

## Exceleța în livrarea Experienței Clienților 2019

**Mădălina Racovițan**  
Partner, Head of People Services



Ne-am întâlnit luna aceasta cu reprezentanți ai companiilor din România pentru a descoperi împreună rezultatele analizei KPMG prin care este evaluată satisfacția consumatorilor în urma experiențelor pe care aceștia le-au avut cu branduri din numeroase sectoare de activitate, ca urmare a studiului lansat în premieră și în România **Exceleța în livrarea Experienței Clienților 2019**.

Am explorat, printre altele, modalitățile prin care companiile care se află în topul preferințelor consumatorilor creează o cultură orientată spre client și cum acest lucru se transpune în toate aspectele activității lor, rezultând în final experiențe extraordinare pentru clienți.

În mod nesurprinzător, am descoperit că un ingredient de bază este oferirea unei experiențe excelente propriilor angajați, iar mulți dintre invitații noștri au subliniat că o condiție de bază pentru a avea clienți mulțumiți este să avem angajați mulțumiți.

Avem nevoie de oameni motivați în organizații pentru a putea oferi clienților experiențe mai bune și, pentru aceasta, este important să avem o strategie de **employee experience** (EX) care să fie direct conectată la cea de **customer experience** (CX). Voi unde sunteți în călătoria pentru îmbunătățirea experiențelor pentru angajații voștri?

Salutări,

*Madalina*

## Sumar

### Dreptul muncii

Timpul de muncă și timpul de odihnă în contextul cumulului de funcții

### Opinii fiscale

Noi obligații declarative aduse de noua structură a declarației 112



### Trenduri în HR

Experiența angajatului stă la baza unei mai bune experiențe pentru clienți

### Noutăți legislative

Sumarul lunii noiembrie 2019

### Meet the consultant

Cristina Mihalache  
Tax Consultant

# Trenduri în HR

## Experiența angajatului stă la baza unei mai bune experiențe pentru clienți

### Mădălina Racovițan

Partner,  
Head of People Services



### Claudia Stan

Senior Manager,  
Taxation Services



Se vorbește mult zilele acestea despre efortul pe care trebuie să îl depunem pentru a crea experiențe mai bune pentru clienți.

Condiția de bază pentru a avea clienți mulțumiți este să avem angajați mulțumiți. Avem nevoie de oameni motivați în organizații pentru a putea oferi clienților experiențe mai bune și, pentru aceasta, este important să avem o strategie de employee experience (EX) care să fie direct conectată la cea de customer experience (CX).

Studiile arată ca o strategie bine gândită de employee experience are un impact direct în business – pentru că va conduce la un nivel mai ridicat de implicare, entuziasm și loialitate față de brandul de angajator. Toate acestea au impact direct asupra satisfacției clienților și, prin urmare, și asupra rezultatelor de business.

### Cei șase piloni ai experienței angajaților

În mod practic, un proiect din sfera EX începe cu o etapă de înțelegere a experienței actuale a angajatului, etapă ce urmărește analiza modului în care un angajat interacționează cu organizația, deseori de când intră prima dată în contact cu ea, până la momentul încetării colaborării. Această analiză se face urmărind perspectiva angajatului, care este văzut ca un individ, cu un nume și o serie de trăsături, comportamente, aspirații și motivații care îl diferențiază de alții.

Analizând diferitele etape și puncte de interacțiune ale angajatului cu organizația, din perspectiva unor tipologii de angajați (personas), identificăm apoi zonele care necesită îmbunătățire, întrucât pot reprezenta oportunități de a influența semnificativ satisfacția angajaților.

