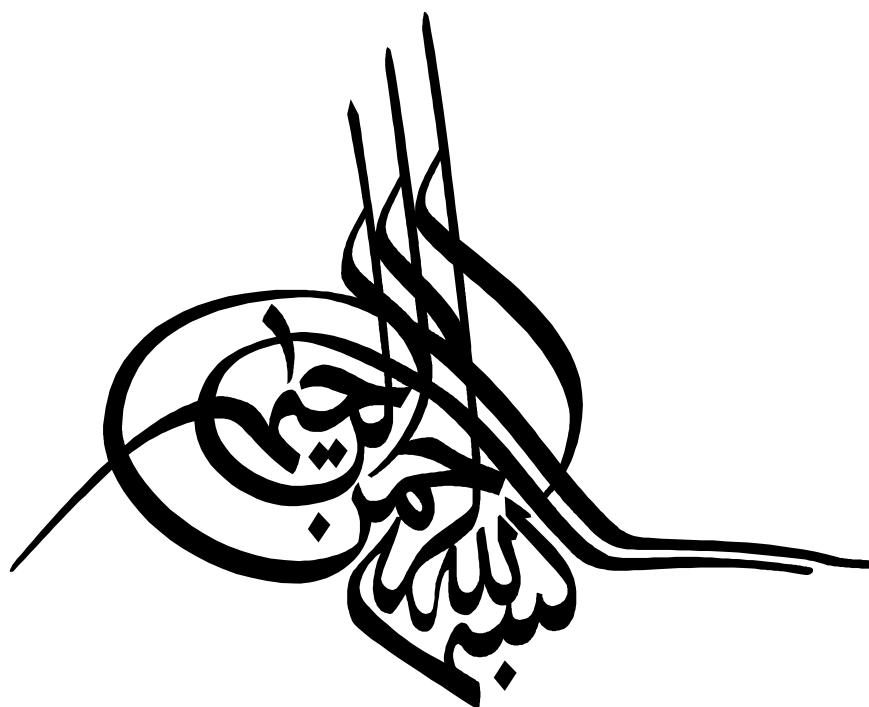






سازمان امور مالیاتی کشور

مطالعه تطبیقی سازمان‌های مالیاتی: مدیریت راهبردی

معاونت پژوهش، برنامه‌ریزی و امور بین‌الملل

دفتر پژوهش و برنامه‌ریزی

۱۳۹۶-۱۳۹۷

شناسنامه

عنوان: مطالعه تطبیقی سازمان‌های مالیاتی: مدیریت راهبردی

نام معاونت: پژوهش، برنامه‌ریزی و امور بین‌الملل

نام دفتر: پژوهش و برنامه‌ریزی

نام گروه: مطالعات و تحقیقات مالیاتی

ترجمه: محمدرضا لرزاده

ویرایش: محمدرضا لرزاده

بازبینی: محسن حسنی

ناظر علمی: سعید توتونچی ملکی، آیت زایر

مدیر مطالعه: احمد زمانی

تاریخ انتشار: ۱۳۹۷

تیراژ:

شماره:

چکیده

رویکردهای برنامه‌ریزی و مدیریتی سازمان‌های مالیاتی

- بیش از ۶۰ درصد سازمان‌های مالیاتی برای سال ۲۰۱۴ اهداف رسمی خود را به‌صورت کمی تعیین نموده‌اند که حول محورهای زیر است: (۱) کاهش بدهی‌های مالیاتی (۱۶ کشور)؛ (۲) افزایش رضایت مؤدیان (۱۹ کشور)؛ و/یا (۳) کاهش هزینه‌های اداری (۱۳ کشور).
- در ۲۷ سازمان مالیاتی در میان ۳۷ کشور عضو OECD و ۱۸ سازمان مالیاتی در میان ۲۲ کشور غیر عضو به دنبال تدوین استانداردهای رسمی برای ارائه خدمات هستند؛ بااین‌حال، باید به مشاهده فوق با احتیاط پرداخت چراکه در حوزه‌های روتین و متعدد خدمات (مانند رسیدگی به اظهارنامه حاوی مطالبه استرداد و پاسخ به نامه‌ها و درخواست‌های تلفنی)، تعداد بسیار کمی از سازمان‌های مالیاتی دارای نمونه‌های استاندارد ارائه خدمت بوده‌اند.
- تعداد بسیار کمی از سازمان‌های مالیاتی دارای عملکرد ارائه خدمت مطابق استانداردهای خود بوده و صرفاً ۵۰ درصد آن‌ها از این رویه تبعیت می‌کنند.
- حداقل در ده سازمان مالیاتی شامل هفت کشور عضو (آلمان، ایسلند، اسرائیل، لوکزامبورگ، اسلونی و سوئیس)، در میان تمامی جنبه‌های مورد پیمایش، پتانسیل بالایی برای بهبود عملکردهای مدیریتی مربوطه از جمله شفافیت در مدیریت مالیاتی وجود دارد.

طرح‌های راهبردی سازمان‌های مالیاتی

- شماری از مضامین تازه در حیطه نظارت و ارزیابی عملکرد مطرح شده است. نخست، بر روش‌های تخمین شکاف مالیاتی تکیه بیش‌تری گردید تا سازمان‌های مالیاتی از تأثیرگذاری آن‌ها اطلاع بیش‌تری کسب کنند. دوم، با مقایسه با بخش خصوصی در زمینه استفاده از کارکنان، سازمان‌های مالیاتی اقتصادهای پیشرفته عملکرد خود را در زمینه استفاده از کارکنان بیش از پیش ارزیابی نموده و به ارزیابی عملکرد داخلی خود طی زمان بسنده نمی‌کنند. سوم، در راستای تأکید بر استفاده بیش‌تر از فناوری‌های دیجیتال برای کمک به مؤدی در «خود مدیریتی» امور مالیاتی، معیارهای عملکردی جدید استفاده می‌شوند.

مدیریت و بهبود تمکین مالیاتی

- بیش از ۹۰ درصد سازمان‌های مالیاتی دارای فرآیند رسمی تشخیص، ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌های اصلی خود در زمینه تمکین بوده‌اند؛ این ریسک‌ها غالب عبارت‌اند از انتقال سودهای شرکت/قیمت‌گذاری انتقالات (۳۷ کشور)؛ تدلیس در مالیات بر ارزش افزوده (۳۶)؛ عهدم تمکین در فعالیت‌های اقتصاد پنهان (۳۷)؛ سایر ترفندهای اجتناب از پرداخت مالیات (۳۲)؛ و بدهی‌های مالیاتی پرداخت نشده (۳۱).
- بسیاری از سازمان‌های مالیاتی در حال بهره‌برداری، آزمون و برنامه‌ریزی هستند تا برای مؤدیان بزرگ خود از الگوی تمکین مشارکتی استفاده کنند.
- گرایش سازمان‌های مالیاتی به این سمت و سو است که شکاف مالیاتی را برای همه مالیات‌ها یا حداقل مالیات‌های عمده اندازه‌گیری نمایند.
- بیش از ۵۰ درصد سازمان‌های مالیاتی از حسابرسی اتفاقی برای تهیه پیشینه ریسک مؤدی و/یا تحقیق پیرامون تمکین مؤدی یا برای اندازه‌گیری شکاف مالیاتی بهره‌برده‌اند.
- ۹ کشور (در کمال تعجب شامل ۷ کشور عضو OECD یعنی جمهوری چک، ایتالیا، ژاپن، لوکزامبورگ، لهستان، جمهوری اسلواکی و سوئیس) از سیستم‌های رایانه‌ای انطباق داده‌های درآمدی برای مدیریت تمکین مؤدیان استفاده ننموده‌اند.
- به‌خاطر دغدغه‌هایی در زمینه عدم تمکین نسبت به مالیات بر ارزش افزوده، تعداد زیادی از سازمان‌های مالیاتی (شامل کشورهای اروپایی، لاتین و آمریکای جنوبی) از سیستمی بهره می‌برند تا برای پیشینه‌سازی ریسک و تشخیص آن، کوهی از داده‌های سیاهه مالیات بر ارزش افزوده را پردازش کنند.

فهرست مطالب

مدیریت و بهبود عملکرد.....	۱
پیشرفت مدیریت نهادهای بخش دولتی	۱
رویه‌های اصلی در اصلاح مدیریت بخش عمومی	۲
رویکردهای برنامه‌ریزی و مدیریتی سازمان های مالیاتی	۴
طرح‌ها و بیانیه‌های راهبردی سازمان های مالیاتی.....	۱۱
مدیریت و بهبود تمکین مؤدیان.....	۲۳
اتخاذ رویکرد مدیریت ریسک.....	۲۳
تشخیص تاثیر بر رفتار تمکینی مؤدی.....	۲۴
افزایش تمکین از طریق افزایش همکاری و شفافیت.....	۲۵
پیشگیری بهتر از درمان است – رسیدن به تمکین «دقیقاً از آغاز کار».....	۲۶
مدیریت و ارزیابی راهبردهای مدیریت ریسک تمکین	۲۸
مدیریت تمکین مؤدیان در سال ۲۰۱۴.....	۳۰
سخن آخر: درس آموخته برای ایران	۴۳
کتاب‌شناسی	۴۴

۱. در این گزارش، توضیح مختصری از تجارب سازمان‌های مالیاتی در زمینه برنامه‌ریزی (مانند طرح‌های کسب و کار راهبردی و گزارش عملکرد، اهداف، استانداردهای ارائه خدمات و پیمایش مؤدیان) و پیشینه تعدادی از رویه‌های مهم مدیریت و مسئولیت‌پذیری بخش دولتی ارائه می‌گردد. سپس رویکردهای راهبردی سازمان‌های مالیاتی برای بهبود تمکین مورد بررسی قرار می‌گیرد. توسعه، رویکرد، تجارب و سایر اطلاعاتی نیز توصیف خواهند شد که احتمالاً به کار سازمان‌های مالیاتی و سایر خوانندگان می‌آید.

مدیریت و بهبود عملکرد

پیشرفت مدیریت نهادهای بخش دولتی

۲. تغییرات عمده‌ای در مدیریت نهادهای دولتی طی دو دهه گذشته روی داده است. این تغییرات برای انقیاد به موارد زیر لحاظ شده است: حکمرانی بالا و مسئولیت‌پذیری بیش‌تر، برنامه‌ریزی رسمی‌تر (در سطوح راهبردی و عملیاتی)، توجه بیش‌تر بر عملکرد (مانند مدیریت عملکرد و سیستم‌های بودجه‌ریزی)، بازساختاربندی نهادی و سازمانی، استفاده از مکانیسم‌های مبتنی بر بازار و مدرن‌سازی ترتیبات مدیریت مستخدمین و هماهنگی آنها با بخش خصوصی.

۳. سازمان‌های مالیاتی به دلایلی زیر باید تن به اصلاحات بدهند:

- افزایش آماده‌سازی و انتشار طرح‌های کسب و کار راهبردی که بسیاری از آنها شامل اهداف عملکردی مبتنی بر برون‌داد و شاخص‌هایی برای اهداف عمده هستند؛
- تدوین منشورهای مشتریان/خدمات که مبین ماهیت و استانداردهای مورد انتظار مؤدیان از خدمات است؛
- استفاده از قراردادهای عملکرد سالانه بین سازمان مالیاتی و وزارت اقتصاد در برخی کشورها؛
- دریافت نظرات و بررسی‌های نهادهای خارج سازمان (مانند نهادهای بازرسی ملی)؛
- تدوین و انتشار گزارش‌های دقیق سالانه که در برخی از آنها گزارش عملکرد و اهداف برنامه‌ریزی شده ذکر گردیده است؛
- بازساختاربندی نهادی و سازمانی برای ایجاد تغییرات و بهبود کارایی فعالیت‌های دولت؛
- استفاده از رویکردهای اشخاص ثالث و مکانیسم‌های پرداخت مؤدیان؛

- معرفی رویکردهای مدرن مدیریت منابع انسانی (مانند قراردادهای پرداخت بر اساس عملکرد و رویکردهای مدیریتی).

۴. همان‌طور که در گزارش‌های منتشره OECD آمده، بخش دولتی و به تبع آن، نهادهای تشکیل‌دهنده آن باید پیوسته با چالش‌های محیط متغیر کنار بیایند:

۵. دولت باید پیوسته با جوامع رو به تغییر هماهنگ شود. مسئله البته اعمال اصلاحات به صورت صفر یا صدی نیست بلکه ایجاد سیاست مدیریتی عمومی برای کل دولت است که دولت را قادر به ایجاد کل سیستم می‌کند. سیاست‌های مدیریتی مؤثر دولتی نیاز به تشخیص روشن مشکلات و ارزیابی برون‌دادها دارد.

۶. انتظارات و تقاضاهای شهروندان از دولت‌ها رو به افزایش است و کاهش نخواهد یافت: ارائه خدمات بسیار با کیفیت، ارائه راه‌حل مشکلات پیچیده و حفظ حقوق اجتماعی موجود مورد انتظار ایشان است. اصطلاحات بخش دولتی در ۲۰ سال گذشته باعث بهبود فراوان کارآمدی شده است ولی دولت‌های کشورهای عضو OECD اینک با چالش عمده‌ای در حصول معیارهای کارآمدی جدید مواجهند که آنها را قادر به پاسخ‌گویی به تقاضاهای رو به افزایش در دولت قرن بیستم نماید. طی ۲۰ سال آینده، سیاست‌گذاران با انتخاب‌های دشوار سیاسی مواجه خواهند بود. از آنجا که اکثر دولت‌ها نمی‌توانند سهم خود را در اقتصاد افزایش دهند، در برخی کشورها این مسئله باعث فشار بر اجرای برنامه‌های محقق‌سازی می‌گردد. تقاضاهای جدید بر تدوین‌کنندگان سیستم‌های مدیریت دولتی نیاز به راهبری آن مقاماتی دارد که توانش فردی فنی، مدیریتی و سیاسی بالایی داشته و بتوانند به صورت جمعی فکر و برنامه‌ریزی کنند و همچنین با سایر بازیگران این عرصه دست به عمل بزنند.

رویه‌های اصلی در اصلاح مدیریت بخش عمومی

۷. طی ۲۰ سال گذشته، دولت‌ها تغییراتی اساسی در مدیریت بخش دولتی ایجاد کرده‌اند. اکثر دولت‌های عضو OECD کارآمدتر، شفاف‌تر، با مراعات بیش‌تر مشتری، منطع‌تر و بیش‌تر معطوف به عملکرد شده‌اند. با این حال، ترتیبات مدیریت دولتی بسیار به نهادهای اساسی حکمرانی دولتی وابسته است. ایجادکنندگان اصلاحات باید از تأثیرات احتمالی اصلاحات بر ارزش‌های گسترده‌تر حکمرانی آگاه باشند. دولت می‌تواند با اعمال اهرم‌های اصلی سیاست دولتی زیر اصلاح بخش عمومی را به صورت مؤثرتری صورت دهد:

- **دولت باز:** در همه کشورهای عضو OECD، دولت‌ها بازتر شفاف‌تر، در دسترس‌تر و مشورت‌پذیرتر می‌شوند. این پدیده در قانون و نهادهای جدید و گستره ابزارهای سیاستی تبلور می‌یابد. امروز ۹۰ درصد

کشورهای عضو قانون آزادی اطلاعات و اداره بازرسی دارند و بیش از ۵۰ درصد آنها دارای استانداردهای خدمات مؤدیان هستند.

• **بهبود عملکرد بخش دولتی:** توجه دولت‌ها بیش‌تر معطوف به عملکرد شده که این تغییر عملکردی برنامه‌ریزی، گزارش‌دهی و کنترل رسمی در بسیاری از دولت‌ها را افزایش داده است. اکثر کشورهای عضو مدیریت عملکرد و بودجه‌ریزی را لحاظ کرده‌اند. در سال ۲۰۰۵، ۷۲ درصد این کشورها داده‌های عملکرد غیرمالی را در اسناد بودجه خود آوردند. حسب این امر، اطلاعات در دسترس مدیران و سیاست‌گذاران افزایش و بهبود یافت.

• **مدرن‌سازی پاسخ‌گویی و کنترل:** به علت نوآوری‌های فناوری، تغییر در اندازه و ساختار دولت و استفاده از بودجه‌ریزی و مدیریت عملکرد، نحوه کنترل دولت‌ها بر عملکردهای کلان و پیچیده طی ۱۵ سال گذشته تغییر کرده است. رویکرد غالب در اعمال کنترل میان کشورهای عضو، از کنترل مورد انتظار به کنترل واقعی تغییر یافته و کنترل داخلی بسیار بیش‌تری صورت می‌گیرد. در عمل، گذاری ایجاد شده از اطمینان ناکارآمد ولی نسبی بررسی منظم و مطابقت با قانون در معاملات فردی به عدم اطمینان کارآتر و نسبی تایید عملکرد درست سیستم‌ها. چالش حفظ کنترل بر سیستم‌هایی است که نیابتی اداره می‌شوند و همچنین بر نهادهای دارای استقلال و تامین‌کنندگان ثالث.

• **بازتخصیص و بازساختاربندی:** نیاز دولت به ایجاد محدودیت‌های خارجی بر هزینه‌ها و بازتخصیص در قالب همین محدودیت‌ها باعث تغییر بودجه‌ریزی ملی و تبدیل آن به محمل اصلی مدیریت راهبردی شده است. فرآیند بودجه اغلب محملی برای اصطلاحات گسترده مدیریتی تلقی می‌شود. توانایی تغییر ساختارهای سازمانی برای دولت مدرن ضروری است. با این حال، تغییر ساختاری (چه به صورت حذف سازمان‌های موجود یا ایجاد سازمان‌های جدید) نباید با سبک‌سری صورت گیرد. حذف سازمان‌ها باعث از دست رفتن یکپارچگی و تضعیف حافظه نهادی و توانایی سازمان در طولانی مدت می‌گردد. شکوفایی سازمان‌های دولتی کم و بیش مستقل و مبتنی بر بازار آزاد صرفاً با اقدامات و هماهنگی جمعی میسر می‌گردد. دولت‌ها باید قوت‌ها و ضعف‌های ساختاری سیستم موجود را بررسی کرده و در راستای تقویت نظام حاضر قدم بردارند.

• **اعمال مکانیسم‌هایی مبتنی بر بازار:** انواع مختلف مکانیسم‌های مبتنی بر بازار در کشورهای عضو مرسوم‌تر شده است، هرچند که در کشورهای مختلف با تفاوت‌هایی اعمال می‌گردد. ولی تصمیم به اعمال

مکانیسم‌های مبتنی بر بازار باید به صورت مورد به مورد صورت گیرد و طراحی ویژه این ابزارها در اعمال موفقیت‌آمیز آنها حیاتی است. باید از اصول اصلی حکمرانی محافظت به عمل آید و منافع خصوصی و منافع عمومی با هم خلط نگردد تا مسئولیت‌پذیری یا پاسخگویی عمومی دچار مشکل نگردد. در تغییر اولویت‌ها، دولت‌ها باید از آزادی خود طی اعمال آینده محافظت به عمل بیاورند.

• **مدیران‌سازی استخدام دولتی:** ماهیت استخدام دولتی در میان کشورهای عضو بسیار تغییر کرده است. در بسیاری از کشورها با تغییر قانون و شرایط استخدامی، ترتیبات استخدامی مستخدمین دولت به بخش خصوصی شبیه شده است. سیاست‌های استخدامی مختص هر سازمان بسیار معمول شده است؛ این سیاست‌ها شامل استفاده از قراردادهای و پرداخت مبتنی بر عملکرد است. این نوع سیاست استخدامی در دو سوم کشورهای عضو در حال اجراست.

