



**Strategia de dezvoltare a Serviciului Fiscal de Stat
pentru anii 2016 – 2020**

Chi in u, 2016



Cuprins

<i>Introducere</i>	3
<i>Capitolul I. Misiunea, viziunea, scopul și valorile noastre</i>	3
<i>Capitolul II. Situația actuală și analiza SWOT</i>	4
<i>Capitolul III. Prioritățile noastre de dezvoltare pentru anii 2016 – 2020</i>	8
<i>Capitolul IV. Estimarea impactului și costurile estimative de implementare a Strategiei</i>	14
<i>Capitolul V. Monitorizarea, evaluarea și raportarea</i>	15
<i>Capitolul VI. Riscuri în procesul de implementare a Strategiei</i>	16
<i>Anexe</i>	17



Introducere

Serviciul Fiscal de Stat (SFS) reprezintă un sistem centralizat de organe, în frunte cu Inspectoratul Fiscal Principal de Stat (IFPS), care orientează eforturile întregului sistem spre exercitarea atribuțiilor de administrare fiscală conform legislației fiscale în vigoare și asigură încasarea impozitelor, taxelor și altor plăți obligatorii la buget, venituri care sunt îndreptate ulterior la dezvoltarea statului, asistența și protecția socială a populației.

Multitudinea sarcinilor și aspirațiilor noastre sunt direcționate spre îmbunătățirea administrației fiscale cu scopul de a reduce decalajul fiscal, de a majora încasările la bugetul public național, sporirea gradului de conformare fiscală și asigurarea unui serviciu fiscal eficient în beneficiul contribuabililor. Consolidarea capacităților și modernizarea, creșterea gradului de profesionalism al angajaților noștri, sporirea încrederii contribuabililor, profesionalismul și corectitudinea în relația cu mediul de afaceri și cu societatea civilă reprezintă principalele direcții de activitate pentru perioada planificată.

În vederea asigurării unui sistem de administrare fiscală modern, noi ne vom re poziționa dintr-o instituție de control în una prietenoasă, în spiritul sloganului „Funcționarul fiscal – în serviciul contribuabilului”. Noi suntem în căutarea soluțiilor noi de eficientizare și modernizare a autorității fiscale, care să contribuie la reducerea costurilor de îndeplinire a obligațiilor fiscale pentru contribuabili și, totodată, să ducă la majorarea conformării voluntare la achitarea taxelor și impozitelor.

Planul de dezvoltare al SFS pentru anii 2011 – 2015 a fost depus în termen, fiind urmat de Strategia de dezvoltare a SFS pentru anii 2016 – 2020 (Strategia), care trasează obiectivele strategice de dezvoltare și stabilește modul în care noi planificăm să le atingem. Aceasta va asigura o platformă pentru implementarea priorității naționale „Business cu reguli clare de joc”, inclusă în Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2020” și, totodată, este coordonată cu Strategia de reformă a administrației publice pentru anii 2016-2020, Acordului de asociere dintre Uniunea Europeană și Republica Moldova, și alte strategii relevante. Rapoartele instituțiilor și experților internaționali în domeniul fiscal au fost luate în considerare.

Capitolul I. Misiunea, viziunea, scopul și valorile noastre

Misiunea noastră este de a asigura colectarea cu exactitate a veniturilor publice, în colaborare cu alte instituții naționale și internaționale, în beneficiul dezvoltării societății și creșterii prosperității statului, precum și de a dezvolta civismul fiscal al contribuabililor prin promovarea conformării benevole.

Viziunea noastră este de a deveni o autoritate fiscală modernă și performantă, capabilă să asigure o administrare fiscală eficientă, precum și un cadru fiscal atractiv și prietenos pentru business, beneficiind de respectul și încrederea contribuabililor.

Scopul nostru constă în promovarea continuă a spiritului de conformare voluntară a contribuabililor la declararea și la plata obligațiilor fiscale, îmbunătățirea și modernizarea administrației fiscale în vederea oferirii contribuabililor a unor servicii de calitate, în conformitate cu standardele recunoscute la nivel internațional și bunele practici europene aferente serviciilor fiscale.



Dezvoltarea noastră se bazează pe următoarele valori:

Legalitate – toți angajații noștri activează în strictă conformitate cu legislația fiscală, asigurând că toate taxele sunt achitate în mod corect și la timp;

Transparență – rezultatele noastre sunt publice și pot fi monitorizate și controlate de către cetățeni, în conformitate cu legislația;

Responsabilitate/Responsabilitate – principiu în baza căruia angajații noștri sunt responsabili în fața societății civile și a legii;

Profesionalism și performanță – toți angajații noștri urmează să obțină calificările și experiența necesare pentru desfășurarea activității profesionale;

Tratament echitabil – toți angajații noștri oferă un tratament egal tuturor contribuabililor în concordanță cu principiile de obiectivitate, imparțialitate și legalitate;

Integritate – sentimentul demnității și dreptății este suportul fundamental în exercitarea atribuțiilor de serviciu. Noi exercităm atribuțiile corect, onest și suntem conștienți de responsabilitățile noastre.

Capitolul II. Situația actuală și analiza SWOT

Context extern

Republica Moldova își propune să vectorul proeuropean, prin urmare implementarea prevederilor Planului național de acțiuni pentru implementarea Acordului de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană în perioada 2014 – 2016 rămâne a fi o prioritate.

În anul 2015 produsul intern brut a însumat 121,85 miliarde lei, prețuri curente de piață, în scădere cu 0,5% față de 2014, potrivit datelor Biroului Național de Statistică.

Situația geopolitică și economică din regiune, în special criza din Ucraina și restricționarea importurilor de produse moldovenești pe piața din Rusia, precum și creșterea economică lentă din spațiul economic al UE au avut drept consecință scăderea continuă a exporturilor. Astfel, pe parcursul anului 2015 exporturile s-au redus cu 15,9% față de anul precedent.

Datorită în sprijinul politicii monetare, volumul creditelor noi, în anul 2015, s-a micșorat cu 51,5%, comparativ cu anul 2014. Acest lucru a avut impact asupra capacității de plată a agenților economici, respectiv a consumului, activității investiționale, cele mai afectate fiind entitățile mici și mijlocii care constituie peste 90% din numărul total de entități.

Condițiile climatice nefavorabile în anul 2015 au determinat scăderea producției agricole cu 13,8% față de anul precedent. Iar executarea bugetului public național pe parcursul anului 2015 s-a încheiat cu un deficit de 2733,2 mil. lei. Pe fondul diminuării finanțării externe și a veniturilor bugetare, guvernul va continua să reducă dramatic cheltuielile publice și pentru 2016.

Creșterea economică fragilă din țările UE ar putea duce la realocarea finanțării pentru asistența destinată țărilor Europei de Est, inclusiv Republicii Moldova, lucru care se va resimți în anii următori.

