

# STRATEGIA

Agenției Naționale de Administrare Fiscală

**2021-2024**

## CUVÂNT ÎNAINTE



*Anul 2020 a reprezentat un an al provocărilor fără precedent pentru România, pentru Uniunea Europeană și pentru întreaga lume. Pandemia de COVID-19 a generat o criză sanitară cu un impact negativ asupra societății și economiei în ansamblu. Astfel, echipa ANAF a gândit un răspuns proporțional în ceea ce privește intensificarea și coordonarea acțiunilor de contracarare a efectelor negative, atât la nivel național, cât și la nivel european și internațional.*

*Rolul ANAF în perioada de recuperare și redresare devine unul foarte important, transparența și comunicarea cu mediul de afaceri și cetățenii dobândind o semnificație deosebită în acest context. Totodată, considerăm că este primordial să dezvoltăm o strategie și un management modern al resurselor umane, care să vizeze dezvoltarea competențelor, precum și întinerirea personalului din Agenție.*

*Angajații noștri reprezintă o resursă valoroasă care, coroborată cu efectele pozitive ale digitalizării, constituie principalul mod în care ne vom asigura că oferim servicii de calitate contribuabililor. Astfel, dorim să investim în formare profesională pentru a ne adapta corespunzător la cerințele dumneavoastră și pentru a ne asigura de faptul că deținem un număr semnificativ de angajați care să reprezinte “locomotivele reformei” și care să sprijine schimbarea culturii organizaționale și inovarea Agenției.*

*În acest context, țin să mulțumesc organizațiilor profesionale și mediului academic, Camerei Consultanților Fiscali, Corpului Experților Contabili și Contabililor Autorizați din România, precum și Academiei de Studii Economice, care constituie adevărați parteneri în procesul de reformă și alături de care derulăm programe comune de formare profesională a angajaților din sistemul fiscal.*

*Eficiența colectării se va realiza prin sprijinirea conformării, precum și prin combaterea evaziunii fiscale la declarare și plata impozitelor și taxelor. Necesitatea adaptării la contextul sanitar actual a generat constituirea unor veritabile nuclee de specialiști, care contribuie la elaborarea măsurilor prin care ANAF sprijină mediul de afaceri și cetățenii prin acordarea de facilități fiscale, furnizarea de servicii online accesibile și intuitive contribuabililor, precum și prin combaterea evaziunii fiscale.*

*Încă din anul 2019 activitatea Agenției se desfășura potrivit unui Plan de măsuri destinat îmbunătățirii activității de colectare a veniturilor bugetare. Ca răspuns la situația economică deosebită creată de pandemia de COVID-19, a fost elaborat “Planul operațional de recuperare a veniturilor”, document prin care sunt stabilite măsurile necesare perioadei de recuperare și redresare. Implementarea planului a fost inițiată în luna iulie 2020, fiind prevăzut un orizont de 18 luni. Un grup de lucru special constituit monitorizează Planul Operațional atât din punctul de vedere al implementării măsurilor prevăzute, cât și din punctul de vedere al efectului acestora asupra îndeplinirii obiectivelor strategice ale ANAF.*

*ANAF continuă procesul de reformă și modernizare, implementarea planurilor de eficientizare a activității și nu în ultimul rând, colaborarea eficientă pe plan internațional și deschiderea către bunele practici adoptate de alte state. Procesul de informatizare a fost accelerat, concomitent cu reorganizarea instituției.*

*Noul design al Agenției a fost dezvoltat în jurul conceptului de management integrat al riscului și al monitorizării active a proceselor de activitate. Strategia noastră de digitalizare este dezvoltată proiect cu proiect pe baza consultărilor publice cu mediul de afaceri și dezvoltatorii de software.*

*Începând cu luna ianuarie 2021, ANAF a reluat treptat activitățile normale de administrare fiscală, propunându-și o revenire rapidă la nivelul conformării fiscale înregistrate la finalul anului 2019. Principalele linii de acțiune stabilite pentru acest an se încadrează în viziunea pe termen mediu, fructificând totodată lecțiile învățate din provocările determinate de pandemie.*

*Strategia ANAF 2021-2024 prezintă viziunea și obiectivele strategice ale Agenției pentru următorii patru ani. Pe termen mediu și lung vizăm transformarea ANAF într-o instituție inovativă și capabilă să răspundă provocărilor mediului extern. În acest sens, în următorii patru ani ne propunem să acționăm pe trei direcții majore de acțiune, respectiv, continuarea parteneriatului cu contribuabilii, mediul academic și mediul de afaceri, adoptarea de soluții digitale integrate și, nu în ultimul rând, prevenirea și combaterea evaziunii fiscale.*

*Am convingerea că, printr-o relație transparentă și printr-un dialog continuu cu contribuabilii de bună credință, vom reuși să ne îndeplinim obiectivele strategice și să îmbunătățim în egală măsură satisfacția contribuabililor în interacțiunea cu ANAF, întrucât suntem datori să le arătam cetățenilor respectul nostru prin servicii moderne și de calitate.*

”

**Mirela CĂLUGĂREANU**

Președintele Agenției Naționale de Administrare Fiscală

## INTRODUCERE

Evoluția activității Agenției Naționale de Administrare Fiscală este subsumată obiectivelor strategice exprimate în principalul său document programatic - **Strategia ANAF**

**Linii strategice** sunt susținute de planuri de acțiune și măsuri ce vizează funcționarea optimă a proceselor de activitate determinante ale Agenției.

În anul 2019 a fost elaborat **Planul de măsuri pentru eficientizarea colectării veniturilor la Bugetul General Consolidat**, având ca principale repere următoarele **obiective, deja implementate** în cursul anului 2020:

- simplificarea procedurilor de administrare fiscală pentru susținerea conformării voluntare la declararea obligațiilor fiscale,
- măsuri de prevenire și combatere a evaziunii fiscale,
- sprijinirea conformării la plata obligațiilor fiscale,
- asigurarea unui tratament fiscal diferențiat în funcție de comportamentul fiscal al contribuabililor
- poziționarea ANAF ca o instituție eficientă și transparentă.