۸. هدف از اجرای این سیاست‌ها ایجاد فرهنگ جمعی است که البته رسیدن به آن بسیار دشوار به نظر می‌رسد. اصلاح‌گران در ابتدا ارزیابی درستی از پیچیدگی اعمال تکنیک‌های بخش خصوصی در بخش دولتی نداشتند چراکه انقیاد به ترتیبات سنتی استخدامی دولتی برای بسیاری از کشورها ممکن نیست.

رویکردهای برنامه‌ریزی و مدیریتی سازمان‌های مالیاتی

۹. در گزارش حاضر، سازمان‌های مالیاتی از منظر برنامه‌ریزی (مثلاً در زمینه تعیین اهداف، آماده‌سازی طرح راهبردی و/یا گزارش‌های عملکرد سالانه) بررسی می‌شوند. پاسخ به پیمایش‌های صورت گرفته در این زمینه و همچنین رجوع به طرح‌های راهبردی در دسترس عموم و همچنین اسناد گزارش عملکرد سازمان‌های مالیاتی حاکی از رویکردهای معمول، مسائل مالیاتی اصلی، اهداف و معیارهای عملکردی مربوطه است و میزان شفافیت سازمان مالیاتی در فرایند برنامه‌ریزی و گزارش عملکرد را نشان می‌دهد.

۱۰. مشاهدات و یافته‌های اصلی از پاسخ‌ها و تحقیقات مربوطه به شرح زیر است:

• با لحاظ برخی استثنائات، تمام سازمان‌های مالیاتی طرح کسب و کار چند ساله آماده کرده‌اند، گرچه تعداد آنها مبین آن است که کمتر از ۸۰ درصد این طرح‌ها در دسترس عموم قرار گرفتند؛ اکثر سازمان‌های مالیاتی که طرح‌های خود را افشا نمودند، دارای استقلال نهادی کمتری بودند.

- صرفاً بیش از ۶۰ درصد سازمان‌های مالیاتی اهداف کمی رسمی برای سال ۲۰۱۴ در یک یا چند حوزه تعیین کرده‌اند:
 - کاهش مجموع بدهی‌های مالیاتی (۱۷ کشور)؛
 - کاهش شکاف مالیاتی (۴ کشور)؛
 - افزایش رضایت مؤدیان (۱۹ کشور)؛
 - کاهش بار اداری (۸ کشور) و
 - کاهش هزینه‌های اداری (۱۳ کشور).
- جزئیات برخی اهداف سازمان‌های مالیاتی در جدول ۲ خلاصه شده است. در قیاس با مجموعه پیشین گزارش حاضر، تعیین اهداف سطوح بالا (و سطح عملکرد نسبت به آنها) ظاهراً بیش‌تر و بیش‌تر صورت می‌پذیرد و این امر حاصل افزایش فشار از سوی دولت برای بهبود عملکرد و افزایش بررسی‌های بیرونی است.
- درک رضایت مؤدیان نسبت به خدمات و درک کلی آنها از مدیریت سازمان مالیاتی شاخص‌ترین حوزه بوده و اهمیت آن در اظهارنظرها و گزارش‌های منتشره سازمان‌های مالیاتی منعکس شده است.^۱
- آماده‌سازی گزارش عملکرد سالانه در بیش از ۹۰ درصد سازمان‌های مالیاتی صورت می‌گیرد؛ در برخی موارد با استقلال کمتر در اقدامات نهادی (مانند استونی و هلند)، عملکرد در ارتباط با اطلاعات در گزارش وزارت دارایی آمده است و در برخی موارد نیز که به صورت رسمی در اختیار دولت گذارده شده‌اند؛ با اینکه به صورت دقیق این مسئله مورد تحلیل قرار نگرفته است، تحقیق دبیرخانه طی سالیان زیاد حاکی از آن است که دامنه و ماهیت اطلاعات افشاشده در گزارش عملکرد سالانه تغییرات زیادی داشته است و برخی سازمان‌ها از افشای اطلاعات مهم در زمینه جنبه‌های مدیریت مالیاتی (مانند اقدامات «مبتنی بر برون‌داد»، عملکرد ارائه خدمت و وقوع بدهی مالیاتی) باز مانده‌اند.

^۱ برای مثال دو نمونه از مطالب منعکس شده در گزارش‌های سازمان‌های مالیاتی لیتوانی و نیوزلند در زیر می‌آید:

- از گزارش‌ها و یکی از ضروری‌ترین شاخص‌های ارزیابی عملکرد در هر نهاد یا شرکی قضاوت مشتریان نسبت به عملکرد نهاد یا شرکت و کیفیت خدمات ارائه شده به آنها است (خدمات سازمان مالیاتی لیتوانی، ۲۰۱۳).
- اطمینان از اینکه مشتریان از خدمات سازمان مالیاتی راضی هستند باعث تمکین اختیاری می‌گردد. طی سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۴، ۷۹ درصد مشتریان فکر می‌کنند این مسیر تسهیل شده است و ۸۲ درصد مشتریان از رفتار عادلانه سازمان مطمئن هستند (سازمان مالیاتی نیوزلند، ۲۰۱۴).

جدول ۱. برخی تجارب مدیریتی: طرح‌های کسب و کار، گزارش‌های سالانه و پیمایش‌ها

برخی تجارب مدیریتی سازمان مالیاتی								
کشور	طرح کسب و کار		گزارش سالانه			استانداردهای ارائه خدمات		
	آماده شده	در دسترس عموم	آماده شده	در دسترس عموم	تدوین شده	در دسترس عموم	انتشار نتایج	پیمایش مؤدیان
کشورهای عضو OECD								
استرالیا	✓	✓	✓	×	×	×	×	✓
اتریش	✓	×	✓	×	×	×	×	×
بلژیک	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	×
کانادا	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
شیلی	✓	×	✓	✓	×	×	×	✓
جمهوری	✓	✓	✓	×	×	×	×	✓
دانمارک	✓	✓	×	×	×	×	×	✓
استونی	×	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓
فنلاند	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
فرانسه	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
آلمان	✓	✓	×	×	×	×	×	✓
یونان	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	×
مجارستان	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×
ایسلند	✓	×	✓	✓	×	×	×	×
ایرلند	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
اسرائیل	✓	×	✓	✓	×	×	×	×
ایتالیا	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓
ژاپن	×	×	✓	×	✓	✓	✓	✓
کره جنوبی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓
لوکزامبورگ	×	×	✓	✓	×	×	×	×
مکزیک	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
هلند	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓
نیوزیلند	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
نروژ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
لهستان	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
پرتغال	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
اسلواکی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×
اسلونی	✓	×	✓	✓	×	×	×	×
اسپانیا	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
سوئد	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	✓
سوئیس	✓	×	✓	×	✓	×	×	✓
ترکیه	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓
انگلیس	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
آمریکا	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ادامهٔ جدول ۱. برخی تجارب مدیریتی: طرح‌های کسب و کار، گزارش‌های سالانه و پیمایش‌ها

برخی تجارب مدیریتی سازمان مالیاتی								
کشور	طرح کسب و کار		گزارش سالانه			استانداردهای ارائه خدمات		پیمایش مؤدیان
	آماده شده	در دسترس عموم	آماده شده	در دسترس عموم	تدوین شده	در دسترس عموم	انتشار نتایج	شهروندان
آرژانتین	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓
برزیل	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
بلغارستان	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓
چین	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓
کلمبیا	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
کاستاریکا	✓	×	✓	×	✓	×	×	×
کرواسی	✓	✓	✓	✓	×	×	×	✓
قبرس	✓	×	✓	✓	✓	✓	×	×
هنگ کنگ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
هندوستان	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
اندونزی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓
لیتوانی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓
لتونی	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓
مالزی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
مالت	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	×
مراکش	✓	×	✓	✓	✓	✓	×	✓
رومانی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
روسیه	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
عربستان	×	×	✓	✓	×	×	×	✓
سنگاپور	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓
آفریقای جنوبی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	×
تایلند	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×

- تعیین استانداردهای رسمی برای ارائه خدمت در ۲۶ سازمان در ۳۴ کشور عضو OECD در دست بررسی است و ۱۸ سازمان از ۲۲ کشور غیرعضو آن را مدنظر قرار داده‌اند؛ با این حال، با این مشاهده با احتیاط برخورد کرد، چراکه تعداد آن دسته از سازمان‌های مالیاتی بسیار کم هستند که نمونه‌هایی از استاندارد ارائه خدمت در برخی امور روتین و متعدد (مانند بررسی اظهارنامه‌هایی با درخواست استرداد و پاسخ‌گویی به نامه‌های مؤدیان و درخواست‌های تلفنی) دارند.

جدول ۲. اهداف کمی گزارش‌شده سازمان‌های مالیاتی در زمینه حوزه‌های کلیدی عملکرد

۱. کاهش بدهی مالیاتی

کشور	شرح اهداف
آرژانتین	وصول بدهی‌های معوق و هدف ۸۳ درصد (یعنی درصد مبالغ پرداختی پس از تاریخ سررسید در قیاس با مبالغ پرداخت‌نشده در زمان مربوطه).
بلغارستان	نرخ دیون وصول شده / دیون جدید (۲۰۱۴) از نرخ متناظر طی سال ۲۰۱۳ بیش‌تر است.
دانمارک	هدف (۲۰۱۴): کاهش بدهی‌های قابل وصول برای سایر حوزه‌ها غیر از مالیات و تعرفه‌های دیگر. هدف رسیدن به درصد وصول بدهی ۱۱۰ است.
استونی	کاهش بدهی به میزان سالانه ۱۵ تا ۲۰ میلیون یورو
فرانسه	تعداد اهداف برای پرداخت داوطلبانه تعیین شدند که به طور مستقیم مرتبط با کاهش اصابت بدهی مالیاتی هستند، برای مثال (۱) برای اشخاص حقیقی، ۹۸/۵ درصد بدهی‌ها تا سال ۲۰۱۴ در همان سال وصول شدند؛ و (۲) برای کسب و کارها، ۹۸ درصد مالیات‌های سررسید شده تا تاریخ مربوطه وصول می‌شوند؛ همچنین نرخ‌های مربوطه در مورد مبالغ وصول شده پس از ممیزی مالیاتی اعمال نمی‌شود.
هند	بر اساس فرمولی طی سال مالی، طی سال ۲۰۱۴، هدف وصول ۶۱۰۱۸۰ میلیون روپیه دیون معوق به علاوه ۳۰ درصد بدهی جاری سال جاری می‌باشد.
اندونزی	۳۵ درصد کاهش مجموع بدهی مالیاتی تصفیه نشده
اسرائیل	هدف سالانه کاهش ۲۵ درصدی میزان بدهی معوق در ادارات مالیاتی محلی است. در زمینه مالیات بر ارزش افزوده، هدف بستگی دارد به تعداد کارمندان ادارات؛ هدف از ۸۱/۰ درصد بدهی مالیاتی ادارات در ازای هر کارمند تا ۳/۲۴ درصد متغیر است.
لتونی	کاهش کل بدهی مالیاتی به میزان سالانه ۲۵ درصد
مالزی	کاهش کل بدهی مالیاتی در آغاز سال به میزان ۵۶/۲ درصد
مکزیک	کاهش ۱۷/۸ درصدی کل بدهی مالیاتی
مراکش	۱۰ درصد وصول مبالغ معوق
هلند	مالیات معوق از میزان ۲/۵ تا ۳ درصد کل دریافت‌های مالیاتی بیش‌تر نشود
پرتغال	هدف کاهش بدهی به میزان ۱/۰۵ تا ۱/۱ میلیارد یورو طی سال ۲۰۱۳
آفریقای جنوبی	هدف سازمان کاهش بدهی به میزان ۶ درصد درآمد کلی تا سال ۲۰۱۹ است
تایلند	مجموع بدهی باقیمانده پایان سال نباید از ۱۶/۴۴۲ میلیون بات تا پایان سال ۲۰۱۴ بیش‌تر شود

۲. کاهش شکاف مالیاتی

کشور	شرح اهداف
استونی	به دنبال کاهش ۰/۵ درصدی طی هر سال
دانمارک	هدف: اطمینان از اینکه شکاف مالیاتی از ۲ درصد پتانسیل مالیاتی بیش تر نمی‌شود.
اسرائیل	اقداماتی برای برآورده شدن اهداف اجرایی و کمی در زمینه درآمدهای مورد انتظار برای هر یک از اقدامات صورت گرفت. با این حال هدف قابل اندازه گیری تعیین شوند. بهبود تمکین مالیاتی در بودجه دوتی به طور کلی لحاظ شده است؛.
لیتوانی	شکاف مالیاتی طی سال ۲۰۱۴ برای مالیات بر ارزش افزوده، مالیات بر کار و مالیات ویژه تخمین شده شد؛ اهدافی هم برای سال ۲۰۱۵ مشخص گردید.

۳. بهبود رضایت مؤدیان

کشور	شرح اهداف
آرژانتین	طبق نظرسنجی‌ها، رضایت مشتریان از خدمات سیستم یکپارچه تامین اجتماعی به هدف ۷/۴ رسیده است.
اتریش	طبق نظرسنجی سال ۲۰۱۲، هدف رسیدن به میزان میانگین رضایت از کیفیت خدمات ۷۶ درصدی است.
بلغارستان	هدف افزای شاخصه‌های عملکرد سازمان مالیاتی است: ۱. ارزیابی کلی کفایت کلی، ۲. میانگین ارزیابی کیفیت خدمات، و ۳. میانگین ارزیابی سازمان و خدمات مؤدیان.
برزیل	سطح رضایت از سازمان بر مقياس ۱ تا ۸، ۶ برآورد شده است.
شیلی	سازمان مالیاتی «نرخ خالص رضایت» را ایجاد نمود که هدف رسیدن به نمره ۵۹ است و حداقل این میزان طی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۰، ۵۹/۵ باید باشد.
چین	سطح رضایت از سازمان به حدود ۸۰ درصد رسید
دانمارک	هدف از سال ۲۰۱۳ به این سو رسیدن به سطح رضایت ۳/۸ درصدی برای کسب و کارها و اشخاص حقیقی در مقياس ۱ تا ۵ است / سازمان مالیاتی از معیار کیفی موسوم به «ماربانه» در بخش دولتی استفاده می‌کند که شاخص کیفی مانند طول رسیدگی به درخواست‌های پستی طی ۱۶ روز کاری، پاسخ‌گویی به ایمیل طی ۵ روز کاری، پاسخ به تلفن پس از ۵ بار زنگ زدن یا کمتر و رسیدگی به سایر درخواست‌ها طی ۱۵ روز کاری است. هدف رسیدن به رضایت ۷۵ طی سال ۲۰۱۴ بوده است.
اندونزی	افزایش سطح رضایت مؤدیان از ۳/۹ به ۴/۲
ژاپن	هدف ۶۰ درصدی برای سطح رضایت نسبت به تسلیم الکترونیکی اظهارنامه و سیستم پرداخت مالیاتی
لیتوانی	سطح رضایت مشتریان باید به ۸/۴ از ده در سال ۲۰۱۴ و طی ۲۰۱۶ به ۸/۵ برسد.
لتونی	در سال ۲۰۱۴ سطح رضایت مؤدیان باید از ۱۰، ۹/۱ گردد
نیوزلند	حداقل سطح رضایت مشتریان از تماس تلفنی ۸۵ درصد و از خدمات آنلاین ۹۰ درصد می‌باشد
نروژ	۷۵ درصد مؤدیان سازمان مالیاتی را متصف می‌دانند
مکزیک	رسیدن به سطح رضایت مؤدیان در سال ۲۰۱۴ ۹۶ درصد است
پرتغال	سطح رضایت مورد انتظار در سال ۲۰۱۴، ۷۲ درصد (خوب) و ۷۸ (خوب و خیلی خوب) است
ترکیه	۷۰ مؤدیان از خدمات ارائه شده راضی هستند
بریتانیا	۷۵/۸ درصد از مؤدیان تا مارس ۲۰۱۵ معتقدند سر و کار داشتن با سازمان ساده و راحت است
ایالات متحده	سازمان مالیاتی از شاخص رضایت مؤدیان ملی استفاده می‌کند که رضایت مؤدیان از کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده را اندازه‌گیری می‌کردند. این شاخص بین ۰ تا ۱۰۰ متغیر بوده و هدف این است که در کل ایالات به میزان ۷۵ در سال مالی ۲۰۱۷ برسد.

۴. کاهش بار تمکین

کشور	شرح اهداف
استرالیا	سازمان ۱ میلیارد دلار استرالیا در هزینه‌های دولتی باید صرفه‌جویی کند.
اتریش	برنامه دولتی نیاز به اجرای اقدامات خاص دارد و نه رسیدن به میزان مشخصی از کاستن بار

بلغارستان	هدف کل دولت کاهش بار تمکین به میزان ۲۰ درصد است و تا پایان ۲۰۱۳ به ۱۳ درصد رسیده است
کانادا	به مثابه بخشی از برنامه کاهش سطح خط قرمز کانادا، سازمان برخی اقدامات و طرح‌هایی را آغاز نموده است تا بار تمکین را کاهش دهد و اولویت با کسب و کارهای کوچک و متوسط است.
کلمبیا	تسلیم ۹۰ درصد اظهارنامه‌های مالیات بر درآمد شرکت‌ها به صورت الکترونیکی
هلند	برای اشخاص حقیقی، ۵ درصد کاهش تا پایان سال ۲۰۱۵. برای کسب و کارها ۵ درصد کاهش تا سال ۲۰۱۵
نروژ	هدف دولت کاهش بار اداری به میزان ۱ میلیارد کرون تا سال ۲۰۱۵ است.
بریتانیا	کاهش هزینه‌های تمکین کسب و کارها بار تمکین نسبت به تعهدات مالیاتی به میزان ۲۵۰ میلیون پوند تا مارس ۲۰۱۵ و ادامه روند تا سال ۲۰۱۱ است.

