

## GHID INTRODUCATIV DE ACTIUNI RECOMANDATE PENTRU FUNDAMENTAREA DECIZIILOR

Membrii Guvernului au adoptat in sedinta de Miercuri, 08.11.2017, Ordonanta de urgenta prin care este modificat Codul Fiscal, prevederile urmand sa intre in vigoare de la 1 ianuarie 2018. Majorarea salariului minim pe economie nu a fost inclusa in aceasta ordonanta din motive procedurale (sunt necesare avize suplimentare) urmand sa fie aprobata in perioada imediat urmatoare. In acelasi timp, extinderea cu 20 de zile lucratoare a termenului limita de transmitere in REGES a modificarilor salariale, anuntata in ultimele zile, nu a fost inca aprobata si comunicata.

*Conform sondajelor realizate in randul organizatiilor din mediul privat, implementarea prevederilor legale ce urmeaza sa intre in vigoare in mai putin de 2 luni este considerata de majoritatea companiilor un proces intensiv si riscant care va presupune alocarea unui volum de resurse interne semnificativ. In acelasi timp, reprezentantii echipelor de management se asteapta la un grad de impredictibilitate economica fara precedent, cel putin in primul trimestru al anului 2018. Modul in care organizatiile vor decide sa „integreze” schimbarile in modelul de business poate genera efecte neasteptate (ex.: majorarea preturilor, dezechilibre si mai mari pe piata muncii etc.). **Un lucru este cert: pentru orice organizatie, masurile decise de Guvern sunt de importanta strategica si vor produce efecte pe tot parcursul anului 2018.***

Echipa Benefiq are experienta practica vasta in revizuirea si implementarea politicilor de salarizare. In ultimii 10 ani, specialistii nostri au fost direct implicati si au coordonat proiecte ample de revizuire si ajustare a politicilor de salarizare in organizatii plasate in **TOP 250 ANGAJATORI DIN ROMANIA**. Intelegem in profunzime procesele specifice, elementele de motivare si demotivare si formulam recomandari personalizate corelate cu obiectivele si contextul de business al organizatiilor Client. Colaboram direct cu Directori Generali, Directori Operationali, Directori Financiar si/ sau echipe de HR.

1. **SIMULATI IMPACTUL PE „DATELE” REALE DIN ORGANIZATIE ASTFEL** (puteti utiliza recomandarile si simulatorul disponibile pe site):
  - **Porniti de la nivelul de astazi** al salariilor brute, veniturilor nete aferente salariilor brute si costurilor totale/ angajat; includeti elemente de grupare relevante (ex: departament, tip angajat, functie cor, vechime in companie si orice alt element utilizat ca parametru in politica de remuneratie activa)
  - **Aplicati masurile obligatorii in coloane distincte** (= majorati toate salariile < 1.900 RON la 1.900 RON si aplicati noile formule de calcul – folositi simulator).
  - **Comparati cele doua seturi de date (calculati diferentele in coloane distincte)** pentru fundamentarea impactului cert din punct de vedere financiar = Suma diferentelor individuale. Metoda de verificare: aplicand strict masura de majorare a salariului minim ar trebui sa constatati urmatoarele:
    1. Pentru categoriile de angajati care in prezent au salarii brute intre 1.450 RON si 1.590 RON ar trebui sa constatati o crestere a tuturor elementelor (salariul brut, venit net aferent salariu incadrare, cost total) incepand cu luna ianuarie 2018.
    2. Pentru categoriile de angajati care in prezent au salarii brute peste 1.590 RON ar trebui sa observati o scadere a venitului net aferent salariului de incadrare si a costului total incepand cu luna ianuarie 2018 (in aceasta etapa a analizei salariul brut va fi mentinut constant pentru angajatii cu salariul de minim 1.900 RON).
  - **Pentru simularea masurii de protejare a venitului net actual, aplicati o majorare de 20% asupra salariilor brute, doar pentru categoriile de angajati care in prezent au un salariu brut de peste 1.590 RON (coloane distincte) si calculati veniturile nete aferente noilor salariului de incadrare precum si costurile totale/ angajat conform noilor contributii** (folositi simulator). Pentru angajatii

cu salarii mai mici de 1.590 RON preluati valorile calculate la pasul precedent. Metoda de verificare: aplicand si formula de majorare pentru protejarea venitului net ar trebui sa constatati urmatoarele:

1. Veniturile nete aferente salariilor de incadrare se mentin (sau inregistreaza o majorare nesemnificativa pentru salariile care in prezent sunt >2.900 RON) in timp ce costurile totale inregistreaza valori similare pentru angajatii care nu beneficiaza de scutire de impozit.  
**Atentie!** pentru salariile brute actuale intre 1.900 si 2.900 RON procentul de majorare ar trebui sa fie putin mai mare de 20% pentru mentinerea venitului net actual – consultati simulator)
  2. Veniturile nete aferente salariilor de incadrare pentru angajatii care beneficiaza de scutire de impozit vor scadea fata de valorile initiale in timp ce costurile totale se vor mentine. In principiu, pentru aceasta categorie de angajati, ar trebui sa aveti in vedere o majorare cu 6.8% a costului total/ angajat, doar pentru protejarea venitului net actual aferent salariului de incadrare.
  3. Pentru categoriile de angajati cu salarii sub nivelul 1.590 RON se mentin rezultatele de la etapa 1
  4. Practic, fondul de salarii va creste daca aveti categorii de angajati incadrati pe salarii sub 1.580 RON (cresterea ar trebui sa fie de maxim 160 RON x Nr. angajati incadrati pe salariul minim pe economie – 1.450 RON).
    - **Verificati impactul deducerilor** – simulati diferite scenarii pentru a va asigura ca prin aplicarea unei majorari generale/ uniforme, nu se creeaza dezechilibre datorita deducerilor, in special in intervalul 1.590 RON -2.900 RON.
    - **Analizati impactul in cazul in care acordati tichete de masa** – in principiu, datorita diminuarii impozitului pe venit de la 16% la 10% se vor inregistra venituri nete suplimentare in cazul in care majorati brutul pentru mentinerea netului in lunile in care angajatii beneficiaza de tichete de masa. Simulati pentru diferite niveluri ale salariului brut. Pentru simplificarea procesului decizional, acest castig ar trebui asumat si considerat o consecinta fireasca in favoarea angajatului (nu recomandam ajustarea brutului in functie de reducerea de impozit aferent tichetelor de masa).
    - **Revizuiti cu atentie politica de salarizare si beneficii si identificati alte elemente care sunt direct corelate cu nivelul salariului brut** (ex: spor de vechime); simulati impactul asupra acestora (in principiu daca se aplica o politica uniforma impactul negativ ar trebui sa fie 0).
2. **O OPORTUNITATE DE REVIZUIRE A PERFORMANTEI?** In situatia in care luati in calcul optiunea de A NU MAJORA salariile brute incepand cu 01.01.2018 pentru protejarea veniturilor nete sau optiunea de A ACORDA DIFERENTA DINTRE SALARIUL BRUT RECOMANDAT PENTRU PROTEJAREA VENITULUI NET ACTUAL SI SALARIUL BRUT ACTUAL SUB FORMA DE BONUS va recomandam revizuirea integrala a pachetului salarial aferent categoriilor de angajati vizati; in primul rand, aveti in vedere ca bonusurile si primele trebuie documentate si justificate (tipurile de bonusuri active se includ obligatoriu in ROI); pentru organizatiile care au implementat sisteme de bonusare coerente, acest model s-ar putea aplica prin introducerea unui „nivel de performanta” inferior nivelului de la care se activeaza in prezent actuala grila de

bonusare. Optiunea trebuie analizata in detaliu, de la caz la caz. In situatia in care criteriile si obiectivele de performanta active sunt „vagi” si/ sau „preponderent subiective” nu recomandam o astfel de abordare. Chiar daca modelul face sens din punct de vedere business va recomandam sa nu subestimati costul potential al impactului din punct de vedere al motivarii si satisfactiei angajatilor. Incercati sa includeti in politica elemente de motivare suplimentare (ex: majorati semnificativ nivelul bonusurilor pentru performanta medie si mare astfel incat angajatii cu adevarat performanti sa fie motivati). Exemplu practic:

**1. Un angajat X se afla in 2017 in urmatoarea situatie:**

1. Salariu brut = 3.000 RON
2. Venit net aferent salariu de incadrare = 2.104 RON
3. Cost total = 3.691 RON
4. Conform politica de bonusare, pentru vanzari lunare care se situeaza in intervalul (2.500 RON – 5.000 RON], angajatul ar putea sa beneficieze de un bonus brut de 300 RON
5. Considerand ca, intr-o anumita luna, angajatul ar genera vanzari de 4.000 RON, acesta ar beneficia de un venit net suplimentar de 209 RON (2.313 RON-2.104 RON) in timp ce costul total ar creste cu 368 RON (4.059 RON – 3.691 RON)

**2. Incepand cu 01.01.2018, daca s-ar aplica majorarea de 20% a salariului brut pentru protejarea venitului net, situatia ar fi urmatoarea:**

1. Salariu brut = 3.600 RON (cu 600 RON brut mai mare decat in prezent)
2. Venit net aferent salariu de incadrare = 2.114 RON (cu 10 RON mai mare decat in prezent)
3. Cost total = 3.681 RON (cu 10 RON mai mic decat in prezent)

**3. Angajatorul decide insa sa nu majoreze salariul brut incepand cu 01.01.2018 dar modifica sistemul de bonusare astfel:**

- Pentru vanzari lunare care se vor situa in intervalul (1.000 RON – 2.500 RON], angajatul ar urma sa beneficieze de un bonus brut de 582 RON; 1.000 RON reprezinta practic „nivelul de performanta minim acceptabil”
- Pentru vanzari lunare care se vor situa in intervalul (2.500 RON – 5.000 RON] angajatul ar urma sa beneficieze de un bonus brut de 955 RON;
- ... efectele vor fi urmatoarele:

1. Venitul net aferent salariului de incadrare ar fi de 1.779 RON (mai mic cu 325 RON decat in prezent)
2. Costul total asociat salariului de incadrare ar fi de 3.068 RON (mai mic cu 623 RON decat in prezent)
3. Daca intr-o anumita luna, angajatul ar genera vanzari de 4.000 RON, venitul net suplimentar ar fi de 534 RON si venitul net total ar fi 2.313 RON= adica acelasi venit

net pentru acelasi nivel de performanta; costul total ar fi 4.044 RON – cu 15 RON mai mic decat in prezent

4. Daca intr-o anumita luna, angajatul ar genera vanzari de 1.500 RON atunci el ar beneficia de un venit net suplimentar de doar 325 RON, adica de un venit net total de 2.104 RON (egal cu nivelul actual al veniturii net aferent salariului de incadrare) = acelasi nivel al veniturii net pentru acelasi nivel de performanta; costul total ar fi de 3.663 RON – cu 28 RON mai mic decat in prezent
5. Daca inasa, intr-o anumita luna, angajatul genereaza vanzari de doar 500 RON, adica sub nivelul minim de performanta acceptabil stabilit de angajator (=1.000 RON), angajatul va castiga doar venitul net aferent salariului de incadrare 1.779 RON iar costul total in luna va fi cu 623 RON mai mic decat in prezent.

- ATENTIE! Grilele de bonusare vor fi un instrument extrem de puternic in 2018 dar fundamentarea acestora trebuie sa fie obligatoriu insotita de o analiza detaliata a performantei pentru fiecare categorie de job-uri.