3x

Creșterea profitului  
(Gartner, 2018)

-18%

Reducere în fluctuația  
angajaților (Forbes, 2017)

50%

Mai puține zile de absențe  
(Forrester, 2015)



3x

Creșterea veniturilor  
(Harvard, 2018)

62%

Mai puține accidente  
(Engage for Success, 2018)

-8%

Reducerea costurilor HR  
(Josh Bersin, 2018)



# Customer Experience Excellence



Metodologia KPMG de consolidare a experienței oferite angajaților urmărește șase piloni ce stau la baza oricărei experiențe

## Integritate



- Aici pot să fiu eu însumi/însămi
- Am încredere în lideri, în colegi și în organizație
- Organizația are un scop mai înalt decât acela de a crea profit

## Rezoluție



- Organizația poate schimba o experiență proastă într-una excelentă
- Problemele îmi sunt ascultate și rezolvate
- Sunt susținut(ă) să învăț din greșeli

## Așteptări



- Știu la ce să mă aștept, iar aceste așteptări îmi sunt satisfăcute
- Există transparență cu privire la așteptările organizației de la mine
- Există feedback continuu

## Timp și Efort



- Există procese simple, unde efortul și timpul necesar sunt minimizezate
- Liderii îmi respectă timpul personal
- Timpul și extra-efortul îmi sunt recunoscute și recompensate

## Personalizare



- Organizația îmi acordă atenție individualizată
- Aici mă pot dezvolta ca individ – cea mai bună versiune a mea
- Aici contribuția mea personală este apreciată

## Empatie



- Liderilor le pasă de mine
- Pot stabili o conexiune cu colegii mei, mă pot integra cu ușurință
- Probleme sunt rezolvate cu sensibilitate și inteligență emoțională

**Employee experience** este un subiect extrem de generos și de actual, care reprezintă o preocupare în creștere atât global dar și pe piața din România. Încurajăm și noi organizațiile preocupate de retenția angajaților dar și de oferirea de experiențe mai bune clienților să păstreze agenda de EX foarte aproape de

strategia de CX, întrucât angajații sunt vitali pentru îmbunătățirea experienței clienților; ei sunt cei care reprezintă brandul unei organizații, iar aceeași atenție concentrată acordată îmbunătățirii experienței clienților trebuie oferită și angajaților noștri.

# Dreptul Muncii

## Timpul de muncă și timpul de odihnă în contextul cumulului de funcții



Irina Stănică

Manager  
KPMG Legal - Toncescu și Asociații SPRL

Potrivit dispozițiilor legale din materia dreptului muncii, orice salariat are dreptul de a munci la același angajator ori la angajatori diferiți, în baza unor contracte individuale de muncă, beneficiind, bineînțeles, de toate drepturile care decurg din aceste contracte (e.g. salariu lunar, concediu de odihnă, vechime în muncă etc.).

Cu toate acestea, cumulul de funcții astfel cum este reglementat de Codul Muncii nu este lipsit de contradicții.

Astfel, o discuție care se pune în legătură cu cumulul de funcții este legată de timpul de muncă și de odihnă zilnic și săptămânal al unui salariat. Această problemă apare îndeosebi în situația în care cumulul de funcții are loc în cadrul aceluiași angajator.

Considerăm că această problemă a apărut pe fondul reglementării legale insuficiente a cumulului de funcții, Codul Muncii reglementând numai existența acestui drept, iar nu și condițiile în care acest drept poate fi exercitat prin raportare la alte dispoziții legale (de ex. impunerea unei limite numerice a contractelor individuale de muncă pe care un salariat le poate deține în același timp, astfel încât exercitarea acestui drept de către salariați să nu determine, în același timp, nerespectarea altor dispoziții legale). Din maniera în care cumulul de funcții este reglementat de Codul Muncii, rezultă că dispozițiile acestuia se interpretează prin raportare la contract, iar nu prin raportare la salariat. Totuși, deținerea unui număr excesiv de contracte individuale de muncă ar exista numai la nivel teoretic, întrucât, în practică, numărul de contracte trebuie să fie rezonabil și posibil.