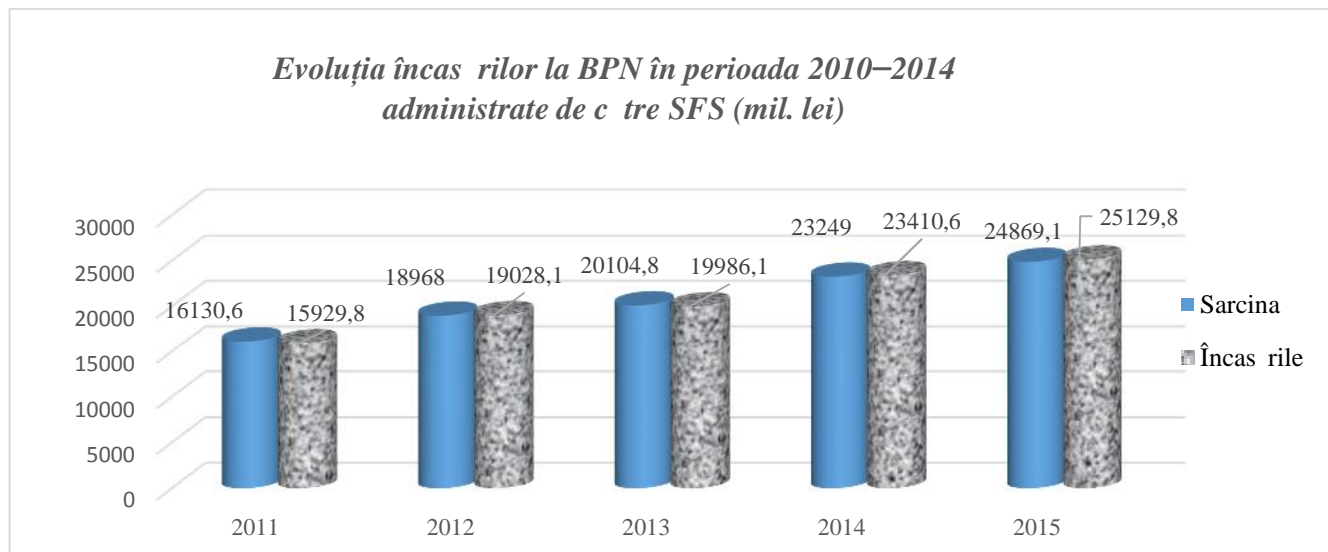
Context intern

Începând cu 2013, noi am reușit să schimbăm atitudinea generală față de administrarea fiscală și am optat pentru o serie de valori noi, în acord cu sloganul „Funcționarul fiscal – în serviciul contribuabilului”, ceea ce presupune axarea eforturilor pe activități de conformare benevolă, pe educare și instruire atât a



cet enilor, cît i a colaboratorilor no tri, sporirea gradului de transparenț în activitate, tratament egal al contribuabililor, relații favorabile cu cet ții, servicii adaptate nevoilor acestora, profesionalism i corectitudine în rela ia cu mediul de afaceri i cu societatea, care au generat rezultate pozitive.

Capacitatea noastr de a asigura colectarea veniturilor bugetare, conform sarcinilor stabilite, are tendinț de cre tere, fapt prezentat în diagrama de mai jos.



În vederea asigur rii unui sistem de administrare fiscal modern, în anul 2015 a fost elaborat proiectul de lege privind Serviciul Fiscal de Stat, obiectivul principal al c ruia este crearea cadrului legislativ necesar pentru implementarea cu succes a strategiei de majorare a nivelului de conformare fiscal a contribuabililor i eficientizarea procesului de administrare fiscal . Astfel, proiectul prevede asigurarea obiectivului menționat prin revizuirea statutului juridic al Serviciului Fiscal de Stat i prin abilitarea acestui organ cu competența de constatare a infracțiunilor.

Atribuirea SFS a statutului de persoan juridic (inexistent la moment), în locul la cele 36 de persoane juridice existente i crearea, în a a mod, a unui sistem unitar de administrare fiscal este necesar pentru: eficientizarea activit ții; asigurarea trat rii univoce a contribuabililor i a legisla iei fiscale; majorarea flexibilit ții în procesul de management al resurselor umane; standardizarea serviciilor oferite contribuabililor i aplicarea unui management opera ional i strategic pe vertical , concentrînd eforturile asupra domeniilor i regiunilor cu risc sporit de conformare fiscal .

Totodat , în prezent, Serviciul Fiscal de Stat exercit un șir de atribuții nespecifice organelor de administrare fiscal , care sunt impuse prin acte legislative sau normative. Unele din aceste atribuții au un caracter istoric i i-au revenit SFS prin mo tenire de la structurile de administrare a veniturilor existente în perioada sovietic . Altele i-au fost impuse din lipsa, pe moment, a unui organ competent. Indiferent de cauze, exercitarea acestora sustrage SFS de la executarea sarcinii de baz .

Sistemul nostru informațional este format din mai multe soluții IT din care fac parte aplicații mai noi, precum și aplicații pe baza unor platforme vechi. Din lista aplicațiilor performante fac parte: sistemul informațional automatizat (SIA) „Contul curent al contribuabilului”, SIA „Factura fiscal electronic ”, SIA „Declara ie electronic ”. Pentru aplicațiile pe platforme învechite urmeaz a fi identificate noi soluții de substituie. Modernizarea infrastructurii IT a Serviciului Fiscal de Stat r mîne, îns , a fi o prioritate major , pentru care finanțarea nu este înc asigurat .



Conform raportului Doing Business din 2016 al Băncii Mondiale, în Republica Moldova sunt necesare 185 de ore pentru a pregăti, depune și achita impozitele (circa 21 plăți pe an) comparativ cu anul 2010, când pentru realizarea aceluiași activități erau necesare 228 de ore (circa 48 plăți pe an). Această tendință de scădere a fost determinată de introducerea sistemului de declarații electronice, achitarea în regim online a unor impozite și reducerea numărului de declarații.

Din momentul introducerii serviciilor electronice și sistemului de raportare online în anul 2012, utilizarea acestora s-a majorat esențial. Astfel, ponderea contribuabililor care utilizează serviciile electronice în 2014 a constituit 12%, crescând la 58% în 2015.

Începând cu anul 2013, noi ne-am îndreptat eforturile spre îmbunătățirea procesului de deservire a contribuabililor, cu accent pe servicii oferite, care constituie premisa esențială pentru creșterea civismului fiscal. În acest sens a fost elaborată strategia de deservire a contribuabililor, Ghidul de deservire a contribuabililor și Ghidul contribuabilului începător – aspecte fiscale.

De asemenea, elaborată și aprobat Programul de conformare a contribuabililor pentru anul 2015 (rezultate implementării pot fi accesate pe pagina oficială a SFS www.fisc.md) și program de conformare a contribuabililor mari pentru anii 2015 – 2016.

Sondajul sociologic realizat de experții Agenției Fiscale Suedeze cu privire la gradul de satisfacție a contribuabililor pentru serviciile oferite a arătat că marea majoritate a respondenților au apreciat cu opt puncte din zece activitatea noastră. În mare parte acest rezultat se datorează capacității noastre de a optimiza procesele de raportare și deservire a contribuabililor, fapt care contribuie la îmbunătățirea climatului de afaceri. Transparency International Moldova a prezentat rezultatele unei cercetări sociologice efectuate în anul 2015, conform căreia 80% din oamenii de afaceri chestionați au apreciat că angajații noștri dau dovadă de profesionalism și au comportament corect în raport cu contribuabilii.

Pe parcursul perioadei 2013 – 2015, noi am beneficiat de asistența donatorilor internaționali pentru modernizarea și dezvoltarea sistemului de administrare fiscală. Astfel, este vizibilă asistența din partea: Proiectului USAID – BRITE¹, UE – HPLAM², experților Agenției Fiscale Suedeze (AFS) finanțat de SIDA³, precum și altor donatori internaționali. Totodată, Banca Mondială a relansat pregătirile pentru inițiativa de suport (în valoare de 20 de milioane de dolari SUA) la implementarea Proiectului TAMP, care prevede activități de revizuire a Codului fiscal, de îmbunătățire a proceselor operaționale, de reorganizare, precum și implementare a sistemului informațional integrat.

Experiența în colaborare cu donatorii externi și partenerii de dezvoltare a dus la consolidarea capacităților de asimilare a practicilor moderne de administrare fiscală, astfel cu suportul Proiectului USAID – BRITE a fost asigurată elaborarea și implementarea SIA „Contul curent al contribuabilului”, în același timp, cu suportul experților din cadrul Agenției Fiscale Suedeze au fost implementate metode noi de control fiscal și de deservire a contribuabililor.

Capacitățile Centrului nostru de instruire, necesită îmbunătățire, inclusiv pentru dezvoltarea noilor modalități de instruire la distanță.

