



بررسی تطبیقی نظام های مالیاتی کشورهای منتخب (برنامه ریزی راهبردی)

معاونت پژوهش، برنامه ریزی و امور بین الملل

دفتر پژوهش و برنامه ریزی

تابستان ۱۳۹۳

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شماره گزارش:

B2210-36



شناسنامه گزارش

عنوان گزارش:

نام معاونت: پژوهش، برنامه‌ریزی و امور بین‌الملل

نام دفتر: پژوهش و برنامه‌ریزی

نام گروه: گروه سیاست‌ها و قوانین و مقررات مالیاتی

پدیدآورندگان: فرشته حاج محمدی

ناظران علمی: احمد زمانی، آیت زایر

مدیر مطالعه: محمدرضا عبدی

تاریخ انتشار: زمستان ۱۳۹۳

پیشگفتار

مالیات‌ها در نظام اقتصادی کشورها یکی از منابع مهم درآمدی است که علاوه بر تأمین منابع بودجه دولت، در اجرای سیاست‌ها و راهبردهای اقتصادی تعیین شده نیز نقش بارزی ایفا می‌کنند. در کشور ما نیز اگرچه در دهه‌های اخیر درآمدهای نفتی مانع اتکاء جدی کشور به درآمدهای مالیاتی و پیگیری اصولی برنامه اصلاح نظام مالیاتی کشور بوده، لکن در سالهای اخیر، بواسطه تحولاتی که در اقتصاد داخلی و روابط بین الملل بوجود آمده، نقش و اهمیت آن در نظام اقتصادی کشور، بسیار پررنگتر شده است. بدون تردید، در اجرای برنامه‌های توسعه نظام مالیاتی کشور، آشنایی با تجارب عملی و رویه‌های اجرایی نظام‌های مالیاتی سایر کشورها که قبلاً در این مسیر گام نهاده‌اند، می‌تواند تجربیات و اطلاعات مفیدی را در شیوه‌های اجرایی، درک عمیق‌تر تغییرات پیش‌رو و به حداقل رساندن اشتباهات احتمالی معرفی نموده و در اختیار برنامه‌ریزان و سیاستگذاران مالیاتی قرار دهد. سازمان امور مالیاتی کشور براساس یک رویکرد مشخص، حرکت علمی منسجمی را برای بررسی، جمع‌آوری و تحلیل تجارب و الگوهای برتر نظام‌های مالیاتی سایر کشورها آغاز کرده است. با توجه به نقش با اهمیت برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و میان مدت در توسعه‌ی سازمانی و بویژه لزوم برخورداری از برنامه‌های راهبردی در توسعه‌ی نظام مالیاتی، در گزارش حاضر که از سلسله گزارش‌های تطبیقی در موضوعات مالیاتی است، به ابعاد مختلف نظام برنامه‌ریزی در سایر نظام‌های مالیاتی جهان با تاکید بر برنامه‌ریزی راهبردی پرداخته شده است.

در پایان لازم می‌دانم از تلاشها و زحمات کلیه همکارانی که در تهیه این مجموعه ما را یاری رساندند، تشکر و تقدیر نمایم: آقایان محمد رضا عبدی، احمد زمانی، آیت زایر، و خانم فرشته حاج محمدی.

علی عسکری

خلاصه مدیریتی

در این گزارش جنبه‌های مختلفی از اقدامات سازمانهای مالیاتی کشورهای منتخب در خصوص تهیه و انتشار، سنجش و گزارش عملکرد برنامه‌ی راهبردی ارایه می‌شود. برخی از نکات مهم این گزارش به صورت زیر خلاصه شده است:

رویکردهای برنامه‌ریزی و مدیریت سازمانهای مالیاتی:

- امروزه تعداد سازمانهای مالیاتی که می‌کوشند برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد خود را بیشتر بر نتایج و دستاوردهای سازمان خود معطوف کنند، رو به افزایش است. برخی از مهمترین اقدامات سازمانهای مالیاتی در این خصوص عبارتند از: (۱) ارزیابی مستقیم و غیر مستقیم تمکین مؤدیان در بین انواع ریسکهای عمده؛ (۲) ارزیابی‌هایی که انعکاس دهنده کیفیت خدمات ارائه شده به مؤدیان و کارگزاران مالیاتی است؛ (۳) کاهش بار تمکین مؤدیان؛ (۴) ارزیابی‌هایی که مبین سطح رضایت مؤدیان و اعتماد آنها به سازمان مالیاتی است.

- در اغلب سازمانهای مالیاتی مورد مطالعه، ضریب نفوذ اتوماسیون در سطح بالایی قرار دارد. با این حال، ۷۵ درصد از این سازمانها، تکالیفی فراتر از برخی از اهداف و تکالیف معمول دولت و وزارت دارایی، بر عهده دارند. از جمله این اهداف یاد شده می‌توان به کاهش هزینه‌ها، کاهش بار اداری، افزایش سطح رضایتمندی مؤدیان و کاهش معوقات مالیاتی اشاره کرد.