Anul 2020 a fost caracterizat de un mediu economic și social imprevizibil, pandemia de COVID-19 având un impact major asupra activității Agenției Naționale de Administrare Fiscală.

În acest context, ANAF a elaborat **Planul Operațional de Recuperare a Veniturilor**, document în care se regăsesc măsurile necesare perioadei de recuperare.

Totodată, acest document indică modul în care trebuie utilizate resursele existente pentru o colectare bugetară eficientă în condiții de protecție sanitară a personalului propriu și a contribuabililor. Implementarea planului a debutat în luna iulie 2020 și va fi continuată până la 31 decembrie 2021.

Documentul este structurat pe trei mari capitole.

1 CONFORMARE VOLUNTARĂ	2 MEDIUL ELECTRONIC	3 CONTINUITATE
<p><b>”Măsurile de salvagardare a veniturilor”</b></p> <p>cuprinde măsuri în domenii prioritare pentru ANAF precum managementul riscurilor, sprijinirea activității de conformare voluntară, activitatea de colectare și activitatea de control fiscal</p>	<p><b>”Asigurarea disponibilității serviciilor pentru contribuabili”</b></p> <p>conține măsuri care vizează îmbunătățirea comunicării cu contribuabilii și facilitarea migrării contribuabililor către mediul electronic</p>	<p><b>”Măsuri pentru susținerea proceselor de business ce vizează continuitatea derulării activităților și securitatea și sănătatea personalului și a contribuabililor”</b></p> <p>prezintă măsuri pentru definirea activităților de comunicare internă și externă în noul context precum și de continuitate a activității personalului ANAF</p>

Astfel, în contextul economic volatil amintit, Agenția asigură continuitatea procesului de reformare și modernizare, fiind înregistrate o serie de realizări importante:

- **Reorganizarea instituției** - Agenția a fost reorganizată, noul design fiind axat pe managementul riscului, conformare voluntară și accelerarea digitalizării serviciilor și proceselor de activitate;
- **Implementarea măsurilor pentru susținerea contribuabililor** care se confruntau cu lipsa lichidităților cu efecte asupra solvabilității și, în anumite cazuri, asupra supraviețuirii acestora. Aceste măsuri au inclus:
  - ✓ eșalonarea la plată simplificată,
  - ✓ amânarea la plată,
  - ✓ anularea dobânzilor și penalităților,
  - ✓ limitarea temporară a măsurilor de executare silită,
  - ✓ accelerarea rambursărilor TVA pentru optimizarea fluxului de numerar al contribuabililor,
  - ✓ simplificarea metodelor electronice de îndeplinire a obligațiilor fiscale;

- **Elaborarea Strategiei de digitalizare** care prevede prioritizarea proiectelor IT, cu scopul de a susține activitatea de conformare fiscală și de a consolida capacitatea administrativă necesară procesului de transformare digitală ;
- **Elaborarea Strategiei de comunicare** și de diversificare a informațiilor disponibile pentru a sprijini contribuabilii prin intermediul website-ului Agenției;
- **Înregistrarea de progrese în interacțiunea cu contribuabilii**, utilizarea depunerii on-line a declarațiilor fiscale devenind predominantă;
- **Dezvoltarea Call-center-ului** existent prin mărirea capacității de primire a apelurilor de la 30 apeluri simultan la 90 apeluri simultan și prin creșterea semnificativă a numărului de operatori care vor răspunde solicitărilor;
- **Îmbunătățirea capacității de lucru la distanță a personalului** la nivel central și teritorial;
- **Migrarea întâlnirilor și a cursurilor de formare profesională către mediul online**, iar măsurile cu privire la sănătatea și siguranța la sediile ANAF au fost sporite.



Capacitatea de colectare a veniturilor la bugetul general consolidat al României se va îmbunătăți, digitalizarea masivă a sistemului informatic existent fiind o condiție esențială și necesară în acest proces de consolidare instituțională.

De altfel, criza generată de pandemia COVID-19 a accentuat nevoia de digitalizare, mai ales în zona de furnizare de servicii digitale către contribuabili, dar și în ceea ce privește necesitatea de a gestiona volume masive de date și informații pentru o mai bună înțelegere a contextului economic, a provocărilor de conformare și a dinamicii afacerilor.

Zona de reformă instituțională are ca scop **reducerea decalajului fiscal** și a **arieratelor fiscale**.

În atingerea acestui scop, reformele ANAF vizează:

- **dezvoltarea unei relații corecte și transparente cu cetățenii**, având în vedere că cei mai mulți contribuabili sunt de bună credință și doresc să se conformeze;
- **eficientizarea colectării veniturilor la bugetul general consolidat** și alinierea la media europeană din această perspectivă, având ca efect creșterea ponderii veniturilor colectate în PIB.

În contextul procesului de digitalizare a Agenției, în cursul anului 2020 au fost operaționalizate și au devenit funcționale următoarele proiecte:

- ✓ sistemul de poprire electronică;
- ✓ simplificarea Fișei analitice pe plătitor în cazul persoanelor juridice;
- ✓ identificarea vizuală on-line, în vederea înrolării de la distanță în SPV;
- ✓ programarea online pentru asistență a contribuabililor la sediul unităților fiscale;
- ✓ interconectarea **SPV** cu portalul **ghișeul.ro** în vederea facilitării efectuării plăților.

Pentru perioada 2021-2024, **principalul obiectiv al Agenției este reprezentat de transformarea instituției într-o organizație inovativă** și care să răspundă provocărilor mediului extern.

Astfel, la începutul anului 2021 la nivelul ANAF se **află în implementare 18 proiecte semnificative, dintre care șapte sunt în curs de implementare avansată:**

- **SAF-T** (Standard Audit File for Taxation) - transferul electronic de date contabile și financiare de la companii către administrația fiscală;
- **TRAFIC CONTROL** - Sistemul informatic de monitorizare a tranzacțiilor intracomunitare de bunuri;
- extinderea **serviciilor electronice** disponibile pe portalul ANAF;
- sistemul informatic **NOES** (Nivelul Operativ al Executării Silite);
- sistemul informatic **One Stop Shop** (OSS\_RO) – pachetul TVA privind comerțul electronic;
- extinderea sistemului informatic necesar realizării **schimbului de informații fiscale** între statele membre UE;
- optimizarea sistemului informatic - **VIES\_RO** – realizarea schimbului de informații privind livrările intracomunitare.

