

Puterea din afara zonei de confort

Fiecare dintre noi, cei care am condus echipe, ne-am dorit în echipă oameni cu care să ne înțelegem bine și să știm că tragem împreună pentru același țel. Nu ne dorim "clone" sau "yesmen" – dimpotrivă, apreciem diversitatea cognitivă pentru că ne ajută să privim o situație din mai multe perspective.

De multe ori, aceasta presupune să interacționăm, în același spațiu, oameni care își doresc mai întâi "big picture" cu oameni care doresc "detalii". Persoane care vor să înțeleagă mai curând "de ce-ul" și alții care preferă să le fie clar "cum-ul". Persoane care au nevoie să înțeleagă cum vor fi afectați ceilalți și persoane care se uită doar la "numere".

Dar ce poți face atunci când, cu bune intenții demarezi un proiect și acesta eșuează "cu succes" tocmai pentru că distanța de la intenție la impact a rămas ca la început?

Unul dintre "A-ha"-urile Alinei (numele nu este real, din motive de confidențialitate) legate de înțelegerea unor procese de management are la bază tocmai înțelegerea acestei ieșiri din zona de confort, sau "feeling scratchy". Mă gândesc că, poate, ați obosit de câte ori ați auzit acest îndemn "ieși din zona de confort" ca să poți evolua. Și eu am același sentiment, mai ales că mesajul pare a fi "nu contează care sunt punctele tale forte, ieși din zona de confort".

Hai să o lăsăm pe Alina să ne povestească, iar pentru mine, aveți îngăduința că atât am putut reține dintr-o relatare cu sufletul la gură:

Ceea ce urmează este o întâmplare mai veche, de când lucram într-o firmă în care aveam în directă subordine o echipă de 4

persoane și am propus un proiect ambițios: să generăm un manual de "Best practices & procedures".

Recunosc că îmi suna foarte bine, vizualizam care ar fi menirea unui astfel de demers, dar nu aveam nici cea mai vagă idee despre cum ar trebui făcut acest demers și mai ales cine-ce face. În plus, nu am fost niciodată o adeptă a scrierii de reguli și regulamente, pur și simplu simțeam cum se scurge energia din mine dacă eram pusă să fac așa ceva. Acum înțeleg de ce: preferința mea pentru gândirea de tip structural este "anemică", iar cea pentru gândire de tip conceptual se apropie de 50% din modul în care îmi utilizez energiile.

Totodată, pentru mine, dacă lucrurile sunt clare, argumentate și bine prezentate – fără detalii inutile – pentru mine era suficient în ceea ce privește motivația celorlalți să mă însoțească. Greșit. Dar asta știu doar acum, când mă străduiesc să cresc impactul gândirii sociale.

Revenind, mi-am adunat echipa într-o sală de ședință pentru a ne putea concentra pe subiect și le-am spus pe scurt despre proiect. Fețele lor transmiteau un mesaj confuz: sprâncene arcuite ca pentru manifestarea curiozității, dar și colțurile gurii lăsate.

"Dacă vrei să repeți, te rugăm, ce anume vrei să facem? " îmi spune vocea cea mai îndrăzneată. Mirată că un lucru așa de simplu nu a putut fi înțeles rapid, am repetat – aproximativ ce spusese mai devreme.

"Asta am înțeles deja, dar nu am înțeles de ce noi și, mai ales, cum vrei să facem treaba asta? "

Habar nu aveam nici eu cum, dar, în aroganța neștiutoarei care pretinde că știe ce face, nu am avut curajul să le spun că nici eu nu știu cum, ci mai curând că este treaba lor să afle cum.

"Și rolul tău care mai este? " – vine o întrebare excelentă.

Și iar, înghesuită fiind, dau replica unui manager ineficient “nu despre asta este vorba aici”.

Tensiunea a crescut, rezistențele au apărut ca niște garduri, dintr-odată fiecare avea altceva mai important de făcut. În consecință, proiectul a fost un eșec și al meu ca lider de echipă și al meu ca membră a echipei de management, pentru că mi-am pierdut –în ambele roluri – parte din credibilitate și astfel, mi-am limitat capacitatea de negociere în interiorul companiei. Dacă aș fi știut ...

Oare ce-ar fi putut face Alina? În primul rând să-și recunoască în egală măsură punctele forte, dar și limitările: cu o preferință de gândire conceptuală, are o nevoie naturală să se conecteze la imaginea de ansamblu. Orice cerere legată de detalii este resimțită ca un disconfort. Apoi recunoașterea, mai ales în fața colegilor de echipă, pare o vulnerabilizare, dar are efect invers. Un astfel de manager care recunoaște că nu știe, nu poate și are nevoie de ajutorul celorlalți dezvoltă un ascendent de influență incredibil.

Cu o condiție însă: să rămână în același spațiu cu cei care știu și pot și să învețe de la ei. Dacă ne simțim absolut confortabili cu munca noastră de zi cu zi, ceva nu funcționează de la un punct încolo. Nu mai putem învăța, nu mai putem căpăta noi abilități, nu puteam realiza alte lucruri, pe care nu le știm în prezent.

Aceasta este, de fapt, ieșirea din zona de confort:

1. Conștientizarea punctelor forte și limitărilor date de preferințele de gândire și comportamentale
2. Recunoașterea lor în fața colegilor împreună cu care lucrăm
3. Acțiunea ca “învățăcel”, pornind de la punctele tari (în cazul Alinei, înțelegerea impactului asupra întregului proiect și anticiparea pierderilor prin continuarea din

aceeași poziție de “stăpână a imaginii de ansamblu, inițiatora unei foarte bune idei”) și construind pas cu pas în zona de nepreferință (în cazul Alinei, în zona de procese)

Făcând aceste lucruri, ne simțim “scratchy”, dar acesta-i semnul că accesăm capacitatea de influență din afara preferințelor. Și că învățăm să fim mai buni ca ieri.

* * *

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.

Autor: George Agafiței, Certificate Associate Emergenetics®

Care sunt industriile cele mai digitalizate din România?

La începutul acestei luni a fost lansat studiul [Barometrul digitalizării în companiile din România](#). Pe fondul aprinselor dezbateri de pe scena publică ecoul acestei a doua ediții a studiului nu s-a distins ușor. Cu toate acestea studiul aduce în atenție evoluția implementării digitalizării în rândul companiilor, capitol la care România este pe ultimul loc în clasamentul realizat de Comisia Europeană. Așadar un subiect important care, cu atât mai mult merită adus în atenție, cu cât acest studiu dă perspectiva comparativă din 2017 și 2018 a nivelului digitalizării în companiile din România.