- مجموعه اطلاعات موجود حاکی از آن است که در برخی از سازمانهای مالیاتی، گزارش عمومی در مورد نحوه اداره سازمان مالیاتی منتشر نمی‌شود. در بعضی از کشورها نیز گزارشات عمومی در خصوص عملکرد سازمان مالیاتی منتشر می‌شود، که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره داشت: گزارش عملکرد کلی سازمان (در ۶ سازمان مالیاتی کشور عضو)، انتشار سالانه و یا چند سال یکبار برنامه‌های عملیاتی سازمان مالیاتی (۱۲ سازمان)، گزارش استاندارد خدمات و سطح خدمات ارائه شده با توجه به استانداردهای معرفی موجود (۲۲ کشور). در مقابل، برخی کشورها گزارشات شفافی در مورد سایر تکالیف سازمان مالیاتی ارائه می‌دهند که در این خصوص می‌توان به گزارش ارائه‌ی خدمات به موقع (استرالیا)، تمکین مؤدیان (کانادا و انگلیس)، تصویر اجتماعی از خدمات ارایه شده و سازمان (اسپانیا، سوئد) اشاره داشت.

- ۲۸ کشور از ۳۴ کشور عضو OECD استانداردهایی را برای ارائه خدمات دارند که از این تعداد نیز ۲۵ کشور، استانداردهای تنظیمی را به اطلاع عموم می‌رسانند. ۸۰ درصد از کشورهای غیر عضو نیز استانداردهای ارائه خدمات را تعیین و منتشر کرده‌اند؛ گزارش عمومی عملکرد در ارتباط با استانداردهای ارائه خدمات در ۲۱ کشور عضو و ۶ کشور غیر عضو OECD موجود است.

- حدود ۶۷ درصد از سازمان‌های مالیاتی تحت بررسی بطور مرتب نقطه نظرات و دیدگاه‌های مؤدیان و دیگر ذینفعان را نسبت به ارائه خدمات و بطور کلی سازمان مالیاتی، مورد بررسی قرار می‌دهند.

فهرست مطالب

- ۱) برنامه ریزی راهبردی در سازمان های مالیاتی ۱
- ۲) تلاش برای ارتقاء عملکرد ۱
- ۳) بودجه بندی و مدیریت عملکرد ۱
- ۴) رویکردهای برنامه ریزی و مدیریت سازمانهای مالیاتی ۲
- ۷) سنجش عملکرد سازمانهای مالیاتی ۱۶
- ۸) برخی از جنبه های برنامه های راهبردی کشورهای منتخب ۳۰
- ۸-۱) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی هنگ کنگ ۳۰
- ۸-۲) برنامه راهبردی فیلیپین ۳۱
- ۸-۳) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی استرالیا ۳۱
- ۸-۴) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی کانادا ۳۲
- ۸-۵) برنامه راهبردی اداره درآمدهای مالیاتی آمریکا ۳۳
- ۸-۶) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی ایالت کالیفرنیا (۲۰۱۶-۲۰۱۲) ۳۳
- ۸-۷) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی هند (۲۰۲۰-۲۰۱۱) ۳۴
- ۸-۸) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی ترکیه (۲۰۰۹-۲۰۰۴) ۳۵
- ۸-۹) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی کوزوو (۲۰۱۵-۲۰۱۰) ۳۶
- ۸-۱۰) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی مغولستان ۳۷
- ۸-۱۱) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی بلغارستان ۳۷
- ۸-۱۲) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی مکزیک ۳۸
- ۸-۱۳) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی پاکستان ۳۸
- ۸-۱۴) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی ایرلند ۳۹
- ۸-۱۵) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی برزیل ۴۰
- ۸-۱۶) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی لتونی ۴۰

۱) برنامه ریزی راهبردی در سازمان های مالیاتی

۱. در این بخش اطلاعاتی اجمالی در خصوص اقدامات سازمان های مالیاتی برای تهیه و انتشار برنامه های راهبردی و عملیاتی و نیز سنجش عملکرد سازمانی ارائه می شود.

