

AGENTIA NATIONALA DE ADMINISTRARE FISCALA

STRATEGIA DE COMUNICARE



2007-2011



Cuvântul Presedintelui ANAF



Ilustrând valorile noi adoptate de ANAF, prezenta *Strategie de comunicare* detaliază și îmbogățește obiectivele generale specifice acestui domeniu, incluse în *Strategia pe termen mediu* lansată în luna mai a acestui an.

Abordarea comunicării într-o strategie specifică relevă preocuparea noastră pentru modul în care administrația fiscală trebuie să se facă cunoscută, pentru atitudinea contribuabililor, dar și a propriilor angajați, față de instituție.

Știm foarte bine că, în mod esențial, eficiența activității desfășurate de administrația fiscală este în strânsă dependență de modul în care contribuabilii percep A.N.A.F. și de înțelegerea utilității, pentru societate, a rezultatelor acțiunilor noastre. De activitatea și rezultatele obținute de A.N.A.F. depinde în mare măsura poziția bugetară (cat de mult putem finanta din nevoile de bani crescande ale societății?),

starea mediului de afaceri (cat de bine asigurăm egalitatea contribuabililor în fața legii fiscale și, în consecință, o concurență corectă).

Activitatea de comunicare externă s-a materializat în acești ani într-o serie de acțiuni de popularizare a activității ANAF, în special a serviciilor și a asistenței – tot mai bune – oferite cetățenilor și de îmbunătățire treptată a imaginii instituției.

Efortul de comunicare făcut de ANAF în acești ani a fost mare: numeroase comunicate de presă, interviuri, apariții la televiziune, la radio, prezentarea rapoartelor anuale de performanță – cu un bilanț anual al activității și angajamente pentru anul următor.

De asemenea, anul 2007 a adus și practica rapoartelor de activitate trimestriale, făcute totdeauna publice; în luna mai, a fost prezentată națiunii *Strategia pe termen mediu 2007-2011*, prin care ANAF, împreună cu celelalte două structuri ale sale – Autoritatea Națională a Vămirilor și Garda Financiară – își anunțau obiectivele strategice și programul implementării acestora. Aceasta ilustrează nu numai principiul de transparență adoptat de noi, dar permite și controlul asupra modului în care ne desfășurăm activitatea, a eficienței cu care cheltuim banii publici, a gradului în care atingem țelurile propuse.



Pentru a atinge nivelul de performanță maxim, trebuie să ne asigurăm că cetățenii sunt **bine serviți** și, mai ales, ca **sunt bine și în timp util informați**, pentru ca obligațiile lor fiscale să devină mai ușor de acceptat și de îndeplinit, pentru ca civismul lor fiscal să crească.

Trebuie să recunoaștem însă că în ce privește comunicarea internă, progresele nu au fost spectaculoase: procedeele noastre sunt cele tradiționale, inerția și cutumele sunt încă privilegiate. Modernizarea cucerește mai greu acest domeniu! Dar, dorința noastră de valorizare a potențialului uman de care dispunem și care ne-a fost un sprijin de nădejde în acești ani, obiectivele pe care ni le propunem în prezenta Strategie, vor aduce schimbări semnificative și în acest domeniu.

Există o latură la fel de importantă a comunicării instituționale – comunicarea externă – care, în acești ani s-a dezvoltat mult, în special ca urmare a valoroaselor proiecte de asistență PHARE oferite de Uniunea Europeană, dar și ca efect al intrării României în spațiul comunitar. Aceste twinning-uri au permis cunoașterea și recunoașterea reciprocă a realizărilor din administrațiile fiscale română pe de o parte și administrații de referință - franceză, spaniolă, olandeză etc. Pe de altă parte, toate acestea fiind un profitabil schimb de experiență pentru noi.

Comunicarea intracomunitară este un prețios instrument de aplicare a politicilor comune de administrare fiscală, în special de combatere a fraudei.

Până la disciplina fiscală înregistrată de țările dezvoltate din UE este încă un drum anevoios de parcurs, dificultățile fiind de ambele părți – fisc și contribuabil. Contăm pe faptul că opțiunile noastre privind îmbunătățirea comunicării externe, interne și internaționale cristalizate în obiective strategice, vor fi un sprijin valoros în acest sens.

Daniel Chitoiu
Președinte A.N.A.F.

Noiembrie 2007



Cuprins

Cuvântul președintelui

I. Comunicarea, suport pentru îmbunătățirea relației A.N.A.F. cu contribuabilii și premisă pentru un mediu propice de lucru în cadrul agenției

II. Directiile de dezvoltare ale comunicării interne și externe

1. Perfecționarea comunicării – semnul modernizării administrației fiscale
2. Valorile noi adoptate de ANAF în domeniul comunicării
3. Orientările strategice generale

III. Politica de comunicare a ANAF - obiectivele strategice pe termen mediu

III.1. Comunicarea externă

1. Îmbunătățirea educării fiscale a contribuabililor
2. O mai bună educație fiscală a viitorilor contribuabili
3. Informații fiscale gratuite, de calitate mai bună și la timp
4. Servicii de comunicare îmbunătățite. Îmbunătățirea calității informațiilor cu caracter general