¹ Proiectul Agenției SUA pentru Dezvoltarea Internațională – Comerț, Investiții și Reglementarea Activității de Întreprinzător

² European Union High Level Policy Advice Mission

³ Agenția Suedeză pentru Cooperare Internațională și Dezvoltare



Analiza SWOT

Puncte tari (Strengths)	Puncte slabe (Weaknesses)
<p>Noi deținem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacitatea de administrare a încasărilor la BPN, conform sarcinilor stabilite; • nivelul înalt de prestație în deservirea contribuabililor, confirmat prin rezultatele sondajelor; • capacitatea de optimizare a proceselor de deservire a contribuabililor, fapt care contribuie la îmbunătățirea climatului de afaceri; • transparentță înaltă în procesul decizional; • aplicații pentru servicii online performante; • Centrul Unic de Apel în cadrul SFS; • Î.S. „Fiscservinform”, furnizorul de servicii IT deține capacități pentru a asigura mentenanța și dezvoltarea resurselor IT ale SFS; • Capacitatea crescândă de absorbție a asistenței tehnice furnizate de donatorii externi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existența unui sistem fiscal neunificat, fapt ce reduce din eficacitatea realizării activităților de administrare fiscală; • Insuficiența capacităților în domeniul managementului schimbării; • Lipsa unui sistem informațional integrat, care ar facilita analiza unui volum mare de date pentru o administrare eficientă a veniturilor fiscale; • Exercițarea unor atribuții nespecifice organelor fiscale, care implică costuri de administrare; • Tendința de creștere a fluctuației de personal, inclusiv din motive legate de remunerare și motivare insuficientă; • Sedii non-conforme pentru asigurarea procesului de administrare fiscală; • Managementul riscurilor de conformare (MRC) nu este implementat pe deplin; • Lipsa unui cadru complex de management al calității; • Lipsa unor pârghii eficiente de administrare și conformare a persoanelor fizice cu venituri mari; • Mediul intern rezistent la schimbare; • Lipsa unei metodologii, bine definite și aplicabile, de estimare a decalajului fiscal.
Oportunități (Opportunities)	Amenințări (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Implementarea Proiectului TAMP finanțat de BM; • Suportul altor donatori externi în promovarea și implementarea reformelor de administrare fiscală; • Sporirea încrederii contribuabililor, creșterea gradului de conformare fiscală, care ca rezultat contribuie la diminuarea în mod eficient a decalajului fiscal; 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel ridicat de evaziune fiscală în rândul contribuabililor; • Pericol de majorarea a restanțelor față de BPN și de reducere a obligațiilor fiscale calculate din contul fenomenului de contracție a economiei (estim. 2015–2017); • Trăgârea procesului de adoptare a deciziilor la nivel guvernamental și parlamentar, a legilor cu impact asupra domeniului fiscal; • Modificarea frecventă a legislației fiscale;



- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Implementarea pe scară largă a soluțiilor online în relația cu contribuabilii pentru optimizarea cheltuielilor de administrare fiscală ;• Suportul societății civile pentru eficientizarea și modernizarea administrației fiscale;• Utilizarea resurselor oferite de Centrul de Guvernare Electronică pentru schimb de date și alte soluții IT;• Gradul general de conformare fiscală al contribuabililor majorat din contul creșterii valorii investițiilor străine directe, inclusiv a numărului de entități cu capital străin. | <ul style="list-style-type: none">• Lipsa transparenței și a corectitudinii utilizării mijloacelor din BPN, care poate eroda încrederea contribuabililor în autorități și diminua gradul de conformare fiscală ;• Insuficiența informațiilor referitoare la activitatea agenților economici necesare pentru MRC;• Reducerea finanțării din partea donatorilor externi din motivul redirecționării acestor surse pentru alte priorități interne ale țării donatoare;• Insuficiența colaborării interinstituționale pentru promovarea reformelor în sistemul fiscal și schimb de informații referitor la activitățile contribuabililor;• Corupția care afectează imaginea noastră . |
|--|---|

Capitolul III. Prioritățile noastre de dezvoltare pentru anii 2016 – 2020

Noi ne vom dezvolta capacitățile prin următoarele priorități:

1. **Consolidarea managementului schimbării**
2. **Implementarea reformei instituționale**
3. **Implementarea reformei operaționale**
4. **Contribuirea la procesul de integrare europeană**
5. **Modernizarea tehnologiilor informaționale**

1. Consolidarea managementului schimbării

Obiectivul acestei componente este de a asigura gestionarea eficientă și implementarea durabilă a reformei pe parcursul anilor.

Obiectivele generale:

- 1.1. Implementarea abordării moderne ale managementului schimbării și managementului proiectelor;
- 1.2. Crearea unui program de dezvoltare a viitorilor lideri.

1.1. Implementarea abordării moderne ale managementului schimbării și managementului proiectelor

Scopul acestei componente este de a optimiza rezultatele reformei. Noi trebuie să asigurăm că :

- schimbările sunt documentate și evaluate, iar schimbările acceptate sunt prioritizate, planificate, testate, implementate, documentate și revizuite, la necesitate;
- schimbările vor soluționa neajunsuri în administrarea fiscală în cel mai eficient mod, iar părțile interesate vor fi informați despre impactul schimbărilor.

Astfel, se propun spre implementare următoarele activități specifice:



- Desfășurarea unor serii de seminare/ateliere de lucru privind abordările moderne ale managementului schimbării, cu accent pe aspecte practice;
- Implementarea sistemului de management al calității;
- Desfășurarea cursurilor „management de proiect” și „lucru în proiect” pentru angajații implicați în implementarea reformei;
- Dezvoltarea capacităților de „vanzare a mesajelor” și a abilităților de prezentare.

1.2. Crearea unui program de dezvoltare pentru viitorii lideri

Scopul acestui program este de a consolida talentele de lider existente în cadrul instituției. Baza pentru selectarea participanților, în afară de personalitatea și de abordare, poate fi contribuția acestora la dezvoltarea administrației fiscale manifestată cu diferite ocazii.

Se propun spre implementare următoarele activități specifice :

- Dezvoltarea și implementarea unui program complex de seminare, ateliere de lucru specializate pentru viitorii lideri;
- Desfășurarea cursurilor de aprofundare a cunoștințelor de limbă engleză.

2. Implementarea reformei instituționale

Reforma instituțională urmează să asigure o administrare fiscală unitară, stabilă și armonizată pe tot teritoriul țării, care să funcționeze optim, în corespundere cu cele mai bune practici recunoscute la nivel internațional. Noi trebuie să deținem autonomie suficientă pentru desfășurarea activităților noastre de bază, independent de schimbările politice.

Obiective generale:

- 2.1.** Instituirea unei structuri organizatorice moderne cu un sistem de management financiar și control performant;
- 2.2.** Îmbunătățirea managementului resurselor umane;
- 2.3.** Consolidarea integrității instituționale prin prevenirea și combaterea fenomenului de fraudă și corupție.

2.1. Instituirea unei structuri organizatorice moderne cu un sistem de management financiar și control performant

Pentru asigurarea eficienței reformei administrației fiscale este necesară optimizarea structurală a SFS, care este dictată de cele mai bune practici internaționale. În acest context, o administrație fiscală modernă desfășoară activitatea ca o autoritate unitară pe întreg teritoriul, iar structura organizatorică reflectă centralizarea funcțională, pentru a spori eficiența, a reduce costurile de administrare și în același timp a oferi contribuabililor un spectru larg de servicii.

Astfel, se propun spre implementare următoarele activități specifice:

- Reorganizarea SFS cu scopul unificării și implementării unei structuri organizaționale bazate pe funcții;
- Majorarea eficienței prin atribuirea calității de organ de constatare a infracțiunii și excluderea activităților improprii;



- Crearea condițiilor adecvate pentru funcționarea structurii unificate a SFS, prin înzestrarea cu sediu destinat aparatului central, Direcției generale administrarea marilor contribuabili, subdiviziunilor centralizate de control, urmărirea plăților, administrare fiscală și Î.S., „Fiscservinform”;
- Sporirea nivelului de calitate al serviciilor de audit intern;
- Consolidarea sistemului de management al performanțelor și al riscurilor.

2.2. Îmbunătățirea managementului resurselor umane

Noi avem nevoie de resurse umane calificate, motivate și dedicate, și suntem obligați să susținem nevoile angajaților pentru a spori eficiența serviciilor, pentru a ne asigura că personalul nostru este competent, profesionist și orientat spre contribuabili. Astfel, urmează să fie implementată politica de management al resurselor umane, în care vor fi abordate aspectele de angajare, performanță și condițiile de muncă.

Prin urmare, se propun spre implementare următoarele activități specifice:

- Elaborarea și implementarea unei politici de management al resurselor umane;
- Elaborarea și implementarea strategiei de instruire pentru angajații SFS;
- Implementarea unui sistem de instruire la distanță pentru angajații SFS.

