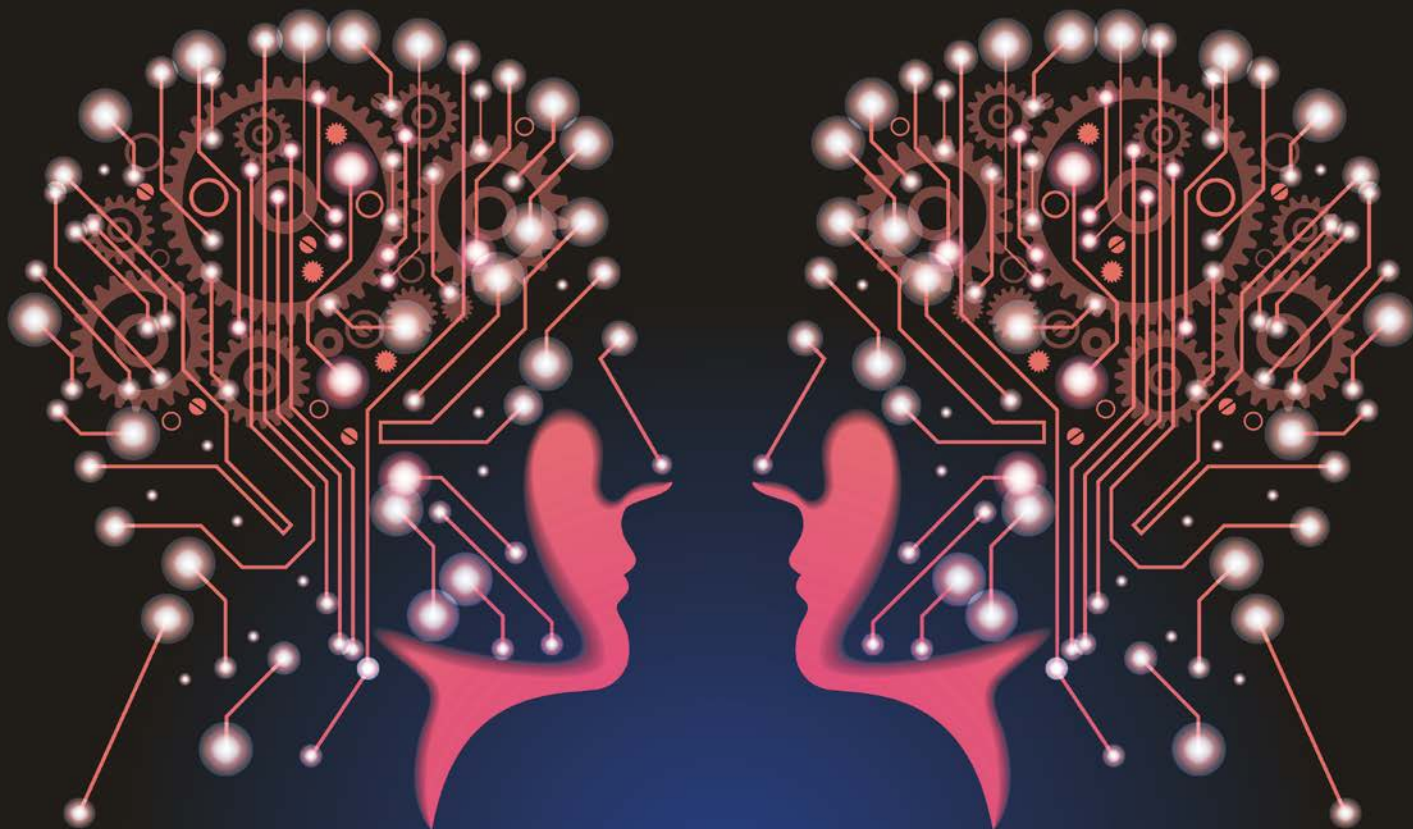


# L'Auditor) 79



Núm. 79  
**Juliol 2017**

Preparats ja per al canvi en els informes d'auditoria

Entendre i auditar els nous models de negoci

La consultoria com a estratègia de desenvolupament de les firmes d'auditoria

Com prevenir el frau comptable

La revolució del mindfulness: més enllà de la meditació

Per què continuem auditant com si no hi hagués internet?

Col·legi de Censors Jurats  
de Comptes de Catalunya = **EL CØL·L3G1**

Sor Eulàlia d'Anzizu, 41  
08034 Barcelona  
Tel. 93 280 31 00  
Fax 93 252 15 01  
col.legi@auditors-censors.com  
www.auditorscensors.com

## (l'índex)

- 3 Editorial**  
Daniel Faura
- 4 Auditoria**  
Preparats ja per al canvi en els informes d'auditoria
- 10 Auditoria**  
Entendre i auditar els nous models de negoci
- 14 Auditoria**  
Per què continuem auditant com si no hi hagués internet?
- 18 Auditoria**  
La ciberseguretat, un nou component de risc rellevant en l'auditoria de comptes
- 20 Escola d'auditoria**  
La consultoria com a estratègia de desenvolupament de les firmes d'auditoria
- 24 27è Fòrum de l'auditor professional**  
Integritat i transparència en temps digitals
- 26 Comptabilitat**  
Quins canvis normatius s'esperen en la comptabilitat
- 28 Empresa**  
Reflexions i consells per ser més eficaç
- 30 Auditoria**  
Com prevenir el frau comptable
- 34 Empresa**  
Repensant les SIT
- 38 Empresa**  
Linkedin no és el teu CV sinó la teva presentació com a expert
- 40 Mediació**  
La mediació amb la gent gran i el seu entorn
- 44 Miscelània**  
La revolució del mindfulness: més enllà de la meditació

### Director

Xavier Cardona

### Ajudant de redacció

Silvia Richarte

### Disseny

Finder & Wilber, S.A.

### Edita

Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya

### Col·laboradors

Daniel Faura, Comissió de joves CCJCC, Departament Tècnic, Susana Dabán, Xavier Llopart, Xavier Pujol, Josep Mas, Oriol Amat, Alex López, Antoni Vidal, Ferran Mestanza i Joaquim Altafaja.

### Quaderns Tècnics

Departament tècnic del CCJCC

**L'Auditor)** No s'identifica específicament amb les idees i opinions exposades en els articles publicats, que són responsabilitat exclusiva de l'autor.

Dipòsit Legal. B-42968-91  
ISSN 2014-3893



SEGUEIX-NOS A:



@AuditorsCENSORS



<https://www.linkedin.com/grp/home?gid=4529821>

# L'editorial)



**Daniel Faura**  
President

La publicació d'aquest número de la revista coincideix amb la celebració del ja consolidat i tradicional Fòrum de l'Auditor, aquest any en la seva edició número 27 amb el lema: Integritat i transparència en temps digitals. Ja en ple estiu, quan s'acaba la temporada i s'acosten les esperades vacances, quin millor moment per a trobar-nos, compartir, reflexionar i debatre sobre tots aquells aspectes que envolten la nostra vida professional.

L'actualitat econòmica no pot ser millor, l'economia espanyola segueix liderant, en tant per cent del PIB, el creixement de les economies occidentals, les altres variables macroeconòmiques també són positives. La bonança experimentada aquests primers mesos de 2017 han fet que molts organismes tornin a revisar a l'alça les seves previsions de creixement. Però, lamentablement, aquesta bonança econòmica no es tradueix en progrés social, al contrari, s'accentua la falta d'equitat i la desigualtat, consolidant-se salaris baixos, precarització i preus de monopoli que encareixen el cost de subministres per a famílies i empreses.

Quant a l'evolució del nostre sector, a nivell internacional –segons informació publicada recentment a les revistes "Accountancy Age" i "International Accounting Bulletin"– l'any 2016 ha estat un any de creixement sostingut a l'alça, arribant als 168 bilions de dòlars la facturació acumulada de les 30 primeres firmes, xarxes i associacions internacionals, el que representa un increment del 4% en relació amb l'any anterior. I pel que fa a la distribució segueix disminuint la proporció de la facturació en serveis d'auditoria, que en les 10 firmes/xarxes més grans la mitjana no supera el 38%, quan l'any 2008 havia estat per sobre del 50%. De la resta de serveis destaca, particularment, els corresponents a consultoria que suposen un 35% de la facturació en les firmes més grans. Contràriament la situació a Espanya, segons darreres dades publicades per l'ICAC, és d'una facturació el 2015 de 634M d'euros, lluny de l'assolida el 2011 que era de 760M.

L'exploració de noves oportunitats professionals per als auditors constitueix una de les principals fites que es proposa el Col·legi, els nous models de negoci que emergeixen, les necessitats de major seguretat generades pels ciber-riscos, les expectatives i exigències dels grups d'interès per al combat contra el frau i la corrupció, la necessitat de reforçament de la integritat, les noves regulacions en l'àmbit penal, les possibilitats de col·laboració en la resolució alternativa de conflictes, són sens cap mena de dubte alguns dels àmbits que poden suposar una ampliació de l'oferta de serveis i, alhora, una font d'especialització, que conjuntament amb el desenvolupament d'aliances i assoliment de masses crítiques més eficients, seran imprescindibles per a garantir la sostenibilitat futura de les nostres firmes.

Les firmes, així mateix, hauran d'eixamplar i reforçar les competències dels seus professionals, afegint als tradicionals aspectes tècnics i cognitius, altres relacionats amb solució de problemes complexos, pensament crític, capacitat de negociació, intel·ligència emocional i creativitat. Sense menystenir que per atreure, aglutinar i retenir talent han de dotar a les seves organitzacions d'estructures més flexibles, menys jeràrquiques i més participatives, afavorint i estimulants la conciliació de la vida personal i laboral i plans de desenvolupament personal.

Integritat i transparència en temps digitals és el lema del 27è Fòrum. Certament tenim el privilegi de viure uns temps de canvis exponencials, protagonitzats pel sorgiment de nous camps de coneixement, de la vertiginosa evolució de la intel·ligència artificial, i tot això ens afecta de ple, no tan sols per la disrupció que causa en l'economia sinó també en la pròpia societat. És per això que escau en una trobada com aquesta abordar aquesta transformació, aproximar en allò que sigui possible els seus efectes, sobre la tecnologia, les comunicacions, el consum, l'ocupació, els models de negoci, i el que és més important, les persones i els seus valors.

Per acabar ja, voldria agrair a totes les persones i entitats que han fet possible un cop més l'esdeveniment: Comitè organitzador, ICJCE, professionals del Col·legi, patrocinadors i col·laboradors, ponents, institucions que ens hi acompanyen i a tots vosaltres que any rere any heu aconseguit fer del Fòrum de l'Auditor un referent.

Molt bon estiu!

# l'auditoria)

## Preparats ja per al canvi en els informes d'auditoria

Departament Tècnic

*Si no hem hagut d'emetre ja opinions d'auditoria amb els nous formats, com a mínim tots som conscients que com a molt tard les opinions que s'emetin el 2018 seran seguint les noves NIA-ES, identificades com a NIA-ES (Revisades). I de ben segur que tots les hem llegides, comentades, assistit a alguna presentació o curs per veure quina és la magnitud dels canvis i hem treballat aquests canvis internament.*

En l'Auditor núm. 77 de desembre de 2016 sota el títol "Tot el que s'ha de saber sobre el nou informe d'auditoria" s'analitzaven els principals canvis en el contingut de l'informe, però de tots els canvis, del que més hem parlat, sens dubte, és del de la comunicació de les qüestions clau de l'auditoria en l'informe. I d'aquesta és de la que parlarem en aquest article.

Raó no ens falta quan diem que davant un canvi d'aquesta envergadura, el fet que afecti a totes les entitats auditades, siguin o no entitats d'interès públic, fa que sigui més complicat d'implementar. Però els canvis complicats també suposen reptes interessants i de la lectura de documentació d'altres països sembla que aquest és un canvi molt ben rebut pels usuaris dels informes, que, entre d'altres coses, valoren que els informes d'auditoria incloguin el que fan els auditors, no només el que hi ha en els estats financers. I ben mirat, els usuaris de Tòquio o de Londres, per posar dos exemples distants, no poden ser tant diferents dels nostres.

D'altra banda, segur que coincidirem en que amb la d'hores que invertim en una auditoria, és interessant poder explicar aquells aspectes més significatius de la nostra feina, i aquesta oportunitat ens la brinda l'aplicació de la NIA-ES 701 Comunicació de les qüestions clau de l'auditoria en l'informe d'auditoria emès per un auditor independent.

La norma defineix les qüestions clau de l'auditoria com "aquelles que segons el judici professional de l'auditor han estat de major significativitat en l'auditoria dels estats financers del període actual" i cal seleccionar-les entre les qüestions comunicades als responsables del govern de l'entitat. Llavors, quins són els passos a seguir per complir amb la normativa i poder determinar quines són les qüestions clau que s'han de comunicar en l'informe?

### PAS 1

#### **El primer pas és veure què hem comunicat als responsables del govern.**

Aquest pas no només és el punt de partida si no també el quid de la qüestió. Som conscients que complir amb els requeriments de comunicació amb els responsables del govern que estableix la NIA-ES 260 (NIA-ES que ha estat revisada per adaptar-la als nous requisits



normatius) es complica en el cas d'auditories d'entitats petites, i fins i tot mitjanes, amb estructures familiars poc vessades, en molts casos, en temes comptables i encara menys d'auditoria i, per descomptat, sense comissió d'auditoria.

En aquest sentit durant aquest any des del departament tècnic, sempre que hem tingut l'oportunitat, us hem aconsellat reforçar la relació amb els responsables de govern, en cas que consideréssiu que calia millorar-la, i ser curosos amb els requeriments que estableix la NIA-ES 260, per facilitar la transició a l'aplicació de la NIA-ES 260 (Revisada) que és la que incorpora les obligacions de comunicació establertes per la NIA-ES 701.

Tant si creieu que heu de millorar la comunicació amb els òrgans de govern com si no, us recomanem que per a les auditories que feu a partir d'ara establiu des del principi el procés de comunicació, començant per explicar-los-hi, si no ho heu fet ja, els principals canvis en els models d'informes d'auditoria i les implicacions que això té. Recordeu que la base per plantejar les qüestions clau són, bàsicament, la comunicació dels riscos significatius identificats per l'auditor, segons el que estableix el paràgraf 15 de la NIA-ES 260 (Revisada) i les troballes significatives d'auditoria, d'obligada comunicació segons el que estableix el paràgraf 16, tant de la NIA-ES 260 com de la NIA-ES 260 (Revisada).

En aquest procés de comunicació cal molta pedagogia, res que no sapigüeu i hàgiu fet ja abans, però en qualsevol cas entenem que és una tasca de pedagogia gratificant, que servirà per millorar l'enteniment mutu i reduir el tan anomenat gap d'expectatives.

## PAS 2

**El segon pas és seleccionar d'entre les qüestions comunicades quines han requerit per part nostra una atenció**

## significativa quan hem fet la nostra feina.

En aquest punt la norma ens requereix que per a determinar-ho tinguem en compte tres aspectes:

1. Les àrees de major risc valorat d'incorrecció material, o els riscos significatius que hàgim identificat basant-nos en el que estableix la NIA-ES 315.
2. Els judicis significatius que com auditors hàgim hagut de fer en relació amb àrees dels estats financers que hagin requerit judicis significatius de la direcció, entre les que s'inclouen les estimacions comptables en què s'hagi identificat un grau elevat d'incertesa.
3. L'efecte en l'auditoria de fets o transaccions significatius que hagin passat durant el període objecte d'auditoria.

En relació amb aquests aspectes, cal matisar que s'han de considerar obligatòriament tots tres en el cas d'auditories d'entitats d'interès públic, però per a la resta d'auditories només és obligatori considerar el primer. Així, si estem auditant una entitat no d'interès públic i optem per només comunicar en l'informe els riscos de major significativitat de entre les qüestions a les quals fa referència el punt 1 anterior, llavors la secció "Qüestions clau de l'auditoria" se substituirà per la secció "Aspectes més rellevants de l'auditoria". Per contra, si en l'auditoria d'una entitat no d'interès públic opcionalment volem tractar els tres punts cal anomenar-la com a secció de qüestions clau.

## PAS 3

**Un cop identificades les qüestions 1 a 3 anteriors (només 1 si auditem una entitat que no sigui d'interès públic i no optem voluntàriament per identificar les 3) cal decidir quines són les de més significativitat en l'auditoria dels estats financers del període actual.**

La NIA-ES 701 apunta en aquest aspecte, i amb tot el sentit, que aquelles qüestions que hagin requerit

atenció significativa per part nostra també poden haver originat una interacció significativa amb els responsables del govern. També indica que identificar qüestions específiques implica jutjar la seva importància en relació amb d'altres qüestions clau i en el seu apartat A29 detalla una sèrie de consideracions que poden ser rellevants en la determinació de la significativitat d'una qüestió com ara: la importància de la qüestió per a la comprensió dels estats financers en el seu conjunt, en especial la seva materialitat respecte als estats financers; la subjectivitat o la complexitat implícites en la selecció per part de la direcció d'una política comptable adequada en comparació amb altres entitats del sector; la naturalesa i importància relativa, quantitativa i qualitativa, de les incorreccions corregides i de les acumulades no corregides relacionades amb una qüestió; etc.

La determinació de quines són les qüestions clau i quantes han requerit una atenció significativa de l'auditor per merèixer el qualificatiu de major significativitat és una qüestió de judici professional i es veu condicionat, tal com indica la pròpia norma, per la dimensió i la complexitat de l'entitat, la naturalesa de l'entorn i el seu negoci, així com els fets i circumstàncies de l'encàrrec.