۵. کاهش هزینه‌های عملیاتی

کشور	شرح اهداف
استرالیا	درصد ثابت سود سهام کارایی - کاهش هزینه سالانه از کل بودجه اداری
بلغارستان	سطح نیروها تا ۳ سال آینده ثابت خواهد بود
کانادا	معیارهای اعلامی در بودجه فدرال ۲۰۱۲ و ۲۰۱۳، در صورت تحقق کامل، باعث حصول ۷ سالانه ۳۱۳ میلیون دلار کانادا خواهد شد. طی بودجه فدرال سال ۲۰۱۳ اعلام شد که وزارت‌خانه‌ها به صرفه‌جویی ۵ درصدی هزینه سفر عمومی و سهم کلی ۱/۲ میلیون دلار رسید.
فرانسه	به دنبال رسیدن به نرخ هزینه عملیاتی / وصول کل مالیات به میزان ۰/۹۰ در سال ۲۰۱۴
اسرائیل	کاهش ۱/۳ درصدی طی سال ۲۰۱۴
لیتوانی	هزینه وصول یک یورو: طی سال ۲۰۱۴، ۰/۲۱۶ یورو؛ ۰/۲۱۰ یورو برای ۲۰۱۵ و ۰/۲۱۰ یورو برای سال ۲۰۱۶
مکزیک	هدف کاهش ۵ درصد از هزینه‌ها در قیاس با بودجه سال ۲۰۱۳ است
هلند	صرفه‌جویی به میزان ۴۰۰ میلیون یورو به صورت سالانه از ۲۰۱۶
اسلونی	۹ درصد کاهش تا پایان سال ۲۰۱۴
ایالات متحده	نیاز به کاهش هزینه‌ها از ۸۹۸۵۷ در سال ۲۰۱۳ به ۸۴۶۲۸
ایسلند	کاهش هزینه‌ها اجرایی میزان ۱۵ درصد از ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۵
تایلند	کاهش هزینه‌ها اجرایی و نیروها به میزان ۵ درصد در سال
بریتانیا	صرفه‌جویی به میزان ۱/۲ پوند طی ۲۰۱۰-۲۰۱۱ تا ۲۰۱۵-۲۰۱۶ و نرخ ۵ درصد صرفه‌جویی در هزینه‌ها تا آن تاریخ

• تعداد کمی از سازمان‌های مالیاتی که عملکرد ارائه خدمات خود را متناسب با استانداردهای خود ارائه داده‌اند و صرفاً ۵۰ درصد این سازمان‌ها (در کشورهای عضو و غیرعضو) از این رویه تبعیت کرده‌اند. ۵ کشور عضو سازمان (یعنی مکزیک، ایسلند، اسرائیل، لوگزامبورگ و اسلونی) هیچ استاندارد برای ارائه خدمات ندارند و سطح رضایت مؤدیان از ارائه خدمات و/یا کفایت سازمان مالیاتی را اندازه‌گیری نمی‌کنند.

• از سوی دیگر، برخی از سازمان‌ها مانند سازمان مالیاتی کانادا استانداردهایی هم برای ارائه خدمات و هم حصول شفافیت در گزارش عملکرد خود داشتند. در زمینه جمع‌آوری نظرات مؤدیان، بسیاری از سازمان‌های مالیاتی پیمایش‌های دوره‌ای انجام می‌دهند. برای مثال، استونی پیوسته نظرات مؤدیان را جمع‌آوری می‌کنند تا سطح رضایت آنها از خدمات ارائه شده و کارایی سازمان را بسنجند. این سازمان

شاخص ارتقایی به مثابه ابزار پیمایش دارد که سیستمی اینترنتی و منعطف است، به تشخیص نیازها و انتظارات مؤدیان کمک می‌کند و به سرعت نسبت به آنها عکس‌العمل نشان می‌دهد.

- فقدان انقیاد نسبت به استانداردهای درست ارائه خدمات و همچنین معیارهای شفافیت سازمان مالیاتی باید در محیط سازمان در قالب نظام مالیاتی پیچیده و مسائل عمده تمکین مالیاتی مورد توجه قرار گیرد. کمیته امور مالیاتی سازمان گاهی دستورالعمل‌هایی ارائه نماید و سازمان‌های مالیاتی را به توجه نسبت به این مسئله مهم دعوت می‌کند.
- حدود سه چهارم سازمان‌های مالیاتی پیمایش‌های مرتبی از مؤدیان (اشخاص حقیقی و حقوقی) به عمل می‌آورند تا نظرات و برداشت آنها از ارائه خدمات و استاندارد کلی مدیریت را احصا نمایند.
- از میان همه جنبه‌های مورد پیمایش، پتانسیل قابل توجهی برای بهبود امور مدیریتی به ویژه در مورد شفافیت مدیریت مالیاتی^۲ حداقل در ده سازمان مالیاتی مورد پیمایش شامل ۶ کشور عضو (هند، ایسلند، اسرائیل، لوگزامبورگ، اسلونی و سوییس) دیده شد.

طرح‌ها و بیانیه‌های راهبردی سازمان‌های مالیاتی

۱۱. طی تحقیقات صورت گرفته در این مجموعه و طی سال‌های متمادی مشخص گردید که اکثر سازمان‌های مالیاتی طرح راهبردی (یا اسنادی با همین نام و هدف) آماده می‌کنند که دوره‌ای میان مدت سه الی چهار ساله را پوشش می‌دهد. از آنجا که این اسناد دارای جزئیات متفاوتی دارند، عموماً هدف از تدوین آنها تعیین مقصدها و اولویت‌های اساسی و اهداف سازمانی برای دوره هدف، پیش‌زمینه مأموریت سازمانی تصریح شده، ینش نسبت به آینده و تعیین ارزش‌ها است. در برخی موارد، اهدافی مشخص شده‌اند که می‌توان از آنها برای بررسی پیشرفت کلی به سمت اهداف مشخص شده استفاده کرد. اسنادی که به خوبی تدوین شده باشند ابزاری ارزشمند برای ارتباط با مخاطبان درونی و بیرونی و ایجاد تعهد است.

۱۲. تأکید بر راهبردهای اصلی و جنبه‌های رویکرد مورد استفاده طی مدیریت عملکرد است. خلاصه مؤلفه‌های کلیدی طرح‌های راهبردی/کسب و کار منتشره برخی سازمان‌های مالیاتی (یعنی استرالیا، لتوانی، نیوزلند، آفریقای جنوبی، بریتانیا و ایالات متحده) در بخش‌های بعد می‌آید. این نمونه‌ها برای تأکید بر زمینه‌های مشترک بین این

^۲ مثلاً از طریق انتشار طرح‌ها، گزارش عملکرد و نتایج پیمایش مؤدیان.

سازمان‌ها (مانند مأموریت، مینش و اهداف)، راهبردهای سطح بالا و اقدامات موفقیت‌آمیز برای پیشرفت به سوی اهداف معین آمده است. در طرح‌های مورد بررسی، چند نکته محرز است:

- طرح‌های راهبردی که به صورت رسمی منتشر شده بیانی روشن و نسبتاً خلاصه از مأموریت، مینش، ارزش‌ها و اهداف راهبردی سازمان و همچنین هدف‌های مربوطه و اقدامات کلیدی عملکرد به دست می‌دهند؛
 - بیان هدف و همچنین نقش/اختیار عمل سازمان مالیاتی دال بر نقش اجتماعی و مزایای گسترده‌تر سیستم مالیاتی است که به درستی عمل می‌کند؛
 - بیان ارزش‌های سازمان مالیاتی (یعنی هنجارهای رفتاری) معمولاً شامل یکپارچگی، حرفه‌ای‌گری، احترام/اعتماد متقابل و انصاف/عدالت فرآیندی است؛ برخی نیز بر تمایل به بهبود عملکرد از طریق بهبود و/یا نوآوری پیوسته تاکید نمودند؛ و
 - برخی سازمان‌های مالیاتی (مانند ایالات متحده و افریقای جنوبی) در طرح‌های خود شرحی مختصر از عوامل محیطی اصل یا بافتی را لحاظ می‌کنند که تصمیمات راهبردی خود را شکل می‌دهند یا بر آن تاثیر می‌گذارند؛
- طرح اخیر سازمان مالیاتی امریکا اطلاعاتی از این عوامل به دست می‌دهند و در حالیکه برخی عوامل در شرایط ویژه‌ای اتفاق می‌افتد، سایر عوامل بافت گسترده‌تری را شامل می‌شود. در این طرح، سازمان مالیاتی عوامل محیطی زیر را به دست می‌دهد:
- غالب شدن شرایط منفی داخلی و کلی اقتصاد که انتظار می‌رود اهداف تمکینی و درآمدی را به مخاطره بکشانند؛
 - توسعه‌های محیط مالیاتی جهانی شامل اقدام فرسایش پایه و انتقال سود^۳ و اتخاذ استاندارد معمول گزارش‌دهی برای تبادل خودکار اطلاعات؛
 - اقتصاد غیررسمی به ویژه در مورد سیگار و تنباکو که باعث ایجاد مخاطراتی برای رشد اقتصادی، درآمد مالیاتی و کسب و کارهای قانونی و رسمی می‌شود؛

³ BEPS

- دغدغه‌هایی برای حدوث فساد در بخش دولتی به صورت گسترده و خطرات آن برای تمکین مالیاتی داوطلبانه؛ و

- امکان بالقوه گسترده نمودن تعهدات سازمان، چراکه لازم است از تلاش‌های اساسی دولت برای افزایش فرصت‌های استخدام حمایت نموده، شرایط کسب و کارها را بهبود بخشد و عملکرد کل دولت را بهبود بخشد.

• تعداد اهداف راهبردی رسمی نسبتاً کم است و در رابطه با مدیریت مالیاتی ظاهراً تمرکز بر بهبود تمکین مؤدیان، بهبود ارائه خدمت/تجربه مشتریان و تقویت توانایی‌های داخلی است. بر خلاف مشاهدات مجموعه پیشین، ظاهراً توجه بیش‌تری به بهبود کارآمدی و بهره‌وری عملیاتی شده است.

• معیارهای کلی موفقیت یا حصول هر یک از اهداف در بسیاری موارد در خارج از سال مالی به صورت کمی محاسبه شده است و شامل «درون‌داد» و «برون‌داد» می‌گردد؛ در رابطه با اندازه‌گیری «برون‌داد»، معیارهای سنجش/شاخص‌هایی را سازمان‌های مالیاتی مورد استفاده قرار می‌دهند، از جمله:

- معیارهای رضایت مؤدیان نسبت به خدمات ارائه شده و نگرش کلی نسبت به مدیریت سازمان مالیاتی و روند آن طی زمان؛

- نرخ تمکین مؤدیان (مثلاً برای تسلیم اظهارنامه، اظهار و پرداخت برای مالیات‌های اصلی) و روند آنها طی گذر زمان؛

- استفاده بیش‌تر از مجراهای خدمات خویش‌یار؛

- بازده هزینه: نرخ هزینه‌ها به درآمد خالص طی گذر زمان؛

- کاهش بار تمکین/اداری؛ و

- درک از مشارکت/رضایت کارمندان (با سنجش از طریق پیمایش کارکنان) و روند آن طی گذر زمان.

• تعدادی از مضامین نیز ظاهراً به ارزیابی و گزارش عملکرد مربوطند.

۱۳. برای نمونه در زیر روندهای اصلی مؤثر بر مدیریت سازمان مالیاتی ایالات متحده طی سال‌های ۲۰۱۴-۲۰۱۷ می‌آید:

• **اجرای مؤثر مأموریت سازمان در محیطی چالش‌برانگیز:** سازمان با چالش‌هایی در زمینه بودجه، سرمایه انسانی و پیچیدگی کلی مسئولیت‌های خود روبروست. هدف سازمان افزایش آگاهی از این

مؤلفه‌های محیطی است تا پیش از اینکه به حوزه اجرا کشیده شوند و جلوی مأموریت سازمان را بگیرند، آنها را حل و فصل نماید.

- **گسترش دامنه و میزان پیچیدگی مدیریت مالیاتی:** در سال‌های اخیر سازمان مالیاتی از طریق

تغییرات زیاد و پیچیده در قانون مالیاتی مورد بررسی قرار گرفته است. این تغییرات قانونی اغلب باید درون مدت زمانی محدود اجرایی شوند که با کمبود منابع مواجه بوده و باعث ایجاد گسست در برنامه‌ریزی محیط کار می‌گردد. از طریق تخصیص راهبردی منابع، اطمینان از سرعت سیستم‌های فناوری اطلاعات و استفاده از آموزش و حمایت مکفی در محیط کار، پیوسته سازمان به تغییرات قانون مالیاتی طی سال‌های آتی پاسخ خواهد گفت.

- **گسترش فضای مالیات بین‌الملل و تغییر الگوی کسب و کار:** ظهور فناوری بازارهای جدید را

برای کسب و کارها می‌گشاید و دسترسی به مشتریان و جغرافیاهای جدید را تسهیل می‌کند. این مسئله چالش مضاعفی برای سازمان مالیاتی ایجاد می‌کند تا با فعالیت‌های رو به رشد کسب و کارهای بین‌المللی همگام شود و الگوهای کسب و کار را تغییر دهند. از این گذشته، پیشرفت و قدرت گرفتن بازرگانی مجازی تبادل کالاها، خدمات و ارز را به صورت فیزیکی و مجازی در حوزه‌های مالیاتی مختلف افزایش داده و مدیریت مالیاتی را پیچیده کرده است. کسب و کارهای زیر تعهدات مالیاتی ایالات متحده ساختارهای شرکتی پیچیده‌تری را انتخاب می‌کنند، از قالب شرکت‌های مستقل بند پ خارج شوند و به سمت ساختارهای تلفیقی مانند مشارکت و شرکت‌های وابسته می‌روند. در نتیجه، سازمان باید خدمات خود را تغییر دهد تا مطمئن گردد این کسب و کارها تکالیف تسلیم اظهارنامه رو درک و به آن عمل می‌کنند.

- **افزایش تدلیس در استرداد و دزدی هویت:** از سال ۲۰۱۰ به این سو، سازمان مالیاتی رشد فراوانی

در تقلب در استرداد و دزدی هویتی دیده است. اطمینان از دقت استردادها و امنیت داده‌های مؤدیان دغدغه سازمان است. سازمان خود را ملزم به توقف این تهدیدها، حفظ درآمدهای دولت و حفاظت از هویت همه مؤدیان می‌داند.

- **برآورده ساختن انتظارات مؤدیان برای تعامل دیجیتال در بستری امن:** رشد اینترنت طی دهه

گذشته انتظارات مصرف‌کنندگان را تغییر داده است چراکه ایشان به استفاده از وب برای همه کاری خو گرفته‌اند: از سفارش خدمات تلفنی گرفته تا انجام معاملات با مؤسسات مالی با استفاده از ابزار سنتی

اتصال به اینترنت و همچنین موبایل. بیش از پیش، مشتریان ترجیح می‌دهند که پیش از استفاده از مجراهای دیگر مانند مکالمه تلفنی، به صورت کاغذی یا مراجعه حضوری، از خدمات اینترنتی استفاده کنند. سازمان مالیاتی متعهد به افزایش خدمات دیجیتال برای برآورده ساختن انتظارات مؤدیان و همچنین حفاظت از اطلاعات مؤدیان است. سرمایه‌گذاری بر فناوری نوآورانه کلید تسریع اولویت قابل شدن برای خدمات اینترنتی است و خدمات الکترونیکی ارائه می‌دهد که مؤدیان در پی آن هستند؛ مؤدیان مستحق بهره‌مندی از این ابزارها و امنیت داده‌های خود هستند.

- **افزایش رجوع به جامعه مالیاتی برای آماده‌سازی اظهارنامه:** جامعه مالیاتی تاثیر زیادی بر مدیریت مالیاتی طی سال‌های اخیر داشته است. سازمان مالیاتی باید تاثیر بالای متخصصان مالیاتی و جامعه بزرگ مالیاتی را به رسمیت بشناسد. سازمان باید به نحو مؤثری به آنها خدمت نموده و اطمینان حاصل کند که ایشان به استانداردهای مالیاتی انقیاد دارند که باعث مدیریت کارآمد سازمان مالیاتی می‌شود.
- **نگهداشت نیروی کار ماهر و بااستعداد:** از آنجا که سازمان مالیاتی روز به روز پیچیدگی بیش‌تری می‌یابد و تقاضا برای خدمات مختلف مؤدیان بیش‌تر می‌شود، پیوسته سازمان با چالش حفظ نیروی کار دارای مهارت‌های پیشرفته مختلف مواجه است. چالش دیگر این است که درصد بالایی از نیروی کار سازمان به سنین بازنشستگی رسیده‌اند. کل تیم راهبری باید فعالانه به در این دوران سخت به کارمندان خود رسیدگی نماید و برای ایفای نقش ایشان یاری‌شان نماید.
- **روندهای جمعیتی و سرشماری ایشان:** سرشماری‌های جمعیتی نشان می‌دهد جمعیت امریکا متنوع‌تر می‌شود و این تبعاتی هم برای سازمان مالیاتی در انتخاب کارمندان سازمان دارد و هم نیازها و انتظارات مؤدیان. باید سازمان خود را برای رویارویی با این تغییرات پیشاپیش آماده کند تا بتواند بالاترین سطح خدمات را به همه مشتریان عرضه کند.

۱۴. با توجه به مسائل مطرح در بخش‌های پیش، ذکر چند نکته حایز اهمیت است: **نخست**، این مسائل که محدود به تعداد کمی از کشورهاست ولی اتکای بیش‌تری و بیش‌تری به روش‌های اندازه‌گیری شکاف مالیاتی (به ویژه در زمینه مالیات بر ارزش افزوده) می‌گردد تا از تاثیرگذاری این روش‌ها سازمان‌های مالیاتی بیش‌تر آگاهی یابد؛ این مسئله احتمالاً تا جدی منجر به فشارهایی از سودی دولت می‌گردد تا سازمان‌های مالیاتی پاسخ‌گویی بیش‌تری در قبال عملکرد خود داشته باشند و شفافیت عملکرد سازمان را بهبود بخشند. **دوم**، در حیطه پرداختن به کارکنان،

سازمان‌های مالیاتی در اقتصادهای پیشرفته ظاهراً بیش از پیش عملکرد خود را نسبت به روندهای بخش خصوصی در رابطه با کارکنان می‌سنجند تا اینکه صرفاً عملکرد داخلی خود را ارزیابی کنند. سوم، با تأکید فراوان بر استفاده بیش‌تر از فناوری‌های دیجیتال با هدف کمک به مؤدی برای «خود مدیریتی» امور مالیاتی ایشان، معیارهای سنجش عملکرد جدید به وجود آمده‌اند. در زیر مثال‌هایی از این روند آمده است، شامل برخی مثال‌های بدیع در زمینه معیارهای جدید عملکردی سازمان مالیاتی:

- **تعامل در زمینه خدمات الکترونیکی موجود:** درصد خدمات الکترونیکی در دسترس مؤدیان از سوی سازمان مالیاتی نسبت به شایع‌ترین خدمات ارائه شده به مؤدیان از مجراهای گوناگون؛
- **تعامل در زمینه خدمات با پروسه الکترونیکی:** درصد تعاملات الکترونیکی از سوی مؤدی نسبت به تعداد تعاملات خدمات صورت گرفته از کلیه مجراها؛ و
- **بررسی نسخه نرم‌افزار مالیاتی:** نظارت بر درصد محصولات نرم‌افزاری جدید مورد استفاده در سازمان.

