

# People Services Newsletter

Buletin informativ - septembrie 2016



## Sistemele de management al performanței, unde suntem astăzi

Pe măsură ce ne apropiem de sfârșitul anului revin în centrul atenției discuțiile despre sistemele de management al performanței. După ce anul trecut asistam la o mișcare din ce în ce mai pronunțată împotriva modului tradițional de a evalua angajații, de multe ori cu calificative impuse de principiile distribuției forțate, e interesant de văzut care este evoluția acestei mișcări de transformare a modului în care înțelegem și gestionăm performanța. Asistăm la un nou model de evaluare a performanței, suntem încă într-o fază incipientă sau e doar un trend care va trece?

Din ce vedem noi, în prezent organizațiile au abordări diferite când privesc spre viitorul sistemului de management al performanței. Sunt organizații care au făcut pasul următor și au avut o abordare radicală prin care au renunțat la calificative sau la evaluările anuale.

Sunt din ce în ce mai multe organizații care fac pași mai puțin radicali în direcția transformării sistemelor - nu au renunțat la calificative dar pun accent crescut asupra dezvoltării angajaților, feedback-ului și dialogului continuu și transparent în direcția unei schimbări la nivel de cultură. Acestea aduc în discuție eficiența sistemului actual, însă încă analizează oportunitatea unei schimbări radicale.

În același timp, sistemul tradițional este în continuare susținut de un număr mare de organizații, care cred în eficiența acestuia sau nu cred că renunțarea la calificative aduce beneficii, așadar asistăm în prezent la o gamă variată de abordări privind sistemul de management al performanței.

Urmează o perioadă în care acesta va evolua sub diferite forme, în multe organizații leadership-ul încă reanalizează eficiența sistemului actual, organizațiile se consultă cu angajații și construiesc modelul potrivit pentru a răspunde nevoilor organizației.

Voi ce părere aveți? E vorba de un trend trecător sau companiile vor continua să facă schimbări și dacă da, în ce direcție?

*Madalina*

Sumar

## Trenduri în HR

Cultura învățării în organizații

Pagina 2

## Meet the Consultant

Oana Iatan, Senior Manager, People Services

Pagina 3

## Opinii Fiscale

Activitate dependentă versus activitate independentă

Pagina 3

## Noutăți Legislative

Sumarul lunii august 2016:

- Reglementări privind furnizarea de informații privind contribuabilii nerezidenți și în scopul combaterii evitării plății impozitelor și evaziunii fiscale și pentru a îmbunătăți conformarea fiscală
- Agenția Națională de Administrare Fiscală publică pe site-ul său versiunea în engleză a unor formulare privind obligațiile de înregistrare și fiscale pentru străini
- Studiu KPMG – aspecte legate de mobilitatea internațională

Pagina 5

## Trenduri în HR Cultura învățării în organizații

### Cum arată o organizație orientată către învățare?



**Claudia Stan**  
Manager, People &  
Change Advisory

Conceptul de „organizație orientată către învățare” descrie o organizație cu un mediu ideal pentru învățare, management al cunoașterii, inovare, perfect armonizat cu obiectivele organizației.

Există o serie de definiții în literatura

de specialitate, una dintre acestea descriind organizațiile orientate către învățare ca organizații în cadrul cărora angajații își dezvoltă în mod continuu capacitatea de a crea rezultatele pe care și le doresc, unde se susțin modele de gândire noi și complexe, unde aspirațiile colective sunt permise și unde oamenii învață continuu pentru a vedea imaginea de ansamblu împreună. (Senge, 1990). Indiferent de definiție însă, organizațiile orientate către învățare împărtășesc o serie de caracteristici, precum:

- Oferă oportunități de învățare continuă – nu doar învățare formală, la clasă, ci și la locul de muncă, prin proiecte, colaborări, expunere (mentorat, coaching) și alte modalități cunoscute de învățare și dezvoltare
- Corelează performanța individuală cu cea organizațională
- Au o cultură solidă a feedback-ului continuu
- Stimulează întrebările și încurajează dialogul – au o cultură a dialogului deschis, un mediu în care este în regulă să vorbești deschis indiferent de cât de controversat poate fi un anumit subiect

- Creează un cadru pentru încurajarea inovației, a colaborării
- Folosesc învățarea pentru atingerea obiectivelor organizaționale

O cultură a învățării se referă la o serie de convenții, valori, practici și procese organizaționale. Aceste convenții încurajează angajații și organizațiile să-și dezvolte cunoștințele și competențele.