Com a referència de quantes qüestions clau s'afloren als informes d'auditoria podem utilitzar l'experiència a Anglaterra, país que el 2012 va introduir canvis en la seva normativa d'auditoria obligant, entre d'altres aspectes, a incorporar als informes d'auditoria, informació molt semblant a la requerida ara per la NIA-ES 701, si bé només a nivell d'entitats cotitzades. De l'anàlisi feta pel Financial Reporting Council, i publicat el gener de 2016 en el seu document "Extended auditor's reports. A further review of experience" sobre una mostra de 278 informes d'auditoria, de varis sectors, seleccionades d'entre les 350 empreses de més capitalització a la Borsa de Londres, s'observa que la mitja se situa en aproximadament quatre. El número màxim de qüestions clau oscil·la entre 6 i 8 i el mínim entre 1 i 2. Important és destacar que, en proporció, tenen més qüestions clau les 100 empreses amb major capitalització borsària que la resta, segurament per les raons apuntades en el paràgraf anterior.

En el mateix informe s'inclou els tipus de riscos que han motivat qüestions clau, essent els més comuns els referents a deteriorament del fons de comerç, aspectes relacionats amb impostos, registre d'ingressos i deteriorament d'altres actius.

A data d'avui no som capaços de valorar si l'experiència anglesa és directament exportable a Espanya, i en

especial pel que fa a les entitats que no siguin cotitzades. En aquest sentit, podria donar-se el cas que en alguna entitat es concloués que no hi ha qüestió clau? La NIA-ES 701 estima poc probable que en una auditoria d'uns estats financers amb fins generals d'una entitat d'interès públic –les referències en la NIA-ES 701 a les entitats cotitzades s'han d'entendre a les entitats d'interès públic–, no es consideri qüestió clau com a mínim una de les qüestions comunicades als responsables del govern de l'entitat, però no descarta que això pugui passar, per exemple en una entitat amb un número molt reduït d'operacions. En aquest supòsit cal, emperò, documentar-ne les raons que ho justifiquen. Tampoc som capaços de valorar en aquest punt si això és extrapolable a entitats que no tenen la consideració d'entitat d'interès públic però, a priori, se'ns fa difícil imaginar que no hi hagi algun aspecte més rellevant que la resta en les auditories de qualsevol tipus d'entitat i que aquest pugui ser finalment classificat com el de més significativitat en l'auditoria dels estats financers del període actual.

I què passa si totes les qüestions clau identificades es corresponen amb excepcions o amb una incertesa material relacionada amb l'empresa en funcionament, correctament revelada en els estats financers i detallada en la secció corresponent de l'informe? Cal, a més de posar-ho en els paràgrafs corresponents de l'informe, incloure-ho també com a qüestió clau? En ambdós casos el que estableix la norma és que per definició són qüestions clau de l'auditoria però, que aquestes no es descriuran en la secció de "Qüestions clau de l'auditoria" o la d'"Aspectes més rellevants de l'auditoria", segons correspongui, si no que en aquestes seccions s'inclourà únicament una referència a la secció de fonament de l'opinió, en el cas de les excepcions, o a la secció "Incertesa material relacionada amb l'empresa en funcionament" en el cas d'incertesa material sobre la continuïtat.

La norma també contempla els aspectes a considerar i accions a prendre en aquelles circumstàncies, que cal entendre "extremadament poc freqüents", en les que qüestions considerades clau no es comuniquin en l'informe d'auditoria.

#### **PAS 4** **Decidides quines són les qüestions de més significativitat en l'auditoria dels estats financers del període actual, cal comunicar-les.**

Comunicar-les vol dir fer-ne una descripció individualitzada, en el que s'ha d'explicar:

- Les raons per les quals aquesta s'ha considerat de major



significativitat i per tant s'ha tractat com a qüestió clau.

■ La forma en què aquesta qüestió s'ha tractat en l'auditoria. En la seva descripció es pot incloure: aspectes de la resposta o de l'enfocament que han estat més rellevants, un breu resum dels procediments aplicats, indicació dels resultats d'aquests procediments i observacions clau de la qüestió.

■ Referències a la part dels estats financers en la qual es revela la qüestió, en cas que sigui una qüestió que hi estigui explicada.

A més dels requeriments normatius explicats en els punts 1 a 3 anteriors, a Espanya també caldrà considerar els requeriments inclosos en l'article 10 del Reglament (UE) núm. 537/2014 i l'article 5.1c) de la Llei 22/2015 d'auditoria de comptes. L'esforç, en aquest pas 4, l'hauré de fer per tal de donar informació útil, concisa i comprensible però sense revelar informació inèdita de l'entitat, entenent per inèdita «qualsevol tipus d'informació sobre l'entitat que aquesta no hagi fet pública d'alguna altra forma», ja que aquesta és responsabilitat de la direcció i dels responsables del govern. Hauré de tenir cura en el llenguatge que utilitzem de manera que, tal com indica el paràgraf A47 de la NIA-ES 701:

■ Una qüestió clau no es pugui interpretar com un assumpte que no s'ha resolt adequadament per l'auditor en formar-se l'opinió d'auditoria.

■ Es relacioni la qüestió directament amb les circumstàncies específiques de l'entitat.

■ Es consideri com aquesta qüestió s'ha tractat en la informació revelada en els estats financers.

■ No contingui o impliqui opinions específiques sobre elements separats dels estats financers.

Basant-nos en aquestes premisses, permeteu-nos que incloem en aquest article algunes recomanacions de redacció, tretes d'una presentació preparada per Gerhard Prachner de PwC i publicada en la web de la IFAC el setembre de 2016 "The New Auditor's Report - Practical Examples"<sup>1)</sup>, algunes d'elles també recollides en la pròpia NIA-ES 701:

■ Comenceu pensant en el final.

■ Escriviu pensant en l'audiència.

■ Utilitzeu el passat.

■ Utilitzeu un llenguatge senzill, evitant, en la mesura del possible, terminologia tècnica.

■ Eviteu declaracions generals i teòriques i sigueu específics en les descripcions.

■ Eviteu redaccions genèriques o estandarditzades.

■ Eviteu expressions del tipus "hem validat", "hem revisat", "segons la nostra opinió", etc.

■ Tingueu especial cura en l'ús de termes tipus "hem comprovat tots els elements" o "creiem que el balanç és raonable", etc.

<sup>1</sup> Podeu trobar aquesta presentació i altre material d'interès en el mateix web de la IFAC <https://www.iaasb.org/new-auditors-report>.

Per aquells que considereu imprescindible dotar-vos d'exemples de redacció us recomanem els exemples inclosos en la publicació del Financial Reporting Council que hem mencionat anteriorment o, de la mateixa organització, la publicació "Extended auditor's reports" de març de 2015. Si us plau, però, no caigieu en la temptació del "copiar" i "enganxar" perquè, si bé es cert que en un mateix sector o en un grup d'empreses dins d'un sector es poden donar les mateixes qüestions clau, l'objectiu que es persegueix amb la seva exposició és relacionar la qüestió directament amb les circumstàncies específiques de l'entitat.

### PAS 5

#### **El penúltim pas és la comunicació amb els responsables del govern.**

La NIA-ES 701 ens obliga a comunicar als responsables del govern les qüestions clau, si s'ha determinat que no n'hi han o quan en situacions "extremadament poc freqüents", havent-n'hi, no s'incloguin en l'informe. En quin moment cal comunicar les qüestions clau depèn de les circumstàncies de l'encàrrec, però indica la norma, amb molt bon criteri, que es poden comunicar uns punts de vista preliminar a la planificació, quan es tracti la descripció general de l'abast i moment de realització de l'auditoria planificada, i tornar a tractar-les quan s'informi sobre les troballes de l'auditoria. Per descomptat que pot ser útil per als responsables del govern proporcionar-los un esborrany de l'informe, perquè les coses quan es veuen per escrit prenen una altra perspectiva.

### PAS 6

#### **I com no pot ser d'una altra forma en l'auditoria, el darrer pas és el de la documentació.**

En relació amb les qüestions claus cal incloure com a documentació d'auditoria:

- Les qüestions que han requerit una atenció significativa de l'auditor i el fonament de l'auditor per determinar si cadascuna d'aquestes qüestions és o no una qüestió clau de l'auditoria.
- Si s'escau, el fonament de l'auditor per determinar que no existeixen qüestions clau de l'auditoria que s'han de comunicar en l'informe d'auditoria o que les úniques qüestions clau de l'auditoria que s'han de comunicar es corresponen amb excepcions o amb una incertesa material relacionada amb l'empresa en funcionament, detallades en les seccions corresponents de l'informe.
- Si s'escau, el fonament de l'auditor per determinar que una qüestió que és una qüestió clau de l'auditoria no es comuniqui en l'informe d'auditoria.

Destacar en aquesta apartat, que la norma indica expressament que no cal explicar el motiu pel qual qüestions que han estat comunicades als responsables del govern no han estat considerades qüestions clau.

Esperem que aquest article sobre les qüestions clau, organitzat en forma de passos o etapes, que en cap cas pretén reproduir tots els aspectes contemplats a la NIA-ES 701, us hagi ajudat a situar una mica més aquesta novetat tant rellevant dels nous informes d'auditoria. Per la nostra part, compteu amb el nostre suport tècnic per afrontar aquest nou repte i entre tots treballarem perquè aquest canvi sigui ben rebut pels nostres usuaris i permeti, entre altres coses, reduir el tan comentat gap d'expectatives.





# Màster universitari

## EN AUDITORIA DE COMPTES I COMPTABILITAT

*El màster universitari en Auditoria de Comptes i Comptabilitat té com a finalitat la formació pràctica d'especialistes en el camp de l'auditoria que els permeti afrontar, de la manera més eficaç i fonamentada, la direcció o realització d'auditories d'empreses de qualsevol tipus o dimensió, i tot això a través d'un important i variat ventall de matèries relacionades amb l'auditoria de comptes i la comptabilitat.*

Octubre 2017 a juny 2018 • [www.uaoceu.cat](http://www.uaoceu.cat) / [www.auditorscensors.com](http://www.auditorscensors.com) • [ecodina@auditors-censors.com](mailto:ecodina@auditors-censors.com)

Col·legi de Censors Jurats  
de Comptes de Catalunya

**= EL CØL·L3G1**



*Universitat  
Abat Oliba CEU*

# l'auditoria)

## Entendre i auditar els nous models de negoci



**Susana Dabán**  
Sòcia de Mazars Auditores

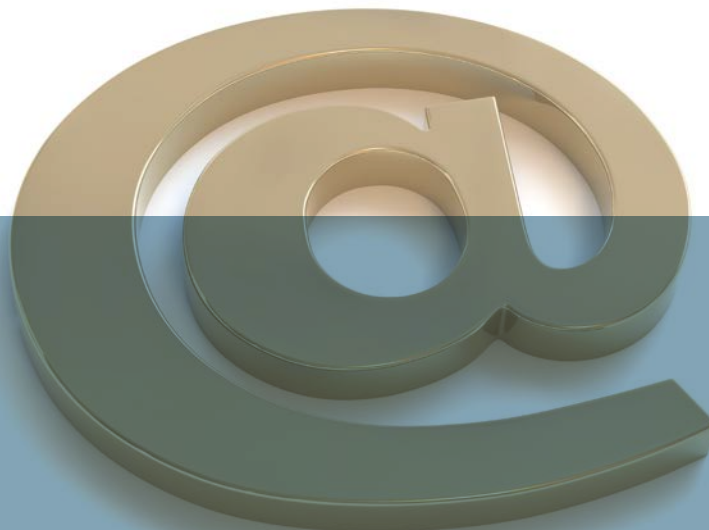
Negocis d'e-commerce com el dropshipping, plataformes de crowdlending o crowdfunding, empreses l'estoc de les quals és el "big data", startups que donen valor afegit a aquest "big data" per convertir-lo en "smart data" a través de la intel·ligència artificial, negocis cent per cent digitals o que ajuden les empreses tradicionals en la seva digitalització, negocis que aposten per l'"Internet of Things" (IoT), noves plataformes de distribució... Els nous models de negoci han arribat per quedar-se, i amb ells, uns nous actors.

Quasi tots aquests nous models de negoci sorgeixen de l'emprenedoria, la qual no només està impactant en la nostra economia productiva sinó que està modificant el nostre ADN més social: s'està variant el dress code, s'està canviant l'estil de lideratge de manera que connecti millor amb les noves generacions i que fomenti la creativitat, es consoliden paraules com el "empowerment", entès com l'atorgament de poder als empleats perquè puguin tenir iniciatives i prendre decisions que permetin resoldre problemes i millorar el servei... I pel que fa al nostre sistema educatiu, ja és habitual que els nens d'educació primària estudiïn robòtica com a activitat extraescolar, que a secundària s'imparteixin assignatures sobre iniciació a l'activitat emprenedora i empresarial i, el mes passat, sense anar més lluny, s'anunciava que Madrid tindrà la primera universitat especialitzada en IoT, iniciativa promoguda, com no, per quatre emprenedors.

Des del punt de vista empresarial, totes aquestes iniciatives acostumen a prendre forma a través de la creació d'una startup, una empresa de nova creació que presenta grans possibilitats de creixement i, si tot va bé, l'oportunitat d'aconseguir un model de negoci escalable. I, tot i que no és exclusiu, normalment el terme s'utilitza per a iniciatives amb un fort component tecnològic, vinculades a les TIC (tecnologies de la informació i la comunicació) i a Internet, i que aposten per models de negoci disruptius, amb l'objectiu de donar valor als clients fent servir enfocaments que difereixen profundament dels que s'han fet servir prèviament.

I com afecten aquests nous models de negoci a l'auditoria financera i als usuaris de la informació financera?

Una startup, segons la seva definició, no està obligada a auditar-se. Però si en alguna cosa es diferencia l'emprenedor de l'empresari és que el primer no acostuma a poder finançar el seu propi projecte. En conseqüència, una



vegada s'ha superat la primera fase d'obtenció de fons a través dels FFF's (Fools, Friends and Family), entren en escena fons estructurades de finançament, como poden ser les organitzacions públiques que ofereixen finançament a projectes emprenedors, com és el cas d'ENISA (Empresa Nacional de Innovación, S.A.) que depèn del Ministeri d'Economia, Indústria i Competitivitat i dona suport a l'emprenedoria a través de préstecs participatius, o el cas del CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial) que depèn del mateix Ministeri i que proporciona finançament a projectes d'I+D+i i a empreses de base tecnològica.

Una vegada s'ha aconseguit aquest finançament inicial, és el torn de les incubadores i acceleradores que, a part de mentoritzar, posen en contacte els emprenedors amb possibles inversors, per exemple, a través de xarxes de Business Angels o de plataformes de crowdfunding (fintech). I, finalment, en l'àmbit del finançament privat trobem el venture capital o fons de capital risc.

I aquests inversors, o usuaris rellevants de la informació financera, són els que normalment exigeixen a les startups que preparin i presentin informació financera auditada, tot i que legalment no hi estiguin obligades, perquè no compleixen amb els límits establerts legalment. I encara que en les fases inicials d'aquests projectes el control de costos és fonamental, el fet d'auditar les startups és una de les millors decisions que poden prendre els inversors, pels riscos als quals estan exposades, tal como veurem a continuació.

Els nous models de negoci estan vinculats a sectors molt dispersos i a projectes molt diversos, per la qual cosa cadascun estarà afectat per riscos inherents específics. No obstant això, sense ànim de simplificar en excés, hi ha quatre riscos comuns als quals s'enfronten les startups, i que els auditors hem de considerar a efectes de donar-los resposta:

### 1 La composició accionarial:

Es caracteritza per l'existència de minoritaris, moltes vegades persones físiques. A causa d'això, les startups s'exposen més que hi hagi manca d'afinitat entre socis o accionistes, ja que les motivacions d'inversió de cadascun no sempre estaran alineades. En conseqüència, convé que els pactes entre els emprenedors i els inversors i/o finançadors siguin transparents i explícits, per tal de minimitzar riscos futurs.

I d'això es deriva un segon risc, i és que l'auditor ha de tenir en compte la possibilitat que no es pugui assumir directament la premissa de la NIA-ES 320 sobre "Importància relativa", quan defineix els usuaris rellevants de la informació financera de la manera següent:

- tenen un coneixement raonable de l'activitat econòmica i empresarial, així com de la comptabilitat, i estan disposats a analitzar la informació dels estats financers amb una diligència raonable;
- comprenen que els estats financers es preparen, presenten i auditen tenint en compte nivells d'importància relativa;
- són conscients de les incerteses inherents a la determinació de quantitats basades en la utilització d'estimacions i judicis, i en la consideració de fets futurs;
- prenen decisions econòmiques raonables basant-se en la informació que contenen els estats financers.

En conseqüència, l'auditor ha d'aplicar el seu judici professional a l'hora d'avaluar aquests riscos, als quals donarà resposta a través de la determinació d'una importància relativa global inferior, la qual cosa impactarà directament en l'abast de les proves que s'han de dur a terme (hi haurà més abast i més cobertura), ja que la importància relativa per a l'execució del treball es determina per sota del nivell d'importància relativa que s'estableix per als estats financers en el seu conjunt.

## 2 L'estructura organitzativa:

La clau de l'èxit del projecte, més enllà del producte i del mercat, acostuma a estar en la figura de l'emprenedor, el qual dirigeix el desenvolupament del producte o del servei, lidera el seu equip, negocia amb els inversors, cerca nous clients i mercats... A causa d'això, aspectes com la tenidoria comptable o l'adequada documentació mercantil de les operacions, no formen part del seu dia a dia, però són necessaris tant per aconseguir una presentació financerament adequada del seu projecte com per a la seva realització, objectius que els tercers li requeriran ràpidament.