جدول ۳. مؤلفه‌های اصلی برنامه‌های راهبردی در ادارات مالیاتی استرالیا

چشم‌انداز کلی	ماموریت: افزایش رفاه اقتصادی و اجتماعی تبعه استرالیا از طریق افزایش مشارکت داوطلبانه در سیستم‌های مالیاتی و بازنشستگی
هدف راهبردی	افق: انجام مدیریت پیشروی مالیاتی و بازنشستگی و شامخ بودن آن برای ارائه خدمات به روز، تخصص و یکپارچگی ارزش‌ها: بی‌طرفی، تعهد به ارائه خدمت، مسئولیت‌پذیری، حفظ احترام و اخلاقی عمل نمودن سازمان به دنبال ایفای نقشی مرتبط و ارزشمند در جامعه استرالیا به مدت طولانی است که در داخل و خارج کشور مورد اعتماد و احترام بوده و و برای همه ذی‌نفعان سازمانی پیش‌رو تلقی گردد. به میزان تاثیرگذاری و کنترل، هدف سازمان برقراری عدالت، کارآمدی و دوام نظام‌های مالیاتی و بازنشستگی و همچنین مدیریت سازمان خواهد بود و اینکه مالیات و بازنشستگی شاخص بوده و بخش ارزشمندی نزد جامعه استرالیا شناخته شود.
اهداف	سهولت مشارکت/افراد: طراحی و اجرای نظام‌های مالیاتی و بازنشستگی برای اکثریت مؤدیان که کار خود را درست انجام می‌دهند، نسبت به اقلیتی که این کار را نمی‌کنند خدمات به روز و متناسب: انتظار افراد به دریافت راحت و آسان خدمات طی استفاده از خدمات سازمان روابط هدفمند و احترام‌آمیز: برای موفقیت در آینده، باید ارتباط قوی‌تر با جامعه، دولت و ذی‌نفعان و همچنین درک بالاتری از آنها و نیازهای و انتظارات‌شان داشته باشیم. سامان‌دهی حرفه‌ای و پربار: ارائه دستور کار برای انجام تغییرات و بهبود وضعیت کسب و کار در حقیقت بخش عملی کار سازمان است. این امر باید مورد راهبری و مدیریت درست قرار گیرد و مردم را بسیج و به آنها انگیزه ببخشد.
راهبرد	- ایجاد فرهنگ دربرگیرنده ارزش‌ها و تغییردهنده تجربه مشتریان؛ - ساده‌سازی تعاملات، افزایش اتوماسیون و کاهش هزینه‌ها؛ - ارتباط با جامعه و سایر عامل‌ها به نحوی معنادار؛ - تاثیر بر سیاست و طراحی قانون برای حصول نتایج مدنظر؛ - استفاده از داده‌ها به نحوی هوشمندانه برای بهبود تصمیم‌گیری‌ها، خدمات و تمکین؛ و - تغییر شکل نیروی کار و بهبود توانایی و عملکرد آنها.
اندازه‌گیری میزان موفقیت	دست‌آورد سازمان مالیاتی برای دولت: اعتماد به مدیریت مالیاتی و بازنشستگی از طریق کمک به افراد در درک حقوق و وظایف خود، بهبود سهولت در تمکین و دسترسی به مزایا و مدیریت عدم تمکین مطابق قانون اندازه‌گیری عملکرد نسبت به دست‌آورد بالا از طریق معیارهای زیر صورت می‌گیرد: - دخیل بودن و میزان رضایت جامعه و ذی‌نفعان اصلی از عملکرد سازمان مالیاتی؛ - تعداد تعاملات خدمات مشتریان از مجراهای گوناگون؛ - نسبت کسب و کارها و اشخاص حقیقی ثبت نام شده در نظام؛ - نسبت کسب و کارها و اشخاص حقیقی که به موقع اظهارنامه خود را تسلیم می‌کنند؛ - نسبت بدهی‌های پرداختی در زمان موعود بر اساس ارزش هر یک از انواع مهم درآمدهای مالیاتی؛ - متوسط هزینه تعدیل شده مدیریت امور مالیاتی به مؤدیان حقیقی؛ - هزینه خالص وصول ۱۰۰ دلار؛ - حل و فصل بدوی پرونده‌های مورد اختلاف؛ - نسبت دیون قابل وصول به وصول خالص مالیاتی؛ - شکاف مالیات بر کالا و خدمات در قالب بخشی از درآمدهای کالا و خدمات؛ - عمل کردن در قالب بودجه؛ و - مشارکت کارمندان در قیاس با سال‌های پیش و سایر سازمان‌های دولتی استرالیا.

جدول ۴. مؤلفه‌های اصلی برنامه‌های راهبردی در سازمان مالیاتی لیتوانی

مدیریت عادلانه امور مالیاتی و گمرکی برای حفاظت از جامعه و کارآفرینی					ماموریت
یکپارچگی، حرفه‌ای‌گری، مسئولیت‌پذیری و وفاداری					چشم‌انداز
عمل مطابق رفتار ضروری برای حصول تمکین مؤدیان سازمان و گمرک در راستای اطمینان از وصول درآمدهای بودجه عمومی و حفاظت مؤثر از منافع مالی اتحادیه اروپا؛					اهداف راهبردی
اطمینان از محافظت از جامعه، امنیت و ایمنی آن از طریق اجرای معیارهای مؤثر کنترل بر گمرک؛					
جلوگیری از جرایم در سازمان مالیاتی و گمرک از طریق کاهش تدلیس و کلاهبرداری مالیات؛ و					
افزایش کارآمدی و تاثیرگذاری استفاده از منابع سازمان.					
ارزش شاخص‌های عملکرد				شاخص‌های عملکرد	راهبردی
۲۰۱۶	۲۰۱۵	۲۰۱۴	۲۰۱۳	شاخص‌های ویژه	
پیش‌بینی	واقعی				
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۴/۵	۱. اجرای طرح درآمد بودجه‌ای سازمان	
۳/۳	۴/۲	۳/۹	۵/۵	۲. تغییر مبلغ وصول شده درآمدهای بودجه‌ای سازمان در قیاس با سال پیش (درصد)	
۳۳	۳۱	۳۰	۲۹/۳	۳. درآمد مالیاتی در قالب بخشی از GDP (درصد)	
-	-	-	-	۴. تغییر در شکاف مالیاتی (درصد) در مالیات بر ارزش افزوده، جمع درآمد و ویژه	
۲۴	۲۴/۵	۲۵	۲۵/۵	۵. اقتصاد سایه (درصد)	
۶. شاخص‌های انجام کسب و کار:					
۱۷۰	۱۹۰	۲۵۰	۲۶۴	• زمان لازم برای محاسبه و پرداخت مالیات (ساعت در سال)	
۸	۹	۹	۱۰	• زمان لازم برای ثبت نام VAT (روز)	
				• مفاصاحساب گمرکی و کنترل فنی (روز)	
۱	۱	۱	۱	صادرات	
۲	۲	۲	۲	واردات	
-	-	-	-	۷. سهم بازار کالای ویژه غیرقانونی (درصد) برای سیگار، الکل و سوخت	
۸۵	۸۵	۸۴/۸	۸۳/۱	۸. درصد تصمیم‌های مساعد دادگاه برای سازمان (درصد) متوسط وزنی	
۸/۵	-	۸/۴۱	۸/۴۱	۹. سطح رضایت مؤدیان (نتایج پیمایش)، بر مقیاس لیکرت رضایت کامل تا نارضایتی کامل از ۱۰ تا صفر	
۸۰	۸۰	۸۰	۸۰/۹	۱۰. سطح رضایت کارکنان (درصد)	
۰/۰۲۱۰	۰/۰۲۱۰	۰/۰۲۱۶	۰/۰۱۹۲	۱۱. هزینه وصول یک یورو	

جدول ۵. مؤلفه‌های اصلی برنامه‌های راهبردی در سازمان مالیاتی نیوزلند

وضعیت کنونی	کمک به رفاه اقتصادی و اجتماعی نیوزلند از طریق وصول و توزیع پول
وضعیت مورد انتظار	سازمان مالیاتی در سطح جهانی ارائه خدمات و کیفیت
اهداف راهبردی	کمک به داشتن سازمانی معطوف به آینده و ناظر به حیطه‌های کلیدی زیر: (۱) اجرای دستورالعمل تغییرات سازمان؛ (۲) کمک به اجرای سیاست و اولویت‌های سازمان؛ و (۳) ایفای وظایف اصلی (از جمله بهبود تجربه مؤدیان از سازمان) و بهبود آن. در این سه حوزه سازمان مشغول فعالیت است و بین ارائه خدمات کنونی و تغییرات آینده توازن برقرار می‌کند.
پرداختن به اولویت‌های دولت	وظیفه سازمان به عنوان نهادی دولتی پرداختن به اولویت‌های دولت است که عبارتند از: (۱) مدیریت متعهدانه مالیه دولت؛ (۲) ایجاد اقتصاد رقابتی‌تر و زیاتر؛ (۳) ارائه بهتر خدمات با وجود موانع سخت و سخت مالیاتی و (۴) بازسازی مدینه فاضله کانتربری. سازمان به فعالیت‌هایی جاری در کل دولت خواهد پرداخت و برای کاهش هزینه‌ها و افزایش کارآمدی و نفوذ، با سایر نهادها همکاری خواهد کرد.
ایفای وظایف اصلی و بهبود آن	بهبود تجربه مؤدی: سازمان به دنبال این است که تجربه مؤدی از سازمان تا حد ممکن همراه با راحتی و سهولت باشد و بدین منظور پیوسته خدمات خود را گسترش داده و بهبود می‌بخشد.
	بهبود تمکین: جنبه کلیدی کار سازمان افزایش تمکین داوطلبانه است. سازمان به مؤدیانی یاری می‌رساند می‌خواهند به تعهدات تمکینی خود عمل کنند ولی از نحوه انجام این کار آگاهی ندارند یا نسبت به آن اطمینان ندارند. بخشی از فعالیت‌های اصلی سازمان عبارتند از تاثیرگذاری بر تمکین داوطلبانه، پرداختن به عدم تمکین غیر خودخواسته از طریق ارائه اطلاعات، کمک به ابزارها و تشخیص و جلوگیری از عدم تمکین غیر داوطلبانه.
	بهبود کارایی کسب و کار: سازمان تلاش می‌کند ارزش پول در اختیار خود را از طرق زیر افزایش دهد: بهبود فرآیندها، افزایش مدیریت دارایی سرمایه‌ای، نگهداری شرایط ارتباطاتی سازمان و کاهش هزینه اموال.
اندازه‌گیری عملکرد (اهداف برای سال ۲۰۱۸ در قیاس با عملکرد سال ۲۰۱۳)	شاخص‌های تاثیرگذار
	خودمدیریتی بیش‌تر مشتریان:
	• درصد افزایش مشتریان آگاه از تعهدات و وظایف خویش
	• درصد افزایش مشتریانی که تمکین را ساده می‌دانند
	افزایش مؤدیانی که ثبت‌نام و اطلاعات دقیقی را در صورت لزوم اظهار می‌کنند:
	• درصد افزایش اظهارنامه‌های بدون اشتباه
	• درصد افزایش فرم‌های درخواست بدون غلط
	• درصد کسر صحیح وام‌های دانشجویی از وام‌گیرندگان ساکن نیوزیلند
	• ثبت‌نام کارکنان که از روند درستی تبعیت می‌کنند
	• مالیات بر کالا و خدمات تشخیصی برای مصرف‌کنندگانی که از روند درستی تبعیت می‌کنند
	افزایش تقاضای مؤدیان برای احقاق حق خویش:
	درصد افزایش پرداخت‌های بهره‌مندی از اعتبار مالیاتی خانواده‌ها
	درصد افزایش مبالغ حمایت از کودکان
	ثبت‌نام برای بهره‌مندی از اعتبارات مالیاتی خانواده از طریق رویه درست
	برگشت‌های امور خیریه طی روند درست
	مشتریان بیش‌تری پرداخت را صورت و اطلاعات را به موقع ارائه می‌کنند:
	- درصد اظهارنامه‌های پر شده به موقع
	- درصد پرداخت‌های صورت گرفته به موقع مؤدی
	- درصد افزایش میزان پرداختی حمایت از کودکان

جدول ۶. مؤلفه‌های اصلی برنامه‌های راهبردی در سازمان مالیاتی آفریقای جنوبی

ماموریت	افزایش درآمد، سهولت تجارت و لحاظ کردن مؤدیان جدید از طریق افزایش آگاهی ایشان نسبت به تعهدات تمکین نسبت به قوانین مالیاتی و گمرکی آفریقای جنوبی و ارائه خدمات با کیفیت و پاسخگو در برابر عموم مردم		
چشم‌انداز	تبدیل شدن به نهاد درآمدی و گمرکی مبتکر که باعث رشد اقتصادی و توسعه اجتماعی می‌گردد و به سازمان در پیوستن به اقتصاد جهانی در راستای منافع آفریقا کمک می‌کند.		
ارزش‌ها	احترام و اعتماد متقابل، انصاف و عدالت، یکپارچگی و صداقت، شفافیت و آغوش گشوده و نزاکت و تعهد		
نتایج مورد انتظار اصلی	نتیجه ۱: افزایش تمکین گمرکی		
	نتیجه ۲: افزایش تمکین مالیاتی		
	نتیجه ۳: افزایش سهولت و عدالت در سر و کار داشتن با سازمان مالیاتی		
	نتیجه ۴: افزایش تاثیرگذاری قیمت، کارآمدی درونی و احترام نهادی		
	واداشتن مؤدیان واجد شرایط هدف برای داشتن شرایط شهروند مالی		
	کنترل رویکرد مدیریت ریسک		
	تبدیل رویکرد حقوقی و محصول محور به سوی رویکرد مجتمع اقتصادی		
	تبدیل ارائه خدمات یک شکل به سمت ارائه خدمات به اشکال مختلف		
	تبدیل دیدگاه ادارات متفرق به دیدگاه دولت مجتمع		
	تبدیل ارائه خدمات از دستی به اتوماتیک		
تغییرات راهبردی اصلی برای رسیدن به چهار نتیجه اصلی بالا	حرکت از موانع اداری بالا به سوی ثبت‌نام چندگانه، مجراهای چندگانه و فرم‌های مختلف برای کاهش بار اداری (برای مثال ثبت‌نام واحد، مجرای یکپارچه و فرم‌های پویا)		
	تبدیل افرادی که با کمتر از ظرفیت خود کار می‌کنند، از فرآیندهای غیراستاندارد داخلی استفاده می‌کنند، در راستای ارزش‌ها حرکت نمی‌کنند و مهارت یا ارزش افزوده پائینی دارند به افرادی که با نهایت توان خود کار می‌کنند، در راستای ارزش‌ها هستند و فعالیت‌های خود را مهارت بالا انجام می‌دهند و ارزش افزوده بالایی دارند.		
معیارهای طی بررسی نتایج	معیارها	هدف	وضعیت کنونی
	نتیجه ۲: افزایش تمکین مالیاتی		
	کل درآمد	مورد توافق	۷۲۸ میلیارد رند
	میزان بدهی به مثابه درصدی از کل درآمد	۶/۰٪	۹/۱۸٪
	تمکین تسلیم اظهارنامه جمع درآمد	۹۲/۵٪	۹۱/۵٪
	درصد پوشش ممیزی مؤدیان ثبت‌نام شده	۱۲/۵٪	۱۰/۶٪
	پوشش ممیزی کامل مؤدیان ثبت‌نام شده	۰/۰۸۵٪	۰/۲۶٪
	نتیجه ۳:		
	درصد تسلیم الکترونیکی اظهارنامه	۹۹٪	۹۶/۲٪
	متوسط زمان حدودی بررسی اظهارنامه‌های جمع درآمد (روز)	۳۰ دقیقه	۰/۱۶
	متوسط زمان حدودی بررسی اظهارنامه‌های درآمد شرکت‌ها (روز)	کمتر از ۱	۰/۴۷
	متوسط زمان حدودی بررسی اظهارنامه‌های استردادهای مالیات بر ارزش افزوده (روز)	۳۲/۱	۲۱
	درصد استردادهای مالیات بر ارزش افزوده طی ۱۴ روز	۷۷	۶۹/۹
	نتیجه ۴:		
	مشارکت کارکنان	۶۵/۲	۶۴/۱
	شاخص تاثیرگذاری راهبری (درصد)	۸۸	۸۵/۳
	انصاف استخدامی: جمعیت‌شناختی (درصد)	۷۲	۷۱/۳
	انصاف استخدامی: جنسیت در سطح مدیریتی (درصد)	۴۹	۴۰/۶
	انصاف استخدامی: ناتوانی (درصد)	۲/۳	۱/۹۹
	تخصیص خزانه به درآمدها (درصد) (یعنی هزینه وصول به درآمد)	۱ تا ۱/۲	۰/۹۸

جدول ۷. مؤلفه‌های اصلی برنامه‌های راهبردی در سازمان مالیاتی بریتانیا

هدف	- اطمینان از دسترسی‌پذیری پول برای صندوق خدمات عمومی - کمک به خانواده‌ها و اشخاص حقیقی با حمایت مالی مورد نظر
چشم‌انداز	پر کردن شکاف مالیاتی، القای این حس به مؤدی که نظام مالیاتی ساده است و حتی در دسترس است و سازمان را حرفه‌ای و کارآمد ببینند.
ارزش‌ها	درک مشتریان و نیازهای ایشان، ساده‌سازی انجام کار صحیح برای مؤدیان، اعتقاد به اینکه اکثر مشتریان صادق هستند، رفتار با احترام با همه، داشتن اشتیاق برای کمک به اشخاصی که نیاز به کمک دارند و عدم اشتیاق به کسانی که قانون را دور می‌زنند یا آن را می‌شکنند، تشخیص اینکه دسترسی بیش‌تری به اطلاعات صورت می‌گیرد و حمایت از این اطلاعات، رفتار حرفه‌ای و یکپارچه، انجام کار اصلی سازمان و افتخار به کمک به همکاران در ایفای موفقیت‌آمیز وظایف، ایجاد مهارت و ابزارهای مورد نیاز شغلی و بهبود پیوسته امور روزانه.
طرح‌ها، اهداف و راهبردها	بیشینه‌سازی درآمدها: شامل طرح‌ها و اعمال خاص برای (۱) استفاده بهتر از داده‌ها و اتوماسیون؛ (۲) افزایش ظرفیت برای جبران بدهی، اشتباه و تدلیس؛ (۳) کاهش فرار مالیاتی؛ (۴) تعطیلی فرار مالیاتی؛ (۵) گرفتن مجرمان زامان‌یافته؛ و (۶) اجرای قواعد. بهبود خدمات ارائه شده به مشتریان: ارائه خدمات جدید دیجیتال با تمرکز بر (۱) سیستم PAYE آنلاین؛ (۲) خوش‌خدمت دیجیتال؛ (۳) حساب مالیاتی شخصی؛ (۴) خویش خدمت آنلاین عاملان مالیاتی؛ (۵) همه بخش‌های مشتریان و (۷) نیاز همه مشتریان به حمایت دیگر. صرفه‌جویی پایدار در هزینه‌ها: شامل اقدامات و فعالیت‌های خاص برای (۱) کاهش هزینه‌های مشتریان؛ (۲) کاهش هزینه‌های داخلی
تغییرات راهبردی اصلی برای رسیدن به چهار نتیجه اصلی بالا	بیشینه کردن درآمدها: معیار کلیدی موفقیت افزایش درآمدهای مالیاتی از طریق اقدامات تمکین و اجراست. - برنامه‌ریزی سازمان برای حصول افزایش درآمد به میزان ۲۴/۵ میلیارد پوند در سال ۲۰۱۴-۲۰۱۵ و ۲۶/۳ میلیارد طی ۲۰۱۵-۲۰۱۶ است؛ هدف سازمان کاهش ضرر و زیان به خاطر اشتباه و تدلیس در نظام اعتباری مالیات به میزان ۵/۵ درصد اعتبارات قطعی مالیاتی تا ۲۰۱۴-۲۰۱۵ نسبت به ۷/۳ درصد در سال ۲۰۱۱-۲۰۱۲ است. بهبود خدمات ارائه شده به مؤدیان: طی ۲۰۱۴-۲۰۱۵، برنامه سازمان عبارت است از: - پاسخگویی ۹۰ درصد تماس‌های بخش مشاوره، رسیدن به سطح ۸۰ درصدی طی ۲۰۱۴-۲۰۱۵؛ پاسخگویی به ۸۰ درصد مکاتبات طی ۱۵ روز و ۹۵ درصد طی ۴۰ روز کاری با حفظ استانداردهای کیفی در ۹۰ درصد موارد. - برای حفظ منافع سازمان و مؤدیان اعتباری، سازمان امور زیر را انجام می‌دهد: - رسیدگی به همه مطالبات و تغییر در شرایط برای مشتریان بریتانیایی طی ۲۲ روز؛ رسیدگی به همه مطالبات و تغییرات شرایط مشتریان بین‌المللی طی ۹۲ روز. - از مارس ۲۰۱۵، ۷۵/۸ درصد مؤدیان سازمان کار با سازمان را ساده خواهند یافت. صرفه‌جویی پایدار در هزینه‌ها: رسیدن به صرفه‌جویی در هزینه‌ها به میزان ۱۹۸ میلیون پوند طی ۲۰۱۴-۲۰۱۵ و ۲۰۵ پوند دیگر طی ۲۰۱۵-۲۰۱۶؛ کاهش هزینه‌های سازمان به میزان ۲۵۰ میلیون پوند تا مارس ۲۰۱۵ به مثابه بخشی از بهبود بیش‌تر تجربه مؤدیان. معنای تغییرات برای مؤدیان: برنامه‌ریزی سازمان شامل موارد زیر است: - بهبود مشارکت کارکنان طی دو سال آینده از طریق استحصال بهبود ۵۸ درصدی مطابق معیار ارائه خدمات مدنی، بهبود مشارکت میان ارائه دهندگان ارشد خدمات مدنی از طریق رسیدن به امتیاز مشارکت ۷۲ درصدی طی ۲۰۱۴-۲۰۱۵ و ۷۵ درصد طی ۲۰۱۵-۲۰۱۶. - پر کردن شکاف مالیاتی در راستای اولویت‌های مدیریت تغییر با افزایش ۲۱ درصدی طی ۲۰۱۴-۲۰۱۵ و ۱۵ درصدی طی ۲۰۱۵-۲۰۱۶؛ افزایش درصد کارکنانی که حس می‌کنند مهارت‌های مورد نیاز شغلی را دارند به ۸۵ درصد طی ۲۰۱۴-۲۰۱۵. - کاهش متوسط روزهای کاری از دست رفته هر کارمند طی ۲۰۱۴-۲۰۱۵ و ۶/۵ طی ۲۰۱۵-۲۰۱۶.

