



MINISTERUL FINANTELOR PUBLICE
AGENTIA NATIONALA DE ADMINISTRARE FISCALA

Carta de management a ANAF

De la 1 ianuarie 2004, activitățile fiscale realizate de Ministerul Finanțelor Publice au fost regrupate în cadrul unei entități unice, subordonate Ministerului: Agenția Națională de Administrare Fiscală.

Ce este ANAF ?

Această reorganizare se înscrie în demersul de reformă a statului angajat de guvernul român și care presupune modernizarea administrațiilor sale.

Înființarea ANAF urmărește asigurarea unei mai bune colectări a veniturilor statului: impozite, taxe, contribuții sociale. Trebuie să permită o mai bună adaptare a modurilor de funcționare a administrației fiscale la societatea românească și la evoluția acesteia, într-un cadru național și internațional.

Acest lucru presupune un management modern și eficace atât al sarcinilor zilnice cât și al noilor reforme ce urmează a fi implementate.

Prezenta carte stabilește cadrul în care fiecare manager din administrația fiscală, la orice nivel, trebuie și se angajează să-și înscrie acțiunea managerială.

Scopul cartei

Carta de management se adresează tuturor persoanelor care ocupa funcții de conducere, la toate nivelurile.

**Cui i se adresează
carta**

Obiectivele managementului ANAF

Guvernul român are printre obiectivele programului său economic dezvoltarea unei administrații fiscale eficiente, informatizate, la standarde europene.

Astfel, ANAF adoptă un mod de management pe obiective bazat pe responsabilizare, definirea priorităților și controlul ulterior al îndeplinirii sarcinilor.

Implementarea unei metode de management ce vizează performanța, pentru o administrație mai eficientă

ANAF optează pentru trecerea de la o cultură de analiză a activității bazată pe raportarea realizărilor, la o cultură de evaluare a performanței, bazată pe o analiză a îndeplinirii obiectivelor stabilite (planificate). Acest demers de conducere pe obiective se înscrie într-o logică a performanței. Performanța se evaluează prin îmbunătățirea situației existente și creșterea calității și a randamentului activităților.

O administrație mai eficientă în activitatea curentă

Stăpânirea managementului schimbării

ANAF trebuie să facă față unor mari provocări în următorii ani, ceea ce va genera importante mutații atât în organizarea sa, cât și în modul sau de funcționare. Implementarea unor reforme necesită o gestionare eficientă a schimbărilor, ceea ce implică un management eficace al acestora.

Implementarea eficientă a reformei

Dezvoltarea unui management participativ

Reforma strategiei manageriale a ANAF se bazează pe implicarea tuturor structurilor organizaționale atât la nivel central, cât și la nivel teritorial. Necesitatea unui angajament puternic al tuturor persoanelor cu funcții de conducere și a întregului personal determină ANAF să dezvolte un management participativ, care permite o adeziune a funcționarilor la schimbări.

Adeziunea funcționarilor la evoluțiile care au loc

Angajamentele referitoare la managementul ANAF

ANAF se angajează să implementeze următoarele principii :

Raționalizarea și stabilizarea organizării

ANAF implementează un dispozitiv de organizare în sprijinul politicii sale manageriale, adaptându-și structurile centrale și teritoriale. Definește clar rolul fiecărei direcții specializate din aparatul propriu în cadrul acestui dispozitiv, atât pe plan ierarhic, cât și în privința procedurilor.

Adaptarea structurilor

O mai bună implicare a managerilor de la toate nivelurile

ANAF va stabili o strategie proprie pe termen mediu, asociindu-și cadrele la elaborarea acesteia. Strategia se va difuza și se va explica tuturor managerilor, pentru ca aceștia să o înțeleagă și să îi dea un sens. Managerii vor fi releele prin care reforma se va împărtăși întregului personal.

O mai mare participare a cadrelor

Stabilirea unui plan anual de obiective al ANAF

Planul anual de obiective al ANAF, care transpune strategia Agenției pe termen mediu, este elaborat la începutul fiecărui an. Este transpus la nivelul inferior, fiecărui manager. Li se comunică responsabililor cu implementarea, cel târziu la 31 martie în fiecare an. Direcțiile specializate din ANAF le vor aduce un adevărat sprijin structurilor teritoriale pentru a-l implementa.

Un plan anual de obiective

Dezvoltarea și furnizarea unor instrumente de management adaptate noii politici manageriale

ANAF dezvoltă instrumentele de management utile pentru implementarea politicii sale manageriale în parteneriat cu cadrele. Astfel se asigură de relevanța acestora în raport cu necesitățile. Le va actualiza ori de câte ori va fi necesar.

Instrumentele de management

Constituie instrumente esențiale :

- tablou de bord : realizat în fiecare trimestriu, cuprinde indicatorii de performanță relevanți, precum și elementele statistice considerate importante

Tabloul de bord

- delegarea de competență și de autoritate, pentru o mai bună repartizare a sarcinilor și o responsabilizare mai mare a tuturor

Delegarea

- controlul de gestiune, pentru o fiabilizare a rezultatelor, un ajutor pentru analiza rezultatelor și luarea de decizii

Controlul de gestiune

- comunicare internă în vederea unei angajări mai bune a tuturor funcționarilor în acțiunile organizației.

Comunicarea

Le dă marje de manevră managerilor pentru a le permite să-și adapteze acțiunea de zi cu zi la constrângerile pe care le întâlnesc

Marjele de manevră

pentru realizarea scopului final.

Pregătirea tuturor cadrelor sale în domeniul managementului

Cadrele din ANAF vor beneficia de o actualizare a cunoștințelor și competenței lor manageriale, adaptate realității caracteristicilor și constrângerilor exercitării misiunilor lor în cadrul ANAF. În acest scop, ANAF va dezvolta un dispozitiv de pregătire profesională internă.

Pregătirea internă pentru management

Mijloacele de implementare a managementului

- Organizarea la nivelul fiecărui județ a unei structuri responsabile cu managementul.
- Elaborarea unui ghid al managerului din ANAF și difuzarea acestuia către toți managerii din ANAF. Orice persoana promovată ca manager în ANAF va primi un exemplar.
- Implementarea unei truse de lucru „indicatori”.
- Punerea la dispoziție a instrumentelor de conducere standardizate (tablou de bord, dosare de situație...)
- Explicarea de către fiecare manager de nivel județean a rezultatelor sale și propunerea unor noi obiective în cadrul unei ședințe anuale cu conducerea ANAF (președinte și/sau vicepreședinți)
- Transmiterea trimestrială, de către structura din ANAF însărcinată cu planificarea, în fiecare unitate județeană, a tabloului de bord național completat cu rezultatele fiecărui județ.
- Pregătirea a 43 de manageri din ANAF în calitate de instructori în materie de management.
- Pregătirea tuturor managerilor din ANAF în domeniul managementului.
- Organizarea unor seminarii pentru manageri.

Un compartiment în fiecare județ

Ghidul managerului

Trusa de lucru „indicatori”

Tabloul de bord

Ședința de armonizare

Informarea trimestrială

Pregătirea unor instructori pentru management

Seminarii