5. Creșterea notorietății și îmbunătățirea imaginii ANAF

III.2. Comunicarea internă

1. Crearea cadrului organizatoric necesar îmbunătățirii comunicării interne
2. Informarea angajaților cu privire la realizările instituției și la obiectivele strategice
3. Aderarea crescută a salariaților la obiectivele strategice ale ANAF
4. O mai bună legătură cu structurile teritoriale

III.3. Comunicarea internațională

1. Îmbunătățirea percepției externe cu privire la administrația fiscală românească
2. Stimularea schimbului de experiență cu administrații fiscale de referință din UE
3. Comunicare mai bună în vederea combaterii fraudei intracomunitare, în special a fraudei la TVA



I. Comunicarea, suport pentru îmbunătățirea relației A.N.A.F. cu contribuabilii și premisă pentru un mediu propice de lucru în cadrul agenției

Modernizarea A.N.A.F. a implicat, în acești ani, o preocupare permanentă pentru extinderea și îmbunătățirea activității de comunicare externă.

În cadrul administrației fiscale, comunicarea externă se desfășoară în două structuri organizatorice: una este aceea a serviciilor prestate contribuabililor, prin comunicarea asociată adecvată ; cea de-a doua, în cadrul structurii de comunicare propriu-zise.

Calitatea serviciului prestat și comunicarea asociată acestuia – pârgă esențiale în creșterea civismului fiscal.

Până în anul 2007, comunicarea externă de specialitate a fost desfășurată de nucleul de comunicare din sediul central și, în cadrul DGFP-urilor, de câte 1 reprezentant, nu întotdeauna specializat în acest domeniu și fără un statut bine definit.

Din punct de vedere organizatoric, anul 2007 a adus noutăți semnificative, în consecință activitatea de comunicare a A.N.A.F. a căpătat o identitate mai clară :

- În cadrul sediului central, a fost creată Direcția de comunicare, relații publice și mass media.
- La nivelul fiecărei DGFP au fost create câte 2 compartimente de specialitate – de relații publice și de presă.

În total, personalul implicat în acest domeniu este de cca 100 angajați (exclusiv angajații din zona serviciilor pentru contribuabili, implicați și ei în mare măsură în activități de comunicare ce acompaniază serviciile prestate).

În lipsa unei strategii de comunicare, în anul 2005 au fost elaborate *Cartele de comunicare* – externă și internă, preambul al actualei *Strategii de comunicare*.



In anul 2006 numărul ziariștilor acreditați a fost de 150, din partea a 55 de redacții ale presei scrise centrale si locale, 21 agenții de presă, 13 posturi de radio si 14 posturi de televiziune.

Serviciul de specialitate din administratia fiscală a redactat și difuzat către redacțiile mass media un număr de 238 comunicate de presă și a organizat 9 conferințe de presă (noutățile legislative, colectarea veniturilor, TVA si accize in tranzacțiile intracomunitare, comunicarea instituțională la nivel teritorial, lansarea unei campanii de informare, de educație fiscală in licee etc).

La ANV, au fost acreditați 112 ziariști și au fost transmise 237 comunicate de presă.

Activitatea ANAF a fost subiect al unui număr de 2740 de articole in presa centrala, subiectele preferate fiind analize și anchete privind evaziunea fiscală, aplicarea taxelor și impozitelor etc. Din statisticile A.N.V., rezultă că autoritatea vamală a fost prezentată în 2151 articole, subiectul cel mai întâlnit fiind capturile realizate de lucrătorii vamali.

Portalul ANAF este actualizat și adaptat periodic (<http://anaf.mfinante.ro>), la fel și cel al ANV (www.customs.ro)



o

un

Lansarea publica a Strategiei ANAF, mai 2007
De la stanga la dreapta: ambasadorul Spaniei, Juan Pablo Garcia-Berdoy Cerezo, Calin Popescu Tariceanu- Presedintele României, Varujan Vosganian – Ministrul Finantelor, Daniel Chitoiu – Președintele ANAF (la tribuna).

Practica prezentării activității desfășurate în anul anterior prin popularizarea *Rapoartelor anuale de performanță* este un element important ce ilustrează transparența ANAF: publicarea rezultatelor obținute comparativ cu angajamentele luate au consolidat interesul pentru aceste raportări și creșterea credibilității lor.

Trimestrial, președintele ANAF face dare de seamă publică privind rezultatele activității de administrare fiscală.

Prezentarea, in anul 2007, a Strategiei ANAF pe termen mediu a fost, de asemenea, moment de referință pentru notorietatea și imaginea instituției .

De asemenea, prezența ANAF pe posturile de radio si televiziune, in presa,



este tot mai frecventa, prin interviurile și participarea la mese rotunde a presedintelui, a unor persoane din conducerea agentiei, a salariaților.