جدول ۸. مؤلفه‌های اصلی برنامه‌های راهبردی در سازمان مالیاتی ایالات متحده

هدف	ارائه خدمات مؤدیان با کیفیت بالا و کمک به آنها در درک و ایفای مسئولیت‌های مالیاتی و اجرای قانون از طریق یک‌دستی و عدالت بر همه		
چشم‌انداز	حفظ یکپارچگی نظام مالیاتی و حفظ اعتماد عمومی از طریق نیروی کار مستعد، فناوری نوین و مشارکت همیارانه		
ارزش‌ها	صداقت و یکپارچگی، احترام، بهبود مداوم، همه‌گیر بودن، پذیرا بودن همه و همیاری و همچنین مسئولیت‌پذیری شخصی		
بنیان راهبردی	سرمایه‌گذاری بر نیروی کار و توانایی اساسی لازم برای رسیدن به اهداف سازمان و ارائه بهترین عملکرد برای مؤدیان و ذی‌نفعان		
هدف‌ها راهبردی	ارائه خدمات با کیفیت و زمان‌مند برای کاهش بار مالیاتی و تشویق به تمکین داوطلبانه اجرای مؤثر قانون برای اطمینان از تمکین نسبت به وظایف مالیاتی و مبارزه با تدلیس.		
اهداف و معیارها	معیارها	هدف (۲۰۱۷)	آمار اخیر
	نرخ تمکین داوطلبانه: اندازه‌گیری مبلغ پرداختی مالیات به صورت داوطلبانه و طی زمان مقرر	۸۶٪	۸۳٪ (۲۰۱۱)
	شاخص رضایت مؤدیان (ACSI): نظارت بر میزان رضایت مؤدیان حقیقی نسبت به موفقیت‌آمیز بودن رویه	۷۵٪	۷۲٪ (۲۰۱۳)
	نمره رضایت از اجرا: درصد مؤدیانی که در راستای تمکین با سازمان ارتباط برقرار کرده‌اند	۷۵٪	۷۲٪ (۲۰۱۳)
	مشارکت کارکنان: اندازه‌گیری مشارکت کارکنان بر مبنای نظرسنجی سالانه و شاخص سازمان برای مقایسه خود با سایر نهادهای دولتی	چهارک بالایی	رتبه ۸ از ۱۵ (۲۰۱۳)
	نمره رضایت از خدمات: اندازه‌گیری رضایت مؤدیانی که با سازمان ارتباط برقرار کرده‌اند	۹۴٪	۹۱٪ (۲۰۱۳)
	نرخ تسلیم الکترونیکی - اشخاص حقیقی: درصد اظهارنامه الکترونیکی اشخاص حقیقی	۹۰٪	۸۳٪ (۲۰۱۳)
	مصرف نهایی: پیگیری دسترسی به نرم‌افزار و مؤلفه‌های سیستم‌های اساسی سازمان	۹۹٪	۹۹٪ (۲۰۱۴)
	نرخ تسلیم الکترونیکی - اشخاص حقوقی: درصد اظهارنامه الکترونیکی کسب و کارها	۵۰٪	۴۰٪ (۲۰۱۳)
	تعاملات ارائه خدمت در دسترس به صورت الکترونیکی: درصد خدمات الکترونیکی در دسترس مؤدیان بر روی سایت نسبت به شایع‌ترین خدمات ارائه شده به مؤدیان از همه مجراها	۷۵٪	۵۰٪ (۲۰۱۴)
	تعاملات ارائه خدمت مورد پردازش به صورت الکترونیکی: درصد تعاملات الکترونیکی صورت گرفته مؤدی نسبت به تعداد کل تعاملات خدماتی از همه مجراها	۵۰٪	۲۳٪ (۲۰۱۴)
	واحد نرم‌افزاری: نظارت بر درصد محصولات جدید نرم‌افزاری تجاری مورد استفاده در قالب یک نسخه جدید از محصول مورد استفاده	۸۵٪	۷۵٪ (۲۰۱۴)
	دسترسی پذیری پورتال: اندازه‌گیری دسترسی‌پذیری و زمان پاسخ‌گویی سایت	۱۰۰٪	۱۰۰٪

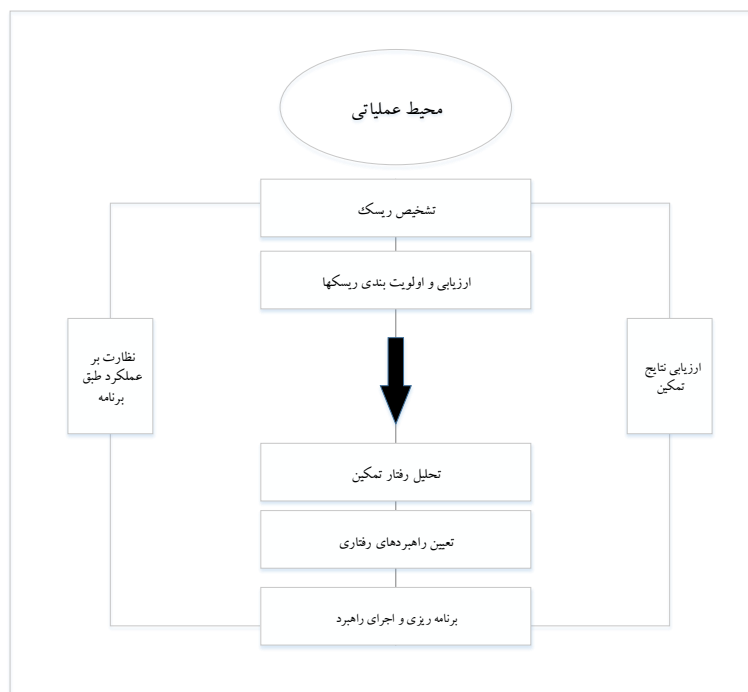
مدیریت و بهبود تمکین مؤدیان

۱۵. افزایش تمکین مؤدیان منطق اصلی وجود سازمان‌های مالیاتی است. از زمان ایجاد بخش مالیاتی در سال ۲۰۰۲، این بخش دستورالعمل‌های زیادی در مورد ویژگی‌های رویکرد راهبردی مؤثر برای افزایش تمکین مؤدیان تدوین نموده و به فعالیت‌های پیشروی سازمان مالیاتی نقبی زده است.

اتخاذ رویکرد مدیریت ریسک

۱۶. از لحاظ سنتی، سازمان‌های مالیاتی از راهبرد تمکین استفاده کرده‌اند که مبتنی بر عدم استفاده از ممیزی و جرایم است. به تدریج، نظرات کلی مستلزم استفاده از رویکردهای چندگانه و تمرکز بر ریسک‌های درک است. گزارش بخش مالیاتی با عنوان «مدیریت ریسک تمکین: مدیریت و بهبود تمکین مالیاتی» (OECD، ۲۰۰۴) توضیح می‌دهد چگونه چهارچوب مدیریت ریسک به سازمان‌های مالیاتی کمک می‌کند تا ریسک‌ها را اولویت‌بندی نماید و رفتار متناسب با ریسک را برگزیند. در قالب این چهارچوب تحلیل دلایل اصلی رفتار مؤدی قرار دارد. راهبردهای مؤثر رفتاری را می‌توان پس از درک این دلایل تعیین نمود.

نمودار ۱. چهارچوب مدیریت ریسک تمکین



۱۷. برای درک بهتر شرایط محیطی، پیشنهاد شد که طی استفاده از مدل، سازمان‌های مالیاتی ببینند کدام ریسک‌ها یا رفتارهای مؤدیان می‌تواند تاثیرگذار باشد و ملاحظه و الویت‌بندی کنند کدام رفتار با ریسک‌ها لازم است.

تشخیص تاثیر بر رفتار تمکینی مؤدی

۱۸. راهبرد تمکین مبتنی بر رفتارهای مختلف نه تنها نیاز به ابزارهایی دارد برای اندازه‌گیری تاثیرگذاری، بلکه نیاز به توانایی برای انجام رفتار درست در زمان درست دارد. همان‌طور که آمد، انجام چنین کاری بسته است به توانایی در درک اینکه دلیل رفتار مؤدی چیست. یادداشت بخش مالیاتی سازمان با عنوان «درک و تاثیرگذاری بر رفتار تمکینی مؤدی» (۲۰۱۰) مهم‌ترین دلایل رفتار تمکین مؤدیان حقیقی را شرح می‌دهد. این دلایل به پنج دسته تقسیم می‌شوند (اقتصاد، هنجارها، بازدارندگی، فرصت و عدالت) و بر مبنای تجربه سازمان مالیاتی و ادبیات دانشگاهی مورد بحث قرار می‌گیرد. این یادداشت شامل محدودیت‌های مدل‌های اقتصادی استاندارد به مثابه پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار مؤدی هستند. همچنین تاکید می‌شود که این پنج دسته نباید به جدایی بررسی شود چراکه در عمل آنها به نحوی پیچیده با هم در تعامل هستند و گاهی نتایج غیرقابل پیش‌بینی دارند.

۱۹. طی سال‌های اخیر، بخش مالیاتی تلاش زیادی برای کشف و توضیح مؤلفه‌های رویکرد سازمان مالیاتی صرف کرده است که بر ایجاد حمایت و همکاری بین سازمان مالیاتی، مؤدی و سایر ذی‌نفعان تاکید دارد تا بتوان به تمکین داوطلبانه بالاتری رسید.

۲۰. اهمیت اصلی نقش رفتار مؤدی در مدیریت ریسک تمکین مالیاتی طبیعتاً باعث می‌شود مشارکت مؤدیان افزایش یابد. این مسئله باعث می‌شود که مؤدیان گروهی یک دست نباشند و دخالت‌های مؤثر متناسب باشد با گوناگونی نگرش‌های ایشان نسبت به تمکین مالیاتی و دلایل زیربنایی این نگرش‌ها. سازمان مالیاتی که مشارکت مؤدی را درک نماید می‌تواند رفتارها را به نحوی طراحی کند که مؤثر و مانا باشند. باید با مؤدیانی که نخواهند تمکین کنند نسبت به مؤدیان مایل به تمکین متفاوت عمل کرد.

افزایش تمکین از طریق افزایش همکاری و شفافیت

۳۱. در سال ۲۰۰۸، بخش مالیاتی OECD در سال ۲۰۰۸ «مطالعه نقش واسطان مالیاتی» را منتشر کرد. این مطالعه به موضوع برنامه‌ریزی تهاجمی مالیاتی می‌پردازد و رابطه سه جانبه سازمان مالیاتی، مؤدی و واسطان مالیاتی را تحلیل می‌کند. در گزارش نتیجه‌گیری می‌شود که گستره‌ای از مسائل بر «جنبه تقاضای» ترتیبات برنامه‌ریزی تهاجمی مالیاتی در زمینه مؤدیان شرکتی بزرگ تاثیر می‌گذارد. این مؤدیان، و سازمان‌های مالیاتی تشویق می‌شوند که رابطه مبتنی بر همکاری و اعتماد داشته باشند. مطالعه مبنی است بر اینکه رابطه همیارانه بین مؤدیان و سازمان‌های مالیاتی می‌توان ایجاد کرد و چهارچوبی مفهومی برای این روابط تدوین کرد و اصطلاحی به نام رابطه بهینه برای آنها ساخت. همچنین توصیه می‌شود سازمان‌های مالیاتی محیط مالیاتی ایجاد کنند که اعتماد و همیاری درون آن به نحوی شکل بگیرد و رابطه بهینه با مؤدیان شرکتی بزرگ و مشاوران مالیاتی شکل بگیرد.

۳۲. مطالعه سال ۲۰۰۸ دو محور را به مثابه پایه روابط بهینه بین مؤدیان شرکتی بزرگ و سازمان‌های مالیاتی توصیف کرد:

- در سر و کار داشتن با مؤدیان، سازمان‌های مالیاتی باید درک مبتنی بر آگاهی تجاری، بی‌طرفی، متناسب، دارای فضای باز همراه با افشای اطلاعات و شفافیت و پاسخگویی؛ و
- در سر و کار داشتن با سازمان‌های مالیاتی، مؤدیان باید اطلاعات خود را افشا و شفافیت داشته باشند.

۳۳. طی مطالعه سال ۲۰۰۸، بخش مالیاتی مطالعات دیگری در مورد افزایش رابطه با بانک‌ها و افراد دارای ثروت بالا انجام داد. اثر دیگری نیز در سال ۲۰۱۲-۲۰۱۳ تدوین شد تا پس از مطالعه سال ۲۰۰۸، تجربه سازمان‌های مالیاتی مورد بررسی قرار گیرد. این اثر با عنوان «چهارچوبی برای تمکین همیارانه» (۲۰۱۳) مبنی بر این است که از آنجا که دو محور همچنان روایی دارند، پس قوام یافتن و گسترده شدن این رویکردها، مسائل جدید اصلی به وجود آمد. یکی از این موارد توسعه راهبردهای مدیریت ریسک تمکین سازمان‌های مالیاتی است که بر تاثیرگذاری و بهبود رفتار تمکینی مؤدیان تمرکز دارد. مطابق آن، توسعه روابط همیاران با کسب و کارهای بزرگ در این راهبردها لحاظ شده است. به علاوه، چهارچوب‌های کنترل مالیاتی به مثابه ابزاری کلیدی افشا و شفافیت ایجاد شد. اصطلاح «رابطه بهینه» باعث ایجاد سؤالاتی پیرامون ماهیت رویکرد می‌گردد و برای برخی افراد باعث تبادل نابرابری در رفتار مالیاتی می‌شود. به صورت خلاصه، مؤدیان شرکتی بزرگ و سازمان‌های مالیاتی ضمن اینکه راضی هستند از اصول این رویکرد همچنان درست و صحیح باقی بماند، دغدغه ایشان این بود

که عنوان «روابط بهینه» به عدم درک دامن می‌زند و در برخی موارد ایجاد این سوء ظن را می‌کند که این مفهوم اصول مهمی مانند برابری مقابل قانون را دچار تخطی می‌کند.

۲۴. به همین صورت، این گزارش فحوای این دغدغه‌ها را هدف رفته است و مبتنی بر اجماع آن کشورهایی است که اصطلاح «تمکین همیارانه» را ضرب کردند تا شرحی دقیق باشد بر این مفهوم، چراکه این مسئله نه تنها فرآیند همیاری را تشریح می‌کند بلکه هدف قسمتی از راهبرد مدیریت ریسک تمکین سازمان مالیاتی (یعنی تمکین منجر به پرداخت میزان درست مالیات در زمان صحیح) را نشان می‌دهد.

۲۵. همان‌طور که پتر ولد رییس سازمان مالیاتی و گمرک هلند آورده (۲۰۱۳) می‌گوید: «از آنجا که نشست پیرامون مدیریت مالیاتی نخست به مفهوم «رابطه بهینه» در مطالعه ۲۰۰۸ بود، کشورهای بیش‌تری رویکردهای را مبتنی بر این اصل تدوین کرده‌اند که کسب و کارهایی مستعد شفافیت کامل می‌توانند متوقع اطمینان از جایگاه مالیاتی خود طی تسلیم اظهارنامه باشند. این گزارش این تجارب را در قالب مدل تمکین همیارانه می‌ریزد و تفکر اصیل را رقم می‌زند که دقیقاً مشخص می‌کند دلایل تمکین، تاثیرگذاری و کارآمدی بیش‌تر کدامند».

پیشگیری بهتر از درمان است – رسیدن به تمکین «دقیقاً از آغاز کار»

۲۶. دخیل کردن و مشارکت مؤدیان در این ترتیبات به شدت مرتبط است با برداشت از عدالت رویه‌ای رفتار مالیاتی. گزارش بخش مالیاتی OECD با نام «شروع از آغاز کار: تاثیرگذاری بر محیط تمکین برای مؤسسات کوچک و متوسط» (۲۰۱۲) رویکرد مدیریت ریسک را مطرح می‌کند و اینکه دانش مکسبه طی رویکرد هولیستیک و با هدف ایجاد موقعیت‌هایی حاصل می‌آید که طی آنها تمکین برای مؤدیان کوچک و میانی «دقیقاً از آغاز کار» به وجود آمده باشد. این گزارش چهارچوب کاربردی به دست می‌دهد و چهار جنبه را برای سازمان‌های مالیاتی طرح می‌کند تا بتوانند از طریق بررسی راهبردهای سیستماتیک و منسجم (برای خود، مؤدیان و جامعه) تولید ارزش کنند و محیطی بسازند که بر فرآیندها و رفتارهای تمکین پیش از اظهار نهایی تاثیر بگذارند. این چهار جنبه عبارتند از:

- رفتار در زمان درست و در بطن کار به نحوی که مشکلات در صورت بروز حل و فصل شوند؛
- تمرکز بر فرآیندهای پیوسته با جای تمرکز بر فرآیندهای سازمان مالیاتی و سعی بر جای دادن فرآیندهای

مؤدی در این قالب؛

- ساده‌سازی تمکین (و جلوگیری از سخت شدن آن)، و
- دخیل کردن و مشارکت فعالانه مؤدیان، نمایندگان ایشان و ذی‌نفعان به منظور درک بهتر منظر مؤدیان و همکاری با اشخاص ثالث.