### Cum crezi o cultură a învățării într-o organizație

Și aici, tonul se dă de la top. Rolul liderilor este esențial, ei sunt cei pot avea o contribuție reală la crearea unei astfel de culturi. Câțiva pași esențiali în crearea unei culturi a învățării sunt:

- Formalizarea planurilor de formare și dezvoltare. Pentru ca o cultură a învățării să fie bine înrădăcinată, învățarea trebuie să fie obligatorie pentru toți angajații și liderii acesteia.
- Recunoașterea importanței învățării. Angajații care au deprins cu succes noi competențe și abilități merită să fie evidențiați, încurajându-se astfel și alți angajați să facă la fel.
- Evidențierea valorii programelor de formare: managerii trebuie stimulați să promoveze astfel de oportunități și să permită angajaților să-și aloce timpul necesar să învețe.
- Promovarea și recompensarea expertizei: forța de muncă din ziua de azi este mai specializată ca niciodată. Cei mai talentați oameni nu vor fi neapărat în management. Organizațiile orientate către învățare valorifică expertizii și implementează programe care să promoveze și să recompenseze niveluri superioare de expertiză.
- Educarea managerilor și angajaților cu privire la beneficiile feedback-ului

continuu și dezvoltarea abilităților acestora de a da și a primi feedback.

- Evaluarea beneficiilor formării și dezvoltării, astfel încât să se înțeleagă dacă investiția în formare este utilă, dacă este direcționată acolo unde e nevoie, dacă aceasta are impactul dorit.
- Susținerea promovării din interior, a mobilității și a rotațiilor. Nu se exclude însă recrutarea externă pentru a obține un aflux continuu de noi perspective și experiențe.
- Dezvoltarea schimbului de cunoștințe și informații într-un proces formal de management sau transfer al cunoștințelor. Angajații se vor simți mai încurajați să împărtășească informații și cunoștințe dacă li se cere acest lucru. Prin formalizarea procesului, te asiguri că toată lumea care are nevoie de informații le va și obține.

Există multe beneficii ale unei culturi a învățării bine formate în cadrul unei organizații. Acestea includ, printre altele: îmbunătățirea abilității angajaților de a se adapta la schimbări, creștere semnificativă a responsabilității și asumării individuale, ușurarea procesului de management al succesiunii, până la sporirea eficienței, productivității, satisfacției angajaților și a profitului.

O organizație cu o cultură a învățării încurajează învățarea continuă și consideră că sistemele se influențează unul pe altul. Deoarece învățarea permanentă îl dezvoltă pe individ ca profesionist și ca persoană, ea deschide oportunități și pentru organizație să se dezvolte continuu.

## KPMG Training Academy

Academia de Training KPMG a fost creată pentru a aduce împreună cei mai talentați membri ai echipei noastre cu vastă experiență atât în furnizarea de servicii profesionale de training cât și de servicii de consultanță.

Programele noastre de pregătire profesională sunt interactive și practice

astfel încât să răspundă cât mai bine cerințelor clienților noștri.

Puteți regăsi o selecție a programelor de pregătire profesională în broșura Academiei, în **limba română și limba engleză**.



## Meet the Consultant

### Oana Iatan, Senior Manager, People Services



**Oana Iatan**  
Senior Manager, People Services

Oana este Senior Manager în  
Departamentul de Taxe al KPMG și

coordonează echipa care oferă servicii de salarizare. Oana are o experiență vastă în coordonarea și implementarea proiectelor de payroll outsourcing, oferind și consultanță în domeniul impozitului pe venit și al contribuțiilor sociale, asistență în construirea și revizuirea politicilor de beneficii și ale altor tipuri de structuri de remunerare.

