

Documentul Băncii Mondiale

PENTRU UZ OFICIAL

Raport Nr: 74927-RO

DOCUMENT PENTRU EVALUAREA PROIECTULUI

PRIVIND PROPUNEREA DE ACORDARE A UNUI

ÎMPRUMUT PENTRU ROMÂNIA

ÎN VALOARE DE 70 MILIOANE EUR

(ECHIVALENT 91.8 MILIOANE USD)

DESTINAT

PROIECTULUI DE MODERNIZARE A ADMINISTRAȚIEI FISCALE

{19 martie 2013}

(Data finală: Aprobare CD a pachetului board-ului final)

**Serviciul pentru Reducerea Sărăciei și Management Economic
Regiunea Europa și Asia Centrală**

Acest document are un circuit de distribuire restricționat și va putea fi utilizat de beneficiari doar pentru îndeplinirea sarcinilor oficiale de lucru. Conținutul acestui document nu poate fi dezvăluit fără consimțământul Băncii Mondiale.

ECHIVALENȚI MONETARI
(Curs de schimb începând din 24 ianuarie 2013)

Unitate valutară = Euro (EUR)
US\$ 1 = 0.75 EUR
EUR 1 = 1.33 US\$

ANUL FISCAL
1 ianuarie – 31 decembrie

PRESCURTĂRI ȘI ACRONIME

ACL	Audit Command Language
BPR	Business Process Reengineering – Reproiectarea proceselor de business
ERMF	Evaluarea Națională a Răspunderii Managementului Financiar
IP	Impozitul pe Profit
EMS	Echipa pentru Managementul Schimbării
CNP	Comisia Națională de Prognoză
COTS	Customized off the shelf - Customizat gata de utilizare
SPT - RP	Strategia Parteneriatului de Țară – Raport de Progres
SCC	Selecție pe baza Calificării Consultanților
CD	Contractare Directă
DPL - DDO	Împrumut pentru Politici de Dezvoltare cu Opțiune de Tragere Amânată
ECDL	Permisul European de Utilizare a Computerului
PDE	Procedura de Deficit Excesiv
UE	Uniunea Europeană
SBF	Selecție cu buget fix
MF	Management Financiar
PIB	Produsul Intern Brut
GVR	Guvernul României
RU	Resurse Umane
MRU	Managementul Resurselor Umane
BIRD	Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare
CI	Procedura de selecție a Consultanților Individuali
PCI	Procedură Competitivă Internațională

...Continuare

Vice Președinte	: Philippe H. Le Houerou
Director de țară	: Mamta Murthi
Director de țară	: Francois Rantrua
Director de sector	: Yvonne Tsikata
Manager de sector	: William E. Dorotinsky/Roumeen Islam
Lideri echipă de lucru	: C. Bernard Myers

RFI	Raport Final de Implementare
TIC	Tehnologia Informației și Comunicării
ADI	Asociația pentru Dezvoltare Internațională
RFI	Raport Financiar Intermediar
FMI	Fondul Monetar Internațional
SIABV	Sistemul Integrat de Administrare a Veniturilor
RIR	Rata Internă a Rentabilității
SI	Sistemul Informatic
RPI	Raport de Progres al Implementării
SCR	Selecția Costului cel mai Redus
DMC	Direcția Mari Contribuabili
M&E	Monitorizare și Evaluare
SMI	Sistemul de Management Informatic
MFP	Ministerul Finanțelor Publice
N/A	Nu se aplică
ANAF	Agenția Națională de Administrare Fiscală
BNR	Banca Națională a României
PNC	Procedura Națională Competitivă de Achiziție
VPN	Valoare Prezintă Netă
IBD	Index Bugetar Deschis
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
EAP	Echipa de Administrare a Proiectului
ODP	Obiectiv de Dezvoltare a Proiectului
MPF	Management Financiar Public
SFP	Situațiile Financiare ale Proiectului
CIP	Comitetul de Implementare a Proiectului
PIP	Planul de Implementare a Proiectului
IS	Impozitul pe Salariu
UMP	Unitatea de Management a Proiectului
MOP	Manual Operațional al Proiectului
PA	Plan de Achiziție
PPIBL	Împrumutul Sectorial Public pentru Construcția Instituțiilor
SC	Selecția pe baza Calității
SCC	Selecția pe baza Calității și Costurilor
RAMP	Revenue Administration Modernization Project - Proiectul de Modernizare a Administrației Fiscale
RAMP	Proiectul de Reformă a Administrației Fiscale
SAV	Sistemul de Administrare a Veniturilor
DSA	Documentație Standard de Achiziție
CS	Contribuție Socială
PDS	Plan de Dezvoltare Strategică
ÎSI	Împrumut Specific de Investiții
DC	Decont de Cheltuieli
SSU	Selectie Sursă Unică
AT	Asistență Tehnică
LE	Lider Echipă
TVA	Taxa pe Valoarea Adăugată

Pagină albă.

ROMÂNIA
România Proiect de Modernizare a Administrației Fiscale (P130202)

TABLA DE MATERII

FIȘA PROIECTULUI.....	iii
I. CONTEXT STRATEGIC.....	1
A. Context de țară	1
B. Context Sectorial și Instituțional.....	3
C. Obiective de nivel superior la care proiectul își aduce contribuția	7
II. OBIECTIVELE DE DEZVOLTARE ALE PROIECTULUI.....	7
A. ODP.....	7
B. Beneficiarii Proiectului	7
C. Indicatori de rezultat pentru nivelul ODP	8
III. DESCRIEREA PROIECTULUI.....	9
A. Componentele Proiectului.....	9
B. Finanțarea Proiectului	13
1. Instrumentul de împrumut	13
2. Costul Proiectului și Finanțarea	13
B. Lecțiile învățate și integrate în conceptul proiectului	15
IV. IMPLEMENTARE	16
A. Aranjamente instituționale și de implementare.....	16
B. Monitorizarea și Evaluarea Rezultatelor.....	18
C. Sustenabilitate	19
V. PRINCIPALELE RISCURI ȘI MĂSURI DE DIMINUARE A RISCURILOR.....	22
A. Calificative de risc - Rezumat.....	22
B. Explicații privind calificativul de risc global.....	22
VI. REZUMATUL EVALUĂRII	23
A. Analize economice și financiare	23
B. Tehnic	24
C. Management Financiar.....	26
D. Achiziții.....	26
E. Social (inclusiv elemente de siguranță)	26
F. Mediu (inclusiv elemente de siguranță).....	27
G. Alte politici de siguranță.....	27
Anexa 1: Cadrul Rezultatelor și Monitorizarea	28

Anexa 2: Descrierea Detaliată a Proiectului	32
Anexa 3: Aranjamente de implementare.....	55
Anexa 4: Cadrul Operațional pentru Evaluarea Riscurilor (CER).....	71
Anexa 5: Plan Suport al Implementării.....	78
Anexa 6: Analiza Economică și Financiară	85
Anexa 7: Plan de Achiziții - Proiect	90
Anexa 8: Privire asupra României	94
 HARTA.....	 97

Tabele, Figuri, Casete

Tabelul 1: Selectarea Indicatorilor Economici	2
Tabelul 2: Cotele de impozitare legale și implicate la TVA și contribuțiile sociale, în 2011	4
Tabelul 3: Matricea Proiectului	11
Tabelul 4: Costul Proiectului și Finanțarea.....	13
Tabelul 5: Categoriile de cheltuieli eligibile.....	14
Tabelul 6: Beneficii economice ale RAMP	24
 Figura 1: Povara conformării: Numărul impozitelor în plată, 2012	3
Figura 2: Aranjamente instituționale și de implementare	58
Figura 3: Mecanisme de administrare a proiectului	59
 Caseta 1: Raport FMI 2011 – Menținerea Ritmului Reformelor	6

FIȘA PROIECTULUI

România

Administrația Fiscală: Proiect de Modernizare (P130202)

DOCUMENT PENTRU EVALUAREA PROIECTULUI

EUROPA ȘI ASIA CENTRALĂ

ECSP4

Raport Nr.: PAD270

Informații de bază			
ID Proiect P130202	Instrument de împrumut Împrumut Specific pentru Investiții	Categorie EA C – Nu e necesar	Lider Echipă C. Bernard Myers
Data Demarării Proiectului 07 Mai 2013		Data Finalizării Proiectului 30-Septembrie-2018	
Data Preconizată a Intrării în Vigoare 01 oct. 2013		Data Preconizată de închidere 31-Martie-2019	
IFC Comun Nr.			
Manager Sector Roumeen Islam	Director Sector Yvonne M. Tsikata	Director Țară Mamta Murthi	Vice Președinte Regional Philippe H. Le Houerou
Împrumutatul: România			
Agenția Repsonsabilă: Agenția Națională de Administrare Fiscală (ANAF)			
Contact:	Octavian Deaconu	Titlu:	Secretar General
Telephone	+40-21-319-9720	Email:	octavian.deaconu@mfinante.ro
Nu.:			
Date Financiare ale Proiectului (M\$SUA)			
☒ Împru mut	☐ Fonduri neramburs abile	☐ Altele	
☐ Credit	☐ Garanție		
Pentru Împrumuturi/Credite/Altele			
Costul Total al Proiectului 92,05 (M\$SUA):			
Finanțare Totală din partea 91,83 Băncii (M\$SUA):			

Sursa Finanțării					Valoarea (M\$SUA)				
Împrumutat					0,22				
Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare					91,83				
Total					92,05				
Estimare Trageri (în milioane dolari SUA)									
Anul Fiscalr	2014	2015	2016	2017	2018	2019	0000	0000	0000
Anual	6,91	12,85	21,62	24,91	26,80	0,00	0,00	0,00	0,00
Cumulat	6,91	19,76	41,38	66,29	93,09	93,09	0,00	0,00	0,00
Obiectivul/Obiectivele de Dezvoltare ale Proiectului									
Obiectivele de dezvoltare ale proiectului sunt (i) creșterea eficacității și eficienței colectării impozitelor și contribuțiilor sociale; (ii) îmbunătățirea conformării fiscale; și and (iii) reducerea poverii de conformare a contribuabililor.									
Componente									
Denumirea componentelor						Cost (milioane USD)			
Dezvoltare instituțională						9,13			
Creșterea eficacității și eficienței operaționale						76,74			
Asistența contribuabililor și comunicări corporative						3,88			
Coordonarea și managementul proiectului						3,35			
Conformare									
Politica									
Se îndepartează proiectul de CAS sub aspectul conținutului sau sub alte specte semnificative?							Da []	Nu [X]	
Necesită proiectul derogări de la politicile Băncii?							Da []	Nu [X]	
Au fost aceste derogări aprobate de conducerea Băncii?							Da []	Nu []	
S-a solicitat Board-ului vreo derogare de la politicile existente?							Da []	Nu [X]	
În ce măsură îndeplinește proiectul criteriile regionale privind pregătirea în vederea implementării?							Da [X]	Nu []	
Politici de siguranță generate de Proiect							Da	Nu	
Evaluare de mediu OP/BP 4.01								X	
Habitat naturale OP/BP 4.04								X	
Păduri OP/BP 4.36								X	
Gestionarea dăunătorilor OP 4.09								X	

Resurse culturale fizice OP/BP 4.11			X
Populații indigene OP/BP 4.10			X
Relocarea involuntară OP/BP 4.12			X
Siguranța digurilor OP/BP 4.37			X
Proiecte privind apele internaționale OP/BP 7.50			X
Proiecte în zone aflate în dispută OP/BP 7.60			X
Acorduri legale			
Denumirea	Recurența	Termenul limită	Frevența
- Implementarea PIP și MOP - Transmiterea rapoartelor de progres - Analiza intermediară - Menținerea Consiliului de Coordonare, Panelului Tehnic Consultativ, CIP, UMP și Echipelor de implementare			
Descrierea acordului			
Condiții			
Denumirea		Tipul	
Descrierea Condiției			
Alcătuirea Echipei			
Personalul Băncii			
Numele	Poziția	Specializarea	Serviciul
Stella Ilieva	Economist Principal	Economist Principal	ECSP2
Virginia S. Yates	Asistent de program	Asistent de program	ECSP4
Bogdan Constantin Constantinescu	Specialist Principal Gestiune Financiară	Specialist Principal Gestiune Financiară	ECSO3
C. Bernard Myers	Specialist Principal Mgmt. Sect. Public Sr	Lider Echipă	ECSP4
Valeria Nikolaeva	Specialist Achiziții	Analist Achiziții	ECSO2
Yoko Kagawa	Ofițer Operații	Ofițer Operații	ECSP4
Andreea Silvia Florescu	Temporar	Temporar	ECSPE
Personalul din afara Băncii			

Numele	Poziția	Telefon Birou	Orașul		
Carlos Ferreira	Consultant Administrația Fiscală	202-966-7426	Washington, D.C.		
William Hebb	Consultant IT	770-485-0878	Woodstock, GA		
Maureen Kidd	Consultant Asistența Contribuabilului	613-859-5108	Ottawa, Canada		
Amplasare					
Țara	Divizia Administrativă 1	Amplasare	Plan	Realizat	Observații
Date Instituționale					
Board de Sector					
Guvernanța Sectorului Public					
Sectoare / Schimbare climatică					
Sector (Maxim 5 și total % trebuie să reprezinte 100)					
Sector major	Sector	%	Adaptare co-beneficii %	Reducere co-beneficii %	
Administrație Publică, Drept, Justiție	Administrația guvernamentală centrală	100			
Total		100			
☒ Certific faptul că nu există informații privind co-beneficiile de adaptare și combatere a schimbărilor climatice aplicabile în acest proiect.					
Teme					
Teme (Maxim 5 și total % trebuie să reprezinte 100)					
Tema majoră	Tema	%			
Guvernanța sectorului public	Politici și Administrare Fiscală	70			
Guvernanța sectorului public	Cheltuieli publice, management financiar și achiziții	30			
Total		100			

I. CONTEXT STRATEGIC

A. Context de țară

1. **Venitul per capita a crescut în România, însă țara continuă să se confrunte cu provocări importante pentru îmbunătățirea nivelului acestuia.** În ultimul deceniu, în România a fost implementată o agendă cuprinzătoare de reforme având menirea de a crește veniturile dar și de a îmbunătăți standardul de bunăstare, ancorate pe integrarea în Uniunea Europeană. În ianuarie 2007 țara a aderat la Uniunea Europeană. Reformele structurale și interesul crescut al investitorilor au ajutat la accelerarea creșterii economice și îmbunătățirea standardului de viață. Venitul per capita (măsurat ca paritatea puterii de cumpărare) a crescut de la 26 la sută din media UE în anul 2000 la 47 la sută în 2008. Totuși, există încă provocări semnificative în calea îmbunătățirii productivității, îndeosebi în ceea ce privește capacitatea instituțională. Există un acord larg în comunitatea internațională privind faptul că investițiile în principalele instituții ale statului (inclusiv și nu numai administrația fiscală) constituie o condiție prealabilă importantă pentru continuarea convergenței cu nivelurile de venit din Uniunea Europeană.

2. **Țara a fost afectată de criza economică internațională.** Convergența a încetinit iar criza a forțat modificări în strategia de reformă și creștere în România. Deși creșterea PIB a fost de 2,5 la sută în 2011, se estimează că aceasta a fost constantă anul trecut, iar perspectiva pentru anul acesta este doar ușor îmbunătățită. Deficitul fiscal a crescut la 7.3 la sută din PIB în 2009, mai cu seamă ca urmare a efectului crizei financiare și economice mondiale, însă autoritățile au implementat un puternic program de consolidare fiscală care a readus deficitul fiscal sub control, astfel încât până în 2011 acesta s-a redus la 4,1 la sută din PIB. În anul 2012, deficitul fiscal a continuat să scadă și se estimează că s-a situat foarte aproape de nivelul de 2,4 la sută din PIB. Este de remarcat faptul că veniturile fiscale s-au menținut la aproximativ 27 la sută din PIB pe perioada crizei (28 la sută din PIB în anul 2012). Desigur, programul de consolidare fiscală include măsuri legate de veniturile fiscale, cum ar fi de exemplu creșterea cotei de TVA la 24 la sută la majoritatea bunurilor și serviciilor. În anul 2012, colectarea contribuțiilor de asigurări sociale a fost preluată de autoritatea care gestionează veniturile de la fondul social. Dar ajustarea s-a efectuat prin reduceri de cheltuieli, îndeosebi cheltuieli recurente, printr-o înghețare a salariilor în sectorul public (concomitent cu restricționarea angajărilor) și a pensiilor.

3. **Modernizarea administrării veniturilor este o componentă importantă a programului de reforme economice în România.** În ciuda eforturilor recente de ajustare fiscală și externă, mediul extern european și creșterea lentă în România vor continua să constituie un risc pentru stabilitatea economică. Prin urmare, politica fiscală va continua să joace un rol important în ancorarea așteptărilor investitorilor și pentru asigurarea unui fundament al creșterii în viitor. Dat fiind spațiul limitat pentru noi cheltuieli (altele decât cele care pot fi finanțate din fonduri structurale), există un interes major legat de îmbunătățirea eficienței și eficacității

colectării veniturilor. O componentă importantă este aici reducerea poverii totale a procedurilor guvernamentale asupra conformării fiscale. Prin urmare, guvernul s-a angajat să modernizeze în continuare administrarea veniturilor, angajament luat în cadrul acordurilor financiare preventive încheiate cu FMI și UE (în valoare de EUR 2,7 miliarde) dar și în contextul împrumutului complementar DPL-DDO acordat de Bancă (în valoare de EUR 1 miliard). A fost de asemenea aprobat un buget prudential pentru anul 2013, care presupune menținerea cotei veniturilor fiscale în PIB, pe fondul prioritizării cheltuielilor de capital finanțate din fonduri UE față de cele care necesită finanțare de la bugetul statului.

4. Modernizarea administrației fiscale dispune de un sprijin politic larg din partea diverselor partide politice și guverne. Acest lucru este important deoarece eforturile anterioare de implementare a unei reforme cuprinzătoare s-a împiedicat de lipsa consensului politic. În perioada 2005-2006, Banca a răspuns unei solicitări din partea Primului Ministru de a pregăti un proiect multi-anual de modernizare (Proiect de modernizare a administrației fiscale - RAMP). Principala motivație a reformei administrației veniturilor la momentul respectiv era aderarea la Uniunea Europeană. Negocierea documentelor proiectului (PAD și Acordul de împrumut) s-a făcut până în iulie 2006, însă negocierile nu s-au finalizat datorită lipsei unui acord între principalii actori implicați cu privire la condițiile proiectului. Deși procesul de îmbunătățire a administrației veniturilor a continuat după 2006, Agenția Națională de Administrare Fiscală (ANAF) a solicitat la finele anului 2011 pregătirea unui proiect actualizat din partea Băncii. Guvernul acordă importanță faptului de a avea o administrație fiscală eficientă care să încurajeze conformarea voluntară și să abordeze problema evaziunii fiscale într-o manieră mai profesionistă și cu ajutorul tehnologiei disponibile. Pregătirea proiectului de față a început în perioada unui guvern anterior, iar acum proiectul este sprijinit de noul guvern.

Tabelul 1: Selecție de Indicatori Economici

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Output and Prices				Annual percentage change						
GDP growth	7.9%	5.0%	7.5%	6.6%	6.6%	-5.7%	-1.8%	2.5%	0.2%	1.6%
Consumer price index(HCPI)	12.0%	9.1%	6.6%	4.9%	8.0%	5.6%	6.1%	5.8%	4.6%	3.2%
Registered unemployment rate	6.1%	5.7%	5.0%	4.0%	4.3%	6.9%	7.2%	7.5%	7.1%	7.0%
General Government				In percent of GDP						
Revenue	28.5%	28.9%	30.8%	31.0%	30.6%	31.1%	32.3%	31.4%	33.0%	33.6%
Tax and social security contributions	27.0%	27.3%	28.1%	27.8%	28.0%	27.2%	26.5%	26.9%	28.3%	28.3%
o/w: Tax revenues	17.9%	17.8%	18.5%	18.4%	18.5%	17.6%	17.8%	18.2%	19.4%	19.6%
o/w Payroll taxes	9.1%	9.5%	9.6%	9.5%	9.5%	9.6%	8.7%	8.8%	8.8%	8.7%
Expenditure	29.7%	29.7%	32.2%	34.3%	35.2%	38.4%	38.7%	35.5%	35.5%	31.5%
Fiscal balance	-1.2%	-0.8%	-1.5%	-3.3%	-4.6%	-7.3%	-6.4%	-4.1%	-2.5%	-2.1%
Balance of payments										
Current account balance	-8.4%	-8.6%	-10.5%	-13.5%	-11.7%	-4.2%	-4.4%	-4.4%	-3.6%	-3.8%
Merchandise trade balance	-9.1%	-10.2%	-12.0%	-14.1%	-13.7%	-5.8%	-6.1%	-5.5%	-5.2%	-5.3%
FDI				5.7%	6.7%	3.0%	1.8%	1.4%	1.9%	1.2%

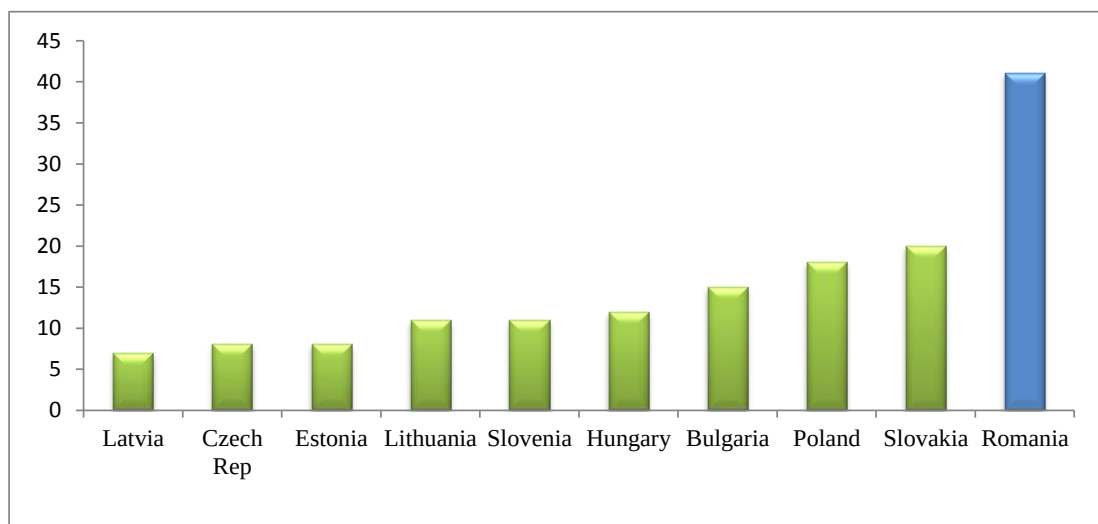
Sursa: MFP.

Notă: Cifrele aferente anului 2013 sunt preluate din bugetul aprobat.

B. Context Sectorial și Instituțional

5. **Povara fiscală în România este relativ mare.** În Raportul “Doing Business” din 2013, Banca Mondială arată faptul că în România mai sunt încă multe lucruri de făcut pentru îmbunătățirea performanțelor în ceea ce privește usuri de a plăti impozite, ca urmare a numărului mare de impozite¹ existent în România. În ciuda îmbunătățirilor substanțiale comparativ cu anul anterior, numărul impozitelor (41) rămâne cel mai mare din Uniunea Europeană. Figura 1 descrie rezultatele comparației cu alte țări din regiune. Mai mult, în sondajul societăților comerciale din 2009² 48 la sută dintre companiile conduse de bărbați și 51 la sută din companiile conduse de femei au raportat administrația fiscală ca fiind o constrângere majoră.

Figura 1: Povara conformării: Numărul impozitelor în 2012



Sursa: Banca Mondială, *Doing Business 2013*.

6. **Între timp, conformarea fiscală este relativ redusă în ciuda progreselor înregistrate recent.** Nivelul general al conformării la declarare a crescut cu 90,39 la sută în 2012, de la 87,27 la sută în 2011 și 84,6 la sută în 2010, în timp ce conformarea la plată a crescut de la 77,9 la sută în 2011 la 79,75 la sută în 2012. România are un număr uriaș de contribuabili mici care se confruntă cu un regim fiscal complex—gestionarea acestora necesită dedicarea resurselor de personal ale ANAF care sunt disproporționate față de contribuția la venituri a acestui segment de contribuabili. Este puțin cunoscută analiza conformării dezagregat, pe sexe.

¹ Indicatorul plăților fiscale reflectă numărul total de impozite și contribuții în plată, metoda de plată, frecvența plăților, frecvența depunerii declarațiilor fiscale și numărul agențiilor. Deși depunerea și plata în format electronic este permisă și utilizată de majoritatea întreprinderilor mijlocii, impozitul este considerat plătit o dată pe an chiar dacă depunerea declarațiilor și plățile sunt mai frecvente.

² Sondajele societăților comerciale din Europa de Est și Asia Centrală sunt cunoscute și sub denumirea de BEEPS - *Business Environment and Enterprise Performance Surveys* (BEEPS) și sunt realizate de Banca Mondială împreună cu Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare.

7. În România există un spațiu amplu de creștere a colectării veniturilor prin îmbunătățirea politicilor fiscale și administrării veniturilor. Câștigurile din performanțele veniturilor în perioada de explozie a creșterii 2004-07 au fost modeste, raportul venituri/PIB crescând de la 27,2 la 29,0 la sută; deși scăderea veniturilor a fost severă în perioada de criză, raportul impozite/PIB scăzând înapoi la 27,2 la sută în anul 2010 (vezi Tabelul 1). Tabelul 2 prezintă cotele de impozitare legale și implicite la TVA și contribuțiile sociale în România și alte câteva țări ale Uniunii Europene. Tabelul arată că index-ul de eficiență fiscală în România este unul dintre cele mai mici în grupul selectat, cu 54 la TVA și respectiv 61% la contribuțiile sociale.

Tabelul 2: Cotele de impozitare legale și implicite la TVA și contribuțiile sociale, în 2011

Țara	TVA			Contribuții sociale (CS)		
	Cota standard de TVA (%)	Cota de impozitare implicită *)	Index-ul eficienței impozitării	Cota legală de CS (%)	Cota de impozitare implicită *)	Index-ul eficienței impozitării
Bulgaria	20,0	14,2	0,71	30,2	23,2	0,77
Cehia	20,0	13,7	0,69	45,3	49,0	1,08
Estonia	20,0	16,5	0,82	37,2	34,9	0,94
Letonia	22,0	10,9	0,49	35,1	24,7	0,70
Lituania	21,0	12,3	0,59	39,8	31,8	0,80
Ungaria	25,0	16,0	0,64	44,5	36,7	0,82
Polonia	23,0	12,7	0,55	37,6	N/A	N/A
România	24,0	13,1	0,54	44,4	27,3	0,61
Slovenia	20,0	14,4	0,72	38,2	33,4	0,87
Slovacia	20,0	11,6	0,58	48,6	42,0	0,86

Sursa: Consiliul Fiscal din România, Comisia Europeană, Eurostat.

Notă: Pentru contribuțiile sociale, contribuția angajatorului plus contribuția angajatului. Acolo unde cotele standard au fost modificate pe parcursul anului, s-a raportat o medie ponderată a cotelor standard.

* Pentru TVA, calculată ca raport între "veniturile din TVA" (Cod ESA D211R) și "Cheltuielile gospodăriilor și cheltuielile finale de consum ale instituțiilor non-profit în serviciul populației" (Cod ESA P31_S14_S15 ESA). Pentru CS, calculate ca raportul între "contribuțiile sociale reale" (Cod ESA D.611) și "salarii și venituri salariale brute" (Cod ESA D11). Eficiența fiscală a fost calculată ca raportul dintre rata fiscală implicită și cea legală.

8. Aderarea la UE a atras îmbunătățiri în abordarea administrării veniturilor în România. Nevoia de a alinia criteriile de referință UE și cele mai bune practici a atras o reformă fiscală în anul 2004 care a inclus și crearea unei administrări unificate a veniturilor—ANAF—și adoptarea unui nou cod de procedură fiscală. În anul 2005, administrația vamală și Garda Financiară au trecut în subordinea ANAF, organizație care și-a asumat responsabilitatea de a colecta impozitele și o mare parte a contribuțiilor sociale. Până în 2006, România și-a îndeplinit toate cerințele de aderare la UE în materie de fiscalitate.

9. Au fost implementate alte reforme operaționale. ANAF și-a asumat responsabilitatea pentru colectarea contribuțiilor sociale plătite de companii în 2004, iar în 2011 a fost introdusă declarația unică pentru plata impozitelor și contribuțiilor sociale, reducându-se astfel cerințele de raportare. În plus, baza de calcul pentru impozite și contribuții sociale a fost parțial armonizată și

s-a introdus declararea unică pentru companiile care își desfășoară activitatea în mai multe locații. Au fost introduse managementul modern al riscurilor și instrumentele de declarare electronică, s-au adus îmbunătățiri procesării deconturilor de TVA și expedierea documentelor fiscale a fost centralizată prin intermediul unei unități de tipărire rapidă în cadrul ANAF. Ținta strategică a ANAF a fost întărită cu planuri strategice actualizate periodic începând din anul 2007. Au fost realizate, din fonduri europene și bugetul propriu al ANAF, mai multe studii menite să analizeze îmbunătățirile potențiale ale capacității administrative în anumite domenii (ECDL, informare publică, comerț electronic, declararea unificată).

10. Structura organizațională a ANAF a fost ajustată pentru menținerea practicilor internaționale. Aparatul central al ANAF a fost reorganizat pe liniile funcționale și monitorizarea operațiunilor unităților locale a fost consolidată. Pentru a sprijini activitatea de gestionare a marilor contribuabili, a fost înființată o direcție pentru marii contribuabili (DMC) care gestionează aproape 2000 de contribuabili. Au fost de asemenea introduse aranjamente speciale pentru administrarea întreprinderilor mijlocii. În anul 2011, ANAF a consolidat numărul de agenții de administrare fiscală de la 404 la 263 și a redus numărul de poziții de personal 4927. În prezent, ANAF dispune de un sediu principal, 42 de direcții generale județene, 42 de direcții pentru administrarea întreprinderilor mijlocii, 221 unități teritoriale și o direcție a marilor contribuabili. Numărul total de personal se ridică la 26.769 (inclusiv autoritatea vamală și garda financiară).

11. În ciuda acestor reforme și a altora, mai rămân încă multe de făcut. ANAF a creat un fundament solid pentru următoarea generație de reforme în administrația veniturilor, care vor acoperi următoarea perioadă de cinci ani. ANAF a decis ca următoarele reforme să fie axate pe: (i) creșterea conformării voluntare (de ex. lupta împotriva evaziunii fiscale); (ii) reducerea poverii administrative pentru contribuabili; (iii) îmbunătățirea eficienței colectării.

12. Este nevoie în continuare de o realiniere organizațională și de personal. Este necesar ca funcțiile aparatului central să fie pe deplin dezvoltate, cu asumarea responsabilității pentru proiectarea programelor și monitorizarea operațiunilor. Este nevoie ca rețeaua extinsă de administrații fiscale teritoriale să fie în continuare redusă pentru creșterea eficienței și eficacității, pe fondul reducerii costurilor. Administrațiile fiscale moderne încearcă să minimizeze contactul direct cu contribuabilii, asistența contribuabilului fiind asigurată prin utilizarea unui site robust, printr-un call center accesibil, precum și alte mijloace disponibile. Contactul fizic redus minimizează de asemenea și oportunitățile unui comportament corupt. Modelul existent nu include o funcție dedicată de asistență contribuabilului, iar această problemă trebuie rezolvată. Personalul nu este distribuit corespunzător în cadrul organizației. Aproape jumătate din personalul ANAF este personal care îndeplinește funcții support sau muncă de birou, mai puțin de 15 la sută din totalul angajaților se ocupă de administrarea contribuabililor mijlocii, un număr insuficient fiind alocat în domenii importante precum controlul sau colectarea.

13. **Diagnosticul reformelor operaționale necesare în cadrul ANAF a fost informat de recente misiuni de asistență tehnică ale FMI.** ANAF a identificat nevoia de a simplifica procedurile, îmbunătăți serviciile, și de a lua măsuri legate de neconformare atât la declarare cât și la plată. Caseta de mai jos prezintă un rezumat al recomandărilor operaționale recente furnizate de FMI în 2011, deoarece reprezintă o indicație a tipului de reforme operaționale pe care ANAF ar trebui să le întreprindă.