Realizat de compania de training și consultanță [Valoria](#), în colaborare cu [Doingbusiness.ro](#), Barometrul digitalizării în companiile din România sondează percepțiile managerilor și directorilor executivi cu privire la impactul digitalizării asupra companiilor din România. Chestionarul, la care s-au primit 369 de răspunsuri, a fost aplicat în perioada 15 martie – 30 aprilie 2018. Selectez datele comparative ale cercetărilor din anul 2017 și 2018 relevante pentru stadiul digitalizării la nivelul celor 13 industrii respondente cu încrederea ca acestea vor binemerita de această dată atenția cuvenită.

Industriile puternic influențate de digitalizare

Dacă în 2017 firmele cel mai puternic influențate de digitalizare erau 100% cele din cercetare și dezvoltare, 80% dintre cele din IT și 80% dintre cele din media și publicitate, urmate de 75% dintre cele din servicii financiar-bancare. Industriile cel mai puțin sau deloc influențate de

digitalizare în România erau cele din construcții/imobiliare, alimentație/agricultură și transporturi.

Vedem că în anul 2018 firmele cel mai puternic influențate de digitalizare sunt 92% dintre cele din IT, 63% dintre cele din serviciile profesionale, 62% dintre cele din serviciile financiar-bancare și 56% dintre cele din media și publicitate. Industriile cel mai puțin sau deloc influențate de digitalizare în România sunt din alimentație și agricultură și din construcții și imobiliare.

Încrederea în procesul de transformare digitală

Dacă cele mai multe dintre companiile din industria de utilități și energie erau încrezătoare în digitalizare în 2017, dar nu aveau cunoștințele necesare pentru a valorifica această tendință, cele mai multe companii din transporturi (50%) erau încrezătoare și spuneau că știu cum să facă acest lucru.

În 2018, cele mai multe companii care spun că sunt oarecum încrezătoare că vor valorifica beneficiile digitalizării sunt din transporturi (39%), comerț (38%), media și publicitate (37%). Cele mai multe companii care sunt încrezătoare, dar nu au cunoștințele necesare pentru a valorifica procesul de digitalizare sunt cele din R&D (33%), turism (29%), comerț (21%) și utilități și energie (19%).

Responsabilitatea pentru digitalizare

În anul 2017, industriile care au dat responsabilitatea unui lider din top management pentru dezvoltarea digitală a afacerii erau: cercetare și dezvoltare (83% dintre companii), utilități și energie (50%), industria farmaceutică și de sănătate (50%), comerț retail și en gros (44%). Industriile care sunt pe ultimele locuri la acest capitol includ: construcții și imobiliare (83% nu au făcut acest lucru), producție (72%) și servicii, altele decât financiar-bancare (57%).

În studiul realizat în anul 2018, industriile care au dat responsabilitatea unui lider din top management pentru dezvoltarea digitală a afacerii sunt: turism (61% dintre companii), IT (61%), media și publicitate (56%), servicii financiar-bancare (55%). Industriile care sunt pe ultimele locuri la acest capitol includ: construcții și imobiliare (81%), agricultură și alimentație (79% nu au făcut acest lucru) și transporturi (77%).

Expertiza la nivelul top managementului

Din păcate cele mai multe companii nu au, la nivelul top managementului, expertiza necesară pentru a dezvolta un model digital de afacere. Astfel, în 2017, 75% dintre companiile financiar-bancare nu au făcut acest pas, deși această industrie este una dintre cele mai impactate de digitalizare, 71% dintre companiile care furnizează alte tipuri de servicii pentru afaceri sunt în aceeași situație, la fel și 60% dintre companiile din media și publicitate și 50% din energie și utilități.

În 2018, 52% dintre companiile din construcții și imobiliare, 50% dintre cele din turism și 47% din comerț și 46% din serviciile financiar-bancare spun că nu au suficientă expertiză la nivelul top managementului ca să evalueze și să dezvolte un model de afacere digital. Toate aceste industrii spun însă că dau prioritate construirii unei astfel de expertize.

* * *

Despre Constantin Măgdălina

Constantin Măgdălina are o experiență profesională de 8 ani, timp în care a lucrat la companii multinaționale, atât în țară cât și în străinătate. Constantin are un Master în Marketing și Comunicare la Academia de Studii Economice București. Este certificat Lean Six Sigma și ITIL (IT Information Library®) ceea ce-i facilitează o bună înțelegere a proceselor și

transformărilor din cadrul organizațiilor. Pe de altă parte certificarea obținută 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 inițiat și coordonat studii ce analizau aspecte legate de mediul de afaceri din România. Printre acestea se află previziunile economice de creștere ale firmelor în 2013-2016, managementul cunoștințelor, experiența 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 inovație, eficientizarea proceselor de afaceri, social media, transformarea digitală, tendințe și tehnologii emergente. Este invitat ca vorbitor la numeroase evenimente și conferințe de business.

Autor: Constantin Măgdalina, Expert, Tendințe și tehnologii emergente

Academia PwC anunță lansarea Cyber Training Center

PwC România anunță lansarea Centrului de Training Cyber sub brandul Academiei PwC. Primele trei sesiuni disponibile sunt Certified Ethical Hacker v10 (CEH), Certified Chief Information Security Officer (CCISO) și workshop-ul pentru persoanele cu funcții de conducere „Security in A Day”. Înscrierile se pot face deja pe site-ul Academiei (www.pwc.ro/theacademy).

Cursurile sunt oferite de către Academia PwC în colaborare cu XEDUCO Institute.

Certified Ethical Hacker v.10 (CEH), care se va desfășura

între 4 și 8 iunie 2018 îi va ajuta pe participanți să pătrundă în modul de gândire a unui hacker pentru a oferi soluții mai bune în lupta împotriva atacurilor cibernetice. Cursul intensiv desfășurat pe parcursul a 5 zile oferă informații și detalii despre fiecare dintre cele cinci faze ale unui atac cibernetic: recunoaștere, scanare, preluarea controlului, menținerea accesului și ascunderea activităților suspecte. Cursul este dezvoltat de către International Council of E-Commerce Consultants (EC-Council) principalul furnizor mondial de programe de instruire și certificate pentru cybersecurity. Absolvenții cursului vor putea aplica pentru obținerea certificării internaționale Certified Ethical Hacker. Cursul de CEH oferit de PwC România și XEDUCO Institute este versiunea 10, cea mai nouă disponibilă.