Experiența ei include și asistență în coordonarea procedurilor de tranziție în cadrul transferurilor de întreprindere.

Oana organizează în mod constant cursuri pe teme specifice din domeniul legislației muncii, salarizării și este invitată ca speaker la diverse evenimente de specialitate.

Oana este absolventă a Facultății de Drept din cadrul Universității din București, pregătirea juridică ajutând-o să identifice pe lângă aspectele de fiscalitate și implicațiile legale ale problemelor cu care se confruntă companiile ce solicită din partea KPMG.

## Opinii Fiscale

### Activitate dependentă versus activitate independentă

**Oana Iatan**  
Senior Manager, People Services

A trecut un an de la introducerea în legislația fiscală a definiției activității independente, motiv pentru care ne-am propus să abordăm, pe larg, acest subiect în cuprinsul buletinului lunii septembrie.

Așa cum menționam la momentul apariției Legii 187 în iulie 2015 este foarte important pentru societățile ce lucrează cu colaboratori (e.g. persoane fizice independente, cabinete, etc.) să efectueze o analiză a caracterului independent al activității prestate de aceștia precum și o analiză a contractelor în vigoare, prin prisma noii definiții introduse de Legea 187/2015. Totodată, această analiză atât a situației de fapt, cât și a celei de drept este important să fie efectuată, având în vedere faptul că o activitate care a fost considerată de societate ca fiind independentă, dar care este reclassificată de către inspectorii fiscali ca fiind în fapt dependentă, atrage după sine obligații fiscale suplimentare de plată pentru societate, dobânzi și penalități de întârziere și, posibil și sancțiuni în baza legislației muncii.

După cum este deja bine-cunoscut, noul Codul Fiscal în vigoare de la 1 ianuarie 2016 a preluat definiția activității independente din vechiul Codul Fiscal, așa cum a fost ea introdusă în iulie 2015.

Astfel, activitatea independentă reprezintă orice activitate desfășurată de către o persoană fizică în scopul obținerii de venituri, care îndeplinește cel puțin 4 dintre următoarele 7 criterii:

- Persoana fizică dispune de libertatea de alegere a locului și a modului de desfășurare a activității, precum și a programului de lucru
- Persoana fizică dispune de libertatea de a desfășura activitatea pentru mai mulți clienți
- Riscurile inerente activității sunt asumate de către persoana fizică ce desfășoară activitatea
- Activitatea se realizează prin utilizarea patrimoniului persoanei fizice care o desfășoară
- Activitatea se realizează de persoana fizică prin utilizarea capacității intelectuale și/sau a prestației fizice a acesteia, în funcție de specificul activității
- Persoana fizică face parte dintr-un corp/ordin profesional cu rol de reprezentare, reglementare și supraveghere a profesiei desfășurate, potrivit actelor normative speciale care reglementează organizarea și desfășurarea profesiei respective
- Persoana fizică dispune de libertatea de a desfășura activitatea direct, cu

personal angajat sau prin colaborare cu terțe persoane, în condițiile legii.

Criteriile menționate mai sus au făcut obiectul unor dezbateri aprinse, atât anterior intrării lor în vigoare, cât mai ales ulterior, având în vedere faptul că, exceptând câteva clarificări aduse de Normele Metodologice de aplicare ale Noului Cod Fiscal, există în continuare dificultăți în înțelegerea lor.

#### **Conceptul de activitate dependentă – independentă la nivelul Uniunii Europene**

Este necesar să menționăm că la nivelul Uniunii Europene există un focus continuu în zona muncii nedecarate ce a avut ca rezultat emiterea în martie 2016 a Deciziei 344 a Parlamentului European și a Consiliului, privind instituirea unei platforme europene pentru intensificarea cooperării în materie de combatere a muncii nedecarate, compusă din reprezentanți ai fiecărui stat membru, un reprezentant al Comisiei Europene și reprezentanți ai partenerilor sociali intersectoriali la nivelul Uniunii, care vor reprezenta în mod egal angajatorii și lucrătorii. La reuniunile platformei pot participa și observatori, așa cum sunt definiți prin intermediul Deciziei.