Caseta 1: Raportul FMI 2011 – Menținerea ritmului procesului de reformă

Înregistrare

- Înființarea unităților de implementare a înregistrării pentru identificarea și înregistrarea firmelor care se află în afara sistemului fiscal.

Evaziunea fiscală și arieratele

- Creșterea sistematică, în următorii trei ani, a acoperirii controlului fiscal (contribuabili mari - 30 la sută, contribuabili mijlocii - 5 la sută, contribuabili mici - 2 la sută).
- Creșterea numărului personalului care efectuează control fiscal, în următorii trei ani, la cel puțin 20 la sută din resursele totale de personal ale administrației fiscale.
- Introducerea unui program oficial de control documentar.
- Lărgirea utilizării sistemului de înlesniri la plată și reanalizarea condițiilor în care acestea se acordă.
- Finalizarea analizei stocului de datorie și a celor mai adecvate metodologii, politici și structuri de colectare a datoriei, pentru aplicarea colectării și luarea în considerare a asistenței tehnice pentru acest proiect.

Urmărire penală

- Asigurarea unei pre-selecții a sesizărilor penale și instruirea inspectorilor și directorilor departamentelor de control fiscal cu privire la tehnicile de fraudă și cerințele de probă, pentru asigurarea succesului ulterior al procedurii penale.

14. **Conceptul acestui proiect se axează pe principalele zone rămase de îmbunătățit.** Dezvoltarea conceptului are la bază munca anterioară, o analiză funcțională recentă a Băncii Mondiale efectuată pentru Ministerul Finanțelor Publice (MFP), rapoartele diagnostic ale FMI menționate mai sus, precum și diferite studii și rapoarte ale Uniunii Europene. Restructurarea ANAF și reproiectarea proceselor de activitate sunt vitale pentru realizarea obiectivului MFP de a spori cota veniturilor în PIB. În ciuda unor presiuni intense de majorare a veniturilor pe termen scurt, oficialii MFP înțeleg faptul că investițiile necesare pentru modernizarea ANAF necesită o abordare și un orizont pe termen mediu. Guvernul României a aprobat în data de 18 aprilie 2012 un Memorandum oficial care stabilește foaia de parcurs al reformei ANAF până în anul 2016. Consolidarea administrațiilor locale și creșterea declarării electronice sunt repere importante în acest parcurs. Tabelul de mai jos prezintă impactul preconizat al acestei reforme asupra coecltării, costurile reduse de conformare și o mai mare mulțumire a contribuabililor.

Măsura %	2011	2016	Modificare %
Conformare voluntară la declarare	87,3	92,0	5,4
Conformare voluntară la plată	78,0	85,0	8,9
Impozit în PIB	27,2	30,5	12,0

C. Obiective de nivel superior la care proiectul își aduce contribuția

15. **Proiectul propus este complet aliniat cu *Country Partnership Strategy Progress Report (CPS-PR)* pentru România în perioada 2009-2013.** Principalele obiective ale Raportului CPS-PR sunt de a extinde și adânci programul de reformă pentru îmbunătățirea managementului sectorului public, creștere economică și competitivitate, coeziune socială și spațială. Proiectul va contribui la primele două obiective, prin: (i) îmbunătățirea performanței și stabilității veniturilor; (ii) reducerea poverii conformării fiscale pentru persoane fizice și juridice; (iii) îmbunătățirea eficienței colectării fiscale; și (iv) reducerea evaziunii fiscale.

II. OBIECTIVELE DE DEZVOLTARE ALE PROIECTULUI (ODP)

A. ODP

16. Obiectivele de dezvoltare în cadrul proiectului sunt: (i) creșterea eficienței și eficacității de colectare a impozitelor și contribuțiilor sociale; (ii) creșterea conformării fiscale; și (iii) reducerea poverii de conformare a contribuabililor.

17. **Pe termen mai lung, viziunea este de a îmbunătăți mediul de afaceri și de a mări atractivitatea României pentru investițiile sectorului privat.** Viitoarea administrație fiscală din România ar trebui să se bazeze mai mult pe auto-declarare și mai puțin pe realizarea conformării prin mecanismele de control. Auto-evaluarea ar fi sprijinită de implementarea sistemului informatic de management al veniturilor și de managementul conformării pe baza riscurilor, un puternic accent pe folosirea comunicării electronice cu contribuabilii și un personal profesionist și instruit, toate acestea contribuind la un mediu eficient dar centrat pe contribuabili și orientat pe client, caracterizat prin corectitudine, sinceritate și transparență.

B. Beneficiarii Proiectului

18. **Beneficiarii imediați sunt Guvernul României și instituțiile sale financiare, pentru ca în cele din urmă beneficiari să fie contribuabilii și cetățenii români.** Printre beneficiarii sectorului public se numără MFP, ANAF și instituțiile partenere – Casa Națională de Pensii, Casa Națională de Asigurări de Sănătate și Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă. Contribuabilii români — comunitatea de afaceri și persoanele fizice — ar beneficia direct de costurile reduse de conformare și indirect prin veniturile mai mari colectate pentru finanțarea

cheltuielilor sociale și de infrastructură importante. Angajații ANAF vor beneficia de asemenea de un mediu de lucru îmbunătățit bazat pe operațiuni și metodologii de lucru raționalizate, precum și de instruire extinsă și acces la cele mai bune practici internaționale asigurate în cadrul proiectului.

19. Proiectul va încerca să promoveze schimbările de atitudine în administrația fiscală, ajutând la îmbunătățirea relației dintre contribuabili și administrația fiscală, astfel dând naștere unei instituții mai transparente, mai responsabile, corectă și orientată spre client, care ar maximiza încrederea contribuabililor în sistem. Un sistem de contestații corect și echitabil ar da contribuabililor un mecanism eficient de a reduce excesul potențial de presiune fiscală.

20. **Contribuabilii onești vor beneficia de această modificare de atitudine.** Organizația va fi mai mult centrată pe contribuabili. Accesul prin internet și mobil la o informație personalizată mai corectă va face conformarea cu obligația fiscală mai ușor de realizat, în timp ce controalele ținute pe baza analizei riscurilor vor reduce contactul inutil dintre contribuabili și inspectorii fiscali. Concentrarea capacității restrânse de control pe cazurile potențiale de neconformare va conduce la rezultate mai bune și va ajuta la reducerea fraudei și evaziunii fiscale, îmbunătățind astfel corectitudinea și echitabilitatea sistemului fiscal și lărgind efectiv baza fiscală. Un ANAF modernizat, perceput ca fiind echitabil, orientat pe servicii și eficace în tratarea evaziuniștilor, ar reduce motivația evaziunii, pe de o parte, iar pe de altă parte ar spori probabilitatea detectării cazurilor de evaziune fiscală.

21. **Nu toți cei interesați vor vedea aceste schimbări într-o lumină pozitivă.** În mod deosebit, se pare că unele persoane fizice cu averi mari și unele companii au beneficiat de pe urma actualului sistem și ar putea încerca să-și folosească influența pentru a descuraja schimbările. La fel, unii dintre angajații ANAF ar putea să nu agreeze schimbările și ar putea să se opună la început adaptării la noul model de activitate. Din acest motiv, acest proiect anticipează un sprijin substanțial pentru gestionarea schimbărilor, inclusiv campanii de comunicare internă și externă. La modul global, totuși, de reforme vor beneficia o gamă largă de contribuabili și va spori profesionalismul agenției naționale de administrare fiscală ca instituție.

C. Indicatori de rezultat pentru nivelul ODP

22. **Următorii indicatori au fost conveniți cu ANAF, pentru evaluarea impactului dezvoltării proiectului:**

- a) Eficacitatea colectării veniturilor – se măsoară ca rata arrieratelor fiscale.
- b) Eficacitatea colectării veniturilor măsurată prin rata de productivitate a TVA și IP.
- c) Eficiența colectării veniturilor – măsurată ca venituri colectate de personalul ANAF.
- d) Conformarea măsurată prin decalajul fiscal pentru TVA, IP și IV.
- e) Costul conformării – măsurat ca durata medie de pregătire a declarațiilor fiscale ale contribuabililor persoane juridice mari, mijlocii și mici.

În plus față de acești indicatori care sunt monitorizați ca parte din proiect, obiectivul propriu al Guvernului României este acela de a spori veniturile fiscale exprimate sub formă de cota în PIB. Memorandumul Guvernului din 18 aprilie 2012 prevedea obiectivul de creștere a veniturilor în PIB cu aprox. 3,2 la sută din PIB pe o perioadă de cinci ani. Guvernul vede reforma administrației fiscale prin activitățile proiectului și acțiuni complementare pe care guvernul le urmărește în afara proiectului ca elemente importante în îndeplinirea acestui obiectiv.

III. DESCRIEREA PROIECTULUI

A. Componentele Proiectului

23. **Există patru componente principale în acest proiect: (1) dezvoltare instituțională; (2) îmbunătățirea eficienței și eficacității operaționale; (3) servicii pentru contribuabili și comunicarea organizației; și (4) managementul și coordonarea proiectului.** Proiectul caută să îmbunătățească aranjamentele instituționale și sistemele de management pentru a beneficia la maxim de o administrație fiscală cu un înalt nivel de informatizare, nediscreționară și fundamentată pe gestionarea riscurilor. Proiectul presupune o investiție derulată pe o perioadă de cinci ani și va include dezvoltarea și restructurarea organizațională aferente, și schimbările în managementul și infrastructura agenției, toate acestea fiind necesare pentru o dezvoltare optimă a sistemului integrat de automatizare. Proiectul va include suportul tehnic și financiar pentru metodologiile și procedurile de colectare a veniturilor; tehnologia informației și alte elemente de infrastructură tehnologică; instruire și asistență tehnică pentru a sprijini deciziile conducerii administrației cu privire la structura organizațională și management, precum și îmbunătățirea sistemelor operaționale. Aceasta din urmă va ajuta economia să culeagă toate roadele acestei investiții. Măsurarea performanței intermediare va fi integrată în proiect pentru a asigura răspunsul relevant și în timp util al progreselor înregistrate în cadrul proiectului. Cele patru componente sunt:

- a) **Componenta 1: Dezvoltare instituțională. (6,0 milioane EUR³)** Componenta va sprijini dezvoltarea unei organizații și unei structuri de management moderne, inspirând o concentrare strategică, cu accent pe importanța integrității, raționalizarea structurii organizaționale pentru a îmbunătăți eficacitatea ANAF și pentru a consolida gestionarea resurselor umane prin instruire profesională țintită și asistență tehnică. Această componentă ar urma de asemenea să ajute la îmbunătățirea capacității analitice necesare pentru a sprijini managementul strategic al ANAF și un cadru legal și un proces de soluționare a contestațiilor perfecționate, cu analizarea tuturor procedurilor în aceste domenii și reproiectarea proceselor operaționale pentru instituirea unei administrații fiscale moderne care țină cont de cele mai bune practici ale Uniunii Europene.

³ Cost de bază fără cheltuieli neprevăzute.

b) **Componenta 2: Creșterea eficacității și eficienței operaționale (50,0 milioane EUR).** Această componentă va raționaliza procesele de activitate și fluxurile de lucru, investind în modernizarea sistemelor IT centrale, pentru a beneficia la maxim de posibilitățile oferite de automatizarea operațiunilor din back office din cadrul ANAF, precum și interacțiunea cu contribuabilii și contributorii. Componenta va consolida de asemenea eficacitatea funcțiilor de control și executare silită, inclusiv colectarea arieratelor. Acest lucru se va realiza prin: (i) modernizarea funcțiilor de control fiscal, de informații fiscale și funcțiile preventive; (ii) upgradarea funcției de management IT din cadrul ANAF pentru administrarea tuturor resurselor tehnologice, inclusiv cele de personal, la nivelul întregii țări ulterior consolidării rețelei de administrații financiare teritoriale; (iii) implementarea arhivării electronice și a managementului electronic al documentelor; (iv) dezvoltarea și implementarea sistemului integrat de administrare a veniturilor (SIAV) și (v) upgradarea infrastructurii tehnologiei informatice și de comunicații (TIC), inclusiv dezvoltarea unui centru de prelucrare a datelor centralizate, un depozitar de date (data warehouse) și un centru pentru asigurarea continuității activității, capabile să susțină toate operațiunile derulate de ANAF fără pierderea datelor în caz de dezastru.

c) **Componenta 3: Servicii de asistență pentru contribuabili și comunicarea organizației (2,5 milioane EUR).** Această componentă va finanța activitățile care vor moderniza serviciile dedicate contribuabililor, vor implementa mecanismele de transparență și răspundere, cum ar fi cele legate de grupul tehnic consultativ și sondajele comunităților, pentru asigurarea contribuției aduse de comunitate; vor moderniza canalele prin care sunt asigurate serviciile pentru o asistență avansată dedicată contribuabililor, vor promova înțelegerea legilor fiscale, procedurilor, drepturilor și obligațiilor contribuabililor de către comunitate, vor promova eficientizarea plăților de impozite prin simplificare și punerea la dispoziție de servicii electronice și, de asemenea, vor consolida comunicarea externă și internă.

d) **Componenta 4: Managementul și coordonarea proiectului (2,2 milioane EUR).** Proiectul va dispune de o Unitate de Management a Proiectului (UMP) integrată la nivelul structurii de management a aparatului central al ANAF, care va avea sarcina de a implementa proiectul prin activitățile de zi cu zi. UMP include o Echipă de administrare a proiectului care va avea sarcina de a derula procesele administrative și fiduciare legate de managementul proiectului, achiziții, gestiune financiară și raportare. UMP va include de asemenea și o Echipă dedicată managementului schimbării (EMS), care va sprijini managementul în procesul schimbării, furnizând orientare și conducere. EMS va avea responsabilitatea de a sprijini managementul în implementarea procesului de schimbare necesar pentru implementarea componentelor și a activităților și coordonarea schimbărilor promovate prin componentele și sub-componentele proiectului.

24. Tabelul 3 de mai jos prezintă componentele și sub-componentele proiectului precum și activitățile la nivelurile superioare.

Tabelul 3: Matricea Proiectului

Componentă Proiect 1: Dezvoltare instituțională				
SC1: Dezvoltare organizațională	SC2: Control intern și Audit Public	SC3: Resurse umane și Instruire profesională	SC4: Cadrul legal și contestații	SC5: Reproiectare procese de activitate
-îmbunătățirea sistemelor de management -îmbunătățirea proceselor de analiză și strategie	- funcția de control intern și integritate - funcția de audit public intern	-dezvoltarea politicii și strategiei de RU - politica de instruire profesională și elaborarea strategiilor	- îmbunătățiri aduse cadrului legal instituțional - îmbunătățiri aduse modului de interpretare a cadrului legal - instituirea unui proces perfecționat de soluționare a contestațiilor - întărirea capacității funcțiilor juridică și soluționare contestații	- reproiectarea principalelor procese de activitate din cadrul ANAF - adaptarea proceselor de activitate la noul sistem de administrare a veniturilor de tip COTS (customizat gata de utilizare)
Componentă Proiect 2: Creșterea eficacității și eficienței operaționale				
SC1: Funcțiuni operaționale		SC2: Aplicație software	SC3: Infrastructură IT și implementare	
- Control fiscal - Control documentar - Anti-fraudă - Informații fiscale - Executare silită - Înregistrare, declarare și procesarea plăților - Prelucrare volume mari		- Evaluarea situației și definirea cerințelor - Îmbunătățirea/implementarea sistemului de management al principalelor venituri - Data Warehouse - Backup, securitate și recuperare date - Management de software - Formarea formatorilor pentru aplicațiile noi	- Implementarea platformelor de tehnologia informației necesare pentru a sprijini administrarea eficientă a veniturilor	
Componentă Proiect 3: Servicii oferite contribuabililor și comunicarea organizației				
SC1: Asistență contribuabili			SC2: Comunicarea organizației	
- Organizare servicii contribuabili - Dezvoltarea programului de asistență contribuabili în cadrul ANAF - Crearea mecanismelor de transparență și răspundere - Revizuirea cartei drepturilor contribuabililor			- Consolidarea unității PR în cadrul ANAF - Pregătirea și implementarea planului de comunicare externă - Întărirea comunicării interne	

Componentă Proiect 4: Coordonarea și Managementul Proiectului	
SC1: Unitatea de Management a Proiectului	SC2: Managementul Schimbării
- Pregătirea planului proiectului și a bugetelor aferente - Implementarea proceselor de achiziții și administrarea contractelor - Asigurarea conformării cu prevederile acordului de împrumut - Pregătirea raportărilor în cadrul proiectului	- Sprijinirea managementului în procesul de schimbare, asigurând activități substanțiale de orientare și conducere - Sprijinirea proceselor legate de managementul schimbării - Coordonarea schimbărilor promovate prin componentele și sub-componentele proiectului

B. Finanțarea Proiectului

1. Instrumentul de împrumut

25. Instrumentul propus pentru proiect este Instrumentul Specific de Împrumut (ÎSI). Selectarea acestuia a urmărit considerațiile atente legate de nevoile tehnice ale ANAF pentru administrarea unei reforme instituționale cuprinzătoare. ANAF se așteaptă din partea misiunilor de supervizare la consultanță substanțială și evaluări independente ale progresului implementării. ANAF se așteaptă de asemenea să beneficieze de o consultanță de rutină din partea Băncii cu privire la modalitatea cea mai economică de achiziționare a celor mai bune practici legate de sarcinile de consultanță de înaltă specializare, procesele de activitate și sistemele informatice. Tipul de împrumut așteptat este un împrumut cu marjă fixă de dobândă denominat în EURO (FSL).⁴ Finanțarea imediată a activităților proiectului se va realiza prin bugetul național iar MFP va administra tragerile din împrumut după implementarea activităților din proiect.

2. Costul Proiectului și Finanțarea

26. Valoarea totală estimată a proiectului de EUR 70 milioane. Estimările sunt în concordanță cu Rapoartele AT ale FMI (2010 și 2011) și cu proiectul de investiție în administrarea veniturilor realizat anterior de Bancă, dar și cu misiunea de identificare a Băncii din decembrie 2010. Tabelele detaliate de costuri au fost aprobate pentru fiecare componentă și discutate cu liderii pe componente, iar mare parte din observațiile acestora sunt integrate în versiunile actuale. Cea mai mare parte a costului se va afla în partea de modernizare IT și operațiuni care va fi sprijinită de reforma managementului organizațional și operațiunilor și proceselor fiscale.

Tabelul 4: Costul Proiectului și Finanțarea
(in milioane Euro)

Componentele Proiectului	Costul proiectului	Finanțarea BIRD	% Finanțare
1.Dezvoltare instituțională	5,99	5,99	100,00
2.Creșterea eficacității și eficienței operaționale	50,01	50,01	100,00
3.Servicii contribuabili & Comunicarea organizației	2,54	2,54	100,00
4. Coordonarea și Managementul Proiectului	2,22	2,22	100,00
Total Costuri de bază	60,76	60,76	100,00
Costuri fizice neprevăzute	6,08	6,08	100,00
Situații neprevăzute legate de prețuri	3,16	3,16	100,00
Costuri totale	70,00	70,00	100,00
Comisioane	0,17	0,00	0,00
Finanțare Necesară Totală	70,17	70,00	99,75

⁴ Se va confirma în cursul negocierilor.

Tabelul 5: Categorii de cheltuieli eligibile

Categoria	Suma alocată din împrumut (milioane Euro)	Procentul cheltuielilor care urmează a fi finanțate (taxe incluse)
1. Bunuri, servicii altele decât cele de consultanță, serviciile consutlanților, costuri de instruire și exploatare		100%
2. [Nealocat]		
3. Prima pentru rata dobânzii (tranzacții de tip limită și intervalul de variație - caps and collars)		
VALOARE TOTALĂ	70,00	100%

C. Lecțiile învățate și integrate în conceptul proiectului

27. Factorii enumerați mai jos sunt recunoscuți pe plan internațional pentru contribuția la succesul proiectelor de reformă fiscală și au fost luate în considerare în concepția acestui proiect:

- Dovada clară a interesului politic susținut și a sprijinului acestuia pentru planurile de reformă; ancorarea fermă a obiectivelor, sferei de cuprindere și activităților proiectului în planurile de reformă guvernamentală;
- Implicarea actorilor cheie în monitorizarea proiectului, inclusiv sectorul privat și contribuabilii, pentru asigurarea îndeplinirii obiectivelor de dezvoltare ale proiectelor;
- Demararea pe baza unui diagnostic pozitiv al structurii organizaționale, operațiunilor și funcțiilor ANAF pe baza analizei funcționale a MFP;
- Alinierea celor trei componente ale proiectului la reducerea contactului dintre autoritățile fiscale și contribuabili și reducerea ocaziilor de corupție;
- Accentuarea managementului strategic și capacității analitice pentru augmentarea rezultatelor îmbunătățite ale monitorizării și facilitarea unui proces decizional educat;
- Adoptarea proceselor de activitate confirmate, integrate în sistemul gata de utilizare pentru administrarea veniturilor, în așa fel încât proiectul să se concentreze mai mult pe managementul schimbării și mai puțin pe dezvoltarea sistemelor IT;
- Asigurarea serviciilor de consultanță pentru managementul schimbării pentru consolidarea managementului schimbării pe întreg parcursul proiectului;
- Elaborarea unui program realist de trageri din împrumut care să reflecte timpul necesar pregătirii și inegalitățile achizițiilor TIC;
- Un plan de implementare secvențial care să includă pregătirea la timp a documentației de achiziție pentru achizițiile prioritare; toate documentele de achiziție din primul an vor fi elaborate înainte de intrarea în vigoare a proiectului, pentru a evita întârzierile în procesul de implementare;
- Includerea evaluării suficienței infrastructurii IT în așa fel încât beneficiarul să-și poată permite costurile recurente ale rețelelor de comunicare pe care le presupune noul sistem;
- Recunoașterea provocării de atragere și reținere în sectorul public a profesioniștilor IT cu experiență și propunerea unei platforme tehnologice care să faciliteze accesul permanent la absolvenții de studii universitare;
- Recunoașterea riscului ca aptitudinile de guvernare TIC să nu poată ține pasul cu complexitatea implementării proiectului și compensarea prin asigurarea finanțării pentru instruirea profesională continuă în toate aspectele noilor tehnologii, mai cu seamă guvernarea TIC, arhitectura și administrarea interoperabilității;
- Asigurarea dotării cu personal a echipei proiectului, care să dispună de experiență substanțială în ceea ce privește administrarea proiectelor IT la scară națională sau de companie și care să poată anticipa riscurile și amenințările potențiale;

- Recunoașterea limitărilor surselor naționale de date pentru monitorizarea proiectului, de ex. indicatorii de conformare utilizați în unele țări, cum ar fi numărul contribuabililor activi, care ar putea fi nepotriviți datorită influenței restrânse a ANAF asupra înregistrării contribuabililor și ca urmare a politicii de reducere a numărului de plătitori de TVA.

28. Conceptul proiectului a ținut cont de cerințele UE și punctele de vedere exprimate în planurile uniunii privind programele de modernizare și reformă fiscală întocmite ca parte a procesului de aderare la Uniunea Europeană. Acesta reflectă de asemenea și experiența obținută de Bancă în reforme similare din Ungaria, Croația, Cehia, Slovacia și mai ales Bulgaria. Lecțiile din proiectele Băncii în România au fost de asemenea luate în considerare, inclusiv integrarea MFP în planificarea proiectului și importanța conectării diferitelor divizii ale ANAF în așa fel încât nevoile instituționale legate de tehnologia informației și activități să fie de asemenea incluse. Pe baza experienței trecute, proiectul prevede de asemenea un sprijin important pentru implementare din partea Băncii, așa cum reiese din Anexa 5.

IV. IMPLEMENTARE

A. Aranjamente instituționale și de implementare

29. ANAF va fi agenția de implementare a proiectului. Aranjamentele de implementare au menirea de a asigura coordonarea a tuturor departamentelor, interna în cadrul ANAF și externă, cu MFP și alte părți implicate. Aranjamentele de implementare cuprind mai multe straturi pentru a acoperi: (i) politicile de înalt nivel și managementul strategic în rândul actorilor principali, (ii) coordonare și răspundere externă, (iii) funcțiuni de managementul proiectului și (iv) operații sau funcții asociate cu activitățile specifice ale proiectului.

30. Se va înființa un **Consiliu de coordonare** care va lua principalele decizii de strategie, va asigura coordonarea în interiorul agenției și va asigura monitorizarea generală a proiectului. Acesta va include reprezentanți cheie de nivel înalt din principalele instituții guvernamentale implicate, inclusiv MFP, ANAF, Casele Sociale și organizațiile naționale și internaționale invitate să participe, consiliul urmând a fi prezidat de Ministrul Finanțelor Publice. Consiliul va fi înființat în maximum 120 zile de la intrarea în vigoare a proiectului.

31. Va fi înființat un **grup tehnic consultativ**, parte importantă din strategia globală de managementul schimbării din cadrul proiectului. Acest grup de experți va fi înființat pentru a conduce discuția tehnică cu părțile implicate care sunt afectate puternic de acest proiect pentru a integra opiniile acestora cu privire la schimbările instituționale care urmează a fi realizate prin proiect. Aceste opinii sunt cu atât mai importante cu cât ele se leagă de impactul activităților din componenta trei (asistența contribuabililor), precum și cele din componenta doi – partea juridică și cea legată de soluționarea contestațiilor. Grupul va include reprezentanți ai asociațiilor de contribuabili, din comerț și industrie, contabili și juriști în domeniul fiscalității, autorități locale

și agenții guvernamentale specializate. Grupul va fi înființat în maximum 120 de zile de la intrarea în vigoare a proiectului și se va reuni pentru consultări atunci când va fi necesar, cel puțin de două ori pe an.

32. Va fi înființat un **Comitet de Implementare a Proiectului (CIP)** care va fi format din șefii tuturor componentelor și sub-componentelor proiectului și va fi condus de Coordonatorul Proiectului, toți urmând a fi numiți de conducerea ANAF. CIP va avea sarcina de a monitoriza activitățile de implementare a proiectului, asigurându-se că acestea sunt bine coordonate pe funcții și nu sunt implementate într-o manieră fragmentată. Asistat de Unitatea de Management a Proiectului, inclusiv Echipa pentru Managementul Schimbării, CIP va superviza de asemenea proiectul în privința impactului schimbărilor importante asupra sferei și calendarului de implementare ale proiectului. CIP aprobă rapoartele de progres întocmite de UMP.

33. **Echipele de implementare** vor realiza implementarea de zi cu zi a activităților din proiect, pe fiecare componentă și subcomponentă, cu sprijinul UMP. Numărul și alcătuirea echipelor pot varia la un moment dat, în funcție de necesitățile activităților în derulare.

34. **Unitatea de Management a Proiectului (UMP)** va asigura managementul global al proiectului și comunicarea cu Banca Mondială pe chestiunile legate de proiect. UMP a fost creată anterior negocierilor și va asigura conformarea cu cerințele de ordin fiduciar ale Băncii Mondiale. UMP va include două echipe complementare:

- **O Echipă de Administrare a Proiectului (EAP)** va avea responsabilități legate de managementul proiectului, achiziții, gestiunea financiară, raportare și alte aspecte administrative ale proiectului, pentru a asigura atingerea în timp util a țințelor intermediare de îndeplinit în implementarea proiectului. UMP va avea de asemenea responsabilitatea de a actualiza cadrul rezultatelor proiectului, asigurând transmiterea la timp către Bancă a obligațiilor de raportare.
- **O Echipă pentru Managementul Schimbării (EMS)** va asista implementarea proiectului, asigurând coordonarea schimbărilor pe componentele și subcomponentele proiectului. EMS va fi inclusă în UMP. EMS va coordona și schimbările aduse de alte proiecte, inclusiv cele finanțate de alți parteneri de dezvoltare și de guvern, în așa fel încât să se armonizeze efectele schimbărilor asupra reformei administrației fiscale.

35. **Un Manager de Proiect va conduce UMP** și va raporta Coordonatorului de Proiect. Managerul Proiectului este responsabil cu aspectele administrative ale procesului de implementare.

B. Monitorizarea și Evaluarea Rezultatelor

36. Împreună cu celelalte părți principale implicate, a fost convenit un cadru al rezultatelor cu indicatori specifici de proiect și aranjamente de monitorizare. Astfel, va fi sprijinită monitorizarea progreselor și o implementare orientată de rezultate (Anexa 1). ANAF va crea un sistem robust de monitorizare și evaluare (M&E) a rezultatelor și produselor țintă.⁵ Sistemul M&E va ajuta la implementarea cu succes a proiectului prin menținerea înregistrărilor privind implementarea și generarea următoarelor rapoarte de performanță: (i) rapoarte de progres semestriale; și (ii) rapoarte anuale elaborate în patru luni de la încheierea anului financiar, axate pe răspundere pe baza rezultatelor și realizărilor versus așteptările de performanță. Sondajele sprijinite de proiect pentru evaluarea asistenței contribuabililor va pune la dispoziție date dezagregate pe gen (acolo unde este posibil ca și în cazul contribuabililor persoane fizice) și va monitoriza diferențele generate de gen în răspunsurile obținute. Rapoartele de progres vor fi elaborate de UMP, aprobate de Coordonatorul Proiectului și CIP, apoi transmise Președintelui ANAF și înaintate Băncii și MFP înainte de misiunile de supervizare pentru îndrumarea discuțiilor privind aspectele cheie care au impact asupra implementării proiectului.

37. Proiectul va fi supus misiunilor periodice de supervizare realizate de Banca Mondială. Progresele evaluate pe parcursul acestor misiuni vor fi raportate de echipa BM conducerii, printr-un raport privind stadiul implementării (RSI), o evaluare intermediară, precum și, ca evaluare la finalizarea proiectului, un raport final al proiectului (RFI). Pe parcursul acestor misiuni, echipa BM va analiza progresele realizate față de un număr selectat de criterii de referință ale implementării, care sunt importante în privința respectării calendarului proiectului. Criteriile de referință respective sunt enumerate mai jos, iar termenele aferente sunt evidențiate în Planul de Implementare a Proiectului.

1	Strategia Managementului Schimbării este aprobată de către Președintele ANAF și înaintată Consiliului de Coordonare.
2	Banca primește documentația de achiziție pentru SAV, pe care trebuie să emită o opinie no-objection.
3	Contract semnat pentru customizarea și implementarea SAV.
4	Banca primește documentația de licitație elaborată pentru achiziția unui hardware necesar implementării SAV, pentru care trebuie să emită o opinie no-objection.

⁵ În practică, sistemul M&E va genera care depășesc mult nevoile proiectului, dar este important să fie sprijinită conducerea de nivel înalt în luarea deciziilor strategice, cu măsurarea impactului reformelor administrative care urmează.

C. Sustenabilitate

38. ANAF, MFP și Guvernul României au aceeași poziție în susținerea modernizării administrației fiscale pentru îmbunătățirea colectării. La toate cele trei niveluri, autoritățile statului au indicat frecvent și în mod public nevoia de a moderniza ANAF, precum și susținerea pentru de direcția de reformă planificată. MFP consideră că o mai bună administrare este singurul mod de a promova cultura conformării voluntare, astfel îmbunătățind colectarea veniturilor și reducând costurile atât pentru stat cât și pentru contribuabili.

39. ANAF a demonstrat în mod repetat un nivel superior de angajare față de reformele administrației fiscale. Pe cont propriu și cu sprijinul comunității finanțatorilor, ANAF a încercat să implementeze unele dintre activitățile planificate în cadrul reformelor anterioare sprijinite de Bancă, activități care nu fuseseră implementate. ANAF înțelege acum nevoia unui efort integrat pentru obținerea rezultatelor planificate. ANAF a făcut un efort important pentru a dezvolta acest proiect și pentru a obține sprijin politic și financiar. ANAF s-a asigurat de asemenea că acest proiect, prin conceptul său, răspunde recomandărilor din partea finanțatorilor principali, inclusiv FMI și UE. Există toate semnele unui angajament intern ferm la toate nivelurile agenției pentru obținerea unor efecte durabile ale proiectului.