Revenind la discuția privind timpul de muncă și de odihnă, astfel cum este reglementat în Codul Muncii, apreciem că atât timp cât legea prevede dreptul unei persoane de a cumula mai multe funcții, se poate deduce că rămâne în sarcina salariatului gestionarea aspectelor ce țin de modul în care acesta urmează să își onoreze atribuțiile de serviciu ce derivă din fiecare contract încheiat. În acest caz fiecărui angajator îi revine doar sarcina de a acorda salariatului drepturile ce țin de timpul de muncă și timpul de odihnă prin raportare strict la contractul pe care îl are încheiat cu salariatul.

Nici legislația la nivel european nu oferă răspunsuri exhaustive în ceea ce privește cumulul de funcții pe care un salariat îl poate realiza.

Cu toate acestea, Comisia Europeană a statuat că, având în vedere scopul Directivei 2003/88/EC a Parlamentului și a Consiliului privind anumite aspecte ale organizării timpului de lucru ("Directiva 2003/88/CE") este acela de a îmbunătăți securitatea și sănătatea salariaților la locul de muncă, limitele timpului zilnic și săptămânal de lucru, precum și timpul de repaus zilnic și săptămânal ar trebui, pe cât posibil, aplicat prin raportare la salariat, iar nu la contract (așa cum se întâmplă în cazul legislației noastre interne).

În spiritul acestei interpretări ar rezulta că, în mod implicit, s-ar impune o limită cu privire la numărul de contracte pe care un salariat l-ar putea cumula.

Având în vedere că legislația internă este neclară sub acest aspect (i.e. numărul maxim de contracte individuale de muncă pe care un salariat l-ar putea cumula), aplicarea acestor recomandări ar fi de natură a prejudicia dreptul salariaților cărora legea le recunoaște dreptul de a cumula funcții (în baza unor contracte diferite) fără impunerea unei limite numerice.

În plus, în stadiul actual al legislației nici nu s-ar putea verifica numărul de contracte individuale de muncă pe care un salariat le-ar avea în același timp (și aici ne referim la cazurile în care cumulul de funcții se face la angajatori diferiți), întrucât legea nu obligă în niciun fel angajatorii să verifice acest aspect, iar pe de altă parte dreptul cumulului de funcții este un drept pe deplin recunoscut fiecărui individ în parte.

În ceea ce privește practica unor state membre ale Uniunii Europene cu privire la cumulul de funcții, am observat că aceasta este diferită. Astfel, la nivelul Franței, Bulgariei și Italiei cumulul de funcții se face prin raportare la salariat, iar nu la contract, aspect care este, bineînțeles, protectiv pentru salariat. În Belgia, Suedia și Finlanda în cazul în care există un cumul de funcții la același angajator raportarea se face luându-se în considerare salariatul, însă în cazul în care cumulul se realizează la angajatori diferiți raportarea se va face luându-se în considerare contractul.

În concluzie, dreptul salariaților de a cumula mai multe funcții vine ca o garanție a dreptului constituțional al libertății muncii, însă nu este mai puțin adevărat că numărul contractelor în vigoare trebuie să fie rezonabil și posibil.



## Noutăți Legislative

### Sumarul lunii noiembrie

În **Monitorul Oficial nr. 881 din data de 1 noiembrie 2019** a fost publicată Hotărârea de Guvern nr. 773/2019 pentru aprobarea Normelor metodologice privind monitorizarea datoriilor nerambursate la scadență ale contribuabililor, persoane juridice, în vederea diminuării blocajului financiar și a pierderilor din economie.

În **Monitorul Oficial nr. 897 din data de 6 noiembrie 2019** a fost publicat OPANAF nr. 2862/2019 pentru aprobarea Procedurii privind stabilirea din oficiu a impozitului anual pe veniturile persoanelor fizice, precum și a modelului și conținutului unor formulare.