În anul 2007, a fost facut un experiment cu lasarea unui chestionar la nivelul DGFP-urilor. Au fost completate de contribuabili peste 8800 de chestionare, cu următoarele rezultate:

- motivul venirii la unitatea fiscală: depunerea unei declaratii (40%), sa obtina o informatie (27%), sa plateasca impozitul (26%), sa ia un formular (20%), restul motivelor, nesemnificative ca pondere, fiind efectuarea unei reclamatii (2%), sau alt motiv (6%).
- aprecierea activitatii Administratiei fiscale: „totul este bine” (43%), „se cer prea multe documente” (28%), „astept prea mult” (14%), „trebuie sa fac prea multe drumuri” (13%), „restul raspunsurilor fiind „orele de lucru cu publicul nu sunt potrivite” (7%) sau „nu stiu” (9%).
- schimbarile dorite in organizarea Administratiei fiscale, raspunsurile s-au referit la reducerea numarului de formulare (45%), angajarea de mai mult personal (29%), deschiderea mai multor ghisee (18%), prelungirea programului de lucru cu publicul (5%), reducerea numarului de angajati (4%), „nu stiu” (13%).
- daca au primit raspuns la problema ridicata in ziua respectiva: (88%) a raspuns afirmativ, 13% au raspuns negativ, cu precizarea ca vor primi raspuns pana la sfarsitul zilei, in timp ce 7% au raspuns ca trebuie sa revina la fisc in alta zi pentru solutionarea problemei solicitate.
- aprecierea serviciilor oferite de personalul fiscal, majoritatea raspunsurilor a relevat faptul ca au fost primite sfaturile solicitate (da - 75%), personalul este politicos (da - 68%), informatiile sunt intr-un limbaj clar (da- 62%), ambianta este placuta (da- 48%), rezolvarea problemelor la un singur ghiseu (da- 42%), incredere in personalul ANAF (da- 57%).
- asteptarile pentru anul viitor in ceea ce priveste calitatea serviciilor oferite de Administratia fiscala, 51% au răspuns ca se asteapta la o îmbunatatire a acesteia.

Rezultatele chestionarelor relevă faptul că standardele stabilite de contribuabili sunt înalte și ca este necesară continuarea îmbunătățirii asistenței, a serviciilor și, în consecință, a comunicării asociate acestora pentru ca numărul celor mulțumiți și mai bine informați să crească corespunzător.



Anul 2007 a adus unele îmbunătățiri și în cadrul comunicării interne, care devine în ultima vreme un subiect ce preocupă tot mai mult conducerea A.N.A.F. Astfel, cu ocazia lansării Strategiei pe termen mediu și a lansării planului de performanță 2007, a fost organizată o întâlnire la care au participat reprezentanți din teritoriu și angajați din aparatul central.

Tot în acest an, a fost înființat *Consiliul Consultativ al A.N.A.F.*, care se întrunește săptămânal sau ori de câte ori este nevoie, pentru discutarea și soluționarea unor probleme legate de funcționarea internă a instituției. La aceste întâlniri pot participa, după caz, pe lângă persoanele cu funcții de conducere care intră în componența Consiliului și alte persoane cu funcții de conducere, precum și specialiști în problemele analizate și angajați ai structurii organizatorice în discuție.

Comunicarea internațională a fost stimulată în special prin proiectele de twinning furnizate de Uniunea Europeană, vizite de lucru în țările respective, seminarii TAIEX, IOTA, FISCALIS, la care au participat salariații ANAF.

De asemenea, s-a dezvoltat, în special după aderarea României la UE, schimbul de informații și cooperarea administrativă cu statele comunitare. Având în vedere frecvența fraudei fiscale în domeniul TVA și accize, acestea au reprezentat cu predilecție obiectul informațiilor reciproce:

- Cu privire la TVA, schimbul de informații electronic se realizează periodic și automat, iar activitățile de cooperare administrativă se desfășoară prin intermediul unor formulare standard dedicate solicitării de informații asupra unor contribuabili și tranzacții, a unor anchete administrative sau pentru comunicarea spontană de informații de interes fiscal pentru celălalt stat membru.
- Pentru accize, este utilizată o bază de date comună statelor membre în care sunt incluși toți antrepozitarii, antrepozitele și operatorii înregistrați, precum și sistemele de alertă prealabilă și verificare ulterioară a mișcării bunurilor accizabile, sisteme prin intermediul cărora se derulează activitățile de cooperare administrativă în domeniu.



II. Directiile de dezvoltare ale comunicării interne și externe

1. Perfecționarea comunicării – semnul modernizării administrației fiscale

Misiunea activității de comunicare desfășurată de ANAF atât în interiorul instituției, cât și în exteriorul acesteia, este să promoveze, în limitele competențelor instituției, conformarea voluntară a cetățenilor la declararea și plata obligațiilor lor fiscale.

Reflectând modernizarea ANAF, dezvoltarea abilităților de comunicare ale instituției urmărește, pentru îndeplinirea misiunii sale, promovarea unei relații de empatie atât cu exteriorul (contribuabilii, mass media, institutii publice si private etc.), cât și cu propriii angajați, premise importante pentru creșterea eficienței activității de administrare fiscală.



Seminar privind mijloacele electronice de plata, în cadrul unui proiect cu Agencia Tributaria din Spania; de la stanga: Daniel Chitoiu, presedinte ANAF, Radu Negrea, presedintele ARB, Stefania Ionita – consilier personal al presedintelui ANAF, Carlos Sanz - expert spaniol

Astfel, Agenția Națională de Administrare Fiscală își propune să fie o administrație apropiată de cetățeni și capabilă să îndeplinească sarcinile care i-au fost stabilite, la nivelul standardelor moderne, europene. Calitatea serviciilor prestate și a comunicării asociate este pârghia esențială care va permite ANAF să obțină gradul de conformare maxim posibil.