40. Activitățile de implementare au demarat deja. ANAF a început deja, pe cont propriu și cu asistență din partea UE și a altor parteneri, să abordeze o serie de activități dificile care sunt esențiale pentru realizarea obiectivelor de dezvoltare ale proiectului, cum ar fi: (a) consolidarea unităților teritoriale; (b) investiții importante în declararea electronică; (c) finalizarea absorbției responsabilităților pentru colectarea tuturor veniturilor; și (d) reprojectarea unora dintre principalele procese de activitate.

41. Participarea clară a conducerii ANAF este inclusă în conceptul proiectului. Misiunile de pregătire au purtat discuții semnificative cu manageri din conducerea ANAF, care au demonstrat angajare și înțelegere profundă a necesității reformelor avute în vedere, manifestând inițiativă în toate aspectele pregătirii proiectului. Prin urmare, este de așteptat ca implementarea proiectului să fie rezistentă la schimbările politice.

42. Reformele se vor baza pe tehnologia modernă care va permite schimbarea la nivel organizațional, de management și a proceselor operaționale. Proiectul și-a propus să implementeze un sistem foarte modern de administrare a veniturilor și să upgradeze facilitățile tehnologice utilizate de ANAF pentru ieșirea la sistemele deschise. Astfel se va reduce dependența de furnizorii de echipamente și se creează un mediu tehnologic mai durabil. Implementarea sistemelor avansate de tehnologia informației și telecomunicații pentru centrele de prelucrare a datelor, oficiile de tip call center și gestionarea documentelor va promova raționalizarea operațiunilor, va simplifica procedurile de business și va crește transparența, consolidând controalele interne și minimizând oportunitățile discreționare. Odată integrate, aceste schimbări vor fi dificil de inversat.

43. Sunt vizate două seturi de rezultate. Prin conceptul sau, proiectul încearcă realizarea concomitentă a două rezultate importante: (a) implementarea unei administrații îmbunătățită și cu o mai mare stabilitate, care să promoveze o mai mare conformare și prin aceasta să susțină un nivel superior al colectării veniturilor pentru MFP și Casele Sociale; și (b) punerea la dispoziția contribuabililor cinstiți a unui cadru mai eficient de auto-declarare care să reducă substanțial povara fiscală a acestora. Ca urmare, este de așteptat ca proiectul să fie susținut ferm atât de sectorul public cât și de cel privat. Indicatorii de performanță ai obiectivelor de dezvoltare vor urmări progresele realizate pentru atingerea celor două obiective și vor asigura identificarea și remedierea derapajelor.

44. Activități esențiale de managementul schimbării pentru sprijinirea implementării proiectului. Conceptul acestui proiect presupune o matrice de activități puternic interconectate pentru modernizarea managementului ANAF și al activităților de colectare a veniturilor. Proiectul a fost conceput în așa fel încât să prezinte aceste activități pe trei niveluri de bază: (a) Dezvoltare instituțională, care vizează cadrul legal al operațiunilor, aranjamentele organizaționale și sistemele de management ale ANAF; (b) îmbunătățirea operațiunilor, care vizează îmbunătățirea proceselor de activitate, sistemele de automatizare și informația economică pentru creșterea conformării și a veniturilor; și (c) Servicii contribuabili și Comunicarea organizației, ambele axate pe creșterea conformării voluntare, reducerea costurilor de conformare și informarea permanentă a contribuabililor și inspectorilor fiscali cu privire la modificările preconizate și promovarea participării acestora la procesul de schimbare. Banca este așteptată să ofere îndrumare substanțială pentru evitarea dificultăților și respectarea calendarului de implementare. Tabelul de mai jos prezintă principalele domenii de concentrare pe parcursul vieții proiectului. Achiziția bunurilor și serviciilor necesare pentru implementarea activităților enumerate mai jos este detaliată în Anexa 7 – Plan de achiziție. Tabelul este doar ilustrativ, iar ordinea exactă a activităților și achizițiilor suport va depinde de mulți factori.

Perioada	Dezvoltare instituțională	Creșterea eficacității operaționale	Servicii contribuabili și Comunicarea organizației
Anul 1	A. Demararea activităților Consiliului de coordonare. B. Elaborarea și implementarea strategiei schimbării. C. Îmbunătățirea capacității analitice în sprijinul managementului strategic. D. Crearea modelelor de măsurare a conformării. E. Îmbunătățirea proceselor de audit intern și control intern și generarea cerințelor de automatizare a acestor procese.	F. Îmbunătățirea proceselor anti-fraudă și de informații de afaceri. G. Îmbunătățirea selecției și planificării controlului. H. Creșterea numărului de activități de control electronic în teren. I. Susținerea instruirii profesionale pe tehnici de control selectate. J. Îmbunătățirea controlului pe segmentul persoanelor fizice cu averi mari. K. Demararea analizei pentru operațiunile de prelucrare a veniturilor mari. L. Contractarea Integratorului TIC. M. Achiziționarea mediului	N. Demararea activităților Grupului Tehnic Consultativ. O. Elaborarea metodologiei de sondaj în rândul contribuabililor și realizarea primului sondaj. P. Elaborarea strategiei interne de comunicare și demararea activităților aferente. Q. Elaborarea strategiei campaniei dedicate contribuabililor și demararea activităților.

		sistemelor deschise pentru dezvoltare, testare și educare.	
Anul 2	A. Demararea activităților de dezvoltare organizațională. B. Elaborarea strategiilor și politicilor de resurse umane; livrarea instruirii, oragnziarea vizitelor de studiu. C. Elaborarea și implementarea proceselor îmbunătățite juridic și de soluționare a contestațiilor; instruire profesională. D. Elaborarea și implementarea sistemelor de gestionare a cazurilor pentru contestații, audit intern, control intern și funcții juridice. E. Continuarea re-tehnologizării proceselor de activitate.	F. Finalizarea cerințelor tehnice și funcționale pentru noul SAV (Sistemul de administrare a veniturilor). G. Îmbunătățirea activităților de executare silită.	H. Realizarea sondajelor interne și externe. I. Elaborarea noului concept de asistență pentru contribuabili și al organizării acesteia.
Anul 3	J. Evaluarea eforturilor de centralizare și integrare și rafinarea acestora, la nevoie. K. Implementarea unei abordări strategice de management la toate nivelurile organizației. L. Crearea Sistemului de Management al Informațiilor. M. Elaborarea strategiei de testare și rulare a noului SAV.	N. Achiziționarea unui hardware și software pentru suportul implementării timpurii a SAV. O. Contractarea noului SAV și demararea activităților de customizare. P. Demararea migrării datelor cu accent pe datele istorice.	Q. Realizarea sondajelor interne și externe. R. Implementarea noului concept de asistență pentru contribuabili și a organizării acestuia. S. Implementarea campaniilor de promovare a noilor servicii dedicate contribuabililor.
Anul 4	T. Evaluarea eforturilor de centralizare și integrare și rafinarea acestora, la nevoie. U. Sprijin pentru testul de acceptanță SAV.	V. Implementarea noului Sistem de management al informațiilor. W. Consemnarea în documente și rafinarea procedurilor în baza SAV și elaborarea programelor de instruire în toate domeniile de operare. X. Implementarea SAV în mediile de testare. Y. Conectarea SAV la furnizorii terți de date.	Z. Realizarea sondajelor interne și externe. AA. Implementarea serviciilor dedicate contribuabililor bazate pe noul SAV pentru suportul clientului în mediul de testare. BB. Implementarea campaniilor de promovare a noilor servicii SAV.
Anul 5	CC. Finalizarea implementării noului mediu al SAV. DD. Finalizarea modificării proceselor de activitate operațională pe baza noului model SAV. EE. Elaborarea strategiei pentru asigurarea sustenabilității pe termen lung a realizărilor proiectului. FF. Elaborarea rapoartelor de finalizare a proiectului.	GG. Finalizarea implementării noilor hardware și software pentru suportul implementării SAV. HH. Finalizarea migrării datelor în mediul SAV. II. Finalizarea conectării SAV la furnizorii terți de date.	JJ. Realizarea sondajelor interne și externe finale. KK. Trecerea la asistența contribuabililor în baza noului SAV, la nivelul întregii țări. LL. Implementarea campaniilor de promovare a noilor servicii SAV.

V. PRINCIPALELE RISCURI ȘI MĂSURI DE DIMINUARE A RISCURILOR

A. Calificative de risc - Rezumat

Riscul	Calificativul
Riscul părților interesate	Substanțial
Riscul Agenției de implementare	
- Capacitate	Mare
- Guvernanță	Moderat
Riscul Proiectului	
- Concept	Moderat
- Social și de mediu	Redus
- Program și Finanțatori	Moderat
- Monitorizarea livrării și sustenabilitate	Moderat
- Investiții în IT	Mare
- Altele (Opțional)	
Riscul global de implementare	Mare

B. Explicații privind calificativul de risc global

45. Mediul economic: Mediul macro-economic rămâne nesigur. Deteriorarea mediului extern în Zona Euro amenință să întârzie recuperarea economică în România după criza economică din 2009. Ajustarea fiscală a rămas pe traiectoria propusă și ținta de 3 la sută pentru anul 2012 a fost îndeplinită, însă performanța veniturilor va continua să rămână sub presiune până în anul 2013. Realizarea câștigurilor anticipate pentru performanța veniturilor într-un mediu economic dificil confruntându-se astfel cu riscuri semnificative.

46. Mediul politic: Recuperarea economică lentă în 2013 poate păstra presiunea asupra Guvernului. Totuși, alegerile parlamentare din noiembrie 2012 au condus la formarea unei majorități a coaliției de guvernare care ar putea furniza o măsură de stabilitate politică. Președintele și primul Ministru continuă să sprijine cu fermitate reformele esențiale, inclusiv în administrarea veniturilor, iar autoritățile au reușit să avanseze prin măsuri de reformă importante, desi agenda acestora continuă să se axeze pe măsuri pe termen scurt.

47. Capacitatea de implementare a proiectului: Deși ANAF și-a lărgit capacitatea de management de proiect prin implementarea unor proiecte finanțate de UE în ultimii ani (mai întâi PHARE, acum prin fonduri structurale), implementarea unui proiect cu dimensiunea și conținutul propuse în acest moment presupune consolidarea și alocarea în continuare a resurselor dedicate, îndeosebi în supravegherea proiectului, achizițiile și managementul financiar. Prin urmare, proiectul include construirea unei capacități de proiect și de managementul schimbării ca o componentă esențială a reformei, instruirea inițială pe tema achizițiilor și managementului financiar fiind livrată personalului ANAF înainte de intrarea în vigoare a proiectului. Dată fiind

măsura afectării potențiale a personalului ANAF, există riscul ca acesta să se opună schimbării—va trebui ca acest aspect să fie gestionat cu grijă. În fine, proiectul este unul cuprinzător și ar fi de dorit ca managerii și ofițerii cu autoritate să fie cooptați în eforturile acestui proiect. Va fi esențial ca toate riscurile care pot amenința operațiunile zilnice ale ANAF să fie gestionate îndeaproape.

48. Sincronizarea surselor de finanțare: Utilizarea fondurilor structurale pentru cheltuielile eligibile din proiect este considerată oportună de către autoritățile române și de Bancă. Totuși, deși aceasta ar fi reprezentat o abordare oportună și prudentă sub aspect financiar, este o decizie care ar fi antrenat riscuri operaționale semnificative în cazul în care unele componente complementare finanțate din fonduri europene ar fi întârziate punând în pericol alte investiții realizate în cadrul proiectului. Astfel, costurile proiectului incluse în PIP sunt în totalitate finanțate din împrumut. Cu toate acestea, se va încerca o coordonare cu activitățile finanțate de UE care vin în completarea proiectului, în fiecare dintre etapele implementării proiectului.

VI. REZUMATUL EVALUĂRII

A. Analize economice și financiare

49. Analiza economică a proiectului furnizează o evaluare cantitativă a efectelor proiectului asupra economiei ca întreg și pentru care există mai multe dimensiuni. Cuantificarea multora dintre aceste dimensiuni depinde în cele din urmă de existența și calitatea datelor. Această analiză economică va fi axată pe:

- Reducerea costurilor conformării pentru persoane juridice, urmare a: (1) simplificarea procedurilor de pregătire și depunere a formularelor fiscale; și (2) numărul redus de inspecții fiscale, reducerea timpului petrecut de contribuabili la administrațiile fiscale, prin diminuarea timpului de așteptare.
- Alte avantaje, cum ar fi transparență și răspundere sporite, reducerea oportunităților de corupție și o mai mare încredere în administrația fiscală sunt dificil de măsurat, deși efectul economic al acestora ar putea fi semnificativ.

50. Analistii economici sugerează faptul că proiectul este fezabil din punct de vedere economic, cu o valoare prezentă netă (VPN) de 44 milioane Euro și RIR 90% (Tabelul 5). O discuție mai detaliată a analizelor economice (inclusiv analiza de senzitivitate), precum și analiza financiară se regăsesc în Anexa 6.

Tabelul 6: Beneficii economice ale RAMP
(în milioane Euro)

	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Finanțarea Băncii Mondiale	5	10	16	19	20	70
Cost Total ⁶	5	10	16	19	20	70
Avantajul economic din reducerea costurilor entităților juridice urmare a reducerii timpului necesar pentru depunerea declarațiilor fiscale.	0	0	24	48	71	143
Profit economic net	-5	-10	8	29	51	73
VPN						44
RIR, %						90%

B. Tehnic

51. Cele mai importante probleme ale administrației fiscale sunt o povară de conformare relativ mare pentru contribuabili, conformarea redusă și o economie gri semnificativă, precum și ineficiența colectării datorată unei rețele mari de administrații teritoriale moștenită, dar și modelului depășit de asistență pentru contribuabili. ANAF colectează impozitele și contribuțiile sociale. De la înființarea sa în anul 2004, atunci când a moștenit activitățile de administrare fiscală din partea MFP și, mai târziu, colectarea contribuțiilor sociale aferente Caselor de asigurări, ANAF a înțeles nevoia de a implementa un program de modernizare semnificativă care să se adreseze slăbiciunilor sistemice bine-cunoscute. Eficiența și eficacitatea ANAF sunt împiedicate de procesele de activitate și sistemele IT greoaie, dezvoltate pentru a rezolva nevoile specifice zilnice, dar care nu sunt corespunzător integrate și nu reflectă totdeauna bunele practici europene. Proiectul va încerca să dezvolte o abordare automatizată bazată pe evaluarea riscurilor pentru maximizarea colectării veniturilor, în paralel cu promovarea interacțiunii deschise și moderne și colaborarea pentru o interacțiune eficientă cu contribuabilii care se conformează, precum și o abordare cinstită și ușor accesibilă contribuabililor pentru solutionarea contestațiilor acestora. Deși povara de conformare a contribuabililor care se conformează este așteptată să scadă semnificativ, costurile de conformare ale evazionistilor ar putea crește semnificativ. Proiectul va pune la dispoziția ANAF instrumente și instruire pentru a se putea concentra mai bine pe actorii economici care nu se conformează, inclusiv firme care se află în afara sistemului fiscal.

52. O altă contribuție substanțială la costurile relativ mari de colectare se datorează structurii teritoriale și abordării generale de management. ANAF conștientizează aceste

⁶ Mulți pași planificați ca parte a planurilor proprii de investiții ale ANAF vor contribui la avantaje, dar ar putea să nu fie prinși în costuri.

deficiențe și face eforturi mari pentru a le rezolva. În anul 2011, ANAF a consolidat numărul de unități administrative fiscale de la 404 la 263 și a redus numărul de posturi cu 4.927. Planurile actuale presupun o reducere semnificativă a rețelei de administrații financiare teritoriale până la obținerea unei structuri formată din aparatul central, o direcție pentru marii contribuabili, un birou regional și unități regionale pentru administrarea contribuabililor mijlocii, precum și administrații locale pentru fiecare județ. Sistemele IT care vor fi dezvoltate în cadrul proiectului vor promova adoptarea și vor sprijini funcționarea unei rețele raționalizate de administrații fiscale. Rețeaua de administrații financiare teritoriale va fi administrată de un aparat central complet dezvoltat, capabil să asume întreaga responsabilitate a conceptului programului și monitorizării operațiunilor. Proiectul va sprijini schimbarea abordării de management a administrației fiscale într-un management strategic. Va fi implementat un sistem modern de managementul informației (SMI) și va fi furnizată o instruire profesională semnificativă pentru ancorarea schimbării.

53. Proiectul propune un set de activități cuprinzător, prin urmare complex, care acoperă majoritatea aspectelor legate de operațiunile ANAF. Administrarea unei matrice de intervenții atât de complexă va fi o schimbare substanțială în activitatea de administrare a Agenției. Pentru ca rezultatele preconizate din acest proiect să se materializeze în întregime, va fi esențial ca atenția să fie concentrată pe ordinea și interdependența activităților în cadrul acestui proiect. Mai mult, activitățile esențiale ale proiectului, cum ar fi reproiectarea proceselor de activitate și implementarea platformelor informatice noi, depind în mare măsură de activitățile paralele finanțate de GVR sau din fondurile structurale ale Uniunii Europene. Pentru a administra această responsabilitate, proiectul va utiliza în managementul proiectului o structură semnificativă, care include și o capacitate importantă de managementul schimbării.

54. Impactul și sustenabilitatea reformelor administrației fiscale din acest proiect vor fi sporite dacă se implementează măsurile de îmbunătățire a politicii fiscale. Singur, ANAF nu ar putea implementa toate modificările necesare legate de mediul administrării fiscale. Îmbunătățirea capacității de a răspunde nevoilor contribuabililor legate de decizii eficiente și de soluționarea operativă a contestațiilor ar putea presupune schimbări în cadrul de politică fiscală. În mod similar, simplificările procedurilor operaționale de îmbunătățire a serviciilor și de abordare a neconfirmării la declarare și plată ar putea necesita rafinări ale legilor fiscale și o mai bună cooperare cu Trezoreria.

55. MFP și ANAF s-au angajat ferm față de rezultatele proiectului. Pregătirea rapidă a acestui proiect a fost posibilă datorită angajamentului ferm și deschis al Guvernului față de realizarea obiectivelor proiectului. MFP a solicitat sprijin pentru un program complet de modernizare în vederea îmbunătățirii eficienței și eficacității și facilitarea conformării voluntare. Rezultatele proiectului au fost discutate public și deschis în media, obținând un sprijin important din partea comunității de afaceri.

C. Management Financiar

56. ANAF dispune de un sistem de management financiar corespunzător pentru proiect. Celelalte acțiuni de management financiar (MF) convenite care vor întâri în continuare aranjamentele de MF au fost finalizate înainte de negocieri. Riscul global legat de MF din acest proiect este substanțial înainte de măsurile de combatere și moderat după implementarea acestora, detaliile fiind prezentate în Anexa 3. Nu există slăbiciuni semnificative în sistemul de management financiar al proiectului, iar fluxurile de fonduri sunt rationalizate în structura existentă a Agenției Fiscale. ANAF va folosi pre-finanțarea din bugetul propriu iar ulterior MFP va asigura fondurile din împrumut prin metoda de rambursare a cheltuielilor eligibile. Fondurile din proiect vor fi evidențiate separat în sistemul de contabilitate al ANAF. Aceste fonduri vor fi utilizate pentru scopurile prevăzute de legislația românească privind datoria publică. Anual, se va realiza un audit independent privind utilizarea fondurilor în cadrul proiectului, de către auditori independenți pe baza termenilor de referință pentru audit, acceptabili de către Bancă.

D. Achiziții

57. Achizițiile din proiect vor fi implementate de ANAF conform ghidului BM: *“Ghid: Achiziția de bunuri, lucrări și servicii, altele decât cele de consultanță, în cadrul Împrumuturilor BIRD și Creditelor și Fondurilor Nerambursabile ale ADI ale Împrumutaților Băncii Mondiale”* din ianuarie 2011 și *“Ghid: Selecția și Angajarea Consultanților în cadrul Împrumuturilor BIRD și Creditelor și Fondurilor Nerambursabile ale ADI ale Împrumutaților Băncii Mondiale”* din ianuarie 2011, precum și în conformitate cu prevederile Acordului Juridic. În luna mai 2012 s-a realizat o evaluare a capacității de achiziție în cadrul ANAF, aceasta fiind actualizată ca parte a misiunii de preevaluare. Având în vedere complexitatea și sfera de cuprindere din acest proiect și lipsa de familiarizare a agenției cu procedurile de achiziție ale BM, capacitatea de achiziție a agenției în vederea implementării proiectului a fost evaluată ca insuficientă. Riscul de achiziție a primit calificativul “ridicat”. Pentru combaterea riscurilor legate de achiziții, ANAF va implementa măsurile convenite cu Banca, printre care: (i) recrutarea unor consultanți experți în materie de achiziții; (ii) instruire profesională intensivă pe tema achizițiilor; și (iii) elaborarea și adoptarea Planului de Implementare a Proiectului (PIP) și a Manualului Operațional al Proiectului (MOP) cu o secțiune de achiziții structurată corespunzător. În Anexa 3 sunt prezentate constatările detaliate privind evaluarea, aranjamentele propuse pentru achiziții, precum și măsurile de adresă riscurile identificate. Planul de achiziții acoperă primele 18 luni de implementare din proiect, este disponibil ca document separat și a fost elaborat de UMP și finalizat la negocieri.

E. Social (inclusiv elemente de siguranță)

58. **Proiectul nu include activități care ar putea genera riscuri de natură socială sau afecta în mod negativ populația.** De proiect vor beneficia cetățenii români prin promovarea

culturii de conformare a contribuabililor, așteptată să conducă în mod direct la venituri mai mari ale Caselor de asigurări de pensii, sănătate și ocupare a forței de muncă, cu o consecință în îmbunătățirea calității prestațiilor pe care acestea le pot furniza populației. Cetățenii vor beneficia de asemenea, în mod indirect, de conformarea fiscală sporită printr-un flux mai eficient al veniturilor la Trezorerie pentru sprijinirea programelor guvernamentale, inclusiv în educație, sănătate și asistență socială.

59. Proiectul sprijină consolidarea rețelei de administrații fiscale teritoriale și reducerea de personal care ar afecta pe unii dintre angajați. Deși ANAF are în plan utilizarea uzurii primare pentru gestionarea reducerii de personal, unii angajați ar putea să refuze sau să nu aibă abilitatea de relocare în cadrul structurii ANAF, prin urmare vor avea nevoie de o alternativă de angajare. Pentru combaterea riscurilor legate de părăsirea în număr mare a agenției ca urmare a restructurării, dar și pentru a putea reține personalul calificat, ANAF va implementa un set de măsuri care vor include cel puțin următoarele măsuri:

- Crearea unui număr substanțial de posturi noi la nivel regional sau în alte departamente în cadrul agenției, pentru oportunități de relocare a personalului (în cele din urmă se va organiza concurs pentru ocuparea posturilor vizate de mai mulți candidați)
- Crearea unui program robust de re-profesionalizare pentru cei care aleg o slujbă nouă în cadrul agenției
- Menținerea temporară a serviciilor/compartimentelor mici de asistență pentru contribuabili, cu un număr redus de personal în orașele în care sunt desființate administrațiile fiscale teritoriale
- Implementarea unei campanii de comunicare internă pentru asigurarea predictibilității pentru angajați pe parcursul măsurii de restructurare
- Anticiparea unui calendar de 2-3 ani pentru definitivarea migrației personalului între administrațiile locale și cele județene sau între administrațiile județene și cele regionale. (Această măsură ia în calcul infrastructura fizică ce necesită extindere/upgradare în noile centre județene/regionale.)
- Acoperirea temporară a costurilor de transport pentru persoanele care urmează a fi detașate între diferitele structuri ale agenției.

F. Mediu (inclusiv elemente de siguranță)

60. Proiectul nu anticipează existența unor politici de siguranță, fiind calificat în categoria « C » sub aspectul impactului asupra mediului. Niciuna dintre activitățile avute în vedere nu necesită permise sau avize speciale de mediu, derularea procedurilor de evaluare a impactului de mediu sau autorizații legate de protecția mediului înconjurător.

G. Alte politici de siguranță

61. N.A.

Anexa 1: Cadrul Rezultatelor și Monitorizarea

Cadrul Rezultatelor

Obiectivul de Dezvoltare a Proiectului (ODP):												
ODP – Indicatori de rezultat*	Central	Unitate de măsură	Valoarea de referință	Valori țintă cumulate**					Frecvența	Sursă de date/ Metodologie	Responsabilitatea colectării datelor	Descriere (definiția indicatorilor etc.)
				2014	2015	2016	2017	2018				
Eficacitate												
Eficacitatea colectării veniturilor măsurată ca rata arieratelor fiscale		Procent	40% (2012)	42	43	45	48	50	Anual	Indicatori de performanță ai ANAF	ANAF Serviciul de Analiză și Estimarea Veniturilor (SAEV)	Arierate fiscale recuperate pe parcursul anului /Total arierate fiscale la începutul anului
Eficacitatea colectării veniturilor măsurată prin rata de productivitate pentru TVA IVC		Procent	(2012) 35,8% 11,9%	37% 15%	38% 16%	39% 17%	43% 20%	46% 21%	Anual	Indicatori de performanță ai ANAF	ANAF SAEV	Cota fiecărui tip de venit în PIB/rata de impunere
Eficiență												
Eficiența colectării veniturilor măsurată ca venituri colectate de personalul ANAF	☐	Valoarea (mii RON)	6.991,3 (2012)	7.000	7.200	8.200	8.900	9.656	Anual	Indicatori de eficiență ai ANAF	ANAF SAEV	ANAF veniturile personalului ANAF, fără Vamă și Garda Financiară
Rata conformării												
Deficit fiscal pentru TVA IVC IVP	☐	Schimbare procentuală	(2014)					Descreștere în pp pentru TVA: cu 10 IVC: cu 5 IVP: cu 5	Anual	INS și statisticile ANAF	ANAF SAEV	Metodologia și valoarea de bază care urmează a fi dezvoltate în primul an de proiect
Povara conformării												

Obiectivul de Dezvoltare a Proiectului (ODP):												
ODP – Indicatori de rezultat*	Central	Unitate de măsură	Valoarea de referință	Valori țintă cumulate**					Frecvența	Sursă de date/ Metodologie	Responsabilitatea colectării datelor	Descriere (definiția indicatorilor etc.)
				2014	2015	2016	2017	2018				
Costul conformării ca timpul mediu de întocmire a declarațiilor fiscale a contribuabililor persoane juridice		Ore/an (toți contribuabilii)	222 (2012)	222	222	222	200	176	Anual	Sondajul <i>Doing Business</i>	ANAF SAEV	<i>Doing Business</i>
INTERMEDIATE RESULTS												
Componenta 1: Dezvoltare instituțională												
Deficitul fiscal estimat este calculat anual și se pretează publicării în anul 5.			Nu (2015)	Nu	Da	Da	Da	Da (cu publicare)			ANAF UMP	Procedura internă va fi elaborată de către noul Serviciu de Analiză și Estimare a Veniturilor
Instrumentele managementului de caz implementate pentru administrarea juridică și a contestațiilor			Nu (2016)	Nu	no	Da	Da	Da			ANAF UMP	Instrumentele de management vor fi elaborate în anul 2 al proiectului
Nivelul de satisfacție al personalului ANAF, cu noi abilități și capacități aplicabile de către angajați pentru o performanță sporită	☐	Procent	Nu (2014)					Creștere cu 10%	Anual	Sondajul anual de personal	ANAF UMP	Sondajul va fi derulat în 2014
Componenta 2: Creșterea eficacității și eficienței operaționale												
Randamentul pe audit efectuat la Firme și Persoane fizice cu	☐	Suma (mii RON)	2.372 :Firme (2012)	2.700	3.200	3.400	3.500	3.600: Firme 50% creștere peste valoarea de referință:	Anual	Indicatori de performanță ai ANAF (pentru persoane	ANAF SAEV	Valoarea de referință va fi stabilită în 2013 pentru

Obiectivul de Dezvoltare a Proiectului (ODP):												
ODP – Indicatori de rezultat*	Central	Unitate de măsură	Valoarea de referință	Valori țintă cumulate**					Frecvența	Sursă de date/ Metodologie	Responsabilitatea colectării datelor	Descriere (definiția indicatorilor etc.)
				2014	2015	2016	2017	2018				
averi mari			PFAM : de stabilit în 2013					Persoane fizice cu averi mari: 25% creștere peste valoarea de referință		juridice)		persoanele fizice cu averi mari
Rata conformării la plată pentru TVA IVP Contribuții Sociale	☐	Procent	TVA: 78,5% IVP:81,5 % CS:76,5% (2012)	78,5 81,5 76,5	78,7 81,7 76,7	81,0 81,0 78,5	82,0 83,0 80,5	Creștere la TVA:83,5% IVP:86,0% CS:82,5%	Anual	Indicatori de performanță ai ANAF	ANAF SAEV	
Timpu mediu necesar pentru soluționarea litigiilor și contestațiilor		Zile	61 zile (2012)	61	60	55	50	45 zile	Anual		ANAF SAEV	
Costul colectării		Procent	1,1% (2012)	1,1%	1,1%	1,1%	1,0%	0,9%	Anual	Indicatori de eficiență ai ANAF	ANAF SAEV	Cheltuielile ANAF fără cheltuieli de capital /venituri totale colectate de ANAF
Componenta 3: Servicii contribuabili și Comunicarea organizației												
Raport: Personalul ANAF în serviciul contribuabili		Procent	3% (2012)	3%	4%	6%	8%	10%		Indicatori de eficiență ai ANAF	ANAF UMP	Raport: Personal asistență contribuabili în numărul total de angajați al ANAF
Rata declarării electronice pe contribuabili mari și mijlocii (persoane juridice)		Procent	95% (2012)	96.0%	96.5%	97.0%	97.5%	98,0%	Anual		ANAF SAEV	

Obiectivul de Dezvoltare a Proiectului (ODP):												
ODP – Indicatori de rezultat*	Central	Unitate de măsură	Valoarea de referință	Valori țintă cumulate**					Frecvența	Sursă de date/ Metodologie	Responsabilitatea colectării datelor	Descriere (definiția indicatorilor etc.)
				2014	2015	2016	2017	2018				
Satisfacția contribuabililor în privința integrității ANAF		Procent	(2014)					Creștere cu 15%	Anual	Sondaj anual	ANAF UMP	Valoarea de referință va fi stabilită în 2014
Satisfacția contribuabililor în privința calității serviciilor asigurate de ANAF		Procent	(2014)					Creștere cu 15%	Anual	Sondaj anual	ANAF UMP	Valoarea de referință va fi stabilită în 2014
Percepția contribuabililor în privința timpului necesar conformării cu procedurile fiscale		Procent	(2014)					Diminuare cu 20%	Anual	Sondaj anual	ANAF UMP	Valoarea de referință va fi stabilită în 2014

Anexa 2: Descrierea Detaliată a Proiectului

Descrierea de mai jos se axează în principal pe descrierea obiectivelor fiecărei componente din proiect și a setului de activități necesare pentru îndeplinirea acestora. Se preconizează ca aceste activități să fie duse la îndeplinire de personalul ANAF sau de consultanții și contractorii selectați pentru finanțare în cadrul proiectului. Pe baza prezumțiilor, au fost definite contribuțiile necesare a fi finanțate prin acest proiect, cu scopul de a estima costurile proiectului. Se preconizează perfecționarea modului în care este distribuit volumul de muncă între ANAF și consultanți și contractori, atunci când vor fi elaborați termenii de referință în vederea desemnării sarcinilor din proiect, luând în considerare capacității agenției de a asigura resursele umane și de a gestiona consultanții.

Proiect - Componenta 1: Dezvoltare instituțională. Componenta va sprijini dezvoltarea unei structuri moderne de management și organizare, inspirând concentrarea strategică în management, sporind accentul pus pe integritate, raționalizând structura regională pentru a crește eficacitatea agenției și întărind managementul resurselor umane prin instruire profesională ținută și asistență tehnică. Această componentă va îmbunătăți de asemenea capacitatea analitică necesară pentru a sprijini managementul strategic în cadrul ANAF. Acest lucru ar consolida capacitatea funcțiilor juridică și de soluționare a contestațiilor și ar re-tehnologiza procesele activităților operaționale pentru instituirea unei administrații moderne care utilizează cele mai bune practici în cadrul UE. Această componentă constă în cinci subcomponente: (i) dezvoltare organizațională; (ii) control intern și audit public intern⁷; (iii) resurse umane și instruire; (iv) cadrul juridic și contestații; și (v) re-proiectarea proceselor de activitate.