De asemenea, **11 proiecte urmează a fi demarate în cursul anului 2021.**

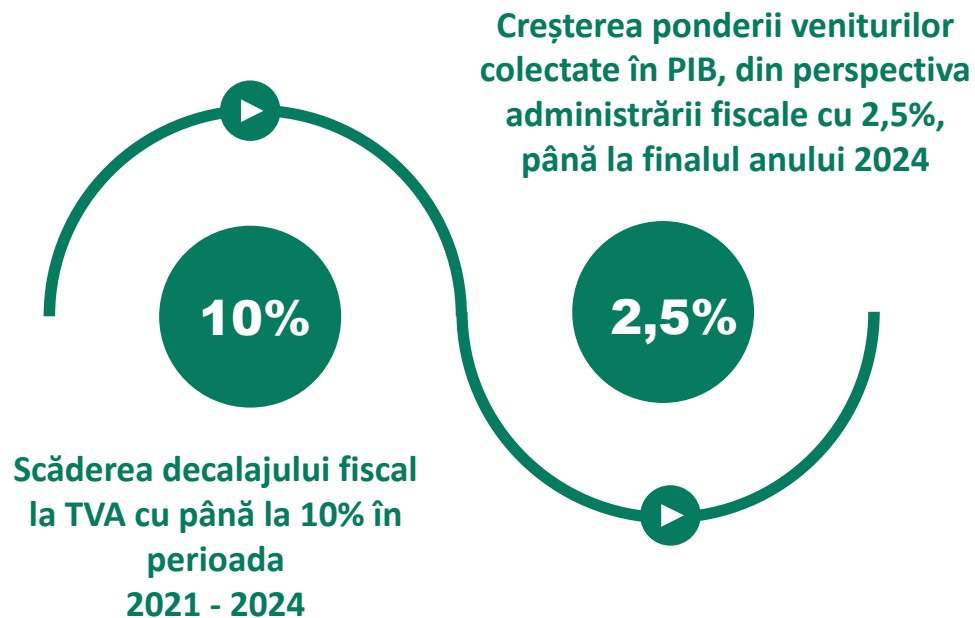
Dintre acestea, amintim:

- proiectul „**SFERA**”, care vizează actualizarea sistemelor informatice de administrare fiscală a contribuabililor și asigurarea interoperabilității acestora cu sistemele informatice ale altor instituții ale statului care dețin și pot furniza informații utile în activitatea de colectare a impozitelor și taxelor. Acest proiect va conduce la o gestionare centralizată și unitară a informațiilor referitoare la evidența contribuabililor persoane juridice.
- proiectul „**APIC**” (**Administrație Performantă prin Informație Consolidată**), care presupune implementarea unei platforme de tip **Big Data**, platformă ce va permite gestionarea unui volum masiv de date structurate și nestructurate, analiza acestora, modelarea predictivă și implementarea unui instrument informatic integrat care să asigure realizarea în mod automat a analizei de risc a contribuabililor. Volumele masive de date provenind din surse diferite au un efect pozitiv în procesul de luare a deciziilor în timp real. Informațiile provenite din diferite surse pot fi folosite și analizate astfel încât să fie obținute răspunsuri în ceea ce privește reducerea costurilor, reducerea timpului necesar procesării sau luarea unor decizii inteligente. Proiectul reprezintă principala forță motrice a implementării și funcționării sistemului de analiză de risc al Agenției.



Extinderea serviciilor digitale și asigurarea interoperabilității sistemelor IT vor contribui la identificarea și reducerea neconformării prin utilizarea inteligentă a datelor/informațiilor și valorificarea acestora, precum și la îmbunătățirea eficienței și eficacității organizaționale.

În acest sens, reformele, măsurile și investițiile (proiectele) propuse de la nivel ANAF se susțin și completează reciproc pentru atingerea următorilor indicatori cuprinzători:



**Reformarea Agenției prin digitalizare, componentă esențială a unui exercițiu strategic modern, trebuie dublată de o a doua componentă de maximă importanță – managementul eficient al resurselor umane.**

O preocupare constantă a Agenției va fi asigurarea unui management eficient al resurselor umane, dezvoltarea competențelor și întinerirea aparatului de funcționari proprii. Punerea la dispoziție, de către Agenție, a unor servicii moderne, presupune existența unui corp de funcționari corespunzător dimensionat, care beneficiază de o pregătire profesională continuă și manifestă un comportament proactiv. Dacă în prezent există circa 2500 de posturi vacante, peste 5 ani numărul acestora va crește la 6000, ca urmare a atingerii pragului vârstei de pensionare de către unii funcționari. Este evident faptul că digitalizarea va genera o reducere a numărului de posturi vacante necesare și, ținând seama că perioada de formare a unui angajat este de minim doi ani, în perioada 2021 – 2024 este necesară ocuparea prin recrutare externă a 2000 de posturi vacante. Domeniile prioritare de ocupare a posturilor vacante cu tineri absolvenți sunt: IT, statistică, econometrie, managementul proiectelor etc.

Obiectivele strategice ale ANAF se vor realiza prin simbioza acestor două componente strategice de bază: **digitalizare și gestionarea eficientă a resurselor umane**. La rândul lor, obiectivele strategice din perioada 2021 - 2024 vor contribui la creșterea accelerată a colectării veniturilor administrate de ANAF, la combaterea eficientă a evaziunii fiscale și a concurenței fiscale neloiale.