2.3. Consolidarea integrității instituționale prin prevenirea și combaterea fenomenului de fraudă și corupție

La nivelul percepției publice, corupția continuă să fie o piedică importantă în prestarea serviciilor publice de calitate, ca un fenomen ce subminează administrarea eficientă a fondurilor publice, afectând totodată mediul de afaceri. Astfel, reducerea și prevenirea fenomenului corupției este un obiectiv important care poate fi realizat prin aplicarea riguroasă a cadrului normativ în vederea maximizării impactului măsurilor anticorupție.

Cunoașterea de către angajați a normelor etice care guvernează exercitarea funcției publice, atribuțiilor de serviciu, a procedurilor de lucru și a sancțiunilor aplicabile constituie precondiții esențiale pentru integritatea instituțională. Managementul instituției trebuie să adopte un rol proactiv și să asigure, cu regularitate, participarea personalului propriu la cursuri de pregătire specializate privind anticorupția.

Prin urmare, se propun spre implementare următoarele activități specifice:

- Eficientizarea acțiunilor de prevenire a fraudei și combatere a corupției prin elaborarea și implementarea planurilor de prevenire și combatere a fenomenului de corupție;
- Disseminarea obligatorie a actelor normative relevante din domeniul prevenirii și combaterii corupției în rândurile angajaților;
- Dezvoltarea componentei anticorupție în cadrul instruirilor continue a funcționarilor fiscali și creșterea gradului de informare a acestora cu privire la impactul fenomenului de corupție.

3. Implementarea reformei operaționale

Reforma operațională reprezintă un set complex de măsuri, care vizează creșterea nivelului de maturitate operațională. Noi vom consolida prevederile actelor legislative și normative privind administrarea fiscală, prin simplificarea procedurilor ce necesită mult timp și resurse financiare și prin reducerea interacțiunii cu contribuabilii în procesele cu riscuri de manipulare fiscală. În acest sens este



vital descrierea proceselor și procedurilor existente și ulterior alinierea acestora la nevoile contribuabililor, precum și ajustarea la standardele internaționale.

Obiective generale:

- 3.1.** Creșterea calității serviciilor fiscale pentru asigurarea eficienței administrației fiscale;
- 3.2.** Consolidarea managementului de conformare fiscală ;
- 3.3.** Modernizarea controlului fiscal;
- 3.4.** Dezvoltarea unui sistem eficient de gestionare a restanțelor.

3.1. Creșterea calității serviciilor fiscale pentru asigurarea eficienței administrației fiscale

Scopul nostru este de a asigura plata la timp a sumei corect calculate a impozitului, taxei și altor plăți obligatorii, cu un minim de intervenție administrativă, precum și dezvoltarea sistemelor de gestionare a informațiilor despre contribuabili, de protecție și de securizare a datelor individuale.

Serviciile noastre trebuie să fie disponibile indiferent de timp și de loc, în corespundere cu posibilitățile avansate ale serviciilor electronice. Totodată, toate procedurile fiscale relevante pentru contribuabili sunt disponibile în format electronic.

Astfel, se propun spre implementare următoarele activități specifice:

- *Descrierea și revizuirea continuă a proceselor;*
- *Îmbunătățirea și extinderea domeniului de aplicare a serviciilor electronice prestate contribuabililor, inclusiv serviciilor e-declarare, e-plăți, etc.;*
- *Implementarea Strategiei de deservire a contribuabililor;*
- *Optimizarea procesului de achitare a impozitelor și taxelor, inclusiv prin implementarea contului unic de achitare;*
- *Îmbunătățirea domeniului de aplicare și calitatea informațiilor disponibile pe pagina oficială ;*
- *Consolidarea capacităților de comunicare prin revizuirea și implementarea Strategiei de comunicare.*

3.2. Consolidarea managementului de conformare fiscală

Noi tindem să devenim o administrație fiscală modernă, care își desfășoară activitatea bazându-se pe MRC, și, totodată, dispune de metode pentru evaluarea nivelului de conformare fiscală a contribuabililor și de mecanisme de estimare a decalajului fiscal. Aceasta presupune acces nelimitat și sistematic la diverse surse de informații, cum ar fi registrul întreprinderilor, date statistice, registrele cadastrale, registre de valori mobiliare, datele aferente asigurărilor, registrul populației, etc.

Pentru direcționarea instrumentelor SFS spre cele mai mari riscuri de neconformare și asigurarea îmbunătățirii comportamentelor de conformare este necesară aplicarea unui mecanism funcțional, adică a unei strategii de conformare a contribuabililor. De asemenea, rezultatele MRC managementului de conformare sunt evaluate periodic și, la necesitate, este asigurată actualizarea strategiei de conformare.

Astfel, se propun spre implementare următoarele activități specifice:

- *Identificarea și reducerea decalajului fiscal;*
- *Analiza eficienței măsurilor aplicate și îmbunătățirea managementului riscurilor de conformare;*
- *Elaborarea și implementarea Strategiei de conformare a contribuabililor;*
- *Elaborarea și implementarea Strategiei de conformare a persoanelor fizice cu venituri mari.*



3.3. Modernizarea controlului fiscal

Noi am asigurat orientarea activității de control pe aspectul calitativ și nu cantitativ al controalelor fiscale. În acest sens se impune implementarea noilor practici și metodologii de planificare, organizare și efectuare a controlului fiscal, prin stabilirea unor metode și tehnici bine determinate de planificare, organizare și exercitare a controlului fiscal, de valorificare a rezultatelor controalelor efectuate, cu precizarea întregii proceduri de documentare, precum și procedura de examinare a dezacordurilor și contestațiilor pe marginea materialelor controlului fiscal efectuat.

Astfel, se propun spre implementare următoarele activități specifice, care vor contribui la realizarea obiectivului general:

- *Elaborarea Manualului de control fiscal;*
- *Automatizarea proceselor aferente activității de control fiscal;*
- *Implementarea metodologiei de control fiscal în domeniul comerțului electronic;*
- *Perfecționarea metodologiei de efectuare a controlului fiscal la persoane fizice.*

3.4. Dezvoltarea unui sistem eficient de gestionare a restanțelor

Asigurarea colectării la bugetul public național de către SFS este o condiție importantă și indispensabilă pentru bunul mers al dezvoltării societății. Neachitarea în termen și pe deplin a obligațiilor fiscale prejudiciază societatea în ansamblu, prin diminuarea încasărilor la buget, inclusiv prin admiterea și neonorarea restanțelor, ceea ce conduce la finanțarea insuficientă a politicii sociale și economice a statului, dar și prin practicarea unei concurențe neloiale și distorsionarea mediului de afaceri.

Astfel, se propun spre implementare următoarele activități specifice :

- *Automatizarea procesului de executare silit ;*
- *Îmbunătățirea proceselor și procedurilor de gestionare a restanțelor în scopul diminuării acestora.*

4. Contribuirea la procesul de integrare europeană

Acordul de Asociere între Republica Moldova și Uniunea Europeană include și o secțiune specifică ce ține de impozitare, și anume Capitolul 8 FISCALITATE.

Obiective generale:

- 4.1.** Realizarea angajamentelor asumate de Republica Moldova prin Acordul de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană , în partea ce ține de administrarea fiscală ;
- 4.2.** Extinderea cooperării internaționale.

4.1. Realizarea angajamentelor asumate de Republica Moldova prin Acordul de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană , în partea ce ține de administrarea fiscală

În vederea implementării angajamentelor asumate, noi vom asigura cooperarea cu alte state din UE pentru a spori buna guvernare în domeniul fiscal, în vederea îmbunătățirii continue a relațiilor economice, comerciale, de investiții și concurență fiscală corectă. Totodată, Acordul de Asociere prevede angajamentul de a implementa principiile transparenței, schimbului de informații și de a facilita colectarea veniturilor fiscale, precum și elaborarea măsurilor pentru implementarea efectivă a acestora. În acest context, vom



participa activ în procesul de înaintare a propunerilor de modificare a legislației și vom pune accent pe procedurile de restituire a TVA, care sunt subiectul alinierii la prevederile legislației comunitare. Mai multe informații la acest aspect sunt prezentate în anexa nr.1.