Sub-componenta 1: Dezvoltare organizațională. Această sub-componentă se va axa pe dezvoltarea instituțională și organizațională și va construi concentrarea strategică și capacitatea de planificare, îmbunătățind structura de management, întărind capacitatea executivă, managerială, tehnică și operațională și dezvoltând sistemele informatice de management aferente, inclusiv prin customizare.

A. Îmbunătățirea sistemelor de management

(a) Întărirea sistemului de management pentru acoperirea tuturor nivelurilor agenției, inclusiv răspunderea, monitorizarea, controlul intern, gestionarea corupției, managementul securității etc.

(b) Analiza și actualizarea planurilor strategice și operaționale conforme cadrului care se implementează în prezent în cadrul MFP și obiectivelor Proiectului.

⁷ Funcțiile de control intern și integritate au responsabilitatea punerii în aplicare a strategiilor anticorupției și anchetelor interne, deși nu dispun de competență de urmărire penală.

- (c) Dezvoltarea conceptului pentru SMI customizat, în vederea sprijinirii managementului strategic al ANAF.
- (d) Implementarea SMI la toate nivelurile de management.
- (e) Elaborarea unui program de instruire la nivel executiv pentru a întări capacitatea managementului ANAF de administrare strategică. Acest program ar trebui să se adreseze managerilor și pus la dispoziția ANAF pentru ca de el să beneficieze viitorii manageri. Programul de instruire dedicat managementului ar trebui să acopere cel puțin următoarele teme:
 - (i) principiile managementului strategic global
 - (ii) tehnici de planificare strategică;
 - (iii) sistemul de răspundere profesională;
 - (iv) asigurarea și controlul calității; și
 - (v) sistemele de control intern.

B. Îmbunătățirea proceselor de analiză

Obiectivul acestei activități este de a întări capacitatea internă a ANAF de a analiza propria activitate și de a estima conformarea voluntară și impusă cu legislația fiscală, altfel spus decalajul fiscal pentru principalele impozite colectate de către ANAF. Serviciul de analiză și estimare a veniturilor trebuie să producă elementele-cheie de informare pentru managementul strategic al ANAF.

- (a) Analiza plasării organizaționale, precum și a rolurilor și responsabilităților; definirea nevoilor și fluxurilor de informații pentru asigurarea colectării informatizate a datelor necesare în vederea analizei și conformării cu politicile și a studiilor de distribuire; elaborarea planului departamental.
- (b) Definirea țințelor strategice pe durata proiectului.
- (c) Achiziționarea și/sau actualizarea instrumentelor de software pentru sprijinul analizei statistice și activităților de modelare.
- (d) Construirea capacității de modelare pentru estimarea veniturilor și a gap-ului fiscal pe tipuri de impozite și contribuții sociale.
- (e) Implementarea unui program de instruire care să acopere cel puțin analiza statistică și de modelare.
- (f) Implementarea sondajelor anuale în rândul contribuabililor pentru obținerea datelor necesare în vederea estimării veniturilor și a gap-ului fiscal.

Sub-componenta 2: Control Intern și Audit Public Intern. Această sub-componentă va asigura concentrarea strategică pe controlul intern, auditul public intern și consolidarea integrității ANAF. Această sub-componentă va ajuta dezvoltarea capacității manageriale și operaționale, în concordanță cu obiectivele Strategiei Naționale Anticorupție implementată de ANAF.

A. Funcția de control intern și integritate

ANAF a înființat deja funcția de control intern și integritate, pe baza cadrului legislativ național. Activitățile din cadrul acestei sub-componente caută să îmbunătățească eficacitatea activităților de control pentru atingerea obiectivelor strategice ale Agenției. Pentru îmbunătățirea acestei funcții, au fost planificate următoarele activități:

- (a) Analizarea cerințelor existente pentru funcția de control intern și capacitatea acesteia de a gestiona integritatea. Elaborarea recomandărilor pentru îmbunătățirea capacității funcției de control intern, în vederea depistării din timp a cazurilor de corupție în cadrul ANAF și dezvoltării unui program de consolidare în continuare a integrității agenției. Elaborarea unui plan de reformă. Acest program ar trebui să vină în completarea obiectivelor Strategiei Naționale Anticorupție aprobată în data de 20 martie 2012.
- (b) Elaborarea metodologiei specifice pentru activitățile de control intern, conform celor mai bune practici europene și internaționale, în vederea îmbunătățirii activității Agenției.
- (c) Elaborarea manualelor de control intern pentru implementarea reformelor propuse.
- (d) Elaborarea procedurilor de control intern pentru activitățile Agenției.
- (e) Elaborarea criteriilor și suportului informatic pentru analiza de risc, în vederea asigurării sprijinului pentru anchetele interne și activitățile de control intern.
- (f) Asigurarea, pentru funcția de control intern, a sistemelor informatice și instrumentelor corespunzătoare pentru un control computerizat.
- (g) Dotarea echipelor de audit din teren cu echipament computerizat portabil și asigurarea accesului de la distanță la baza de date a ANAF, în vederea facilitării activităților de control intern.
- (h) Asigurarea implementării și monitorizării pistelor de audit și a altor controale și a mecanismelor de depistare a cazurilor de corupție.
- (i) Elaborarea unui program de instruire continuă dedicat personalului de la control intern și integritate, inclusiv: (i) elaborarea materialelor de instruire și (ii) instruirea pe tehnicile de control intern și investigare, conform nevoilor agenției.
- (j) Realizarea vizitelor de studiu pentru o mai bună înțelegere a “Modului de organizare și operare a sistemelor de control intern într-o selecție de agenții de administrare a veniturilor din UE”.

B. Funcția de Audit Public Intern

Direcția Generală pentru Auditul Public Intern asigură evaluarea activităților Agenției. Activitățile de mai jos au fost planificate pentru îmbunătățirea acestei funcții:

- a. Elaborarea unui plan de audit multianual, pentru inițiativă și eficacitate în auditarea proceselor de activitate principale ale ANAF, precum și conformarea cu cerințele referitoare la calitate.
- b. Asigurarea pentru funcția de audit intern a unor sisteme și instrumente informatice care să ajute managementul și implementarea acestor procese, construirea capacității de auditare a proceselor informatizate.
- c. Asigurarea instruirii profesionale pentru utilizarea sistemelor informatice.

Sub-componenta 3: Resurse umane și instruire profesională. Sub-componenta de resurse umane și instruire profesională reprezintă baza unui management modern al resurselor umane (MRU) și sistemelor de instruire în cadrul ANAF. Printre domeniile în care este nevoie de îmbunătățire se numără procedurile de recrutare, selecție și angajare, sistemele de stimulare a forței de muncă, planificare strategică a forței de muncă, dezvoltarea managementului, proiectul de programă/curriculum, necesitățile pe termen scurt și lung și asigurarea infrastructurii de instruire profesională. Politicile și procedurile MRU în cadrul ANAF urmează a fi elaborate. Se va analiza menținerea angajaților în domeniile esențiale și se va consolida prin dezvoltarea surselor de carieră și a grilei de salarizare în vederea satisfacerii nevoilor operaționale și tehnice ale agenției.

A. Elaborarea politicilor și strategiilor de resurse umane⁸

- a. Îmbunătățirea managementului resurselor umane prin: (i) elaborarea strategiei și planificării de recrutare, selecție, angajare, promovare, dezvoltarea carierei și rezilierii contractelor de muncă; (ii) asigurarea unui nivel ridicat de protecție juridică pentru protejarea personalului agenției corespunzător activității depuse pe baza practicilor comune ale UE.
- b. Îmbunătățirea și actualizarea fișelor posturilor în care sunt descrise cerințele legate de forța de muncă în cadrul agenției, în contextul surselor de carieră și structurilor pe fiecare categorie de personal, pe măsura identificării noilor cerințe în cadrul organizației și competențele personalului.
- c. Îmbunătățirea programului de raționalizare a angajărilor pe baza consolidării rețelei de administrații fiscale teritoriale și a necesității de angajare rezultate din proiect, în contextul planificării globale a forței de muncă.

⁸ Această activitate va presupune o coordonare totală cu strategia de RU și managementul proiectului implementat de MFP din Fonduri Structurale. ANAF este participant la acest proiect.

B. Elaborarea politicilor și strategiilor de instruire profesională în cadrul ANAF⁹

- (a) Lărgirea serviciului de instruire din cadrul ANAF pentru satisfacerea nevoilor de ordin managerial, operațional și tehnic ale Agenției care vor fi generate de acest proiect.
- (b) Analizarea și îmbunătățirea strategiei de instruire, inclusiv evaluarea necesității privind capacitatea de dezvoltare—dotare cu personal, echipament, amplasare—și cerințele privind elaborarea unui program de instruire permanentă pentru obținerea noilor competențe care să corespundă nevoilor curente și viitoare ale Agenției.
- (c) Elaborarea planurilor anuale de instruire profesională pentru a ajuta la implementarea proiectului și satisfacerea nevoilor permanente ale ANAF.
- (d) Evaluarea eficacității instruirii managementului ANAF și elaborarea unui program de instruire profesională permanentă dedicat manageriilor executivi și de vârf, pe baza materialelor elaborate în cadrul proiectului.
- (e) Evaluarea capacității departamentului de instruire fiscală de elaborare și diseminare a materialelor necesare în vederea implementării în totalitate a cerințelor de instruire în cadrul ANAF și a celor pe termen lung, inclusiv utilizarea diferitelor sisteme de livrare de instruire profesională și recomandarea acțiunilor de îmbunătățire.
- (f) Livrarea programului de formare a formatorilor pe tema managementului resurselor umane, în vederea construirii capacității Departamentului.
- (g) Livrarea programului de formare a formatorilor pe tema elaborării și implementării Codului de etică profesională.
- (h) Elaborarea programei/curriculei și livrarea instruirii pentru satisfacerea nevoilor pe toate componentele, pe întreaga durată a proiectului, inclusiv materialele de instruire, vizitele de studiu, seminariile și studiile de caz pentru acest proiect (vezi componentele individuale).

✓ **Analizarea experienței de integrare a ANAF**

Sub-componenta 4: Cadrul legal și contestații. Obiectivul acestei sub-componente este acela de a ajuta structurile MFP care au responsabilități legislative în instituirea unui cadru legal comprehensiv pentru operarea ANAF care să promoveze conformarea cu legislația privind impozitarea și contribuțiile sociale, pe fondul recunoașterii drepturilor și obligațiilor contribuabililor/contributorilor. Componenta va dezvolta capacitatea ANAF de a îmbunătăți cadrul legal prin activități care să analizeze legislația existentă, să identifice golurile din

⁹ Acest set de activități presupune coordonarea cu școala de finanțe publice și vamă pentru a evita suprapunerile instituționale.

legislația primară și secundară și să vină cu recomandări și corecții pentru îmbunătățirea cadrului legal, de reglementare și instituțional și capacitatea operațională a ANAF în vederea unei administrări corespunzătoare a legislației privind impozitele și contribuțiile sociale. Componenta va promova de asemenea uniformitatea în aplicarea legilor fiscale și va analiza și va emite recomandări pentru îmbunătățirea capacității ANAF' de a emite reglementări obligatorii sub aspect juridic. Această sub-componentă va analiza și va emite recomandări pentru instituirea unui proces perfecționat de administrare a contestațiilor.

A. Realizarea unei analize a cadrului juridic instituțional al activității ANAF și propunerea de recomandări

A. Realizarea unei analize a Codului de procedură fiscală și recomandări pentru garantarea concordanței cu nevoile operaționale ale ANAF și bunele practici internaționale¹⁰. Această analiză va lua în considerare faptul că responsabilitatea Codului de procedură fiscală revine MFP și va încerca să creeze un mecanism fiabil și transparent de feedback pentru o îmbunătățire continuă a Codului ca răspuns la cerințele guvernului și ale contribuabililor. De asemenea, vor fi luate în considerare implicațiile practicii curente a departamentelor operaționale de a da un feedback direct către MFP, cu o coordonare minimă cu Direcția Juridică.

B. Analizarea reglementărilor pentru a asigura consecvența internă și cu legislația primară și identificarea golurilor și a ambiguităților.

C. Analizarea și îmbunătățirea procesului de elaborare a proiectelor de reglementări.

B. Realizarea unei analize a modului de interpretare a cadrului legal și propunerea de recomandări

(a) Elaborarea, pe baza nevoilor operaționale și a bunelor practici internaționale, a unui set de recomandări prin care să fie promovat un nivel ridicat de uniformitate în aplicarea cadrului legal de către inspectorii ANAF.

(b) Analizarea procesului de acordare a deciziilor pentru contribuabili, inclusiv distribuirea responsabilităților între ANAF și MFP, nivelul corespunzător de dotare cu personal pentru a permite schimbarea proceselor; formularea de recomandări pentru îmbunătățirea calității și emiterii la timp a acestor decizii. Elaborarea standardelor de servicii ținând cont de cerințele stabilite prin lege.

(c) Implementarea unui instrument customizat de management de caz și a aplicațiilor prin care se asigură asistența computerizată a Direcției Juridice în administrarea cazurilor interne și externe aflate în considerarea Direcției Juridice. Este necesar ca sistemul să ofere managementului juridic informații pentru administrarea standardelor de servicii.

¹⁰ ANAF are nevoie de inițiativă în abordarea modernizării permanente a codului de procedură fiscală, una din responsabilitățile MFP.

C. *Instituirea unui proces perfecționat de soluționare a contestațiilor*

(i) Având în vedere posibilitățile create de reorganizarea ANAF și crearea administrațiilor regionale, analizarea procesului de soluționare a contestațiilor cu scopul de a spori corectitudinea, imparțialitatea, emiterea la timp, precum și acceptabilitatea procesului administrativ al contestațiilor de către contribuabili. Considerarea măsurilor de prevenire a utilizării de către contribuabili a sistemului de contestare ca o tactică de amânare a obligațiilor fiscale. Crearea standardelor de servicii corespunzător cerințelor stabilite prin lege.

(ii) Realizarea conceptului și implementarea unui instrument customizat de management de caz și a aplicațiilor prin care se asigură asistența computerizată a managementului contestațiilor pe tot parcursul procesului (*cradle-to-grave*). Trebuie ca sistemul de management al contestațiilor să poată asigura informarea permanentă a Agenției și contribuabililor prin acces electronic cu privire la procesul contestațiilor. Trebuie de asemenea ca sistemul să asigure informațiile necesare pentru administrarea standardelor de servicii ale managementului contestațiilor.

D. *Întărirea capacității funcției juridice și de soluționare a contestațiilor*

(i) Elaborarea și livrarea unui program de instruire profesională dedicat personalului juridic, prin care să se acopere cel puțin procesele de activitate și sistemele informatizate ale direcției juridice, Codul civil, Codul penal și Codul de procedură fiscală.

(ii) Livrarea cursurilor de instruire pe segmentul juridic prin abordarea de tip formarea formatorilor.

(iii) Elaborarea și livrarea unui program de instruire profesională pentru personalul actual din soluționarea contestațiilor și stabilirea unei baze de instruire permanentă pe acest segment prin care să se acopere cel puțin instruirea pe tema proceselor de activitate ale ANAF și a sistemelor informatizate pentru contestații, Codul civil, Codul penal și Codul de procedură fiscală.

Sub-componenta 5: Reproiectarea proceselor de activitate. Obiectivul acestei sub-componente este acela de a continua și extinde efortul de re-tehnologizare demarat în 2012 cu finanțare UE. Proiectul are în vedere efortul de reproiectare cu asistență europeană și continuarea efortului de reproiectare finanțat din acest proiect ca o modalitate de extindere a bazei de cunoștințe legate de cele mai bune practici în materie de reproiectare a proceselor de activitate și ca pe o acțiune continuă de re-educare pe tot parcursul proiectului. Mai mult, activitatea de consultanță în vederea re-tehnologizării proceselor de activitate și instruirea profesională continuă în acest domeniu pentru care fondurile sunt asigurate în cadrul proiectului vor ajuta ANAF să înțeleagă mai bine bunele practici existente în pachetul COTS și să aplice cele mai bune practici în perioada de customizare și implementare a pachetului COTS. Noua arhitectură TIC va avea la bază

re tehnologizarea realizată în cadrul proiectului. Se au în vedere următoarele activități care ar putea fi întreprinse:

- (a) Continuarea elaborării Arhitecturii Întreprinderii pentru documentarea viziunii și strategiei de activitate, precum și pentru traducerea acestora în mod oficial în procese de activitate cheie și capacități IT care să fie implementate în cadrul proiectului pentru a asigura integrarea și standardizarea cerințelor.
- (b) Continuarea consemnării în documente și re tehnologizării procedurilor operaționale actuale și a proceselor de activitate aferente pentru ca acestea să poată beneficia în cea mai mare măsură de funcționalitatea soluției COTS pentru administrarea veniturilor.
- (c) Analizarea și confirmarea adoptării standardelor de asigurare și control al calității pentru a asigura managementul de faptul că serviciile ANAF sunt livrate unitar în cadrul organizației și la nivelul preconizat de calitate. Va fi luat în considerare abordarea unui standard ISO 9000 sau echivalent. Achiziționarea sau dezvoltarea unui software pentru sprijinirea asigurării calității și politicilor și procedurilor de control al calității.
- (d) Dacă este necesar, instituirea procesului de asigurarea calității a noilor proceduri de activitate re tehnologizate.
- (e) Extinderea metodei BSC (*Balanced Score Card*) concepută de MFP.
- (f) Elaborarea curriculei și materialelor de instruire profesională pentru implementarea proceselor de activitate re tehnologizate.
- (g) Implementarea proceselor de activitate re tehnologizate la nivelul întregii țări.

Proiect: Componenta 2: Creșterea eficacității și eficienței operaționale. Această componentă are menirea de a promova eficiența operațională prin modernizarea funcțiilor obișnuite de colectare în cadrul ANAF: înregistrarea, declararea, plata, controlul și executarea silită. Activitățile derulate în cadrul acestei componente ar introduce procese de activitate îmbunătățite și ar upgrada tehnologia curentă de informare și comunicații. Această componentă ar trebui să creeze condițiile necesare sporirii eficacității operaționale, implementării definiției cerințelor de activitate pentru a realiza acest lucru, precum și conceptul și implementarea noilor sisteme informatice în vederea sprijinirii noilor funcții de business integrate, pentru ca în final să conducă la achiziționarea și punerea în funcțiune a tehnologiei și sistemelor necesare desfășurării activității în cadrul ANAF. Componenta este formată din trei sub-componente: (i) funcții operaționale; (ii) software; (iii) infrastructura IT și implementarea acesteia.

Sub-componenta 1: Funcții operaționale. Scopul acestei sub-componente este de a utiliza cele mai bune practici internaționale și reproiectarea activităților integrate în sistemul de administrare

a veniturilor COTS pentru a conduce la cele mai bune practici și reproiectarea proceselor de activitate în cadrul ANAF; cu sprijinul conștientizării de către ANAF a acestor bune practici ca urmare a proiectului de re tehnologizare cu asistență UE și a re tehnologizării din fondurile proiectului și instruirea profesională pe segmentul de reproiectare a proceselor de business. Va fi promovată adoptarea proceselor de activitate integrate care vor sprijini reconceperea operațiunilor ANAF prin dezvoltarea tehnicilor de administrare a veniturilor, asigurând sisteme, echipamente, manuale și instruire ca măsură necesară pentru îmbunătățirea eficacității proceselor de activitate.

A. Inspecție fiscală

(a) Asigurarea experienței de control necesare pentru perfecționarea modulelor aplicației pentru analiza de risc automatizată Sistemul de Administrare a Veniturilor (SAV)¹¹ pentru selecția automatizată a contribuabililor care urmează a fi supuși inspecției, care să suporte toate tipurile de contribuabili și toate sectoarele economice. Este de așteptat ca acesta să fie un modul de selecție a cazurilor care va acoperi contribuabilii atât persoane fizice cât și juridice pe baza analizei procedurilor existente, informațiilor interne și externe și a factorilor de risc identificați.

(b) Elaborarea metodologiei statistice de asigurare a calității pentru selecția pe baza analizei de risc. Obiectivul principal al acestei metodologii ar fi acela de a asigura faptul că prin parametrii de managementul riscurilor se selectează într-adevăr contribuabilii corespunzători pentru control și se asigură informația necesară pentru îmbunătățirea algoritmilor de selecție pe baza riscurilor utilizând rezultatele efective. Această metodologie ar trebui de asemenea să identifice riscurile în cadrul agenției ca urmare a utilizării unui proces bazat pe analiza de risc pentru selectarea contribuabililor care urmează să fie supuși procedurii de control. Asigurarea suportului de specialitate pentru implementarea unui sistem automatizat de aplicare a metodologiei respective.

(c) Elaborarea algoritmilor de detectare a tendințelor de neconformare (pe segmentele de contribuabili mari, mijlocii și mici, contribuabili cu averi mari și alți contribuabili). Utilizarea rezultatelor algoritmilor de detecție pentru a perfecționa algoritmi de selecție pe baza analizei de risc din SAV.

(d) Îmbunătățirea elaborării planului anual de control pentru a beneficia la maximum de avantajele capacității SAV. Reanalizarea procedurilor și strategiei de control în teren pentru coordonarea perfectă cu planul anual de control și luarea în considerare a avantajelor și capacităților din modulele SAV menționate mai sus. Reanalizarea și îmbunătățirea modului SAV computerizat de control în teren.

¹¹ Noul sistem COTS integrat de administrare a veniturilor care este implementat în cadrul proiectului.

- (e) Dotarea echipelor de control în teren cu echipament computerizat protabil necesar controlului pe teren. Asigurarea accesului inspectorilor de la control fiscal la sistemele ANAF și la Data Warehouse pentru facilitarea activităților de control.
- (f) Analizarea atribuirii responsabilităților de control către funcția de control din ANAF pentru a ne asigura că minimum 50 la sută din inspectorii de la control sunt dedicați implementării planului anual de control fiscal. Analizarea posibilității de a înființa un serviciu separat de control, dotat cu personal propriu, care să pună în aplicare controlul pe segmentul rambursărilor de TVA. Se va avea în vedere eliberarea agenției fiscale de sarcina de a efectua controale care nu sunt direct legate de colectarea veniturilor sau de planul anual de control.
- (g) Elaborarea și/sau actualizarea manualelor de control fiscal specializate pe domenii, în coordonare cu autoritățile relevante cu implicare în sectorul economic.
- (h) Perfecționarea sistemului de administrare a contribuabililor persoane fizice cu averi mari. Analizarea calității și suficienței informațiilor existente, a profilurilor de risc și criteriilor de selecție în vederea controlului; furnizarea instrumentelor analitice necesare.
- (i) Elaborarea unui program de instruire profesională permanentă dedicat inspectorilor de la control și livrarea instruirii intensive pentru controlorii fiscali, inclusiv: (i) elaborarea programei de instruire și a materialelor necesare pentru ca persoanele instruite să beneficieze pe deplin de instrumentul ACL utilizat în cadrul ANAF; (ii) instruirea în tehnicile de control care acoperă controlul general și specializarea pe sectoare economice.

B. Control Documentar

- (a) Asigurarea expertizei de control neceare pentru dezvoltarea și implementarea unui modul software al SAV informatizat pentru analiza informației primite de la contribuabili, pe bază declarativă, în vederea operaționalizării verificării documentare informatizate (control documentar informatizat) care este deja prevăzut în codul de procedură.
- (b) Implementarea procedurii de control documentar.

C. Serviciul Anti-Fraudă pentru asigurarea prezenței fiscale

- (a) Re-analizarea cadrului organizațional pentru implementarea strategiei de conformare inclusiv cu optimizarea distribuirii responsabilităților între Control, Anti-Fraudă și Informații de afaceri, precum și alocarea desemnării responsabilităților de control documentar și control informatizat.
- (b) Re-analizarea funcției serviciului anti-fraudă în cadrul ANAF, inclusiv a cadrului legal pentru operarea serviciului și a procedurilor implementate de acesta. Elaborarea unei propuneri pentru coordonarea activității serviciului anti-fraudă cu activitățile similare desfășurate de alte

servicii organizaționale, în special de Garda Financiară și funcțiile de control din cadrul Autorității Vamale. Schimbul de informații privind riscurile în cadrul agenției fiscale.

(c) Re-analizarea funcției serviciului antifraudă din cadrul ANAF și propuneri de îmbunătățire, inclusiv pentru cadrul legal de funcționare a acestui serviciu, procesele și procedurile operaționale pe care acesta le desfășoară.

(d) Asigurarea experienței anti-fraudă necesară pentru dezvoltarea și implementarea unui modul SAV pentru a sprijini operațiunile serviciului anti-fraudă.

(e) Analiza nevoilor de instruire ale serviciului anti-fraudă, elaborarea unui program de instruire profesională permanentă pentru controlorii din acest serviciu și livrarea instruirii, inclusiv pentru formatorii serviciului.

D. Informații Fiscale

- Re-analizarea activităților de informații de business existente în prezent în cadrul ANAF și recomandarea de îmbunătățire a serviciului de informații de business. Serviciul are sarcina de a identifica activitățile economice și contribuabilii unde nu există conformare. Serviciul se ocupă în principal cu nedeclararea activităților de către unii contribuabili înregistrați și potențiali contribuabili care nu s-au înregistrat în scopuri fiscale.

- Elaborarea metodologiilor de evaluare a riscului de neconformare în rândul contribuabililor și a contribuabililor potențiali, care vor fi utilizate pentru menținerea sistemelor de analiză de risc utilizate de ANAF, mai cu seamă a modului din cadrul SAV de selecție pe baza riscului în vederea controlului.

- Furnizarea de recomandări pentru o platformă de informații de business corespunzătoare, pentru sistemele de informații și cerințele aferente, care să permită serviciului să își desfășoare activitatea în conformitate cu standardele UE. Descrierea modalității de integrare a platformei în SAV.

- Implementarea unui program prin care se vor analiza informațiile transmise de contribuabili în scopul depistării posibilelor activități ilegale. Reanalizarea programelor și propunerea de îmbunătățiri pentru îmbunătățirea prezenței fiscale.

- Consolidarea strategiei și a sistemelor de colectare a informații de la terți, diseminarea internă și utilizarea datelor colectate în vederea înființării unui Data Warehouse central care va sprijini toate activitățile operaționale în cadrul ANAF în procesul de evaluare a calității procesului de auto-declarare de către contribuabili și a riscurilor legate de venituri.

- Identificarea metodelor, inclusiv dezvoltarea soft-ului și integrarea bazelor de date, pentru îmbunătățirea calității și eficacității informațiilor de risc furnizate către alte departamente din cadrul ANAF, mai cu seamă către departamentul de control fiscal, dar și cele de înregistrare, declarare și procesarea plăților și colectarea arieratelor;

- Analizarea nevoilor de instruire profesională pentru serviciul de informații de business, elaborarea unui program de instruire profesională permanentă dedicat personalului din cadrul

acestui serviciu și livrarea instruirii inițiale pentru însușirea tehnicilor de investigare, inclusiv formarea formatorilor serviciului.

E. Executare silită

- (a) Asigurarea experienței de executare silită care este necesară pentru customizarea modului SAV în vederea administrării arieratelor și colectarea creanțelor prin procedura de executare silită.
- (b) Reanalizarea reglementărilor, regulilor și procedurilor actuale privind managementul arieratelor și executarea silită și elaborarea recomandărilor pentru îmbunătățirea eficacității operațiunilor de executare silită. Asigurarea faptului că alocarea cazurilor prin modulul SAV și urmărirea acestora pe segmentul de colectare a creanțelor se realizează pe baza criteriilor și regulilor îmbunătățite de colectare.
- (c) Analiza nevoilor de instruire ale serviciului de executare silită, elaborarea programului de instruire profesională permanentă și livrarea activităților inițiale de instruire pentru însușirea temelor legate de recuperarea arieratelor și modulul de administrare a arieratelor existent în cadrul SAV, inclusiv formarea formatorilor.

F. Înregistrarea, declararea și procesarea plăților

- (a) Revizuirea procedurilor actuale de înregistrare a contribuabililor (persoane fizice și juridice).
- (b) Realizarea unui recensământ al contribuabililor pentru a îmbunătăți calitatea informațiilor din registrul contribuabililor.
- (c) Îmbunătățirea procedurilor de declarare și plată având în vedere interesul primar al Agenției de a promova tranzacțiile electronice pentru aceste activități. Asigurarea competenței legale a centrelor de procesare masivă a datelor pentru realizarea unei interacțiuni eficiente cu contribuabilii. Este important să ne asigurăm că procedurile îmbunătățite beneficiază pe deplin de avantajele noului sistem SAV.
- (d) Îmbunătățirea cerințelor de raportare legate de înregistrarea contribuabililor, contribuabili inactivi și statisticile de colectare.
- (e) Îmbunătățirea metodei actuale de control pe baza analizei de risc a rambursărilor de TVA, prin utilizarea unui proces feedback privind asigurarea calității pe baza evaluării calității deciziilor luate prin algoritmi de selecție a cazurilor de control.

G. Procesarea veniturilor mari (prelucrarea formularelor de declarare, prelucrarea plăților, tipărirea avizelor și corespondenței etc.)

- (a) Reanalizarea procedurilor pentru procesarea eficientă de masă a declarațiilor fiscale, în vederea promovării eficienței și conformării prin depunerea formularelor în mediu electronic și alte metode de comunicare cu contribuabilii.

- (b) Reanalizarea aranjamentelor actuale privind schimbul de date și metadate cu alte organisme guvernamentale și asigurarea contribuției la eforturile naționale de coordonare.
- (c) Îmbunătățirea procedurilor pentru o procesare eficientă a plăților, asigurarea corespondenței și atribuire pe sub-conturi de contribuabili pentru eliminarea procesării manuale.
- (d) Reanalizarea definiției, procedurilor și competenței legale a centrului de procesare masivă de a emite avize și alte tipuri de corespondență.
- (e) Asigurarea competenței legale a centrul de procesare masivă pentru transmiterea avizelor electronice către contribuabili.
- (f) Elaborarea și implementarea unei interfețe pentru a introduce posibilitatea de a transmite avizele și notificările către contribuabili pe canale electronice multiple, inclusiv și cel puțin prin poștă electronică și serviciul SMS.

Sub-componenta 2: Aplicație Software. Obiectivul acestei sub-componente este acela de a sprijini modernizarea și extinderea proceselor și fluxurilor de activitate, prin achiziționarea, dezvoltarea și implementarea sistemelor corespunzătoare de administrare a veniturilor. Având în vedere proiectele recente privind sistemele de administrare a veniturilor care au fost derulate cu succes de Banca Mondială în Bulgaria, Ucraina și Rusia, este evident în mediul din România că metoda cea mai adecvată este de a utiliza o soluție de tip COTS pentru a promova și a permite cele mai bune practici și reproiectarea extinsă a proceselor de activitate. În cadrul proiectului se va realiza achiziția COTS, pentru a absorbi bunele practici existente în materie de reproiectare a proceselor de activitate cuprinse într-un software fiscal consacrat. Proiectul are în vedere în primul an efortul de reproiectare cu asistență europeană și continuarea efortului de reproiectare finanțat din acest proiect ca o modalitate de extindere a bazei de cunoștințe legate de cele mai bune practici în materie de reproiectare a proceselor de activitate și ca pe o acțiune continuă de re-educare pe tot parcursul proiectului. Mai mult, activitatea de consultanță în vederea re tehnologizării proceselor de activitate și instruirea profesională continuă în acest domeniu pentru care fondurile sunt asigurate în cadrul proiectului vor ajuta ANAF să înțeleagă mai bine bunele practici existente în pachetul COTS și să aplice cele mai bune practici în perioada de customizare și implementare a pachetului COTS, într-un efort concertat de a minimiza oricând este posibil orice customizare care ar putea deraia de la cele mai bune practici. Perioada de timp care ar fi necesară pentru producerea cerințelor software în vederea achiziției sistemului COTS este semnificativ mai mică decât perioada care ar fi necesară unei acțiuni de dezvoltare tradițională cu extinderea unei rulări anticipate, fiind de așteptat o corespondență cu proiectul UE privind reproiectarea proceselor de business. Chiar dacă pe proiectul UE BPR se înregistrează o oarecare întârziere, acest lucru nu ar trebui să aibă un impact negativ semnificativ deoarece activitatea de reproiectare din cadrul acestui proiect și instruirea profesională aferentă vor avea un efect de compensare. Activitatea BPR din proiect este un efort permanent, BPR în cadrul ANAF va continua să evolueze odată cu clientul pe tot parcursul proiectului și ulterior finalizării acestuia, iar ca suport proiectul asigură consultanță și instruire de management în activitatea de reproiectare a proceselor de business. Proiectul va promova în continuare achiziția unui hardware

pentru sistemul serverului centralizat, a unui sistem de Data Warehouse separat și a unui hardware secundar de urgență pentru a sprijini soft-ul nou și pe cel existent de administrare a veniturilor, precum și upgradări suficiente de soft și hard pentru sistemul serverului centralizat care să permită continuitatea atât operațională cât și a aplicării în procesul de consolidare a agenției și de tranziție la noul sistem COTS și sprijinul aplicațiilor existente, planificate și a celor iminente care se pretează cel mai bine și în mod concret arhitecturii existente. Sistemul de operare open-source, sistemul de management și soft-ul suport al bazelor de date, precum și arhitecturile de hardware altele decât cele specifice furnizorului vor fi avute în vedere pentru toate procedurile de achiziție.