## MISIUNE

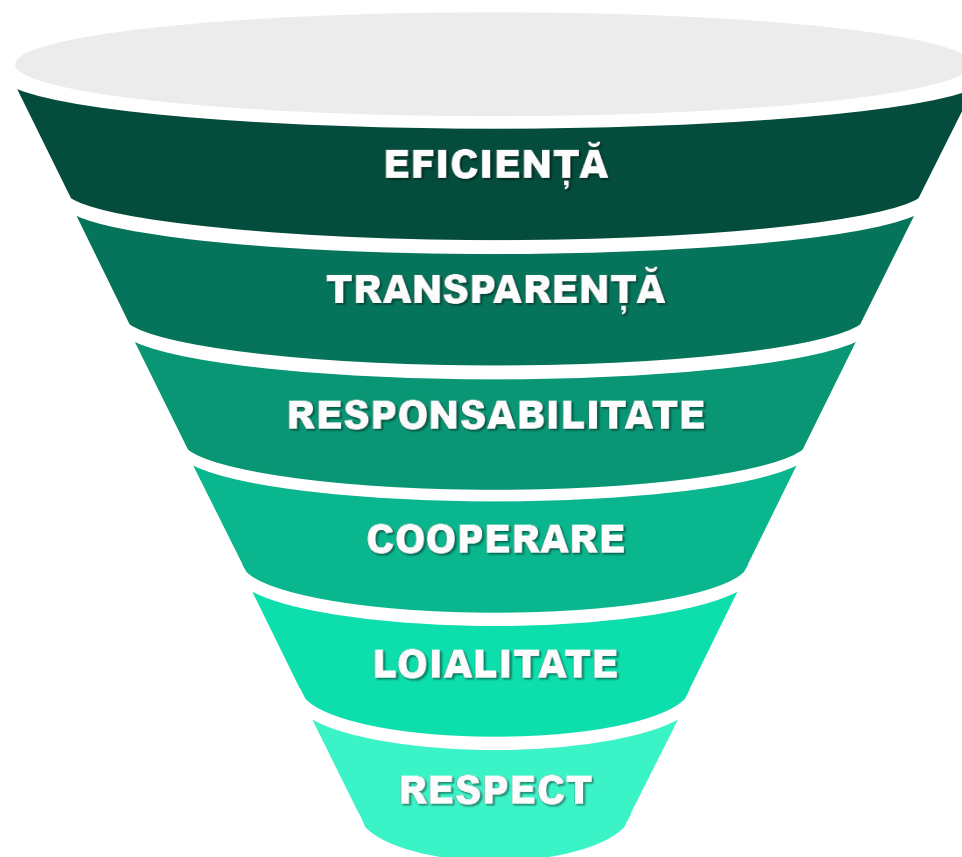
Misiunea noastră este:

- să protejăm interesele financiare ale României și ale Uniunii Europene,
- să asigurăm servicii și un mediu corect pentru contribuabilii noștri,
- să administrăm impozitele, taxele, contribuțiile și alte venituri bugetare,
- să aplicăm politicile și reglementările în domeniul vamal,
- să exercităm atribuțiile de autoritate vamală, precum și controlul operativ și inopinat pentru prevenirea, descoperirea și combaterea oricăror acte și fapte care au drept efect evaziunea fiscală și vamală.

## VIZIUNE

**ANAF - o administrație fiscală și vamală inovatoare și eficientă, capabilă să răspundă provocărilor mediului extern, care să ofere servicii noi și adaptate diferitelor categorii de contribuabili și care să faciliteze conformarea fiscală voluntară.**

## VALORI





## **OBIECTIVE STRATEGICE 2021 - 2024**

**1**

### **ÎMBUNĂȚIREA SERVICIILOR OFERITE**

Dezvoltarea unei relații de parteneriat cu contribuabilii pentru serviciile prestate

**2**

### **SOLUȚII DIGITALE INTEGRATE**

Transformarea digitală a ANAF prin soluții digitale integrate, care utilizează la maximum datele și informațiile disponibile

**3**

### **PREVENIREA ȘI COMBATEREA EVAZIUNII FISCALE**

ANAF - o organizație ce vine în sprijinul conformării contribuabililor și al menținerii unui mediu economic echitabil

**4**

### **EFICIENȚĂ ȘI TRANSPARENȚĂ**

Transformarea ANAF într-o instituție solidă, modernă și de încredere



1

## ÎMBUNĂȚIREA SERVICIILOR OFERITE

Dezvoltarea unei relații de parteneriat cu contribuabilii pentru serviciile prestate

Îmbunătățirea serviciilor presupune re proiectarea și automatizarea proceselor de activitate care vizează interacțiunea cu contribuabilii, precum și dezvoltarea de aplicații informatice suport.

### Sub-obiective strategice

**1. Adoptarea unui design nou și inovator de procese de activitate și servicii, orientat către așteptările și cerințele contribuabililor:**

**Implementarea unui mecanism anual de analiză și evaluare, în vederea adaptării la noile tendințe și cerințe exprimate de către partenerii externi:**

- evaluarea anuală a impactului serviciilor oferite;
- evaluarea anuală a satisfacției contribuabililor privind interacțiunea cu ANAF;
- evaluarea, prin sondaje de opinie, a necesarului de îmbunătățire a serviciilor prestate, din perspectiva contribuabililor;
- evaluarea poverii fiscale pentru contribuabili și a măsurilor care pot fi întreprinse în vederea îmbunătățirii acestui aspect, conform modelului OCDE;
- consultarea mediului de afaceri și a mediului academic, prin intermediul Consiliului Consultativ, cu privire la măsurile viitoare ce urmează a fi adoptate de către ANAF;
- realizarea unor planuri anuale de măsuri privind prioritizarea activităților care susțin conformarea fiscală.

**Simplificarea formularelor, declarațiilor și a altor documente fiscale** pentru a susține conformarea voluntară la declararea obligațiilor fiscale:

- reducerea numărului de formulare și declarații;
- simplificarea și reconceptualizarea formularelor și declarațiilor;
- simplificarea, în continuare, a fișei analitice pe plătitor.

**Simplificarea graduală a procedurilor vamale**, conform prevederilor Codului Vamal al Uniunii.

**Specializarea activității de administrare fiscală a marilor contribuabili**, pe sectoare de activitate, pentru o mai bună înțelegere a specificului fiecărei industrii și pentru o interacțiune adaptată la cerințele specifice ale contribuabililor.

**Reconceptualizarea managementului arieratelor fiscale**, obiectivul final fiind utilizarea metodelor de segmentare a debitorilor în funcție de profilul de risc.