Al doilea curs cu certificare internațională oferit de Academia PwC, în premieră în România, este cel de **Certified Chief Information Security Officer (CCISO)**, ce se va desfășura între 18 și 21 iunie. Acesta este un curs de *leadership* proiectat special pentru profesioniști cu experiență din zona Securității Informatice. În cadrul programului, participanții abordează un conținut la nivel strategic pentru a facilita alinierea mai bună a programelor de securitate (politici, proceduri) la obiectivele organizației.

Destinat celor cu funcții de conducere, workshop-ul **„Security in A Day”** va oferi participanților ocazia de a experimenta simulări de atacuri cibernetice. Aceștia vor înțelege de ce și cum cei din poziții de conducere sunt țintele favorite ale atacurilor de acest gen. De asemenea, pot afla cum să reducă la minimum riscurile și cum să facă o planificare strategică a acțiunilor aferente. Primele sesiuni se vor organiza în săptămâna 2-6 iulie.

„Am ales aceste cursuri din dorința de a îi sprijini pe clienții noștri în adaptarea la noua realitate în care securitatea informației devine un subiect tot mai important pe agendă, mai ales în contextul implementării GDPR. Suntem

bucuroși de parteneriatul pe care îl avem cu XEDUCO Institute. Acesta ne ajută să oferim, în exclusivitate pentru piața din România, cursul de pregătire pentru certificarea CCISO (Certified Information Security Officer) de la EC Council precum și cea mai nouă variantă a cursului de certificare în Ethical Hacking, Versiunea 10. Totodată, ne adresăm și membrilor din echipele de conducere prin cursul „Security in A Day” în urma căruia descoperă care sunt riscurile semnificative pentru business, ce întrebări sunt relevante în relația cu departamentul IT și cum să susțină o implementare sănătoasă a unei strategii de securitate a informației”, a declarat **Mircea Bozga, Partener, Liderul Echipei de Servicii de Risk Assurance, PwC România.**

„Dezvoltarea acestui centru în cadrul Academiei PwC integrează perfect viziunea noastră de a sprijini profesioniștii din România să devină mai adaptabili într-un mediu de afaceri extrem de dinamic. Pe lângă cursurile tehnice de certificare (în domeniul IT, financiar-contabil sau resurse umane), Academia PwC oferă mai multe cursuri pentru dezvoltarea abilităților de comunicare, relaționare în echipă și leadership”, spune **Francesca Postolache, Partener, Liderul Academiei PwC din România.**

Despre XEDUCO Institute

XEDUCO Learning Institute este unul din partenerii principali ai EC-Council și Microsoft la nivel european ce a desfășurat din 1993 proiecte de instruire și consultanță pentru organizații din domeniul militar, comercial și guvernamental din peste 20 de țări. George Dobrea, senior instructor la XEDUCO, responsabil pentru programul de parteneriat cu PwC este Microsoft Most Valuable Professional (MVP) for Enterprise Security și a fost desemnat de EC-Council ca "Instructor of The Year" pentru 2016 și 2017.

Despre PwC

Scopul PwC este de a construi încredere în sânul societății și de a contribui la rezolvarea unor probleme importante. Firmele din rețeaua PwC ajută organizațiile și indivizii 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 specialiști dedicați oferirii de servicii de calitate de audit, consultanță fiscală și consultanță pentru afaceri. Spuneți-ne care sunt lucrurile importante pentru dumneavoastră și descoperiți mai multe informații despre noi vizitând site-ul www.pwc.ro.

Internetul Lucrurilor (IoT) și clădirile de birouri inteligente

Proprietarii de clădiri de birouri, dar nu numai, înțeleg faptul că valorile pe care le utilizează pentru a evalua activele din portofoliile lor se schimbă. Schimbarea cerințelor clienților, obiectivele de sustenabilitate și fiabilitate energetică determină cererea pentru soluții inteligente de administrare. Soluțiile date de tehnologia care încorporează Internetul Lucrurilor (IoT) sunt scalabile, generează economii de costuri, îmbunătățind eficiența energetică și fiabilitatea și sporind satisfacția ocupanților.

În acest articol vreau să vă prezint câteva dintre tendințele care se cristalizează în zona de clădiri inteligente și care includ în tehnologiile folosite și Internetul Lucrurilor (IoT).

1. Eficiența energetică

Obiectivele ambițioase de sustenabilitate vor continua să conducă la adoptarea tehnologiei IoT pentru a avea clădiri de birouri inteligente. Reducerea amprente de carbon a unei proprietăți necesită atât o monitorizare strictă, cât și o analiză detaliată a datelor privind utilizarea energiei în clădire. Senzorii și analizele avansate vor da informații în timp real administratorilor clădirilor să-și organizeze mai bine activitățile și să reducă risipa de energie care este dăunătoare pentru mediu.

Există mai multe exemple de utilizare a Internetului Lucrurilor (IoT) pentru eficiența energetică:

- Utilizarea senzorilor pentru controlul temperaturii și a iluminării
- Utilizarea dispozitivelor de acționare pentru comenzile HVAC
- Aplicații complexe, cum ar fi automatizarea completă a gestionării energiei pentru o clădire

Această tehnologie permite comunicarea tuturor datelor și alertelor către personalul relevant și ia în considerare previziunile meteorologice pentru a economisi costurile cu energia în timp real.

2. Optimizarea sistemelor cladirilor

Creșterea eficienței operaționale are, de asemenea, o mare importanță în acest domeniu. În loc să adopte o abordare costisitoare pentru înlocuirea totală a sistemelor vechi, administratorii clădirilor pot îmbunătăți activitatea cu soluții tehnologice care să le permită să modernizeze sistemele existente cu ajutorul senzorilor și a acționarilor, furnizând date despre active în cloud. Alte beneficii operaționale care decurg din implementarea tehnologiei IoT pentru clădirile inteligente sunt reducerea timpului de instalare a echipamentelor și evitarea pierderilor din indisponibilizarea spațiilor. Odată implementată soluția IoT

se vor culege date despre comportamentul ocupanților clădirii care vor permite optimizarea funcționării clădirii și a sistemelor la nevoile ocupanților.