A. Evaluarea situației și definirea cerințelor

- (a) Realizarea unui inventar al echipamentelor IT existente și planificate, al aplicațiilor, al infrastructurii comunicațiilor și rețelei, precum și a facilităților fizice.
- (b) Furnizarea consultanței de specialitate și participarea la dezvoltarea în cadrul ANAF a unei Strategii cuprinzătoare și pe termen lung a Arhitecturii Sistemelor Informatice și Tehnologiei Informației, care să sprijine și să îmbunătățească proiectul. Este de așteptat ca SI și arhitectura TIC să fie dezvoltate pe baza remodelării proceselor de business de nivel înalt care se va realiza în paralel cu acest proiect cu finanțare guvernamentală.
- (c) Elaborarea specificațiilor de hardware și software pentru achiziția și implementarea unui software comprehensiv de tip COTS pentru administrarea veniturilor, un nou sistem de server pentru baza de date centralizată și aplicații, un nou sistem îmbunătățit și separat pentru serverul din Data Warehouse și un nou sistem de backup secundar pentru bazele de date. Sistemul COTS va include cel puțin serviciul personal online, înregistrarea, procesarea declarațiilor, contabilitatea contribuabililor, colectarea, contabilitatea veniturilor, managementul de caz, SMI, securitatea și instruirea pentru management și utilizatori.
- (d) Elaborarea specificațiilor de hardware și software pentru achiziția upgradărilor la sistemele serverului centralizat suficient pentru a permite îndeplinirea sarcinilor permanente și a celor pe termen scurt legate efortul ANAF de consolidare și pentru a da posibilitatea sistemului existent să suporte procesele și aplicațiile curente și viitoare adecvate configurației specifice actuale de hardware și software.
- (e) Elaborarea specificațiilor de hardware și software pentru achiziția sistemelor comprehensive de managementul identității care să sprijine accesul la intranet, extranet și internet și securitatea noului sistem SAV COTS și a componentelor acestuia.
- (f) Elaborarea specificațiilor de hardware și software pentru achiziția upgradărilor la sistemele actuale de management hardware și software management (Tivoli) pentru a permite

managementul la nivel național de hardware și software din sistemul centralizat pe parcursul procesului de consolidare a rețelei de administrații teritoriale.

B. Îmbunătățirea și implementarea sistemului central de administrare a veniturilor

- (a) Sprijin pentru centralizarea continuă a administrării fiscale și bazelor de date terțe în cadrul ANAF.
- (b) Instruirea managementului și personalului ANAF pentru a contribui la dezvoltarea noului sistem central și a modulelor suport, asumarea proprietății totale pe durata proiectului și permiterea îmbunătățirii semnificative și consistente a sistemului după finalizarea proiectului.
- (c) Conversia și migrarea datelor din aplicațiile existente către noul sistem.
- (d) Conversia și migrarea modulelor aplicațiilor existente relevante către noul sistem.
- (e) Elaborarea și implementarea unui plan de derulare a noului sistem la nivelul întregii țări.
- (f) Realizarea testelor alpha, beta și a testărilor paralele, unde este cazul, pentru sistemul cu date live în faza beta.
- (g) Realizarea migrării datelor și aplicațiilor modul cu modul, către noul sistem, acolo unde este cazul și pe un scenariu de risc minim.
- (h) Sprijinirea și îmbunătățirea interoperabilității cu administrațiile centrale și locale relevante.
- (i) Îmbunătățirea accesului și schimbului de informații cu terți.

C. Data warehouse

- (a) Consolidarea capacităților de business și informații, perfecționarea arhitecturii datelor pentru a asigura o compatibilitate perfectă cu sursele de date și structurile noului software al administrației fiscale, păstrarea compatibilităților operaționale și a datelor cu sistemele existente pe perioada de tranziție la noul COTS și la noile module interne și terțe, mentenanța, precum și accesibilitate internă și externă a surselor de date suplimentare deținute de terți în antreproizitul de date.

D. Sisteme de Backup, securitate și recuperare în caz de dezastru

- (a) Elaborarea specificațiilor hardware și software pentru achiziția și implementarea hardware și software pentru noul centru secundat de date centralizate suficient pentru a

sprijini perfect procesele interne ale ANAF și contribuabilii asigurând continuitatea activității în situația unei întreruperi sistemice la centrul primar de date centralizate și pentru a asigura backup de hard în timp real pentru toate datele centralizate din centrul primar de date.

- (b) Dezvoltarea în continuare a politicilor și procedurilor privind securitatea datelor; specificațiile pentru soft-ul de securitate și acces, inclusiv ulterior implementării noilor cerințe de activitate.
- (c) Achiziția aplicațiilor software și hardware necesare pentru managementul identității și securitate, în vederea sprijinirii SAV COTS și a sistemelor aferente. Implementarea la nivelul întregii țări, pentru personalul care lucrează în incintele ANAF sau extern, terți, contribuabili.
- (d) Reactualizarea planurilor privind continuitatea afacerilor, recuperare în caz de dezastru și situații neprevăzute, pentru a include tehnologiile și riscurile noi. Perfecționarea continuă a rezultatelor ca parte a reconceptualizării proceselor de activitate, cu accent, în toate cazurile, pe continuitatea activității.
- (e) Formarea formatorilor pentru însușirea politicilor, procedurilor și instrumentelor de backup și securitate.

E. Software de administrare

- (a) Contabilitatea internă care va ajuta la consolidarea sistemelor contabile actuale, care sunt dispartate.
- (b) Dezvoltare și management de software, baza de date și sisteme de operare.
- (c) Software dedicat administrării conținutului pentru site-urile interne și externe.
- (d) Aplicația middleware pentru schimbul de date din bazele de date ale administrației publice și terților.
- (e) Aplicație software pentru prezentare și management e-learning, utilizată de către ANAF.

F. Formarea formatorilor pentru însușirea noilor aplicații software

- (a) Extinderea substanțială a utilizării funcției e-learning pentru a (i) spori baza de cunoștințe a administrației fiscale legat de procesele și fluxurile de activitate noi și vechi, noile aplicații de hardware și software central precum și modulele ajutătoare; și (ii) deveni principalul instrument de actualizare a cunoștințelor inspectorilor fiscali.

Sub-componenta 3: Infrastructura de Tehnologia Informației și implementare acesteia

Sub-componenta include elaborarea specificațiilor tehnice, achiziția și instalarea aplicațiilor software și a sistemelor (inclusiv aplicația business și instrumentele de dezvoltare) după cum urmează:

- (a) Inventarul planurilor existente pentru deficiențele de investiție.
- (b) Dezvoltarea noii arhitecturi TIC.
- (c) Planificarea și pregătirea specificațiilor tehnologice pentru noua arhitectură TIC.
- (d) Pregătirea achiziției și implementării tehnologiei.
- (e) Implementarea arhitecturii hardware ca parte a pregătirii pentru implementarea aplicațiilor software.
- (f) Elaborare și implementare pentru soft-ul de business și mediul de dezvoltare.
- (g) Implementarea îmbunătățirilor de managementul identității, securitate și acces la bazele de date centralizate și aplicații la nivel intern, extern și internet.
- (h) Implementarea managementului de sistem pentru aplicațiile centralizate hardware și software.
- (i) Implementarea unui mediu actualizat pentru aplicațiile e-Learning, hardware și software.

Proiect: Componenta 3: Servicii contribuabili și comunicarea organizației. Această componentă va dezvolta un nou serviciu de asistență contribuabili, va moderniza serviciile de asistență, va dezvolta programele și inițiativele legate de asistența acordată contribuabililor ținute pe nevoile acestora din urmă și va dezvolta mecanisme de transparență și responsabilitate, cum ar fi grupurile consultative și studiile de performanță pentru a asigura îndeplinirea necesităților contribuabililor (dezagregat pe genuri, acolo unde se poate) De asemenea: subcomponenta va dezvolta canalele moderne de prestare a serviciilor pentru îmbunătățirea asistenței acordate contribuabililor; va promova în rândul contribuabililor înțelegerea legilor privind administrarea veniturilor în general și responsabilitățile legate de auto-declarare în special, dar și procedurile, drepturile și obligațiile contribuabililor. Această componentă va promova simplificarea și furnizarea serviciilor electronice, va consolida canalele interne și externe de comunicare—toate acestea în vederea reducerii poverii de conformare pentru contribuabili. Progresele pe această componentă depind de luarea la timp a deciziilor de reorganizare a aparatului central și rețelei teritoriale și de implementare a sistemului de

administrare a veniturilor. Componenta de servicii contribuabili și comunicarea organizației constă din două subcomponente.

Sub-componenta 1: Servicii contribuabili

Scopul acestei sub-componente este de a asigura asistență contribuabililor și contributorilor pentru îndeplinirea obligațiilor legale și creșterea transparenței și responsabilizării ANAF, prin:

A. Serviciul asistență contribuabili

- (a) Crearea unei structuri moderne și comprehensive de organizare pentru asistența contribuabililor, atât în cadrul aparatului central cât și în structurile teritoriale ale ANAF, prin care să fie realiniată responsabilitatea de asistență contribuabili actualmente fragmentată.
- (b) Stabilirea opțiunilor de structură organizațională pentru asistența contribuabililor la nivel regional și local, pentru toate tipurile de administrații.
- (c) Dezvoltarea unei declarații de misiune, fișelor de posturi și cerințelor de personal (numărul și nivelul personalului angajat) stabilirea responsabilităților și elaborarea primului plan strategic.
- (d) Personalul de la identitate va fi transferat la asistența contribuabililor, atât în aparatul central cât și la nivel regional și local, sau/și va fi angajat personal extern.
- (e) Analizarea relației dintre aparatul central și structura fiscală cu privire la livrarea serviciilor de asistență contribuabililor pentru întărirea conducerii structurilor teritoriale de către aparatul central.
- (f) Elaborarea programei și materialelor de instruire pentru personalul implicat în asistența contribuabililor, în care să fie cuprinse, printre altele, teme legate de cadrul fiscal, proceduri și aptitudini de comunicare interpersonală.

B. Elaborarea Programului de Asistență Contribuabili în cadrul ANAF

- a) Analizarea setului de servicii de asistență a contribuabililor prestate în prezent de ANAF, inclusiv toate formularele și publicațiile care au fost elaborate de personalul implicat în asistența contribuabililor, precum și utilizarea canalelor de livrare actuale (serviciu la ghișeu, call center, website, întrebări adresate în scris etc.).
- b) Evidențierea deficiențelor în conținutul de bază /mecanismele de livrare.
- c) Elaborarea programelor dedicate asistenței contribuabililor – pe segmente, pentru a veni în întâmpinare nevoilor manifestate de contribuabili mari, mijlocii și mici.

- d) Dezvoltarea completă a canalelor de livrare—cu acordarea unei atenții sporite pentru fezabilitate unui call center în cadrul—și conceperea unor strategii pentru a încuraja contribuabilii să folosească acele canale care presupun costurile cele mai mici pentru Agenție (de ex. website-ul).
- e) Propunerea de măsuri care să permită conducerii să supravegheze și să corecteze chestiunile legate de livrare.
- f) Monitorizarea interacțiunii cu contribuabilii, pe teme, pentru stabilirea celor în care lipsesc informația și materialele de educare.
- g) Dezvoltarea instruirii și solicitarea asistenței tehnice pentru a sprijini livrarea serviciilor pentru contribuabili precum dezvoltare web și servicii electronice.
- h) Dezvoltarea instrumentelor de monitorizare pentru a asigura eficacitatea serviciilor în programele adresate contribuabililor, cum ar fi sondajul telefonic, sondajele sociologice desfășurate pe baza chestionarelor și interviurilor, grupuri de concentrare, paneluri, separat pentru femei și bărbați.
- i) Dezvoltarea mecanismelor de diseminare a rapoartelor anuale de performanță, conformare și calitatea serviciilor adresate publicului contribuabil.
- j) Pregătirea unui studiu privind securitatea și validarea modificării de la distanță a informațiilor contribuabililor prin telefon sau internet.

C. Crearea mecanismelor de transparență și responsabilizare

- a) Crearea unei strategii cuprinzătoare prin care să se stabilească abordarea ANAF privind consultarea cu actorii principali implicați și cu societatea civilă.
- b) Înființarea unui grup tehnic consultativ care ar include o reprezentare semnificativă a contribuabililor pentru asigurarea răspunderii externe și Consolidarea aranjamentelor consultative cu asociațiile profesionale importante de ex. camera de comerț, experți contabili, experți fiscali autorizați, etc.
- c) Organizarea unor forum-uri periodice pentru consultare externă permanentă și feedback, cu reprezentarea altor agenții, asociații ale contribuabililor și grupuri profesionale și ale comunității.
- d) Crearea unui sistem pentru managementul și controlul calității și a unui sistem pentru monitorizarea permanentă a timpului și costurilor contribuabililor, pe tipuri de contribuabili și de obligații fiscale.

- e) Analizarea procedurilor existente pentru soluționarea reclamațiilor administrative, proiectarea și construirea unui sistem de monitorizare a sugestiilor și reclamațiilor.

D. Carta Drepturilor și Obligațiilor Contribuabililor

- (a) Studiul bunelor practici actuale în OCDE și statele UE.
- (b) Stabilirea posibilității de includere a standardelor de performanță într-o selecție de operațiuni.
- (c) Planificarea implementării totale în noua structură de administrații teritoriale.

Sub-componenta 2: Comunicarea organizației. Această sub-componentă va disemina informațiile privind sistemul fiscal, legislația, procedurile administrative, precum și drepturile și obligațiile clienților printr-un program comprehensiv de relații publice pentru educarea contribuabililor/contributorilor. Tot în această sub-componentă se va afla și responsabilitatea comunicării interne.

A. Consolidarea Serviciului de Relații Publice în cadrul ANAF

- (a) Reanalizarea declarației de strategie, a fișelor posturilor și cerințelor de dotare cu personal, stabilirea responsabilităților și definirea indicatorilor de performanță pentru serviciile de relații publice și cerințele de informare a managementului pentru monitorizarea indicatorilor.
- (b) Implementarea conceptului “open data” în concordanță cu Parteneriatul Guvernamental Deschis (*Open Government Partnership*)¹².
- (c) Derularea unor campanii interne și de comunicare publică pentru susținerea conștientizării și promovarea obiectivelor proiectului.

B. Pregătirea și implementarea unui Plan de Comunicare Externă

- (a) Elaborarea unui plan de furnizare a informațiilor relevante prin intermediul mai multor canale media, cel puțin internet, televiziune și radio.
- (b) Sprijinirea pregătirii informațiilor în bază web, inclusiv planurile anuale de acțiune, obiectivele, realizările anului precedent, indicatorii de eficacitate și eficiență.
- (c) Diseminarea materialelor pe suport de hârtie, de ex. ghiduri și broșuri de informare.

¹² Guvernul României a aderat la *Open Government Partnership* în aprilie 2012 prin declarație oficială și plan de acțiune (reuniunea din Brazilia).

- (d) Elaborarea și implementarea unei strategii de feedback prin internet și alte mijloace, folosind ca punct de plecare mecanismul de feedback existent.
- (e) Proiectarea și derularea sondajelor periodice pentru măsurarea răspunsului comunității la performanțele ANAF, conformarea și alte domenii precum:
 - Proceduri utilizate,
 - Informații furnizate,
 - acces la ANAF,
 - tratamentul aplicat de personalul ANAF,
 - profesionalismul personalului,
 - utilizarea informațiilor privind veniturile colectate,
 - transparență, corupție și echitate.
- (f) Livrarea instruirii profesionale pe tema elaborării, monitorizării și evaluării sondajelor și altor mecanisme, contractare, monitorizare și controlul calității în implementarea sondajelor.
- (g) Măsurarea eficacității campaniilor de diseminare și educaționale.

C. Consolidarea Comunicării Interne

- (a) Revizuirea strategiei de comunicare pe probleme de interes pentru personalul și conducerea ANAF.
- (b) Pregătirea informației web și pe suport de hârtie pentru diseminare.
- (c) Definirea responsabilităților la nivelul sediilor centrale și locale ale ANAF, inclusiv servicii de relații publice în dezvoltarea și livrarea strategiei de comunicare internă.
- (d) Derularea unor sondaje în rândul personalului ANAF pentru observarea percepției managerilor și personalului angajat asupra nivelului de aptitudini profesionale în domeniile funcționale selectate.

Proiect: Componenta 4: Coordonarea și Managementul Proiectului. Componenta de management constă în două sub-componente:

Sub-componenta 1: Unitatea de management a proiectului. ANAF va înființa o Unitate de management a proiectului (UMP) cu obiectivul de a implementa administrarea investițiilor din proiect. UMP va include două echipe principale: (i) EAP și (ii) EMS. UMP va fi condusă de un Manager de Proiect și personalul care va asigura respectarea în procesul de management financiar și achiziții a cerințelor de calitate și integritate prevăzute în Ghidul Băncii Mondiale standardele internaționale de transparență și răspundere. Rapoartele de progres și rapoartele financiare intermediare vor fi elaborate de UMP. Auditul proiectului va fi asigurat în cadrul acestei sub-componente. Acest birou UMP va fi provizionat iar personalul va beneficia de instruire profesională pe tema aptitudinilor esențiale de management de proiect, gestiune financiară și achiziții. Majoritatea personalului va proveni din ANAF și va fi utilizat pentru a administra nu doar acest proiect dar și alte proiecte legate de modernizarea ANAF finanțate din bugetul agenției sau din fonduri europene. Proiectul va asigura de asemenea experiența în domenii preconizate a avea cea mai mare nevoie de personal ca urmare a acestui proiect sau au nevoie de experiență de specialitate în Ghidul Băncii.

A. Asistență Tehnică

- (a) Consultant de achiziții, sau o combinație între un consultant și specialiști în materie de achiziții, care să asigure pe toată durata proiectului derularea procedurilor de achiziție în conformitate cu cerințele BM, la timp și printr-un proces fiabil.
- (b) Expert Achiziții IT care va ajuta la derularea tuturor achizițiilor IT din cadrul Proiectului.
- (c) Auditarea proiectului pentru asigurarea auditării la timp a conturilor proiectului de către firme de audit autorizate independente.

B. Infrastructura sediilor

- (a) Stații de lucru pentru personalul UMP și pentru experții consultanți.
- (b) Echipament de birou pentru personalul și experții consultanți.
- (c) Sisteme de management financiar și de achiziții care îndeplinesc cerințele Băncii Mondiale.

C. Instruire profesională

- (a) Instruirea în managementul de proiect pentru a furniza instrumentele și metodele necesare administrării cu succes a implementării proiectului, conform specificațiilor.
- (b) Instruirea în materie de achiziții și participarea la seminarii pe tema liniilor directoare, politicilor și procedurilor BM.

D. Cheltuieli pentru consumabile de birou și cheltuieli de exploatare

- a) Consumabilele de birou necesare UMP pentru îndeplinirea sarcinilor;
- b) Servicii internet, poștale, curier și alte servicii similare, în funcție de necesități.

E. Personalul UMU. Personalul UMU din cadrul ANAF va fi finanțat din bugetul agenției, în timp ce următorii consultanți vor fi finanțați din proiect:

- a) Consultant expert în achiziții pentru a asigura derularea achizițiilor în concordanță cu cerințele BM.
- b) Specialist în achiziții IT pentru a sprijini toate achizițiile IT din Proiect.

Sub-componenta 2: Managementul schimbării. Sub-componenta care privește managementul schimbării are menirea de a asigura implementarea tuturor schimbărilor din cadrul ANAF pe baza unei înțelegeri comune a scopului schimbărilor. Mai mult, schimbările vor fi implementate folosind abordări care încurajează angajamentul întregului personal implicat în procesul de schimbare. Acest lucru va facilita dezvoltarea instituțională a agenției de administrare fiscală. Echipa însărcinată cu managementul schimbării va fi asistată de un specialist în planificarea schimbării care va ajuta la înființarea echipei, precum și un specialist în managementul schimbării care are experiență în domeniu. Aceștia vor colabora pentru a elabora strategia de managementul schimbării în primul an al proiectului pentru ca ulterior să administreze și să integreze modificările aduse de Proiect în cadrul ANAF pe baza acestei Strategii aprobate de Președintele ANAF. Echipa însărcinată cu managementul schimbării este subordonată Managerului Proiectului.

A. Servicii de consultanță

- (a) Specialistul în planificarea schimbării, care va înființa biroul de management al schimbării și va îndruma activitatea acestuia; și
- (b) Specialistul în managementul schimbării care practică managementul schimbării la un nivel de expertiză superior.

B. Instruire Profesională

Instruire pe tema managementului schimbării pentru a furniza instrumentele și metodele necesare administrării cu succes a implementării proiectului, conform specificațiilor.

Anexa 3: Aranjamente de implementare

I. Aranjamente instituționale și de implementare a proiectului

1. Modificările instituționale propuse vor atinge toate aspectele operațiunilor ANAF, interacțiunea cu contribuabilii, personalul ANAF și alți actori implicați. Schimbarea instituțională este posibilă doar cu sprijinul Guvernului, Parlamentului, Caselor Sociale și a cetățenilor și companiilor din România. Implementarea proiectului, așa cum a fost gândită, caută să administreze și să etapizeze acest proces de schimbare în așa fel încât să existe implicare din partea tuturor actorilor interesați.

2. Aranjamentele instituționale și de implementare enumerate mai jos vor fi puse în aplicare pentru a permite îndeplinirea obiectivelor de dezvoltare din cadrul proiectului (vezi Figura 2 și Figura 3 de mai jos):

3. **Consiliul de Coordonare (Consiliul):** va fi înființat pentru a lua deciziile strategice și pentru a asigura coordonarea în cadrul agenției. Consiliul va include reprezentanți de nivel înalt din organizațiile guvernamentale implicate, inclusiv MFP, ANAF, Casele Sociale și organizații naționale și internaționale invitate să participe, președinția revenind Ministerului Finanțelor. Consiliul se va întruni cel puțin o dată pe an, sau de mai multe ori la solicitarea Președintiei. Președinția poate invita reprezentanți internaționali, în încercarea de a promova adoptarea bunelor practici internaționale dovedite, cu precădere cele ale Uniunii Europene. Consiliul va fi înființat **cel mai târziu în termen de 120 zile** de la intrarea în vigoare a proiectului.

4. **Grupul Tehnic Consultativ:** va fi înființat ca parte a strategiei globale de management al schimbării din proiect. Grupul va fi înființat pentru a purta discuții tehnice cu părțile care urmează a fi serios afectate de acest proiect, pentru a ține cont de opiniile acestora cu privire la schimbările instituționale. Acestea vor fi reprezentate de asociațiile contribuabililor, din comerț și industrie, contabili autorizați și avocați, autoritățile locale și agențiile guvernamentale specializate. Grupul Tehnic Consultativ va fi înființat **în termen de cel mult 120 zile** de la data intrării în vigoare a proiectului și se va întruni în funcție de nevoile de consultare, dar cel puțin de două ori pe an.

5. **Coordonatorul Proiectului:** va fi numit de conducerea ANAF. Coordonatorul Proiectului va monitoriza implementarea proiectului și modul în care sunt îndeplinite obiectivele din proiect, va conduce și va coordona activitatea, va supraveghea UMP (ambele vor fi descrise în cele ce urmează) și va asigura administrarea corespunzătoare a schimbărilor și alinierea cu celelalte reforme. Coordonatorul proiectului va avea dreptul de a semna contracte și documente pentru efectuarea plăților în cadrul proiectului.

6. **Comitetul pentru implementarea proiectului (CIP):** va fi înființat și va cuprinde liderii componentelor și subcomponentelor proiectului, fiind condus de Coordonatorul Proiectului. CIP va avea sarcina de a monitoriza activitățile de implementare. Asistat de UMP, inclusiv de echipa pentru managementul schimbării, acest Comitet va supraveghea proiectul sub aspectul impactului schimbărilor semnificative asupra sferei de cuprindere și calendarului de implementare. **CIP a fost înființat înainte de negocieri** și se va întruni lunar pe tot parcursul proiectului.

7. **Echipele de implementare** vor derula activitățile zilnice de implementare pe fiecare componentă și subcomponentă, cu sprijinul UMP. Activitățile de implementare vor fi desfășurate de echipele de implementare, cu definirea unor echipe suport unde și dacă va fi nevoie. Aceste echipe vor fi constituite din membri cu un înalt nivel de specializare și vor avea autoritate de decizie. Conform teoriei complexității, constituirea unor echipe cu un număr mare de persoane în aceeași echipă sporește interacțiunea mai mult decât progresul și prin urmare trebuie evitată cu orice preț. În mod obișnuit, ar trebui ca reprezentanții TIC și ai departamentului juridic să facă parte din aceste echipe, în măsura în care experiența acestora este necesară pentru derularea activităților avute în vedere.

8. **Unitatea de Management a Proiectului (UMP):** va asigura managementul proiectului și comunicarea cu Banca Mondială pe chestiunile legate de proiect. UMP a fost înființată premergător negocierilor și va asigura conformarea cu cerințele fiduciare ale BM. UMP va include:

a. **Echipa de administrare a proiectului (EAP)** se va ocupa de achiziții, gestiune financiară, elaborarea rapoartelor și alte aspecte administrative, menite să asigure finalizarea la timp a criteriilor de referință relevante prevăzute în planurile de implementare. EAP va derula de asemenea funcțiile de management financiar (MF) în măsura în care acesta este necesar MFP pentru solicitarea tragerilor din împrumut. Sunt incluse aici fluxurile de fonduri, planificarea și bugetarea, contabilitatea, raportarea financiară, controale interne conform regulilor și procedurilor BM (vezi secțiunile de mai jos pentru aranjamentele specifice de management financiar și achiziții). EAP va avea de asemenea sarcina de a actualiza cadrul rezultatelor proiectului, asigurând transmiterea la timp către BM a tuturor necesităților de raportare.

b. **Echipa pentru managementul schimbării (EMS):** va asista la implementarea proiectului, asigurând coordonarea schimbărilor pe componentele și subcomponentele proiectului. EMS, specializată în dinamica schimbării — având, de exemplu, abilitatea de a administra și facilita acceptarea schimbărilor, prin înțelegerea matricei de management al schimbărilor în așa fel încât schimbările să fie implementate cu maximum de eficiență, minimum de dificultate și printr-o cooperare optimă — va fi numită pentru fiecare dintre echipele de implementare. EMS va fi inclusă în UMP. EMS va coordona de asemenea schimbările aduse de toate proiectele, inclusiv cele finanțate în cadrul altor parteneri de

dezvoltare și de guvern, în așa fel încât să se armonizeze efectele schimbărilor aduse prin reforma administrației fiscale. EMS va include cel puțin **four two staff** care să dispună de un nivel ridicat de înțelegere a modului de organizare și funcțiilor în cadrul ANAF.

9. **Managerul Proiectului va conduce UMP** și va raporta Coordonatorului Proiectului. Managerul Proiectului are responsabilitatea aspectelor administrative ale implementării proiectului.

II. Mecanismele de administrare a proiectului

10. Datorită nivelului ridicat de complexitate a proiectului și recunoscând faptul că acest proiect, cel mai probabil, va afecta pe scară largă structurile organizaționale, procesele operaționale și de management, mecanismele de administrare vor încerca să asigure implicarea tuturor managerilor importanți din ANAF în procesul de transformare. Conducerea aparatului central va juca un rol esențial în creionarea și planificarea modului de implementare a reformei. Mecanismele de administrare a proiectului sunt descrise în Figura 2, care evidențiază și principalele contribuții așteptate din partea fiecărui nivel al structurii.

11. Este important să recunoaștem faptul că pentru acest tip de proiect, structura și relativa importanță a echipelor individuale vor putea evolua pe măsură ce avansează implementarea proiectului. Etapele de început se vor concentra pe definirea termenilor de referință pentru misiunile de consultanță și specificațiile tehnice pentru achizițiile din cadrul proiectului. Etapa de mijloc din proiect se va axa cel mai probabil pe managementul contractului și procedurile de testare și acceptare pentru a asigura concordanța livrabililor cu așteptările. Ultima etapă din proiect se va axa pe activitățile de rulare, cu precădere instruirea personalului pentru însușirea noilor proceduri de activitate, și utilizarea noului SAV. Prin urmare, modul în care diferitele părți implicate vor contribui la acest proiect se va modifica de la o etapă la alta, deși toate părțile vor participa până la finalizarea procesului de implementare și până la momentul în care ANAF va putea prelua activitățile de implementare. Se preconizează ca până la finele proiectului majoritatea aranjamentelor de administrare a proiectului să fie dispersate. Managementul ANAF ar putea lua în considerare integrarea în organizația oficială a unora dintre cunoștințele esențiale însușite din administrarea proiectelor mari.

12. UMP – EAP va elabora un raport anual de implementare a proiectului, care va fi aprobat de Coordonatorul Proiectului și CIP, apoi prezentat Președintelui ANAF și înaintat Băncii și MPF.