**Dezvoltarea serviciului de Call-center** prin:

- mărirea capacității tehnice a sistemului de a prelua simultan mai multe apeluri;
- implementarea de mesaje vocale preînregistrate, redade automat prin sistemul Răspuns Vocal Interactiv;
- creșterea numărului de operatori Call-center și formarea profesională continuă a acestora.

## 2. Furnizarea de servicii simple și accesibile pentru contribuabili:

- extinderea mecanismului audierii contribuabilului prin mijloace de comunicare la distanță, în vederea sprijinirii activității de conformare fiscală voluntară ;
- asigurarea înregistrării fiscale inițiale, cât și a depunerii de mențiuni ulterioare, prin mijloace electronice;
- simplificarea procedurii de înregistrare în scopuri de TVA;
- extinderea la nivel național a serviciului de programări on-line și furnizarea de servicii în sistem self-service.

## 3. Atitudine proactivă față de contribuabili pentru a facilita procesul de cunoaștere a modului de conformare la îndeplinirea obligațiilor fiscale:

- transmiterea de informări personalizate către contribuabili prin intermediul Spațiului Privat Virtual;
- organizarea de campanii de mediatizare;
- organizarea de sesiuni de asistență pe pagina de Facebook a ANAF;
- transmiterea de îndrumări către contribuabilii persoane fizice, prin care vom oferi informații și asistență în vederea îndeplinirii, în mod corespunzător, a obligațiilor declarative și de plată.

## 2

### SOLUȚII DIGITALE INTEGRATE

Transformarea digitală a ANAF prin soluții digitale integrate, care utilizează la maximum datele și informațiile disponibile

Având în vedere dezvoltarea globală a afacerilor, cât și complexitatea acestora, este necesar ca administrația fiscală din România să dezvolte și să identifice soluții astfel încât să se adapteze cu succes la noua eră digitală. Luând în considerare faptul că din ce în ce mai multe companii operează în mediul digital, se impune ca administrația fiscală să se dezvolte odată cu aceste modele de afaceri.

Creșterea capacității de colectare a veniturilor bugetare se află în strânsă concordanță cu **procesul de digitalizare**. De altfel, criza generată de pandemia de COVID-19 a accentuat nevoia de digitalizare, mai ales în zona de furnizare de servicii către contribuabili, dar și în ceea ce privește necesitatea de a gestiona volume masive de date și informații pentru o mai bună înțelegere a contextului economic.

**Transformarea digitală a ANAF este necesară** pentru a furniza capacitatea optimă de răspuns la provocările informaționale actuale și viitoare. În acest sens, sunt avute în vedere mai multe elemente definitorii:

- oferirea unei experiențe pozitive din perspectiva accesării serviciilor digitale de către contribuabili;
- utilizarea digitalizării ca abordare pentru toate domeniile administrației fiscale;
- furnizarea capacității adecvate de susținere a dezvoltării continue a serviciilor digitale;
- asigurarea cadrului tehnologic necesar tranziției către o administrație digitală.

**Viziunea Agenției în domeniul Tehnologiei Informațiilor și a Comunicațiilor:** transformarea ANAF într-o organizație digitală în scopul creșterii eficienței în colectare și facilitării interacțiunii dintre administrația fiscală și contribuabili.

**Principii:** abordare sistematizată, eficiență, profesionalism, integritate, accesibilitate, adaptabilitate, disponibilitate, transparență, securitate a datelor, implicarea factorilor interesați.

Sub-obiective strategice

### 1. Oferirea unei experiențe pozitive din perspectiva accesării serviciilor digitale de către contribuabili:

Transformarea **SPV** în modalitatea principală de interacțiune a contribuabililor cu ANAF:

- digitalizarea tuturor formularelor și declarațiilor fiscale și extinderea posibilității de depunere on-line a acestora prin intermediul platformei SPV, precum și prin intermediul portalului e-guvernare.ro;
- informări personalizate adresate contribuabililor, cu privire la noutățile legislative și situația fiscală proprie;
- accesarea facilităților din SPV prin intermediul unei aplicații pentru telefoanele mobile;
- depunerea și eliberarea anumitor categorii de documente cu caracter fiscal;
- implementarea serviciilor de tip chatbot și webinar, precum și dezvoltarea de aplicații pentru telefoanele mobile în scopul facilitării și diversificării interacțiunii cu contribuabilii.

### 2. Utilizarea digitalizării ca abordare pentru domeniile funcționale ale administrației fiscale:

- optimizarea aplicațiilor informatice existente;
- creșterea gradului de automatizare a funcțiilor operaționale ale ANAF;
- asigurarea pe scară largă a interoperabilității cu partenerii instituționali;
- implementarea de servicii electronice prin utilizarea noilor tehnologii (ex inteligența artificială, învățarea automată).

### 3. Consolidarea **capacității administrative necesare procesului de transformare digitală:**

- dezvoltarea de noi aplicații informatice și creșterea gradului de informatizare a activităților Agenției;
- dezvoltarea platformei de e-learning, prin soluții tehnologice moderne de învățare la distanță;
- dezvoltarea platformelor de tip Big Data pentru operarea unui volum mare de date cu instrumente avansate de monitorizare, raportare și analiză;
- asigurarea pe scară largă a interoperabilității cu alte instituții și terți.

### 4. Asigurarea, cu sprijinul Centrului Național de Informații Financiare din subordinea Ministerului Finanțelor, a cadrului tehnologic necesar tranziției către o administrație digitală:

- asigurarea necesarului de echipamente IT utilizate la nivelul administrației, corelată cu automatizarea proceselor;
- dezvoltarea capacității infrastructurii suport necesare susținerii dezvoltării tehnologice continue.

În vederea atingerii obiectivelor strategice propuse, ANAF contribuie la realizarea unei serii de proiecte de digitalizare a căror implementare va produce efecte vizibile în toate domeniile de activitate ale Agenției.



# 3

## PREVENIREA ȘI COMBATEREA EVAZIUNII FISCALE

ANAF - o organizație ce vine în sprijinul conformării contribuabililor și a menținerii unui mediu economic echitabil



Datele administrate și procesate la nivelul organizației prin mecanisme avansate de prelucrare pot fi valorificate corespunzător utilizând abordări specifice în vederea transformării lor în informații și cunoștințe.