Decizia 2016/344 utilizează două concepte de interes în zona discuției noastre:



- *Munca nedeclarată*, fiind considerată orice activitate remunerată care este legală în ceea ce privește natura ei, dar nu este declarată autorităților publice, luând în calcul diferențele sistemelor de reglementare din statele membre, prin urmare, excluzând activitățile ilegale
- *Utilizarea abuzivă a statutului de independent*, astfel cum este definit de către legislația națională, la nivel național sau în situații transfrontaliere, ca fiind o formă de muncă declarată în mod fals care este adesea asociată cu munca nedeclarată. Activitatea independentă falsă apare atunci când o persoană este declarată ca independentă, deși aceasta îndeplinește în același timp condițiile caracteristice unui raport de angajare, pentru a evita anumite obligații fiscale sau legale.

Totodată, înainte de apariția Deciziei menționate mai sus, Eurofound<sup>1</sup>, în 2013 a emis un studiu referitor la lucrătorii dependenți și independenți, introducând conceptul de "lucrător dependent economic" definit ca fiind acel lucrător independent din punct de vedere formal, care în mod obișnuit prestează o activitate în baza unui contract de prestări de servicii, prin urmare înregistrați ca și lucrători independenți dar, ale căror condiții de lucru au multe puncte în comun cu cele ale unui raport juridic de muncă. Încercând să identifice această categorie a lucrătorilor dependenți din punct de vedere economic, în efectuarea sondajului a fost utilizată o întrebare referitoare la statutul juridic al acestora, distingând între: i) lucrători independenți fără a avea salariați, ii) lucrători independenți cu salariați, iii) salariați iv) alte categorii.

În vederea efectuării studiului și a determinării lucrătorilor care în fapt sunt dependenți economic, focusul a fost în analiza informațiilor furnizate de aceia care au declarat că se încadrează în categoria lucrătorilor independenți fără a avea salariați, utilizând 3 criterii principale de departajare:

- Un lucrător independent fără salariați trebuie să aibă mai mult de un client pentru a fi considerat cu adevărat ca fiind independent

- Unui lucrător independent trebuie să i se permită angajarea de salariați
- Un lucrător independent trebuie să aibă posibilitatea de a lua deciziile cele mai importante în ceea ce privește gestionarea afacerii sale

Conform documentului emis, a fost concluzionat că acel lucrător independent care nu are salariați și care îndeplinește mai puțin de două din cele trei criterii de mai sus, este în fapt un lucrător dependent economic.

Facem referire la documentul emis de Eurofound (deși acestea nu este un document oficial cu caracter obligatoriu pe statele membre și nici nu are în vedere aspecte de ordin fiscal), în ideea de a puncta interesul Uniunii Europene în acest domeniu și, totodată, nu putem să nu remarcăm faptul că legislația fiscală din România utilizează concepte similare în vederea analizei caracterului independent al unei activități.

Revenind la legislația națională, observăm că legiuitorul român a instituit regula îndeplinirii a 4 din cele 7 criterii de independență menționate în preambulul acestui articol.

Analiza efectivă a acestor criterii (atât cea *de jure*, rezultată din redactarea clauzelor contractuale, cât și cea *de facto*, rezultată din modalitatea efectivă a desfășurării activității), este în continuare destul de dificil de realizat în condițiile lipsei unor clarificări suplimentare în legislație, fiind destul de dificil de înțeles intenția legiuitorului în redactarea criteriilor.