3. Experiența de utilizare a spațiului

Deoarece consumatorii au un stil de viață conectat la tehnologie, crește cererea pentru mai multe spații deschise, colaborative, dar care oferă experiențe personalizate bazate pe preferințele ocupanților. Este un lucru normal ca, în clădirile de birouri, chiriașii să ajusteze cu ușurință setările de temperatură într-o anumită zonă prin intermediul unei aplicații dedicate, să găsească rapid o sală de conferințe disponibilă sau să știe cât este de mare coada la cantină înainte de a ajunge la etajul 15. Aceste experiențe personalizate aduc un avantaj proprietarilor și operatorilor de clădiri inteligente care doresc să atragă chiriași noi și să extindă duratele contractelor de închiriere existente.

4. Tehnologiile emergente

Machine Learning și Inteligența Artificială vor face din managementul clădirii o sarcină mai autonomă. Programele de Machine Learning permit sistemelor clădirilor să colecteze, să proceseze și să utilizeze informațiile colectate de la sisteme pentru a avea o perspectivă în timp real pentru ca administratorii clădirilor să poată lua decizii rapide cu privire la întreținere și alte operațiuni de operare.

Alte tehnologii sunt cele care permit utilizarea imaginilor termice pentru a da posibilitatea managerilor să verifice echipamentele care funcționează în afara intervalului normal de temperatură. Astfel acestea pot fi ușor detectate predictiv defecțiunile și întreținerea poate fi făcută înainte ca echipamentul să perturbe tot sistemul.

Totodată sunt folosite și investigațiile ultrasonice pentru detectarea defecțiunilor precum și analiza predictivă a comportamentului echipamentelor simulându-se trendurile de

funcționare ulterioară.

* * *

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, lămpărie, 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-TimePal România și Facilities Management Services

Raportarea financiară integrată ca instrument de bună guvernare corporativă

*Valorile societății se schimbă, la fel și mediul de afaceri.
Multe dintre companiile altă dată centrate doar pe profit,*

sunt acum preocupate și de dezvoltarea ecosistemelor în care funcționează. Raportările financiare se aliniază acestei evoluții. Cândva apanajul doar al specialiștilor funcției financiare a companiilor, acum raportarea financiară devine un demers integrat ce reunește specialiști cu diverse calificări.

Pentru a arăta modul de creare a valorii în companie, raportarea financiară integrată îi impune organizației să identifice interdependența dintre toate elementele – interne și externe – care îi afectează în mod semnificativ capacitatea de a crea valoare în mod sustenabil. Pentru a putea stabili aceste corelații, este necesară o abordare integrată la nivelul tuturor unităților funcționale ale companiei. Această abordare este benefică pentru luarea deciziilor în mod integrat. Prin urmare, raportarea integrată este procesul unitar al întregii organizații orientat spre crearea de valoare.

Traducerea gândirii integrate în raportare integrată pune compania în situația de a avea o abordare holistică a strategiei, guvernantei corporative, managementului performanței și planurilor de dezvoltare. Prin urmare, raportarea financiară integrată poate fi folosită ca instrument de guvernanță corporativă pentru o companie orientată spre sustenabilitate și performanță.

Avantajele raportării financiare integrate

- O analiză detaliată la nivelul echipei manageriale, asupra strategiei companiei și a factorilor care permit dezvoltarea durabilă
- Motivarea salariaților, care pot valoriza astfel implicarea într-o afacere cu impact benefic asupra mediul social și înconjurător
- Îmbunătățirea percepției asupra brandului și a relației cu investitorii
- Informații mai relevante oferite părților interesate de dezvoltarea companiei, care să decidă mai informat

susținerea activității acesteia

Provocările raportării financiare integrate

- Managementul să nu poate preciza care este valoarea adăugată pe care compania o aduce investitorilor și altor părți interesate și nu poate defini clar strategia de afaceri, cum se realizează managementul riscurilor și evaluarea performanței
- Informațiile obținute de către diversele unități operaționale ale companiei pentru procesul de colectare, prelucrare, revizuire și raportare a datelor necesită un anumit timp ca procesul să devină eficient
- Aspectele nefinanciare – impactul activității companiei asupra schimbărilor climatice, combaterii corupției și asigurării egalității de gen trebuie măsurate cu ajutorul unor indicatori noi de performanță (care pot fi auditați, pentru creșterea încrederii părților interesate)
- Raportările financiare se pot transforma în documente greu de citit și înțeles de către investitori, fiind necesar a se avea în vedere scopul principal pentru care au fost întocmite – în favoarea unei mai bune înțelegeri a afacerii companiei de către investitori și alte părți interesate

Obstacole de avut în vedere în cazul raportării financiare integrate

Complexitatea ridicată a raportărilor financiare integrate comparativ cu raportările financiare anuale clasice, impune problema modului în care auditorul financiar va emite opinia de asigurare asupra unui set de situații financiare integrate.

De aceea identificarea și adaptarea unor practici existente, dezvoltarea unor noi standarde, regândirea răspunderii auditorilor în contextul unor informații subiective pentru o asigurare rezonabilă, identificarea unor formule de asigurare

pentru obținerea unui raport cost/beneficiu rezonabil pot fi răspunsuri la provocările pe care raportarea integrată le aduce auditului financiar.

Ca să țină pasul cu schimbările majore care au loc ca urmare a impactului raportării integrate, profesia de audit trebuie să adapteze metodologiile, modul de selecție și evaluare a probelor de audit. În aceste condiții, testele de control și de tranzacții privind indicatorii nefinanțari sunt totodată și teste ale profesiei în cadrul de referință descris de raportarea financiară integrată.

* * *

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.

Autor: Alina Făniță, CEO, PKF Finconta

PwC România își extinde echipa dedicată sectorului public prin cooptarea Samirei Șerbănescu-Voicescu, cu expertiză în diplomatie și afaceri publice

Samira Șerbănescu-Voicescu s-a alăturat echipei PwC România, după o carieră diplomatică de 10 ani, pe parcursul căreia a lucrat la Ambasada României din Washington, Statele Unite ale Americii, urmată de 7 ani de activitate în domeniul afacerilor publice. Ea ocupa poziția de Senior Manager în cadrul echipei de consultanță a PwC, experiența și poziția sa completând competențele echipei dedicate sectorului public din cadrul PwC România.

Samira a deținut funcția de Director General Adjunct al biroului din România al firmei americane de consultanță McGuireWoods Consulting, unde a condus practica dedicată sectorului energetic și a acordat consultanță în domeniul relațiilor guvernamentale și comunicării strategice unui mare număr de investitori străini – companii nord-americe și europene – pe care i-a sprijinit în promovarea și derularea cu succes a operațiunilor în România. Samira a lucrat pe proiecte în care a interacționat activ cu instituțiile din sectorul guvernamental la cel mai înalt nivel, corpul diplomatic acreditat la București, mediul de afaceri local și alte entități relevante pentru afacerile clienților din portofoliu.