13. Manualul Operațional al Proiectului descrie aceste mecanisme de administrare mai detaliat și concret.

Figura 2: Aranjamente instituționale și implementare

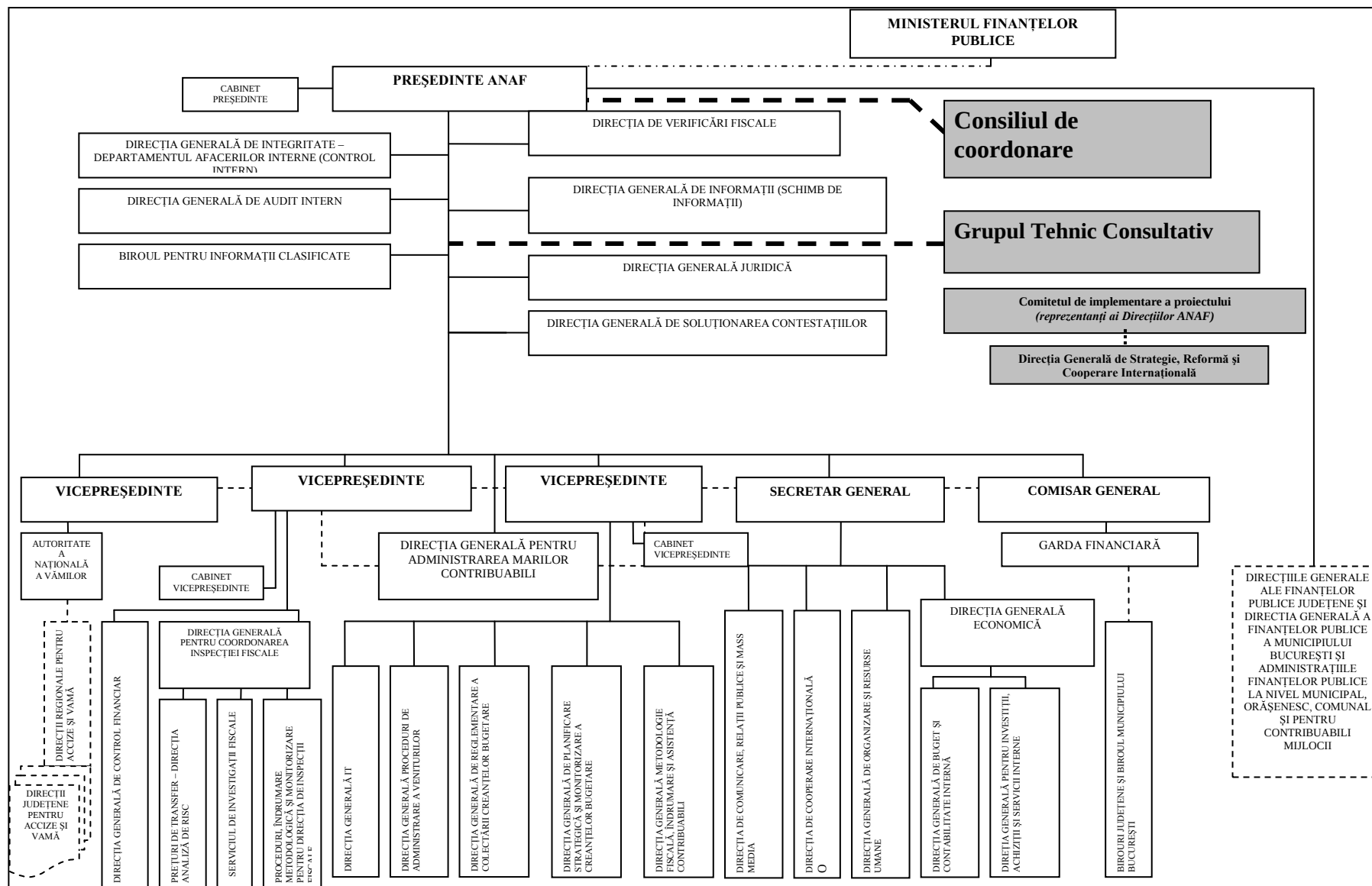
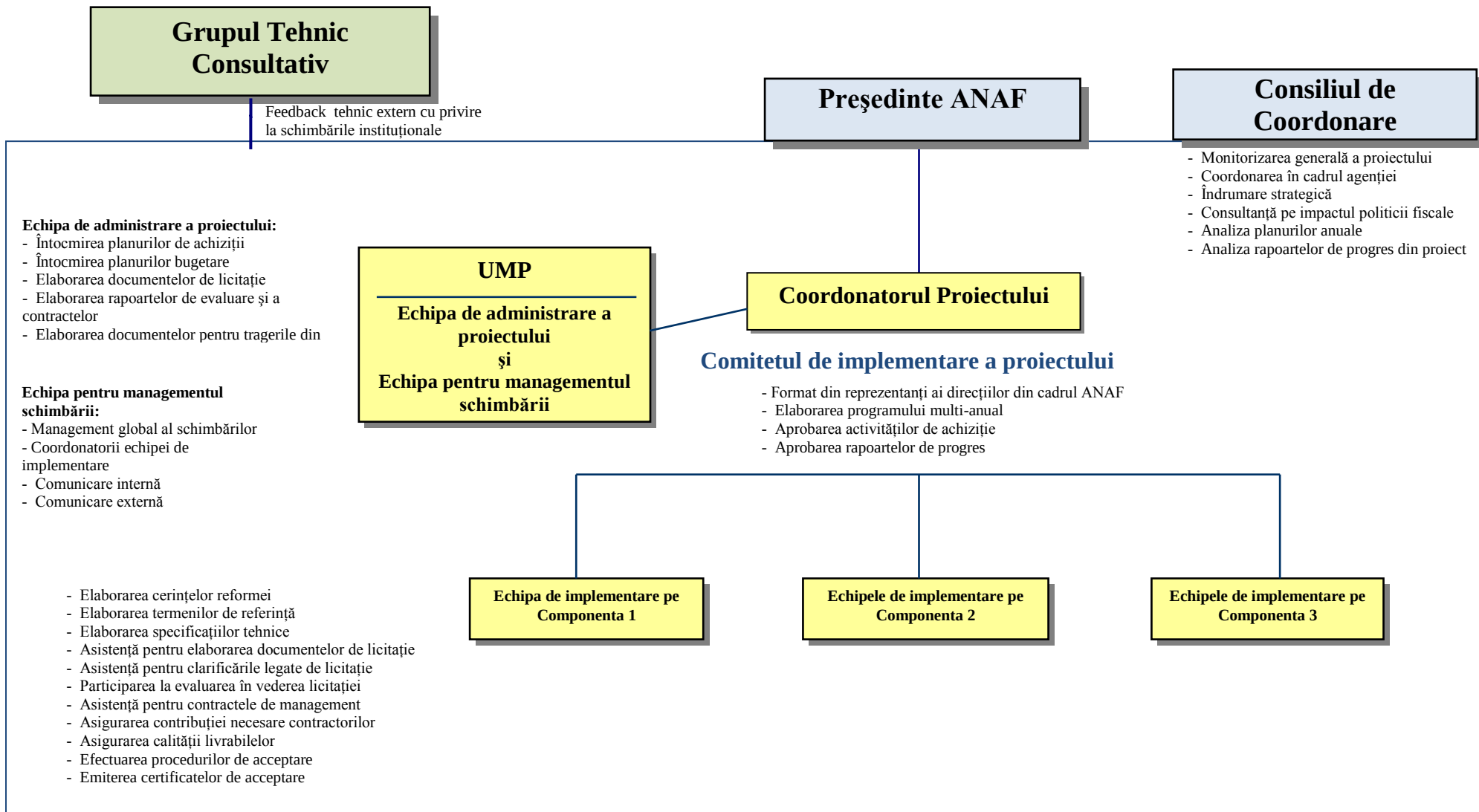


Figura 3: Mecanismele de administrare



III Management Financiar, Trageri și Achiziții

1.3.1 Management Financiar

Aspecte specifice de țară

13. **Banca Mondială are cunoștințe extinse despre sistemul managementului public financiar din Români (MPF).** În anul 2003 a fost realizată o Evaluare a Responsabilității de Management Financiar de Țară (ERMF). Conform ERMF, riscul fiduciar general asociat sistemului MPF era *moderat*, fiind evidențiate o serie de dimensiuni pozitive, printre care se numărau: progresele realizate în introducerea bugetului pe programe, facilitatea fiabilă de cash management și distribuție asigurate prin sistemul de Trezorerie, precum și capacitatea Curții de Conturi (Instituția Supremă de Audit).

14. **România a continuat progresele pentru dezvoltarea sistemelor și instituțiilor implicate în MPF.** Guvernul a întreprins acțiuni pentru îmbunătățirea coordonării și managementului reformei MPF și întărirea controlului intern, raportării financiare și auditului intern. O Comisie Inter-Ministerială condusă de un Secretar de Stat din cadrul Ministrului Finanțelor a aprobat un Plan Strategic de Dezvoltare (PDS) în anul 2005, implementarea acestuia fiind de atunci monitorizată. Multe din recomandările ERMF au fost abordate de Guvern, inclusiv managementul trezoreriei, armonizarea standardelor și practicilor contabile, descentralizarea și raționalizarea controlului financiar prealabil și consolidarea funcțiilor de audit intern. Eficacitatea și modul de organizare a Curții de Conturi au fost în continuare îmbunătățite. În linii generale, a existat un progres constant în dezvoltarea sistemelor și instituțiilor MPF. Urmare a acestor eforturi, calitatea controlului financiar și al supravegherii la nivel național s-a îmbunătățit substanțial.

15. **România a realizat progrese în ceea ce privește transparența bugetară,** conform ultimei evaluări Open Budget Index (IBD) din 2010. În conformitate cu IBD, aspectele bugetare care au mai rămas de rezolvat sunt cele legate de declarațiile prealabile bugetului (*pre-budget statements*), bugetul cetățenilor și rectificarea semestrială; informații parțiale sunt disponibile pentru domenii precum: propunerea de buget executiv, rapoartele din cursul anului și rapoartele de audit. Totuși, corupția rămâne la un nivel semnificativ, conform *Transparency International* 2010. În fapt, percepția corupției a crescut în ultimii 2-3 ani.

Riscul managementului financiar și măsuri de reducere

16. **Aranjamentele de management financiar pentru proiectul propus sunt satisfăcătoare pentru Bancă.** Proiectul se va baza pe sistemele de management financiar (inclusiv pentru buget, contabilitate și trezorerie), monitorizare și raportare din România.

17. **Riscul rezidual de management financiar pentru proiectul propus este considerat moderat.** Sistemele și instituțiile MPF din țară sunt avansate, bazate și operate pe un cadru legal și operațional modern (inclusiv raportare, audit și supervizare) și funcționează corespunzător. Ca urmare, cadrul fiduciar al țării (inclusiv condiții de reglementare și raportare, audit intern și control intern, performanța Curții de Conturi) asigură măsuri suficiente de combatere a riscurilor pentru sprijinirea aranjamentelor de management financiar necesar operării.

Puncte forte și slăbiciuni

18. **Nu există slăbiciuni semnificative ale sistemului de management financiar.** Punctele forte care stau la baza fiabilității sistemului de management financiar include sistemele MPF bine dezvoltate la nivel național, procesele și practicile MPF, conceptul simplu al fluxului de fonduri și cadrul de raportare robust (constatat și în practică).

Entitatea de implementare

19. **Aranjamentele de management financiar vor fi în sarcina ANAF.**

Deoarece această operație se bazează foarte mult pe sistemele MPF, managementul financiar din proiectul propus se află în aria de responsabilitate a ANAF, care va coopera îndeaproape cu Ministerul Finanțelor Publice pentru gestionarea tragerilor din împrumut. Ministerul va asigura lunar transferurile bugetare pentru activitățile proiectului, ca parte a mecanismului bugetar general existent, prin canalele și procedurile actuale. ANAF va raporta lunar Ministerului cheltuielile efectuate din sumele bugetului de stat și va furniza documentele justificative necesare pe baza cărora Ministerul Finanțelor va solicita rambursarea din sumele puse la dispoziție prin intermediul împrumutului. Aceste fonduri vor fi utilizate în scopurile prevăzute de legislația națională privind datoria publică.

Bugetare și planificare

20. **Așa cum am observat mai sus, operația se va baza în mare măsură pe sistemele naționale de management public financiar.** Dimensiunile managementului financiar (inclusiv bugetare și planificare) se vor afla în responsabilitatea globală a ANAF și MFP, iar operația se va baza în mare măsură pe sistemele naționale actuale de management public financiar. Bugetele ANAF aferente proiectului vor continua să urmeze procedurile existente privind aprobarea, raportarea (execuției bugetare) și monitorizarea. Bugetele anuale aprobate vor fi evidențiate în sistemul contabil și vor fi utilizate în vederea comparațiilor periodice cu rezultatele obținute, ca parte a raportării intermediare. Procesul de compilare a datelor privitoare la buget și aprobarea vor continua în același mod, datele din proiect fiind disponibile lunar și trimestrial.

Personal contabil

21. **Personalul contabil specializat din cadrul ANAF respectă condițiile legale cu privire la calificare și experiența necesară.** Echipa de contabilitate include în jur de 10 persoane, iar Banca a observat că există un nivel ridicat de conformare în rândul oficialilor cu cerințele privind managementul bugetului național și raportarea. Deși personalul MFP este familiarizat cu cerințele Băncii privind tragerile din împrumutul aprobat, ar putea fi nevoie de instruire suplimentară a personalului din cadrul ANAF care va fi furnizată pe parcursul implementării proiectului.

Politici și proceduri contabile

22. Operațiunea propusă își propune să folosească politicile, procedurile și sistemele bugetare existente. Tranzacțiile și înregistrările contabile și bugetare din program se vor face în continuare cumulat și vor fi denumite în Lei (RON). Operațiunea va avea la bază procedurile contabile existente și cadrul de control intern pentru a asigura consemnarea adecvată a tuturor procedurilor și controalelor, precum și respectarea întocmai și consemnarea consecventă a procedurilor de monitorizare a contractului și de plată a facturilor. Controalele existente sunt robuste și monitorizate îndeaproape de conducerea ANAF. Principalele controale contabile și de tranzacție sunt legate de listele de verificare standard existente, care vor fi depuse pentru fiecare angajament bugetar, fiecare transfer bugetar și fiecare plată efectuate din buget și vor fi aprobate de controlorii financiari competenți.

Sistemele de informații

23. **ANAF are sarcina de a menține înregistrări contabile detaliate,** dar și separat pe fiecare proiect gestionat. Înregistrările contabile și raportările sunt sprijinite de aplicația contabilă existentă, în bază Oracle. Există proceduri suplimentare de aplicație software pentru arhivarea corespunzătoare a fișierelor lunare și documentelor de back-up pentru informațiile săptămânale.

Control financiar intern și Audit intern

24. **Cadrul actual de control public financiar intern va fi utilizat în totalitate.** Acest cadru include utilizarea listelor de verificare pentru a asigura realizarea procedurilor necesare și stabilirea datelor în procesarea facturilor, inclusiv: verificarea corectitudinii matematice a facturilor, conformitatea legală, corespondența cu contractul relevant, compararea datelor din facturi cu nota de recepție a bunurilor sau alte dovezi ale efectuării activităților relevante, numerele de cont etc.

25. **ANAF a înființat un departament de audit intern,** condus de directorul general și care dispune de un număr mare de auditori interni. În practică, deși activitatea privind auditul intern

respectă legislația națională, auditul intern este încă dominat în mare măsură de misiune ad-hoc de conformitate, fără a se baza încă în totalitate pe o metodă de planificare pe baza riscurilor. Proiectul își propune finanțarea unei subcomponente pentru sporirea eficacității departamentului de audit intern.

Fluxul de fonduri și proceduri de tragere din împrumut

26. **ANAF își propune să utilizeze pre-finanțarea de la bugetul de stat, urmând ca ulterior Ministerul Finanțelor Publice să tragă din împrumut prin metoda rambursării în cazul plăților eligibile.** Președintele ANAF, ordonator de credite, are sarcina de a face planificare bugetului pentru acest sector și de a transmite rapoartele la Minister. Trezoreria deschide lunar creditele bugetare solicitate, urmând ca apoi proiectul să primească fondurile bugetare prin titlul 65.

27. **Din împrumutul BIRD vor fi rambursate cheltuielile eligibile ale proiectului care inițial sunt pre-finanțate din bugetul statului.** Împrumutul (MFP) transmite cererile de retragere pentru cheltuielile eligibile. Aceste fonduri vor fi utilizate în scopurile specificate în legislația privind datoria publică. Documentele justificative vor include fișe centralizatoare și declarații de cheltuieli. Nu se folosește un cont specific.

Raportare și Monitorizare

28. **Rapoartele financiare intermediare neauditate trimestriale (RFI) vor fi utilizate pentru a monitoriza și superviza proiectul.** Rapoartele RFI trimestriale vor include fondurile primite ca pre-finanțare de la bugetul de stat și utilizate pentru acoperirea cheltuielilor din proiect, sumele eligibile fiind evidențiate separat, în baza unui format convenit care va fi atașat minutilor negocierilor.

Audit Extern

29. **Situațiile financiare ale proiectului vor fi auditate anual de auditori independenți acceptabili de către Bancă.** În prezent, România respectă acordurile de audit pentru toate proiectele finanțate de către Bancă. Formatul termenilor de referință pentru audit va fi convenit între Bancă și ANAF și va fi atașat la minutele negocierilor. Sfera de audit a proiectului va include contabilitatea proiectului menținută de ANAF. Situații financiare auditate ale proiectului împreună cu opinia auditorului vor fi transmise Băncii în termen de șase luni de la finele perioadei de raportare care se încheie la 31 decembrie. Costurile auditului vor fi finanțate din sumele trase din împrumut. Situațiile financiare auditate și rapoartele de audit vor fi publicate într-o manieră acceptabilă de către Bancă. În tabelul de mai jos sunt identificate rapoartele de audit necesare care vor fi transmise, împreună cu termenul limită aferent:

Raport Audit	Data limită
Situațiile financiare ale proiectului (SFP). SFP include sursele de fonduri și utilizările acestora pe categorii, componente și sursă de finanțare; Situații DC; și note la situațiile financiare	În termen de șase luni de la finele anului fiscal care se încheie în luna decembrie în fiecare an; de asemenea, la închiderea proiectului.

i. Trageri din fondurile împrumutului

30. **Bugetul proiectului va fi inclus într-o linie bugetară specifică în bugetul ANAF.** Lunar, MFP va asigura virarea către bugetul ANAF a sumelor solicitate, iar cheltuielile eligibile ale proiectului vor fi pre-finanțate de la bugetul statului. Tot lunar, ANAF va raporta către Minister cheltuielile eligibile efectuate în Lei și Euro, apoi va transmite periodic fișe centralizatoare, declarații de cheltuieli, contracte, facturi și ale documente relevante necesare pentru justificarea sumelor cheltuite în scopul proiectului. Pe baza documentelor astfel primite, MFP va solicita periodic rambursarea din fondurile împrumutului, prin transmiterea unei cereri de tragere către Bancă. Fondurile astfel trase vor fi virate în contul de euro al MFP deschis la Banca Națională a României (BNR), sub formă de rambursare aferentă cheltuielilor eligibile din proiect. Aceste fonduri vor fi utilizate pentru scopurile prevăzute în legislația națională privind datoria publică.

ii. Achiziții

Generalități

31. Achizițiile în proiect se vor realiza în concordanță cu liniile directoare ale Băncii Mondiale “Ghid: Achiziția de bunuri, lucrări și servicii, altele decât cele de consultanță, în cadrul Împrumuturilor BIRD și Creditelor și Fondurilor Nerambursabile ADI ale Împrumutaților Băncii Mondiale” din ianuarie 2011 și “Ghid: Selecția și Angajarea Consultanților în cadrul Împrumuturilor BIRD și Creditelor și Fondurilor Nerambursabile ADI ale Împrumutaților Băncii Mondiale” din ianuarie 2011 și prevederile din Acordul Juridic. Acțiunile aferente achizițiilor pe categorii de cheltuieli sunt descrise în cele ce urmează. Pentru fiecare contract care va fi finanțat din împrumut, Împrumutatul și echipa proiectului din partea Băncii vor conveni, în Planul de Achiziții, diferitele metode de achiziție sau de selecție a consultanților, necesitatea pre-eligibilității, costurile estimate, cerințele de analiză prealabilă, precum și orizontul de timp. Planul de achiziții va fi actualizat cel puțin anual sau de fiecare dată când acest lucru va fi necesar pentru a reflecta nevoile efective de implementare și îmbunătățirea capacității instituționale.

Capacitatea de achiziție și evaluarea riscurilor

32. În luna mai 2012 s-a efectuat o analiză a capacității de achiziție și de risc a agenției de implementare a proiectului, care a fost ulterior actualizată pe parcursul misiunii de evaluare prealabilă. Pentru funcția de achiziții, UMP este dotat cu o echipă formată din cinci experți, din care trei se ocupă de achiziția de bunuri, servicii altele decât cele de consultanță și serviciile de consultanță, iar doi de achizițiile IT. Toți membrii echipei de achiziții dispun de experiență în achizițiile publice în baza legislației naționale, iar unul dispune și de experiență în implementarea proiectelor finanțate de Banca Mondială.

33. Problemele și riscurile esențiale privind achizițiile necesare în vederea implementării proiectului au fost identificate, iar printre acestea se numără: (i) neadecvare pentru acoperirea și complexitatea capacității de achiziție a agenției de implementare; (ii) lipsa de familiarizare a agenției de implementare cu politicile și procedurile de achiziție ale Băncii; (iii) riscul potențial de întârziere a implementării achizițiilor TIC, mai cu seamă achiziția complexă a sistemului soluției de valoare mare.

34. Date fiind constatările evaluării prezentate mai sus, achizițiile pe proiectul propus primesc calificativul de risc mare.

35. Pentru combaterea riscurilor legate de achiziții, Banca și clientul său au convenit următoarele acțiuni care vor fi implementate pe parcursul pregătirii proiectului.

	Acțiuni	Termen limită
1	Instruirea personalului implicat în activitățile de achiziție ale proiectului pentru însusirea instrucțiunilor Băncii și SBD, prin sesiuni de instruire și cursuri în regiune și dincolo de aceasta. (*)	În derulare
2	Elaborarea unui Plan de Implementare a Proiectului (PIP) și a unui Manual Operațional al Proiectului (MOP) cu un capitol detaliat privind achizițiile.	Negocieri
3	Elaborarea unui plan detaliat de achiziții pentru primele 18 luni de la implementarea proiectului.	Negocieri
4	Recrutarea consultanților de achiziții (Consultant pe achiziții și Expert în achiziții IT) care să dispună de calificările și experiența acceptabile pentru Bancă.	45 zile de la intrarea în vigoare
5	Demararea pregătirii documentației de achiziție/propunere pentru participarea la procedurile de licitație pentru primul an al implementării proiectului cu mult înainte, pentru a facilita inițierea procedurilor de selecție/achiziție așa cum s-a convenit în Planul de achiziții.	Negocieri
6	Suport periodic pentru achiziții pe parcursul implementării proiectului, asigurat de personalul Băncii care se ocupă de achiziții.	În derulare

* Instruirea profesională pe tema achizițiilor și a achizițiilor IT a fost acordată personalului ANAF de către echipa Băncii Mondiale pe parcursul procesului de pregătire a proiectului.

36. Se preconizează reducerea riscului la nivel de risc substanțial urmare a implementării măsurilor de mai sus.

Aranjamente de achiziții și implementarea acestora

37. **Achiziția de lucrări.** Nu se prevăd achiziții de lucrări pe componentele din acest proiect finanțate de Bancă.

38. **Achiziții de bunuri și servicii altele decât cele de consultanță.** Achiziția cea mai complexă și cu valoarea cea mai mare din acest proiect este procurarea soft-ului central pentru sistemul de administrare a veniturilor de tip COTS și a modulelor suport aferente. Proiectul va achiziționa ulterior noul hardware pentru sistemul serverului centralizat, sistemul separat al serverului pentru data warehouse, precum și noul hardware de sistem pentru serverul secundar pentru situații de urgență, pentru a sprijini software-ul nou și cel existent de administrare fiscală, precum și hard-ul și soft-ul upgrade pentru sistemul existent de server centralizat, servicii tehnice pentru dezvoltarea SMI, migrarea datelor, dezvoltarea sistemelor de control intern și audit intern. Cea mai recentă versiune a Documentelor Standard de Achiziție ale Băncii (DSA) pentru bunuri sau pentru Furnizarea și Instalarea Sistemelor Informatice (unul sau două stadii acolo unde este relevant) vor fi utilizate pentru derularea tuturor procedurilor competitive

internaționale (PCI). Metoda licitației competitive internaționale, așa cum este descrisă în instrucțiunile privind achizițiile, va putea fi utilizată pentru achiziția de bunuri și servicii altele decât cele de consultanță cu costurile estimate la mai puțin de 800.000 euro pe contract. Pentru a fi acceptată de către Bancă, procedura competitivă de achiziție utilizată în mod obișnuit pentru achizițiile publice din România va trebui să suporte modificările necesare pentru asigurarea economiei, eficienței, transparenței și consecvenței generale cu prevederile incluse în secțiunea 1 din Ghidurile privind achizițiile. Cea mai recentă versiune a documentelor de licitație la nivel de regiune, publicată de Bancă, va putea fi folosită pentru derularea tuturor Procedurile Competitive Naționale (PCN).

39. **Selecția Consultanților.** Serviciile de consultanță din cadrul proiectului vor include reproiectarea proceselor de activitate, dezvoltarea organizațională, dezvoltarea funcției de control intern, politica de instruire profesională și RU și dezvoltarea strategiei RU, perfecționarea procesului de soluționare a contestațiilor, revizuirea elaborării legislației și deciziilor, consultanți de modelare și consultanți pentru dezvoltarea Biroului de Analiză și Estimare a Veniturilor, dezvoltarea auditului, programul de îmbunătățire a tehnicilor de audit, asistență operațională pentru administrarea persoanelor fizice cu averi mari, informații de afaceri și anti-fraudă, dezvoltarea executării silite, analizarea operațiunilor de procesare a veniturilor mari, consultant de achiziții, expertul în sisteme deschise, consultant IT, dezvoltarea arhitecturii TIC, proiectarea strategiei de comunicare, dezvoltarea unui nou concept de asistență contribuabilului, sondaje, studii, audit de proiect, managementul schimbării. Lista scurtă a consultanților pentru serviciile a căror valoare estimată este mai mică de 200.000 dolari echivalent pe contract poate fi alcătuită în întregime din consultanți naționali în concordanță cu prevederile paragrafului 2.7 din Ghidul Consultantului.

40. **Instruire.** Instituțiile care se ocupă de instruire, susținerea seminariilor și vizitele de studiu vor fi selectate pe baza unei analize a programului cel mai corespunzător de instruire oferit de instituții, disponibilitatea serviciilor, perioada de instruire și acceptabilitatea costurilor. Instruirea va fi finanțată în concordanță cu un program acceptabil de către Bancă.

41. **Chestiuni tehnice parte a deciziilor de achiziții.** Specificațiile tehnice și termenii de referință se vor întocmi de către departamentele tehnice competente din cadrul ANAF cu suportul necesar din partea consultanților specializați.

42. **Plafoane de achiziții.** Achizițiile din cadrul proiectului vor include următoarele categorii: Bunuri și servicii altele decât cele de consultanță și servicii de consultanță, iar plafoanele pentru metodele de achiziție și analiza prealabilă a Băncii aplicabile pentru achiziții sunt prezentate mai jos. Plafoanele pot fi revizuite pe parcursul implementării proiectului pentru a reflecta o mai mare capacitate a agenției de implementare.

Plafoane de achiziții și evaluare prealabilă a Băncii

Categorie de cheltuieli	Valoarea Contractului (Euro)	Metoda de achiziție	Evaluarea Prealabilă a Băncii
Bunuri	>=800 000	PCI	Toate Contractele PCI
	<800,000	PNC	Primele 2 contracte și toate contractele >= 400.000 Euro
	<80 000	Shopping	Primul contract
	N/A	CD	Toate contractele CD
Servicii, altele decât cele de consultanță	>=800 000	PCI	Toate contractele PCI
	<800 000	PNC	Primele 2 contracte și toate contractele >= 400.000 Euro
	<80 000	Shopping	Primul contract
	N/A	CD	Toate contractele CD
Servicii de consultanță	>=200.000	SCC, CS, SBF, SCR	Toate contractele >= 80.000 Euro pentru firme; toate contractele >= 40.000 Euro pentru persoane fizice și toate contractele SSU.
	<200.000	SCC, CS, SBF, SCR și SCC	
	N/A	SSU	
	N/A	CI	
O PCI – Procedura Competitivă Internațională b PNC – Procedura Națională Competitivă s CD – Contractare Directă e SCC – Selecție pe baza Calității și Costurilor r SC – Selecție pe baza calității v SBF – Selecție cu buget fix a SCR – Selecție pe baza costului cel mai redus ț SCC – Selecție pe baza calificării consultanților i SSU – Selecție cu Sursă Unică i CI – Selecție a Consultantului Individual : N/A – Nu se Aplică			

43. **Contractare în avans și finanțare retroactivă.** Finanțarea retroactivă de până la 20 la sută din împrumutul Băncii va fi permisă pentru cheltuielile eligibile efectuate ulterior evaluării proiectului însă în termen de 12 luni de la semnarea Acordului de împrumut. Toate contractele de achiziții și contractare în avans se supun analizei prealabile a Băncii. Plățile se vor face doar pentru contractele achiziționate în concordanță cu procedurile de achiziție ale Băncii.

44. **Planul de achiziții (PA).** Proiectul Planului de achiziții pe primele 18 luni de implementare, disponibil ca document separat al proiectului, a fost elaborat de către UMP și aprobat de ANAF înainte de negocieri. Planul de achiziții va fi actualizat anual sau oricâte ori va fi nevoie de către UMP pentru: (a) a reflecta implementarea proiectului; (b) a acomoda schimbările care ar trebui făcute; și (c) a adăuga noi pachete necesare pentru proiect. Actualizările sunt supuse analizei prealabile a Băncii. Planul de achiziții va fi publicat pe site-ul BM. Achizițiile din proiect se vor derula în concordanță cu documentul PA convenit, cu modificările ulterioare.

45. **Analiza ulterioară a Băncii.** Contractele care nu sunt supuse analizei prealabile vor fi supuse procedurilor de analiză ulterioară, conform procedurilor stabilite în Paragraful 5 din Anexa 1 a Ghidului de achiziții și Ghidului Consultantului. Banca va efectua analize ulterioare anuale, pe un eșantion care inițial va fi de 20 la sută. Acest procent va fi revizuit periodic pe parcursul implementării proiectului pe baza performanței agenției de implementare a proiectului.

Aspecte sociale și de mediu (inclusiv măsuri de siguranță)

Proiectul nu include activități care ar putea general riscuri sociale sau afecta negativ populația României. Proiectul va general avantaje sociale prin reducerea poverii de conformare a contribuabililor și îmbunătățirea colectării veniturilor, mărirea spațiului fiscal pentru a permite investiții de ordin economic și social. Nu există nici impact și/sau risc diferențiat pe gen care ar putea fi asociat cu acest Proiect.

iii. Monitorizare și Evaluare

46. ANAF va dezvolta un sistem robust de monitorizare și evaluare (M&E) a rezultatelor și produselor stabilite ca țintă. Oficiul pentru Analiză și Estimarea Veniturilor din Direcția Generală pentru Strategie, Reformă și Cooperare Internațională va sprijini monitorizarea rezultatelor, o activitate derulată de UMP. Oficiul pentru Analiză și Estimarea Veniturilor va conlucra cu UMP și va furniza acesteia informațiile necesare pentru urmărirea rezultatelor proiectului și va ajuta UMP, la nevoie, pentru a înțelege efectelor induse de activitățile proiectului. Proiectul va investi în dezvoltarea capacității interne a ANAF de a implementa un sistem mai robust de M/E a rezultatelor și produselor. Această investiție fundamentală se va derula în primul an al proiectului. De exemplu, Oficiul pentru Analiză și Estimarea Veniturilor va avea nevoie să dezvolte ținte anuale pentru a completa și oferi asigurarea că țintele pe termen mediu și cele stabilite pentru finele proiectului vor fi îndeplinite, monitorizarea acestor indicatori și explicarea deviațiilor.

47. **UMP va menține înregistrările implementării.** Vor fi generate următoarele rapoarte de performanță: (i) rapoarte de progres semestriale; și (ii) rapoarte anuale întocmite în termen de patru luni de la finele anului financiar, cu accent pe responsabilizarea pe baza rezultatelor și

realizările comparativ cu rezultatele estimate. Rapoartele de progres vor fi elaborate de UMP, aprobate de Coordonatorul Proiectului și CIP, prezentate Președintelui ANAF și înaintate Băncii și MFP înainte de misiunile de supraveghere, pentru a constitui baza de discuții pe marginea aspectelor esențiale care au un impact asupra implementării proiectului.

iv. Rolul Partenerilor din Proiect

48. **Vor fi realizate eforturi pentru a coordona suportul din partea altor parteneri de dezvoltare.** Misiunile obișnuite de supraveghere ale Băncii Mondiale își vor coordona activitatea cu activitatea altor parteneri ai ANAF, mai cu seamă FMI și UE. FMI este un furnizor permanent de asistență tehnică pentru ANAF, axată pe dezvoltare instituțională la modul general și pe segmentul persoanelor fizice cu averi mari. UE a finanțat o serie de proiecte cu fonduri de pre-aderare cu scopul de a spori concentrarea strategică a ANAF, îmbunătățirea cadrului legal și a sistemului IT. Ulterior aderării României la UE, în ianuarie 2007, UE a continuat să sprijine România pe segmentul dedicat asistenței contribuabilului, resurselor umane și pentru reproiectarea proceselor de activitate (BPR). Proiectul BPR a demarat în 2012 și va realiza o analiză a proceselor de activitate derulate de ANAF și reproiectarea a patru procese de activitate importante. Ulterior finalizării acestei etape, prevăzută pentru luna septembrie 2013, reproiectarea proceselor de activitate rămase va fi finanțată din Proiectul finanțat de Bancă. Activitatea de reproiectare va fi coordonată cu funcționalitatea soluției COTS pentru sistemul de administrare a veniturilor și va reflecta această funcționalitate în măsura posibilului. Consecvența cu COTS va permite o metodă eficientă de a introduce în cadrul ANAF bunele practici europene și internaționale.