În noul context european, recunoașterea instituțională devine un imperativ pentru agenția fiscală din România, care se va confrunta nu doar cu contribuabilul român, ci și cu cel comunitar, iar activitatea instituției

va trebui să se armonizeze cu aceea din spațiul european și să răspundă și așteptărilor Uniunii Europene.



În relația cu angajații, ANAF va menține caracterul participativ al managementului practicat prin crearea Consiliului Consultativ, va dezvolta comunicarea atât pe verticală cât și pe orizontală, promovând cu predilecție dezvoltarea relațiilor interumane.

Concomitent, va fi acordată atenția cuvenită valorizării profesionalismului și inițiativelor salariaților, în paralel cu o mai bună apărare a intereselor acestora, precum și acțiuni de sprijinire a obținerii de către aceștia a respectului social cuvenit.



Atelier de lucru cu experți spanioli, pe tema Comunicarea instituțională



2. Valorile noi adoptate de ANAF în domeniul comunicării

Direcțiile de acțiune în domeniul comunicării instituționale implică îmbunătățirea comunicării externe, crearea unui cadru de dezvoltare și modernizare a comunicării interne, concomitent cu atenția cuvenită comunicării internaționale.

ANAF a adoptat o serie de principii care îi guvernează activitatea în aceste domenii:

- **Veridicitatea** – operarea cu fapte ce corespund realității;
- **Transparența** – instituția tinde să fie o entitate deschisă către publicul său intern și extern, respectarea dreptului omului de a fi informat;
- **Continuitatea** – implică desfășurarea neîntreruptă a comunicării instituționale;
- Caracterul **diferențiat** - abordarea selectivă a metodei/căii de comunicare, precum și diferențierea mesajelor. Astfel, se va ține cont de nevoile de informare ale grupurilor țintă și mesajelor nediferențiate li se vor adăuga mesaje construite în raport cu nevoile de informare ale fiecărui grup-țintă.
- **Coerența** - evitarea informațiilor contradictorii, paralele – în special în comunicarea internă.

Aceste valori trebuie să se regăsească în orice activitate de comunicare pe care A.N.A.F. o desfășoară. Sunt principii care asigură calitatea informațiilor oferite și, în consecință, aceasta va permite administrației fiscale să realizeze obiectivele pe care și le propune, să-și îndeplinească mai bine misiunea.



3. Orientările strategice generale

Directiile mari de dezvoltare ale comunicării instituționale se încadrează în orientările strategice promovate de Strategia pe termen mediu a ANAF.

Aceste direcții de evoluție, care vizează deopotrivă o atitudine mult îmbunătățită față de mediul extern al agentiei și schițarea unei politici de comunicare internă modernă și ținând eficiența.

Obiectivele strategice generale avute în vedere de ANAF în viitor reflectă următoarele direcții de acțiune:

- **Acces multiplu** al contribuabililor la informațiile generate/oferte de ANAF;
- **Instrumentalizarea** adecvata a comunicării, respectiv utilizarea de metode, structuri, indicatori care să măsoare rezultatele: seminarii, sedinte, întâlniri, negocieri, instruiți; conferinta, discursul, prezentarea, evenimentele speciale (aniversarea institutiei, sarbatorile oficiale sau ocazionale, sondaje de opinie); măsurarea rezultatelor;
- Extinderea gamei de **instrumente și îmbunătățirea prezentării activității ANAF**: teleconferințe, buletine informative, broșuri, pliante, albume, raportul de activitate, panoul de anunțuri, foaia volantă etc. ;
- Implementarea nevoii de **finalitate**: stabilirea unui plan pentru comunicare și a obiectivelor aferente;
- **Informatizare** extinsă, atât în relația cu contribuabilii, cât și în activitatea salariaților; accesul tuturor salariaților la intranet și la mesageria electronică;
- Îmbunătățirea **managementului documentelor**, atât pe verticală, cât și pe orizontală
- O relație cu **angajații** superioară calitativ, vizând valorizarea acestora și obținerea adeziunii lor la obiectivele instituției.



III. Politica de comunicare a ANAF - obiectivele strategice pe termen mediu

Analiza-diagnostic întreprinsă cu privire la poziția comunicării instituționale în ANAF, a rezultatelor obținute până în prezent și mai ales a domeniilor insuficient dezvoltate. Astfel, au fost stabilite ariile de activitate care trebuie îmbunătățite.

Aceasta a condus la schițarea unor linii de evoluție și a obiectivelor strategice corespunzătoare pentru cele trei sectoare ale comunicării instituționale – internă, externă și internațională.

II.1. Comunicarea externă

1. Îmbunătățirea educării fiscale a contribuabililor

Pentru o mai bună informare a contribuabililor, A.N.A.F. are în vedere dezvoltarea comunicării cu aceștia, popularizarea obligațiilor și drepturilor acestora fiind, în acest sens, esențială.

Politica de comunicare externă sprijină semnificativ activitățile de prevenire a fraudei fiscale prin creșterea gradului de înțelegere și conștientizare a necesității plății impozitului, cu efect direct asupra creșterii gradului de conformare la declarare și plată.

Deși deficitul de comunicare cu publicul s-a redus considerabil în ultimii ani, este necesară dezvoltarea în continuare a unei comunicări externe explicite și bine ținute, care să informeze corect și să invite, implicit, la civism fiscal.