„La PwC folosim expertiza consultanților noștri pentru a contribui la rezolvarea unor probleme importante pentru sectorul public. Spre exemplu, echipa noastră a fost implicată

în mai multe proiecte prin care autoritățile locale au putut să-și eficientizeze activitatea, economisind în acest fel fonduri care s-au întors la cetățeni, sub formă de investiții și servicii publice mai bune. Experiența diplomatică și de afaceri publice a Samirei va ajuta la consolidarea echipei noastre dedicată sectorului public și ne va da posibilitatea să valorificăm experiența ei bogată acumulată pentru a ajuta instituțiile publice și companiile de stat să gestioneze proiecte complexe și cu o importanță deosebită pentru viitorul țării noastre”, a declarat **Ionuț Simion, Country Managing Partner, PwC România.**

„Sunt onorată să mă alătur unei organizații lider la nivel internațional și unei echipe valoroase de profesioniști de talia celor din PwC România, cu dorința de a contribui semnificativ la creșterea business-ului organizației, prin valorificarea experienței mele profesionale și expertizei în domeniul relațiilor guvernamentale pe multiple segmente. Sper că proiectele pe care le voi derula alături de colegii mei să aducă valoarea adăugată de care clienții noștri au nevoie, cu impact relevant pentru activitatea acestora și imaginea României, evidențiind, totodată, standardele profesionale înalte ale PwC și calitatea desăvârșită a serviciilor pe care le oferim”, spune **Samira Șerbănescu-Voicescu, Senior Manager, Advisory Consulting – Public Sector, PwC România.**

„Investim în dezvoltarea echipei de Public Sector cu dorința de a fi mai aproape de nevoile clienților noștri și pentru a-i sprijini mai bine în dezvoltarea proiectelor la care lucrează. Alăturarea Samirei la echipa PwC România ne va ajuta în dezvoltarea relațiilor de afaceri și deschiderea către sectoare și provocări noi. Ne dorim ca experiența Samirei să aducă un avantaj în modul în care vom aborda noile proiecte la care întreaga echipă lucrează”, a precizat **Bogdan Belciu, Partener, Servicii de Consultanță în Afaceri și Management.**

Samira este absolventă a Facultății de Limbi și Literaturi Străine din cadrul Universității București și are un masterat

în limba arabă. Vorbește fluent patru limbi străine și a efectuat specializări externe în domeniul consultanței în afaceri și relațiilor internaționale.

Despre PwC

Scopul PwC este de a construi încredere în rândul societății și de a contribui la rezolvarea unor probleme importante. Firmele din rețeaua PwC ajută organizațiile și indivizii 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 specialiști dedicați oferirii de servicii de calitate de audit, consultanță fiscală și consultanță pentru afaceri. Spuneți-ne care sunt lucrurile importante pentru dumneavoastră și descoperiți mai multe informații despre noi vizitând site-ul www.pwc.ro.

Rolul pozițional al funcției de HR

Funcția de HR are patru roluri posibile în cadrul companiei: tranzacțional, funcțional, strategic și pozițional. Fiecare corespunde unei filozofii diferite despre angajați și modul în care aceștia contribuie la dezvoltarea companiei. Cel mai adesea companiile nu trec dincolo de rolul strategic, dar rolul pozițional devine din ce în ce mai relevant pentru companiile medii și mari, în condițiile de pe piața muncii din România.

HR tranzacțional și funcțional

Rolul tranzacțional este legat mai ales de procese și de conformitate, fie cu cerințele legislației muncii, fie cu cele

care țin de funcționarea companiei. Rolul funcțional are mai ales de-a face cu partea de recrutare și (eventual) de training, pentru ca angajații să poată participa eficient la procesul de creare de valoare în companie.

Din punct de vedere al aportului pe care HR-ul îl aduce în organizație, cele mai multe companii dintre cele care au o funcție de HR se află în stadiul împletirii rolului tranzacțional cu cel funcțional. Este de precizat că aceste prime două roluri descrise foarte succint aici sunt importante, iar specialiștii care le operaționalizează au o contribuție relevantă la bunul mers al firmei.

HR strategic

Potențialul rolului strategic al funcției de HR este accesat de foarte puține companii, chiar dacă dinamica mediului de afaceri și provocările demografice fac din această abordare o necesitate. Dar în firmele în care această abordare este o realitate, directorul de HR este la fel de implicat în atingerea obiectivelor de business, ca toți ceilalți directori din conducerea executivă. În acest caz echipa de HR are în componență (și) specialiști care înțeleg strategia de dezvoltare a afacerii, cunosc indicatorii și termenele de atingere a acestora din planul de afaceri, știu care este specificul pieței în care activează compania și au un dialog sistematic și concret despre strategie și obiective cu liderii unităților de business.

În acest context, funcția de HR se ocupă de dezvoltarea de talente, lucrează cu studii de salarii, are un focus puternic pe creșterea brandului de angajator în interiorul și exteriorul firmei, se ocupă de planurile de succesiune pentru rolurile de management și este puternic conectată la mediul de business. Este o funcție care are ca misiune, alături de lideri, crearea unei culturi organizaționale (valori, credințe, comportamente) care să dea un avantaj competitiv companiei. De asemenea, asigură folosirea tehnologiei și a

posibilităților existente în această eră digitală pentru a oferi servicii de HR superioare organizației.

HR pozițional

Rolul pozițional presupune ca în cadrul funcției de HR, pe lângă toate cele menționate anterior, să se mai adauge o dimensiune – cea predictivă. Funcția de HR trebuie să folosească tehnologia, inclusiv partea de machine learning și inteligență artificială, pentru a colecta și analiza toate informațiile din interiorul și exteriorul organizației care să îi permită să propună predictiv cea mai bună poziționare a companiei din punct de vedere de HR pentru următorii 2-3 ani. Este un rol care permite managementul proceselor de re-design organizațional pentru o mai bună adaptare la strategiile de business sau la schimbările din piață, dar și asigurarea competențelor de conducere care să ajute organizația să răspundă la noi cerințe de business și la ritmul rapid al schimbărilor.