În scopul unei mai profunde înțelegeri a riscurilor de neconformare se vor dezvolta și utiliza metode moderne de analiză.

Crearea unui profil unic de risc al contribuabilului impune armonizarea riscurilor identificate la nivelul activităților de administrare, inspecție fiscală, vamală și de antifraudă fiscală. Un sistem unitar de evaluare va conduce la îmbunătățirea analizei de risc și a capacității de reacție a ANAF, de la inițierea unor campanii de informare țintite, până la selectarea tematicilor de control în funcție de riscul fiscal asociat.

**Pachetul dedicat colectării masive de date, prin implementarea sistemelor SAF-T, desk-audit, interconectarea caselor de marcat și factura electronică, precum și interoperabilitatea bazelor de date, vor conduce la furnizarea de date fiscale consistente către sistemul de analiză de risc, activitate care va conduce la diminuarea evaziunii fiscale și la creșterea veniturilor colectate ca pondere în PIB.**



### Sub-obiective strategice

#### 1. Reformarea managementului riscului de neconformare fiscală prin:

- operaționalizarea completă a managementului riscurilor, prin dezvoltarea de planuri de acțiune și de conformare pentru fiecare tip de impozit;
- actualizarea permanentă a registrului riscurilor în urma analizării schimbărilor intervenite în cadrul economico-social, ca urmare a operaționalizării Direcției Generale de Management al Riscului;
- segmentarea contribuabililor pe bază de risc fiscal;
- dezvoltarea de proiecte pilot de conformare voluntară pe sectoarele și categoriile de contribuabili cu risc fiscal;
- utilizarea datelor și informațiilor de la terți precum și a celor disponibile intern pentru folosirea unitară între funcțiile din interiorul administrației fiscale în vederea creșterii conformării voluntare;
- creșterea volumului de informații disponibile pe platformele on-line în vederea identificării de comportamente fiscale neconforme și adaptarea măsurilor aplicate;
- combaterea eficientă a comportamentelor neconforme și a evaziunii fiscale prin acțiuni complexe, țintite, la contribuabilii cu risc fiscal ridicat, în vederea asigurării unui mediu fiscal echitabil pentru toți contribuabilii și descurajării concurenței neloiale. În acest sens va crește ponderea verificărilor documentare față de controalele clasice : riscuri bine identificate, controale scurte și eficiente, sume rapid colectabile;
- îmbunătățirea procesului de colectare a datelor și înțelegerea aprofundată a riscurilor de neconformare utilizând date și tehnologii avansate de analiză;
- utilizarea unor modele de tip BOTTOM-UP și TOP-DOWN pentru estimarea decalajului fiscal la TVA, dezvoltate pe sectoare de activitate economică, pentru a asigura realizarea de acțiuni concertate de prevenire și combatere a evaziunii din aceste sectoare;
- asigurarea interoperabilității funcționale cu alte instituții publice în vederea facilitării schimbului de date și informații.

## 2. Instrumente digitale de control fiscal

### ▪ DESK-AUDIT

- dezvoltarea componentei de control fiscal ce vizează verificarea documentară de către structurile cu atribuții de inspecție fiscală, structurile cu atribuții de antifraudă fiscală (începând cu anul 2020) și de către structurile cu atribuții de verificare a situației patrimoniale personale;

### ▪ SAF-T (fișierul standard de control fiscal)

- fișierul SAF-T reprezintă o structură standardizată a informațiilor relevante pentru controalele fiscale în vederea reducerii costului conformării pentru societăți. SAF-T va contribui la asigurarea echității în derularea activităților economice, precum și la îmbunătățirea conformării fiscale voluntare prin reducerea efortului ambelor părți în ceea ce privește alocarea resurselor umane și materiale;

**3. Acțiuni concomitente și colaborative ale structurilor** de inspecție fiscală, antifraudă fiscală și control venituri persoane fizice care să vizeze aspecte privind atât persoanele juridice implicate în activități cu caracter fraudulos, cât și identificarea și verificarea beneficiarilor reali ai acestor companii, cu posibilitatea urmăririi traseelor de fraudă și de mutare a profiturilor în alte jurisdicții.

**4. Intensificarea acțiunilor de control în domeniul prețurilor de transfer**, inclusiv prin gestionarea eficientă a informațiilor obținute ca urmare a utilizării instrumentelor de cooperare administrativă.

**5. Eficientizarea acțiunilor de executare silită** destinate recuperării arieratelor fiscale. Având în vedere faptul că din perspectiva conformării voluntare s-au creat numeroase instrumente privind procesul de administrare fiscală, din punct de vedere al acțiunilor de executare silită destinate recuperării arieratelor fiscale și în egală măsură, în ceea ce privește prevenirea și combaterea evaziunii fiscale, acțiunile ANAF se vor derula în sistem integrat vizând atât persoanele juridice, cât și persoanele fizice care au calitatea de asociați, administratori până la beneficiarul real, în condițiile legii. Această modalitate de investigare a comportamentelor fiscale necorespunzătoare va aduce cu certitudine o eficiență sporită în ceea ce privește colectarea veniturilor la bugetul general consolidat, din sfera ANAF.

**6. Revenirea, până la finalul anului 2022, la nivelul înregistrat în anul 2019**, pentru indicatorul Gradul de conformare la declarare și la plată.



4

## EFICIENȚĂ ȘI TRANSPARENȚĂ

Transformarea ANAF într-o instituție solidă, modernă și de încredere

**ANAF va continua implementarea unui sistem de management al performanței** care să alinieze viziunea și strategia organizațională la planurile organizaționale și la obiectivele unităților/structurilor. Procesul de adoptare de noi idei, fluxuri de lucru, metodologii, servicii sau produse, servește scopului final de a genera valoare adăugată pentru organizație.

Într-un context de transformare organizațională este esențial să fie avute în vedere aspectele culturale și optimizarea performanței organizaționale și a calității proceselor, ca fundament pentru furnizarea de produse și servicii de calitate.

**ANAF va adopta o politică de resurse umane proactivă**, orientată către fidelizarea personalului calificat, recrutarea de tineri absolvenți și de personal cu înaltă calificare (specialiști în analiza datelor, specialiști IT, statisticieni etc.) și formarea profesională continuă a personalului.