### 3. **EVALUATI POSIBILELE EFECTE ALE PREVEDERILOR LEGALE ASUPRA ACTIVITATII**

**OPERATIONALA.** Conform specialistilor din toate domeniile, efectele reale ale “revolutiei fiscale” vor fi vizibile in urmatoarele 6 luni. Modul in care organizatiile vor aplica aceste prevederi poate genera cresteri de preturi ale materiilor prime si/ sau majorari ale serviciilor contractate. Toate aceste posibile efecte nu vor fi vizibile imediat. Din acest motiv, gradul de acuratete al estimarilor pe care le faceti la final de an 2017 pentru anul 2018 se poate dovedi a fi extrem de redus. Mai mult, din estimarile noastre, companiile se vor confrunta cu un nivel fara precedent al impredictibilitatii evolutiei pietei muncii. Vor fi probabil un numar de organizatii care vor folosi momentul pentru a atrage candidati de la competitie. Orice “mutare strategica” trebuie analizata cu atentie sporita.

### 4. **REALIZATI O ANALIZA DETALIATA LA NIVEL DE DEPARTAMENT/ ECHIPA etc. – si integrati aceasta analiza in procesul de revizuire a performantei**

- **Politica de salarizare aplicabila fiecarui departament/ echipa/ categorii de angajati poate include elemente speciale** (ex: grile de bonusare, sporuri, alte beneficii). Realizati o evaluare estimativa a COGS si/ sau Cost/ productivitate cu luarea in calcul inclusiv a sistemelor de motivare si recompensare a performantei. Asigurati-va ca acordati atentia necesara acestei etape in special daca:
  - In prezent utilizati niveluri (grile) de salarizare distincte in functie de nivelul de specializare si sau vechime pentru anumite categorii de angajati (in special pentru categoriile de angajati cu salarii sub nivelul 1.900 RON – practica des intalnita in special in companiile de productie) – consultati material CONCLUZII SI RECOMANDARI Concluzia 1.5
  - Exista grile de bonusare active fundamentate pe sume brute (incepand cu ianuarie 2018, venitul net suplimentar aferent aceluiasi bonus brut va fi mai mic); ulterior, decideti daca

mentineti actualul nivel al bonusurilor brute sau daca operati majorari ale grilelor incepand cu luna ianuarie 2018.

- Rezultatele simularilor de mai sus conduc la concluzia ca, pentru acelasi nivel de performanta, se inregistreaza o crestere a costului total (posibil in cazul angajatilor care au un salariu brut actual <1.580 RON)
- Exista alte tipuri de avantaje/ beneficii active pe care doriti sa le mentineti si in anul 2018.
- Asa cum am precizat si mai sus, analiza oportunitatii de a seta standarde pentru nivelul minim de performanta asociat unui anumit venit net este o conversatie recomanadata doar in situatia in care grilele de bonusare actuale sau viitoare sunt clare si acceptate de angajati.

5. **ATENTIE LA „STAREA DE SPIRIT” SI MORALUL ANGAJATILOR.** Datorita volumului mare de informatii contradictorii, angajatii vor fi extrem de ingrijorati. Recomandam elaborarea de urgenta a unui mesaj coerent pe care sa il distribuiti/ promovati prin intermediul reprezentantilor autorizati, doar pe canale oficiale. Descurajati dialogurile neoficiale/ informale.

- In situatia in care strategia este „in lucru” transmiteti un termen limita cat mai precis
- Decideti care sunt „canalele de comunicare autorizate” (doriti sa implicati echipa de middle management in comunicare? / mergeti pe varianta comunicarii unitare si centralizate? / este nevoie de consultare cu reprezentantii salariatilor? etc.)
- In varianta in care aveti in vedere aplicarea unui tratament diferentiat pentru fiecare categorie de angajati (departamente, functii, etc.) comunicati faptul ca procesul decizional va presupune analiza fiecarei categorii impreuna cu reprezentantii relevanti.
- Nu creati asteptari gresite dar, in acelasi timp, nu alimentati inutil temerile.

6. **REVIZUITI DIN TIMP POLITICA SI PROCEDURA DE ACORDARE A BONUSURILE ANUALE** in special in cazul in care, conform politica interna, procesul de evaluare a performantei ar trebui sa se desfasoare in perioada ianuarie – martie 2018 pentru anul precedent. Daca aceasta procedura prevede acordarea de bonusuri de performanta calculate ca procent aplicat asupra salariului brut aferent anului 2017, ar trebui sa se aiba in vedere faptul ca venitul net suplimentar aferent bonusului de performanta va fi mai mic daca nu se ajusteaza formulele de calcul.