Dacă până acum se făceau mai ales previziuni legate de evoluția financiară a companiei, cu variabile care puteau genera scenarii foarte pesimiste, realiste sau optimiste, astfel încât decidenții din organizații să poată avea o perspectivă a evoluțiilor posibile, același lucru devine necesar acum și în zona de resurse umane.

În concluzie

Un mare jucător de hochei, Wayne Gretzky, spunea că el nu patinează spre locul unde este pucul, ci spre locul unde se va duce pucul, ceea ce îl făcea absolut redutabil. În același fel, ca parte a rolului pozițional, funcția de HR trebuie să ofere top managementului informații, strategii și programe de acțiune prin care organizația să "se poziționeze" exact în locul în care se vor intersecta planurile de dezvoltare ale businessului, evoluțiile tehnologiei și cele ale pieței muncii, într-un demers agil, extrem de bine susținut de date.

Iar pentru putea livra acest tip de valoare organizației, departamentul HR are nevoie de oameni bine pregătiți, inclusiv pe parte de business, de sisteme de HR integrate, susținute de tehnologie și de comportamente de leadership.

* * *

Despre autor

Elena Badea este Managing Partner al companiei de consultanță Valoria Business Solutions. Anterior, timp de 15 ani, a fost Director de Business Development și apoi Director de Marketing al unei companii internaționale de top ce activează în România. Elena are o vastă experiență în business development, account management, marketing corporativ, operațional și marketing digital. A coordonat 45 de cercetări privind mediul de business și antreprenorial din România și s-a implicat în programe de formare și coaching pentru manageri și oameni de afaceri, dar și în proiecte de responsabilitate socială și educație. Publică frecvent articole în presa centrală din România și este invitată ca vorbitor la numeroase conferințe naționale pe teme actuale de marketing și business development.

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.

Autor: Elena Badea, Managing Partner, Valoria Business Solutions

Reforma fiscală, impozitarea digitalului și măsurile BEPS generează o serie de provocări și oportunități pentru companii în 2018

- Șase state intenționează să încurajeze concurența prin reducerea impozitelor pe profit
- 37% dintre state preconizează majorarea impozitării ca urmare a modificărilor aduse legilor privind mediul digital
- Tendința pe termen lung spre un sistem de impozitare redusă, dar cu bază largă, atinge un punct critic

Reformele fiscale globale și cele din SUA, precum și adoptarea numeroaselor modificări ale politicilor fiscale internaționale în 2018, încurajează statele să facă demersuri în materie de competitivitate fiscală, prin intermediul unor modalități noi și inovatoare. Aceasta este una dintre concluziile raportului EY [The outlook for global tax policy in 2018](#), care prezintă opiniile și previziunile experților EY pe politici fiscale din 41 de țări de la nivel global.

Se preconizează că 2018 va fi anul în care implementarea măsurilor BEPS (de combaterea erodării bazelor de impozitare și a transferului profiturilor) va atinge un punct maxim. Vom vedea un val de modificări asupra legislațiilor naționale în multe state și asupra rețelei internaționale de tratate fiscale bilaterale, stimulate de revizuirea reciprocă a standardelor minime BEPS de către OCDE. Implementarea de

procese proactive pentru monitorizarea, evaluarea, cuantificarea și respectarea vastei game de schimbări preconizate în 2018 și în anii următori va fi esențială pentru companiile care doresc să evite surprizele neplăcute.

Agenda fiscală a Uniunii Europene (UE) în 2018 va fi dominată, probabil, de ceea ce s-a întâmplat în 2017. Aceasta presupune: continuarea reformei sistemului privind impozitul pe profit, elaborarea unei liste comune a UE care să cuprindă jurisdicțiile fiscale necooperante, discutarea măsurilor privind aspectele legate de baza de impozitare a activităților digitale, negocierea actualizării regulilor TVA pentru comerțul electronic și lansarea primei etape de propuneri pentru reformarea sistemului TVA al UE.

“Acest context internațional este din ce în ce mai relevant și în România, atât pentru companii multinaționale, cât și pentru cele naționale. De pildă, anul 2018 a început prin adoptarea Directivei privind combaterea evaziunii fiscale de către țara noastră (este prima din Uniunea Europeană). Aceasta directivă este strâns legată de inițiativele BEPS și, printre alte măsuri, a adus anumite restricții noi privind regimul fiscal al costurilor financiare. Evoluția legislației și a practicilor în domeniul prețurilor de transfer în România este, de asemenea, influențată în mare măsură de BEPS. Sunt și vor fi și mai multe exemple în acest sens și, de aceea, este critic pentru orice afacere peste un anumit prag de mărime să fie la curent cu schimbările rapide internaționale și naționale în domeniul fiscalității”, declară Alex Milcev, Liderul Departamentului de asistență fiscală și juridică, EY România.

Statele continuă demersurile de stimulare a activității economice și de atragere a investițiilor directe străine prin menținerea sau reducerea impozitului pe profit. Scăderea acestuia în SUA cu peste o treime, la o medie combinată între impozitul federal și cel statal de aproximativ 26%, reprezintă cea mai mare reducere procentuală dintre toate statele

analizate în raport și face ca nivelul impozitului pe profit din Statele Unite să scadă sub actualele valori medii din OCDE și G7. Reduceri semnificative în exercițiul financiar 2018 au fost realizate și în Argentina (scădere de la 35% la 30%), Columbia (de la 40% la 37%) și Luxemburg (de la 27% la 26%).

„Tendința pe termen lung care implică un sistem fiscal cu impozitare redusă și o bază de impozitare largă, care se manifestă de mulți ani, se va menține și în 2018. Șase din cele 41 de jurisdicții (15%) analizate în cel mai recent raport al nostru au un nivel mai scăzut al impozitului pe profit în 2018, apropiat de cel de 16% din raportul nostru pentru 2017 și cel de 18% din raportul nostru pentru 2016, în care sunt comparate țări similare”, a declarat **Chris Sanger, EY Global Tax Policy Leader.**

Raportul indică faptul că este posibil să se atingă un punct critic în legătură cu această tendință, 11 jurisdicții (27%) preconizând un nivel global al impozitului pe profit mai mic în 2018 (în comparație cu 20% în 2017), în timp ce șapte jurisdicții (17%) preconizează o povară fiscală asociată cu impozitul pe profit mai mare în 2018 (în comparație cu 22% în 2017).