Astfel, se propun spre implementare următoarele activități specifice:

- Îmbunătățirea cooperării bilaterale în vederea dezvoltării transparenței și schimbului de informații între autoritățile fiscale, în conformitate cu prevederile Convenției OCDE privind asistența administrativă reciprocă în domeniul fiscal;
- Înaintarea propunerilor de modificare a legislației în vederea armonizării legislației la capitolul TVA și neadmiterii cazurilor de întârziere a restituirii TVA.

4.2. Extinderea cîștilor de cooperare internațională

Rolul cooperării internaționale în procesul de modernizare a administrației fiscale este indiscutabil. De-a lungul anilor, am stabilit o rețea substanțială de relații internaționale și, astfel, beneficiem de suport și schimb de experiență cu diferite țări.

Astfel, se propun spre implementare următoarele activități specifice:

- Analiza posibilităților pentru extinderea domeniului de aplicare a asistenței furnizate de partenerii de dezvoltare;
- Încheierea acordurilor cu statele membre ale UE privind schimbul de informații.

5. Modernizarea tehnologiilor informaționale

Sistemul informațional utilizat momentan este creat dintr-un număr mare de componente eterogene și parțial independente, fiind elaborate și dezvoltate într-o manieră „izolat” în diferite etape de timp și ținând cont doar de necesitățile de moment, și, prin urmare, în mare măsură neintegrate. Astfel, pentru atingerea performanțelor este necesar ca sistemul informațional să corespundă standardelor internaționale, iar implementarea unui sistem informațional integrat este o prioritate vitală în vederea oferirii serviciilor calitative contribuabililor, optimizării proceselor interne și reducerea costurilor de administrare fiscală.

Obiective generale:

- 5.1.** Modernizarea infrastructurii tehnice și adaptarea acesteia la noua structură organizatorică;
- 5.2.** Implementarea sistemului informațional integrat.

5.1. Modernizarea infrastructurii tehnice și adaptarea acesteia la noua structură organizatorică

Sistemul informațional actual este învechit și necesită să fie înnoit avînd în vedere cerințele unui sistem integrat ajustat la standardele internaționale. De asemenea, infrastructura tehnică urmează să fie suficient de omogenă și standardizată pentru a asigura evitarea costurilor excesive de întreținere. Topografia și arhitectura infrastructurii tehnice trebuie să ofere măsuri eficiente de securitate, în special în partea ce privește separarea traficului extern de la componentele interne ale sistemului, în același timp asigurînd eficiența și capacitatea necesară comunicațiilor de date.

Astfel, se propun spre implementare următoarele activități specifice:

- Armonizarea capacității infrastructurii tehnice cu arhitectura preconizată pentru noul Sistem Informațional Integrat;



- *Alinierea capacității infrastructurii tehnice la necesitățile structurii organizatorice noi.*

5.2. Implementarea sistemului informațional integrat

Sistemul nostru informațional actual are o funcționalitate limitată. Rezultatele activității unei autorități fiscale moderne în procesul de prelucrare a datelor fiscale obținute direct de la contribuabili, cât și a celor obținute din surse indirecte, depinde de disponibilitatea tehnologiilor informaționale. Implementarea și funcționarea a sistemului informațional integrat va oferi următoarele beneficii majore:

- servicii calitative pentru contribuabili prin îmbunătățirea proceselor de administrare fiscală, fapt ce va permite ridicarea nivelului de cunoaștere și de respectare a legislației fiscale;
- servicii calitative pentru contribuabili prin facilitarea comunicării electronice: depunerea electronică a declarațiilor și a datelor de seamă fiscale, accesul la conturile individuale, alte servicii;
- eficiența colectării impozitelor prin asigurarea identificării și colectării arrieratelor. Angajații SFS vor dispune de instrumente adecvate proceselor de lucru, care le vor facilita exercitarea funcțiilor.

Astfel, se propun spre implementare următoarele activități specifice:

- *Elaborarea cerințelor pentru implementarea sistemului informațional integrat;*
- *Implementarea sistemului informațional integrat.*

Procesul de implementare a Strategiei va fi executat prin realizarea în paralel a obiectivelor, iar pentru fiecare obiectiv au fost identificați și stabiliți indicatorii de rezultat și termenele de implementare, fiind totalizate în tabelul din anexa nr.2.

Capitolul IV. Estimarea impactului și costurile estimative de implementare a Strategiei

Impactul implementării prezentei Strategii se va resimți în perioadele direct următoare. Astfel, va fi vizibil eficiența sporită a activității administrației fiscale și majorarea veniturilor la buget, asigurat prin unificare, excluderea activităților improprii și reorganizarea instituțională cu accent pe specializarea pe domenii funcționale. Totodată, vor fi diminuate prejudiciile aduse bugetului de fraudele fiscale, prin depistarea și combaterea schemelor de evaziune fiscală.

În cadrul instituției va fi asigurat executarea corectă și deplină a tuturor atribuțiilor funcționale prin divizarea optimă a obligațiilor și responsabilităților din cadrul organului fiscal, iar modul în care sunt stabilite responsabilitățile și ulterior efectuat raportarea asigură că strategiile și directivele, adoptate de organele ierarhic superioare, sunt clar înțelese și ulterior realizate de către entitățile responsabile.

Prin implementarea sistemului informațional integrat va fi asigurat minimizarea costurilor de administrare fiscală și sporirea calității serviciilor prestate contribuabililor. Totodată, va fi diminuat impactul negativ al fenomenului de creștere a fluctuației de personal prin îmbunătățirea și automatizarea proceselor operaționale. De asemenea, automatizarea proceselor va permite redirecționarea resurselor de pe procese auxiliare pe procesele operaționale, îmbunătățind capacitățile de administrare fiscală.

Astfel, realizarea obiectivelor generale stabilite în Strategie va contribui la:

- majorarea veniturilor la buget;
- sporirea eficienței activității administrației fiscale;
- diminuarea costurilor de administrare fiscală ;



- sporirea calității serviciilor prestate contribuabililor;
- sporirea nivelului de încredere a contribuabililor;
- sporirea nivelului de conformare voluntară a contribuabililor;
- reducerea decalajului fiscal.

De menționat este faptul că implementarea reformei va fi practic imposibil, fără de majorarea gradului de salarizare a angajaților SFS. Astfel, se propune, majorarea treptată a salariilor, care în anul 2020 va atinge creșterea de 150%.

Costurile estimative necesare pentru finanțarea celor mai considerabile cheltuieli aferente implementării Strategiei sunt prezentate în tabelul din anexa nr.3.

Pentru realizarea cu succes a reformelor deja inițiate și a activităților planificate, dar și, în special, pentru asigurarea unei continuități logice a acestor reforme și pentru asigurarea unei dezvoltări durabile, pe parcursul perioadei de implementare a prezentei Strategii vor fi examinate minuțios eventualele oportunități de finanțare alternative. Astfel, costurile implementării vor fi acoperite din:

- bugetul de stat, în limita alocațiilor prevăzute în legea anuală a bugetului;
- fonduri și împrumuturi generate din proiectele de asistență tehnică din partea organizațiilor internaționale.

Capitolul V. Monitorizarea, evaluarea și raportarea

În procesul de implementare a prezentei Strategii se va efectua monitorizarea continuă a realizării obiectivelor și a rezultatelor obținute. Implementarea obiectivelor prezentei Strategii va fi asigurată prin elaborarea și implementarea Planurilor anuale de activitate ale SFS, ținând cont de termenele de realizare a obiectivelor și indicatorii de rezultat stabiliți în anexa nr.2.

Pentru implementarea cu succes a Strategiei va fi creat Consiliul de supraveghere, care va fi responsabil de evaluarea și monitorizarea implementării Strategiei, precum și de elaborarea și prezentarea Ministerului Finanțelor a rapoartelor anuale de monitorizare a implementării Strategiei, care vor include atât realizările, cât și ecurile referitoare la implementarea obiectivelor strategice.

Rolul principal de gestiune a implementării Strategiei îi va aparține șefului SFS, care de asemenea va prezida Consiliului. În componența Consiliului vor activa șefii adjuncți ai IFPS și șefii subdiviziunii structurale ale IFPS.