۲۷. دو مطالعه دقیق دیگر نیز پیرامون منطق این رویکردها و نحوه توسعه آنها انجام شده است. مطالعه بخش مالیاتی با عنوان «در کنار هم برای رسیدن به نتایج بهتر» (۲۰۱۳) به چگونگی دخیل کردن و مشارکت مؤدیان و ذی‌نفعان برای افزایش دستاوردها و کاهش هزینه‌ها می‌پردازد. همچنین در این گزارش سایر مزایا شامل رقابت عادلانه‌تر، کاهش بار تمکین و افزایش اعتماد آمده است. از طریق افزایش اعتماد بین مؤدیان متوسط و میانی و سازمان مالیاتی، این رویکرد باعث میزان بالاتر تمکین داوطلبانه می‌گردد. این مطالعه چهارچوبی مفهومی، بررسی تجربه و ابزار و دستورالعملی به دست می‌دهد تا سازمان‌های مالیاتی را یاری نماید. در نتیجه، از آنجا که تجربه بزرگی هم اکنون وجود دارد، پتانسیل اتخاذ رویکردهای نظام‌مندتر، دور از دسترس‌تر و متفاوت‌تر وجود دارد.

۲۸. در اکتبر ۲۰۱۴، بخش مالیاتی گزارشی را با عنوان «طرح‌ریزی تمکین مالیاتی» (۲۰۱۴) تدوین و منتشر کرد. این گزارش حاکی از منظر یکپارچه در زمینه روند وصول مؤدیان کوچک و متوسط است و بر فرصت‌های حصول تمکین بیش‌تر در شرایطی می‌پردازد که بدهی‌های مالیاتی مؤدی از طریق توسعه فناوری مشخص می‌گردد.

۲۹. پیرو بند پیش، در خلاصه اجرایی گزارش آمده: «طرح‌ریزی تمکین مالیاتی» مبنی بر این است که اکثر مؤسسات کوچک و متوسط به دنبال تمکین هستند. از لحاظ تاریخی، نظام‌های ضعیف و درک ضعیف نظام مالیاتی دلایل اصلی عدم تمکین بوده است. با این حال، فناوری با فعالیت این شرکت‌ها تغییر می‌کند. از آنجا که هزینه‌های نرم‌افزاری پایین آمده و ظهور «فضای ابری» باعث ایجاد راه‌های استفاده از فناوری شده است، مؤسسات کوچک و متوسط به سیستم‌های جدید و پیچیده برای مدیریت کسب و کار خود دسترسی پیدا کرده‌اند. اکثر این مؤسسات از فناوری به نحوی استفاده می‌کنند تا کسب و کار خود را پیگیری کنند و تاثیرگذاری آن را افزایش دهند. اطلاعات و پرداخت‌ها روز به روز دیجیتال می‌شود. سیستم‌های پرداخت جدید با استفاده از موبایل رشد سریعی داشته است. استفاده از فاکتورهای الکترونیکی افزایش می‌یابد. صندوق خرید الکترونیکی برای معاملات نقدی استفاده می‌شود. تعدادی سیستم حسابداری ارزان با کاربری آسان به صورت آنلاین در دسترس هستند.

۳۰. این مطالعه دو رویکرد حصول تمکین مالیاتی را بحث می‌کند: «رویکرد زنجیره‌ای ایمن» و «رویکرد داده‌های متمرکز». ایده پشت «رویکرد زنجیره‌ای ایمن» ایجاد جریان ایمن اطلاعات معاملات کسب و کار برای تعیین میزان درست مالیاتی پرداختی است. نقش سازمان مالیاتی عمدتاً تسهیل شرایط برای اطمینان از این مسئله است که جریان اطلاعات از مؤدیان به اندازه کافی ایمن هست. این مسئله نیاز سازمان‌های مالیاتی را به رسیدگی به کلیه داده‌ها و همچنین به ممیزی پس از تسلیم کاهش می‌دهد. ایده پشت «رویکرد داده‌های متمرکز» برای اطمینان از این مسئله است که خود سازمان مالیاتی بسیاری از معاملات کسب و کارها را از منبع محتمل ضبط می‌کند تا میزان درست مالیات را تعیین نماید و اطلاعات دریافتی از مؤدی به حداقل برسد. نقش سازمان مالیاتی بیش‌تر مدیریت کل فرآیند، پردازش و تبدیل همه داده‌ها به اطلاعات مؤدی است. این دو رویکرد در کنار هم نشان می‌دهد راه‌هایی برای ایجاد یا تقویت محیط تمکین مالیاتی و کاهش بار تمکین وجود دارد. گزارش حاضر شامل مثال‌هایی از کشورهای مختلف برای درک دیدگاه آنهاست.

مدیریت و ارزیابی راهبردهای مدیریت ریسک تمکین

۳۱. تمرکز بر مدیریت ریسک توجه بیش‌تر معطوف به اندازه‌گیری تاثیرات یا نتایج دخالت‌های کلی سازمان و همچنین دخالت‌های مستقل است. به صورت خلاصه، نتایج در زمینه افزایش تمکین مؤدیان را نمی‌توان با اندازه‌گیری نتایج برون‌دادی مانند تعداد و ارزش ممیزی کامل، میزان بدهی مالیاتی وصول شده یا فعالیت‌های آموزشی قضاوت کرد، چرا که اقدامات «نتیجه‌محور» لازم است.

۳۲. مؤلفه اصلی فرآیند مدیریت ریسک تمکین چهارچوب اندازه‌گیری تمکین است؛ این چهارچوب را سازمان‌های مالیاتی مطابق دامنه‌ای از شاخص‌های تمکین به دست می‌دهد و می‌توان آنها را برای نظارت و ارزیابی تاثیرات فعالیت‌های تمکینی ایشان در سطح کلی و در سطح راهبردهای استراتژی خاص لحاظ کرد. این چهارچوب باعث بررسی و بهبود مداوم می‌گردد. این مسئله بار اول در گزارش بخش مالیاتی با نام «نظارت بر تمکین مؤدیان: دستورالعمل مبتنی بر تجربه سازمان مالیاتی» (۲۰۰۸) آمد. این گزارش این ایده را مطرح کرد که سازمان‌های مالیاتی باید چهارچوب نظارت بر تمکین را در سطح کلان و خرد داشته باشند که شامل برخی معیارها و شاخص‌ها برای انواع ریسک‌های اصلی (ثبت‌نام، تسلیم به موقع، پرداخت به موقع و اظهار صحیح) برای کلیه مالیات‌های مربوطه گردد. برخی سازمان‌های مالیاتی قدم‌هایی برداشته‌اند تا برآوردهای دوره‌ای از شکاف مالیاتی

برای مالیات‌های عمده خود داشته باشند و درکی از مقیاس و ترکیب عدم تمکین و روند آن طی گذر زمان حاصل آورند.

۳۳. کار بیش‌تری در این حیطه (البته با چرخش و تمرکز بر راهبردهای رفتار ریسک منفرد) در سال ۲۰۱۰-۲۰۱۱ و ۲۰۱۳-۲۰۱۴ صورت گرفت. گزارش سازمان با عنوان «ارزیابی تاثیرگذاری راهبردهای برخورد با ریسک تمکین» روشی عملی برای انجام ارزیابی برون‌داد راهبردهای ریسک تمکین در مناطق مورد اولویت صورت دهد. این گزارش به نوآوری سازمان مالیاتی استرالیا می‌پردازد و تکمله آن گزارش سایر سازمان‌های مالیاتی در مورد تلاش ایشان برای درک بهتر اثرات برنامه‌های تمکین است. پس از مشخص کردن مفاهیم و مسائل مهم طی ارزیابی (مانند الگوی برنامه برون‌داد/نتایج و ریزش نیروها)، دستورالعمل ارائه و روش تاثیرگذاری تمکین چهار مرحله‌ای برای استفاده در کنار راهبردهای برخورد با برخی ریسک‌ها تدوین گردید.

۳۴. در اکتبر ۲۰۱۴، بخش مالیاتی گزارشی با عنوان «معیارهای بررسی برون‌دادهای تمکین مالیاتی، راهنمایی عملی» (۲۰۱۴) منتشر کرد. در گزارش حاضر، به سرعت تغییرات و توسعه‌های دیگر در زمینه مدیریت و تاثیرگذاری بر نحوه اظهار با توضیح اصطلاحات اصلی و بافت سنجش برون‌دادها توجه بیش‌تری می‌شود، برخی اصول بر مبنای تجارب سازمان‌های مالیاتی ارائه می‌گردد و مجموعه‌ای کامل با رویکردهای عملی برای اندازه‌گیری این مسئله بیان می‌گردد که آیا درآمدها درست حاصل می‌آیند، آیا مؤدیان به صورت داوطلبانه تمکین می‌کنند و آیا جامعه از عادلانه بودن مالیات اطمینان دارد. گزارش شامل بخشی درباره چالش انتخاب معیارهای صحیح برون‌داد برای سازمان مالیاتی است. درس‌هایی از سازمان‌های مالیاتی در زمینه اجرای معیارها ارائه می‌دهد. نظارت ارائه شده از سوی ادوارد تروپ، دبیر دوم دایم سازمان مالیاتی بریتانیا به پویایی محیطی معطوف است که در آن سازمان‌های مالیاتی به مباحث مربوطه می‌پردازد:

۳۵. با گسترده شدن رویکرد مزبور، نیاز به انجام اقداماتی برای ارائه موفقیت‌های سازمان و بهبود عملکرد آن هست. در سال‌های اخیر، اندازه‌گیری تاثیرگذاری مداخلات نوآورانه تمکینی چالشی در بخش مالیاتی بوده است. این گزارش راه حل خاصی را به دست نمی‌دهد چراکه تدوین معیارها فرآیندی مداوم است نه اقدامی صفر و صدی. در عوض، این گزارش بر مبنای تجارب سازمان‌های مالیاتی است که طی نشست ویژه بین‌المللی بخش مالیاتی OECD توضیح داده شد و شامل دستورالعملی درباره اصول، رویکردها و اجرای اقدامات تمکینی است.

از طریق تسهیم تجارب برتر میان سازمان‌های مالیاتی، می‌توان پیشرفت سریع‌تر و مطمئن‌تری برای پرداختن به این چالش و سایر موارد داشت.

مدیریت تمکین مؤدیان در سال ۲۰۱۴

۳۶. نوشتار حاضر پیش‌زمینه‌ای مفید برای درک (البته در شرایط کاملاً عادلانه) از رویکردهای جاری بسیاری از سازمان‌های مالیاتی در زمینه مدیریت تمکین مؤدیان ارائه می‌دهد. برای این مجموعه، داده‌هایی از سازمان‌های مالیاتی پیرامون این موارد جمع‌آوری شده است: ۱) استفاده از مدیریت ریسک تمکین رسمی و پنج حوزه اصلی ریسک تمکین مالیاتی طی ۲۰۱۴؛ ۲) رویکردهای تمکین همیارانه؛ ۳) استفاده از روش برآورد شکاف مالیاتی و برنامه‌های ممیزی اتفاقی؛ و ۴) استفاده از فناوری برای تطابق نظام‌مند اشخاص ثالث از لحاظ مالیات بر درآمد و مدیریت مالیات بر ارزش افزوده. پاسخ به پیمایش کشورها با پژوهش‌هایی درباره اسناد منتشره برخی سازمان‌های مالیاتی و نظرات متخصصان تکمیل گردید. یافته‌های و مشاهدات کلیدی عبارتند از:

۳۷. **تشخیص، ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک تمکین:** در اکثریت غالب کشورها (۵۳ از ۵۶ سازمان مالیاتی)، فرآیند رسمی تشخیص، ارزیابی و اولویت‌بندی حوزه‌های ریسک تمکین ایشان (مثلاً انتقال سودها، تدلیس در مالیات بر ارزش افزوده و دیون مالیاتی) به مثابه بخشی از برنامه‌ریزی مالیاتی است. از فهرست ریسک شامل نه دسته ریسک، پنج دسته اغلب به مثابه اولویت‌های اصلی گزارش شد: انتقال سود شرکت‌ها/قیمت‌گذاری انتقالات (۳۷ کشور)؛ تدلیس در مالیات بر ارزش افزوده (۳۶ کشور)؛ فعالیت‌های اقتصادی در اقتصاد پنهان (۳۷ کشور)؛ سایر ترفندهای اجتناب از مالیات (۳۲ کشور) و دیون پرداخت نشده مالیاتی (۳۱ کشور). پرداختن به انتقال سودهای شرکتی/ریسک‌های قیمت‌گذاری انتقالات در راستای حمایت کشورهای گروه ۲۰ از اعمال هماهنگ بین‌المللی (مثلاً معیارهای گنجانده شده در برنامه فرسایش پایه و انتقال سودها) اولویت بسیار بالایی دارد و در راهبردهای منتشره شرکتی بسیاری از سازمان‌های مالیاتی آمده است.^۴

^۴ مثلاً سازمان مالیاتی کانادا چنین متنی دارد: برای جلوگیری از عدم تمکین، سازمان موضعی مقتدرانه علیه فرار مالیاتی و اجتناب از مالیات تهاجمی، اجرای اقدامات ذکر شده در طرح عملی اقتصادی ۲۰۱۳ اولویت دارد. این اقدام‌ها شامل برنامه اطلاع‌رسانی مالیاتی فرامرزی، الزامات اظهار جدید برای انتقالات صندوق‌های بین‌المللی الکترونیکی، فرآیند کانالیزه شده برای دریافت اطلاعات شخص ثالث و الزامات بیش‌تر اظهار می‌گردد. همچنین سازمان به افزایش تعداد ممیزان فعال طی سال ۲۰۱۳-۲۰۱۴ ادامه می‌دهد تا اطمینان حاصل شود که کار درست صورت می‌گیرد.

۳۸. **استفاده از روش‌های تخمین شکاف مالیاتی:** استفاده از روش‌های تخمین شکاف مالیاتی مسئله‌ای نسبتاً مطرح میان سازمان‌های مالیاتی در عرصه بین‌الملل است که شبهاتی از سوی برخی (یعنی مخالفان آن) پیرامون دقت، روایی و ارزش کلی مدیریت نظام مالیاتی مطرح می‌گردد و در همین اثنا دیگران (یعنی مدافعان) به این مسئله می‌پردازند که در صورتی که این سیستم طراحی و اجرای درستی داشته باشد، می‌تواند اطلاعات مفیدی را به دست دهد که علیرغم محدودیت‌های آن، به ذی‌نفعان داخلی و بیرونی به نحوی از انحاء کمک می‌کند. گرچه هنوز این مسئله محدود به اقلیتی از کشورهای مورد پوشش در این مجموعه است، ذی‌نفع بودن در استفاده از اقدامات پر کردن شکاف مالیاتی (به ویژه در زمینه مالیات بر ارزش افزوده) طی سال‌های اخیر رشد کرده است، چراکه دولت، سازمان‌های مالیاتی و سایرین به دنبال کمی کردن میزان افشای درآمدها از سیستم‌های مالیاتی کشورها و/یا درک بهتر تاثیر کلی فعالیت‌های بهبود تمکین سازمان‌های مالیاتی هستند. همچنین افزایش نفع طرفین در بسیاری از مطالعات سوی کمیسیون اروپا در زمینه شکاف مالیاتی در سیستم‌های مالیات بر ارزش افزوده اعضا و شماری از پژوهش‌ها و رویکردهای نوآورانه برخی سازمان‌های مالیاتی (مانند سازمان مالیاتی بریتانیا و سازمان مالیات و گمرک دانمارک) منظور شده است. پژوهش‌های بخش مالیاتی نیز توجه را معطوف به ارزش بالقوه اقدامات پر کردن شکاف مالیاتی (به معنای ملی راهبردی و نه نظارت بر اجرای عملیاتی امور) می‌کند تا درک امور صورت گرفته در سیستم مالیاتی و تاثیرگذاری مدیریت آن را افزایش دهد. در این مجموعه، از سازمان‌های مالیاتی سوالات محدودی پیرامون استفاده از روش‌های پر کردن شکاف مالیاتی پرسیده شد و اطلاعات دیگری پیرامون برخی اقدامات مرتبط نیز ارائه گردید. دبیرخانه پژوهش محدود دیگری نیز صورت گرفت تا وضعیت این حیطه مشخص گردد. با توجه به اطلاعات به دست آمده، مشاهدات زیر را می‌توان ارائه نمود:

- وزارت دارایی حدود ۲۰ درصد سازمان‌های مالیاتی (۱۱ مورد از ۵۶ سازمان) را ملزم به ارائه برآورد دوره‌ای شکاف مالیاتی برای همه یا برخی از مالیات‌های اصلی نمودند.
- حدود ۴۳ درصد سازمان‌های مالیاتی مورد پیمایش (۲۴ از ۵۶ مورد) از جمله آنهایی که ملزم به این کار بودند پژوهشی برای انجام برآورد مجموع شکاف مالیاتی برای برخی/همه انواع مالیات انجام دادند.
- سازمان‌های مالیاتی نسبتاً کمی (۱۳ از ۵۶ مورد) نتایج پژوهش برآورد شکاف مالیاتی در دسترس عموم قرار دارد.

۳۹. در زیر نمونه‌هایی از فعالیت‌های برآورد شکاف مالیاتی سازمان‌های مالیاتی می‌آید:

۴۰. **استرالیا:** از لحاظ تاریخی، سازمان مالیاتی طرفدار اندازه‌گیری شکاف مالیاتی بود، البته با لحاظ دغدغه‌هایی برای دقت و روایی روش‌های مورد استفاده، هزینه‌های ممیزی‌های اتفاقی و تردید پیرامون ارزش آنها در بافت مدیریت تمکین. با این حال، طی سال‌های اخیر، کارهایی صورت گرفته است تا ارزش آنها در رابطه با مالیات بر ارزش افزوده و همچنین مالیات بر خودروهای لوکس استرالیا بررسی گردد. این برآوردها طی گزارش‌های سالانه ۲۰۱۱-۲۰۱۲ و ۲۰۱۳-۲۰۱۴ منتشر گردید. طی مطالعه دقیق در سال ۲۰۱۳-۲۰۱۴ روش اندازه‌گیری شکاف مالیاتی و استفاده از آنها از سوی برخی کشورها، سازمان مالیاتی در آگوست ۲۰۱۴ هدف خود را مبنی بر این اعلام نمود که رویکردی مرحله به مرحله‌ای را می‌خواهد برای بسط حیطه پژوهش شکاف مالیاتی به کار گیرد و تا همه مالیات‌های عمده (از جمله مالیات بر درآمد) را در نظر بگیرد.

۴۱. **شیلی:** سازمان مالیاتی شیلی اقداماتی از سال ۱۹۸۰ برای پر کردن شکاف مالیاتی صورت داده است. نرخ‌های شکاف برای مالیات بر ارزش افزوده یعنی منبع اصلی درآمد مالیاتی شیلی برآورده شده است. روش برآورد شکاف مالیاتی وابسته است به داده‌هایی از حساب‌های ملی که از سوی بانک مرکزی شیلی منتشر شده است. نتایج این تحقیق به صورت سالانه منتشر می‌شود.