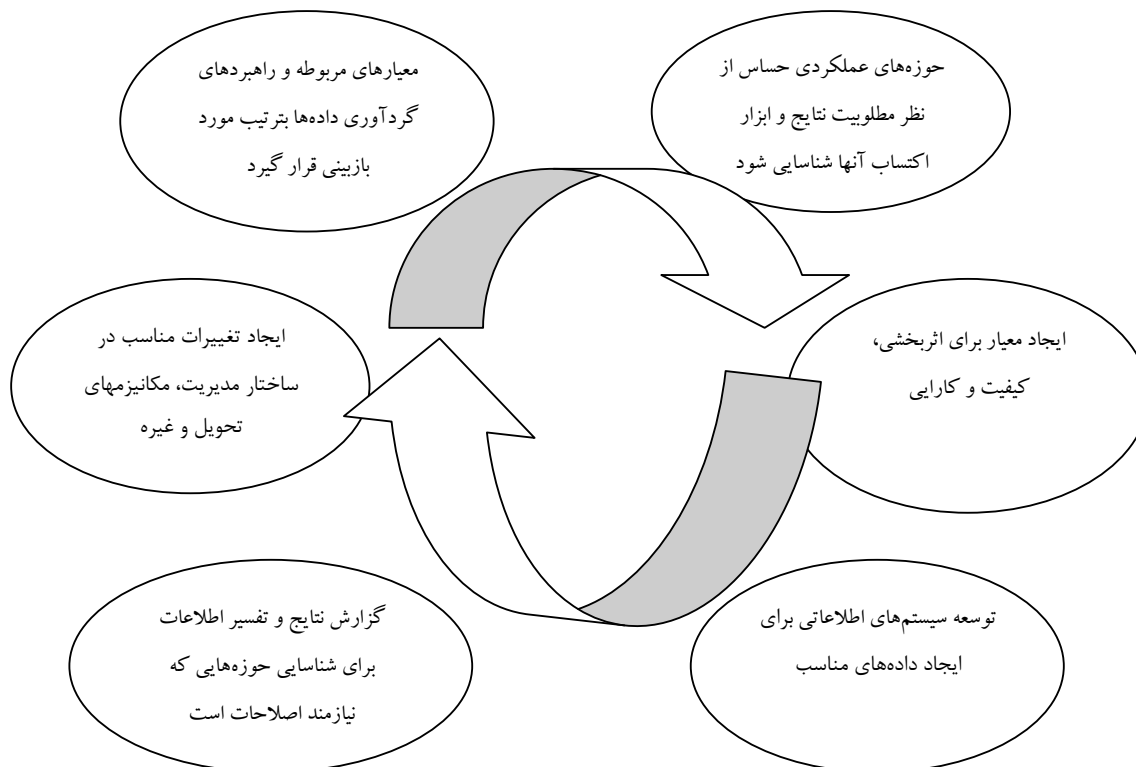
۲) تلاش برای ارتقاء عملکرد

۲. در طی دو دهه گذشته انجام اصلاحات مبتنی بر عملکرد (عملکرد- محور) در بخش دولتی رونق یافته است. تجربیات برگرفته از شکست برنامه ریزی های قبلی، منجر به اتخاذ رویکردهایی در وزارتخانه های تعدادی از کشورهای عضو OECD گردید که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره نمود: الف) برنامه ریزی راهبردی- تمرکز بر اهداف، بدون توجه به نحوه حصول آنها؛ ب) مدیریت راهبردی- نحوه پذیرش شرایط جدید در حالیکه اهداف اصلی کماکان محور توجه هستند؛ ج) تعیین مأموریت و چشم انداز- فرآیندی که می کوشد روح و فکر کارکنان را با اهداف سازمانی همراه سازد؛ و در نهایت د) رهبری- ارتقاء توانمندیهای اشخاص خاص در جهت ایجاد انگیزش در کارکنان برای حمایت و پشتیبانی اهداف سازمانی. در حال حاضر اعتبار این رویکردها برای تقویت عملکرد سازمانهای خدمات دولتی به اثبات رسیده و از جمله مهمترین و اساسی ترین اقداماتی است که سازمانها را به سمت عملکرد محوری هدایت می کند.

۳) بودجه بندی و مدیریت عملکرد

۳. بین کشورهای OECD، بیشترین تمایل به "عملکرد محوری" را می توان در بودجه بندی و مدیریت عملکرد مشاهده نمود. بودجه بندی و مدیریت عملکرد را می توان به عنوان دو مفهوم جداگانه در نظر گرفت. در عمل، بسیاری از دولتها در صدد برآمده اند تا رویکرد مبتنی بر نتیجه را برای بودجه بندی و مدیریت عملکرد خود انتخاب کنند، چرا که در این روش علاوه بر سهولت کنترل درونداد، مدیران و سازمانها برای بهبود عملکرد و نیز پاسخگویی به نتایج در قالب خروجی یا برون داد، آزادی عمل دارند. مدیریت عملکرد به شکلی گسترده مدیریت جمعی، اطلاعات عملکرد، ارزیابی، پایش عملکرد، تشخیص و گزارش عملکرد را در بر می گیرد. البته بر اساس تعریف دقیق تری که در بافت جدید گرایش عملکرد ارائه شده است مدیریت عملکرد در اصل یک چرخه ی مدیریتی است که بر اساس آن اهداف بلند مدت و کوتاه مدت برنامه ی عملکرد تعیین می شوند (و اغلب در اسناد برنامه ریزی رسمی منتشر می گردند)، مدیران برای نیل به آن اهداف از آزادی عمل برخوردارند، عملکرد واقعی ارزیابی و گزارش می شود (اغلب به شکل گزارشات سالانه عملکرد سازمان) و در نهایت این اطلاعات به عنوان مآخذ تصمیم گیریهای آتی در رابطه با تامین مالی برنامه ها، طراحی، عملیات و پاداش و تنبیهات اتخاذی، بکار گرفته می شوند (OECD، حکمیت در حال گذار، ۱۹۹۵). چنین چرخه ای در نمودار (۱) تشریح شده است.