7. **MAJORARILE SALARIALE SUPLIMENTARE – abordare strategica si tactica.** In situatia in care aveti in vedere majorari de salarii pentru anul 2018, recomandam fundamentarea politicii in stransa corelatie cu deciziile referitoare la aplicarea prevederilor noului Cod fiscal. Recomandam sa evaluati si optiunea majorarii veniturilor prin introducerea unor sisteme de bonusare suplimentare, pentru scaderea expunerii la posibile **modificari ulterioare.**

8. **COMUNICAREA SI COLABORAREA interfunctionale sunt critice pentru evitarea situatiilor conflictuale.**

9. **DEMARATI DIN TIMP PROCESUL DE EMITERE A ACTELOR ADITIONALE,** in special in situatia in care decideti majorarea tuturor salariilor brute – chiar daca prelungirea termenului de transmitere a modificarilor in REGES se va prelungi in luna ianuarie 2018, asa cum a fost mediatizat.

10. **LUATI IN CALCUL FAPTUL CA, CEL MAI PROBABIL, UPDATE-URILE TEHNICE ALE APLICATIILOR DE CALCUL VOR FI DISPONIBILE DOAR IN LUNA IANUARIE 2018.** In consecinta, luna ianuarie va fi o luna intensa in care atentie ar trebui sa se concentreze asupra verificarii noilor versiuni si a corectitudinii rationamentului.
11. **PREGATITI MATERIALE INFORMATIVE SI ORGANIZATI SESIUNI DE DISCUTII CU TOTI ANGAJATII.** Comunicarea coerenta si proactiva influenteaza major gradul de incredere al angajatilor. Nu asteptati sa se acumuleze frustrari si nelinisti. Setati un termen realist pentru finalizarea strategiei si comunicarea formala a concluziilor si deciziilor ce urmeaza sa fie implementate. Selectati ambasadori ai schimbarii pe care sa ii implicati activ in procesul decizional si ulterior in procesul de comunicare. Comunicati deciziile in acelasi timp cu obiectivele pentru anul 2018 si puneti accent pe aspectele pozitive.
12. **EVALUATI OPTIUNEA DE A EXTERNALIZA ACTIVITATILE DE CALCUL SALARIAL SI/ SAU ADMINISTRARE DE PERSONAL – incepand cu 01.01.2018.** Cel putin primele luni ale anului 2018 se anunta extrem de intense din punct de vedere al provocarilor pentru departamentul de resurse umane. In conditii de predictibilitate si stabilitate reduse, aveti nevoie de un partener experimentat care sa poata gestiona posibilele situatii. In plus, estimam ca procesul de comunicare cu angajatii, considerat o prioritate mai mult sau mai putin pana in prezent, nu va mai fi optional in 2018.

## ECHIPA BENEFIQ VA UREAZA SPOR LA TREABA!

---

Pentru suport strategic, tactic si operational accesati oferta Benefiq pentru SESIUNI PERSONALIZATE DE ANALIZA SI SUPORT.

Pentru servicii cu caracter operational (calcul salarial, administrare de personal, resurse suplimentare pentru perioade de varf, suport tactic, coaching etc.) vizitati site-ul nostru [www.benefiq.ro](http://www.benefiq.ro) sau contactati-ne direct.



ANCA BRATU  
Managing Partner



Mobil: +40721 244 482  
Email: [anca.bratu@benefiq.ro](mailto:anca.bratu@benefiq.ro)  
Website: [www.benefiq.ro](http://www.benefiq.ro)

SORINA CRISAN  
Managing Partner



Mobil: +40732 820 843  
Email: [sorina.crisan@benefiq.ro](mailto:sorina.crisan@benefiq.ro)  
Website: [www.benefiq.ro](http://www.benefiq.ro)

MIHAI OLARU  
Managing Partner



Mobil: +40722 632 414  
Email: [mihai.olaru@benefiq.ro](mailto:mihai.olaru@benefiq.ro)  
Website: [www.benefiq.ro](http://www.benefiq.ro)