a fraudelor privind plata TVA aduce valoare adăugată pentru comunitate. În același timp, aceasta oferă siguranța de care au nevoie companiile atunci când își aleg partenerii de afaceri, pentru a evita situațiile neplăcute în care contribuabili de bună-credință sunt atrași în lanțuri comerciale frauduloase, ceea ce generează atât riscuri financiare, cât și reputaționale pentru companii*", a declarat **Daniel Anghel, Partener, Lider PwC CEE Impozite și Taxe indirecte.**

Platforma *Tax and Fraud Prevention* este alcătuită din 2 aplicații online: *VAT fraud tracker* și *FAIT (Fraud Assessment and Intelligence Tool)*. Punctual, *VAT fraud tracker* prezintă informații despre comerțul intracomunitar între toate statele membre ale Uniunii Europene și anomaliile referitoare la tranzacțiile declarate într-un stat membru ca achiziții comparativ cu livrările declarate într-un alt stat. Componenta *FAIT* a platformei efectuează o verificare din perspectiva fraudei la care ar putea fi supuse companiile din Europa Centrală și de Est. Avantajele celor două aplicații constau în identificarea din timp a fraudei și întreruperea relației comerciale fără costuri. Acest lucru reprezintă o dovadă a bunei credințe din partea contribuabilului și o dovadă că s-au întreprins toate diligențele pentru a evita un lanț fraudulos. Nu în ultimul rând, acestea permit și analiza întregului portofoliu de produse din perspectiva riscului privind frauda de tip carusel.

# Managementul performanței ca factor de motivare a angajaților

***Dacă am întreba conducerea unei companii despre rolul managementului performanței în generarea implicării și motivarea angajaților se pare că mulți ar recunoaște rolul important al acestuia. Cel puțin așa indică un studiu internațional care arată că 75% dintre directorii de HR și managerii companiilor cred că managementul performanței are impact maxim în motivarea angajaților. Întrebarea care se impune este: ce reprezintă un sistem eficient de evaluare a performanței?***

**Volatilitatea mediului de afaceri este transformatoare**

Multiplii factori de transformare a mediului de business schimbă companiile. Acestea sunt obligate să anticipeze schimbările care le afectează, de la inovația tehnologică și modelele de business disruptive, la creșterea competiției și lipsa resursei umane.

Atunci când companiile se schimbă este necesar ca și managementul performanței angajaților să se schimbe. Nu se pot evalua realități noi cu instrumente vechi. Viteza mare de schimbare a companiilor face ca instrumentele și abordările din managementul performanței să se schimbe și ele. Abordările la zi privind managementul performanței angajaților pot aduce rezultatele așteptate și pot genera motivare dacă le cunoaștem și le adoptăm în mod corect.

**Implicațiile asupra managementului performanței**

Implicațiile schimbărilor din mediul de afaceri asupra managementului performanței angajaților vizează fixarea obiectivelor, sursa și frecvența feed-back-ului, limbajul și

etichetarea.

- **Obiectivele anuale** – Trebuie să fie conforme cu ritmul schimbării de la ora actuală din fiecare industrie sau domeniu de activitate, iar fixarea acestora cu fiecare persoană separat trebuie să țină seama de stilul puternic colaborativ al muncii din echipele de astăzi.
- **Feedback-ul** – Adesea obținut dintr-o singură sursă în persoana managerului direct este depășit de realitatea tot mai des întâlnită a echipelor multiculturale și distribuite geografic. Managerii direcți nu sunt omniprezenți și prin urmare nu sunt o sursă mai bună de feedback. În domeniile cu nivel mare de tehnicalitate ridicat, colegii sunt adesea o sursă mai relevantă de feedback decât managerii. De aceea diversificarea surselor de feedback devine imperativă.
- **Frecvența feedback-ului** – Acordat de cele mai multe ori la 1 an sau la 6 luni, așa cum se întâmplă de obicei, feedback-ul conduce la o pierdere semnificativă de informație și la o acuratețe scăzută a acesteia. Tranziția la feedback-ul periodic la coaching pentru performanță în timp real este cea mai bună soluție.
- **Limbajul și etichetarea performației** – În economia cunoașterii, angajații nu vor ca managementul performanței să fie făcut de altcineva din companie, în afară de ei înșiși. Ideea că ei devin o resursă pe care compania o gestionează, asemenea parametrilor de funcționare a unei instalații, le suspendă umanitatea. O nouă terminologie este, așadar, necesară pentru ca angajații să nu mai fie „resurse”. Mai mult, etichetarea nivelului de performanță (nesatisfăcător, satisfăcător, etc.) provoacă frustrare în loc de motivarea de a fi mai buni pentru cei care au sub-performat.

Influențarea performanței angajaților este de preferat să se facă prin numirea concretă a unor obiective specifice, de

echipă, cu un nivel de dificultate înalt. Această abordare, cuplată cu un feedback în timp real cu privire la progresul înregistrat, motivează mai mult decât lipsa fixării unor obiective sau adoptarea unei abordări maximaliste a potențialului fiecărui angajat, prin mesajul „lucrează cât poți tu de bine”/”dă ce ai mai bun”.