En conseqüència, com a risc d'auditoria trobem que les operacions comptables i mercantils no sempre estan ben documentades, ni les especificitats normatives adequadament analitzades i avaluades, ni els diferents criteris i requeriments comptables aplicats adequadament.

A aquest risc li donarem resposta, entre d'altres, tal com requereix la NIA-ES 450 sobre "avaluació de les incorreccions identificades durant la realització de l'auditoria", determinant el lliandar per sota del qual es considera que les incorreccions són clarament insignificants i no cal acumular-les, a un nivell inferior del qual es determinaria en una empresa més consolidada i més estructurada, ja que és raonable esperar un nombre més elevat d'errors en el tancament comptable.

## 3 Principi d'empresa en funcionament i recuperabilitat d'actius:

Segons alguns estudis, 9 de cada 10 startups desapareixen. La raó principal és que per molt bo que sigui el producte, la majoria de vegades no hi ha un "market-fit", entès com un encaix entre el producte i el mercat. D'aquí que el lean-startup estigui tan de moda, ja que és una metodologia que té com a objectiu construir projectes viables que consumeixin pocs recursos a l'inici.

Tot nou negoci incorre en pèrdues els primers anys, fins que s'assoleix un volum d'operacions que li permet arribar al break-even. En conseqüència, les startups requereixen una reconstitució patrimonial i financera contínua els primers anys d'activitat.

Si hi ha alguna cosa que defineix les startups, és la incertesa. Totes les hipòtesis dels seus plans de negocis estan subjectes a un alt grau d'incertesa, ja que les dades encara no es poden contrastar: ni l'impacte del producte en el mercat ni molt menys la taxa de

creixement, així com tampoc l'estimació dels costos, cosa que impactarà directament en les necessitats de finançament i en la seva viabilitat futura. Novament serà determinant que l'emprenedor sàpiga presentar i avaluar adequadament les incerteses, els riscos i les oportunitats del negoci, de manera transparent i professional. I és determinant, perquè amb aquests plans de negoci es pretén donar suport a imports significatius de costos de desenvolupament activats i, a vegades, crèdits fiscals activats per les pèrdues que es pateixen en aquestes fases inicials del projecte.

D'acord amb la NIA-ES 570 d'"Empresa en funcionament", l'auditor té la responsabilitat d'obtenir una evidència d'auditoria suficient i adequada sobre la idoneïtat de la utilització per part de la direcció de la hipòtesi d'empresa en funcionament per a la preparació i presentació dels estats financers, així com de determinar si hi ha alguna incertesa material pel que fa a la capacitat de l'entitat per continuar com a empresa en funcionament. És d'especial importància que obtinguem compromisos de reequilibri patrimonial, encara que a vegades això impliqui esperar a emetre l'informe d'auditoria fins a veure els resultats de la ronda de finançament següent.

No obstant això, la NIA-ES també ens recorda que l'auditor no pot predir condicions o fets futurs. Per consegüent, el fet que l'informe d'auditoria no faci referència a cap incertesa, pel que fa a la continuïtat com a empresa en funcionament, no es pot considerar garantia de la capacitat de l'entitat per continuar com a empresa en funcionament.

És important recordar que és responsabilitat i un requeriment per a la direcció, valorar la capacitat de l'entitat per continuar com a empresa en funcionament per un període de, com a mínim, 12 mesos.

## 4 Risc de frau en el reconeixement d'ingressos:

L'emprenedor està orientat a aconseguir resultats i a complir amb el pla de negocis a través del qual ha seduït els inversors. No obstant això, des de l'inici, ha d'incorporar en el seu negoci un sistema adequat de control intern, que li permeti ser més eficient i garantir la qualitat de la informació financera, així com el compliment de la legislació que li sigui aplicable. En absència d'aquest control intern, pot haver-hi temptacions de reconèixer anticipadament ingressos i/o d'anticipar marges, per la qual cosa la presumpció de la NIA-ES 240 sobre l'existència de frau en el reconeixement dels ingressos, difícilment serà refutable. Així mateix, tal com hem

comentat en el punt anterior, els estats financers de les startups acostumen a precisar estimacions comptables significatives subjectes a incertesa, per la qual cosa la direcció ha de fer judicis i prendre decisions sobre la recuperabilitat de certs actius i la capacitat de la societat per continuar com a empresa en funcionament; judicis i decisions que no estan lliures de risc de biaix per part de la direcció i que poden representar un risc d'incorrecció material.

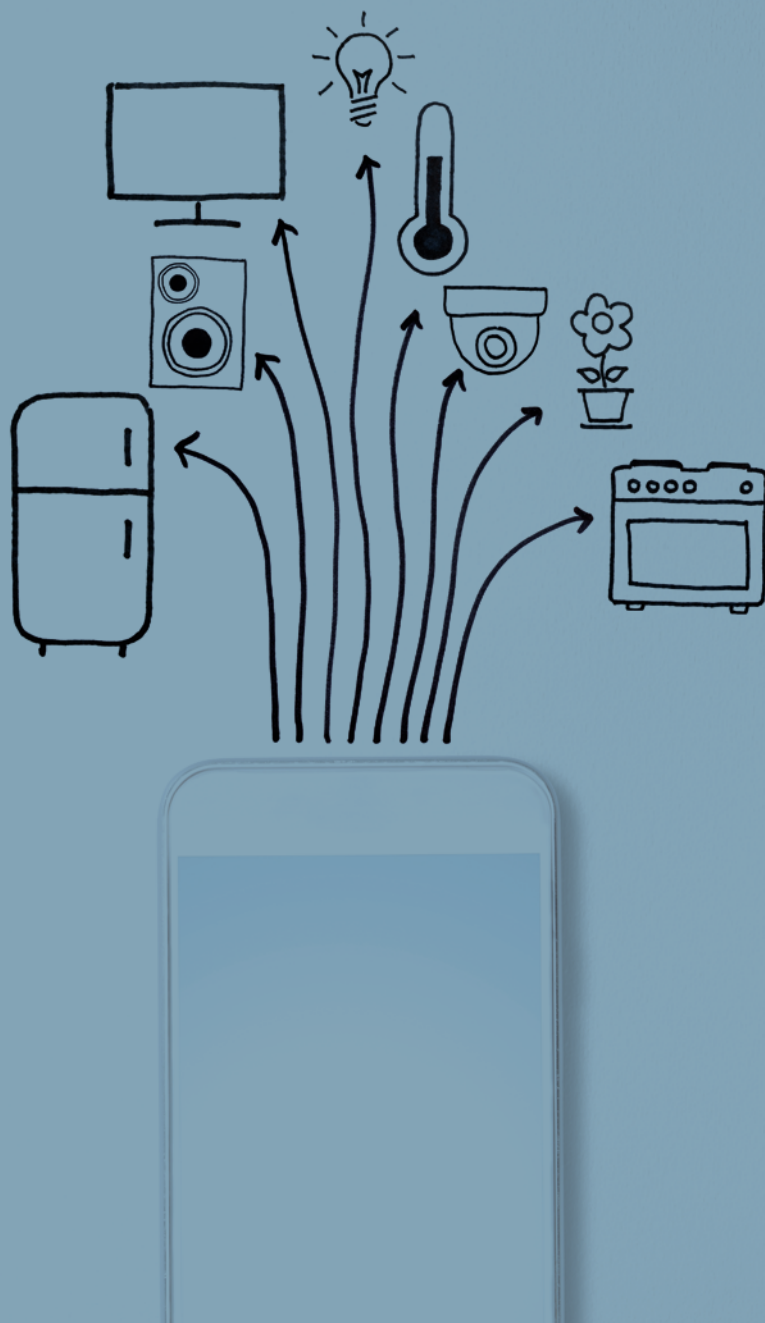
A tot això cal afegir que, en la majoria dels casos, els ingressos de les startups més tecnològiques es componen de múltiples transaccions de molt poc import. En conseqüència, un enfocament substantiu no acostuma a ser apropiat, ja que no ens permetrà obtenir un nivell d'evidència adequada i suficient.

Per poder donar resposta a aquests riscos ens ajudarem, entre d'altres, de l'esmentada NIA-ES 240 sobre "Frau", en particular, en l'avaluació del denominat "triangle del frau" (és a dir, l'avaluació de si hi ha incentius o elements de pressió per cometre frau, l'oportunitat per fer-lo i la capacitat de dur-lo a terme), tenint en compte les consideracions específiques que en la NIA-ES 240 apareixen per a empreses de dimensió petita. També haurem de revisar les estimacions comptables per cercar biaixos i avaluar si les circumstàncies que han donat lloc al biaix, si n'hi hagués, representen un risc d'incorrecció material per causa de frau.

Pel que fa a la composició dels ingressos, addicionalment a l'avaluació dels principis i criteris comptables aplicats per la direcció, les anàlisis dels contractes i l'aplicació dels procediments substantius habituals, és recomanable incorporar experts informàtics dins de l'equip d'auditoria, per tal de testejar adequadament determinats controls clau de les operacions.

En conclusió, tot i que no sigui obligatori, sotmetre les startups a una auditoria financera és un mecanisme que incentiva la professionalització d'aquestes entitats i que dota els inversors d'una font d'informació addicional per poder prendre les seves decisions, entenent sempre que l'auditor no emet una opinió sobre el pla de negocis segons el qual es va dur a terme la inversió, sinó sobre els comptes anuals formulats per l'òrgan de govern de l'entitat.

Estarà contractant un tercer independent, que mantindrà una actitud d'escepticisme professional en l'execució del seu treball i que emetrà una opinió professional sobre si els estats financers, en conjunt, mostren la imatge fidel de les operacions.



# l'auditoria)

Actitud, motivació, èxit i felicitat en temps difícils. I nosaltres ens plantegem,

## Per què continuem auditant com si no hi hagués internet?

Comissió de Joves del CCJCC

Imaginem-nos l'escenari següent: un client de la nostra firma d'auditoria situat a l'extraradi de Barcelona, per exemple, a Terrassa. L'equip que obre el client un dilluns està format per quatre persones (gerent, sènior, júnior i becari). Es desplacen en un total de tres vehicles perquè el gerent se'n va a veure a un altre client a la tarda, el sènior i el becari surten tots dos des de Barcelona, i el júnior, per la seva banda, ve des de Sant Boi de Llobregat. En total, aquell dia només consumeixen 10 litres de benzina que, extrapolats a la resta de la setmana i comptant que el gerent hi anirà dos dies més, es converteixen en 40 litres de combustible. Si el client dura dues setmanes en preliminar i dues setmanes en final, consumirem 160 litres en total.

160 litres poden resultar insignificants a nivell de costos. I, de fet, ho són, especialment en el cas que aquests costos es refacturin al client en forma de despeses de desplaçament. Però 160 litres de combustible tenen un cost energètic no quantificable monetàriament (cada litre de petroli que es crema no es reposa fins al cap de milions d'anys) i té un cost ecològic en forma d'emissions de diòxid de carboni ( $\text{CO}_2$ ) i altres gasos tòxics com el sofre (S) o el monòxid de carboni (CO). En concret, i si ens centrem en el gas causant del (més que demostrat) efecte hivernacle, els nostres 160 litres de combustible s'han convertit en 370 quilos de  $\text{CO}_2$ .

Però les externalitats negatives que es generen per aquest desplaçament no acaben aquí. El nostre equip d'auditoria ha invertit un temps de desplaçament per anar i tornar de Terrassa cada dia. Un desplaçament que, si s'hagués produït dins de la ciutat de Barcelona, on té les oficines la seva firma d'auditoria, els hauria estalviat una hora al dia a tot ells. Una hora al dia que haurien pogut dedicar a altres activitats (productives o no) diferents de la de cremar combustible i contemplar el sempre entranyable paisatge que envolta les carreteres, bastant col·lapsades a primera hora del matí, entre Barcelona i Terrassa.

Fins i tot tangencialment podem esmentar el benefici que comportaria, per a la resta de cotxes, treure aquests tres cotxes de la circulació en aquella carretera col·lapsada en termes de temps, cost i emissions de  $\text{CO}_2$  de la resta de vehicles, en descongestionar aquesta via de trànsit. Però no aprofundirem més del necessari sobre aquests temes. Simplement volíem exposar les quatre externalitats negatives que genera el desplaçament del nostre equip model.

Aquesta prèvia ens porta a la pregunta (provocativa, sí) que titula aquest article: Per què continuem auditant com si no hi hagués Internet? (entenent Internet com tot el ventall que ens ofereixen les noves tecnologies de la comunicació).

Si viatgem fins al 1995, és possible que un auditor d'aleshores tingués un portàtil molt més lent i pesat, que no tingués escàner i que hagués de revisar una quantitat ingent de documentació en paper (factures, albarans, contractes, extractes bancaris, declaracions d'impostos) que posteriorment fotocopiava i guardava en un arxivador d'anelles aparatós i pesat. L'ús del telèfon mòbil era residual. Per tant, el fet de desplaçar-se al client era l'única possibilitat d'accedir a la seva informació economicofinancera, perquè aquesta informació no es podia enviar excepte per missatger o per correu ordinari. No hi havia una xarxa de connexió a Internet generalitzada i a velocitats de transmissió de dades acceptable, els arxius pdf eren quelcom d'un altre planeta i fins i tot moltes empreses encara no feien servir el correu electrònic.

Avui en dia, la major part de la informació financera hi cap en un correu electrònic que s'envia i es rep en qüestió de segons. Si bé és cert que la gran majoria de la informació encara no es digitalitza per sistema, cada vegada hi ha més empreses que s'acullen a la política de papers zero o de digitalització sistemàtica. I és difícil no pensar que el futur vagi en aquesta direcció. En conseqüència, el factor essencial que requeria el desplaçament físic dels auditors al client ha desaparegut. No fa falta que anem a la caça de la informació. És la informació la que pot venir a nosaltres.

Un altre punt, també important, tot i que en menor mesura que l'anterior, que requeria la nostra presència física a les oficines del client era la comunicació amb els responsables i la resta de treballadors per

preguntar, investigar, comentar incidències... perquè les comunicacions no eren tan variades ni refinades com ho són actualment.

Avui podem mantenir una reunió de tancament i resoldre conflictes a través del mòbil, del correu electrònic o per videoconferència amb el director financer que és a Terrassa, el CFO del grup que és a Düsseldorf i l'auditor del grup que és a Munic, sense que ningú s'hagi de desplaçar.

Però malgrat tot això, ens continuem desplaçant durant dies i setmanes fins a les oficines del client, siguin on siguin. Per què? Les dues respostes que probablement més escoltarem a aquesta pregunta basculen entre el "Perquè sempre s'ha fet així" al "Així és com s'audita". Ambdues postures, poc argumentades, reflecteixen una resistència feroç al canvi. Costa trobar un sol argument material que justifiqui aquests desplaçaments (de fet, animem encaridament a buscar-los). En cas que es trobin, animem a posar-los a la balança i veure si justifiquen les externalitats negatives que es descriuen a l'inici de l'article (cost energètic, cost ecològic, conciliació de vida familiar i laboral i ocupació de la xarxa viària). Podríem auditar sense trepitjar la seu del client? Sí. Sens dubte. Això és perfectament factible des d'un punt de vista tècnic.

No obstant això, en aquesta vida s'ha de ser flexible, i acceptem que "factible" i "desitjable" no són coincidents en molts casos, en aquest tampoc no ho són.