Mihaela Hutanu, director la Direcția pentru Indrumarea și asistenta contribuabililor, la un seminar de fiscalitate



Linii de acțiune

- Dezvoltarea *Cartei drepturilor și obligațiilor contribuabililor pe timpul desfășurării inspecției fiscale*. Carta este un sprijin pentru contribuabil și un semn de voință și promisiune a administrației fiscale de a-i respecta drepturile democratice, de a spori înțelegerea faptului ca relația cu lucrătorii din administrația fiscală este una de tip nou – o relație de parteneriat – și va contribui la consolidarea percepției pozitive față de administrația fiscală și de intențiile acesteia.
- Difuzarea informațiilor privind legislația fiscală, formularistica fiscală, programele informatice de asistență, întrebări și răspunsuri frecvente prin utilizarea Portalului A.N.A.F. (pagina de asistență).
- Crearea și implementarea în cadrul portalului A.N.A.F. a paginii "*Contul meu*", care să permită contribuabililor să-și verifice situația contului fiscal.
- Dezvoltarea Portalului pentru completarea și transmiterea la distanță a declarațiilor fiscale.
- Generalizarea, în întreaga țară, a asistenței de tip "*tel verde*", linie de contact permanentă care să permită recepționarea acuzațiilor și a cazurilor de suspiciune de corupție
- Extinderea ariei și accesibilității serviciilor oferite electronic, de tipul "*info-chiș-chiurilor*" electronice, atât la nivel central, cât și local, la toate administrațiile fiscale locale.
- Editarea și difuzarea de pliante, broșuri, afișe
- Stabilirea de programe de educare fiscală.

Indicatorii de măsurare a rezultatelor sunt următorii:

- o Numărul de vizitatori ai Portalului A.N.A.F.
- o Numărul de declarații fiscale transmise la distanță.
- o Numărul de titluri de materiale informative tipărite sau afișate pe pagina de internet



2. O mai buna educare fiscală a viitorilor contribuabili

Comunicarea de natura pedagogică pe care s-a propus-o ANAF pentru viitor trebuie să implice o împărțire a publicului pe segmente. Astfel, se vor putea concentra mai bine acțiunile și se va începe cu segmentul celor aflați la o vârstă apropiată de aceea când vor deveni contribuabili.

Este importantă înțelegerea de către aceștia că plata impozitului este o datorie națională și, în acest sens, trebuie evidențiată contrapartida la plata impozitelor – cheltuielile publice, în special cele sociale -, precum și a consecințelor indisciplinii fiscale.

Linii de acțiune

- Organizarea de cursuri de formare formatori în educația fiscală a adolescenților, cu ajutorul Direcției Școala de Finanțe Publice și Vamă, la care să participe angajații interesați
- Încheierea de protocoale de colaborare cu unele licee pe tema civismului fiscal

Indicatori:

- o Număr de seminarii
- o Număr de vizite/lecții în școli
- o Număr de vizite ale elevilor în administrații (nr. de elevi)
- o Număr materiale didactice în colaborare cu școlile
- o Număr chestionare/sondaje, rezultatele acestora
- o Număr de accesări ale portalului educațional
- o Număr de personal didactic format pentru educare fiscală
- o Număr de cursuri (personal format) de formare formatori în educație fiscală



3. Informații fiscale gratuite, de calitate mai bună și la timp

Sunt foarte frecvente cazurile când contribuabilii se adresează structurilor de asistență ale A.N.A.F. pentru probleme practice privind clarificarea legislației fiscale. Comunicarea, având ca subiect legislația fiscală este o componentă esențială a activităților A.N.A.F. ce vizează civismul fiscal, deoarece asigură, la cerere (direct, posta, mail, telefon), explicații pentru mai bună înțelegere, pentru evitarea erorilor în relația cu fiscalul.

Un contribuabil bine informat și la timp este un contribuabil potențial corect.

Linii de acțiune

- Formarea profesională a personalului implicat în această activitate
- Soluționarea în termenul legal a solicitărilor de informații din partea contribuabililor
- Organizarea de campanii de informare
- Crearea unei baze de date cu cele mai frecvente întrebări, ordonate pe tematici, la care contribuabilii să aibă acces
- Dezvoltarea funcțiilor și a capacității Centrului de asistență prin telefon din București

Indicatori

- o Număr mediu de zile/ răspuns la adrese (întrebări) primite
- o Număr de zile de formare/angajat în domeniul asistenței, fiscalității
- o Gradul de soluționare în termenul legal a adreselor
- o Ponderea adreselor de la contribuabili nesoluționate la nivelul A.N.A.F. și retransmise la M.E.F.
- o Ponderea adreselor de la contribuabili soluționate în termenul legal



4. Servicii de comunicare imbunatatite. Imbunătățirea calității informațiilor cu caracter general

Linii de actiune:

- Redactarea și organizarea mai bună a informației pe portalul fiscal. Imbunatatirea și adaptarea permanentă a canalelor de comunicare: portal, call center, materiale scrise, mass-media; broșuri, pliante
- Prezentarea informației – simplă, concisă, clară – determină calitatea acesteia.
- Creșterea transparenței în legătura cu contribuabilii, asigurând în același timp confidențialitatea informațiilor cu caracter personal.
- Elaborarea unei metodologii-cadru de comunicare externă.
- Crearea posibilității de mobilizare rapidă a tuturor eșaloanelor de comunicare ale ANAF
- Mai buna adaptare la pretentiile publicului-receptor
- Ameliorarea calității serviciului nu produce toate efectele sale asupra comportamentului fiscal al contribuabililor, decât dacă acesta este pe deplin perceput de către contribuabili.
- Elaborarea Cartei serviciilor – într-un limbaj clar și simplu, catalogul serviciilor prestate de A.N.A.F., inclusiv telefoane de informare, birouri, pagina web etc.
- Elaborarea de broșuri informative privind serviciile concrete, în special pentru servicii noi.
- Informațiile trebuie să urmărească fidel transmiterea mesajului instituțional
- Creșterea pregătirii profesionale a personalului ce face legatura ANAF- mediu extern
- Creșterea pertinentei informațiilor transmise.

Indicatori:

- o Numar de campanii referitoare la depunerea declaratiilor fiscale sau de informare asupra modificarilor legislative
- o Numar de comunicate in presa scrisa
- o Numar de titluri de materiale informative (broșuri, pliante, ghiduri etc.), tiparite sau afisate pe pagina de Internet
- o Număr de zile de formare/specializare/ 1 angajat in comunicare



Mesajelor nediferențiate li se vor adăuga mesaje construite în raport cu nevoile de informare ale fiecărui grup-țintă, pentru a se realiza o adaptare la specificul și nevoile fiecărei categorii de contribuabili.

În construcția mesajelor se va ține cont de nevoile de informare ale grupurilor țintă. Mesajele se vor elabora pe baza unor studii de specialitate, de aici și importanța sporită ce trebuie acordată metodelor de cercetare a publicului.

5. Creșterea notorietății și îmbunătățirea imaginii A.N.A.F.

Percepția contribuabilului la adresa A.N.A.F. este esențială pentru atitudinea sa față de instituție, pentru modul în care acesta își respecta obligațiile fiscale. De aceea, mai bună cunoaștere și îmbunătățirea reputației administrației fiscale sunt o opțiune importantă în elaborarea politicii noastre de comunicare externă.

Linii de acțiune

- Colaborarea mai bună cu "multiplicatorii de informații": mass media, organisme profesionale, sindicate, patronate, fundații.
- Consultarea mediului de afaceri.
- Sesiuni de comunicare, întâlniri tematice în vederea cunoașterii și aplicării unitare a legislației fiscale; broșuri, pliante pentru transmiterea informațiilor către contribuabili.
 - o Elaborarea unui plan de anchete. Interogarea contribuabililor asupra așteptărilor lor

Indicatori:

- o Ponderea cetățenilor multumiți/care cunosc bine instituția în totalul celor intervievați
- o Număr de lansări publice ale rapoartelor de activitate
- o Gradul de satisfacție al cetățeanului privind tratamentul primit din partea ANAF
- o Așteptările privind serviciile pe care așteaptă să le primească din partea ANAF în vederea mai bune îndepliniri a obligațiilor.
- o Nivelul de cunoaștere a ANAF de către contribuabili



- o Gradul de satisfacție cu privire la un serviciu recent introdus sau cu informațiile incluse pe pagina web a ANAF.

III.2. Comunicarea internă

Activitatea angajaților reprezintă o condiție esențială pentru asigurarea îndeplinirii misiunii ANAF, de aceea preocuparea pentru comunicarea internă este tot mai prezentă în politica managerială a administrației fiscale.

Comunicarea internă cuprinde comunicarea managerială (în mare măsură formală) și comunicarea la nivelul personalului (în mare măsură informală).

Obiectivele urmărite de comunicarea internă sunt atât funcționale, cât și informative (cunoașterea activității instituției, a valorilor acesteia, cultivarea identității instituționale); de asemenea, este asociat și un obiectiv de formare a personalului.

Orientarea majoră a administrației fiscale este atât pentru îmbunătățirea comunicării descendente, de la manageri la salariați, cât și educarea personalului de a folosi mai mult instrumentele de comunicare internă.

1. Crearea cadrului organizatoric necesar îmbunătățirii comunicării interne

Este necesară mai buna organizare a comunicării interne, de aceea va fi creat un cadru adecvat în cadrul unei structuri organizatorice cu preocupări în domeniu. Structura cea mai potrivită este aceea de resurse umane, care va prelua aceste sarcini.

De asemenea, va fi asigurată o mai bună legătură cu personalul și informarea acestuia la un nivel calitativ superior metodelor tradiționale (la care se va renunța parțial și numai treptat), prin extinderea informatizării etc.



Linii de acțiune

- Desemnarea structurii de resurse umane ca fiind responsabilă cu comunicarea internă și stabilirea responsabilităților acesteia în acest sens.
- Desemnarea unui corespondent însărcinat cu comunicarea internă la nivelul structurilor teritoriale

Indicatori

- o Număr de ore de pregătire în comunicare internă/salarit desemnat cu această activitate

2. Informarea angajaților cu privire la realizările instituției și la obiectivele strategice

Așa cum un contribuabil mai bine informat este util administrației fiscale pentru succesul misiunii sale, tot așa și calitatea profesională a angajaților, gradul lor de cunoaștere a instituției, a mediului în care lucrează, a Țelurilor organizației din care fac parte constituie o premisă importantă pentru creșterea eficienței activităților de administrare fiscală. În acest sens, ANAF face eforturi de comunicare adecvată, dezvoltând metode și instrumente moderne, mai bine Țintite și mai convigătoare.