ANEXA 4: CADRUL OPERAȚIONAL PENTRU EVALUAREA RISCURILOR (CER)

România: Proiect Modernizarea Administrării Fiscale (P130202)

Riscurile părților din proiect						
Riscurile părților	Calificativ		Substanțial			
Descriere: Pentru implementarea cu succes a proiectului, ANAF va avea nevoie de suficientă flexibilitate pentru a putea gestiona propriile resurse: financiare, umane și IT. Prin urmare, acest suport acordat MFP pentru asigurarea acestei flexibilități va fi unul esențial, mai ales pentru modernizarea rețelei de administrații regionale care se intersectează cu operațiunile de Trezorerie. ANAF va avea de asemenea nevoie de cooperarea cu Casele de Asigurări Sociale pentru colectarea contribuțiilor. Sectorul privat (contribuabili mari, mijlocii și mici) și-a exprimat nemulțumirea față de costurile mari ale conformării voluntare și sprijinul față de modernizarea ANAF. Totuși, acest suport s-ar putea eroda în cazul în care contribuabilii nu vor fi consultați corespunzător pe parcursul implementării proiectului. Municipalitatea ar putea avea obiecții față de închiderea administrațiilor locale. Personalul ANAF ar putea avea îngrijorări legate de impactul consolidării rețelei de administrații fiscale.	Managementul riscurilor: MFP se angajează să furnizeze resurse financiare și administrative suficiente pentru ANAF. Acordul de împrumut va include înțelegeri care să asigure faptul că ANAF va avea capacitatea de a gestiona în mod eficient propriile resurse financiare, umane și IT. Eficacitatea sporită în colectarea veniturilor a fost una dintre componentele cheie din programul de asistență financiară preventivă încheiat de România cu CE/FMI dar și din operațiunea recentă DPL a BM. CE și FMI ar putea asigura un sprijin mai deschis pentru reformă. Trezoreria a decis continuarea reformei sistemelor IT cu finanțare nu din proiect ci din Bugetulo Statului, ceea ce a condus la o mai bună aliniere a scopurilor.					
	Resp:	Status:	Stadiu:	Recurent:	Data limită:	Frecvență:
	Ambii	În derulare	Ambele	☐		
	Managementul riscurilor: ANAF va înființa Consiliul de Coordonare care să asigure consultarea tuturor părților implicate și interesate cu privire la dezvoltarea ueni viziuni și a activităților preconizate în cadrul Proiectului. Acest Consiliu va fi condus de MFP și va include reprezentanți ai ANAF și ai Caselor Sociale. ANAF va institui de asemenea un Grup Tehnic Consultativ format din reprezentanți ai contribuabililor, autorități locale, și agenții guvernamentale specializate. Acest Grup va asigura răspunderea externă și reacții cu privire la performanța ANAF. Pentru a ajuta dislocarea personalului, care va fi posibilă odată cu închiderea unor administrații, ANAF are în vedere reinstruirea profesională pentru persoanele care își vor asuma alte responsabilități, dar și suportarea temporară a costurilor de transport pentru cei care vor fi nevoiți să se deplaseze pe distanțe mai mari.					
	Resp:	Status:	Stadiu:	Recurent:	Data limită:	Frecvență:

	Client	nu a ajuns la scadență	Ambele	☐																										
Agenția de Implementare (AI) Riscuri (inclusiv riscuri de natură fiduciară)																														
Capacitate	Calificativ	Mare																												
Descriere: Deși ANAF și-a lărgit capacitatea de managementul proiectelor prin implementarea în ultimii ani a unui număr de proiecte finanțate din fonduri UE (inițial PHARE, iar acum fonduri structurale), implementarea unui proiect având aria și dimensiunea celui propus, va presupune o consolidare a resurselor dedicate, mai cu seamă în supravegherea proiectului, achiziții și management financiar. Succesul proiectului depinde de o educație și instruire profesională substanțială dedicată pentru trei seturi de personal – Juridic, Control și IT. Restricțiile guvernamentale actuale în domeniul MRU generează un risc pentru ANAF care ar putea să nu mai aibă capacitatea de a reține personalul de înaltă calificare și astfel de a beneficia de investiția legată de instruirea personalului. Proiectul presupune o achiziție IT complexă care ar putea înregistra întârzieri în toate etapele de achiziție și prin aceasta ar putea conduce la o întârziere a implementării proiectului și realizării obiectivului acestuia. ANAF dispune de un departament IT experimentat, însă dispune de sisteme moștenite pe care se străduiește să le păstreze cu personalul actual și are nevoie să gestioneze tranziția către un sistem nou fără a pune în pericol colectarea veniturilor.	Managementul riscurilor: Proiectul va avea o Unitate dedicată pentru Managementul Proiectului în cadrul ANAF care va asigura alocarea resurselor la timp și în mod eficient, derularea achizițiilor, managementul financiar și activitățile de audit, precum și interacțiunea cu toate entitățile locale și internaționale implicate în execuția proiectului. ANAF va nominaliza echipa proiectului și personalul care se va ocupa de instruirea pe achiziții și management financiar înainte de intrarea în vigoare a proiectului. În plus, o echipă dedicată managementului schimbării va asigura coordonarea schimbărilor pe componentele proiectului și pe subcomponentele acestuia. Mai mult, schimbările vor fi implementate pe baza unei strategii bine stabilite pentru gestionarea schimbărilor, care va căuta să obțină angajamentul personalului față de procesul de schimbare pentru a facilita dezvoltarea instituțională. <table border="1"> <tr> <td>Resp:</td><td>Status:</td><td>Stadiu:</td><td>Recurent:</td><td>Data limită:</td><td>Frecvență:</td></tr> <tr> <td>Ambele</td><td>Nu a ajuns la scadență</td><td>Ambele</td><td>☐</td><td></td><td></td></tr> </table> Managementul riscurilor: O strategie modernă pentru managementul resurselor umane este în prezent în curs de elaborare de către Bancă, prin servicii separate de consultanță care pot fi decontate, și care pot ajuta la protejarea investițiilor în aptitudinile personalului și asigurarea sustenabilității rezultatelor proiectului. <table border="1"> <tr> <td>Resp:</td><td>Status:</td><td>Stadiu:</td><td>Recurent:</td><td>Data limită:</td><td>Frecvență:</td></tr> <tr> <td>Ambele</td><td>Nu a ajuns la scadență</td><td>Ambele</td><td>☐</td><td></td><td></td></tr> </table> Managementul riscurilor: Este în curs de elaborare o strategie detaliată privind investițiile IT. O atenție specială este acordată modului în care ANAF va susține și perfecționa sistemele moștenite folosite în prezent, în același timp cu pregătirea noilor proceduri în cadrul unui sistem IT						Resp:	Status:	Stadiu:	Recurent:	Data limită:	Frecvență:	Ambele	Nu a ajuns la scadență	Ambele	☐			Resp:	Status:	Stadiu:	Recurent:	Data limită:	Frecvență:	Ambele	Nu a ajuns la scadență	Ambele	☐		
Resp:	Status:	Stadiu:	Recurent:	Data limită:	Frecvență:																									
Ambele	Nu a ajuns la scadență	Ambele	☐																											
Resp:	Status:	Stadiu:	Recurent:	Data limită:	Frecvență:																									
Ambele	Nu a ajuns la scadență	Ambele	☐																											

	nou și modern. Banca a furnizat asistență tehnică pentru a sprijini acest effort. Majoritatea documentelor tehnice și documentațiilor de licitație legate de achizițiile IT pentru primul an au fost deja întocmite.					
	Resp: Ambele	Status: În derulare	Stadiu: În pregătire	Recurent: ☐	Data limită:	Frecvență:
Guvernanță	Calificativ	Moderat				
Descriere: Este nevoie de un sprijin politic de nivel înalt pentru a gestiona riscurile politice și operaționale legat de construirea instituțională în cadrul proiectului. Planificarea strategică și coordonarea politică a Guvernului la nivel central necesită continuarea procesului de dezvoltare, pentru a evita luarea deciziilor de o manieră ad-hoc fără a permite o analiză suficientă. Uneori Guvernul adoptă legi noi, dar fără acțiuni ulterioare care să asigure implementarea acestora.	Managementul riscurilor:					
	ANAF beneficiază de personal și management cu o înaltă experiență, care sunt familiarizați cu în reforma administrației fiscale în alte țări (Bulgaria, Spania, Franța, Ungaria) și bine informați cu privire la riscurile politice și operaționale. Ca parte a operațiunii DPL/DDO, Guvernul a aprobat un plan de restructurare pentru ANAF care să traseze principalele obiective ale programului de modernizare și unele dintre măsurile cheie ale acestuia. Prin acest program DPL, ANAF a obținut suportul politic de care avea nevoie pentru a finaliza pregătirea proiectului și pentru a asigura unele dintre resursele operaționale în bugetul anului 2013care să ajute implementarea. În plus, prin intermediul programului CE și FMI dedicat balanței de plăți, va continua dialogul cu guvernul privind importanța reformei în ANAF.					
	Resp: Client	Status: nu a ajuns la scadență	Stadiu: Ambele	Recurent: ☐	Data limită:	Frecvență:
	Managementul riscurilor:					
În conceperea proiectului, o atenție speciala a fost acordată eforturilor anti-corupție. S-a pus accentul atât pe reducerea oportunităților cât și pe motivele corupției, prin (a) reducerea contactului dintre contribuabili și reprezentanții ANAF; (b) reproiectarea proceselor de activitate pentru a reduce în continuare necesitatea și oportunitățile de obținere de foloase necuvenite; (c) simplificarea formularelor și o mai bună înțelegere a drepturilor și obligațiilor de către contribuabili; (d) concentrarea controlului pe firmele și persoanele fizice ale căror profiluri fiscale ridică suspiciuni; (e) facilitarea înființării asociațiilor contribuabililor; și (f) întărirea sistemelor de control intern.						
	Resp: Ambele	Status: Nu a ajuns la	Stadiu: Ambele	Recurent: ☐	Data limită:	Frecvență:

		scadență				
Riscurile proiectului						
Concept	Calificativ	Moderat				
Descriere: Va fi necesar un nivel ridicat al aptitudinilor și profesionalismului personalului pentru sprijinirea reformei, iar pentru asumarea noilor responsabilități nu va putea fi păstrat întreg personalul actual din ANAF. Agenția va fi obligată să îmbunătățească aranjamentele instituționale, sistemele de management, precum și să profite de abordările automatizate, bazate pe analiza riscurilor și cu un nivel minim al liberului arbitru. Modernizarea sistemelor informatice va permite o mai bună derulare a resurselor de control iar procedurile noi trebuie să fie concepute în așa fel încât să faciliteze conformarea contribuabililor, pe măsură ce se va reduce accesul fizic la administrațiile fiscale. Investiții semnificative de natură IT (care au întâmpinat dificultăți în execuție deși au existat și în trecut) fără ca în paralel să fie perfecționate: (i) conceptul proceselor de activitate, (ii) cadrul legal; și (iii) dezvoltarea aptitudinilor profesionale, ar putea diminua beneficiile de eficacitate și eficiență sporită.	Managementul riscurilor: Proiectul își propune realizarea unei reforme instituționale comprehensive. Etapizarea activităților în cadrul proiectului a fost avută în vedere pentru a combate riscurile de concepție, inclusiv întărirea resurselor umane, reproiectarea organizațională și managementul schimbării. ANAF realizează faptul că ar putea fi nevoie de 4-5 ani înainte ca noile sisteme și proceduri să fie implementate și să livreze rezultatele preconizate de acest proiect. În plus, proiectul va include investiții pentru susținerea sistemului actual de de colectare a veniturilor în sensul combaterii riscului de pierderi de venituri. Reproiectarea proceselor de activitate este inițiată în cadrul unui proiect cu finanțare UE și va continua în cadrul proiectului pe măsură ce vor evolua sistemele de informații.					
	Resp:	Status:	Stadiu:	Recurent:	Data limită:	Frecvență:
	Banca	În derulare	Ambele	☐		
	Managementul riscurilor: Schimbările aduse cadrului legal și sistemului de soluționare a contestațiilor precum și livrarea instruirii pentru îmbunătățirea aptitudinilor de activitate vor fi livrate în primii ani ai proiectului pentru a pregăti personalul în vederea folosirii integrale a beneficiilor aduse de investițiile în tehnologie.					
	Resp:	Status:	Stadiu:	Recurent:	Data limită:	Frecvență:
Ambele	În derulare	Ambele	☐			
Managementul riscurilor: În vederea accelerării achiziției investițiilor IT: i) pregătirea pentru termenii de referință, specificațiile tehnice și pachetul de achiziții pentru primul an din proiect au fost elaborate; ii)lecțiile și bunele practici din studiul IFMIS al Băncii și alte proiecte fiscale au fost încorporate în conceptul proiectului și vor fi luate în considerare în execuția proiectului. Termenii de referință pentru primul an include cele mai importante servicii de consultanță pentru TIC (inclusiv managementul schimbării), precum și						

	achizițiile mai mici pentru serviciile de asistență contribuabili și comunicare, sondajele în rândul contribuabililor, controlul fiscal, controlul intern, persoanele fizice cu averi mari, informații și anti-fraudă, procesări de volume mari și capacitate analitică.					
	Resp:	Status:	Stadiu:	Recurent:	Data limită:	Frecvență:
	Ambele	Nu a ajuns la scadență	Ambele	☐		
Social și de Mediu	Calificativ	Redus				
Descriere:	Managementul riscurilor:					
Nu sunt anticipate riscuri sociale sau măsuri de siguranță care să fie declanșate de acest proiect. Deși este posibil ca unii angajați să nu dorească sau să nu poată fi relocați în cadrul structurii ANAF, prin urmare fiind nevoiți să-și găsească alternative de angajare, acest lucru va fi compensat de creșterea în instruire și dezvoltarea carierei pentru cei rămași și costuri de conformare mai mici pentru toți contribuabilii la nivel național. O administrație fiscală mai eficientă și veniturile mai mari care rezultă de aici pot fi utilizate pentru a sprijini educația, sănătatea și asistența socială. Proiectul se încadrează, sub aspectul impactului asupra mediului înconjurător, la categoria "C" deoarece nu presupune lucrări civile majore.	ANAF a proiectat un set de măsuri menite să combată riscurile legate de realocarea personalului, inclusiv: (i) se oferă angajaților trecerea într-o altă lcoatie sau pe un alt post; (ii) se oferă un program de reinstruire celor care sunt de acord să rămână în cadrul Agenției; (iii) sunt acoperite cheltuielile de deplasare la preluarea posturilor în alte locații; (iv) campanie de comunicare internă; și (v) în unele regiuni vor fi păstrate administrațiile mici care vor fi destinate doar asistenței contribuabililor.					
	Resp:	Status:	Stadiu:	Recurent:	Data limită:	Frecvență:
	Client	Nu a ajuns la scadență	Ambele	☐		
Program și Finanțatori	Calificativ	Moderat				
Descriere:	Managementul riscurilor:					
Reforma administrării fiscale este sprijinită de FMI și CE, prin urmare ar putea exista unele suprapuneri și nealinieri ale activităților IFI.	Echipa Băncii și-a coordonat activitățile cu FMI și CE pe parcursul pregătirii operațiunii preventive DPL/DDO precum și cu asistența tehnică a Departamentului Afacerilor Fsicale pe parcursul misiunilor fiscale. ANAF și MFP și-au exprimat de asemenea interesul pentru asigurarea coordonării cu activitățile implementate cu fonduri UE și consultanța furnizată de DAF din cadrul FMI. Prin urmare, echipa Băncii și ANAF vor viza coordonarea cu activitățile finanțate din fonduri europene în fiecare etapă a pregătirii și implementării proiectului. Coordonarea în cadrul ANAF se realizează prin Direcția pentru Cooperare Internațională implciată în toate etapele de pregătire și implementare a activităților sprijinite deCE, FMI și BM. Se preconizează ca echipa					

	managementului schimbării să coordoneze activităților proiectului cu activitățile finanțate de alți parteneri de dezvoltare, pe parcursul implementării proiectului.					
	Resp:	Status:	Stadiu:	Recurent:	Data limită:	Frecvență:
	Ambele	Nu a ajuns la scadență	Ambele	☐		
Livrare monitorizare și sustenabilitate	Calificativ	Moderat				
Descriere: ANAF are sarcina de a asigura datele pentru majoritatea indicatorilor de performanță. În lipsa capacității de colectare a datelor și de analiză în cadrul ANAF, este posibil ca fiabilitatea și furnizarea la timp a datelor să fie puse în pericol.	Managementul riscurilor:					
	Raportarea pe niveluri de servicii și alți indicatori de performanță este inclusă ca sub-componentă în proiect iar implementarea este planificată în primul an din proiect. Pentru aceste activități, termenii de referință au fost deja elaborați. Cererea pentru indicatori va veni de la MFP, dar și CE și FMI. A fost deja elaborată și va fi în continuare îmbunătățită metodologia pentru indicatorii de conformanță. Suportul pentru M/E de la aparatul guvernamental central este finanțat de Bancă prin grantul IDF.					
	Resp:	Status:	Stadiu:	Recurent:	Data limită:	Frecvență:
	Banca	Nu a ajuns la scadență	Ambele	☐		
	Managementul riscurilor:					
	Progresul către obiectivele de dezvoltare a proiectului va fi monitorizat periodic pe tot parcursul proiectului, de către Bancă, capacitatea analitică a ANAF fiind consolidată ca parte a proiectului. Echipa competentă va acorda o atenție sporită metodologiei de colectare și analiză a datelor. Introducerea noilor module IT (în special Data Warehouse) va face ca datele statistice să fie mai ușor disponibile pentru ANAF și MFP.					
	Resp:	Status:	Stadiu:	Recurent:	Data limită:	Frecvență:
	Ambele	Nu a ajuns la scadență	Ambele	☐		
Altele (Opțional)	Calificativ					
Descriere:	Managementul riscurilor:					
	Resp:	Status:	Stadiu:	Recurent:	Data limită:	Frecvență:

				☐		
Altele (Optional)	Calificativ					
Descriere:	Managementul riscurilor:					
	Resp:	Status:	Stadiu:	Recurent:	Data limită:	Frecvență:
				☐		
Risc global						
Implementarea calificativului de risc:		Mare				
Observații: Capacitatea de managementul proiectului este limitată în cadrul ANAF, prin urmare vor fi necesare o unitate puternică pentru managementul proiectului (UMP), un Consiliu de Coordonare și un Grup Tehnic Consultativ eficiente, precum și o supervizare sănătoasă. Supervizarea proiectului de către Bancă trebuie să dispună de resursele adecvate pentru asigurarea existenței aptitudinilor tehnice corecte în vederea evaluării progreselor realizate pe segmentul IT. Pentru a susține suportul implementării, au fost introduse măsuri intermediare de venituri pentru a permite succesul timpuriu în colectarea veniturilor și nivelul de conformare.						

Anexa 5: Planul de Sprijin al Implementării

(a) Strategia și Abordarea sprijinului Implementării

1. Guvernul României a solicitat sprijinul Băncii pentru implementarea unui program comprehensiv de modernizare a administrației fiscale. Programul astfel convenit cu ANAF presupune schimbări semnificative care vor fi aduse actualei organizații, managementului, administrării și aranjamentelor operaționale. În consecință, Împrumutatul așteaptă din partea Băncii nu doar asigurarea resurselor financiare dar și experiența necesară unei astfel de reforme, obținută din implementarea acestor reforme în special în țările UE. Mai mult, ANAF așteaptă din partea Băncii asistență acordată exhipei de implementare în vederea începlinirii obiectivelor de dezvoltare avute în vedere, inclusiv prin asistență tehnică pentru pregătirea și implementarea proiectului. Așa cum este cazul tuturor operațiunilor de împrumut destinate investițiilor, ANAF preconizează din partea Băncii supervizarea implementării proiectului și îndrumare permanentă în vederea obținerii rezultatelor preconizate a fi obținute din implementarea acestui proiect de către ANAF.

2. Prin urmare, Planul de sprijin al implementării a fost elaborat pentru a acoperi nevoile concrete și pentru a ajuta la combaterea riscurilor care pot apărea pe parcursul implementării proiectului, și mai ales:

- a. **Riscurile de politică economică.** Schimbarea unei culturi de neconformare în care contribuabilii necinstiți și oficialii fiscali împart beneficiile ilicite obținute din obligații fiscale menținute în mod artificial la niveluri scăzute reprezintă o mare provocare. Acest lucru va presupune nu doar investiții importante, dar și campanii vaste de informare și hotărârea fermă a managementului de a depăși rezistența din interiorul ANAF și din partea contribuabililor care ar putea avea mult de pierdut dacă se va implementa un regim puternic de conformare în România.
- b. **Rezistența la schimbare în relația dintre ANAF și MFP.** Pentru ca acest proiect să își atingă scopul, va fi nevoie de ajustări suplimentare în relația dintre MFP și ANAF. De exemplu, consolidarea rețelei de administrații fiscale va afecta operațiunile derulate prin Trezorerie, care încă se intersectează într-o oarecare măsură cu operațiunile de administrare fiscală pe segmentul unora dintre serviciile administrative. Eficientizarea controlului și executării silite ar putea presupune ca ANAF să își asume o mai mare inițiativă în procesul de actualizare a Codului de Procedură. În plus, pentru ca acest proiect să fie implementat cu succes, va fi nevoie de flexibilitate pentru ca ANAF să poată gestiona resursele principale de care dispune: financiare, umane și TIC.

- c. **Rezistența față de modernizarea operațiunilor derulate de ANAF.** A fost nevoie ca ANAF să ia măsuri pentru îmbunătățirea aranjamentelor instituționale, a sistemelor de management și să profite în cea mai mare măsură de o abordare a operațiunilor bazată pe o automatizare completă, analiza riscurilor și posibilitatea redusă de utilizare a liberului arbitru. Modernizarea sistemelor informatice și a altor infrastructuri tehnologice vine ca o obligație dacă agenția va dori să permită o mai bună desfășurare a resurselor de control, după cum va fi nevoie de elaborarea unor proceduri noi care să faciliteze conformarea, în situația în care se va reduce accesul la administrațiile fiscale locale. Un nivel ridicat al profesionalismului și aptitudinilor personalului angajat va fi o condiție pentru implementarea reformei, având totuși în vedere faptul că nu toți angajații pot fi determinați să-și asume noile atribuții.
 - d. **Rezistență la echilibrarea intereselor Guvernului și contribuabililor.** Într-un regim bazat pe auto-declarare, așa cum este cel care a fost adoptat în România, ANAF are sarcina dificilă de a echilibra nevoile contribuabililor care au obligația de declarare și plată a obligațiilor fiscale, cu presiunea de a obține venituri din partea MFP și a Caselor Sociale. ANAF recunoaște faptul că o conformare voluntară conduce la eficientizarea colectării veniturilor. În acest sens, proiectul are în vedere echilibrarea celor două abordări în materie de colectare a veniturilor, respectiv o presiune sporită a fiscalității și utilizarea controlului și executării silite ca instrumente principale de colectare, pe fondul încurajării conformării voluntare.
 - e. **Accent sporit pe investițiile TIC.** Proiectul depinde de investițiile TIC, care în trecut s-au lovit de dificultăți în achiziție și punerea în aplicare a contractelor.
 - f. **Lipsa experienței în implementarea proiectelor mari.** ANAF nu dispune de experiența necesară pentru a gestiona concomitent un număr mare de activități care conduc la schimbări. ANAF nu este încă familiarizat cu metodele de gestionare a schimbărilor și de proiectare și achiziționare a unor sisteme TIC complexe, de anvergură și a asistenței tehnice aferente. Ca urmare, seste posibil ca proiectul să se confrunte cu întârzieri, mai cu seamă în primii doi ani de implementare, până când UMP și UMS vor câștiga suficientă experiență.
3. **Pentru a combate riscurile mari identificate, Planul de sprijin al implementării va combina sprijinul de natură politică, tehnică și operațională.** Dezvoltarea și implementarea proiectului sunt planificate pe fondul unei coordonări perfecte cu activitățile economice la nivel național, pentru a constitui un sprijin pentru Guvernul României. Echipa economică de țară va asigura dialogul politic permanent privind politica de administrare fiscală. Mai mult, dată fiind relația strânsă cu MFP și ANAF, echipa implicată în aspectele legate de economia țării se află în situația unică de a asigura suport tehnic pentru implementarea măsurilor de reformă, facilitarea activităților de

gestionare a schimbărilor introduse, dar și monitorizarea rezultatelor Proiectului. Resursele la nivelul administrațiilor teritoriale sunt de asemenea aliniate suportului implementării pe segmentul de achiziții, management financiar și managementul proiectului. În efortul de a sprijini ANAF în procesul de implementare, va fi adoptată următoarea abordare strategică:

- a. *Dialogul pe aspectul politicilor:* Proiectul, așa cum este conceput, promovează o mai mare abilitate a ANAF de a administra colectarea veniturilor în România. Totuși, el se axează pe administrarea fiscală iar impactul măsurilor administrative ar fi mult mai mare dacă, în sprijinul reformelor administrative, vor fi abordate aspecte sectoriale mai largi, precum politica fiscală și legislația (în special codul de procedură). Echipa economică de țară este angajată împreună cu Guvernul pe calea acestor chestiuni sectoriale mai largi, pentru promovarea unui proces mai eficient și mai eficace de colectare a veniturilor la nivel național, inclusiv prin măsuri adecvate de strategie cu sprijinul seriei programatice DPL. Misiunile de supraveghere vor încerca să identifice chestiunile legate de dezvoltarea politicilor și, pe măsura necesității, vor solicita acțiuni care să fie luate în considerare de către Guvernul României.
- b. *Suport Tehnic:* În mare parte, asistența tehnică planificată pentru a ajuta la introducerea practicilor îmbunătățite de administrare a veniturilor va fi asigurată de consultanți din proiect selectați de ANAF și finanțați din împrumut. Fondurile structurale asigură finanțarea anumitor reforme inclusiv re-proiectarea principalelor procese de activitate. FMI sprijină reforma și asigură consultanță permanentă cu privire la politica de colectare și administrarea veniturilor. În plus, echipa BM va consilia ANAF cu privire la etapizarea măsurilor de reformă pe măsură ce vor evolua prioritățile Guvernului, va asigura analize periodice și asigurarea calității conceptului tehnic și specificațiilor pentru pachetele majore de achiziții. Un lucru deosebit de important este acela că BM va sprijini ANAF în privința strategiei, achiziției și implementării investițiilor în TIC, care au fost planificate în cadrul proiectului.
- c. *Monitorizarea rezultatelor:* Supervizarea proiectului va fi orientată pe rezultate și va depinde în cea mai mare parte de urmărirea indicatorilor proiectului și dezbateră indicatorilor suplimentari planificați ca parte a managementului strategic în cadrul ANAF, care împreună ar putea furniza o reprezentare substanțială a îmbunătățirilor aduse operațiunilor derulate de ANAF. Acest lucru va permite translatarea produselor obținute din acest proiect într-un impact de performanță privind administrarea mai eficientă și mai eficace a veniturilor în România.
- d. *Achiziții:* pe parcursul implementării, specialistul în materie de achiziții va asigura supravegherea periodică a Băncii, în concordanță cu ghidul de achiziție. Suportul

oferit de Bancă pentru implementarea achizițiilor se va materializa, printre altele, în: (i) instruirea personalului UMP; (ii) îndrumare acordată angajaților din UMP pentru însușirea ghidului de achiziție al BM; (iii) analiza documentației de achiziție și elaborarea în timp util a observațiilor; și (iv) monitorizarea progreselor realizate în materie de achiziții, prin comparație cu Planul de achiziții stabilit. În plus, pentru analiza prealabilă a a supravegherii realizate de echipa Băncii, se va realiza o analiză ex-post a contractelor selectate care sunt supuse acestui de de analiză ex-post. Livrabilele din contract vor fi verificate fizic, acolo unde acest lucru va fi posibil și adecvat.

- e. *Management Financiar*: La proiect va participa un specialist în management financiar acreditat care va avea rolul de a acorda asistență tehnică și ajutor pentru implementarea operațiunilor propuse. BM va efectua misiuni periodice de supraveghere a managementului financiar pe baza unei analize de risc, care vor fi mai frecvente în primii ani ai proiectului și se vor axa pe zonele de risc major precum dotarea cu personal dedicat MF, instruirea profesională a acestui personal, audit intern etc. Pe parcursul implementării, BM va supraveghea sistemele de management financiar astfel: (a) analiza rapoartelor financiare trimestriale și a situațiilor financiare anuale auditate, precum și raportul întocmit de auditori și acțiunile de remediere recomandate de auditori în adresele aferente; (b) în timpul misiunilor de supraveghere efectuate de Bancă la fața locului, analiza se va axa pe următoarele aspecte cheie: contabilitatea proiectului și sistemele de control intern; sistemul de bugetare și planificare financiară; și managementul tragerilor și al fluxurilor de fonduri, unde se aplică. În plus, ca parte a sprijinului acordat pentru implementarea managementului financiar, Banca Mondială va avea un specialist care va analiza prin sondaj tranzacțiile derulate în cadrul proiectului.
- f. *Supervizarea comună cu participarea partenerilor de dezvoltare*: Banca va coordona supravegherea proiectului împreună cu alți parteneri de dezvoltare, inclusiv FMI în cadrul sprijinului acordat supravegherii și implementării pentru asigurarea unei coordonări adecvate.

B. Plan Suport pentru Implementare

4. Obiectivul echipei de supraveghere este de a menține un dialog permanent cu structurile guvernamentale cu privire la aspectele operaționale, tehnice și politice relevante în contextul colectării veniturilor în România și mai cu seamă pentru asigurarea realizării obiectivelor de dezvoltare ale proiectului. Planul include două misiuni oficiale de suport pentru supraveghere și implementare pe an. Echipa rezidentă va acorda sprijin permanent pentru implementarea proiectului și va permite introducerea modificărilor planurilor oficiale de supraveghere atunci când va fi necesar pentru a asigura implementarea proiectului conform termenelor stabilite.

5. **Suport adaptat pentru implementare.** Echipa are în vedere adaptarea sprijinului implementării în diferite etape ale proiectului. Se preconizează ca primii doi ani din proiect să se concentreze în primul rând pe crearea condițiilor adecvate de implementare și ajungerea la decizii strategice privind modul în care ANAF va acționa în viitor pentru îndeplinirea obiectivelor din proiect. În prima etapă atenția sporită se va concentra pe elaborarea pachetelor de achiziții, a termenilor de referință pentru misiunile de consultanță, precum și specificațiile tehnice pentru achiziția pachetelor complexe TIC. A doua etapă va presupune activități ferme de management contractual și inter-relaționarea între multe activități paralele planificate în cadrul proiectului. Ultima etapă a proiectului ar fi implementarea schimbărilor propuse și proiectate și îndeplinirea obiectivelor de dezvoltare. În consecință, echipa de supraveghere se va schimba și se va adapta la diferitele etape ale procesului de implementare.

6. **Administrarea sistemului informatic și a investițiilor de natură tehnologică.** Proiectul, așa cum este conceput, necesită o investiție majoră în sistemul informatic și tehnologie. ANAF solicită un nou sistem de management al veniturilor pentru a sprijini programul propriu de modernizare. Experiența interațională arată că implementarea unor astfel de sisteme durează între 18 luni și 36 luni și necesită resurse importante de tehnologia informației și comunicării existente în cadrul ANAF. Proiectul necesită de asemenea o modificare a arhitecturii de hardware prin trecerea la sisteme deschise pentru a beneficia de avantajul unui mediu TIC neutru sub aspectul furnizorilor. Achiziția aferentă este complexă și poate înregistra întârzieri neprevăzute în cazul în care vor fi depuse contestații. Deși ANAF are responsabilitatea derulării achizițiilor, Banca va oferi îndrumare în măsura în care va fi posibil, având în vedere modul în care se derulează procesele de achiziție în experiența BM.