نمودار(۱)- نمونه‌ای از چرخه مدیریت عملکرد



منبع: سازمان مالی و اداری استرالیا

۴) رویکردهای برنامه‌ریزی و مدیریت سازمان‌های مالیاتی

۴. در راستای اهداف این جنبه‌ی مورد بحث، OECD در تحقیقی از سازمان‌های مالیاتی خواسته است تا به

سوالات نسبتاً اساسی زیر پاسخ دهند:

- آیا سازمان علاوه بر اهداف سالانه درآمدی بودجه که برای آن مقرر و در توافقات رسمی بین دولت و وزارت دارایی منعکس شده است، الزامی به تامین اهداف دیگر نیز دارد؟
- آیا سازمان مالیاتی نسبت به تنظیم طرح شغلی (به شکل سالانه یا چند بار در سال) اقدام می‌کند؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، آیا عموم از این طرح شغلی مطلع می‌شوند؟
- آیا سازمان مالیاتی گزارش عملکردی خود را سالانه تهیه و منتشر می‌کند؟

- آیا سازمان مالیاتی از مجموعه استانداردهای رسمی برای ارائه خدمات برخوردار است؟ در صورت مثبت بودن پاسخ آیا این استانداردها به اطلاع عموم می‌رسد؟
- آیا سازمان مالیاتی نتایج حاصل از ارائه خدمات را منتشر می‌کند؟
- آیا سازمان مالیاتی دیدگاهها و نقطه نظرات مؤدیان حقیقی و حقوقی را درخصوص ارائه خدمات و سازمان و قوانین مالیاتی مورد بررسی قرار می‌دهد؟

۵) تهیه و انتشار برنامه های عملیاتی و گزارشات عملکرد سالانه

۵. خلاصه پاسخ کشورهای عضو به سوالات مذکور، در جداول (۱) و (۲) ارائه می‌شود. از تحلیل پاسخها و تحقیقات مربوطه یافته‌های مهم زیر بدست آمد:
- بیش از ۷۵ درصد سازمانهای مالیاتی، الزام خود را مبنی بر تامین دیگر انتظارات به غیر از اهداف درآمدی بودجه‌ی سالانه گزارش نموده‌اند؛ بیشتر اهداف قید شده حول محور موضوعات زیر بوده است:
 - کاهش هزینه‌های اداری و پرسنلی (۲۲ سازمان مالیاتی)؛
 - کاهش بار اداری (۲۲ سازمان مالیاتی)
 - افزایش سطح رضایتمندی مؤدیان که به روش پیمایشی مورد سنجش قرار می‌گیرد (۲۲ سازمان مالیاتی)
 - کاهش معوقات و دیون مالیاتی پایان سال (۲۱ سازمان مالیاتی)
 - در کشورهایی مانند آرژانتین، بلغارستان، دانمارک، فرانسه، یونان، مجارستان، لیتوانی، مالزی، مکزیک، نیوزلند، پرتغال، آفریقای جنوبی و اسپانیا، تحمیل سایر اهداف از سوی دولت و یا وزارت دارایی به سازمان مالیاتی امری معمول است؛
 - حدوداً ۷۵٪ سازمانهای مالیاتی ضرورت تهیه برنامه‌های عملیاتی چند بار در سال را گزارش نموده‌اند.
 - بنظر می‌رسد تهیه گزارش عملکرد سالانه اقدامی جهانی است. تنها در تعداد معدودی از سازمانهای مالیاتی (۶ کشور از ۴۹ کشور) نسبت به تهیه چنین گزارشی اقدام نمی‌شود. تحقیقات OECD نشان می‌دهد که حوزه و ماهیت اطلاعات فاش شده در این گزارشات متفاوت است و برخی از کشورها پرداختن به برخی جنبه‌های مهم سازمانی مانند دیون مالیاتی و دیگر شکل‌های عدم تمکین را مستثنی می‌کنند.
 - تنظیم استانداردهای رسمی ارائه خدمات از سوی ۲۸ کشور (از ۳۴ کشور) عضو OECD و ۱۲ کشور (از ۱۵ کشور) غیر عضو گزارش شده است. در برخی از سازمانهای مالیاتی این استانداردها در منشور رسمی خدمات مؤدیان به رسمیت شناخته می‌شوند. از بین ۴۰ سازمان مالیاتی عضو، ۳۷ سازمان، استانداردهای ارائه خدمات خود را منتشر نموده‌اند.



- نتایج حاصل از ارائه خدمات استاندارد در ۲۷ کشور عضو OECD و ۶ کشور غیر عضو، به شکل گزارش عمومی به اطلاع عموم می‌رسند.
- حدود دو سوم از سازمانهای مالیاتی انجام پیمایش‌های مستمر از مؤدیان و دیگر ذینفعان را جهت کسب اطلاع از دیدگاههای آنان نسبت به کیفیت خدمات ارائه شده و بطور کلی استاندارد سازمان گزارش نموده‌اند.