Ideea de bază a acestui obiectiv este că toți salariații sunt importanți pentru ANAF, pentru că toți fac parte din aceeași echipă care face eforturi pentru atingerea obiectivelor organizației și reușita depinde de fiecare dintre ei. Cunoașterea obiectivelor instituției de către salariați va face ca aceștia să se simtă mai angajați în realizarea lor.

Linii de acțiune

- Dezvoltarea comunicării asociate obiectivelor strategice, strategiei, planului anual de performanță
- Perfectionarea managerilor în ce privește comunicarea și mecanismele de receptare și de transmitere a informațiilor în cadrul ANAF
- Elaborarea unui Ghid de comunicare internă (mijloace, tehnici de comunicare internă)
- Accesul îmbunătățit la informațiile de specialitate prin intranet



- Seminarii anuale cu toți salariații, 1. cu ocazia lansării strategiei și 2. analizarea realizării obiectivelor strategice, a indicatorilor de performanță
- Transmiterea on-line a Strategiei, raportului anual de performanță
- Pregătirea managerilor în domeniul comunicării interne

Indicatori

- o Numărul salariaților cu acces la intranet, ca pondere în totalul personalului
- o Număr de accesări intranet/angajat

3. Adeziune crescută a salariaților față de instituție

Angajații trebuie să se simtă acceptați, respectați; trebuie încurajată munca în echipă; recunoașterea și motivarea muncii lor. Toate acestea au un impact semnificativ asupra respectului social de care trebuie să se bucure salariații ANAF.

Este necesară crearea unei culturi organizaționale, deschisă și onestă, care să conducă la spargerea tiparelor și inerțiilor ale legăturilor interumane existente în prezent ANAF, îmbunătățirea atitudinii față de schimbare.

Angajații sunt ambasadorii fideli, credibili și pozitivi ai ANAF

rigide în

Linii de acțiune

- **Cresterea sentimentului de apartenență și de satisfacție** a angajaților în cadrul instituției prin responsabilizare, valorificare profesională și recunoașterea importanței fiecăruia în cadrul echipei; promovarea valorilor comune
- Adoptarea Statutului personalului din Agenția Națională de Administrare Fiscală
- Accesul larg la informație
- Dezvoltarea unei culturi referitoare la schimbare și a capacității de implicare
- Punerea în valoare a inițiativelor personalului

Informarea angajaților cu privire la realizările de ansamblu, obiective, (planul de performanță); cunoașterea instituției (misiune, organizare);

Indicatori:



- o Buletin lunar intern
- o Numar de cititori ai buletinului
- o Sondaje de opinie
- o Chestionare- rezultate
- o Cursuri de comunicare pentru angajati
- o Numar de intruniri cu intreaga echipa
- o Numar de întâlniri informale cu salariatii

3. O mai bună legătură cu structurile teritoriale

Politica ANAF de punere in operă a liniilor de acțiune strategice pe termen mediu și realizarea obiectivelor de plan se sprijină în mod



Expertii romani si spanioli, intr-o vizita de lucru la AFP- Vascau, impreuna cu gazdele lor

esențial pe activitatea structurilor sale teritoriale (de la DGFP-urile de la nivelul județelor, până la AFP-urile din comune), pe efortul personalului care lucrează aici.

De aceea, preocuparea de a îmbunătăți legătura cu structurile din teritoriu este un obiectiv strategic deosebit de important pentru administrația fiscală, condiție fără de care creșterea eficienței și mai buna îndeplinirii a misiunii sale nu se pot realiza.

Linii de acțiune

- Îmbunătățirea canalelor și procedeele de comunicare, atât cele tradiționale cât și, mai ales, cele moderne și punerea in valoare a inițiativelor locale

Indicatori:

- o Materiale de popularizare transmise în teritoriu
- o Seminarii/instructaje comune
- o Numar de intalniri cu ocazii speciale: aniversarea institutiei, lansarea Planului de performanta, analize.
- o Evidentierea contributiei acestora la indeplinirea obiectivelor strategice



- o Dezvoltarea comunicării indirecte: mail-uri, telefoane

III.3. Comunicarea internațională

Activitatea de comunicare internațională desfășurată de ANAF în relația cu instituții omoloage din străinătate, în special din Uniunea Europeană, precum și cu alte organisme și organizații internaționale este o premisă importantă pentru rezultatele bune țintite de administrația fiscală românească în întreaga sa activitate, sub toate aspectele.

Relația cu administrații de referință din Europa (Spania, Franța, Olanda), este o premisă importantă pentru modernizarea ANAF.



O unitate fiscală din Spania

În cadrul proiectelor de twinning, administrația fiscală românească a primit nu numai consultanță și finanțare pentru consolidarea reformei și modernizarea agenției, dar vizitele în administrații din străinătate, precum și atelierelor de lucru susținute de experții străini cu personalul ANAF (din aparatul central și din teritoriu) au fost instrumente importante prin care au fost infuzate prețioase experiențe din domeniu.