***Constituirea de echipe cu o misiune comună, competențe complementare și care comunică deschis, cu integritate și încredere, este o soluție care contribuie major la crearea unui mediu care să genereze performanță.***

***Autor: Alina Făniță, CEO, PKF Finconta***

---

# Schimbări în echipa de conducere a PwC România

Începând cu 1 iulie 2018, **Luca Martini** va deveni liderul *Departamentului de consultanță pentru afaceri și tranzacții* al PwC România și Europa de Sud-Est. El îl va înlocui pe Edward Macnamara care a condus echipa în ultimii doi ani și care se va concentra pe proiecte de restructurare a afacerilor la nivel global în cadrul PwC.

Luca este un consultant experimentat, cu peste 25 de ani de experiență în diverse țări de pe mai multe continente. A lucrat în Europa, America Latină și Asia.  Recent, a condus o companie de consultanță în managementul afacerilor în Australia și Noua Zeelandă. Luca a lucrat cu clienți din domenii variate, concentrându-se în special pe sectorul financiar, media și retail.

*„Aportul lui Luca va fi esențial în atingerea obiectivului*

*nostru strategic de a deveni lideri distinctivi ai pieței de servicii profesionale din România. Experiența sa în a conduce echipe în proiecte complexe de consultanță în afaceri, pe diverse piețe, va întări capabilitățile noastre de a oferi servicii de consultanță de management și ne va oferi posibilitatea de a aduce noi perspective și soluții inovative clienților. În același timp, vreau să-i mulțumesc lui Ed pentru extraordinara sa contribuție la conducerea echipei de consultanță din România și să-i urez mult succes în noul rol global la nivelul PwC*", a declarat **Ionuț Simion, Country Managing Partner, PwC România**.

*„Cred că PwC are deja o practică foarte solidă de consultanță pentru afaceri în România, sunt nerăbdător să lucrez, împreună cu echipa, pentru a capitaliza excelentele oportunități existente pe piață, într-o perioadă plină de oportunități pentru economia globală în care tehnologia, platformele digitale, inteligența artificială și robotica transformă întregi industrii și sectoare. Sunt foarte multe aspecte în care putem să ne ajutăm clienții să gestioneze aceste provocări*", a spus **Luca Martini**.

De asemenea, de la 1 iulie, **Daniel Anghel** va deveni liderul departamentului de *Consultanță fiscală și juridică* al PwC România.

Daniel Anghel s-a alăturat echipei PwC în 1997. În ultimii cinci ani a condus *Grupul de taxe indirecte al PwC din Europa Centrală și de Est.* Este expert în domeniul taxei pe valoare adăugată (TVA), legislație vamală și comerț internațional. Ca recunoaștere a rezultatelor sale în zona taxării indirecte, a fost nominalizat recent ca membru al *Biroului global de taxe indirecte* al PwC, care gestionează chestiunile legate de politicile de taxe indirecte la nivel global.

Daniel este licențiat în economie al Academiei de Științe Economice din București și posedă o diplomă în management de la Open University prin intermediul London Business School.

Este, de asemenea, consultant certificat al Camerei Consultanților Fiscali.

Fost președinte al *Coaliției pentru dezvoltarea României*, Daniel este membru în conducerea *Consiliului Investitorilor Străini* în cadrul căruia conduce comitetul de fiscalitate. De-a lungul ultimilor opt ani, Daniel a fost implicat în mod constant în dialogul dintre mediul de afaceri și autorități pe diverse teme legate de taxe și inițiative de reglementare.

„*Vreau să-i mulțumesc Mihaelei Mitroi pentru dedicarea și realizările sale în dezvoltarea practicii de consultanță fiscală și juridică a firmei. De-a lungul celor cinci ani ai săi de mandat la conducerea departamentului, veniturile acestuia au crescut în mod impresionant cu 75%, devenind astfel lideri pe acest segment de piață. În continuare Mihaela se va concentra pe consolidarea relațiilor cu clienții noștri cheie și pe dezvoltarea afacerilor. Sunt sigur că Daniel va continua să clădească pe această fundație solidă și va obține rezultate deosebite la conducerea departamentului de taxe și consultanță juridică*”, a adăugat **Ionuț Simion**.

„*Mă onorează acest nou rol în conducerea celei mai de succes și mai cunoscute echipe de taxe și servicii juridice din România. În perioada următoare îmi doresc să consolidez echipa, să extind capabilitățile noastre și să dezvoltăm noi produse și servicii care să-i ajute pe clienții noștri să fie competitivi pe piață. În vreme ce lumea a devenit un sat global (mai mic și foarte conectat), iar clienții noștri sunt la mijloc între autoritățile de reglementare în domeniul taxelor și noile provocări pentru dezvoltarea afacerilor, mă voi concentra în a-i ajuta să rezolve probleme importante, dar și să aducem în România tehnologii inovative ale PwC în domeniul taxelor, care să-i asiste pe clienții noștri în noua eră digitală*”, a declarat **Daniel Anghel**.