Si bé no són essencials des d'un punt de vista tècnic ni pràctic, hem d'acceptar que la nostra presència física al client ens aporta, tant a nosaltres auditors com a ells, una sèrie d'aspectes intangibles. Mentre estem en el client podem veure quin ambient de treball hi ha a les oficines, quins tipus de jerarquies i de cultura organitzativa hi ha establerta, com es treballa, com es relacionen els

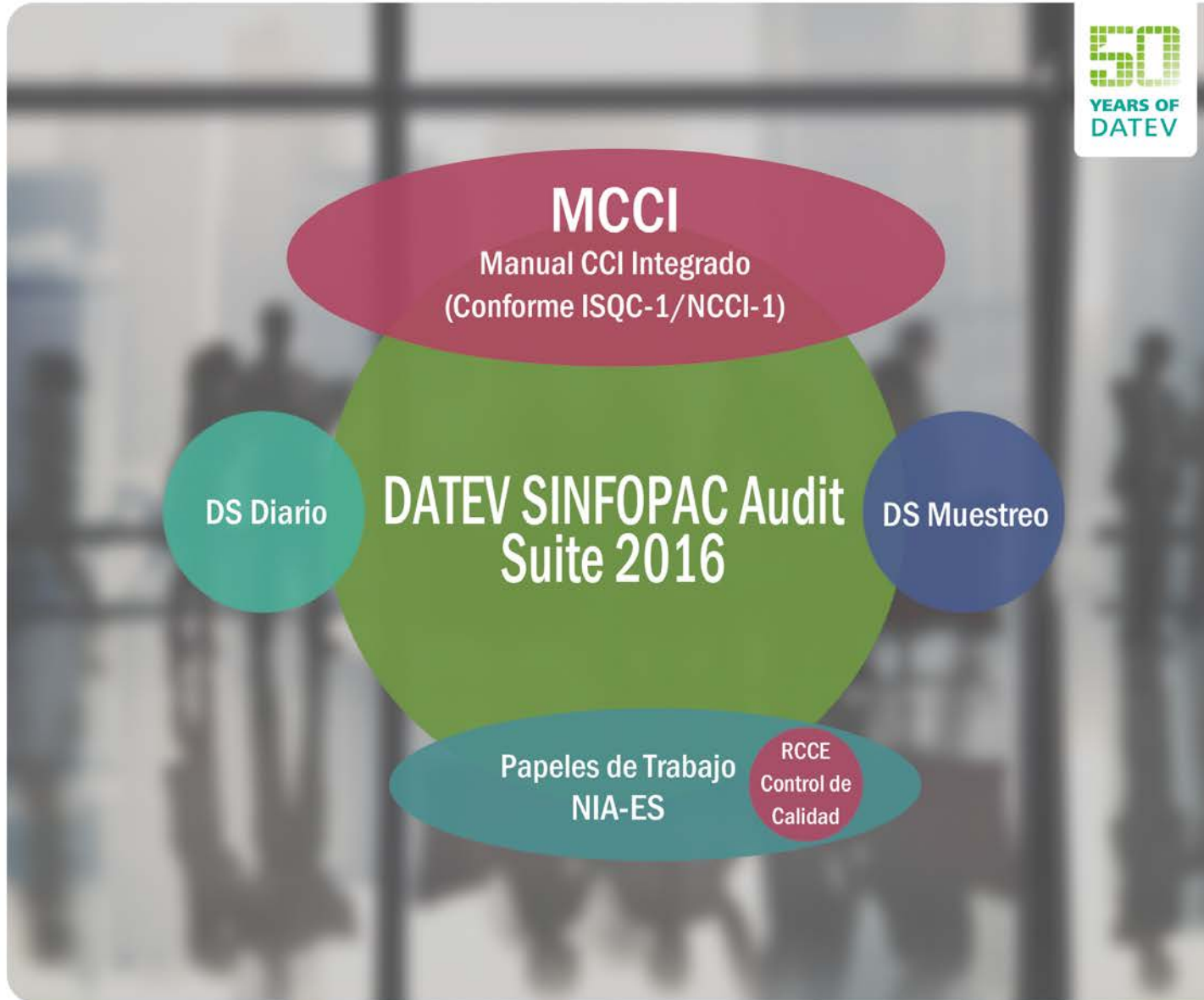


treballadors, quins horaris fan... de la mateixa manera i, en sentit contrari, la comunicació no verbal i la presència física ens permet resoldre millor les consultes i qüestions del client, ens permet empatitzar més, facilita la comunicació i estableix vincles de confiança (o indicis d'enganyos o frauds). No podem obviar uns factors, que si bé no considerem essencials per a la realització de l'auditoria, sí que l'enriqueixen i permeten millorar el servei que es genera del nostre treball.

Arribats a aquest punt, ens permetem la llicència de proposar solucions intermèdies entre allò que és "factible" i allò que és "desitjable". O, més ben dit, entre "no trepitjar les oficines del client" contra "estar sempre en el client". Si tornem a l'exemple inicial: l'equip podria optar per anar el dilluns i el divendres a les oficines del client per mantenir reunions presencials amb ells, tractar aspectes que puguin sorgir o que hagin sorgit de l'auditoria, analitzar in situ els sistemes de control intern i tractar amb els empleats implicats en els processos. A més, el fet d'establir i fixar reunions precises i clares, evitarien aquests coneguts viatges al despatx d'algun responsable que no ens pot atendre gairebé mai o que no hi és quan li volem preguntar alguna cosa. També ens serviria, lògicament, de moment, recopilar aquella

informació que, pel motiu que sigui, encara no es pot enviar digitalment. Els altres tres dies, l'equip podria treballar des de les oficines de la seva firma d'auditoria (o des de casa! Solució també tècnicament factible, per cert. Però aquest article no vol anar tan lluny), amb els beneficis d'estalvi energètic i de cost ecològic, a més de l'estalvi de temps de transport per part dels membres de l'equip. En aquesta proposta aconseguiríem part dels beneficis de no desplaçar-se, sense perdre els aspectes intangibles que aporta la nostra presència al client.





DATEV ofereix suport a auditors, assessors fiscals, advocats i els seus clients, mitjançant solucions en programari, serveis, consultoria i formació. Davant la globalització i intercanvi internacional DATEV conforma una xarxa que assegura la confiança dels nostres clients.

DS Audit Suite 2016 és una solució integrada NIA-ES per donar resposta a totes les fases en el desenvolupament del treball de l'auditor. (Actualitzat NIA-ES revisades i R.D. 602/2016)



# l'auditoria)

## La ciberseguretat, un nou component de risc rellevant en l'auditoria de comptes



**Joaquim Altafaja Diví**

*CISA, CISM, CGEIT, VP ISACA  
Barcelona Chapter*

L'última quinzena de maig ha estat especialment convulsa pel que fa als sistemes d'informació. Si el ransomware, virus "extorsionador" com l'anomenen alguns, Wanna Cry, va causar estralls en l'àmbit mundial, ja que va infectar més de 360.000 ordinadors en 180 països, i es va confirmar un impacte en les infraestructures crítiques espanyoles d'almenys una desena d'aquestes, l'últim cap de setmana de maig, l'apagada accidental del sistema informàtic de la companyia aèria British Airways va provocar el caos en els dos aeroports més grans de Londres, ja que van deixar 75.000 passatgers a terra i un embolic de maletes mundial.

Més enllà de l'esdeveniment, allò que realment preocupa en el nostre context són les repercussions econòmiques sobre les companyies. En aquest sentit, es fan servir xifres que ronden els 100 milions d'euros per a British Airways, i en un incident com Wanna Cry el cost per equip infectat és d'uns 500 euros, xifra a la qual cal sumar els costos indirectes per temps d'inactivitat, revisió d'equips, reputació, etc.

L'Institut Nacional de Ciberseguretat (INCIBE) xifra en 115.000 els incidents de ciberseguretat al llarg de 2016, 480 dels quals ho van ser en centrals elèctriques, hospitals, aeroports, telecomunicacions, en definitiva, en infraestructures crítiques, i preveu un fort creixement per a 2017, que ja només en el primer trimestre s'han comptabilitzat 50.000 ciberatacs, 247 dels quals han estat en infraestructures crítiques.

La introducció no es baladí, la ciberseguretat està passant a ser en molt poc temps un component de risc important per a les companyies que veuen com un incident d'aquestes característiques pot afectar directament el negoci, amb conseqüències en sis aspectes principals: la pèrdua d'informació, la interrupció d'activitats, la pèrdua d'ingressos, el dany als equips informàtics, el dany reputacional i enfrontar-se a accions legals.

Des d'un enfocament basat en el risc, hi ha tres camins d'implementació de la ciberseguretat en una organització:

- Basada en compliment, es basa en normes o estàndards i els controls s'apliquen amb independència de la seva aplicabilitat o necessitat, porta a una actitud de check list vers la seguretat.
- Basada en riscos, es basa a identificar un únic risc al qual s'enfronta l'organització i a dissenyar i implementar controls per fer front a aquest risc més enllà de la tolerància al risc i les necessitats del negoci.

■ Ad hoc, implementa la seguretat sense fonament o criteri particular, generalment manifesta un coneixement insuficient de la matèria i una manca de capacitat en el disseny i l'aplicació de defenses.

Per si mateixos, cap d'ells ofereix una resposta suficient per protegir els actius d'informació i per abordar les amenaces de la informació processada, emmagatzemada i transportada pels sistemes d'informació interconnectats, per la qual cosa cal contemplar la ciberseguretat des d'un enfocament integral en què és responsabilitat de tota l'organització i a tots els nivells.

Per a la qual cosa, les avaluacions dels riscos globals i l'anàlisi d'impacte al negoci, amb identificació de la rapidesa amb què les unitats i els processos essencials del negoci han de tornar a estar plenament operatius després d'un incident, identificar els actius clau i verificar que els nivells de protecció i les prioritats siguin els adients per a un estàndard de diligència deguda, són imprescindibles per a la implementació reeixida de la ciberseguretat a l'organització.

La complexitat dels aspectes tècnics i de control necessaris per abordar amb garanties la ciberseguretat a les organitzacions, juntament amb els canvis en els vectors d'atac i l'evolució constant de les tècniques d'intrusió que es fan servir requereixen el compromís de l'organització al complet en tota la seva estructura i, en aquest sentit, la ciberseguretat es transforma en un element material més de l'auditoria de comptes pels efectes sobre el negoci, les possibles implicacions legals i es postula com un indicador de la preparació de l'organització per abordar el futur.

Molts dels aspectes que es tracten en aquest article, per la seva complexitat tecnològica, potser queden lluny del context de l'auditoria de comptes i de l'emissió de la informació financera, no obstant això, estarem d'acord amb què hi impacten directament a sobre. Per tal de fer-los més propers, els capítols espanyols d'ISACA i les corporacions

d'auditoria de comptes, mitjançant la signatura de convenis de col·laboració i conscients de la importància d'avaluar l'entorn informàtic i la tendència creixent de la digitalització en les organitzacions, han establert marcs de col·laboració per tal de promoure l'assistència tècnica, el coneixement i l'experiència en matèria d'auditoria informàtica i formació en noves tecnologies al col·lectiu de professionals de l'auditoria de comptes, així com compartir i difondre determinada informació d'interès comú.

# l'escola d'auditoria)

## La consultoria com a estratègia de desenvolupament de les firmes d'auditoria



### **Xavi Llopart**

Director de l'Escola d'Auditoria del CCJCC.  
Catedràtic d'Organització d'Empreses (CEU-UB)

### **ESTAT DE L'ART**

Des de fa molt temps, en el si de la professió s'està plantejant un ampli debat sobre el desenvolupament del negoci de les firmes auditores. El debat gira al voltant dels serveis que s'ofereixen, i hi ha dues tendències contraposades: les firmes monoproducte (dedicades exclusivament a la realització de treballs d'auditoria de comptes o assurance) o les firmes multiproducte (que ofereixen serveis addicionals i complementaris, de diversa naturalesa i abast, sempre dins de l'àmbit econòmic, serveis que s'anomenen advisory).

Aquesta controvèrsia, que afecta tant les grans firmes com els petits despatxos, s'ha anat desenvolupant paral·lelament a l'evolució de l'activitat d'auditoria de comptes, al seu desplegament normatiu i, especialment, al tema, sempre polèmic, de la independència de l'auditor i els serveis complementaris que es poden oferir a les empreses auditades.

Des del reglament de 1990, en què es desenvolupa la Llei d'auditoria de comptes de 1988 per primera vegada al nostre país i, per tant, on té lloc la implantació de l'obligatorietat d'aquesta funció en l'ordenament mercantil, coexistien en el mercat firmes multinacionals i grans, amb petits despatxos multiserveis amb molt poca experiència en auditoria, però que es van llançar a oferir aquests serveis també als seus clients com una salvaguarda (molts eren despatxos d'assessorament fiscal) dels seus clients davant de l'eclosió de firmes especialitzades en auditoria que podien oferir serveis similars.

En aquells moments, la guerra entre despatxos no va ser massa violenta. Estàvem en una altra conjuntura. Hi havia feina per a tothom i a uns preus molt competitius, sobretot en relació amb el que després hem viscut. No cal ni dir que hi havia l'orgull de ser auditor. Però no vull parlar de la història sinó escrutar el futur, fer prospectiva, orientar l'avenir de molts despatxos que davant la situació actual presenten molts dubtes en el seu posicionament estratègic com a empresa.

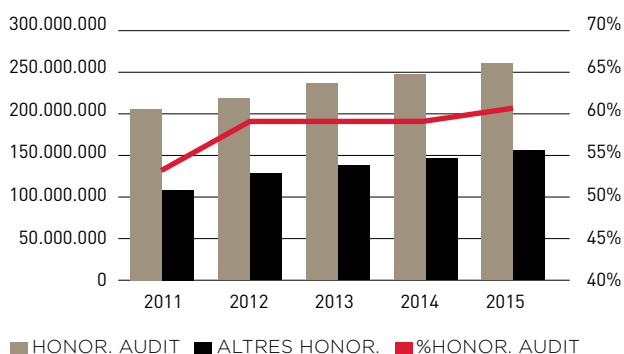
Només una referència més al passat. L'última crisi (sempre n'hi ha hagut) ens ha deixat a les firmes d'auditoria, sobretot les de dimensió reduïda, en una situació desoladora: menys mercat, preus rebentats i, entre altres temes, poca motivació per a l'entrada de talent jove, aspecte fonamental

per assegurar la qualitat, el prestigi i el futur de la professió. Les grans firmes que auditen grans companyies "mengen" a part i han anat augmentant de manera important la facturació per altres serveis als seus clients:

Gràfic 1

### HONORARIS AUDITORES IBEX35

Facturació per serveis de les empreses de l'IBEX  
Font: extret del servei d'estudis financers



En aquesta breu introducció podem apuntar alguns elements d'anàlisi addicionals al panorama que aquí s'esbossa. D'una banda, l'ampli desenvolupament normatiu que afectarà els propers anys l'activitat de l'auditoria de comptes. D'altra banda, la important evolució i demanda d'assessorament a les empreses en entorns més complexos, canviants i globals. Finalment, la percepció de les joves generacions sobre el treball de l'auditor i el seu paper a les empreses.

## DIAGNÒSTIC

La situació del sector la podem avaluar amb alguns aspectes clau:

- La facturació de la majoria de les firmes ha disminuït els últims anys i, tot i que s'ha produït l'adequació de les estructures a les noves dimensions, no sempre ha estat fàcil o ràpida.

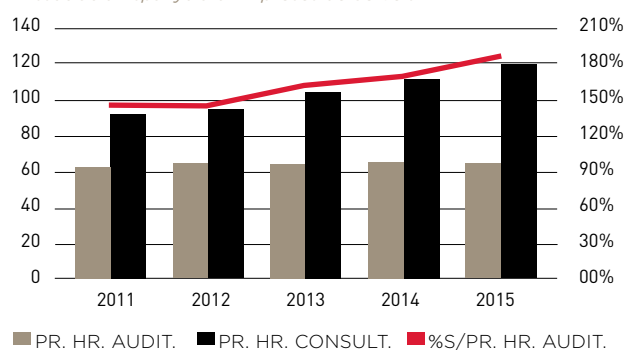
- El preu per hora del servei d'auditoria es manté els últims anys en l'àmbit oficial (dades de l'ICAC) però es ridícul si el comparem amb altres serveis que es desenvolupen al voltant del món empresarial (vegeu gràfic 2 de l'evolució del preu per hora de serveis d'auditoria i consultoria).

- La preparació del personal de les firmes està, en la majoria dels casos, centrada en l'activitat de l'auditoria de comptes o, en petits despatxos, a l'assessorament fiscal o als treballs més relacionats amb la gestoria que comporten un menor valor afegit.

Gràfic 2

### EVOLUCIÓ PREU HORA AUDIT./CONSULTING

Preu hora facturació auditoria i consultoria  
Font: extret de l'estudi de preus dels serveis que ha dut a terme l'Associació Espanyola d'Empreses de Serveis



Tot això pot generar problemes de supervivència a les firmes monoproducció, ja que l'auditoria de comptes es configura com un producte de poc valor afegit, de baixa rendibilitat i amb escasses possibilitats de creixement. Davant d'aquest panorama, molts despatxos han optat pel creixement via fusió/absorció (difícil de consolidar cultures professionals) o processos d'adquisició de carteres ("la situació es repeteix una i altra vegada").

Per tant, sembla inevitable que, per tal d'assegurar-ne la supervivència, les firmes d'auditoria hauran de fer

un canvi i oferir en el futur productes o serveis als seus clients amb tres característiques fonamentals: d'alt valor afegit, de forta especialització i que generin una rendibilitat molt més gran que el madur producte de l'auditoria de comptes.

### PERÒ, PER ON ANIRÀ EL MÓN?

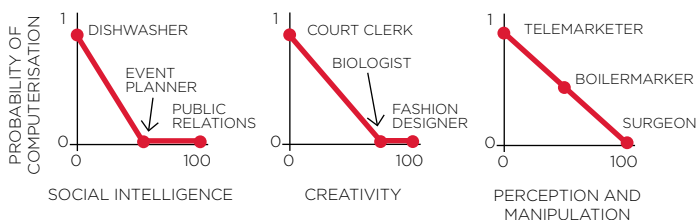
Tota la transformació que s'assenyala en l'àmbit de les empreses, segons un estudi de l'ABA, indica un canvi important en el treball que es pot concentrar en quatre aspectes fonamentals:

- La reducció de la vida mitjana de les organitzacions, com una realitat inqüestionable.
- Els disruptors tecnològics que generen una ràpida introducció i socialització de productes i serveis.
- Els elements psicosociològics que comporten canvis de valors i actituds en termes de consum, propietat privada, economia col·laborativa i la percepció del treball per les noves generacions.
- La creixent globalització i el creixent desenvolupament tecnològic.

Davant d'aquest panorama, el treball d'acompanyament que farem com a assessors i consultors d'empreses serà cada vegada més important, i necessitarem saber com modificaran el món aquests canvis. En termes d'organització de les empreses es tendirà a una hiperespecialització, es desenvoluparan clústers i continuaran proliferant les start-ups o microempreses davant de les empreses transnacionals i gegants, que continuaran ocupant la seva part de mercat. L'oferta de treball, a grans trets, es centrarà a cercar intel·ligència social, la creativitat i la percepció o habilitat manual, com a aspectes fonamentals pels quals es valoraran les persones.