În **Monitorul Oficial nr. 945 din data de 26 noiembrie 2019** au fost publicate Legea nr. 227 privind aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 15/2019 pentru prorogarea unor termene și Decretul nr. 864 pentru promulgarea Legii privind aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 15/2019 pentru prorogarea unor termene. Modificarea avută în vedere de Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 15/2019 vizează prelungirea termenului de depunere a Declarației unice privind impozitul pe venit și contribuțiile sociale datorate de persoanele fizice și a formularului 230 până la data de 31 iulie 2019.

În **Monitorul Oficial nr. 945 din data de 26 noiembrie 2019** a fost publicat și Ordinul nr. 3.008 al președintelui Agenției Naționale de Administrare Fiscală pentru modificarea și completarea Ordinului președintelui Agenției Naționale de Administrare Fiscală nr. 2.654/2015 privind aprobarea procedurii de eliberare a certificatului de atestare fiscală, a certificatului de obligații bugetare, precum și a modelului și conținutului acestora.

În **Monitorul Oficial nr. 955 din 28 noiembrie 2019** a fost publicat Ordinul nr. 728 al președintelui Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă pentru aprobarea Procedurii de anulare a obligațiilor de plată accesorii, în conformitate cu prevederile cap. II – Anularea unor obligații accesorii din Ordonanța Guvernului nr. 6/2019 privind instituirea unor facilități fiscale. Actul normativ descrie procedura ce trebuie respectată de către acei contribuabili care au datorii la unitățile teritoriale subordonate ANOFM și care solicită anularea obligațiilor fiscale accesorii.

În **Monitorul Oficial nr. 965 din data de 29 noiembrie 2019** a fost publicată Ordonanța de urgență nr. 71 cu privire la rectificarea bugetului de stat pe anul 2019. La aceeași dată a fost publicată și Ordonanța de urgență nr. 72 pentru rectificarea bugetului asigurărilor sociale de stat pe anul 2019 în Monitorul Oficial nr. 966.



## Noi obligații declarative aduse de noua structură a declarației 112

### Luminița Fâșie

Manager – Taxation Services



5 Noiembrie vine cu o nouă surpriză pe site-ul ANAF și anume cu noua aplicație informatică pentru completarea și verificarea declarației 112, privind obligațiile de plată a contribuțiilor sociale, impozitului pe venit și evidența nominală a persoanelor asigurate. Angajatorii au modalitatea practică de a pune în aplicare facilitățile fiscale aplicabile domeniului construcțiilor, așa cum au fost ele ajustate prin OUG 43/2019. În plus, prin noul program pentru întocmirea și validarea D112, devin aplicabile și celelalte prevederi privind modalitatea de declarare de către angajatori a contribuțiilor sociale și a impozitului pe venit incluse prin Ordinul 3063/2019.

Cel mai așteptat subiect, declararea veniturilor, contribuțiilor și impozitului realizate de către persoanele fizice în cadrul companiilor din domeniul construcțiilor a prins acum o formă concretă. Deși modificări majore au intrat în vigoare încă din data de 22 iulie 2019, angajatorii s-au aflat în imposibilitatea de a declara contribuțiile și impozitul calculate conform prevederilor OUG 43/2019, atât pentru luna iulie, luna în care s-au aplicat două sisteme de impunere a veniturilor, cât și pentru lunile august și septembrie.

Reamintim că, încă de la începutul anului 2019, pentru stimularea mediului de afaceri din domeniul construcțiilor, au fost implementate următoarele facilități fiscale: reducerea contribuției angajaților la fondul de pensii de la 25% la 21,25%, scutirea de la plata contribuției la asigurările sociale de sănătate a angajaților și scutirea angajaților de la plata impozitului pe venit. Conform OUG 114/2018, și contribuția asiguratorie de muncă trebuia redusă de la 2.25% la 0.3375%, reducere aplicabilă doar în cazul în care statul aprobă schema de ajutor propusă în ordin.