جدول (۱) - اهداف برنامه عملیاتی در سازمانهای مالیاتی

اهداف برنامه عملیاتی که برای سال ۲۰۱۰ و بعد از آن الزامی شده است							کشورها
سایر موارد	کاهش کارکنان و هزینه عملیات	کاهش بار اداری	افزایش رضایت مؤدی	کاهش شکاف مالیاتی	کاهش دیون مالیاتی	وصول درآمد مصوب بودجه	
کشورهای عضو OECD							
	x	x	x	x	x	√	استرالیا
	√	√	√	x	√	√	اتریش
	√	x	x	x	x	√	بلژیک
	x	√	x	x	√	√	کانادا
	√	x	√	√	x	√	شیلی
	√	√	x	x	x	√	جمهوری چک
	√	√	√	√	√	√	دانمارک
√	x	√	√	√	√	√	استونی
	√	x	√	x	√	√	فنلاند
	√	x	√	x	√	√	فرانسه
√	√	√	x	x	x	√	آلمان
	√	√	x	√	√	√	یونان
	x	√	√	x	√	√	مجارستان
	x	x	x	x	x	√	ایسلند
	√	√	x	x	√	√	ایرلند
√	x	x	x	x	x	√	ایتالیا
	x	√	√	x	x	√	ژاپن
	x	x	x	x	x	√	کره
	√	√	√	√	√	√	لوکزامبورگ
√	√	√	√	√	√	√	مکزیک
	√	√	x	x	√	√	هلند
	√	x	√	√	√	√	نیوزلند
	x	x	x		√	√	نروژ
	√	√	√	√	√	√	لهستان
√	x	√	√	√	√	√	پرتغال
	-	-	-	-	-	√	اسلواکی
	√	x	x	x	x	√	اسلونی
	x		√	√	√	√	اسپانیا
	x	x	√	√	x	x	سوئد
	√	√	x	√	x	√	سوئیس
	-	-	-	-	-	√	ترکیه



اهداف برنامه عملیاتی که برای سال ۲۰۱۰ و بعد از آن الزامی شده است							کشورها
سایر موارد	کاهش کارکنان و هزینه عملیات	کاهش بار اداری	افزایش رضایت مؤدی	کاهش شکاف مالیاتی	کاهش دیون مالیاتی	وصول درآمد مصوب بودجه	
	√	×	×	×	×	√	انگلستان
√	×	×	√	√	×	√	آمریکا
کشورهای غیر عضو OECD							
	×	√	√	×	√	√	آرژانتین
	√	√	√	√	√	√	بلغارستان
	×	×	×	×	×	√	چین
	√	√	×	×	√	√	قبرس
	×	√	√	√	√	√	هند
√	√	√	√	√	√	√	اندونزی
	√	×	×	×	×	√	لتونی
	√	√	√	√	√	√	لیتوانی
	×	√	√	×	√	√	مالزی
	×	×	×	×	×	√	مالت
	√	×	×	×	×	√	رومانی
	×	×	√	×	×	√	روسیه
	×	×	×	×	×	√	عربستان
√	×	×	√	×	√	√	سنگاپور
	√	√	√	√	√	√	آفریقای جنوبی

منبع: OECD(2011)



جدول (۲) - اقدامات مدیریتی منتخب (برنامه عملیاتی، گزارشات سالانه، غیره)

اقدامات مدیریتی منتخب سازمان مالیاتی									کشور
پیمایش مؤدیان		استانداردهای ارائه خدمات			گزارش سالانه		برنامه های عملیاتی		
مشاغل	شهروندان	نتایج رسانه-ای می شود	رسانه‌ای می شود	تنظیم	رسانه‌ای می شود	تهیه می شود	رسانه‌ای می شود	تهیه می شود	
کشورهای عضو OECD									
√	√	√	√	√	√	√	√	√	استرالیا
√	√	√	√	√	√	√	×	√	اتریش
	×	×	×	×	√	√	×	√	بلژیک
	√	√	√	√	√	√	√	√	کانادا
√	√	√	√	√	√	√	×	√	شیلی
×	×	×	×	×	√	√	√	√	جمهوری دانمارک
√	√	√	√	√	√	√	√	√	استونی
√	√	√	√	√	√	√	√	√	فنلاند
√	√	√	√	√	√	√	√	√	فرانسه
√	√	×	×	×	×	×	×	√	آلمان
×	×	×	×	×	√	√	√	√	یونان
√	√	×	×	√	√	√	√	√	مجارستان
	×	×	×	×	√	√	×	√	ایسلند
√	√	√	√	√	√	√	√	√	ایرلند
√	√	√	√	√	√	√	√	√	ایتالیا
√	√	√	√	√	√	√	√	√	ژاپن
√	√	×	√	√	√	√	√	√	کره جنوبی
×	×	×	×	×	√	√	×	√	لوکزامبورگ
√	√	√	√	√	√	√	√	√	مکزیک
√	√	√	√	√	√	√	×	√	هلند
√	√	√	√	√	√	√	√	√	نیوزلند
√	√	×	√	√	√	√	√	√	نروژ
√	√	×	√	√	√	√	√	√	لهستان
√	√	√	√	√	√	√	√	√	پرتغال
×	×	√	√	√	√	√	√	√	اسلواکی
√	√	√	√	√	√	√	√	√	اسلونی
√	√	√	√	√	√	√	√	√	اسپانیا
√	√	×	×	√	√	√	√	√	سوئد
×	×	×	×	×	×	√	√	√	سوئیس
√	√	×	√	√	√	√	√	√	ترکیه
√	√	√	√	√	√	√	√	√	انگلستان
√	√	√	√	√	√	√	√	√	آمریکا