Gràfic 3

### CANVIS EN LA COMPUTERITZACIÓ DELS TREBALLS SEGONS ELS ESTUDIS DE FREY I OSBORNE



I això ens porta a una síntesi en dos punts fonamentals que plantejem com a qüestions de supervivència:

- Volem continuar sent només auditors o hem de desenvolupar altres especialitzacions en forma de productes?

- El factor humà, és fonamental per a nosaltres i el formem i desenvolupem adequadament?

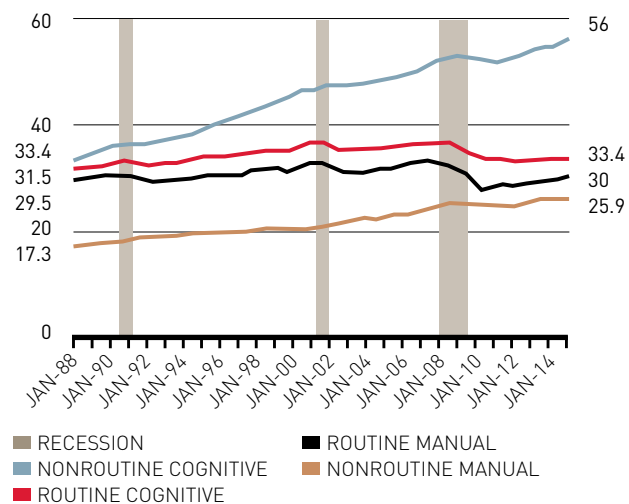
Dues preguntes simples que poden marcar el nostre futur com a firma. Per la meua orientació docent investigadora en l'àmbit universitari em permeto reproduir algunes consideracions sobre el segon punt. A la primera pregunta, hi dedicaré les últimes línies d'aquest article.

Les persones són un factor clau en aquesta transformació, i el seu perfil s'ha de modificar de manera rellevant. El top d'habilitats crítiques per a les persones, segons el WEF, són les següents: solució de problemes complexos, pensament crític, creativitat, gestió de persones, capacitat de treball en equip i intel·ligència emocional. Cauen algunes que fins ara es consideraven fonamentals, com la negociació, l'orientació cap al servei i l'aprenentatge conjunt, com a més significatives. I això on ens porta? Sens dubte, a un canvi de perfil dels assessors del futur, on el coneixement es comporta com un accelerador de l'economia.

Gràfic 4

### CREIXEMENT DELS TREBALLADORS DEL CONEIXEMENT

Total numbers of jobs (in millions) sorted by whether the work is routine or nonroutine. 12-month moving average



Però, com serà l'oferta futura de treball? Projectes amb data de caducitat, treballadors convertits en freelance que conviuran amb una plantilla core reduïda que dona continuïtat a l'empresa en el temps, perfils més especialitzats i més tècnics en tots els àmbits, augment de les ocupacions relacionades amb el coneixement o l'execució de tasques cognitives no rutinàries o imprevisibles. Però no tot és meravellós! Altres estudis de tendències assenyalen que les polítiques de recursos humans generaran unes diferències salarials més grans,

dues polítiques retributives, una per als treballadors clau i una altra per als prescindibles, lluita per captar el talent en un entorn d'atur elevat, la utilització del big data per tal d'augmentar la productivitat dels treballadors, per a la promoció, per millorar el clima... i, entre d'altres, més inversió en polítiques per augmentar la motivació intrínseca.

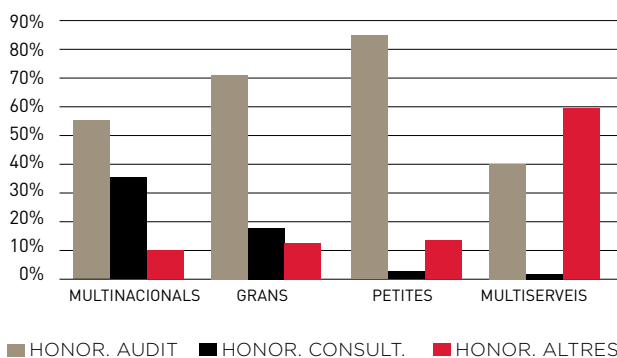
### COM ENS HEM D'ESPECIALITZAR? CAMINS QUE CAL SEGUIR

Què poden fer les firmes davant d'aquesta conjuntura? No hi ha una fórmula estàndard que es pugui aplicar a qualsevol firma, però hi ha algunes recomanacions que assenyalaré com a simples idees per iniciar aquesta fase de posicionament estratègic.

- Cercar massa crítica de negoci; grandària; en definitiva, créixer (via fusions, absorcions o aliances, no tot ha d'acabar en matrimoni, afortunadament!).
- L'ampliació dels productes o serveis que s'ofereixen, però no per oferir un catàleg ampli sinó per especialitzar-se en tres o quatre línies addicionals a l'auditoria i convertir-se en un bon especialista en aquests àmbits (les firmes petites i els multiserveis tenen un ampli recorregut, tal com es desprèn del seu mix de productes en el gràfic 5).
- La formació necessària i el desenvolupament de les persones per poder prestar aquests nous serveis; per tant, professionalització.
- Focalització en nínxol de mercat, encara que aquest tema encara pot resultar molt més complex si no és té ja una especialització reconeguda.
- Centrar-se en els clients, la qual cosa té una doble lectura, exprimir-los no sempre és recomanable i, a més, te'n fa més dependent.
- Millorar el valor afegit generat que comportarà una millora en la rendibilitat de les firmes i on queda molt recorregut per a les nostres organitzacions.

**Gràfic 5**  
**NEGOCI PER GRANDÀRIA DE FIRMA**

Distribució del percentatge de facturació en auditoria i altres serveis  
Font: extret del Servei d'Estudis Financers



En fi, diferents receptes que poden combinar-se de manera variable.

### I LA GRAN PREGUNTA, QUINS SERVEIS PUC OFERIR?

Segurament la formació donarà la resposta, l'anàlisi de les necessitats dels clients, assistir a fòrums de coneixement, ser curios i no dir «no» a res.

A tall d'exemple, aquí figuren alguns dels serveis que no són massa llunyans a un auditor experimentat i ben format: direcció estratègica (conseller d'empreses), màrqueting, quadre de comandament de control intern, xarxes socials, direcció d'operacions i logística, valoració d'empreses, due diligence, estratègia digital, intel·ligència econòmica, gestió de persones, responsabilitat social corporativa, finances internacionals... (vegeu gràfic 6).

Espero que aquesta anàlisi i aquestes reflexions continuïn l'ampli debat sobre aquest tema, que siguin la base per a nous reptes formatius interns del personal i que actuïn com el punt de partida per a nous posicionaments estratègics de les firmes d'auditoria.

**Gràfic 6**  
**MATÈRIES DE DESENVOLUPAMENT D'UNA FIRMA**

Font: programa del Màster de Consultoria Empresarial

<p><b>FONAMENTALS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CONSULTORIA D'EMPRESES</li> <li>• DIRECCIÓ ESTRATÈGICA</li> <li>• ENTORN JURÍDIC</li> </ul>	<p><b>BÀSIQUES OPERACIONALS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CONSULTORIA FINANCERA I COMPTABLE</li> <li>• OPERACIONS I LOGÍSTICA</li> <li>• FISCALITAT EMPRESARIAL</li> <li>• MÀRQUETING I GESTIÓ COMERCIAL</li> </ul>
<p><b>BÀSIQUES COMPLEMENTÀRIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CONTROL DE GESTIÓ</li> <li>• VALORACIÓ D'EMPRESES</li> <li>• CONSULTORIA DE RRHH</li> <li>• CONSULTORIA DE PROJECTES</li> </ul>	<p><b>OPTATIVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• INTEL·LIGÈNCIA ECONÒMICA</li> <li>• RCS I ÈTICA</li> <li>• INTERNACIONALITZACIÓ</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA**  
 Fonts que s'han utilitzat: Bases de dades, estudis que s'han dut a terme i informació de les persones i entitats següents:

- Servei d'Estudis Financers
- Associació Espanyola d'Empreses de Serveis
- Estudis que han dut a terme C.B. Frey i M.A. Osborne
- The World Economic Forum
- Programa del Màster de Consultoria Empresarial del Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya

#SomAuditors

## PROGRAMA

6 i 7 de juliol de 2017  
Hotel Melià, Sitges

# 27è

## fòrum de l'auditor professional

### Integritat i transparència en temps digitals

Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya

EL CØL·L3G1

## Jueves 6 de julio de 2017

08:30 - 09:30h

**Acreditaciones y entrega de material**

09:30 - 10:00h

**Inauguración**

-

**Lluís Salvadó**, Secretario de Hacienda de la Generalitat de Catalunya

**Miquel Forn**s, Alcalde de Sitges

**Daniel Faura**, Presidente del Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya

10:00 - 11:30h

**Sesión plenaria:**

-

**"Valores en la era digital"**

**M. Pepa Masó**, Directora adjunta de El Punt Avui

**P. Josep M. Esquirol**, Filósofo y profesor de la UB

**P. Josep Maria Ganyet**, Etnógrafo digital y divulgador

11:30 - 12:15h

**Pausa - Café**

12:15 - 13:30h

**Sesiones**

-

**1. La consultoría como herramienta de anticipación**

**C. Xavier Llopart**, Director de la Escola de Auditoria del CCJCC

**P. Jordi Martí**, Profesor del Departamento de economía de la empresa y contabilidad de la UB

**P. Ana Argila**, Doctora en empresa, línea de marketing de la UB

**P. Santi Román**, Dirección de proyectos digitales. Formador in company y mentor

**2. Nuevos informes de auditoría, una forma de explicar a los usuarios qué hacemos**

**C. Antonio Lechuga**, Miembro del Consejo Directivo del CCJCC

**P. Rosa Puigvert**, Directora del Departamento Técnico del CCJCC

**P. Ana Baro**, Departamento Técnico del CCJCC

**P. Javier Romero**, Departamento Técnico del CCJCC

**3. Casos reales de resolución alternativa de conflictos**

**C. Joan Lagen**, Responsable del Grupo de Mediación del CCJCC

**P. Toni Vidal**, Abogado y mediador empresarial

**P. Merdedes Tarrazón**, Socia fundadora de Dispute Management SL y Cónsul del Consolat de Mar de Barcelona

**P. Ricard Sánchez**, Miembro del Departamento de relaciones laborales y negociación colectiva de PIMEC

**4. Ciberseguridad**

**C. Ferran Rodríguez**, Miembro del Consejo Directivo del CCJCC

**P. Karma Peiró**, Directora de Nació Digital

**P. Joaquim Altafaja**, Vicepresidente de ISACA Barcelona

13:30 - 15:30h

**Comida de trabajo**

15:30 - 17:00h

**Sesión plenaria:**

-

**"La transformación digital en las organizaciones"**

**Pr. Antoni Gómez**, Vicepresidente 1º del Consejo Directivo del CCJCC

**P. Genís Roca**, Socio presidente de Roca Salvatella. Experto en transformación digital

17:00 - 17:30h

**Pausa - Café**

17:30 - 19:00h

**Sesiones**

-

**5. Actitud, motivación, éxito y felicidad en tiempos difíciles**

**C. Dolors Poch**, Miembro del Consejo Directivo del CCJCC

**P. Agustín Rosa**, Conferencista internacional, coach y profesor de cátedra en el Instituto Tecnológico de Monterrey

**P. Miembros** de la Comisión de Jóvenes del CCJCC

**6. Peritajes en la era digital**

**C. Enric Faura**, Miembro de la Comisión de Actuaciones Periciales del CCJCC. Socio de KPMG Forensic

**P. José María Fernández Seijó**, Magistrado en la sección 15ª de la Audiencia provincial de Barcelona

**P. Enric Olcina**, Miembro de la Comisión de Actuaciones Periciales del CCJCC

**P. Sergio Aranda**, Miembro de la Comisión de Actuaciones Periciales del CCJCC



## 7. Mindfulness: aprender a regular el estrés

**C. Lluís Prims**, Miembro del Consejo Directivo del CCJCC

**P. Ferran Mestanza**, Profesor de mindfulness, filosofía budista y tibetano clásico

## 8. Que cambios normativos se esperan en la contabilidad

**C. Xavier Pujol**, Miembro del Consejo Directivo del CCJCC

**P. Francisco Enrique**, Miembro del Comité Técnico del CCJCC

**P. Carlos Langa**, Senior manager de auditoría de EY Barcelona

21:30 - 00:00h

### Cena y entrega del premio "Factor Humano"

Finca Mas Solers

(Antiguo Casino de Barcelona)

## Viernes 7 de julio de 2017

09:30 - 11:00h

### Sesiones

-

## 9. Redes sociales como herramienta de posicionamiento

**C. José Antonio González**, Secretario del Consejo Directivo del CCJCC

**P. Alex López**, Profesor de LinkedIn & Social Selling. En el Top 20 Mundial Influencers SocialSelling

## 10. Entender y auditar los nuevos negocios

**C. Carles Sureda**, Miembro del Consejo Directivo del CCJCC

**P. Marc Ros**, Fundador y CEO

**P. Susana Dabán**, Socia de Mazars Auditores

**P. Ramon Roger**, Socio de BDO Auditores

## 11. La gestión del tiempo en la era digital

**C. Eva Aldeguer**, Miembro del Consejo Directivo del CCJCC

**P. Llorenç Maristany**, Vicepresidente de la AEDAF

**P. Josep Mas**, Socio Director de Art of Newmanagement

## 12. Cómo prevenir el maquillaje contable

**C. Donato Moreno**, Vicepresidente 2º del Consejo Directivo del CCJCC

**P. Oriol Amat**, Catedrático de economía financiera y contabilidad de la UPF. Presidente de la ACCID

**P. Gemma Soligó**, Socia de Grant Thornton Spain

11:00 - 11:30h

### Pausa - Café

11:30 - 13:00h

### Sesión plenaria

-

### "¿Quo Vadis Europa?"

**M. Anna Cristeto**, Delegada de Europa Press Cataluña

**P. Antoni Castells**, Catedrático de Hacienda Pública de la UB. Consejero de Economía y Finanzas de la Generalitat de Catalunya (2003-2010)

**P. Carles Casajuana**, Diplomático. Embajador de España en el Reino Unido (2008-2012)

13:00 - 14:15h

### Clausura

-

**Enrique Rubio**, Presidente del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas

**Mario Alonso**, Presidente del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España

**Daniel Faura**, Presidente del Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya

14:15 - 15:15h

### Cóctel

+

**La asistencia al Forum computará un total de 10,50 horas de formación profesional continuada, repartidas en "Auditoría y Contabilidad" y en "Otras Materias"**



**En todos los actos del Fòrum, incluida la cena, se recomienda un código de vestimenta más flexible y sin corbata. "Business casual"**

## Programa acompañantes

21:30 - 00:00h

Jueves 6 de julio de 2017

-

### Cena y entrega del premio "Factor Humano"

Finca Mas Solers

(Antiguo Casino de Barcelona)

14:15h

Viernes 7 de julio de 2017

-

### Cóctel en el Hotel Meliá de Sitges

(C. Joan Salvat Papasseit, 38  
08870 Sitges)

Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya

=

EL C0L·L3G1

## AUDITORES

INSTITUTO DE CENSORES JURADOS DE CUENTAS DE ESPAÑA



Síguenos



# l'comptabilitat)

## Quins canvis normatius s'esperen en la comptabilitat



### Xavier Pujol

Membre del Consell Directiu del CCJCC

Membre del Comitè Tècnic del CCJCC

En el marc de l'estratègia de convergència del Dret comptable espanyol amb les NIIF-UE es preveu que l'Institut de Comptabilitat i Auditoria de Comptes modifiqui les normes de registre i valoració: 9a d'Instrumentos financieros, 14a d'Ingresos por ventas prestació, i 8a Arrendaments i altres operacions similars. A continuació, resumim els aspectes principals de la NIIF 15, Ingresos ordinarios procedentes de contractes amb clientes, i de la NIIF 16, Arrendamientos, amb la finalitat de situar el lector sobre la línia de canvis que cal seguir en el Pla general comptable.

### NIIF 15 INGRESSOS ORDINARIS PROCEDENTS DE CONTRACTES AMB CLIENTS

La NIIF 15 es va emetre el maig de 2014 i estableix un nou model de cinc passos que aplica a la comptabilització dels ingressos procedents de contractes amb clients. Aquesta norma presenta de manera integrada tots els requeriments aplicables i substituirà les normes actuals de reconeixement d'ingressos (NIC 18 Ingresos d'activitats ordinàries, NIC 11 Contractes de construcció, i altres interpretacions de l'IFRIC relacionades). La NIIF 15 és efectiva per als exercicis que comencin l'1 de gener de 2018 o posteriorment.

D'acord amb la NIIF 15, l'ingrés es reconeix per un import que reflecteixi la contraprestació que una entitat espera tenir dret a rebre a canvi de transferir béns o serveis a un client. El principi fonamental del model és el compliment de les obligacions d'acompliment davant dels clients, que s'estructura a través de cinc passos, que es desenvolupen de manera molt extensa en la norma, i que són els següents: (i) identificar el contracte amb el client; (ii) identificar les obligacions d'execució que s'inclouen en el contracte; (iii) determinar el preu de la transacció; (iv) assignar el preu de la transacció a les diferents obligacions d'execució que s'assumeixen, i (v) reconèixer l'ingrés quan se satisfà l'obligació d'execució.