Pentru a putea beneficia de aceste facilități fiscale, angajatorii trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- Activitatea desfășurată să fie una din lista codurilor CAEN menționate în OUG 114/2018, și ulterior completată prin OUG 43/2019;
- Cifra de afaceri rezultată din activitățile menționate mai sus să fie de minim 80% din totalul cifrei de afaceri.

### Cristina Mihalache

Consultant – Taxation Services



La nivelul angajaților, condițiile de acordare a facilităților fiscale erau ca veniturile realizate lunar să fie cuprinse între 3000 lei și 30 000 lei, ulterior prin OUG 43/2019, această condiție fiind modificată, astfel:

- Veniturile salariale să fie raportate la un salariu lunar de încadrare de 3000 lei pentru un program de 8 ore. Astfel, extinzând posibilitatea de a beneficia de facilitățile fiscale și angajații care realizează venituri din fracțiuni de luna sau cei care au un contract part-time. Cu alte cuvinte raportarea se face la salariul brut de încadrare și nu la venitul brut realizat.
- În cazul persoanelor fizice ce realizează în cursul unei luni venituri brute mai mari de 30.000 lei, acestea vor beneficia de facilitățile fiscale doar pentru maxim 30.000 lei din totalul venitului realizat, valoarea peste 30.000 lei fiind taxată în totalitate;

Important de reținut este că pentru aplicarea facilităților fiscale, condițiile trebuie îndeplinite cumulativ, atât cele legate de companie, cât și cele legate de persoanele fizice.

O altă noutate adusă de OUG 43/2019 a fost și scutirea de la plata impozitului pe venit a persoanelor fizice ce realizează venituri asimilate salariilor conform condițiilor de mai sus, din alte tipuri de relații contractuale cu companii din domeniul construcțiilor, cum ar fi: venituri din contracte de management, veniturile membrilor în consiliile de administrație și altele.

Din punct de vedere declarativ, în Anexa nr. 1.2. a declarației, anexa angajat, au fost introduse rubrici noi în care se detailează pentru angajații din domeniul construcțiilor informații precum salariul de încadrare, bazele de calcul a contribuțiilor sociale, valoarea contribuțiilor sociale defalcate în funcție de acordarea facilităților fiscale sau nu. În plus, pentru datele aferente lunii iulie, în aceeași anexă, au fost create două secțiuni noi, 1.1. și 1.2., în care angajatorul completează, veniturile din salarii și asimilate salariilor realizate de persoanele fizice în perioadele 1.07.2019-21.07.2019 și/sau 22.07.2019-31.07.2019 cu tratament fiscal diferențiat pentru cele două perioade. Evidența acestora se organizează intern doar la nivelul angajatorilor ce desfășoară activități în domeniul construcțiilor, conform prevederilor art. 60, pct.5 din Codul Fiscal. ,

Deși, de departe cea mai importantă modificare adusă declarației D112 a fost cea pentru domeniul construcțiilor, noul program pentru declarație aduce și alte modificări importante. Dintre acestea menționăm:

- Declararea informațiilor privind persoanele detașate din România în țara sau în alte state, dar și informațiile privind salariații detașați în România, din alte state. Această obligație declarativă se aplică începând cu **declarațiile aferente lunii decembrie 2019**.
- Introducerea a doua categorii noi de asigurați:
  - Persoane fizice care primesc avantaje în bani sau în natură de la terți, ca urmare a unei relații generatoare de venituri din salarii și asimilate salariilor, și

- Persoane fizice nerezidente care obțin venituri din salarii și asimilate salariilor de la un plătitor de venituri din România și care nu datorează contribuții sociale în România – categorie în care se declară persoanele ce sunt scutite de la plata contribuțiilor în baza regulamentelor europene privind coordonarea sistemelor de securitate socială, precum și a acordurilor și a convențiilor în domeniul securității sociale la care România este parte;
- Declararea defalcată a venitului scutit de la plata impozitului și valoarea impozitului scutit, pentru fiecare categorie de venit scutit de impozit, așa cum sunt definite la art. 60 din Codul Fiscal.