Previziunile au evidențiat, de asemenea că, în acest an activitatea de cercetare și dezvoltare, precum și alte acțiuni menite să încurajeze dezvoltarea afacerilor beneficiază de mai mult sprijin din partea guvernelor pentru a fi competitive. Astfel, 14 din cele 41 de țări (34%) estimează că vor acorda în 2018 un sprijin mai consistent afacerilor. Șase din țările incluse în studiu – China, Danemarca, Germania, Hong Kong, Italia și Singapore – își consolidează în 2018 ajutorul acordat cercetării și dezvoltării și stimulentele acordate mediului de afaceri.

Reforma fiscală globală poate fi încurajată și mai mult de vasta reformă din Statele Unite

Constatările indică faptul că reforma fiscală americană, alături de alte aspecte convergente, precum implementarea recomandărilor OECD privind erodarea bazei de impozitare și transferul profiturilor (BEPS), noile directive UE privind combaterea evitării impozitării și măsurile de transparență și raportarea publică a informațiilor, vor avea un impact semnificativ asupra contribuabililor multinaționali în 2018, indiferent dacă au sau nu operațiuni în SUA.

Raportul evidențiază, de asemenea, amploarea modificărilor legate de impozitarea digitală, de schimbările privind impozitarea directă (Grecia, Italia și Regatul Unit), impozitarea indirectă (Argentina, Singapore și Turcia), de redefinirile sediului permanent (în Italia și India) și măsurile de combatere a evitării impozitării pentru companiile care activează în domeniul digital (Noua Zeelandă). 15 din cele 41 de jurisdicții (37%) preconizează deja niveluri de impozitare mai mari în 2018, ca urmare a schimbărilor fiscale axate pe domeniul digital.

Despre raport

Al optulea raport anual *The outlook for global tax policy in 2018* îmbină previziunile coordonatorilor departamentelor EY pentru politici fiscale din 41 de țări, precum și propuneri ale guvernelor și schimbări legislative cunoscute. Lista completă a țărilor cuprinse în raport poate fi vizualizată [aici](#). Raportul oferă o privire generală asupra evoluțiilor cheie ale politicilor în 41 de jurisdicții: Argentina, Australia, Austria, Brazilia, Bulgaria, Canada, China (continentală), Columbia, Costa Rica, Republica Cehă, Danemarca, Finlanda, Franța, Germania, Grecia, Guatemala, RAS Hong Kong, Ungaria, India, Indonezia, Italia, Japonia, Luxemburg, Malaysia, Mexic, Noua Zeelandă, Panama, Peru, Polonia, Portugalia, Rusia, Singapore, Africa de Sud, Spania, Elveția, Taiwan, Thailanda, Turcia, Ucraina, Regatul Unit,

Statele Unite ale Americii și Vietnam.

Despre EY România

EY este una dintre cele mai mari firme de servicii profesionale la nivel global, cu 250.000 de angajați în peste 700 de birouri din 150 de țări și venituri de aproximativ 31,4 miliarde de USD în anul fiscal încheiat la 30 iunie 2017. Rețeaua noastră este cea mai integrată la nivel global iar resursele din cadrul acesteia ne ajută să le oferim clienților servicii prin care să beneficieze de oportunitățile din întreaga lume. În România, EY este liderul de pe piața serviciilor profesionale încă de la înființare, în anul 1992. Cei 770 de angajați din România și Republica Moldova furnizează servicii integrate de audit, asistență fiscală, asistență în tranzacții și servicii de asistență în afaceri către companii multinaționale și locale. Avem birouri în București, Cluj-Napoca, Timișoara, Iași și Chișinău. 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 informații, vizitați pagina noastră de internet: www.ey.com.

Studiu PwC România: piața

serviciilor de recreere din România ar putea crește de aproape șapte ori până în 2021

Conform unei analize a PwC România, aplicarea unei cote reduse a TVA de 9% pentru serviciile de recreere ar genera un impact pozitiv de aproximativ 340 de milioane de lei la bugetul de stat până în 2021. Raportul *Analiza pieței activităților și complexelor de recreere din România* relevă faptul că numărul de vizitatori din complexele de recreere ar cunoaște o creștere medie anuală de 30% până în 2021. Această creștere ar contribui la dezvoltarea de aproape șapte ori a sectorului, care ar crește de la 36 de milioane de lei (2018) până la 240 de milioane de lei (2021).

Această măsură ar veni și în întâmpinarea nevoii de îngrijire a stării de sănătate a populației. România are o incidență a mortalității din cauza bolilor cardiovasculare de 3 ori mai ridicată la mia de locuitori decât media Uniunii Europene. Doar 15,6% din populația țării dedică săptămânal măcar 1 oră pentru activități sportive și de recreere, comparativ cu peste 50% la nivel european. În același timp România are un procent mai mare de fumători în total populație și un consum de alcool mai ridicat pe cap de locuitor, comparativ cu media Uniunii Europene.

Din punct de vedere fiscal, la nivelul Uniunii Europene, 14 state membre au ales să aplice cotă redusă de TVA în legislația națională pentru diverse categorii de activități de recreere. În ianuarie 2018 Comisia Europeană a făcut publică o propunere de modificare a Directivei de TVA cu scopul de a crește flexibilitatea la nivelul statelor membre în ceea ce privește aplicarea cotelor reduse de TVA și pentru a lăsa

acestora mai multă libertate de alegere.

În Germania, politica fiscală favorabilă, competitivitatea crescută a turismului a facilitat dezvoltarea semnificativă a industriei parcurilor acvatice și termale, aceasta ajungând la o valoare de 26 de miliarde de euro. Cota redusă de TVA (7%) pentru servicii recreaționale a facilitat dezvoltarea acestui sector care angajează peste 355.000 de oameni în cele aproape 270 de facilități Spa și hidroterapeutice.

„Aplicarea unei cote reduse de TVA pentru acest sector ar avea un efect de multiplicare semnificativ datorită dezvoltării unor noi activități conexe pentru care s-ar plăti taxe și impozite suplimentare. Dezvoltarea industriei și atragerea de investiții ar fi două dintre efectele unei astfel de măsuri. Creșterea colectării s-ar realiza prin stimularea consumului în zona serviciilor de recreere și diversificarea serviciilor accesate. Practica ne-a demonstrat acest lucru ca urmare a aplicării unei cote reduse de TVA în industria alimentară începând cu 1 iunie 2015. În același timp, efectul reducerii cotei de TVA ar avea un impact pozitiv și asupra reducerii <<economiei gri>>, care situează România pe un nedorit loc fruntaș în rândul statelor membre UE” spune **Daniel Anghel, Partener, Consultanță fiscală, PwC România.**

Franța are cea mai dezvoltată piață de activități de recreere din Uniunea Europeană, în principal datorită parcului Disneyland Paris, dezvoltare facilitată și de cota redusă de TVA, în prezent în valoare de 10%. Aceasta industrie generează un impact total în economie în valoare de 4,2 miliarde de euro pe an. În Franța, piața de recreere este alcătuită din 44 de complexe majore de recreere și parcuri tematice care atrag peste 50 milioane de turiști anual. Acest lucru generează un impact economic și social semnificativ la nivel național, în condițiile creării anual a peste 20 de mii de locuri de muncă directe și oportunități pentru studenți, tineri și furnizori de servicii.