És evident que la NIIF 15 no afectarà de la mateixa manera totes les empreses. Les que vinguin productes i serveis conjuntament, o que duguin a terme projectes a llarg termini, es veuran més afectades en la manera de reconèixer els seus ingressos ordinaris. Aquestes circumstàncies són habituals en sectors com el de la construcció, les



telecomunicacions o el software, per citar-ne alguns exemples. No obstant això, totes les empreses han d'avaluar els impactes que podria comportar l'aplicació de la NIIF 15.

És important destacar que aquesta norma no només afectarà els estats financers sinó que comportarà canvis rellevants en els sistemes informàtics i en els processos, que les empreses han de considerar.

## NIIF 16 ARRENDAMENTS

La NIIF 16 es va emetre el gener de 2016 i estableix els principis per al reconeixement, la valoració, la presentació i la informació que s'ha de revelar dels arrendaments, i es requereix que els arrendataris comptabilitzin tots els arrendaments sota un únic model de balanç, similar a l'actual comptabilització dels arrendaments financers. La NIIF 16 és efectiva per als exercicis que comencin l'1 de gener de 2019 o posteriorment.

La norma inclou dues exempcions al reconeixement dels arrendaments pels arrendataris, els arrendaments d'actius de baix valor (per exemple, els ordinadors personals) i els arrendaments a curt termini (és a dir, els contractes d'arrendament amb un termini d'arrendament inferior a dotze mesos). En la data d'inici d'un arrendament, l'arrendatari ha de reconèixer un passiu pels pagaments que ha de fer per l'arrendament (és a dir, el passiu per l'arrendament) i un actiu que representa el dret d'utilitzar l'actiu subjacent durant el termini de l'arrendament (és a dir, l'actiu pel dret d'ús). Així mateix, els arrendataris han de reconèixer per separat la despesa per interessos corresponent al passiu per l'arrendament i la despesa per l'amortització del dret d'ús.

Els arrendataris també estan obligats a reavaluar el passiu per l'arrendament si es produeixen alguns esdeveniments (per exemple, un canvi en el termini de l'arrendament o un canvi en els pagaments d'arrendament futurs que resultin d'un canvi en un índex o la taxa que s'utilitza per determinar aquests pagaments).

# l'empresa)

## Reflexions i consells per ser més eficaç



### **Josep Mas**

Soci director, conferenciant i formador en Habilitats Directives The Art of Newmanagement

*A ningú se li escapa la gran importància del temps en la nostra vida, ja que el temps és la matèria primera de què està feta la Vida.*

*D'altra banda, el temps no es pot comprar ni llogar, ni es poden fer leasings; ni K (arrendaments), per tant, no es pot obtenir ni a les botigues ni a través dels bancs. L'únic que podem fer amb el nostre temps és aprofitar-lo adequadament.*

El fet és que cada matí quan ens llevem tenim al nostre compte corrent del temps només 1.440 minuts, amb la condició que no els podem guardar sinó que els hem de consumir durant el dia.

Ni un més ni un menys, que no podem ni perdre ni llençar, ni deixar que ens els robin, ja que són els que componen la nostra Vida i, per tant, els hem d'utilitzar al cent per cent d'una manera pràctica i eficient. Hem de gestionar adequadament els nostres 1.440 minuts per tal d'aconseguir un equilibri adient dels quatre elements bàsics que componen la nostra Vida: Salut, Relacions, Treball i Oci - Aficions. Si fem adequadament aquesta gestió, segur que ens sentim satisfets amb nosaltres mateixos.

L'esmentat equilibri ens haurà de permetre aconseguir els nostres objectius personals i professionals. Indubtablement, això comporta que aquests s'hagin fixat apropiadament, de manera clara, i amb el corresponent pla d'acció per aconseguir-los.

Sense un pla d'acció detallat i específic, que tingui en compte les diferents accions que cal efectuar en les dates que s'estableixen per a la seva realització, amb indicació de les persones responsables i les involucrades a cadascuna, serà gairebé impossible aconseguir els objectius, ja que estem apel·lant a una inspiració especial que sigui la que ens porti a aconseguir-ho.

Per gestionar el nostre temps, és imprescindible que sapiguem diferenciar clarament allò que és important (la tasca que ens porta a aconseguir els nostres objectius) d'allò que és urgent (la tasca que està condicionada pel factor temps), i que focalitzem tota la nostra energia i esforç a desenvolupar les tasques importants que encara no són urgents, ja que això ens permetrà dur-les a terme amb més tranquil·litat i, per tant, amb menys pressió, tensió i estrès, la qual cosa facilitarà que les fem amb més qualitat i evitarem que es converteixin en tasques que també siguin urgents (és a dir, importants i urgents).

Indubtablement, a ningú se li escapa que no és possible preveure, planificar o programar la totalitat (el cent per cent) de les tasques, ja que moltes apareixen de manera imprevista i inesperada. No obstant això, és molt important que aquestes siguin una excepció i no la tònica general que ens comporti que sempre estiguem actuant com a apagafocs, és a



dir, com a bombers, en haver d'actuar sobre les tasques importants que s'han convertit en urgents, amb el consegüent consum d'energia, de tensió i d'estrès que això origina.

El fet de saber establir de manera sistemàtica i adequada les nostres prioritats, tant en les nostres tasques diàries com periòdiques, és un element crític per a l'èxit de la nostra gestió. La utilització d'algun dels diferents mètodes, experimentats reeixidament, que per a això existeixen en el mercat (ABCDE, Pareto...) ens ajudaran en gran manera a aconseguir aquesta funció.

Sens dubte, l'art de saber delegar serà un dels nostres aliats més importants per a la gestió del nostre temps i, per tant, de la nostra vida.

És imprescindible compartir la cèlebre frase de Rockefeller: "No feu mai vosaltres mateixos allò que pot fer un altre. Si sou responsables d'un departament, trieu els millors dels vostres subordinats, doneu-los la formació necessària, distribuïu entre ells les vostres tasques, i asseieu-vos confortablement", interpretada segons l'entorn específic de cadascun de nosaltres.

Fem servir al màxim aquesta gran eina que és la delegació, tenint en compte els nombrosos avantatges i beneficis que té el fet de delegar correctament, tant per a la persona que delega, com per a la persona a qui deleguen i, per descomptat, per a l'organització en la qual estan integrats.

La meua vasta experiència com a executiu, però també com a conseller, coach i formador, em permet fer l'advertiment, en general, que si deleguem bé, prenent en consideració el bon nombre d'aspectes que cal tenir en compte perquè la delegació sigui l'adequada, ja que en el cas contrari, possiblement tots ho haurèm viscut de prop, o en nosaltres mateixos, els resultats acostumen a ser dolents o funestos.

És molt important tenir sota control els terribles lladres del temps: les reunions inacabables, ineficaces i frustrants, el malson del correu electrònic, el telèfon inoportú i insistent, les interrupcions inapropiades i les visites inesperades, que són els lladres més destacats.

Com bé deia Napoleó: "Hi ha lladres als quals no se'ls castiga, però que ens roben el nostre tresor més preuat: el nostre temps" i, a continuació, esmentava com arribem a ser d'incongruents els homes.

Com a contrapunt, hem de saber aprofitar intel·ligentment els "temps morts", durant els nostres viatges en tren, AVE, avió o autobús, les nostres esperes, etc.

La tasca de planificar i programar eficaçment, i prenent en consideració aquells moments del dia de més rendiment (els nostres bioritmes específics), ens permetrà estalviar molt de temps en tasques operatives, cosa que ens facilitarà la consecució dels objectius que ens hem establert.

Els temps difícils amb què ens enfrontem requereixen la màxima utilització de les nostres capacitats i habilitats. Hem de ser capaços d'assimilar i cribrar amb rapidesa i eficàcia la gran quantitat d'informació que ens arriba cada dia, i hem de ser capaços de generar més i millors idees i, per tant, ser més creatius i innovadors, d'aprendre amb més eficàcia i d'acord amb les nostres característiques personals específiques.

Per això, el fet d'aprendre seguint el nostre particular estil d'aprenentatge i fent servir eines tan potents com els Mapes Mentals ens permetrà seguir sent competitius en el complex i canviant entorn que ens ha tocat viure. L'optimització, tant del nostre temps com de la nostra energia, així com la potenciació de les nostres habilitats neuronals ens aportaran un potent raig de llum en l'entorn actual i de futur en què estem immersos.

# l'auditoria)

## Com prevenir el frau comptable



### Oriol Amat

Catedràtic de la Universitat Pompeu Fabra.  
President ACCID

### INTRODUCCIÓ

El frau i l'engany són inherents a la condició humana. No és realista imaginar un món sense fraus. Com va dir el 2007 Alan Greenspan (expresident de la Reserva Federal dels EUA):

*La corrupció, la malversació i el frau existeixen a tot arreu. Ens agradi o no, lamentablement són inherents a la naturalesa humana. Encara que els millors països els redueixen al mínim, ningú els ha eliminat totalment.*

L'engany comptable és letal per a les empreses i els qui hi han confiat. Erosiona la confiança que inspira el sistema econòmic d'un país, així com les seves empreses i institucions. També afecta negativament la professió comptable i auditora. Per això, cal combatre l'engany amb totes les armes possibles.

Entre les mesures que poden prevenir el frau comptable hi ha la millora dels sistemes de control, la millora de la regulació, la millora de la supervisió i el reforç del règim sancionador.

Els països que compten amb sancions més dures contra els fraus, amb sistemes judicials ràpids i que fan complir les penes aplicades, solen tenir menys fraus. Com va demostrar el Premi Nobel Gary Becker (1974), una legislació dura no elimina totalment els fraus, però els desincentiva en gran manera. En aquest sentit podem recordar que a mitjans del segle XX, els EUA era un dels països més corruptes del món. En pocs anys van aconseguir reduir molt la corrupció a través d'una justícia ràpida i un enduriment de les sancions.

Com a complement de les mesures anteriors, en aquest article proposem accions relacionades amb els valors que podrien reduir els enganys i millorar la fiabilitat de la informació financera de les empreses.

### REFORÇAR ELS VALORS I IMPLANTAR CODIS ÈTICS

Un element clau en la lluita contra els maquillatges comptables és incidir en les bases ètiques i els valors. Els valors són les creences que guien la conducta de les persones. Encara que es parla de falta de

valors, el greu és que els valors dolents guanyen terreny dia a dia. Els bons valors com la integritat, l'honestedat, la lleialtat, la responsabilitat social, la humilitat, la justícia o la cultura de l'esforç es veuen superats per la cultura del pelotazo, la cobdícia, els sistemes d'incentius perversos, la insensibilitat o la falta d'ètica. El mal exemple de líders i governants i la tolerància social davant el frau agreugen la situació. Tot això contribueix a més deshumanització col·lectiva i també afecta moltes organitzacions on cada dia que passa es fa més palès la crisi de valors.

No obstant això, múltiples estudis demostren que les organitzacions que es gestionen amb valors bons van molt millor i viuen més anys. Per exemple, Webley i More (2003) destaquen que les empreses que implanten un codi ètic són un 50% més rendibles que les que no ho fan. Les empreses amb bons valors tenen als seus clients, empleats i altres parts relacionades més satisfetes, la qual cosa redunda en millors resultats. Com es demostra sovint, el millor negoci és ser honrat.

Recordem alguns dels valors més rellevants:

#### **Treball en equip**

I també compromís amb les persones, ja que aquestes no han de ser mers instruments perquè els accionistes s'enriqueixin. Això implica treball en equip, diàleg, empatia, equitat, humilitat i proximitat. També són clau els valors relacionats amb com es fan les coses. Per exemple, la passió pel treball ben fet i la satisfacció del client són fonamentals. Igual que la innovació permanent per poder adaptar-se als canvis accelerats del mercat.

#### **Responsabilitat social**

Un altre valor a destacar és la responsabilitat social, ja que és comuna entre les empreses exitoses que reverteixin a la societat una part del benefici obtingut i que es preocupin activament pel medi ambient.



## INCENTIUS I VALORS

Molts casos d'èxit transmeten que els valors són més importants que el benefici econòmic immediat; i ho demostren amb sistemes d'incentius que estan alineats amb els valors. És a dir, no són sistemes retributius perversos que premien els resultats basats en l'explotació d'empleats o clients, i que solen acabar en grans escàndols.

En definitiva, els valors poden ser avui dia fonts d'avantatges competitius, ja que cada vegada són més apreciats pels clients, empleats i altres parts interessades. I el repte és que els valors siguin sòlids i perdurin en el temps, encara que es produeixin canvis en la composició de l'equip. D'aquesta forma, les empreses que tenen valors bons i sòlids aconseguen més satisfacció, compromís i rendiment i, a més, redueixen la probabilitat de fraus.

incidir en les bases ètiques de la població i per a això és fonamental el paper de l'educació i els valors que transmeten les famílies i els mitjans de comunicació.

Sobre l'educació, sovint es critica les escoles de negocis. Per exemple, el 2005, The Wall Street Journal va publicar els resultats d'una enquesta que demostrava que gran part dels grans escàndols financers havien estat protagonitzats per graduats de les millors escoles de negocis. En les seves conclusions assenyalaven com a causes l'obsessió per guanyar diners sense importar els principis ètics.

## CONCLUSIÓ

Donats els efectes letals dels enganys comptables no cal escatimar mesures per reduir la magnitud del problema. Per això, es fonamental reforçar els valors i els estàndards ètics. Aquesta millora en temes de valors ha de ser real i anar més enllà de les accions d'imatge i relacions públiques de les empreses. Això vol dir que els valors han de ser coherents amb l'estratègia, la missió, la visió, els plans i totes les actuacions de les organitzacions.

I a més, cal millorar els sistemes de control de les empreses, la regulació, la supervisió i el règim sancionador. En un estudi sobre 156 fraus comesos a Wall Street en un període de 7 anys, publicat per The Wall Street Journal el 27 de maig de 2016, es va denunciar que només el 19% dels fraus comesos en les empreses, es castigava les persones que els van cometre. El novembre de 2016, Hillary Clinton, llavors candidata a la presidència dels EUA va posar un tuit que deia: «There should be no bank too big to fail and no individual too big to jail.» (No hi hauria d'haver cap banc massa gran per fer fallida, ni cap individu massa gran per impedir que pugui anar a la presó).





# Postgrau

## EN GESTIÓ DE MICROEMPRESES I STARTUPS

*Amb l'objectiu de desenvolupar coneixements específics en gestió d'empreses que permetin prendre decisions de caràcter empresarial d'una forma molt pràctica i aplicada, neix el postgrau per cobrir la necessitat i completar els coneixements empresarials de tots aquells titulats que no van rebre formació específica per a la creació de la seva pròpia empresa.*

Setembre 2017 a abril 2018 • [www.uaoceu.cat](http://www.uaoceu.cat) / [www.auditorsensors.com](http://www.auditorsensors.com) • [ecodina@auditors-sensors.com](mailto:ecodina@auditors-sensors.com)

Col·legi de Censors Jurats  
de Comptes de Catalunya  
= **EL CØL·L3G1**



*Universitat  
Abat Oliba CEU*

# l'empresa)

## Repensant les SIT

**Les opinions recollides en aquest article i la frase de començament han estat possibles gràcies a la col·laboració de:**

**M<sup>a</sup> Josep Arasa**

Faura-Casas

**Ignasi Jornet**

Jornet Auditors & Assessors

**Miquel Solsona**

**Samuel Méndez**

PROFECSA

**Miquel Àngel Corberó**

GMP Auditors

**Mariona Sans**

Audit Manager

**Jaume Martínez**

JMF Auditors

**Miriam Montal**

Alter Auditores

**Mireia Hernández**

Senior Manager

Lluny queda ja la primera agenda de les SIT sobre l'Impacte dels darrers canvis normatius en els treballs d'auditoria, que vam organitzar el gener de 2012 per posar a debat els canvis del Reglament que s'havien publicat el novembre de l'any anterior.

Cinc anys i mig i quasi 50 sessions d'intercanvi tècnic han donat per debatre molts temes, incloses totes les novetats normatives, que no han estat poques. I també han donat perquè la dinàmica de les sessions canviés, amb més debat i intercanvi d'opinions entre els assistents. Esperem que aquestes sessions hagin contribuït, a més d'ampliar coneixements, a ampliar els contactes entre auditors.

Però des del Col·legi creiem que les iniciatives han d'estar en constant revisió i que, de tant en tant, cal repensar-les i, aquesta vegada, toca repensar les SIT, que hem acomiadat aquest juny amb una sessió que ha estat un revival de temes tractats en les diferents agendes d'aquestes cinc temporades.

Gràcies a tots per fer possible aquesta iniciativa, sense vosaltres no hauria tingut l'acollida i èxit que ha tingut i que la fan mereixedora d'aquest comiat a la revista, amb les opinions rebudes d'alguns dels assistents a les sessions d'aquesta temporada 2016/2017.

Però això no és en cap cas un adéu, tornarem aquest octubre amb noves idees per seguir promovent aquest contacte entre auditors «que permet compartir experiències, debatre, interpretar i [...]».

Al Col·legi estem treballant ja amb el format de les noves iniciatives, però des d'aquí us convidem a tots, assistents o no a les SIT, que ens feu arribar les vostres idees, ja que sou vosaltres la raó de ser del Col·legi.

Continuarem...

**«Estar alerta, he ahí la vida;  
yacer en la tranquilidad, he ahí la muerte.»**

**Oscar Wilde**



### **ALGUNES OPINIONS DELS PARTICIPANTS**

■ Són unes sessions molt útils per comentar i donar un enfocament més segur de totes les novetats i requeriments per a l'auditor, també és molt interessant escoltar altres punts de vista i experiències de companys de la professió.