۴۲. **دانمارک:** سازمان گمرک و مالیات دانمارک طی چندین سال برنامه اندازه‌گیری تمکین را برای مالیات‌های عمده صورت داده است. از لحاظ تاریخی، برنامه مورد استفاده قرار گرفته است تا مجموعه داده‌هایی در زمینه جنبه‌های تمکین مؤدیان جمع‌آوری گردد و راهبردهای تمکین سازمان بازنگری و بازطراحی شود. یافته‌های این گزارش‌ها در دسترس عموم قرار گرفته است. در مجموعه حاضر، سازمان مالیاتی دانمارک دولت/وزارت دارایی را ملزم کرده تا شکاف را کمتر از ۲ درصد پتانسیل مالیاتی مورد برآورد نگاه دارد و مالیات بر شرکت‌ها و اقتصاد پنهان را در آن مستثنی کند. شکاف مالیات بر درآمد و مالیات بر ارزش افزوده را برای اشخاص حقیقی و مؤدیان متوسط و کوچک با استفاده از برنامه جامع ممیزی‌های تصادفی به صورت دوسالانه برآورد می‌کند.

۴۳. **استونی:** سازمان مالیاتی استونی تحلیل پایه راهبردی را تدوین می‌کند و در آن مالیات‌ها، ریسک‌ها و شکاف مالیاتی را محاسبه و تحلیل می‌کند. طی ۲۰۱۳-۲۰۱۴، کار مشترکی با صندوق بین‌المللی پول انجام داد و روش تخمین شکاف مالیات بر ارزش افزوده برنامه تحلیل شکاف سازمان‌های مالیاتی آن نهاد را برای استونی طی ۲۰۰۷-۲۰۱۲ اعمال نمود تا به مقامات در درک بهتر عملکرد نظام ارزش افزوده کمک کند. این روش از رویکرد

جزء به کل برای برآورد پایه مالیات بر ارزش افزوده بالقوه بهره می‌برد و از داده‌های آماری پیرامون ارزش افزوده تولید شده در هر بخش استفاده می‌کند. دو مکولفه اصلی این روش برای برآورد شکاف مالیات بر ارزش افزوده عبارتند از: (۱) برآورد وصول خالص مالیات بر ارزش افزوده بالقوه طی دوره مد نظر و (۲) تعیین وصول خالص باقیمانده مالیات بر ارزش افزوده طی آن دوره. تفاوت میان این دو ارزش شکاف تمکین خواهد بود. این مطالعه بخشی از کاری بود که برای درک منابع اصلی از دست دادن درآمدهای سازمان صورت گیرد و دلیل خاص دغدغه طی سال‌های اخیر محسوب می‌گردد.

۴۴. **کمیسیون اروپا:** در زمینه از دست دادن درآمدهای مالیات بر ارزش افزوده در کمیسیون، این کمیسیون مشاوران بیرونی را طی ۲۰۰۷ و ۲۰۱۲ به کار گرفت تا مطالعه جامعی در زمینه شکاف مالیات بر ارزش افزوده برای اعضای اتحادیه اروپا صورت دهد. گزارش اخیر اتحادیه طی سال ۲۰۱۳ اطلاعات و توضیحاتی دقیق در زمینه برآورد شکاف مالیاتی طی دوره‌ای تا ده سال (تا ۲۰۱۱) برای همه ۲۷ کشور عضو (به جز قبرس) ارائه می‌دهد.

۴۵. **فنلاند:** در مسیر امور دولت، سازمان مالیاتی فنلاند پروژه‌ای را در سال ۲۰۱۳ راه‌اندازی کرد تا در همکاری با سازمان ملی گمرک، وزارت دارایی، اداره آمار فنلاند و مؤسسه دولتی پژوهش اقتصادی، شاخص‌هایی برای پر کردن شکاف مالیاتی تدوین کند. مطابق گزارش سالانه سازمان در سال ۲۰۱۳، در نخست سال راه‌اندازی، پروژه بر تعریف دقیق شکاف مالیاتی متمرکز بود و با رویه‌های بین‌المللی و روش‌های آزمونی آشنا گردید که بتوان در حیطه گسترده‌تری نتایج آن را اعمال کرد. بر مبنای تحلیل‌های صورت گرفته و با تکیه بر روش‌های تدوین شده صندوق بین‌المللی پول، ارزیابی شکاف مالیاتی در سال ۲۰۱۴ در سال ۲۰۱۴ با مالیات بر ارزش افزوده آغاز خواهد شد.

۴۶. **کره جنوبی:** سازمان مالیاتی کره به دنبال انجام پژوهش شکاف مالیاتی برای مالیات‌های عمده است. در طرح کسب و کار سال ۲۰۱۴ هدف آغاز پژوهش اندازه‌گیری شکاف در زمینه مالیات بر درآمد عنوان گردید.

۴۷. **لیتوانی:** در مجموعه نخست، سازمان مالیاتی لیتوانی مطالعات مالیاتی طی سال ۲۰۱۴ برای مالیات بر ارزش افزوده، مالیات بر کار و مالیات ویژه انجام داد.

۴۸. **لتونی:** سازمان مالیاتی لتونی از روش‌های مستقیم و غیرمستقیم برای ارزیابی اقتصاد در یاب و شکاف مالیاتی استفاده می‌کند. پیمایش‌های صورت گرفته برای ارزیابی اقتصاد پنهان به صورت دوره‌ای انجام می‌شود. به علاوه،

سازمان از روش‌های غیرمستقیم برای ارزیابی اقتصاد در سایه و شکاف مالیاتی (محاسبه داده‌های مصرف خانوار) استفاده می‌کند.

۴۹. **مکزیک:** سازمان مالیاتی از سوی قانون ملزم شده است تا دو مطالعه هر سال در زمینه فرار مالیاتی صورت دهد. این مطالعات به طور معمول از سوی محققان بیرون سازمان صورت می‌گیرد. در سال ۲۰۱۳، این دو مطالعه تکمیل شد: (۱) مطالعه برای ایجاد برآوردهای کلی عدم تمکین مالیات‌های عمده؛ و (۲) مطالعه برای تشخیص مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر نگرش نسبت به یا عدم تمین طی پرداخت مالیات در مکزیک.

۵۰. **جمهوری اسلواکی:** وزارت دارایی (با کمک صندوق بین‌المللی پول) به دنبال کاهش درآمدهای مالیاتی است و پژوهش تحلیل شکاف را برای نظام مالیات بر ارزش افزوده انجام داده است.

۵۱. **اسلونی:** برای مجلد حاضر، سازمان مالیاتی اداره آمار دولت شکاف مالیات بر ارزش افزوده را بررسی نمود تا بر تاثیر گذاری وصول این مالیات نظارت نماید. برآوردهای صورت گرفته در اختیار عموم قرار می‌گیرد.

۵۲. **سوئد:** سازمان مالیاتی سوئد مطالعات پژوهشی در مورد شکاف مالیاتی را به صورت دوره‌ای انجام می‌دهد تا شکاف مالیاتی (از جمل بخش‌های اصلی خلاصه شده در نقشه شکاف مالیاتی) را برآورد کند. دلیل اصلی آماده کردن نقشه شکاف مالیاتی تهیه بررسی ساده و آموزشی از شکاف مالیاتی است تا ارتباط درونی و بیرونی را تسهیل کرده و حوزه‌های نیازمند دانش عمیق‌تر بررسی گردد. مطالعه اخیر سازمان با عنوان «توسعه شکاف مالیاتی در سوئد طی ۲۰۰۷-۲۰۱۲» در اوایل ۲۰۱۴ چاپ شد.

۵۳. **بریتانیا:** سازمان مالیاتی و گمرک طی دهه گذشته ارزیابی‌هایی را به طور پیوسته درباره شکاف مالیاتی صورت داده است که عمدتاً در حیطه مالیات‌های غیرمستقیم بوده است. در سال ۲۰۰۹، ارزیابی جامع شکاف مالیاتی برای همه مالیات‌ها را منتشر کرد که مبتنی بود بر رویکردهای جزء به کل و کل به جزء. این پژوهش ادامه یافته و سازمان به صورت مرتب آن را برای برآورد شکاف مالیاتی. رسیدن به هدف پر کردن این شکاف به‌روزرسانی می‌کند. در اواخر ۲۰۱۳، صندوق بین‌المللی پول برنامه شکاف مالیاتی سازمان را بررسی نمود و توصیه‌هایی رد این زمینه ارائه نمود.

۵۴. **ایالات متحده:** سازمان مالیاتی برنامه پژوهشی ملی را اجرا می‌کند تا طی سال ۲۰۰۱ و پس از آن، برآورد شکاف مالیاتی را به روز رسانی می‌کند. آخرین برآورد سازمان در ژانویه ۲۰۱۲ برای سال مالیاتی ۲۰۱۶ صورت داد و برنامه جاری برای انجام مطالعات بیش‌تر و به روز رسانی نتایج سال ۲۰۰۶ صورت گرفت.

۵۵. **استفاده از رویکردهای تمکین همیارانه:** ۳۰ سازمان مالیاتی (شامل سازمان‌های مالیاتی فرانسه، مجارستان و روسیه) در حال استفاده، آزمون یا برنامه‌ریزی هستند تا رویکرد تمکین همیارانه (بعضاً موسوم به «نظارت افقی»^۵) را برای مؤدیان بزرگ به کار ببرند.

۵۶. **استفاده از برنامه‌های ممیزی اتفاقی:** برنامه‌های ممیزی اتفاقی طی سال‌های متمادی از سوی سازمان‌های مالیاتی برای اهداف زیر مورد استفاده قرار گرفت: (۱) تدوین/بهبود برنامه‌های ثبت ریسک ممیزی، (۲) کمک به انجام برآورد شکاف مالیاتی، (۳) نظارت بر تمکین در برخی حیطه‌های نظام مالیاتی، (۴) به مثابه مانع کلی برای عدم تمکین، و (۵) به مثابه منبع داده برای حمایت از تغییرات قانونی. علیرغم اطلاعات مفید این برنامه‌ها، برخی سازمان‌های مالیاتی تمایلی به استفاده از این برنامه‌ها ندارند چراکه نمی‌خواهند هزینه‌های تمکین بیش‌تری پردازند و کارکنان بیش‌تری را به انجام این کار وادارند. طبق نتایج پیمایش و تحقیقات مشابه، یافته‌ها و مشاهدات اصلی عبارتند از:

- بیش از نیمی از سازمان‌های مالیاتی مورد بررسی (۲۹ از ۵۶ مورد) استفاده یا قصد استفاده از برنامه‌های ممیزی اتفاقی را برای برخی مالیات‌ها دارند.
- جزئیات برنامه‌های ممیزی اتفاقی برخی سازمان‌های مالیاتی به صورت خلاصه عبارتند از:

- **کانادا:** سازمان مالیاتی برنامه ممیزی تحقیقاتی را اجرا می‌کند تا اطلاعاتی در زمینه تمکین جمعیت مؤدیان میانی و کوچک کسب کند. پرونده‌ها به صورت اتفاقی و با استفاده از روش نمونه‌گیری آماری (به جای ارزیابی ریسک) انتخاب می‌شوند تا نتایج آماری روا و غیرجانبدارانه به دست دهد. به ویژه، اهداف برنامه پژوهشی مزبور عبارتند از اندازه‌گیری نرخ‌های عدم تمکین از سوی صنعت به مثابه پایه‌ای برای نظارت بر روند تمکین طی گذر زمان و ارائه اطلاعات برای

^۵ در زمینه نظارت استفاده از نظارت افقی از طریق سازمان مالیاتی، می‌توان از **اتریش** نام برد: در این کشور، با استفاده از نمونه بین‌المللی، شرکت‌های بزرگ این فرصت را دارند تا درخواست نظارتی مشورتی در مشارکت خود با سازمان مالیات و گمرک اتریش را نمایند. طرح آزمایشی نظارت افقی به همین منظور در نوامبر ۲۰۱۱ راه‌اندازی گردید. نمایندگانی از اتاق اقتصادی اتریش، فدراسیون صنایع اتریش، اتاق حسابداران دولتی و مشاوران مالیاتی اتریش و همچنین دانش وین در تدوین این طرح مشارکت داشتند. نظارت افقی از چهارچوب کنترل مالیاتی بهره می‌برد که مبتنی است بر تحلیل ریسک و به صورت همیارانه و مشارکتی صورت می‌گیرد. توسعه همیارانه سیستم کنترل مالیاتی نقطه ثقل دیدارهای معمول طی فرآیند نظارت افقی جاری است. یکی از اهداف کلیدی نظارت افقی یعنی وصول بموقع و قانوناً دقیق را می‌توان بدین صورت انجام داد و در سال ۲۰۱۳، تعداد شرکت‌های دخیل تا ۱۵ مورد افزایش یافت. این موارد هم اکنون در مراتب گوناگون نظارت استفاده می‌شوند. شش شرکت تا به حال «اعلامیه مشارکت در طرح نظارت افقی» را امضا کرده‌اند. مشارکت شرکت‌ها در نظارت افقی برنامه‌ریزی و امنیت قانونی را افزایش داده و هزینه‌های تمکین را کاهش می‌دهد. جدا از وصول مالیات بموقع و قانوناً دقیق، سازمان مالیات و گمرک انتظار دارد بتواند پرسنل خود را در حوزه‌های ریسک‌خیز طی میان مدت متمرکز نمایند.

افزایش اعتبار و بهبود نظام ارزیابی ریسک سازمان به منظور بهبود انتخاب پرونده و منابع ممیزی هدف به صورت مؤثرتر. طی زمان، کل نتایج منتشر شده است ولی اطلاعات تولید شده برای اندازه‌گیری شکاف مالیاتی مورد استفاده قرار نگرفته است.

- **مجارستان:** سیستم انتخاب اتفاقی از سال ۲۰۰۱ اجرا شده است و متضمن ۵ درصد ممیزی پس از کسر مالیات است و انتخاب به صورت نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده صورت می‌گیرد. نتیجه رفتار کلی مؤدیان از طریق واکاوی داده‌های نمونه طبقه‌بندی شده حاصل می‌آید. نتایج آزمون این سیستم را می‌توان برای محاسبه میزان مالیات کتمان شده مورد استفاده قرار داد که از طریق امکانات سازمان مالیاتی قابل تشخیص هستند و همچنین می‌توان اطلاعاتی برای اندازه‌گیری کفایت گزینشی به دست داد.

- **ایرلند:** سازمان برنامه ممیزی اتفاقی را هر سال برای نمونه پرونده‌هایی از جمعیت مؤدیان صورت می‌دهد. هدف اصلی برنامه اطمینان از این است که آن مؤدی که کار تشخیص را خود انجام داده و به زعم خود معاف است، از فرآیند ممیزی رسمی کنار گذاشته نشود. این برنامه طرح‌ریزی شده است تا تمکین نسبت به قانون مالیاتی را اندازه‌گیری و پیگیری نماید و بازخوردها و نظراتی را درباره روندهای و مسائل تمکین جدید درون سیستم مالیاتی ارائه نماید. مجموع نتایج منتشر شده ولی یافته‌ها برای تخمین شکاف مالیاتی مورد استفاده قرار نگرفته است.

- **بریتانیا:** سازمان مالیات و گمرک تحقیقی پیوسته انجام می‌دهد تا برآورد شکاف مالیاتی را برای همه مالیات‌ها صورت دهد. یافته‌ها و توصیفات دقیق روش مورد استفاده مطابق قانون اعمال آمار رسمی آماده شده‌اند. علاوه بر انتشار سالانه نتایج پژوهش شکاف مالیاتی، سازمان جزئیات روش مورد استفاده برای انجام برآورد مذکور را در دسترس عموم قرار می‌دهد.^۶

^۶ برنامه‌های ممیزی اتفاقی سازمان گمرک و مالیات بریتانیا: برنامه‌های بررسی اتفاقی به سازمان اجازه می‌دهد تا میزان کم‌گویی بدهی‌های مالیاتی ناشی از تسلیم نادرست اظهارنامه را برآورد کند. کلیه اظهارنامه‌های انتخاب شده مشمول بررسی کامل و رسیدگی کامل به دفاتر و سوابق هستند. طب شرایط خاص، ممیزی کامل در صورتی انجام نمی‌شود که اظهارنامه را بتوان از طریق اطلاعات شخص ثالث راستی آزمایی کرد. سه برنامه ممیزی اتفاقی مالیات مستقیم برای برآورد شکاف مالیاتی مورد استفاده قرار می‌گیرد که شامل موارد زیرند (۱) خود ممیزی اشخاص حقیقی و مشارکت‌های کوچک؛ (۲) کارفرمایان کوچک و میانی و (۳) مالیات بر شرکت‌ها برای کسب و کارهای کوچک و میانی. طی دوره انجام پژوهش طی سال درآمدی ۲۰۱۱-۲۰۱۲، اندازه نمونه به ترتیب عبارتند از (۱) ۲۵۹۹ مؤدیان؛ (۲) ۸۱۹ مؤدیان و (۳) ۵۶۷ مؤدیان. برای انجام برآوردهای جمعیتی برای کل شکاف مالیاتی برآمده از نمونه‌ها، متوسط برآوردهای شکاف مالیاتی از

با تاکید روزافزون از سوی بسیاری از سازمان‌های مالیاتی بر افزایش آگاهی نسبت به ماهیت و دلایل عدم تمکین مالیاتی و منفعت اتخاذ رویکردهای پیچیده نسبت به ایجاد پیشینه خودکار ریسک، جدا از ملاحظات هزینه‌ای، ظاهراً ممیزی مسئله‌ای همچنان عادلانه خواهد بود.

۵۷. استفاده از سیستم‌های تطابق داده‌های رایانه‌ای برای پرداختن به عدم تمکین:

• مدیریت مالیات بر درآمد: قوانین مالیات بر درآمد بسیاری از کشورها شامل الزامات اظهار در مورد اشخاص ثالث مانند کارفرمایان، مؤسسات مالی و شرکت‌های دولتی است تا منبع گسترده‌ای از اطلاعاتی را در اختیار سازمان‌های مالیاتی قرار دهد تا تمکین مؤدیان نسبت به قوانین مالیاتی را راستی‌آزمایی نماید. با رشد استفاده از فناوری میان جمعیت کسب و کار طی دهه اخیر، فرصت تسلیم به موقع اظهارنامه به سازمان مالیاتی با هزینه‌های تمکین پایین افزایش یافته است. در عین حال، بسیاری از سازمان‌های مالیاتی نوآوری‌های بیش‌تری در استفاده از اطلاعات داشته‌اند، البته نه صرفاً در حیطه اطلاعات اظهار شده برای تشخیص موارد عدم تمکین بلکه برای آماده‌سازی اظهارنامه‌های مالیاتی از پیش پر شده (یا اسنادی مشابه) که بتوان آن را برای تایید برای مؤدیان فرستاد. استفاده از داده‌های اشخاص ثالث به این نحو باعث کاهش بار تمکین مالیات و کاستن از خطاهای دیگر می‌گردد. امور مدیریتی مرتبط با دریافت و بررسی دقیق حکم بالای گزارش‌های اشخاص ثالث کار ساده‌ای نیست و سازمان‌های مالیاتی معمولاً مجبورند توانایی خود را در این زمینه طی دوره زمانی مشخصی بالا ببرند؛ چالش‌های خاص حاصل عبارتند از: (۱) ایجاد استانداردهایی برای اظهار دقیق از سوی اشخاص ثالث به صورت الکترونیکی؛ (۲) اطمینان از تمکین اظهار به موقع از سوی اشخاص ثالث؛ (۳) استحصال میزان بالای دقت در تطابق هویت مؤدیان در گزارش‌های اشخاص ثالث در سوابق اشخاص ثالث؛ (۴) پس از تطابق داده‌های مؤدیان، استفاده از داده‌های اشخاص ثالث برای تشخیص پرونده‌های ریسک‌خیز بالقوه؛ (۵) پرداختن به تعداد زیادی از پرونده‌های ریسک‌خیز مورد تشخیص به نحوی مؤثر، و (۶) یافتن ابزار مؤثر هزینه‌ای برای استفاده از گزارش‌های غیرمطابق اشخاص ثالث. با اتخاذ استاندارد گزارش‌دهی معمول از سوی بسیاری از کشورها برای تبادل خودکار گزارش‌دهی اشخاص ثالث، از سال ۲۰۱۷ به این چالش‌ها بیش‌تر پرداخت خواهد شد. این استاندارد مرتبط

بررسی‌های اتفاقی در شمار مؤدیان جمعیت ضرب گردید. تعدیلاتی نیز برای پرونده‌های انتخاب شده صورت گرفت ولی موردی به صورت دستی حذف نشد یعنی هیچ اظهارنامه‌ای به خاطر برآورده کردن معیارها از ممیزی حذف نشد.