Totodată, funcționarea optimă a proceselor de activitate ale instituției implică flexibilizarea modului și mediului de lucru și optimizarea procesului de alocare și utilizare a resurselor umane, în concordanță cu prioritățile strategice ale Agenției.

## Sub-obiective strategice

### 1. Formarea profesională continuă a personalului ANAF

- **Înființarea Școlii de Fiscalitate**, organizată ca centru de excelență în domeniul fiscal. Această structură educațională își propune să atragă lectori de înalt nivel profesional și academic în susținerea scopului său de a livra cursuri de pregătire profesională, formare a funcționarilor publici aflați la început de carieră, efectuarea de studii și cercetare științifică în domeniul fiscalității, organizarea de seminarii și comunicări științifice;
- Realizarea unor **programe comune de formare profesională a angajaților** din sistemul fiscal împreună cu Corpul Experților Contabili și Contabililor Autorizați, Camera Consultanților Fiscali, Academia de Studii Economice și cu alte unități de învățământ superior de profil.

**2. Introducerea de procese formale de încurajare a inovației** și implementarea unei abordări cuprinzătoare care are în centrul existenței procesul de activitate, de la începutul până la finalul său;

**3. Tranziția spre un mediu de lucru flexibil** (de la distanță, de la sediu sau hibrid) și preponderent digital care să permită îndeplinirea atribuțiilor utilizând sisteme de identificare digitală, inclusiv semnătura electronică. Creșterea capacității și adaptabilității în utilizarea soluțiilor tehnologice va îmbunătăți eficiența și va reduce birocrăția pe diverse paliere organizaționale;

**4. Reconceptualizarea procesului decizional în interiorul Agenției și a sistemului de guvernanță** (de exemplu, prin înființarea de comitete de lucru specializate pe domeniile cheie);

**5. Consolidarea colaborării și comunicării cu alte administrații fiscale**, precum și cu organisme internaționale, pe ariile de interes și prioritățile comune existente la nivel internațional.

## COLABORAREA CU PARTENERI INTERNI ȘI EXTERNI

Îmbunătățirea continuă a calității serviciilor destinate contribuabililor se realizează prin **menținerea unei comunicări deschise cu toți partenerii interesați de reformarea și modernizarea sistemului fiscal**, consolidând permanent colaborarea cu organizațiile internaționale în domeniu și cu organizațiile profesionale din celelalte state membre.

În acest sens, sunt convocate periodic întruniri ale **Consiliului Consultativ, constituit ca grup de lucru la nivelul ANAF**, care beneficiază de susținere din partea reprezentanților mediului de afaceri și ai mediului academic, cu rolul de a sprijini procesul decizional și operațional al conducerii ANAF. În cadrul reuniunilor Consiliului Consultativ sunt abordate în mod transparent aspecte privind îmbunătățirea activității de colectare a veniturilor bugetare, creșterea conformării voluntare, simplificarea procedurilor administrative, aspecte privind informatizarea, precum și alte măsuri dedicate creșterii eficienței și eficacității ANAF.

O altă modalitate de implicare a părților interesate o reprezintă întâlnirile în cadrul **Panelului Tehnic Consultativ**. Rolul acestuia este de a asigura un dialog eficient cu contribuabilii, în cadrul unor discuții tehnice care au ca scop integrarea sugestiilor contribuabililor în procesul decizional al Agenției.

În ceea ce privește cadrul internațional și colaborarea cu alte state, ANAF a devenit în anul 2020 membră a Consiliului Executiv al Organizației Intra-Europene a Administrațiilor Fiscale (IOTA), rol care determină Agenția să performeze la cele mai înalte standarde internaționale și să își atingă obiectivele asumate față de contribuabili în mod corect, transparent și prompt, asigurând resursele necesare funcționării statului român. Totodată, colaborarea strânsă cu organizațiile internaționale de profil (Comisia Europeană, OCDE, FMI, Banca Mondială) va facilita schimbul de cunoștințe și de bune practici, dialogul constant și recomandările furnizate de acestea fiind foarte valoroase în continuarea procesului de reformare și modernizare a Agenției.

## MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA STRATEGIEI

ANAF va monitoriza permanent punerea în aplicare a obiectivelor strategice, prin utilizarea următorilor indicatori principali:



**Decalajul fiscal la TVA  
(scăderea până la 10%  
în perioada 2021-2024,  
raportat la valoarea  
din 2020)**



**Ponderea veniturilor  
colectate în PIB  
(creșterea cu 2,5%, din  
perspectiva  
administrării fiscale,  
până la finalul anului  
2024)**



**Gradul de conformare  
voluntară la plata  
obligațiilor fiscale,  
inclusiv plăți parțiale**



**Lei cheltuiți la un  
milion lei venituri  
bugetare nete**

Ca răspuns la dinamica mediului economico-social și din dorința de a menține activitatea Agenției la nivelul așteptat de către contribuabili și mediul de afaceri, strategia va fi evaluată anual de către managementul superior al ANAF.

## CONSIDERENTE FINALE

Pe lângă **Strategia ANAF 2021-2024**, o serie de alte documente strategice esențiale vor concura la îndeplinirea liniilor de acțiune sectoriale:

- Strategia de digitalizare
- Planul de comunicare
- Managementul resurselor umane /planul de ocupare
- Programul de reducere a arieratelor fiscale
- Programul de prevenire și combatere a evaziunii fiscale
- Planul Operațional de Recuperare a Veniturilor

Realizarea principiilor și a obiectivelor stabilite potrivit acestor documente au la bază sinergia celor două componente esențiale: **managementul resurselor umane și procesul de digitalizare**. Din perspectiva ANAF, digitalizarea instituției este ireversibilă, fiind pregătită atent, de o manieră **realistă și fezabilă**. Va fi valorificată șansa istorică a Mecansimului de Redresare și Reziliență, care oferă posibilitatea finanțării reformelor de care Agenția are nevoie.



**Agenția Națională de Administrare Fiscală nu este singură în demersul său** de a crea o administrație fiscală eficientă și transparentă, orientată către contribuabil, responsabilă și loială.