■ El sistema actual m'agrada i no el canviaria. L'única aportació que faig és la de dedicar una mica de temps a fer treball pràctic sobre papers de treball.

■ No sé si puc opinar massa ja que la sessió del maig va ser la primera a la qual vaig assistir! Tot i així, l'experiència va ser molt positiva perquè és un espai d'un grup reduït d'auditors que opinem, comentem i ens resolem dubtes i això és molt enriquidor i ens permet comentar temes de tu a tu, donant-nos un valor afegit.

■ Permeten conèixer noves experiències i noves maneres de fer, i aprendre coses d'una manera molt dinàmica.

■ M'agradaria tornar a insistir que les hores de les SIT siguin homologades per formació, perquè realment ho són.

- La frase que em definiria seria: «solo sé que no sé nada». Després de les SIT tinc aquesta sensació, que quan més coses sé, més veig el que no sé.
- Les petites firmes no tenim la flexibilitat necessària per abordar els continus canvis normatius que s'estan produint, així que en molts casos necessitem la nostra particular crossa en la qual recolzar-nos. A més, crec que contribueixen en la de conscienciació de certs canvis que ens costen un munt, per exemple, respecte al control de qualitat. Resumint, que és un servei bàsic.
- Les SIT són, en una frase, una finestra al món.
- Al meu entendre la filosofia és molt bona. Un marc en el qual de forma periòdica puguem posar al dia els nostres coneixements, i exposar les nostres inquietuds i experiències tècniques, compartint-les amb la resta de companys [...] no pot ser una altra cosa que una excel·lent eina. Però comparteixo l'opinió que després de tant temps potser és necessari repensar-ho, sobretot perquè cal buscar iniciatives que arribin a més col·legiats. No sé si el problema és l'horari o l'enfocament.
- En general entro a la sessió amb dubtes que generalment resolc, però sempre surto amb mig atac de cor (amb l'ai al cor). Tots els temes m'han semblat interessants, per això hi assisteixo amb freqüència, són moltes les preguntes que he resolt gràcies a les SIT.
- Per mi el que ha impregnat de rigor les SIT és que, com s'acostumava a dir des del Departament Tècnic, la seva exposició era en "un món ideal", en contraposició al món real que vivim els exercents en el desenvolupament de la professió. El valor afegit sorgia quan bé des del propi departament o per part dels ponents, s'aportava la fórmula per fer respirable l'atmosfera del món ideal al món real.
- M'ha estat de gran ajuda com a complement en la formació, ja que els temes que es tractaven acostumaven a ser paral·lels en les diferents etapes en què es pot dividir la campanya d'auditoria, des de la fase inicial o preliminar, fins la fase final o emissió de l'informe. Fent el símil amb el món agrícola, es podria dir que s'avançava d'acord amb el procés de conreu i collita. Això em permetia poder revisar i estar al dia de novetats que poguessin sorgir o bé simplement, refrescar, recordar, interpretar de nou, repensar, etc. allò que ja creus que saps.
- Valoro especialment les vostres aportacions "arriscades" en el sentit d'anar més enllà del que diu estrictament la norma.
- Les SIT han suposat un punt de reflexió sobre la professió i un retrobament amb antics companys que ens ha permès de compartir experiències, debatre, interpretar i també perquè no, criticar alguns dels aspectes "discutibles" que ens han anat aportant els nostres reguladors i legisladors.
- "Compartir és aprendre" seria una bona definició per mi del que són les SIT.



# ESCOLA D'AUDITORIA

COL·LEGI DE CENSORS JURATS DE  
COMPTES DE CATALUNYA



## La nostra oferta formativa

- Formació Professional Continuada en auditoria i comptabilitat i altres matèries
- Formació Oberta
- Formació d'Accés a la Professió
- Formació Especialitzada
- Formació en coorganització i a mida
- Jornades específiques

## Dades de contacte:

**Correu electrònic:**  
[eda@auditors-censors.com](mailto:eda@auditors-censors.com)

**Web:**  
[www.auditorscensors.com](http://www.auditorscensors.com)

**Telèfon:**  
93 280 31 00

# l'empresa)

## LinkedIn no és el teu CV sinó la teva presentació com a expert



### Alex López

Owner Sartia Retail Meeting Point  
 Profesor LinkedIn & Social Selling  
 Actualment en el Top 20 Influencers  
 Social Selling

Recordo quan el 2010 parlava de LinkedIn amb amics i coneguts i molts d'ells em comentaven **«però, per què he d'estar a LinkedIn si no estic buscant feina?»** Crec que aquesta va ser una idea molt estesa que poc a poc ha anat canviant ja que progressivament hem comprovat que és molt més que això. Amb més de 500 milions d'usuaris, per descomptat que hi ha una part molt significativa de reclutament, però també és molt important per a departaments de màrqueting i, com no, per a departaments comercials (Social Selling).

Si parlem de com treure partit a LinkedIn per al departament de vendes, tenint com a objectiu arribar a nous clients, hem d'utilitzar aquesta plataforma professional no com un CV online sinó com un lloc per presentar la nostra trajectòria professional i donar a conèixer el valor que podem aportar als nostres futurs clients.

Per aconseguir-ho, és important crear i cuidar amb detall les diferents parts del nostre perfil. Podem captar l'atenció afegint presentacions de la companyia, projectes realitzats, vídeos i, fins i tot, utilitzar altres xarxes com Slideshare per presentar el nostre coneixement i trajectòria professional, ja que segons l'últim estudi de LinkedIn als EUA, el 75% dels compradors B2B fa servir les xarxes socials per investigar sobre nous proveïdors i prendre decisions de compra.

És molt important no oblidar que la nostra presència en altres xarxes socials ha de ser coherent amb el plantejament i objectius marcats. En moltes ocasions escolto el comentari «però això suposa molt de temps i dedicació», i tant! , i a més no s'aconsegueix en un termini curt de temps, però quan es tenen els objectius clars, un perfil ben treballat i s'ofereix contingut de valor, s'hi aconsegueix un posicionament molt efectiu.

LinkedIn indica que el 64% dels compradors B2B manifesten que valoren escoltar a professionals que aporten coneixements sobre la indústria a la qual pertanyen.

Ens presentem davant d'un nou client que està abandonant la venda tradicional i que vol conèixer als seus futurs proveïdors i interactuar mitjançant les xarxes socials.

Estàs preparat?



# gràcies

50 anys d'experiència al teu servei

#50CreixentJunts

**A Caixa Enginyers complim 50 anys** oferint solucions personalitzades a les necessitats financeres i asseguradores dels nostres socis. Aquest aniversari s'ha fet realitat gràcies a col·lectius com el COL·LEGI DE CENSORS JURATS DE COMPTES DE CATALUNYA i per això volem celebrar amb tu el camí recorregut i el que ens queda per recórrer.

Ens esforcem per ser la teva Entitat de referència amb professionalitat, compromís i transparència. Tu ets la nostra prioritat principal.

T'oferim finançament per als teus projectes personals i professionals, productes d'estalvi i inversió adaptats a les teves necessitats i solucions asseguradores\* per al teu dia a dia. Tot mitjançant una completa operativa multicanal perquè gestionis els teus diners i una atenció personalitzada pels nostres millors especialistes. No et quedis amb dubtes, vine i t'informarem.

\*Assegurances contractades amb Caixa Enginyers Vida, Companyia d'Assegurances i Reassegurances, SAU, i amb la intermediació de Caixa d'Enginyers, Operador de Bancassegurances Vinculat, SLU, inscrit en el registre de mediadors de la DGSPF amb el codi OV0052. Pots consultar les companyies amb les quals Caixa d'Enginyers, Operador de Bancassegurances Vinculat, té contracte d'agència a <http://bit.ly/CaixadEnginyersAssegurances>.

---

T'esperem a la nostra oficina al carrer **Camèlies, 42**, oberta de dilluns a divendres de 8:30 a 19:00h ininterrompudament. O, si ho prefereixes, pots trucar al telèfon 93 219 42 02.

[www.caixa-enginyers.com](http://www.caixa-enginyers.com)

 **Caixa d'Enginyers**

**50** aniversari  
1967 **2017**

SEMPRE AL COSTAT DEL SOCI

# l'mediació)

## La mediació amb la gent gran i el seu entorn



### Antoni Vidal

Advocat i mediador en exercici i director del màster de l'ICAB i del Consell de Col·legis d'Advocats de Catalunya. Docent a diferents universitats i col·legis professionals.

Per tant, resseguint la definició ens trobem que:

- A)** La mediació se situa al marge del procés judicial, fins i tot les parts poden suspendre el procediment contenciós per poder anar a mediació.
- B)** És un procediment voluntari (és a dir, es va a mediació si es vol).
- C)** És confidencial (per tant les actes de les sessions tenen el caràcter de reservades i no poden ser divulgades sense l'acord de les parts, i s'ha de respectar el secret professional).
- D)** Permet una major comunicació entre les parts (el diàleg i el saber escoltar-se es imprescindible).
- E)** Seran les parts les que treballin les seves solucions (per tant les parts intervenen de manera directa en el procés).
- F)** Hi ha un conflicte entre les parts (per tant hi ha una situació controvertida que han d'afrontar).
- G)** Les parts es valen d'un tercer que els ajuda i assisteix d'una manera imparcial (no va a favor de ningú) i neutral (aquest tercer no imposa les seves idees, sinó que respecta les idees de cadascuna de les parts).

Inicialment aquesta definició és molt semblant a l'anterior Llei de mediació catalana de 2001, però hi ha una diferència molt important entre ambdues i és que la Llei de 2009 ha ampliat l'objecte de la mediació, ja que no és una llei exclusiva de mediació familiar sinó que el seu àmbit abasta l'àmbit del dret privat en tota la seva extensió.

### QUÈ ÉS LA MEDIACIÓ?

*Segons la Llei catalana de mediació de 22 de juliol de 2009 s'entén per mediació el procediment no jurisdiccional de caràcter voluntari i confidencial que s'adreça a facilitar la comunicació entre les parts, per tal que gestionin per elles mateixes una solució dels conflictes que els afecten, amb l'assistència d'una persona mediatadora que actua d'una manera imparcial i neutral.*

### ÀMBIT DE LA MEDIACIÓ

Si ens cenyim a l'entorn de la gent gran, la Llei de mediació dona cabuda, en el seu article 2n, als següents tipus de conflictes relacionats d'una manera explícita amb aquest col·lectiu, a banda de qualsevol altre conflicte que les persones d'edat puguin tenir com qualsevol altre ciutadà. Així:

- Conflictes relatius a la comunicació i a la relació entre progenitors, descendents, avis, nets i altres parents i persones de l'àmbit familiar.
- Conflictes relatius a l'obligació d'aliments entre parents.
- Conflictes sobre la cura de les persones grans o dependents amb les quals hi hagi una relació de parentiu.
- Qüestions relacionals derivades de la successió d'una persona.
- Conflictes sorgits en les relacions convivencials d'ajuda mútua.
- Els aspectes convivencials en els acolliments de persones grans, i també en els conflictes per a elecció de tutors, l'establiment del règim de visites a les persones incapacitades i les qüestions econòmiques deriva-





des de l'exercici de la tutela o de la guarda de fet.

■ **Conflictes de relació entre persones sorgits en el si de l'empresa familiar.**

■ Finalment, la Llei amplia l'objecte amb un tot que vol dir qualsevol tipus de qüestió o pretensió en matèria de dret privat en què les parts hagin de mantenir relacions personals en el futur, i s'hagi trencat la comunicació personal i també com a mesura preventiva per evitar l'inici d'un conflicte.

M'agradaria analitzar, encara que breument, cadascun d'aquests apartats.

■ **Conflictes relatius a la comunicació i a la relació entre progenitors, descendents, avis, nets i altres parents i persones de l'àmbit familiar,** de manera especial les

relacions entre avis i nets, segons el que disposa l'article 236-4.2 del Codi Civil de Catalunya, tenint en compte l'important paper d'ajuda i suport que fan els avis en l'organització de moltes famílies. A banda que no hem de confondre el concepte de gent gran amb el d'avis (no tota la gent gran té nets), sí que cal insistir en el conflicte de les relacions entre avis i nets amb motiu de les males relacions entre els progenitors. En efecte, el paper dels avis, encara que moltes vegades són els garants de la cura dels nets, no està suficientment reconegut en consonància amb la realitat. Veure sinó l'exemple de les vacances escolars on els menors es queden amb els avis llargues estades, quan els pares encara estan treballant, o quan els recullen de l'escola pel mateix motiu, o els ajuts econòmics que presten a llurs fills en situació d'atur o en determinades etapes de la vida. El paper dels avis a la societat actual ha adquirit una important rellevància, des del moment en què, essent tan freqüents les separacions i els divorcis, la seva presència en la vida de la família, que ha quedat malmesa, resulta essencial pel manteniment de les relacions interpersonals. Malgrat tot, moltes vegades els avis es veuen privats de veure i estar amb els nets i

això comporta una espiral de conflicte que no sempre els jutjats poden resoldre. Com tampoc els jutjats poden resoldre el conflicte que pot generar la tornada dels fills emancipats al domicili familiar per motius d'atur o divorci amb la dificultat que comporta l'encaix davant aquestes noves situacions, o la llargada de l'estada dels fills en el domicili familiar fins i tot quan els pares estan jubilats.

■ **La relació entre germans.** Em refereixo a germans adults –també preveu l'article 240-2 en les situacions convivencials d'ajuda mútua, o l'article 237-2.3 de prestació d'aliments entre germans–, però sobretot la problemàtica de la gent gran amb els fills o, encara més, la manera com aquests es relacionen amb llurs pares bé a casa bé als centres o residències. És a dir, de quina manera els germans poden gestionar la manera d'organitzar-se per tenir cura de llurs progenitors, tan econòmica com assistencial. De quina manera els germans fan front a les seves despeses quan aquests no tenen prou recursos. Pagaran tots els germans igual? Pagarà més qui més ingressos té? I si el que té més ingressos també té més despeses, perquè resulta que té més fills al seu càrrec? Estem fent mediacions en com establir un règim de visites de fills a pares. També s'estan fent mediacions per resoldre conflictes de convivència entre germans en un mateix domicili (germans solters, o un solter i un altre vidu, per exemple). Convivència a vegades forçada per les circumstàncies econòmiques i conflictes econòmics sobre com es fa front a les despeses de l'habitatge.

■ **Conflictes sobre la cura de les persones grans o dependents quan hi ha una relació de parentiu.** Un exemple típic és la relació entre els cuidadors familiars i la gent gran. En aquest sentit cal fer esment al paper de les dones –filla, esposa o parella–, que han estat les cuidadores naturals de la gent gran o dependent amb tota la problemàtica que comporta (compaginar la feina i la casa, els fills i les pròpies problemàtiques personals) i el sentiment de culpa mutu que a vegades es dona.

■ **Qüestions relacionades amb la successió d'una persona.** I aquí tan podem parlar de les acceptacions i adjudicacions de les herències per part dels successors, com de la pròpia gent gran a l'hora d'establir criteris que puguin ser considerats els més apropiats o els més justos en relació amb el repartiment dels seus béns, nomenaments de marmessors, fixació de llegats, usdefruits, testaments vitals, constitució de vitalicis, etc.

■ **Conflictes sorgits en les relacions convivencials d'ajuda mútua.** De la mà de l'article 240-1 i següents del Codi Civil de Catalunya, tot i que anteriorment s'havia optat per l'arbitratge en aquests tipus de conflicte. És a dir,

relacions de convivència de dues persones o més en un mateix habitatge habitual que, sense constituir una família nuclear, comparteixen, amb voluntat de permanència i d'ajuda mútua, les despeses comunes o el treball domèstic, o ambdues coses.

■ **Els aspectes convivencials en els acolliments de persones grans,** d'acord amb la Llei 22/2000 de 29 de desembre.

■ **L'elecció de tutors.** I la determinació de l'autotutela, quan encara la persona està en condicions de decidir qui l'hauria de tutelar en cas de perdre la seva capacitat de raonament, designar-ne substituïts o excloure algunes persones, amb la variant de la voluntat anticipada així com del nomenament de la persona o persones que poguessin decidir, davant la seva impossibilitat, en el tram final de la vida.

■ **Les qüestions econòmiques derivades de l'exercici de la tutela o de la guarda de fet.** És a dir, tot el que fa referència a les qüestions patrimonials, atorgament de poders, control de les curateles, els comptes indistints o conjunts amb els guardadors de fet, etc. I també les figures jurídiques que preveu el Llibre II del Codi Civil, com la figura de l'Assistència, adreçada sobretot a la gent gran, que la necessita per tenir cura de la seva persona o dels seus béns a causa de la disminució però no incapacitació de les seves facultats físiques o psíquiques.

■ **Conflictes de relació entre persones sorgits en el si de l'empresa familiar.** Conflictes que es podrien evitar si abans de la defunció del titular de l'empresa s'hagués pogut fer un protocol familiar i una mediació prèvia, posant damunt la taula tota la problemàtica empresarial i familiar i determinant de comú acord qui o quines persones podrien continuar dirigint-la o com es podrien repartir llurs funcions. Conflictes i divergències entre el soci fundador (pare o avi) i els seus descendents al considerar aquell que els fills o nets encara estan poc preparats o amb poca experiència. O ben al contrari, al considerar els fills o nets que el soci fundador ja no està al dia en les qüestions empresarials i tecnològiques aplicables. També la resistència del fundador de l'empresa a deixar el seu càrrec moltes vegades per allargar i evitar la possible lluita pel poder per parts dels seus successors. O les divergències entre el fundador i el seu cònjuge respecte a la situació dels fills a l'empresa o en la designació del successor en la gestió i la propietat del negoci familiar.