Evaluarea finală a Strategiei va fi realizată în anul 2020. Scopul acestei evaluări constă în stabilirea gradului de realizare a obiectivelor, a impactului obținut și a schimbărilor care s-au produs. Pentru a estima rezultatele implementării obiectivelor generale se vor stabili următoarele criterii de performanță:

- performanță înaltă* – implementarea a peste 90% din criteriile de performanță stabilite;
- performanță medie* – implementarea a 60-90% din criteriile de performanță stabilite;
- performanță joasă* – implementarea a 0-60% din criteriile de performanță stabilite.

Raportul final de monitorizare va fi prezentat Ministerului Finanțelor nu mai târziu de 1 aprilie 2021.



Capitolul VI. Riscuri în procesul de implementare a Strategiei

Au fost identificate următoarele riscuri ce pot influența implementarea Strategiei:

1. fluctuație de personal în creștere și motivarea insuficientă a angajaților;
2. instabilitate politică și imixtiunea în activitatea noastră;
3. capacități slabe de implementare la nivelul organelor teritoriale și a aparatului central;
4. rezistența instituțională față de schimbările propuse în Strategie;
5. insuficiența resurselor financiare pentru a acoperi cheltuielile asociate cu implementarea Strategiei;
6. capacități reduse de gestionare și monitorizare a implementării obiectivelor strategice.

Astfel, se propun unele măsuri de minimizare și/sau diminuare a riscurilor:

- identificarea unor eventuale oportunități de finanțare alternative, pentru a acoperi cheltuielile asociate cu implementarea acțiunilor Strategiei;
- implementarea unei politici eficiente de management al resurselor umane, în vederea reducerii fenomenului de fluctuație a personalului;
- implementarea unei strategii eficiente de comunicare, care va contribui la diminuarea rezistenței instituționale față de schimbările strategice;
- consolidarea sistemului de management al performanțelor și al riscurilor, precum și crearea unei structuri de coordonare a schimbărilor din cadrul SFS care va contribui la majorarea capacității de gestionare și monitorizare a implementării obiectivelor strategice.

Noi vom întreprinde toate măsurile necesare pentru a reduce aceste riscuri, dar și pentru a evita emergența unor riscuri imprevizibile.



Anexa nr.1 la Strategia de dezvoltare a SFS pentru anii 2016–2020

Titlul IV, CAPITOLUL 8 „FISCALITATE” din Acordul de Asociere

ARTICOLUL 52

Partile cooperează pentru a consolida buna guvernare în domeniul fiscal, în vederea îmbunătățirii în continuare a relațiilor economice, a comerțului, a investițiilor și a concurenței loiale.

ARTICOLUL 53

În ceea ce privește articolul 52 din prezentul acord, partile recunosc și se angajează să pună în aplicare principiile bunei guvernări în domeniul fiscal, și anume, principiul transparenței, al schimbului de informații și al concurenței loiale în domeniul fiscal, la care au aderat statele membre la nivelul UE. În acest sens, fiecare parte aduce atingere competențelor UE și ale statelor membre, partile îmbunătățesc cooperarea internațională în domeniul fiscal, facilitează colectarea veniturilor fiscale legale și elaborează măsuri în vederea punerii în aplicare eficace a principiilor menționate anterior.

ARTICOLUL 54

Partile își dezvoltă și își consolidează cooperarea care urmărește îmbunătățirea și dezvoltarea regimului fiscal și a administrației fiscale din Republica Moldova, inclusiv consolidarea capacității de colectare și control, cu un accent deosebit pe procedurile de rambursare a taxei pe valoarea adăugată (TVA), pentru a evita acumularea arrierelor, pentru a asigura colectarea eficace a impozitelor și pentru a consolida combaterea fraudei fiscale și a evaziunii fiscale. Partile depun eforturi pentru a consolida cooperarea și schimburile de experiență în combaterea fraudei fiscale, în special a fraudei de tip carusel.

ARTICOLUL 55

Partile își dezvoltă cooperarea și își armonizează politicile în ceea ce privește contracararea și combaterea fraudei și a contrabandei cu produse supuse accizelor. Cooperarea include, printre altele, apropierea ratelor accizelor la produse din tutun, în măsura posibilului, ținând seama de constrângerile contextului regional, inclusiv printr-un dialog la nivel regional și în conformitate cu Convenția-cadru pentru controlul tutunului a Organizației Mondiale a Sănătății din 2003 (CCCT a OMS). În acest scop, partile depun eforturi să își consolideze cooperarea în context regional.

ARTICOLUL 56

Va avea loc un dialog periodic cu privire la aspectele reglementate de prezentul capitol.

ARTICOLUL 57

Republica Moldova realizează apropierea legislației sale naționale de actele normative ale UE și de instrumentele internaționale menționate în anexa VI la prezentul acord, în conformitate cu dispozițiile din anexa respectivă.



Anexa nr.2 la Strategia de dezvoltare a SFS pentru anii 2016–2020

Activitățile specifice, termenul de executare, indicatorii de rezultat și beneficiile scontate aferente implementării obiectivelor strategice

Obiective generale	Activități specifice	Termen de executare	Indicatorii de rezultat	Rezultate scontate
1	2	3	4	5
I. Consolidarea managementului schimbării				
1.1. Implementarea abordării moderne ale managementului schimbării și managementului proiectelor	Desfășurarea unor serii de seminare/ateliere de lucru privind abordările moderne ale managementului schimbării, cu accent pe aspecte practice	2016-2018	Seminare și ateliere organizate și desfășurate anual; Sistemul de management al calității implementat;	Este asigurată implementarea obiectivelor strategice prin dezvoltarea culturii și a capacităților de management al schimbării; Dezvoltarea unui sistem de management al calității eficient; Calitatea activităților desfășurate și a serviciilor prestate sporite; Capacitățile de management al proiectelor dezvoltate prin cursuri de instruire în domeniul managementului proiectelor; analizei de business, inclusiv managementului proceselor de business și managementului schimbărilor; Dezvoltarea abilităților de prezentare și de comunicare; Promovarea corect și eficient a imaginii instituției și a politicilor de administrare ale acesteia; Fructificarea potențialului de leadership al angajaților; crearea unei echipe de lideri care să gestioneze eficient activitatea;
	Implementarea sistemului de management al calității	2019-2020	Cursuri de „management de proiect” și „lucru în proiect” pentru angajații implicați în implementarea reformei organizate și desfășurate	
	Desfășurarea cursurilor „management de proiect” și „lucru în proiect” pentru angajații implicați în implementarea reformei	2016-2018	Cursuri de dezvoltarea capacităților de „vanzare a mesajelor” și a abilităților de prezentare organizate și desfășurate	
	Dezvoltarea capacităților de „vanzare a mesajelor” și a abilităților de prezentare	2017-2018	Program de specializare pentru viitorii lideri elaborat și aprobat; Program implementat la nivel de cel puțin de 85%	
1.2. Crearea unui program de dezvoltare a viitorilor lideri	Dezvoltarea și implementarea unui program complex de seminare, ateliere de lucru specializate pentru viitorii lideri	2017-2018	Program de specializare pentru viitorii lideri elaborat și aprobat; Program implementat la nivel de cel puțin de 85%	
	Desfășurarea cursurilor de aprofundare a cunoștințelor de limbă engleză	2016-2020	Cursuri de limbă engleză desfășurate anual	
II. Implementarea reformei instituționale				
2.1. Instituirea unei structuri organizatorice moderne cu un sistem de management financiar și control performant	Reorganizarea SFS cu scopul unificării și implementării unei structuri organizaționale bazate pe funcții	2016-2020	Concept de reorganizare elaborat; Proiectul de lege elaborat, avizat de autorități și aprobat de Parlament;	Sporirea eficienței activității administrației fiscale și majorarea veniturilor la buget, prin unificarea SFS, excluderea activităților improprii și reorganizarea instituțională și implementarea structurii organizaționale bazate pe funcții; Diminuarea prejudiciilor aduse bugetului de fraudele fiscale, prin depistarea și combaterea schemelor de evaziune fiscală; Executarea corectă și deplină a tuturor atribuțiilor funcționale prin divizarea optimă a obligațiilor și responsabilităților din cadrul organului fiscal; Respectarea Standardelor Naționale de Audit Intern, precum și implementarea bunelor practici în domeniul auditului intern; Îmbunătățirea componentelor sistemului de management financiar și control prin identificarea riscurilor critice, cât și asigurarea gestionării acestora prin implementarea unor activități de control corespunzătoare; Sistem adecvat de management al performanțelor este implementat, bazat pe indicatori fiabili, de rezultatul obținut și nu pe efortul depus în vederea majorării performanțelor instituției; Asigurarea cu echipament tehnic și condiții de muncă corespunzătoare domeniului de activitate.
	Majorarea eficienței SFS prin atribuirea calității de organ de constatare a infracțiunii și excluderea activităților improprii	2016-2018	Plan de reorganizare, inclusiv structura organizatorică, elaborat și aprobat; Structuri, funcții și procese noi create și aliniate la obiectivele strategice ale SFS, precum și la cele mai bune practici în domeniu;	
	Crearea condițiilor adecvate pentru funcționarea structurii unificate a SFS, prin înzestrarea cu sediu destinat aparatului central, Direcției generale administrarea marilor contribuabili, subdiviziunilor centralizate de control, urmărirea plătitorilor, administrare fiscală în Î.S., „Fiscservinform”	2016-2020	Sediu unic pentru structura unificată a SFS creat; Planuri de implementare a recomandărilor misiunilor de audit elaborate, realizate la un nivel nu mai mic de 90%;	
	Sporirea nivelului de calitate ale serviciilor de audit intern	2016-2020	Sistem de indicatori de performanță pentru SFS identificat;	
	Consolidarea sistemului de management al performanțelor și al riscurilor	2016-2018	Registrul riscurilor la nivel de SFS elaborat și aprobat anual.	