اقدامات مدیریتی منتخب سازمان مالیاتی									کشور
پیمایش مؤدیان		استانداردهای ارائه خدمات			گزارش سالانه		برنامه های عملیاتی		
مشاغل	شهروندان	نتایج رسانه ای می شود	رسانه ای می شود	تنظیم	رسانه ای می شود	تهیه می شود	رسانه ای می شود	تهیه می شود	
کشورهای غیر عضو OECD									
√	√	×	√	√	√	√	√	√	آرژانتین
√	√	×	√	√	×	√	√	√	بلغارستان
-	-	-	-	-	-	-	-	-	چین
×	×	×	√	√	√	√	×	√	قبرس
√	√	√	√	√	√	√	√	√	هند
√	√	×	√	√	√	√	√	√	اندونزی
√	√	×	×	×	√	√	×	√	لتونی
√	√	√	√	√	√	√	√	√	لیتوانی
√	√	√	√	√	√	√	√	√	مالزی
×	×	×	√	√	√	√	√	√	مالت
√	√	√	√	√	√	√	√	√	رومانی
×	×	×	√	√	×	√	×	√	روسیه
√	×	×	×	√	√	√	×	×	عربستان
√	√	√	√	√	√	√	×	√	سنگاپور
√	√	√	√	√	√	√	√	√	آفریقای

منبع: OECD(2011)

۶) تهیه برنامه ی راهبردی

۶. در نمودارهای (۲) تا (۵)، برخی مؤلفه های مهم برنامه های عملیاتی و راهبردی سازمانهای مالیاتی منتخب که رسماً انتشار یافته اند، ارایه شده است. این مؤلفه ها از داده های مقطعی کشورها اقتباس گردیده اند تا ضمن مشخص نمودن موضوعات مشترک (به عنوان مثال بیانیه ماموریت، چشم انداز و اهداف)، راهبردهای سطح بالای پذیرفته شده در کشورها را شناسایی کند. با استفاده از این نمونه ها می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- در برنامه های راهبردی مذکور، تلاش شده تا تصویری روشن از ماموریت، چشم انداز، ارزشها، اهداف راهبردی و نیز اقدامات مهم عملکردی و ارتباطات هر یک از این عناصر ارائه شود؛
- بیانیه ماموریت علاوه بر نقش سازمان مالیاتی به طور مستمر بر نقش اجتماعی و منافع نظام مالیاتی مطلوب نیز تاکید دارد؛

- بیانیه ارزشهای سازمان (یعنی هنجارهای رفتاری مورد نظر سازمان مالیاتی) اساساً شامل یکپارچگی، حرفه گرایی / توانمندی، احترام و اعتماد متقابل و عدالت رویه ای است؛

- برخی از سازمانهای مالیاتی در برنامه راهبردی خود شرح مختصری از عوامل مهم محیط خارجی یا تاثیرگذار بر برنامه را قید می کنند؛ برخی از آنها که از عمومیت بیشتری برخوردارند عبارتند از: پدیده جهانی شدن، تسریع تغییرات در الگوهای کاری، تغییرات جمعیت شناختی، گرایش به تحریم اجتماعی، افزایش وقوع جرمهای مالی و روند توسعه فن آوری (از جمله تهدید ایمنی).
- اهداف راهبردی رسمی از نظر تعداد نسبتاً محدود و در سازمان مالیاتی عمدتاً بر ارتقاء تمکین مالیاتی، بهبود ارائه خدمات، تقویت قابلیت های داخلی متمرکز است. پس از بحران مالی اخیر بیشتر کشورها به دلیل محدودیت مخارج دولتها توجهات خود را بیشتر بر کاهش هزینه های اداری معطوف کرده اند.
- ارزیابی موفقیت و عملکرد هر یک از اهداف و برنامه ها اساساً بر مبنای خروجی و نتایج انجام می گیرد؛ در سازمانهای مالیاتی برای سنجش خروجی ها، از سنجها و شاخصهای زیر استفاده می شود:
 - ارائه خدمات به موقع
 - سنجش رضایت مؤدیان از خدمات ارائه شده و به طور کلی تعیین درک آنان از سازمان و نظام مالیاتی با استفاده از پیمایش ها و منحنی های ترسیمی در طول زمان؛
 - نرخ تمکین مؤدیان (به عنوان مثال برای تنظیم اظهارنامه و پرداخت مالیات های عمده) و تمایلات آنها در طول زمان؛
 - کاهش هزینه های اداری و تمکین؛ در برخی سازمانهای مالیاتی این هزینه ها با استفاده از ابزار قیمت گذاری سنجیده می شود (بعنوان مثال الگوی استاندارد هزینه)؛
 - سطح رضایت کارکنان که از طریق انجام تحقیقات پیمایشی در بین کارکنان سنجیده می شود.