■ **Conflictes derivats de la propietat horitzontal i convivència ciutadana** i que tenen a veure amb la gent gran i la complexitat de les comunitats de veïns, estatuts

i règims interiors, problemàtiques veïnals i conflictes dins determinades organitzacions, residències, espais públics, vials d'accessibilitat, rampes, maltractaments fora i dins de casa, etc.

En tots els supòsits la mediació facilita la comunicació i té els mitjans per suavitzar el conflicte i a la vegada facilita que la gent gran trobi una via més accessible per resoldre'l, partint de la base que la mediació permet un protocol específic per a cada cas i per a cada persona, evitant un fals proteccionisme.

Per això hem de veure de quina manera podem treballar quan es tracta de mediacions amb gent gran i el seu entorn més immediat, tenint en compte les seves característiques ja que en un procés de mediació amb persones d'edat avançada, aquestes estan davant de situacions on han de prendre decisions i això els hi pot comportar neguit i malestar. En alguns casos cal que un professional hi intervingui amb eines, recursos i habilitats (empatia, escolta activa, capacitat per facilitar el diàleg des del respecte, etc.).

No estem sempre davant un conflicte greu. Fins i tot podem parlar de petits acords que siguin suficients per reduir el neguit. Per tant, el mediador haurà de ser capaç de detectar els interessos i les necessitats de la gent gran i també del seu entorn i treballar alhora amb les seves emocions.

L'ús de la mediació com a prevenció, resolució i transformació dels conflictes en aquest àmbit significa una millora en la qualitat de vida de tots els partícips, tant si són gent gran com si són els cuidadors, els familiars, els veïns, o persones amb qui es relacionen habitualment.

Cal adaptar el procés de mediació a la gent gran de manera que pugui prendre les decisions que els hi afecten directament, tenint en compte els canvis propis que comporta l'envelliment, les malalties, la soledat o fins i tot les jubilacions o les reduccions d'ingressos. Per això, el mediador haurà de tenir en compte si la persona gran té la capacitat i el criteri necessari per a ser part en la mediació. També s'haurà d'esforçar en explicar el procés de mediació de forma que s'asseguri que la persona gran el compregui, fent servir si cal sessions privades (és a dir amb cadascuna de les parts) amb la finalitat de facilitar la comprensió, així com aconsellar que la persona gran vagi a la mediació assistida per una persona de la seva confiança.

En tots els casos, les sessions de mediació hauran de tenir una durada adequada a les seves possibilitats i el media-

dor s'haurà d'assegurar que la persona gran està d'acord amb el resum que aquell fa del seu relat i que comprèn el relat de l'altra part.

Caldrà tenir present, per part del mediador, el canvi d'opinió en cada sessió de certes persones grans. Per això, a l'inici de la sessió, haurà de resumir la sessió anterior amb la finalitat que quedi clar el que s'ha manifestat fins el moment, vetllant en tot moment el possible desequilibri entre les parts.

Finalment, el mediador haurà de tenir present el valor que cada part pugui donar a cada cosa. El que per una part pot no tenir importància, pot tenir-la per a la persona gran.

# l'miscelània)

## La revolució del mindfulness: més enllà de la meditació



**Ferran Mestanza**

Llicenciat en humanitats,  
especialitat: pensament

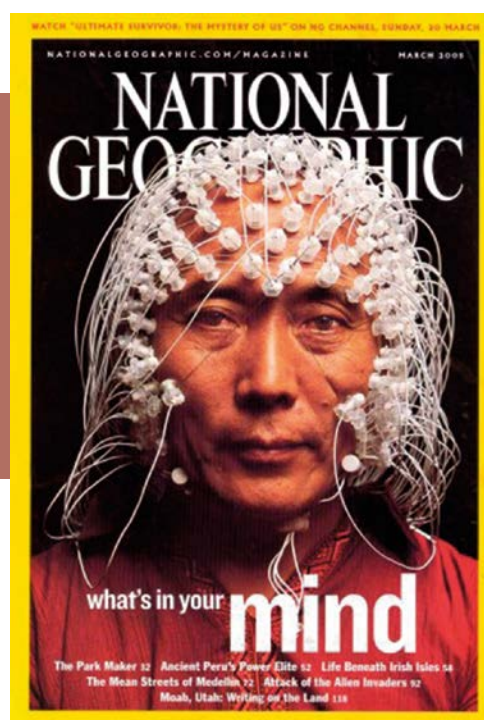
El *mindfulness* està de moda. Tot va començar als anys seixanta, quan a Occident van començar a ser populars diferents formes de meditació. Primer, va arribar la meditació transcendental, avui una marca registrada, i en el seu origen una tècnica de meditació desenvolupada per un mestre indi, Maharishi Mahesh Yogi, a qui els Beatles o els Beach Boys, entre altres celebritats, consideraven el seu guru espiritual. Posteriorment es van popularitzar diverses formes de meditació budistes, com la meditació zen, Vipassana o tibetana. I, ara, més enllà de la meditació, arriba el *mindfulness*.

Encara que per a nosaltres el *mindfulness* sigui una moda, hem de ser conscients que a Àsia fa 2.500 anys que està de moda. Tal com va explicar en la seva visita a Espanya el biòleg nord-americà Jon Kabat-Zinn, creador el 1979 del programa de *Reducció de l'estrès basat en mindfulness* (MBSR en les seves sigles en anglès) que ha popularitzat el *mindfulness* a Occident: **“El *mindfulness* és una forma de portar els aspectes més universals del budisme a Occident.”** Podríem dir llavors que el *mindfulness* és una moda, sí, però una moda mil·lenària.

En efecte, el popular psicòleg nord-americà Daniel Goleman relata en el seu “Pròleg” a *Nuestra salud innata* que el 1975 en un restaurant de Cambridge (Massachusetts), el lama tibetà Chögyam Trungpa Rinpoché (autor de l'esmentat llibre), el qual venia d'instal·lar-se als EUA, després d'haver fundat el primer monestir budista tibetà a Europa, on anirien, per exemple, figures com David Bowie, es va inclinar sobre la taula amb un gest de complicitat i, mentre el mirava fixament als ulls, li va dir amb rotunditat: **“El budisme vindrà a Occident com una psicologia.”**

Quaranta anys després, aquesta sort de “profecia” no deixa de ser sorprenent, ja que tot i que potser Trungpa Rinpoché no sabia quin nom adoptaria aquesta forma de psicologia budista, el fet és que ja és aquí! És, com titulava el 23 de gener de 2014 la revista *Time*: “The Mindful Revolution”. És l'última revolució, la “revolució del *mindfulness*”.

Sovint pensem en les revolucions com quelcom que ha de venir, en el futur, o com a fets que van esdevenir, en el passat. Acostumem a pensar, a més, en una revolució com un esdeveniment de proporcions enormes, grandiosos. No obstant això, la revolució del *mindfulness* no és així.



T'has preguntat alguna vegada: qui ets? O, què fas en el món? Fins i tot, què posseeixes realment? O, on és la consciència? Si us plau, et convido que per un instant et facis aquestes preguntes. Qui soc? Què faig en el món? Què tinc realment? On és la consciència? Observa, ara mateix no tens ni idea de quina és la resposta. Encara no ho saps, però aquí rau la qüestió.

El que sí que saps és qui vas ser en el passat, tens una vívida imatge dels teus records. També saps qui t'agradaria ser o, potser, qui no t'agradaria ser. De la mateixa manera, pots recordar què vas fer en el passat o què t'agradaria fer en el futur, què vas tenir o què t'agradaria tenir. I ara ja saps on és la consciència, recordant el passat i imaginant el futur. És natural, els neurocientífics ho anomenen la **Xarxa Neuronal per Defecte** (DMN en les seves sigles en anglès), és la forma de funcionament automàtic del teu cervell que et fa estar constantment rumiant en el passat i el futur. Però tot allò que forma part del passat ja no hi és i tot allò que és relatiu al futur encara està per venir, per la qual cosa l'únic que hi ha està en el moment present, tot allò que tens està en el moment present, fins i tot quan la teva ment recorda o imagina continua estant en el moment present. El moment present és tot el que hi ha, per la qual cosa, si no estem atents a cada petit moment, perdem tot el que hi ha, ho perdem tot! El moment present és tot allò que ets, tot allò que tens, tot allò que fas, on sempre estan el teu cos i la teva ment.

No obstant això, en atendre el moment present, en desactivar el pilot automàtic, potser et decebis. Potser

allò que trobis no encaixi amb les teves expectatives, és a dir, amb allò que havies pensat. Potser esperaves trobar quelcom especial, quelcom diferent, sublim o grandios, encara que això només va ser quelcom que vas imaginar en el passat. No obstant això, estar atent al moment present, a cada petit moment, ho és tot! És tot allò que ets! Tot allò que tens! Tot allò que fas en el món! Allà on sempre estaràs! Què hi podria haver més meravellós. Aquesta és la revolució de la consciència, portar-la novament al moment present. Això és el *mindfulness*, estar atent al moment present. Estar atent moment a moment. Estar atent a qui ets en aquest moment, què estàs experimentant, què estàs fent, on ets. Com diu el mestre zen vietnamita Thich Nhat Hanh a *El milagro del mindfulness*: **“És el miracle que pot portar novament en un instant la ment dispersa i tornar-la a la plenitud perquè puguem viure cada minut de vida.”**

Però no t'esgotis intentant estar atent en tot moment, per estar atent no cal fer res, l'atenció no es pot fabricar, simplement ja està present **sense esforç**, ja que és una qualitat innata de la ment. Només has de recordar que ja és aquí, en tot moment.

*Mindfulness* en aquest sentit no significa 'atenció plena', no cal omplir res. Si no estàs plenament atent simplement és que no estàs atent. Potser algú en algun moment va pensar que la paraula anglesa *mindfulness* es compon de *mind* (ment) i *fullness* (plenitud), però en realitat es forma a partir de *mindful* i *ness*. *To be mindful* en anglès significa 'tenir present', 'tenir en compte', 'ser conscient' o



'estar atent'. El sufix *-ness* només substantivitza l'expressió: ***mindfulness* és 'la presència', 'la consciència' o 'l'atenció'.**

Però la paraula *mindfulness* al seu torn és la traducció anglesa de *sati*, un terme en llengua pali, la llengua literària amb què s'han transmès els ensenyaments del Buddha, en un origen orals, al Sud-est asiàtic. En altres llengües en què es van traduir els ensenyaments budistes, *mindfulness* en sànscrit és *smṛti* (pronunciat "smṛiti"), en xinès *nian* ("nien") i en tibetà *dran* ("dren"). *Sati*, o qualsevol altra variant, literalment significa **"recordar", "memòria" o "atenció"**, i en el context del budisme fa referència al conreu de **l'atenció correcta (*sammā sati*)**, el setè component del Camí Òctuple dels nobles (*ariyo atthangiko maggo*), el sender budista.

En efecte, podem veure la relació entre l'atenció i la memòria si observem que quan no recordem alguna cosa és perquè no estem atents. Com explica el monjo theravada Anālayo a *Satipatthana. The Direct Path to Realization*: **"El *mindfulness* és recordar el moment que tan sovint oblidem, el moment present."**

*Mindfulness* significa recordar el moment present, sentit que encara preserva en anglès la paraula *record* que significa "gravar", "enregistrar". Per la qual cosa, l'atenció al moment present significa prémer el botó vermell de REC, desactivar el mode TV (la xarxa neural per defecte, el *reality* sempre de xerrameca) i activar el mode vídeo, sense adonar-se d'allò que estàs sentint en aquest moment, obrir l'atenció i viure la teva vida en directe, no des dels teus rumiaments. Ho pots fer ara mateix, no has de canviar de postura ni deixar de fer allò que estaves fent. No cal que assolis estats d'absorció meditativa profunds, ni que et retiris a una cova a l'Himàlaia.

Però aquest recordar el moment present tampoc no significa *pensar* en el moment present, *mindfulness* és

una atenció preconceptual, prelingüística; en l'argot del *mindfulness*, **'sense jutjar'**. En efecte, fins i tot en la seva etimologia llatina, la paraula *recordar* (*re + cor, cordis*) significa **"tornar al cor"**, per la qual cosa es tracta d'estar atent a allò que estàs sentint, a allò que estàs experimentant, que només succeeix en el moment present. Recorda que per a la majoria de cultures asiàtiques la ment està en el cor i que en xinès ambdues paraules es diuen igual: *shin*. Recorda també que avui la neurociència ha descobert que al voltant del cor hi ha una xarxa de 40.000 neurones coneguda com a cervell cardíac. En el llenguatge popular sempre ho hem sabut, es allò que anomenem escoltar la intuïció: "tinc un *pressentiment*..."

Així doncs, la pràctica del *mindfulness* consisteix a **integrar ment i cos**, a portar l'atenció a allò que experimentes moment a moment a través del cos. Però el conreu de l'atenció en el *mindfulness* no és un simple exercici cognitiu o atencional, és una pràctica psicossomàtica, un objecte d'estudi per part de la medicina anomenada ment-cos i que ha donat lloc a l'aparició de nous camps interdisciplinaris d'investigació científica sobre la ment, la naturalesa de les experiències i el conreu de la salut, com la **neurociència contemplativa**, el principal exponent de la qual és el psicòleg Richard Davidson (alumne de Goleman, entre d'altres) o la **neurobiologia interpersonal** (IPNB en les seves sigles en anglès), formulada pel psiquiatra Daniel Siegel.

Aquesta és la revolució del *mindfulness*. Té lloc ara, està present en les petites coses, es pot practicar fent qualsevol activitat, promou la salut física i mental a un nivell interpersonal i ha generat una nova disciplina científica. És a dir, el *mindfulness* és meditació i no ho és, és meditació i postmeditació, es meditació formal i informal. El *mindfulness* va més enllà de la meditació i s'ha convertit en una pràctica *coadjuvant*, literalment que "contribueix a ajudar", potencialment en totes les esferes de la vida humana. Estar atent o no és la clau de la transformació.

No obstant això, aquesta és només la primera part, el *mindfulness* no només consisteix en el conreu de l'atenció. En efecte, como diu el Buddha: **"Igual que l'oceà té un únic sabor (*ekarasa*), el sabor de la sal, de la mateixa manera aquests Ensenyaments tenen un únic sabor, el sabor de l'alliberament."** Es refereix a l'alliberament del patiment, i aquesta és l'única finalitat de la pràctica del *mindfulness*. El conreu de l'atenció és només el primer pas.

Un compte Pensat per tal que els autònoms, els  
comerços, els despatxos professionals i les petites  
empreses es facin grans.

# Compte Expansió Negocis Plus PRO

1 / 6

Aquest nombre és indicatiu del risc del  
producte. Així, 1/6 és indicatiu de  
menys risc i 6/6 és indicatiu de més  
risc.

Banco de Sabadell, S.A. es troba adherit al Fons  
Espanyol de Garantia de Dipòsits d'Entitats de  
Crèdit. La quantitat màxima garantida actualment  
pel fons esmentat és de 100.000 euros per  
dipositant.

## T'abonem el 10 % de la teva quota de col·legiat\*

0

+

TPV

+

Fins a  
30€ mes

+

Gratis

comissions  
d'administració i de  
manteniment.<sup>1</sup>

Amb condicions preferents.

bonificació de l'1 % en l'emissió de  
nòmines i assegurances socials.<sup>2</sup>

Servei Kelvin Retail,  
informació sobre el  
comportament del teu  
negoci.<sup>3</sup>

Truca'ns al **902 383 666**, identifica't com a membre del teu col·lectiu, organitzem una reunió  
i comencem a treballar.

\* Fins a un màxim de 50 euros anuals per compte, amb la quota domiciliada. L'abonament es farà durant el mes de gener de l'any següent.

Aquestes condicions es mantindran mentre es compleixin els requisits establerts en el contracte:

-Tenir un ingrés regular trimestral per un import mínim de 10.000 euros (se n'exclouen els ingressos procedents de comptes oberts en el grup Banc Sabadell a nom del mateix titular).  
-I complir, com a mínim, dos dels requisits següents: un càrrec en concepte d'emissió de nòmina, un càrrec en concepte d'assegurances socials, un càrrec en concepte d'impostos o dos càrrecs en concepte de rebuts. En cas que el titular sigui un comerç, és un requisit obligatori disposar de TPV amb la nostra entitat. Es consideren comerç a l'efecte de la contractació d'aquest compte els que figuren en el llistat publicat a [www.bancsabadell.com/compteexpansionenegocisplus](http://www.bancsabadell.com/compteexpansionenegocisplus).

Aquests requisits són de compliment mensual, de manera que si al tercer mes no es compleixen aquestes condicions, automàticament el Compte Expansió Negocis Plus PRO passarà a ser un Compte Professional.

1. Rendibilitat 0% TAE.

2. Si hi domicilies conjuntament l'emissió de nòmines i assegurances socials te'n bonifiquem, cada mes, l'1 %, amb un màxim de 30 euros/mes.

3. Comptaràs amb un servei periòdic d'informació actualitzada sobre el comportament del teu comerç, els teus clients i el teu sector, per ajudar-te en la presa de decisions.

[sabadellprofessional.com](http://sabadellprofessional.com)





# Màster

## EN CONSULTORIA EMPRESARIAL

*El màster en Consultoria Empresarial neix amb la finalitat de donar les eines necessàries per poder ajudar a les empreses clients a detectar les seves mancances i procurar donar la solució més òptima possible en el seu desenvolupament empresarial i estratègic.*