ANAF a dezvoltat împreună cu Ministerul Finanțelor o serie de linii de acțiune strategice care au vizat din perspectivă fiscală cetățeanul.

Efortul depus în acest sens este susținut de instituțiile decidente din România, de mediul de afaceri și de către cetățeni.

Rezultatele acestor acțiuni nu fac decât să întărească convingerea că ANAF se îndreaptă în direcția corectă, spre ceea ce înseamnă un Fisc modern și eficient.



Agenția Națională de Administrare Fiscală

---

 <https://www.facebook.com/www.ANAF.ro/>

---

 [https://www.anaf.ro/anaf/internet/ANAF/despre\\_anaf/strategii\\_anaf/programe\\_strategii](https://www.anaf.ro/anaf/internet/ANAF/despre_anaf/strategii_anaf/programe_strategii)

## PROIECTE DIGITALIZARE

### 1. Servicii fiscale eficiente pentru administrație și cetățeni – SFERA

Actualizarea sistemelor informatice de administrare fiscală a contribuabililor și asigurarea interoperabilității acestora cu sistemele informatice ale instituțiilor statului care dețin și pot furniza informații utile în activitatea de colectare a impozitelor/taxelor

### 2. Administrație performantă prin informație consolidată – APIC

Implementarea unei platforme de tip Big Data ce va permite gestionarea unui volum masiv de date (structurate și nestructurate), analiză și modelare predictivă, implementarea unui instrument informatic integrat care să asigure realizarea analizei de risc fiscal în mod automat.

### 3. Sistem Integrat de Administrare Fiscală și Vamală

Digitalizarea proceselor de activitate și asigurarea de servicii electronice optime, cu scopul îmbunătățirii conformării voluntare, combaterii evaziunii fiscale și creșterii eficienței colectării.

### 4. Fisierul Standard de Control Fiscal (Standard Audit File for Taxation)

Asigurarea transferului electronic de date contabile și financiare de la companii către administrația fiscală.

### 5. Sistem de facturare electronică

Implementarea platformei informatice business-to-business pusă la dispoziția companiilor pentru emiterea și primirea facturilor, corelată cu un sistem complex de analiză privind obligațiile și veniturile fiscale.

### 6. Sistem informatic privind conectarea aparatelor de marcat electronice fiscale pentru transmiterea de date

### 7. Trafic control

Sistemul informatic este necesar în vederea monitorizării în timp real a transporturilor privind achizițiile și livrările intracomunitare de bunuri, precum și a tranzitului.

### 8. Dezvoltarea serviciilor electronice si telefonice oferite contribuabililor prin Call-Center

Extinderea capacității Call-center-ului, prin oferirea de servicii electronice și telefonice care să ofere sprijin contribuabililor în vederea conformării.

**9. Creșterea capacității administrative** a MFP și a instituțiilor subordonate în vederea îmbunătățirii interacțiunii cetățenilor și mediului de afaceri pentru obținerea de servicii electronice extinse prin portalul ANAF. Extinderea gamei de servicii electronice accesibile prin dispozitive mobile, în scopul facilitării îndeplinirii obligațiilor fiscale și nefiscale și a plății taxelor.

Îmbunătățirea portalului ANAF, portalului MFP, SPV și dezvoltarea aplicației de mobil.

### 10. Sistemul informatic NOES (Nivelul Operativ al Executării Silite)

Îmbunătățirea procesului de executare silite

### 11. Sistemul Informatic Integrat Vamal

Proiectul va avea următoarele sub-componente:

I. Ghișeul unic al UE pentru vamă – CERTEX

II. Sistemul electronic al exportatorilor înregistrați (REX)

III. Dezvoltare sisteme AES-RO și NCTS 5-RO

IV. Accesul direct al comercianților la sistemele europene de informații (gestionarea uniformă a utilizatorilor și semnătura digitală) UUM&DS

V. Sistemul național de intrare ICS2-RO

VI. S.I.I.V. - RCDPS – Modernizarea Sistemului Național de Import și vămuirea centralizată pentru import în cadrul Codului vamal al Uniunii

**12. Sistemul informatic One Stop Shop (OSS\_RO)**

Pachetul TVA privind comerțul electronic.

**13. Extinderea sistemului - AEOI\_RO (Automatic Exchange of Information)** cu funcționalități specifice:

Realizarea unui schimb de informații relevant pentru administrarea și aplicarea legilor interne ale Statelor Membre ale Uniunii Europene pentru toate tipurile de taxe și impozite percepute de către sau în numele unui Stat Membru sau al subdiviziunilor teritoriale sau administrative ale acestuia.

**14. Reproiectarea și optimizarea sistemului informatic - VIES\_RO (Value Added Tax Information Exchange System)**

Prin proiect se va asigura reproiectarea, migrarea și optimizarea sistemului informatic VIES\_RO.

**15. MFP - ANAF o administrație fiscală colaborativă și inovativă** în beneficiul contribuabililor

Proiectul vizează utilizarea optimă a datelor și informațiilor.

**16. Digitalizarea activității de valorificare** - Informatizarea și eficientizarea activității de valorificare a bunurilor intrate, potrivit legii, în proprietatea privată a statului

Integrarea într-o aplicație IT a întregului proces de valorificare a bunurilor intrate, potrivit legii, în proprietatea privată a statului, respectiv crearea unui flux de lucru electronic și transparent pentru întreaga activitate de valorificare.

**17. Creșterea capacității administrative** a Agenției Naționale de Administrare Fiscală prin gestionarea digitalizată a activității din domeniul juridic

Proiectul sprijină derularea proceselor din domeniul instrumentării litigiilor. Sistemul va oferi o imagine de ansamblu care să genereze diverse raportări în funcție de obiect, sume, soluții definitive pronunțate de instanțele de judecată etc.

**18. Sistem de management al flotei auto** pentru mijloacele de transport din patrimoniul ANAF

Dezvoltarea unei aplicații informatice care să permită atât procesarea datelor, raportarea acestora, crearea unui tablou unitar cu date despre flota auto proprie, cât și accesul eficient și rapid la informații relevante, în vederea menținerii în stare de funcționare operativă a autovehiculelor.