با گزارش‌دهی اطلاعات حساب مالی غیرمقیمان بین کشورهای متضمن میلیون‌ها معامله است که باید به صورت نظام‌مند از سوی سازمان‌های مالیاتی مورد پردازش قرار گیرد تا عدم تمکین مالیاتی مورد تشخیص و تحذیر قرار گیرد.

- مدیریت مالیاتی: رشد سریع در استفاده از سیستم‌های حسابداری مدرن شامل تهیه سياهه فرصت‌های جدید برای سازمان‌های مالیاتی ایجاد کرده تا مدیریت نظام مالیات بر ارزش افزوده خود را بهتر کنند. از آنجا که بخش مالیاتی درباره همه کشورها مطالعه دقیق انجام نداده، کشورهایی مانند شیلی، کره، مکزیک و پرتغال بررسی جمعی داده‌های سياهه مالیات بر ارزش افزوده را انجام داده‌اند تا به عدم تمکین را تشخیص دهند. شیلی، کشوری که بسیار به درآمد مالیات بر ارزش افزوده وابسته است، تعداد راهبردهای نوآورانه تدوین نموده تا به مؤدیان بسیار کوچک کمک کند مالیات بر ارزش افزوده خود را مدیریت کنند. برای تکمیل این مجموعه، این مسئله بررسی شد آیا آنها سیستم‌های پردازش اطلاعات رایانه‌ای سازمان‌ها را برای موارد زیر استفاده می‌کنند: (۱) تطابق حجم بالای گزارش درآمدی اشخاص ثالث برای بررسی تمکین مالیات بر درآمد و برای سایر اهداف مدیریت مالیات بر درآمد (مثلاً از پیش پر کردن اظهارنامه مالیاتی) و (۲) پردازش داده‌های سياهه مالیات بر ارزش افزوده برای بررسی تمکین کسب و کارهای ملزم به ایفای تعهدات مالیات بر ارزش افزوده.

- برنامه‌های تطابق درآمدی: نه کشور شامل ۷ کشور عضو (چک، ایتالیا، ژاپن، لوگزامبورگ، لهستان، جمهوری اسلواک و سوئیس) این سیستم‌ها را برای مدیریت تمکین مؤدیان خود استفاده نمی‌کنند. دلیل دقیق چرایی عدم استفاده از این سیستم‌ها بررسی نشده است ولی شاید تا حدی از طریق مؤلفه‌های مرتبط با سیاست قابل توضیح باشد. برای مثال، در برخی کشورها، درآمد حاصل از بهره و سود سهام نرد مقیمان قابل تشخیص نیست یا شاید مشمول مالیات تکلیفی در منبع نباشد و الزامی به ارائه اظهارنامه مالیاتی سالانه نباشد. در هر دو موقعیت مذکور، نیازی نیست سازمان مالیاتی گزارش‌های درآمدی را دریافت و پردازش کند.

- پردازش کلی داده‌های سياهه مالیات بر ارزش افزوده: بیست و پنج کشور از سیستم برای پردازش داده سياهه مالیات بر ارزش افزوده استفاده می‌کنند و این مسئله تمکین را افزایش می‌دهد. این رویه ظاهراً در امریکای

شمالی و مرکزی محبوب است و در نتیجه یافته‌های مطالعات شکاف مالیاتی در اتحادیه اروپا، اتخاذ آن طی دهه‌های اخیر میان کشورهای اتحادیه اروپا نیز رشد داشته است.

جدول ۹. رویکرد راهبردی برای مدیریت تمکین مؤدیان

کشور	استفاده از فرآیند رسمی مدیریت ریسک	برآورد شکاف مالیاتی برای برخی/همه مالیات‌ها			ممیزی تصادفی برای برخی/همه مالیات‌ها	الگوی تمکین همیارانه مورد استفاده یا برنامه‌ریزی برای مؤدیان بزرگ	سیستم‌های کامپیوتری	
		الزام از سوی وزارت‌خانه	تحقیق	انتشار نتایج			انتشار نتایج	شهروندان کسب و کار
کشورهای عضو OECD								
استرالیا	✓	×	✓	✓	×	✓	✓	×
اتریش	✓	×	×	نامشخص	✓	✓	✓	×
بلژیک	✓	✓	✓	×	–	–	–	–
کانادا	✓	×	×	نامشخص	✓	✓	✓	×
شیلی	✓	×	✓	✓	×	×	ض	✓
جمهوری دانمارک	✓	✓	✓	✓	×	×	×	×
استونی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	×
فنلاند	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
فرانسه	✓	✓	×	نامشخص	✓	✓	✓	×
آلمان	✓	×	×	نامشخص	✓	×	×	×
یونان	✓	–	–	–	–	–	–	–
مجارستان	✓	×	×	×	✓	×	×	✓
ایسلند	✓	×	×	نامشخص	✓	✓	✓	✓
ایرلند	✓	×	×	نامشخص	×	✓	✓	✓
اسرائیل	✓	×	×	نامشخص	✓	✓	✓	✓
ایتالیا	✓	×	×	نامشخص	×	✓	×	×
ژاپن	✓	×	×	نامشخص	✓	×	×	×
کره جنوبی	✓	×	×	×	×	✓	✓	✓
لوکزامبورگ	✓	×	✓	✓	✓	×	×	×
مکزیک	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓
هلند	✓	×	×	نامشخص	✓	✓	✓	×
نیوزیلند	✓	×	×	نامشخص	×	✓	✓	×
نروژ	✓	×	✓	×	✓	✓	✓	✓
لهستان	✓	✓	✓	×	×	✓	×	✓
پرتغال	✓	×	✓	×	×	✓	✓	✓
اسلواکی	✓	×	×	✓	×	✓	×	✓
اسلونی	✓	×	✓	✓	×	✓	✓	✓
اسپانیا	✓	×	×	نامشخص	×	✓	✓	✓
سوئد	✓	×	✓	✓	×	✓	✓	✓
سوئیس	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ترکیه	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓
انگلیس	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×
آمریکا	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	نامشخص

ادامه جدول ۹. رویکرد راهبردی برای مدیریت تمکین مؤدیان

کشور	استفاده از فرآیند رسمی مدیریت ریسک	برآورد شکاف مالیاتی برای برخی/همه مالیات‌ها			ممیزی تصادفی برای برخی/همه مالیات‌ها	الگوی تمکین همیارانه مورد استفاده یا برنامه‌ریزی برای مؤدیان بزرگ	سیستم‌های کامپیوتری	
		الزام از سوی وزارت‌خانه	تحقیق	انتشار نتایج			انتشار نتایج	شهروندان کسب و کار
کشورهای غیر عضو								
آرژانتین	×	×	✓	✓	–	–	✓	
برزیل	✓	×	×	نامشخص	✓	×	✓	✓
بلغارستان	✓	×	✓	×	✓	✓	✓	✓
چین	✓	×	✓	×	–	✓	✓	✓
کلمبیا	✓	×	✓	✓	✓	×	✓	✓
کاستاریکا	✓	×	×	×	×	×	✓	✓
کرواسی	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	×
قبرس	×	×	×	نامشخص	✓	×	×	×
هنگ	✓	×	×	نامشخص	✓	×	✓	×
هندوستان	✓	×	×	نامشخص	✓	×	✓	نامشخص
اندونزی	✓	×	×	نامشخص	×	×	✓	✓
لیتوانی	✓	×	✓	×	×	×	✓	✓
لتونی	✓	×	✓	×	✓	✓	✓	×
مالزی	✓	×	×	نامشخص	✓	×	✓	نامشخص
مالت	✓	×	×	نامشخص	✓	×	✓	×
مراکش	×	×	×	نامشخص	×	✓	✓	×
رومانی	✓	×	×	نامشخص	×	×	✓	×
روسیه	✓	×	×	نامشخص	×	✓	✓	✓
عربستان	✓	×	×	نامشخص	×	×	✓	نامشخص
سنگاپور	✓	×	×	نامشخص	✓	✓	✓	✓
آف.-	✓	×	×	نامشخص		✓	✓	×
تایلند	✓	×	✓	×	×	✓	×	×

جدول ۱۰. مدیریت تمکین مؤدیان - ریسک‌های اصلی تمکین طی سال ۲۰۱۴

پنج حوزه اصلی ریسک تمکین در سازمان‌های مالیاتی طی سال ۲۰۱۴									
انتقال سودها / قیمت‌گذاری انتقالات	سایر ترندهای اجتناب از مالیت	تدلیس مالیات بر ارزش افزوده	سایر ندلیس‌های مالیاتی	اقتصاد پنهان	فعالیت‌های غیرقانونی - فرار	سایر فرارها	دیون مالیاتی پرداخت نشده	اطهارنامه‌های تسلیم نشده	
کشورهای عضو OECD									
استرالیا	✓	✓	✓	✓					
اتریش	✓	✓	✓		✓		✓		
بلژیک	✓	✓	✓			✓	✓	✓	
کانادا	✓	✓	✓	✓			✓		
شیلی	✓	✓	✓	✓		✓		✓	
جمهوری			✓	✓	✓				
دانمارک	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
استونی			✓	✓	✓				
فنلاند	✓		✓	✓			✓		
فرانسه	✓		✓	✓	✓			✓	
آلمان	✓		✓	✓	✓			✓	
یونان	✓		✓	✓			✓		
مجارستان	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
ایسلند	✓	✓	✓						
ایرلند	-	-	-	-	-	-	-	-	
اسرائیل	✓		✓	✓				✓	
ایتالیا	-	-	-	-	-	-	-	-	
ژاپن	-	-	-	-	-	-	-	-	
کره جنوبی	✓	✓	✓	✓			✓		
لوکزامبورگ		✓					✓	✓	
مکزیک	✓	✓	✓	✓			✓		
هلند									
نیوزیلند	✓	✓		✓	✓		✓		
نروژ	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	
لهستان	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
پرتغال	✓	✓	✓	✓					
اسلواکی	✓	✓	✓	✓			✓		
اسلونی	✓	✓	✓	✓			✓		
اسپانیا	✓	✓	✓	✓			✓		
سوئد	✓	✓	✓	✓	✓				
سوئیس		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
ترکیه		✓	✓			✓			
انگلیس	✓	✓		✓	✓		✓		
آمریکا	✓	✓	✓	✓	✓		✓		

ادامه جدول ۱۰. مدیریت تمکین مؤدیان - ریسک‌های اصلی تمکین طی سال ۲۰۱۴

کشور	پنج حوزه اصلی ریسک تمکین در سازمان‌های مالیاتی طی سال ۲۰۱۴							
	انتقال سودها / قیمت‌گذاری انتقالات	سایر ترندهای اجتناب از مالیت	تدلیس مالیات بر ارزش افزوده	سایر ندلیس‌های مالیاتی	اقتصاد پنهان	فعالیت‌های غیرقانونی - فرار	سایر فرارها	دیون مالیاتی پرداخت نشده
کشورهای غیرعضو								
آرژانتین	-	-	-	-	-	-	-	-
برزیل	✓	✓		✓	✓			✓
بلغارستان	✓		✓		✓		✓	
چین	✓	✓	✓	✓				✓
کلمبیا	✓	✓	✓					✓
کاستاریکا				✓	✓	✓		✓
کرواسی	✓		✓		✓	✓		✓
قبرس	✓		✓		✓			✓
هنگ کنگ	✓	✓					✓	✓
هندوستان	✓				✓		✓	✓
اندونزی	✓	✓	✓					✓
لیتوانی		✓	✓		✓			✓
لتونی		✓	✓	✓	✓	✓		
مالزی	✓	✓			✓			✓
مالت			✓	✓		✓		✓
مراکش	-	-	-	-	-	-	-	-
رومانی	✓	✓	✓	✓	✓			
روسیه	✓	✓	✓	✓	✓			
عربستان	✓			✓	✓	✓		✓
سنگاپور	✓	✓	✓	✓	✓			
آف. جنوبی	✓	✓		✓	✓			
تایلند	✓	✓	✓		✓			✓

سخن آخر: درس آموخته برای ایران

۵۸. ریسک در زمینه‌هایی مانند از انتقال سودهای شرکت/قیمت‌گذاری انتقالات، تدلیس در مالیات بر ارزش افزوده، عهده‌بندی تمکین در فعالیت‌های اقتصاد پنهان، سایر ترفندهای اجتناب از پرداخت مالیات و بدهی‌های مالیاتی معوق همه ریسک‌هایی جدی در سازمان مالیاتی هستند که باعث کاهش درآمد سازمان می‌گردد. سازمان مالیاتی کشور باید این حوزه‌ها را به دقت شناسایی نموده و قدم در جهت اصلاح نظام مالیاتی بر کمینه کردن آنها بردارد. ضمناً هرگونه قانون‌گذاری جدید در این زمینه باید با لحاظ شرایط مؤدیان ذی‌نفع صورت گیرد و از اقدامات ایدایی و یک‌جانبه صرف جلوگیری به عمل آید. پیمایش مؤدیان باید یکی از وظایف عمده سازمان مالیاتی تلقی شود.

۵۹. در میان محورهایی که سازمان‌های مالیاتی پیوسته در پی تحقق آنها بوده‌اند، سازمان مالیاتی کشور ایران صرفاً به وصول دیون و بدهی‌های مالیاتی اندیشیده و در پاره‌ای موارد، افزایش رضایت مشتری و کاهش هزینه‌های اداری به فراموشی سپرده شده است. در نتیجه باید با این دو محور اخیر توجه بیش‌تری مبذول داشت تا از رویکرد آمرانه صرف به سوی رویکردهای مؤدی‌محور قدم بردارد و پس از انجام مطالعات تطبیقی، استانداردهای ارائه خدمات را مثلاً در زمینه رسیدگی به اظهارنامه حاوی مطالبه استرداد و پاسخ به نامه‌ها و درخواست‌های تلفنی تدوین نماید. همچنین نیل به هدف فوق و برای جلب توجه مؤدیان، لازم است که شفافیت بیش‌تری در کل عملکرد سازمان ایجاد گردد.

۶۰. مفهوم شکاف مالیاتی مسئله‌ای تاثیرگذار در وصول و برداشت مؤدیان از عادلانه بودن مالیات است. در نتیجه باید کلیه تمایزهای خلاف عدالت میان بخش خصوصی و بخش دولتی را مرتفع نمود و با اصلاح فرآیندهای سنتی جاری، روش‌های مدرن مبتنی بر شروع مدیریت مالیاتی از شخص مؤدی (مثلاً از طریق خوداظهاری) جایگزین گردد، هزینه تمکین بسیار پایین آید و «طرح جامع مالیاتی» نیز بر اساس همین رویکردهای جدید تهیه و تدوین شود.

کتاب‌شناسی

- ATO (2014a), *ATO Corporate Plan 2014-18*, Australian Taxation Office, Canberra.
- ATO (2014b), *Annual Report 2013-14*, Australian Taxation Office Canberra.
- Austrian Federal Ministry of Finance (2014), *Annual Report 2013 of the Austrian Tax and Customs Administration*, Vienna.
- CRA (2014), *Annual Report 2013-14*, Canada Revenue Agency, Ottawa.
- Castro H.J.F et al. (2013), *Study of Global Tax Evasion (commissioned by Mexico's SAT)*, Monterey Institute of Technology and Higher Studies, Mexico City.
- Centre for Social and Economic Research (2013), *Study to Quantify and Analyse the VAT Gap in the EU-27 Member States: Final Report*, Report produced for the European Commission, The Hague.
- HMRC (2014a), *Business Plan 2014-16*, United Kingdom Her Majesty's Revenue and Customs, London.
- HMRC (2014b), *Measuring Tax Gaps 2014 Edition*, United Kingdom Her Majesty's Revenue and Customs, London.
- HMRC (2014c), *Measuring Tax Gaps, 2014 Edition, Methodological Annex*, United Kingdom Her Majesty's Revenue and Customs, London.
- HMRC (2012), *Business Plan 2012-15*, United Kingdom Her Majesty's Revenue and Customs, London.
- IMF (2014), *Republic of Estonia: Technical Assistance Report-Revenue Administration Gap Analysis Program-The Value-Added Tax Gap*, International Monetary Fund, Washington.
- IRS (2014), *IRS Strategic Plan 2014-17*, United States Internal Revenue Service, Washington, DC.
- Latvian State Revenue Service, *State Revenue Service Business Strategy 2014-2016*, Riga.
- New Zealand Inland Revenue Department (2014), *Statement of Intent 2014-18*. Wellington.
- OECD (2014), *Tax compliance by design*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264223219-en>.
- OECD (2013a), *Co-operative Compliance: A Framework*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264200852-en>.
- OECD (2013b), *Together for Better Outcomes*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264200838-en>.

OECD (2012), *Right from the Start: Influencing the Compliance Environment for Small and Medium-sized Enterprises* OECD Publishing, Paris, www.oecd.org/site/ctpfta/49428016.pdf (accessed on 13 March 2015).

OECD (2010a), *Evaluating the effectiveness of compliance risk treatment strategies*,

OECD Publishing, Paris, www.oecd.org/tax/administration/46274278.pdf (accessed on 13 March 2015).

OECD (2010b), *Understanding and Influencing Taxpayers' Compliance Behaviour*, OECD Publishing, Paris, www.oecd.org/tax/administration/46274793.pdf (accessed on 13 March 2015).

OECD (2008a), *Monitoring Taxpayers' Compliance: A Practical Guide Based on Revenue Body Experience*, OECD Publishing, Paris, www.oecd.org/tax/administration/40947920.pdf (accessed on 13 March 2015).

OECD (2008b), *Study into the Role of Tax Intermediaries*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264041813-en>.

OECD (2005), *Modernising Government: The Way Forward*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264010505-en>.

OECD (2004), *Compliance Risk Management: Managing and Improving Tax Compliance*, OECD Publishing, Paris, www.oecd.org/dataoecd/44/19/33818656.pdf.

SARS (2014), *SARS Strategic Plan 2014-2019*, South African Revenue Service, Pretoria.