## Meet the Consultant

**Cristina Mihalache**  
Consultant – Taxation Services



Bună, eu sunt Cristina Mihalache și fac parte din echipa de Payroll, People Services de aproape 3 ani.

Ce am făcut în KPMG? Simplu, am intrat aici ca junior și am crescut împreună cu echipa, atât cu numărul de oameni cât și cu numărul proiectelor duse la bun sfârșit împreună. Aici am avut oportunitatea să învăț lucruri noi, să cunosc oameni dedicați muncii lor, dar și spețe din domeniul de salarizare și HR extraordinare.

Cum am făcut asta? Am încercat să învăț cât mai mult, să mă specializez în acest domeniu. Astfel că, în acest moment mă ocup de gestionarea anumitor clienți din echipa de Payroll, ca

salariații acestora să aibă un calcul corect iar toate beneficiile oferite de angajatori să fie tratate corect din punct de vedere fiscal. Pentru că acest domeniu este unul imprevizibil, au apărut noi provocări prin proiecte de eficientizare și automatizare a proceselor de payroll, prin asistarea clienților pentru aplicarea scutirii de impozit a programatorilor. Anul acesta a venit cu noi provocări și anume scutirile din domeniul construcțiilor, în care doresc să mă perfecționez, ca să pot oferi clienților noștri servicii și opinii la cel mai înalt nivel.

Ce va fi pe viitor? Cu siguranță povestea continuă și noi provocări se anunță. So is loading...



## Contact

### **Mădălina Racovițan**

Partner, Head of People Services  
Tel: +40 (372) 377 782  
Email: [mracovitan@kpmg.com](mailto:mracovitan@kpmg.com)

### **KPMG Romania**

#### **Bucharest Office**

Victoria Business Park,  
DN1, Bucuresti - Ploiesti Road  
no. 69-71, Sector 1, Bucharest  
013685, Romania  
P.O. Box 18-191  
**T:** +40 (372) 377 800  
**F:** +40 (372) 377 700  
**E:** [kpmgro@kpmg.ro](mailto:kpmgro@kpmg.ro)

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

#### **Cluj Napoca Office**

Vivido Business Center  
Alexandru Vaida Voievod street  
no 16, 400592, Cluj Napoca  
**T:** +40 (372) 377 900  
**F:** +40 (753) 333 800  
**E:** [kpmgro@kpmg.ro](mailto:kpmgro@kpmg.ro)

#### **Constanta Office**

Mamaia blv., no. 208,  
4th Floor, Constanta,  
900540, Romania  
**T:** +40 (756) 070 044  
**F:** +40 (752) 710 044  
**E:** [kpmgro@kpmg.ro](mailto:kpmgro@kpmg.ro)

#### **Iasi Office**

Ideo Business Center,  
Pacurari Road, no. 138,  
Ground Floor  
Iasi, 700521, Romania  
**T:** +40 (756) 070 048  
**F:** +40 (752) 710 048  
**E:** [kpmgro@kpmg.ro](mailto:kpmgro@kpmg.ro)

#### **Timisoara Office**

ISHO Offices  
Take Ionescu blv. no. 50, Building A,  
7th floor, Timis, Romania  
**T:** +40 372 377 999  
**F:** +40 372 377 977  
**E:** [kpmgro@kpmg.ro](mailto:kpmgro@kpmg.ro)

### **KPMG Moldova**

#### **Chisinau Office**

171/1 Stefan cel Mare blv.,  
8th floor, MD-2004, Chisinau  
Republic of Moldova  
**T:** + 373 (22) 580 580  
**F:** + 373 (22) 540 499  
**E:** [kpmg@kpmg.md](mailto:kpmg@kpmg.md)  
[www.kpmg.md](http://www.kpmg.md)

[kpmg.com/socialmedia](http://kpmg.com/socialmedia)



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

© 2019 KPMG Romania S.R.L., a Romanian limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Romania.