Putem lua spre exemplificare:

- *criteriul numărul 3 – riscurile inerente activității sunt asumate de către persoana fizică ce desfășoară activitatea*, chiar și cu explicațiile oferite de Normele metodologice de aplicare ale Codului Fiscal, considerăm că este dificil de analizat, în condițiile în care și într-o relație autentică de tipul B2B riscurile sunt împărțite între partenerii de afaceri. Mai mult, există anumite riscuri de tipul riscului reputațional, ce poate fi mai mare la plătitorul de venit fără ca acest lucru să însemne că relația nu este una autentic independentă

- *criteriul numărul 5 - activitatea se realizează de persoana fizică prin utilizarea capacității intelectuale și/ sau a prestației fizice a acesteia, în funcție de specificul activității*, este de asemenea un criteriu dificil de interpretat în sensul în care nu este foarte clar cum poate acest criteriu să departajeze între un salariat (care la rândul său utilizează capacitatea sa fizică sau intelectuală pentru a presta munca, conform contractului individual de muncă) și un prestator independent.

Odată reclasificată o activitate ca fiind dependentă din perspectivă fiscală, dincolo de sarcina fiscală suplimentară generată de faptul că plătitorul de venit ar fi avut obligația calculării, reținerii și virării către bugetul de stat și bugetul asigurărilor sociale de stat a impozitului pe venit și a contribuțiilor sociale obligatorii, similar venitului unui salariat, concomitent cu faptul că persoana fizică autorizată al cărei venit a fost recalificat fiscal, avea și ea obligații de plată de impozit pe venit și contribuții sociale, în discuție apare și o potențială recalificare juridică a contractului. Suntem de părere însă, că o eventuală reclasificare fiscală a activității desfășurate de persoanele fizice independente în activitate dependentă nu ar trebui să conducă la o reclasificare juridică a raportului într-unul de muncă.

Pe de altă parte, având în vedere faptul că Inspekția Muncii are prerogative de control și de sancționare a muncii nedeclareate, trebuie să avem în vedere faptul că Inspekția Muncii ar putea controla activitatea desfășurată și sub alte forme legale, de colaboratorii societăților. Acest fapt trebuie văzut în strânsă legătura și cu eforturile intensificate la nivelul Uniunii Europene de combatere a muncii nedeclareate, pe care le menționăm anterior.

Ca și concluzie, reiterăm importanța efectuării unei analize a contractelor pe care agenții economici le au încheiate cu diverse categorii de colaboratori (e.g. PFA/ PFI, etc) și verificarea îndeplinirii criteriilor de independență menționate de Codul Fiscal, pentru a se asigura că modalitatea prin care colaborează cu aceștia este în categoria activităților independente din punct de vedere fiscal.

## Noutăți legislative - sumarul lunii iulie 2016

În **Monitorul Oficial nr. 648 din 24 august 2016** a fost publicat **Ordinul Ministrului Finanțelor Publice nr. 1939** privind stabilirea instituțiilor financiare care au obligația de declarare, categoriile de informații privind identificarea contribuabililor, precum și informațiile de natură financiară referitoare la conturile deschise și/sau închise de aceștia la instituțiile financiare, instituțiile financiare non-raportoare din România și conturile excluse de la obligația de declarare, regulile de conformare aplicabile de către aceste instituții în vederea identificării conturilor raportabile de către acestea, precum și procedura de declarare a acestor informații și a normelor și procedurilor administrative menite să asigure punerea în aplicare și respectarea procedurilor de raportare și diligență fiscală prevăzute în instrumentele juridice de drept internațional la care România s-a angajat, în vederea îndeplinirii obligațiilor ce decurg din aplicarea prevederilor art. 62, alin. (2) din Legea 207/2015 privind Codul de procedură fiscală, referitor la furnizarea de informații privind contribuabilii nerezidenți și în scopul combaterii evitării plății impozitelor și evaziunii fiscale și pentru a îmbunătăți conformarea fiscală, prin intermediul căruia:

- Se implementează Standardul comun de raportare (CSR) cu privire la conturile financiare așa cum sunt elaborate de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE); și
- Se emit prevederi de aplicare unitară a CSR, a Legii 207/2015 privind Codul de procedură fiscală și a Acordului dintre România și Statele Unite ale Americii pentru îmbunătățirea conformării fiscale internaționale și pentru implementarea FACTA, ratificat prin Legea nr. 233/2015, cu privire la:
  1. Stabilirea instituțiilor financiare care au obligația de declarare;
  2. Categoriile de informații privind identificarea contribuabililor, precum și informațiile de natură financiară referitoare la conturile deschise și/sau închise de aceștia la instituțiile financiare;
  3. Instituțiile financiare non-raportoare din România și conturile excluse de la obligația de declarare;
  4. Regulile de conformare aplicabile de către aceste instituții în vederea identificării conturilor raportabile de către acestea, precum și procedura de declarare a acestor informații;
  5. Normele și procedurile administrative menite să asigure punerea în aplicare și respectarea procedurilor de raportare și diligență fiscală.

Ordinul a intrat în vigoare la data publicării în Monitorul Oficial (i.e. 24.08.2016), în cuprinsul acestuia nefiind stipulată o dată ulterioară de intrare în vigoare.

În **Monitorul Oficial nr. 670 din 31 august 2016** a fost publicată **Ordonanța Guvernului nr. 25** pentru modificarea și completarea unor acte normative în domeniul străinilor. Aceasta modifică și completează anumite aspecte prevăzute în Ordonanța Guvernului nr. 25 emisă în anul 2014 privind încadrarea în muncă și detașarea străinilor pe teritoriul României. Totodată, [puteți consulta](#) în detaliu principalele modificări aduse de această ordonanță.

### Știri fiscale

În data de 24 august 2016, a fost publicată pe pagina de internet a Agenției Naționale de Administrare Fiscală versiunea în engleză a următoarelor formulare, însoțite de instrucțiunile de completare:

- Formularul 015 „Declarație de înregistrare fiscală/Declarație de mențiuni/Declarație de radiere pentru contribuabilii nerezidenți care nu au sediu permanent în România”;
- Formularul 030 „Declarație de înregistrare fiscală/Declarație de mențiuni pentru persoane fizice care nu dețin cod numeric personal”;
- Formularul 100 „Declarație privind obligațiile de plată la bugetul de stat”;
- Formularul 101 „Declarație privind impozitul pe profit”;
- Formularul 200 „Declarație privind veniturile realizate în România”.

Formularele pot fi accesate la adresa de internet [https://www.anaf.ro/anaf/fiscal\\_forms](https://www.anaf.ro/anaf/fiscal_forms).

Publicarea formularelor sus-menționate în limba engleză a fost anunțată printr-un comunicat de presă al Agenției Naționale de Administrare Fiscală.

### Studiu KPMG

Echipa de Mobilitate din cadrul KPMG US a publicat studiul [“Back to basics – Business immigration”](#) care se adresează personalului din cadrul departamentelor de Resurse Umane. Studiul are drept scop clarificarea aspectelor ce țin de mobilitatea internațională. În cadrul studiului sunt definite documentele și termenii utilizați în cadrul proceselor de imigrare. De asemenea, studiul descrie metode de eficientizare a procesului de imigrare plecând de la identificarea persoanei responsabile cu acest proces, stabilirea unor politici de imigrare în cadrul companiei, dezvoltarea de software care să ajute la monitorizarea proceselor mergând până la dezvoltarea de programe de training pentru înțelegerea proceselor de imigrare.



**Pentru mai multe detalii, ne puteți contacta:**

**Mădălina Racovițan**

Partner, Head of People Services

[mracovitan@kpmg.com](mailto:mracovitan@kpmg.com)

Tel: +40 372 377 782

KPMG Romania S.R.L.

Victoria Business Park, DN1 Bucuresti Ploiesti nr. 69-71, Sector 1, Bucuresti 013685,  
Romania, P.O. Box 18 – 191, Tel: +40 741 800 800 / Fax: +40 741 800 700

Internet: [www.kpmg.ro](http://www.kpmg.ro)