Cota redusă de TVA în cuantum de 8%, în Polonia, facilitează accesul la activități de divertisment și recreere precum parcuri de distracții și alte activități de recreere. În acest fel Polonia reușește să atragă investiții semnificative în parcuri tematice în valoare de peste 200 de milioane de euro. Încurajarea companiilor din acest domeniu prin aplicarea unei cote reduse a TVA previzionează creșterea investițiilor la aproximativ 0,8 miliarde de euro până în 2020, și va genera aproximativ 2000 de locuri de muncă directe și indirecte.

„Stimularea industriei de profil prin aplicarea unei cote reduse de TVA ar genera un plus de 1,1 milioane de vizitatori pentru complexele de recreere din România în anul 2021, comparativ cu situația actuală. Dacă adăugăm acestui lucru și estimările de creștere a veniturilor populației, în tandem cu alocarea unui procent mai mare din venituri pentru astfel de activități, avem tabloul complet al dezvoltării industriei de profil în paralel cu atragerea de investiții suplimentare”, spune **Bogdan Belciu, Partener, Servicii de consultanță în afaceri și management, PwC România.**

Despre PwC

Scopul PwC este de a construi încredere în sânul societății și de a contribui la rezolvarea unor probleme importante. Firmele din rețeaua PwC ajută organizațiile și indivizii 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 specialiști dedicați oferirii de servicii de calitate de audit, consultanță fiscală și consultanță pentru afaceri. Spuneți-ne care sunt lucrurile importante pentru dumneavoastră și descoperiți mai multe informații despre noi vizitând site-ul www.pwc.ro.

Leadership-ul este un “inside job”

Atunci când Dr. Geil Browning, CEO & Founder Emergenetics International, a analizat modul în care persoanele abordează leadership-ul, a identificat trei întrebări fundamentale:

1. Cine ești tu?
2. Ce îți place cel mai mult?
3. Cum poți ține lucrurile în echilibru într-o lume în continuă mișcare

Aceste întrebări ajută liderii să se auto-cunoască și să înțeleagă cum pot avea impact. Poate fi dificil să îi conduci pe alții atunci când nu știi foarte multe despre propriile valori, principii, moduri de a gândi. De aceea, demersul este necesar nu numai pentru propria persoană, dar și pentru cei a căror dezvoltare o poți influența într-un fel sau altul.

Vă invit să ne uităm la o astfel de situație, luând în considerare situația unui tânăr antreprenor din București și demersurile sale pentru a deveni un lider mai bun în propria companie. Datele de identificare sunt modificate pentru a asigura un principiu fundamental – cel al confidențialității.

Ovidiu conduce propriul business, o echipă formată din 9 consultanți în domeniul industrial. A preluat afacerea de la tatăl său, care, la pensie fiind, din când în când, mai intervine – mai ales în relația cu un client extern tradițional.

Ovidiu a încercat mereu să se dezvolte ca să fie din ce în ce mai bun în ceea ce face: fie a deschis, în timp, diferite mici afaceri pe care le-a dezvoltat și, apoi, le-a vândut, fie a urmat cursuri online de la universități de prestigiu. La un

moment dat, și-a ales un coach care să-l însoțească în dezvoltarea afacerii și a sa, personală.

Una dintre provocări a fost să poată sincroniza energiile din echipă pentru a putea derula mai multe proiecte simultan. Printre altele, a achiziționat nenumărate instrumente și softuri de project management și de time management. Dar părea că nici una dintre soluții nu funcționează, iar cei din echipa sa chiar i-au spus să nu se mai chinuie că ei nu au nevoie. Mai curând el ar fi cel care are nevoie, dar Ovidiu observa cum durează prea mult, tot timpul e ceva incomplet, iar frustrările – deși bine gestionate – reapar ciclic.

Un prim moment de cotitură l-a reprezentat completarea profilului Emergenetics®, când a înțeles că preferințele sale sunt gândirea Conceptuală și gândirea Analitică. Asta înseamnă că se simte ca „peștele în apă” atunci când este vorba de viziune, de proiecții în viitor și de a căuta argumente și date care să susțină noile idei. *“Aș putea face asta oricât, fără să știu ce este oboseala”*, spune Ovidiu.

Surpriza a venit din partea preferinței de gândire Structurală, cea care arată ordinea, grija pentru detalii, controlul timpului. Ar fi trebuit să depună foarte multă energie pentru a putea face față. Mai ales comparativ cu stilurile naturale. Acesta a fost momentul în care a înțeles că ceea ce părea o soluție – softurile de project management – deveneau o nouă problemă, întrucât nu avea o aplecare naturală să le utilizeze și să le urmărească.

Am văzut cum s-a luminat la față de parcă lăsase jos ceva greu ce ducea în spate. *“Asta înseamnă că nu mai trebuie să mă mai lupt cu completarea softurilor pentru a ști că totul e în regulă? Asta înseamnă că pot face mai mult din ceea ce îmi place?”*

În următoarele săptămâni, Ovidiu a căutat un asistent de proiecte și întâmplarea – sau poate nu întâmplarea – a făcut

să găsească persoana care avea preferințele de gândire Analitică și Structurală. Demersul său de selecție a fost mai curând unul bazat pe intuiție (pentru că scopul profilului Emergenetics® este dezvoltarea).

Lucrurile au început să se echilibreze, iar Ovidiu are acum și o imagine de ansamblu a proiectelor cu statusuri individuale și o mulțumire să vadă că lucrurile astea pot fi făcute cu mai puțin efort și cu mare plăcere de către cineva. Ovidiu este în perioada în care dorește să dezvolte afacerile familiei (investiții directe sau doar suport) ca un hub și vrea să le asigure un singur acoperiș.

* * *

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.

Autor: George Agafiței, Certificate Associate Emergenetics®