Obiective generale	Activități specifice	Termen de executare	Indicatorii de rezultat	Rezultate scontate
1	2	3	4	5
2.2. Îmbunătățirea managementului resurselor umane	Elaborarea și implementarea unei politici de management al resurselor umane	2016-2020	Politică de management a resurselor umane elaborată și implementată ; Strategie de instruire a funcționarilor SFS elaborată și implementată ; Planuri anuale de instruire a funcționarilor în baza obiectivelor strategiei de instruire elaborate și implementate la nivel de 90%; Platformă e-learning funcțională și disponibilă pentru toate structurile SFS; Set de cursuri de bază înregistrate și disponibile online pentru angajații SFS.	Creșterea productivității și eficienței muncii prin implementarea politicii de management al resurselor umane; Îmbunătățirea și dezvoltarea procesului de instruire prin implementarea cursurilor de instruire la distanță pentru funcționarii SFS; Creșterea eficienței, a calității serviciilor prestate contribuabililor prin asigurarea unui proces modern de pregătire și dezvoltare profesională a angajaților; Sporirea nivelului profesionalismului și a comportamentului etic al personalului; Majorarea satisfacției contribuabililor față de serviciile prestate.
	Elaborarea și implementarea strategiei de instruire pentru angajații SFS	2016-2020		
	Implementarea unui sistem de instruire la distanță pentru angajații SFS	2017-2020		
2.3. Consolidarea integrității instituționale prin prevenirea și combaterea fenomenului de fraudă și corupție	Eficientizarea acțiunilor de prevenire a fraudei și combaterii corupției prin elaborarea și implementarea planurilor de prevenire și combaterea fenomenului de corupție în rândul funcționarilor fiscali	2016-2020	Planuri de prevenire și combatere a fenomenului de corupție în rândul funcționarilor fiscali elaborate și implementate; Rapoarte de implementare perfectate și prezentate conducerii anuale Actualizarea periodică a setului de acte normative relevante din domeniul necesar pentru informarea și utilizarea în activitate de către angajații SFS și prezentarea acestuia, contra semnăturii, tuturor angajaților Seminare privind fraudă, corupția și răspunderea pentru comiterea organizate și desfășurate pentru angajații SFS	Prevenirea cazurilor de corupere a funcționarilor fiscali urmând desfășurarea campaniilor de informare; Neadmiterea cazurilor de conflicte de interese în cadrul SFS; Prevenirea cazurilor de corupție în procesul de recrutare, selectare, angajare și promovarea personalului în funcții publice; Creșterea responsabilității civice a angajaților SFS; Crearea unui nivel ridicat de toleranță la corupție în cadrul Serviciului Fiscal de Stat;
	Diseminarea obligatorie a actelor normative relevante din domeniul prevenirii și combaterii corupției în rândurile angajaților	2016-2020		
	Dezvoltarea componentei anticorupție în cadrul instruirilor continue a funcționarilor fiscali și creșterea gradului de informare a acestora cu privire la impactul fenomenului de corupție	2016-2020		
III. Implementarea reformei operaționale				
3.1. Creșterea calității serviciilor fiscale pentru asigurarea eficientizării administrației fiscale	Descrierea și revizuirea continuă a proceselor din cadrul SFS, inclusiv a celor corelate cu contribuabilii	2016-2020	Catalogul proceselor descris; Catalog de procese actualizat și îmbunătățit anual; Majorarea până la 70% a ponderii serviciilor electronice în total servicii prestate contribuabililor; Cont unic de achitare a obligațiilor fiscale implementat; Majorarea ponderii contribuabililor ce utilizează servicii fiscale online din numărul total de contribuabili cu 2% anual; Strategia de comunicare revizuită și aprobată ; Planuri de comunicare anuale elaborate, aprobate și implementate;	Documentarea proceselor de business care se realizează în procesul de administrare fiscală în cadrul SFS; Majorarea eficienței operaționale prin identificarea și excluderea/îmbunătățirea proceselor ineficiente de administrare fiscală ; Reducerea costurilor de administrare fiscală prin implementarea unor procese și proceduri automatizate; Reducerea riscului de corupere în rândul funcționarilor fiscali prin minimizarea necesității contactului direct al contribuabililor cu angajații SFS; Reducerea costurilor și timpului necesar contribuabililor pentru conformarea la plata obligațiilor fiscale; Simplificarea procesului de achitare a obligațiilor fiscale; Creșterea satisfacției contribuabililor față de serviciile prestate de SFS;
	Îmbunătățirea și extinderea domeniului de aplicare a serviciilor electronice prestate contribuabililor, inclusiv serviciilor e-declarare, e-plăți, etc.	2016-2020		
	Implementarea Strategiei de deservire a contribuabililor	2016-2018		
	Optimizarea procesului de achitare a impozitelor și taxelor, inclusiv prin implementarea contului unic de achitare	2017		
	Îmbunătățirea domeniului de aplicare și a calității informațiilor disponibile pe pagina oficială a SFS	2017-2019		