جدول (۳) - مؤلفه‌های مهم برنامه های راهبردی سازمان مالیاتی برخی از کشورها

مؤلفه‌ها	سازمان مالیاتی کانادا (برنامه راهبردی ۲۰۱۳-۲۰۱۰)	استونی (برنامه راهبردی گمرک و سازمان مالیاتی ۲۰۱۲-۲۰۰۹)
شرایط و محورها	برنامه راهبردی سازمان مالیاتی کانادا (۲۰۱۱-۲۰۱۰ تا ۲۰۱۳-۲۰۱۲) با توجه به تعهد آن مبنی بر ارائه خدمات عالی با کمک فناوری الکترونیکی تدوین شده است. پیشرفت تغییرات در برنامه سازمان مالیاتی کانادا نیازمند نظارت دقیق و سرمایه‌گذاری مستمر برای حفظ سطح خدمات و تمکین است.	در سال ۲۰۰۷ سازمان گمرکی و مالیاتی استونی تصمیم گرفت با گذر از مدیریت مبتنی بر سازمان، مدیریت مبتنی بر فرآیند و حسابداری هزینه‌ی فعالیت را سرلوحه‌ی کار خود قرار دهد. در این راستا، راهبرد جدید در چارچوب چشم انداز توسعه، بر افزایش کارایی هزینه و کیفیت فعالیت‌های اساسی ادارات مالیاتی متمرکز شده است.
ماموریت	ماموریت این سازمان مدیریت مالیات‌ها، منافع و دیگر برنامه‌های مربوطه و نیز اطمینان از نیل به تمکین در سراسر کانادا است که در نهایت به رفاه مستمر اقتصادی و اجتماعی شهروندان منجر می‌شود.	اجرای دقیق و کارآمد مالیات‌ها، بهبود محیط کسب و کار و حمایت از جامعه و اقتصاد.
چشم‌انداز	سازمان مالیاتی کانادا الگویی برای اجرای مطمئن مالیات‌هاست که ضمن ارائه خدمات غیرموازی، به مشتریان خود بها داده و به کارکنان خود فرصت‌های شغلی برجسته‌ای می‌دهد.	اداره گمرکی و مالیاتی استونی بهترین سازمان دولتی این کشور در سال ۲۰۱۲ خواهد بود. این هدف زمانی محقق می‌شود که سازمان ما، سازمانی قابل اعتماد باشد و در عین حال وظایف خود را به شکلی اثربخش و مقرون به صرفه انجام دهد و در تلاشی از بار اداری مشتریان خود کاسته و ارتباط مستمر و بهینه‌ای را با مؤدیان خود برقرار سازد. یکپارچگی - سازمان ما منصف، عادل، فداکار و قابل اعتماد بوده و از رفتار شفاف و اخلاق حرفه‌ای برخوردار است. همکاری - در همکاری با مشتریان و شرکای خود بدنبال یافتن راه‌حل‌های منطقی و موجه هستیم. شایستگی‌ها - ما وجود دانش حرفه‌ای، درک تعاملات در سازمان و نیز اشتیاق بی‌نهایت خود به توسعه و پیشرفت را به اثبات رسانده‌ایم. احترام متقابل - ما به خودمان، همکارانمان، مشتریان و شرکای خود احترام می‌گذاریم.
ارزشها	یکپارچگی اساس کار سازمان مالیاتی کاناداست. یعنی برخوردها و اعمال قوانین مالیاتی منصفانه است. حرفه‌گرایی یکی از مؤلفه‌ی مهم در موفقیت سازمان مالیاتی کانادا در	کاهش بار اداری و اطاعت از قانون برای مؤدیان از طریق ارائه خدمات گوناگون و نیز بهبود کیفیت فرآیندها

	<p>نیل به ماموریت سازمانی است. احترام به کارکنان، همکاران و مشتریان مبنای کار است. برای حل چالشهای آتی مبنای عمل، همکاری است و مفهوم آن ایجاد شرکتهای تضامنی و همکاری در جهت رسیدن به اهداف مشترک است.</p>
<p>افزایش تمکین به قانون از طریق کنترل و تاثیر گذاری بر اقدامات</p>	<p>نتیجه استراتژیکی: مودیان به تعهدات خود عمل نموده و اساس کار اداره درآمدی کانادا بوسیله موارد زیر مورد حمایت قرار می گیرد:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ایجاد اعتماد برای ترغیب تمکین • تقویت ارائه خدمات برای تسهیل تمکین • دشوارسازی عدم تمکین <p>اهداف یا حوزههای تمرکز</p>

جدول (۳) - مؤلفه‌های مهم برنامه های راهبردی سازمان مالیاتی برخی از کشورها (ادامه)