Reforma amplă operată de A.N.A.F. este în mare măsură rezultatul cooperării strânse cu administrații fiscale de succes din Uniunea Europeană. Modelele preluate din alte țări și puse în practică în administrația fiscală românească cu ajutorul asistențelor asigurate prin proiectele de twinning, au contribuit la profunda schimbare a instituției.



De asemenea, cunoașterea unor instituții străine omoloage a permis luarea unor decizii în ce privește opțiunile de politică pentru anii următori.



Seminariile organizate cu ocazia proiectelor PHARE au avut o deschidere foarte largă, o tematică variată și utilitatea acestora pentru angajații din administrația fiscală a fost foarte mare.



De asemenea, prin aceste legături, administrația fiscală românească se face cunoscută și apreciată.

Eforturile ample desfășurate și rezultatele obținute sunt făcute publice cu toate ocaziile în care angajații fiscali intra în legătură cu omologii lor din străinătate.

Atelier de lucru la Sibiu, pe tema Strategie și planificare anuală
În prezidiu, de la stânga la dreapta: Ignacio Morales, expert spaniol, Grigore Popescu, director DGFP Sibiu, Stefania Ionita, consilier al președintelui, Constantin Mihail- director DGPSMRCB.

De exemplu, Strategia ANAF pe termen mediu a fost tradusă în limba engleză și popularizată cu ocazia unor delegații făcute în străinătate sau cu

ocazia vizitelor primite de ANAF din partea instituțiilor europene.

Comunicarea cu țările din UE are și un important aspect practic: informarea reciprocă permite o mai bună și timpurie depistare a cazurilor de fraudă intracomunitară.



Obiectivele strategice ale comunicării internaționale

1. Îmbunătățirea percepției externe cu privire la administrația fiscală românească

Reforma amplă operată de ANAF, realizările bune obținute în acești ani, sunt informații care, făcute cunoscute și în alte țări, pot contribui esențial la notorietatea instituției și, în consecință, la o îmbunătățire a colaborării cu instituții omoloage din străinătate.

Linii de acțiune

- Popularizarea realizărilor ANAF, a Strategiei pe termen mediu.
- Înființarea unui Centru de excelență pe teme de fiscalitate.

2. Stimularea schimbului de experiență cu administrații fiscale de referință din UE

Cunoașterea experienței altor țări, în special a celor care au administrații fiscale de referință, contribuie la aducerea în cadrul administrației fiscale românești a modelelor de lucru, de organizare, de decizie folosite în aceste țări, cresc eficiența activității de administrare a veniturilor bugetare, dinamizează și fiabilizează schimbarea în ansamblu.

Linii de acțiune

- Solicitarea unor proiecte de asistență, participări la seminarii comune.
- Organizarea de ateliere de lucru în comun cu experți străini.

3. O comunicare mai bună în vederea combaterii fraudei intracomunitare, în special a fraudei la TVA.

După aderarea României la U.E., rolul comunicării internaționale, în special cu țările membre, a căpătat o importanță specială cu atât mai mult cu cât Comisia europeană solicită din partea statelor membre ale U.E. o aplicare mai bine ținută și mai bine coordonată a regulilor antifraudă.



Una din marile probleme ale fraudei intracomunitare este fraudă carusel – la TVA – care consta în cumpărarea fără taxe a unui produs dintr-o țară din afara UE, pentru a-l revinde ulterior în propria țară prin adăugarea de TVA, schema repetându-se de mai multe ori. Deși valorile nu sunt întotdeauna foarte mari, aceste cazuri sunt foarte frecvente și prin urmare, sumele totale manevrate ajung la niveluri uriașe.

Linii de acțiune

- Creșterea vitezei și preciziei transmiterii de informații fiscale de la un stat la altul (evoluție pentru care Comisia Europeană insistă).
- Dotarea autorității fiscale cu instrumente mai moderne și mai eficiente împotriva fraudei fiscale, în special a fraudei carusel.

*
* *

Comunicarea internă, externă și internațională sunt verigi ale aceluiași lanț. Armonizarea lor este o condiție a succesului comunicării, exprimă eficiența efortului comunicațional și se reflectă în buna îndeplinire a misiunii ANAF de colectare a veniturilor bugetare. În același timp, incoerența la unul din cele trei niveluri poate prejudicia substanțial imaginea instituțională, de aceea există o preocupare permanent îndreptată asupra celor trei direcții de dezvoltare a comunicării, chiar dacă, conjunctural, atenția acordată unei forme sau alteia poate să fie diferită.

Comunicarea este o activitate dificilă și sensibilă pentru că, pe de o parte, ANAF trebuie să înțeleagă că nu e ușor să schimbe comportamente și percepții deseori negative la adresa fiscoi și că efortul care trebuie făcut este unul de durată. Acesta trebuie să se realizeze nu numai din punct de vedere material ci și, mai ales, din punct de vedere al comportamentului în relația cu contribuabilul, de înțelegere a faptului că, prin serviciile oferite, A.N.A.F. modelează, în mare măsură, atitudinea cetățeanului cu care colaborează, de înțelegere a faptului că nu costă nimic să fii politicos, prevenitor și, mai ales, corect.



Pe de altă parte, pe măsura ce contribuabilii sunt mai bine asistați și mai bine informați, se așteaptă din partea lor o mai bună acceptare a reglementărilor fiscale. Este, de fapt, condiția de bază pentru o activitate de administrare fiscală de succes.