Obiective generale	Activități specifice	Termen de executare	Indicatorii de rezultat	Rezultate scontate
1	2	3	4	5
	Consolidarea capacităților de comunicare prin revizuirea și implementarea Strategiei de comunicare	2016-2018	Studiu privind structura portalului destinat contribuabililor și a calității informațiilor disponibile în cadrul acestuia realizat; Plan de reformare a paginii web elaborat, aprobat și implementat; Planul de acțiuni aferent Strategiei de deservire a contribuabililor implementat	Creșterea nivelului de conformare voluntară a contribuabililor; Îmbunătățirea procesului de comunicare cu contribuabililor prin actualizarea și elaborarea de ghiduri, materiale informative, comunicate de presă, pliante, campanii de informare, ș.a.; Majorarea gradului de satisfacție a contribuabililor față de serviciile prestate de către SFS urmare a implementării Strategiei de deservire a contribuabililor;
3.2.Consolidarea managementului de conformare fiscal	Identificarea și reducerea decalajului fiscal	2016-2020	Metodologie de determinare a decalajului fiscal elaborat și aprobat ;	Crearea unei metode eficiente de determinare a decalajului fiscal; Ridicarea nivelului de conformare voluntară a contribuabililor; Majorarea impozitelor încasate urmare a reducerii decalajului fiscal și implementării unor pachete eficiente de conformare voluntară ; Îmbunătățirea capacităților de analiză și identificare a riscurilor de evaziune fiscală și neonorare a obligațiilor față de buget; Reducerea economiei tenebre prin îmbunătățirea modelului de MRC.
	Analiza eficienței măsurilor aplicate și îmbunătățirea managementului riscurilor de conformare	2016-2018	Prezentarea datelor privind decalajul fiscal evaluat prin metodologia aprobată ; Activități de reducere a decalajului fiscal identificate și întreprinse;	
	Elaborarea și implementarea Strategiei de conformare a contribuabililor	2017-2020	Studiu privind eficiența măsurilor aplicate în managementul de conformare fiscal efectuat;	
	Elaborarea și implementarea Strategiei de conformare a persoanelor fizice cu venituri mari	2016-2018	Modelul MRC îmbunătățit; Strategie de conformare elaborată și aprobată ; Programe de conformare elaborate și implementate; Strategia de conformare a persoanelor fizice cu venituri mari elaborată și implementată .	
3.3.Modernizarea controlului fiscal	Elaborarea manualului de control fiscal	2016	Manual de control fiscal elaborat și aprobat, și revizuit la necesitate;	Creșterea eficienței controalelor fiscale asigurat prin îmbunătățirea proceselor de control fiscal; Sporirea rezultatelor controalelor fiscale prin aplicarea metodelor eficiente în diverse domenii; Standardizarea procesului de efectuare a controalelor fiscale.
	Automatizarea proceselor aferente activității de control fiscal	2016-2020	Sistem de automatizare a funcției de control fiscal elaborat și implementat;	
	Implementarea metodologiei de efectuare control fiscal în domeniul comerțului electronic	2017-2020	Metodologia de efectuare a controlului fiscal în domeniul comerțului electronic elaborată și implementată ;	
	Perfecționarea metodologiei de efectuare a controlului fiscal a persoanelor fizice	2017-2020	Metodologia de efectuare a controlului fiscal a persoanelor fizice perfecționată .	
3.4. Dezvoltarea unui sistem eficient de gestionare a restanțelor	Automatizarea procesului de executare silit	2017-2020	Activități de executare silit standardizate;	Îmbunătățirea proceselor și procedurilor de gestionare a restanțelor admise la buget; Diminuarea restanțelor la bugetul public național, urmare a implementării reformei fiscale, prin unificarea atribuțiilor ce țin de recuperarea restanțelor .
	Îmbunătățirea proceselor și procedurilor de gestionare a restanțelor în scopul diminuării acestora la BPN	2017-2020	Procesele și procedurile de gestionare a restanțelor descrise și îmbunătățite.	
IV. Contribuirea la procesul de integrare europeană				
4.1.Realizarea angajamentelor asumate de Republica Moldova prin Asocierii Republica Moldova – Uniunea Europeană, în partea ce ține de administrarea fiscală	Îmbunătățirea cooperării bilaterale în vederea dezvoltării transparenței și schimbului de informații între autoritățile fiscale, în conformitate cu prevederile Convenției OCDE privind asistența administrativă reciprocă în domeniul fiscal	2016	Acorduri cu state membre UE semnate; Propuneri de modificare a legislației în vederea armonizării legislației la capitolul TVA și neadmiterii cazurilor de întârziere a restituirii TVA înaintate; Studiu efectuat, raport prezentat conducerii;	Asigurarea cooperării cu alte țări din UE pentru a spori buna guvernare în domeniul fiscal, în vederea îmbunătățirii continue a relațiilor economice, comerciale, de investiții și concurență fiscală corectă ; Implementarea principiilor transparenței, schimbului de informații care facilitează colectarea veniturilor fiscale; Îmbunătățirea proceselor și procedurilor la capitolul TVA și totodată asigurarea neadmiterii cazurilor de întârziere a restituirii TVA;
	Înaintarea propunerilor de modificare a legislației în vederea armonizării legislației la	2017-2020	propuneri de modificare a legislației înaintate; Acorduri de schimb de informații unilaterale, bilaterale și multilaterale semnate;	



Obiective generale	Activități specifice	Termen de executare	Indicatorii de rezultat	Rezultate scontate
1	2	3	4	5
	capitolul TVA și neadmiterii cazurilor de întârziere a restituiri TVA		Schimb de informații asigurat în baza acordurilor încheiate.	Asigurarea unui dialog la nivel regional și în conformitate cu Convenția-cadru a Organizației Mondiale a Statelor privind controlul tututului.
4.2. Extinderea cilor de cooperare internațional	Încheierea acordurilor cu statele membre ale UE privind schimbul de informații	2016	Acordurilor privind schimbul de informații cu statele membre ale UE elaborate și semnate;	Îmbunătățirea capacității de asimilare a asistenței externe prin dezvoltarea Biroului de management al proiectelor;
	Analiza posibilităților pentru extinderea domeniului de aplicare a asistenței furnizate de partenerii de dezvoltare	2016-2018	Proiect de extindere a colaborării cu AFS elaborat și acceptat.	Gestionarea eficientă a asistenței tehnice furnizate de donatori; Îmbunătățirea proceselor și procedurilor de administrare fiscală.
V. Modernizarea tehnologiilor informaționale				
5.1. Modernizarea infrastructurii tehnice și adaptarea acesteia la noua structură organizatorică	Armonizarea capacității infrastructurii tehnice cu arhitectura preconizată pentru noul sistem informațional integrat	2018-2020	Studiu privind capacitatea infrastructurii tehnice necesare pentru noul sistem informatic efectuat; Plan de implementare (tranziție) la noul sistem informatic elaborat și implementat;	Noua infrastructură tehnică va fi: - adaptată la structura organizatorică, totodată, este suficient de flexibilă pentru a fi adaptată la schimbările, care pot apărea în structura organului fiscal, fără a afecta eficiența de furnizare a datelor; - suficient de omogen și standardizat și nu necesită costurilor excesive de întreținere; - oferă măsuri eficiente de securitate a sistemului informațional.
	Alinierea capacității infrastructurii tehnice la necesitățile structurii organizatorice noi	2017-2020	Infrastructura tehnică aliniată la cerințele pentru implementarea și funcționarea unui sistem informațional integrat.	
5.2. Implementarea sistemului informațional integrat	Elaborarea cerințelor pentru implementarea sistemului informațional integrat	2016	Catalogul de cerințe pentru sistemul informațional integrat elaborat și aprobat	Sistemul informațional integrat achiziționat va asigura:
	Implementarea sistemului informațional integrat	2017-2020	Sistem informațional integrat procurat și implementat	- o gamă completă de funcționalități, în conformitate cu cele mai bune practici internaționale de impozitare și capacitatea de integrare și interacțiune cu alte sisteme; - integrarea pe trei nivele: integrare internă; integrare centralizată cu sisteme informaționale ale altor instituții guvernamentale și integrarea externă cu alte surse publice și comerciale de informații; - suport pentru procesarea electronică a datelor (completare electronică, plăți electronice, chestionare, schimb bilateral de date, etc.); - minimizarea costurilor de administrare fiscală și sporirea calității serviciilor prestate contribuabililor; - diminuarea impactului negativ al fenomenului de creștere a fluctuației de personal prin îmbunătățirea și automatizarea proceselor operaționale.



**Costurile estimative necesare pentru finanțarea celor mai considerabile cheltuieli
afereente implementării Strategiei**

mil. lei

	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Cheltuielile de personal aferente procesului de reorganizare, conform Codului muncii	-	12,0	-	-	-	12,0
Implementarea sistemului informațional integrat (13 mil. dolari SUA)	-	65,0	65,0	65,0	65,0	260,0
Construcția sediului SFS (20 mii m.p. * 700 euro)	3,0	103,0	103,0	103,0	-	312,0
Construcția parcurii aferente sediului SFS (20 mii m.p. * 500 lei)	-	-	-	5,0	5,0	10,0
Cheltuieli aferente dotării tehnico-materiale (1500 locuri de muncă * 5000lei)	-	-	-	3,75	3,75	7,5
Cheltuieli aferente achiziționării soft-ului (1500 locuri de muncă * 4000lei)	-	-	-	3,0	3,0	6,0
Cheltuieli aferente achiziționării mobilierului (1500 locuri de muncă * 2500lei)	-	-	-	1,875	1,875	3,75
Cheltuieli aferente procurării autoturismelor (100 unități * 7500 euro)	-	4,125	4,125	4,125	4,125	16,5
Total	3,0	184,125	172,125	185,75	85,75	627,75
<i>costurile care vor fi suportate din bugetul de stat</i>	3,0	119,125	107,125	114,0	11,0	354,25