Perioada	Obiectiv central	Expertiza necesară	Estimarea resurselor	Parteneri
Anul 1	Finalizarea și elaborarea documentației de achiziție pentru achizițiile care vor fi efectuate în primul an. Elaborarea documentației de licitație pentru sistemul de management al veniturilor.	Experți TIC și ai Administrației Fiscale Specialiști în achiziții publice și achiziția sistemelor informatice	4 săptămâni 4 săptămâni	N/A
	Stabilirea unui program de creștere rapidă a veniturilor, pe termen mediu	LE, Specialist în administrare fiscală, economist de țară	5 săptămâni	N/A
	MF și achiziții - Instruire profesională și	Specialist MF și achiziții	3 săptămâni	N/A

Perioada	Obiectiv central	Expertiza necesară	Estimarea resurselor	Parteneri
	supraveghere			
Anul 2 și 3	Dezvoltarea și testarea mediului SAV testarea și acceptarea SAV	Specialist Sisteme informatice și administrare fiscală	12 săptămâni	N/A
	Procurarea și rularea mediului sistemelor deschise TIC	Specialist TIC	6 săptămâni	N/A
	Supraveghere MF și achiziții	Specialist achiziții MF	10 săptămâni	N/A
	Dialog cu Clientul pe aspecte operaționale, tehnice și de politici specifice	LE, Specialist administrare fiscală, Specialist Sectorul Public, Economist de țară	24 săptămâni	N/A
Anul 4 și 5	Implementarea noului mediu SAV	Specialist Sisteme informatice și administrare fiscală	6 săptămâni	N/A
	Implementarea proceselor de activitate modificate folosind noul sistem SAV	Specialist administrare fiscală	8 săptămâni	N/A
	Supraveghere MF și achiziții	Specialist achiziții MF	4 săptămâni	N/A
	Dialog cu Clientul pe aspecte operaționale, tehnice și de politici specifice	LE, Specialist administrare fiscală, Specialist Sectorul Public, Economist de țară	24 săptămâni	N/A

7. **Cerințe privind experiența necesară.** Pentru a acoperi toate aspectele operaționale, tehnice și de politici legate de implementarea proiectului, va fi nevoie de o echipă operativă multi-sectorială. Aceasta va include experți de sisteme informatice și tehnologia informației, experți în administrare fiscală, economist de țară, specialiști în materie de management în sectorul public, precum și specialiștii pe achiziții și MF. Pe lângă experiența tehnică, este important ca echipa să cunoască contextul economic și politic din România și cerințele Uniunii Europene în materie de administrarea veniturilor. Tabelul de mai jos evidențiază aptitudinile necesare care au fost identificate pentru supravegherea proiectului.

Experiența necesară	Număr săpt. pe persoană	Number of Trips
Lider Echipă	4 săptămâni pe an	Detașat
Specialist Administrarea Veniturilor	6 săptămâni pe an	2 pe an
Specialist SI și TIC	8 săptămâni pe an	2 pe an
Specialist Sectorul Public	10 săptămâni pe an	Detașat
Specialist Achiziții Publice	4 săptămâni pe an	Detașat
Specialist MF	2 săptămâni pe an	Detașat
Economist de țară	3 săptămâni pe an	Detașat
Asistent Echipă	6 săptămâni pe an	Detașat

8. Principalii parteneri

Numele	Instituția/Țara	Funcția
DI Daniel Chițoiu	Ministerul Finanțelor Publice	Vice Prim Ministru Ministrul Finanțelor Publice
DI Șerban Pop	ANAF	Președinte ANAF

Anexa 6: Analiza Economică și Financiară

A. Analiză economică

Metodologie și surse de date

1. Analiza economică a proiectului ofera o evaluare de ordin cantitativ a efectelor proiectului asupra economiei ca întreg și pentru care există mai multe dimensiuni. Cuantificarea acestora depinde în cele din urmă de existența și calitatea datelor. Analiza economică se va axa pe:

- Reducerea costurilor de conformare pentru companii ca urmare a: (1) simplificării procesului de declarare și plată a obligațiilor fiscale și contribuțiilor sociale; și (2) reducerea numărului de inspecții fiscale, reducerea timpului necesar interacțiunii cu reprezentanții administrației fiscale.
- Alte beneficii sunt mai dificil de măsurat, cum ar fi transparența și responsabilizarea, reducerea oportunităților de corupție și sporirea încrederii în administrația fiscală, deși efectul economic al acestora ar putea fi unul important.

2. Analiza beneficiilor economice ar putea subestima avantajele efective, în ideea că unele dimensiuni ar putea rămâne pe dinafară (cele care nu au fost menționate mai sus) dar și deoarece datele pentru dimensiunea pe care ne concentrăm ar putea subestima costurile. În mod particular, România este printre primele țări din UE când vine vorba de povara costului conformării fiscale – consemnată ca atare în Raportul *Doing Business 2013*. De asemenea, analiza economică nu include și contribuabilii persoane fizice, deși este de așteptat ca RAMP să conducă și la diminuarea costurilor pentru contribuabilii persoane fizice – sporind astfel fezabilitatea economică a proiectului.

3. Datele de pornire pentru realizarea analizei au fost obținute în special de la ANAF și PricewaterhouseCoopers. Numărul contribuabililor – plătitori de IVC și microîntreprinderi, contribuabili mijlocii și mari – a fost obținut de la ANAF. Numărul IMM-urilor a fost calculat ca diferența dintre numărul total al plătitorilor de IVC și celelalte categorii de contribuabili. Durata medie de întocmire a declarațiilor fiscale a fost preluat din Raportul *Doing Business 2013* referitor la companiile mijlocii (216 ore/an) și calculele PwC pentru companiile mari (248 ore/an) și cele mici (194 ore/an). În cazul microîntreprinderilor, durata medie necesară întocmirii declarațiilor fiscale a fost estimată la 97 ore/an. Remunerația medie a contabililor, pe baza sondajului realizat de PwC's *PayWell Romania 2011 Salary & Benefits Survey*, a fost estimată la 3.500 Lei/lună (echivalentul a aprox. 804 Euro/lună).

Principalele prezumții

- ✓ Numărul contribuabililor existenți la 30 iunie 2012 nu va suferi schimbări majore pe termen mediu. (Dacă se va accelera creșterea economică, începând cu anul 2013, așa cum s-a prognozat pe scară largă, numărul contribuabililor este așteptat să crească treptat, în timp.);
- ✓ Se preconizează un grad mai mare de conformare fiscală urmare a implementării proiectului: la TVA cu 10%; la impozitul pe profit cu 5%; iar la impozitul pe salarii cu 5%.
- ✓ Principalul factor generator al costurilor de conformare pentru contribuabili este timpul acordat rezolvării obligațiilor fiscale de companii și contabili.
- ✓ Timpul necesar întocmirii declarațiilor fiscale va începe să scadă începând cu anul 3 din proiect, iar indicatorul țintă (reducerea cu 23% pentru întreprinderile mari și mijlocii, 20% pentru IMM-uri și 15% pentru microîntreprinderi¹³) va fi realizat în anul 5 al proiectului.
- ✓ Rata discountului utilizată în analiză este 10%.

Tabelul 1: Calculul costurilor de conformare pentru contribuabili persoane juridice, înainte și după RAMP

(în Euro, dacă nu se specifică altă valută)

Timpul de conformare înainte de RAMP	Unitate de măsură	Mari	Mijlocii	Mici	Micro	Total
Numărul contribuabililor		2.000	22.692	571.899	68.107	
Timpul mediu necesar pentru întocmirea declarațiilor fiscale	Zile pe an	31	27	24	12	
Timpul total necesar pentru întocmirea declarațiilor fiscale	Zile pe an	62.100	612.684	13.940.038	830.054	
Remunerația medie a contabililor	Euro/zi	50	38	31	29	
Costuri de conformare	Milioane Euro	3	23	427	24	478
Timpul de întocmire înainte de RAMP						
Timpul mediu necesar pentru întocmirea declarațiilor fiscale	Zile pe an	24	21	20	10	
Timpul total necesar pentru întocmirea declarațiilor fiscale	Zile pe an	47.817	471.767	11.152.031	705.546	
Economie de timp prin RAMP	Zile pe an	7	6	5	2	
Costuri de conformare	Milioane Euro	2	18	342	20	383
Efectul economic anual estimat	Milioane Euro	1	5	85	4	95

¹³ Conform oficialilor ANAF.

Tabelul 2: Avantaje economice ale RAMP
(în milioane Euro)

	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Finanțarea BM	5	10	16	19	20	70
Cost Total ¹⁴	5	10	16	19	20	70
Avantaj economic din reducerea costurilor pentru persoanele juridice, corelat cu reducerea timpului necesar pentru depunerea formularelor fiscale	0	0	24	48	71	143
Profit economic net	-5	-10	8	29	51	73
VPN						44
RIR, %						90%

4. Analiza economică sugerează faptul că RAMP este fezabilă sub aspect economic, cu VPN la 44 milioane Euro și RIR la 90% (Tabelul 2).

B. Analiză financiară

5. Analiza financiară arată dacă proiectul acumulează venituri fiscale a valori care depășesc costurile capitalizate ale proiectului.

6. Analiza financiară ia în considerare veniturile (creșterea veniturilor) și cheltuielile (costurile proiectului) efective și are la bază creșterea veniturilor ca urmare a îmbunătățirii administrației fiscale și reducerii arrieratelor fiscale.

Ipoteze-cheie

- ✓ O mai bună administrare fiscală va facilita creșterea veniturilor fiscale măsurate ca procent în PIB, de la 28,7% în 2012 la 30,8% în 2017, în concordanță cu experiența implementării unor reforme similare în alte țări.
- ✓ Este așteptată creșterea gradului de conformare fiscală urmare a implementării proiectului: la TVA cu 10%; la impozitul pe profit cu 5%; precum și impozite pe salarii cu 5%. (Experiența Bulgariei cu un proiect similar¹⁵ evidențiază o îmbunătățire semnificativă a gradului de conformare).

¹⁴ Mulți dintre pașii planificați ca parte a investițiilor ANAF vor contribui la aceste avantaje, dar este posibil ca ele să nu fie capturate în costuri.

¹⁵ Proiectul Reforma Administrării Veniturilor, P073427, Banca Mondială. Pe parcursul implementării proiectului, gradul de conformare la TVA, de exemplu, a crescut de la 77% în 2002 la 92% în 2008.

- ✓ Creșterea PIB nominal este prognozată de Comisia Națională de Prognoză (CNP) pentru perioada 2013-2016 și se bazează în 2017 pe aceeași creștere reală și același deflator ca și în 2016 (3,2% și respectiv 2,4%).
- ✓ Rata discountului utilizată în analiză este 10%.
- ✓ Rata anuală a inflației pe perioada proiectului este estimată la o valoare medie de 3%.

Tabelul 3: Calculul avantajelor fiscale suplimentare generate de implementarea proiectului
(în milioane Euro)

Venituri fiscale înainte de RAMP	2013	2014	2015	2016	2017
Impozite și contribuții sociale colectate de ANAF	43.247	44.929	46.512	48.043	49.624
Cota de venituri din impozite și contribuții sociale colectate de ANAF în PIB,%	29,0	29,2	29,4	29,6	29,8
Venituri fiscale ulterior RAMP					
Cota de venituri din impozite și contribuții sociale colectate de ANAF în PIB,%	29,0	29,2	29,6	30,1	30,8
Venituri fiscale colectate de ANAF	43.247	44.929	46.829	48.854	51.289
Avantaje comparativ cu valorile de pornire	0	0	316	812	1.665
<i>Memo: PIB</i>	<i>149.126</i>	<i>158.483</i>	<i>167.839</i>	<i>177.356</i>	<i>187.424</i>

Notă: Cifrele de pornire reprezentând cota veniturilor în PIB (2013) sunt furnizate de ANAF iar metodologia poate fi ușor diferită comparativ cu alte surse.

Tabelul 4: RAMP – Avantaje fiscale suplimentare
(în milioane Euro)

	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Cost Total	5	10	16	19	20	70
Avantaje generate de o colectare mai bună	0	0	316	812	1.665	2.793
RAMP: Avantaj fiscal net	-5	-10	300	793	1.645	2.723
VPN						1.776
RIR (%)						713%

7. Rezultatele prezentate în Tabelul 5 arată că RAMP va aduce beneficii importante de ordin fiscal la buget. VPN în scenariul de bază va ajunge la aprox. 1,8 miliarde Euro (la un curs de schimb de 4,35 Lei/Euro), iar RIR este egală cu 713%.

8. Deși sistemul nou destinat administrării veniturilor nu va fi implementat până în anii 3-5 ai proiectului, există numeroase activități care vor avea loc mai devreme și care vor contribui la creșterea veniturilor, așa cum sunt prevăzute în modelare. Printre acestea se numără:

- îmbunătățirea și centralizarea sistemului actual de administrare a veniturilor,
- un control mai eficient al persoanelor fizice cu averi mari, inclusiv detectarea și urmărirea penală a evaziunii pe segmentul IVP
- o mai bună utilizare a tehnicilor de control în teren și ACL
- eficientizarea funcțiilor anti-fraudă și de informații de business
- o mai bună integrare și consolidare a structurilor teritoriale, inclusiv Vama și Garda Financiară
- implementarea instrumentelor de management de caz pentru sprijinirea proceselor juridice și de soluționare a contestațiilor
- îmbunătățirea asistenței contribuabililor.

Anexa 7: Plan de Achiziții - Proiect

Nr. Ref.	Contract (Descriere)	Metoda de achiziție	Preferință internă (Da/nu)	Analiza Băncii (Ex-Ante /Ex- post)	Data preconizată pt. deschiderea licitației
RAMP/1	HW, SW și instruire pentru PDC, SDC și DW Dotarea posturilor de lucru	PCI	nu	Ex-ante	27 mai 14
RAMP/2	HW, SW și instruire pentru PDC, SDC și DW	PCI	nu	Ex-ante	26 apr. 17
RAMP/3	Servicii Tehnice de Infrastructură IT	PCI	n/a	Ex-ante	19 mar. 14
RAMP/4	Suport pt. consolidare – îmbunătățiri ale rețelei	PCI	nu	Ex-ante	20 mar. 14
RAMP/5	Software COTS pentru administrarea veniturilor (PCI două etape)	PCI	nu	Ex-ante	1 apr. 15 25 sep. 15
RAMP/6	Migrarea datelor	PCI	n/a	Ex-ante	16 nov. 15
RAMP/7	Licențe Modelare SW	S	n/a	Ex-post	22 ian. 15
RAMP/8	Licențe pentru instrumentul de E-Audit	PCI	nu	Ex-ante	11 nov. 14
RAMP/9	Licențe pentru Managementul Proiectului	S	n/a	Ex-ante	14 feb. 14
RAMP/10	Dezvoltarea SMI (Sistemul de Management al Informațiilor)	PNC	n/a	Ex-post	6 apr. 16
RAMP/11	Dezvoltarea Sistemului de Audit Intern și a Sistemului de Control Intern	PNC	n/a	Ex-ante	13 nov. 15
RAMP/12	Customizarea Instrumentei de Management de Caz pentru juridic și soluționarea contestațiilor	PCI	nu	Ex-ante	11 nov. 14
RAMP/13	Logistică pt. Instruire Anul 2015	PNC	n/a	Ex-ante	28 nov. 14
RAMP/14	Logistică pt. Instruire Anul 2016	PNC	n/a	Ex-ante	30 nov. 15
RAMP/15	Logistică pt. Instruire Anul 2017	PNC	n/a	Ex-post	30 nov. 16
RAMP/16	Instruire pe achiziții	DC	n/a		

Nr. Ref.	Contract (Descriere)	Metoda de achiziție	Preferință internă (Da/nu)	Analiza Băncii (Ex-Ante /Ex- post)	Data preconizată pt. deschiderea licitației
RAMP/17	Camere Video și diverse	S	n/a	Ex-post	17 mar. 15
RAMP/18	Costuri de operare				
RAMP/19	Echipament pentru UMP	S	n/a	Ex-ante	20 iun. 13

Nr. Ref.	Descrierea atribuțiilor	Metoda de selecție	Analiza Băncii (Ex-ante / Post)	Data preconizată a deschiderii propunerilor tehnice
RAMP/CS/1	Definirea, integrarea și implementarea proiectului	SCC	Ex-ante	10 mar. 14
RAMP/CS/2	Dezvoltarea capacității analitice a ANAF	SCC	Ex-ante	10 apr. 14
RAMP/CS/3	Dezvoltarea organizației și de management	SCC	Ex-ante	17 nov. 14
RAMP/CS/4	Dezvoltarea funcțiilor de control intern	SCC	Ex-ante	30 mai 14
RAMP/CS/5	Dezvoltarea Politicii și Strategiei pentru RU	SCC	Ex-ante	15 dec. 14
RAMP/CS/6	Instituirea unui proces îmbunătățit de soluționare a contestațiilor, revizuirea legislației și dezvoltarea deciziilor	SCC	Ex-ante	11 nov. 14
RAMP/CS/7	Formatori pentru Codul de Procedură Fiscală	SCC	Post	15 ian. 16
RAMP/CS/8	Formatori pentru Codul Penal	SCC	Post	22 dec. 15

Nr. Ref.	Descrierea atribuțiilor	Metoda de selecție	Analiza Băncii (Ex-ante / Post)	Data preconizată a deschiderii propunerilor tehnice
RAMP/CS/9	Formatori pentru Codul Civil	SCC	Ex-post	22 dec. 15
RAMP/CS/10	Dezvoltarea auditului și îmbunătățirea tehnicilor de audit	SCC	Ex-ante	10 apr. 14
RAMP/CS/11	Asistență operațională pentru administrarea persoanelor fizice cu averi mari	SCC	Ex-ante	10 apr. 14
RAMP/CS/12	Dezvoltare Anti-Fraudă și informații fiscale	SCC	Ex-ante	15 apr. 14
RAMP/CS/13	Dezvoltare executare silită	SCC	Ex-ante	19 oct. 14
RAMP/CS/14	Analiza operațiunilor de imprimare rapidă	SCC	Ex-ante	20 mai 14
RAMP/CS/15	Elaborarea și implementarea noului concept de asistență contribuabilului	SCC	Ex-ante	25 iun. 14
RAMP/CS/16	Realizarea conceptului strategiei de comunicare și dezvoltarea aptitudinilor de relații publice	SCC	Ex-ante	30 mai 14
RAMP/CS/17	Sondaje anuale (Contribuabili, Personal Intern, conformare) Grupuri țintă, campanii, instruire profesională pe analiza sondajelor	SCC	Ex-ante	11 apr. 14
RAMP/CS/18	Campanii pentru contribuabili (Actualizarea înregistrării și de definit ulterior)	SCC	Ex-ante	20 dec. 14
RAMP/CS/19	Campanii Interne care vor însoți implementarea SAV	SCC	Ex-Post	1 aug. 14
RAMP/CS/20	Consultant achiziții	CI	Ex-ante	
RAMP/CS/21	Expert achiziții IT	CI	Ex-ante	

Nr. Ref.	Descrierea atribuțiilor	Metoda de selecție	Analiza Băncii (Ex-ante / Post)	Data preconizată a deschiderii propunerilor tehnice
RAMP/CS/22	Servicii de traducere	SCC	Ex-ante	17 dec. 13
RAMP/CS/23	Audit Extern	SCR	Ex-ante	11-iul.-14

Anexa 8: Privire asupra României

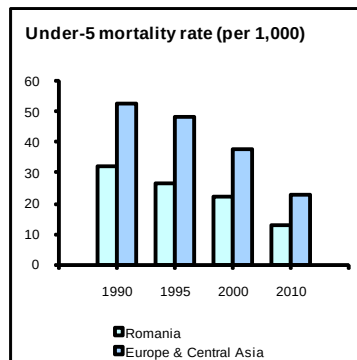
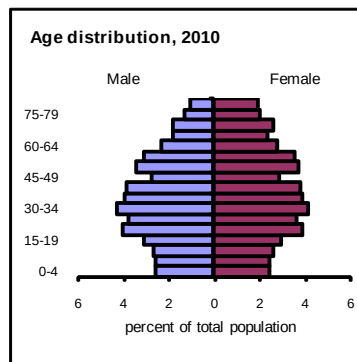
Key Development Indicators

(2010)

	Romania	Europe & Central Asia	Upper middle income
Population, mid-year (millions)	20.0	405	994
Surface area (thousand sq. km)	238	23,549	48,659
Population growth (%)	-0.2	0.6	0.9
Urban population (% of total population)	54	64	76
GNI (Atlas method, US\$ billions)	158.0	2,945	7,403
GNI per capita (Atlas method, US\$)	7,901	7,269	7,423
GNI per capita (PPP, international \$)	13,910	13,302	12,802
GDP growth (%)	-13	5.6	4.1
GDP per capita growth (%)	-12	5.0	3.2

(most recent estimate, 2005–2010)

Poverty headcount ratio at \$125 a day (PPP, %)	<2	4	<2
Poverty headcount ratio at \$2.00 a day (PPP, %)	4	9	<2
Life expectancy at birth (years)	73	69	71
Infant mortality (per 1,000 live births)	10	20	20
Child malnutrition (% of children under 5)	0	..	0
Adult literacy, male (% of ages 15 and older)	98	99	95
Adult literacy, female (% of ages 15 and older)	97	97	92
Gross primary enrollment, male (% of age group)	100	100	111
Gross primary enrollment, female (% of age group)	99	98	110
Access to an improved water source (% of population)	..	95	95
Access to improved sanitation facilities (% of population)	72	89	84

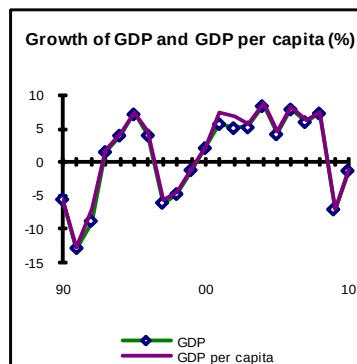


Net Aid Flows

	1980	1990	2000	2010 ^a
(US\$ millions)				
Net ODA and official aid	..	243	431	920
Top 3 donors (in 2007):				
n.a.	..	..	..	..
n.a.	..	..	..	..
n.a.	..	..	..	..
Aid (% of GNI)	..	0.6	12	12
Aid per capita (US\$)	..	10	19	42

Long-Term Economic Trends

Consumer prices (annual % change)	..	..	..	6.1
GDP implicit deflator (annual % change)	12.1	13.6	44.3	4.2
Exchange rate (annual average, local per US\$)	..	0.0	2.2	3.2
Terms of trade index (2000 = 100)	..	83	100	93



Population, mid-year (millions)	22.2	23.2	22.4	20.0
GDP (US\$ millions)	..	38,299	37,053	162,019
			(% of GDP)	
Agriculture	16.4	23.7	12.5	6.0
Industry	56.6	49.9	36.4	26.4
Manufacturing	..	33.8	14.5	21.9
Services and constructions	27.0	26.3	51.1	56.5
Household final consumption expenditure	53.7	65.9	78.5	61.2
General gov't final consumption expenditure	12.3	13.3	7.2	7.2
Gross capital formation	36.3	30.2	19.5	30.5
Exports of goods and services	..	16.7	32.7	26.5
Imports of goods and services	..	26.2	37.9	41.2
Gross savings	..	20.7	15.8	35.8

1980–90 1990–2000 2000–10
(average annual growth %)

Population, mid-year (millions)	0.4	-0.3	-0.5
GDP (US\$ millions)	13	-0.6	5.5
Agriculture	19	-19	7.2
Industry	-10	-12	5.9
Manufacturing	..	..	5.6
Services and constructions	..	0.9	5.1
Household final consumption expenditure	..	13	6.2
General gov't final consumption expenditure	..	0.8	4.2
Gross capital formation	..	-5.1	11.4
Exports of goods and services	..	8.1	9.5
Imports of goods and services	..	6.0	13.5

Note: Figures in italics are for years other than those specified. 2009 data are preliminary. .. indicates data are not available.

a. Aid data are for 2008.

Development Economics, Development Data Group (DECDG).

Balance of Payments and Trade

(US\$ millions)

Total merchandise exports (fob)	10,366	49,381
Total merchandise imports (cif)	13,054	57,192
Net trade in goods and services	-1,930	-7,943

Current account balance	-1,355	-8,101
as a % of GDP	-3.7	-5.0

Workers' remittances and compensation of employees (receipts)	96	3,171
---	----	-------

Reserves, including gold	3,396	50,308
--------------------------	-------	--------

Central Government Finance

(% of GDP)

Current revenue (including grants)	311	313
Tax revenue	29.2	28.0
Current expenditure	318	33.7

Overall surplus/deficit	-4.0	-2.7
-------------------------	------	------

Highest marginal tax rate (%)

Individual	..	16
Corporate	25	16

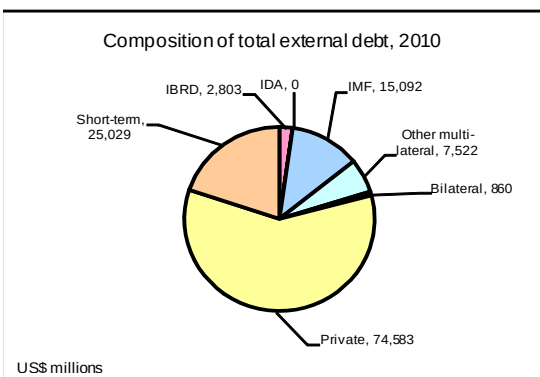
External Debt and Resource Flows

(US\$ millions)

Total debt outstanding and disbursed	11,160	125,889
Total debt service	2,500	17,624
Debt relief (HIPC, MDRI)	—	—

Total debt (% of GDP)	30.1	77.7
Total debt service (% of exports)	20.1	23.2

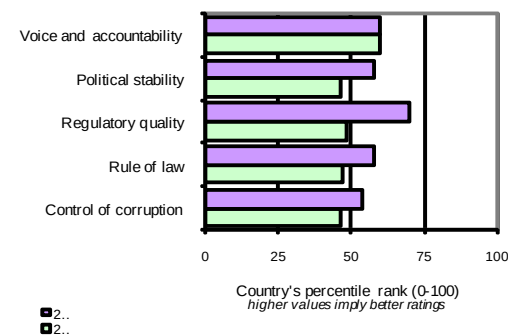
Foreign direct investment (net inflows)	1,037	3,839
Portfolio equity (net inflows)	58	0

**Private Sector Development**

Time required to start a business (days)	—	14
Cost to start a business (% of GNI per capita)	—	3.0
Time required to register property (days)	—	26

Ranked as a major constraint to business (% of managers surveyed who agreed)	2000	2010
Tax administration	..	35.6
Tax rates	..	34.1

Stock market capitalization (% of GDP)	2.9	22.1
Bank capital to asset ratio (%)	8.6	8.0

Governance indicators, 2000 and 2010

Source: Kaufmann-Kraav-Mastruzzi, World Bank

Technology and Infrastructure

Paved roads (% of total)	49.5	30.3
Fixed line and mobile phone subscribers (per 100 people)	29	147
High technology exports (% of manufactured exports)	5.5	7.5

Environment

Agricultural land (% of land area)	65	58
Forest area (% of land area)	27.7	27.7
Terrestrial protected areas (% of surface area)	..	10.7

Freshwater resources per capita (cu. meters)	1,940	1,971
Freshwater withdrawal (billion cubic meters)	23.2	23.5

CO2 emissions per capita (mt)	3.9	4.2
-------------------------------	-----	-----

GDP per unit of energy use (2005 PPP \$ per kg of oil equivalent)	4.2	5.8
---	-----	-----

Energy use per capita (kg of oil equivalent)	1,612	1,799
--	-------	-------

World Bank Group portfolio

(US\$ millions)

IBRD		
Total debt outstanding and disbursed	1,898	2,830
Disbursements	384	187
Principal repayments	91	262
Interest payments	104	51

IDA		
Total debt outstanding and disbursed	0	0
Disbursements	0	0
Total debt service	0	0

IFC (fiscal year)		
Total disbursed and outstanding portfolio of which IFC own account	284	656
Disbursements for IFC own account	112	..
Portfolio sales, prepayments and repayments for IFC own account	17	..
	5	..

MIGA		
Gross exposure	20	..
New guarantees	0	..

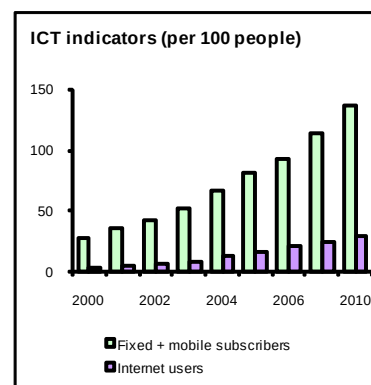
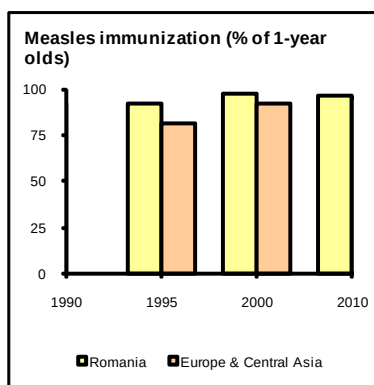
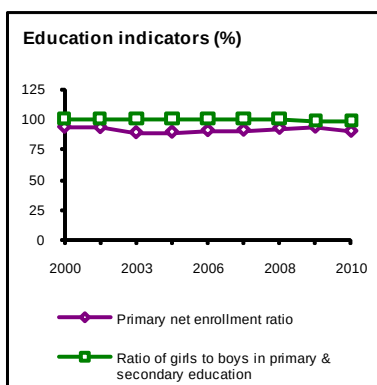
Note: Figures in italics are for years other than those specified. 2009 data are preliminary.
.. indicates data are not available. — indicates observation is not applicable.

10/25/11

With selected targets to achieve between 1990 and 2015

(estimate closest to date shown, +/- 2 years)

	Romania			
	1990	1995	2000	2010
Goal 1: halve the rates for extreme poverty and malnutrition				
Poverty headcount ratio at \$125 a day (PPP, % of population)	<2	5.0	3.7	<2
Poverty headcount ratio at national poverty line (% of population)	..	25.4	28.9	15.9
Share of income or consumption to the poorest quintile (%)	10.0	8.9	8.2	8.0
Prevalence of malnutrition (% of children under 5)	..	..	3.7	3.5
Goal 2: ensure that children are able to complete primary schooling				
Primary school enrollment (net, %)	..	87	94	90
Primary completion rate (% of relevant age group)	96	86	102	96
Secondary school enrollment (gross, %)	102	77	81	91
Youth literacy rate (% of people ages 15-24)	..	..	98	96
Goal 3: eliminate gender disparity in education and empower women				
Ratio of girls to boys in primary and secondary education (%)	98	101	100	99
Women employed in the nonagricultural sector (% of nonagricultural employment)	42	42	46	46
Proportion of seats held by women in national parliament (%)	34	7	7	9
Goal 4: reduce under-5 mortality by two-thirds				
Under-5 mortality rate (per 1000)	32	27	22	13
Infant mortality rate (per 1000 live births)	25	22	19	11
Measles immunization (proportion of one-year olds immunized, %)	92	93	98	97
Goal 5: reduce maternal mortality by three-fourths				
Maternal mortality ratio (modeled estimate, per 100,000 live births)	170	72	52	27
Births attended by skilled health staff (% of total)	..	99	98	99
Contraceptive prevalence (% of women ages 15-49)	..	57	64	70
Goal 6: halt and begin to reverse the spread of HIV/AIDS and other major diseases				
Prevalence of HIV (% of population ages 15-49)	..	0.1	0.1	0.1
Incidence of tuberculosis (per 100,000 people)	140	140	170	130
Tuberculosis case detection rate (% all forms)	49	72	74	76
Goal 7: halve the proportion of people without sustainable access to basic needs				
Access to an improved water source (% of population)	..	..	..	..
Access to improved sanitation facilities (% of population)	71	72	72	72
Forest area (% of total land area)	27.8	27.8	27.7	27.7
Terrestrial protected areas (% of surface area)	..	..	..	10.7
CO2 emissions (metric tons per capita)	6.8	5.7	3.9	4.4
GDP per unit of energy use (constant 2005 PPP \$ per kg of oil equivalent)	2.9	3.5	4.2	6.0
Goal 8: develop a global partnership for development				
Telephone mainlines (per 100 people)	10.2	13.1	17.4	23.4
Mobile phone subscribers (per 100 people)	0.0	0.0	11.1	113.7
Internet users (per 100 people)	0.0	0.1	3.6	28.8
Personal computers (per 100 people)	0.2	13	3.2	19.2



Note: Figures in italics are for years other than those specified. .. indicates data are not available.

10/25/11