مؤلفه‌ها	انگلستان (۲۰۱۱-۲۰۱۰)
<p>در راهبردهای جدید، رسیدن به حداکثر وصول مالیاتها هدف تعریف شده برای فعالیتهای سازمان مالیاتی فنلاند است. سازمان مالیاتی فنلاند بتدریج تمرکز خود را از اجرای مالیات به مدیریت ریسکهای مالیاتی تغییر خواهد داد. مشتریان با استفاده از معیارهای مختلف گروه بندی می‌شوند تا ریسک مربوط به مشتریان مشابه به خوبی شناخته شده و مدیریت شود. هدف از این کار ترغیب مودی به انجام کار صحیح است.</p>	<p>تمام روش‌های انتخابی ما که در نهایت به راهبرد شغلی ما یعنی اهداف، چشم انداز و روش منجر می‌شود در اصل توسط مشتریان ما هدایت می‌شوند. راهبردهای ما مبتنی بر درک گروههای مختلف مشتریان و نیز مسیرهای اتخاذی آنها برای برخورد با ما است.</p>
<p>وظیفه محوری ما این است که وظایف محوله از سوی جامعه را به نحوی شایسته و مستمر انجام دهیم. شیوه‌ی عمل ما بگونه‌ای است که مودی در عین تمایل، قادر باشد موضوعات مالیاتی مربوطه را به ابتکار خود به درستی انجام دهد. سازمان ما با ارائه خدمات آسان و هدفمند انجام امور مشتریان را تسهیل و هزینه تمکین آنها را می‌کاهد.</p>	<p>حصول اطمینان از اینکه از وجوه کافی برای تامین مالی خدمات عمومی انگلیس برخورداریم. همچنین به خانوارها و اشخاص با هدف پشتیبانی مالی کمک می‌کنیم.</p>
<p>پرداخت مالیات صحیح در موعد مقرر</p>	<p>با کاهش شکافهای مالی، مشتریان ما سیستم مالیاتی را راحت و قابل</p>

<p>● انصاف</p> <p>● قابل اعتماد</p> <p>● استاندارد بالای تخصیص گرایی</p> <p>سازمان مالیاتی با ارائه راهنماییهای پیشنهادی، خدمات مفید و انجام کنترل‌های مالیاتی معتبر به درجه بالایی از اطمینان دست خواهد یافت.</p> <p>مؤدیان قادر خواهند بود با کمترین هزینه و زحمت به امور مالیاتی خود بپردازند.</p> <p>عملیات سازمان مفید و اقتصادی خواهد بود.</p> <p>سازمان ما از پتانسیل خلاقیت برخوردار است.</p>	<p>کنترل خواهند یافت و ما سازمانی بسیار متخصص و کارآمد شناخته خواهیم شد.</p> <p>در دسترس نیست</p> <p>سهام مالیاتیهای پرداختی از سوی اشخاص و شرکتهای افزایش یافته و مؤدیان به اعتبارات و پرداخت‌هایی که محقق دریافت آن هستند نایل می‌شوند.</p> <p>بهبود تجربه مشتریان از سازمان مالیاتی و گمرک و کمک به ارتقاء محیط کاری انگلیس.</p> <p>ارتقاء حرفه گرایی در پرداختن به : امنیت اطلاعات مؤدی؛ شرکا؛ تاثیرات خارجی ما.</p> <p>رسیدن به پایه هزینه قابل پرداخت و پایدار که با ارزش پولی مشتریان برابری می‌کند.</p> <p>ایجاد محیطی کاری که مردم را به حداکثر تلاش و همکاری صادقانه با سازمان مالیاتی و گمرک ترغیب می‌کند تا به تحول و تغییر در مشاغل ما کمک کند.</p> <p>تغییر عملکرد سازمان از طریق بهره‌برداری از سرویس‌های فناوری و اطلاعات.</p>
<p>سنجه های مشخص شده بعدا در این فصل توصیف می شوند.</p>	<p>سنجه ها</p>

جدول (۳) - مؤلفه‌های مهم برنامه‌های راهبردی سازمان مالیاتی برخی از کشورها (ادامه)

آفریقای جنوبی (برنامه استراتژیک این سازمان برای سالهای ۲۰۱۳-۲۰۱۰)	نیوزلند (بیانیه هدف سازمان نیوزلند ۲۰۱۳-۲۰۱۰)	مؤلفه‌ها
<p>همانگونه که وزیر دارایی در سخنرانی سال ۲۰۱۰ عنوان کرد ما نمی‌توانیم در مقابل اتخاذ اقدامات مشابه نتایج متفاوتی را طلب کنیم. سال ۲۰۱۰ باید سال عمل باشد. در این سال باید با توجه به تغییرات بعمل آمده در سطح داخلی و خارجی اقدامات متفاوتی انجام دهیم. چالش ما بعنوان سازمان مالیاتی این کشور ارائه پاسخ سریع و انعطاف پذیر در راستای تامین اهدافمان در این محیط متلاطم است.</p>	<p>سال گذشته مباحثات بسیاری در خصوص سازمان مالیاتی و نحوه‌ی شکل دهی مناسب آن در آینده صورت پذیرفت. دولت حوزه‌هایی را شناسایی نموده است که برای رسیدن سازمان مالیاتی به اهداف خود یعنی دستیابی به بهره‌وری، رشد و رقابت جهانی از طریق انصاف، انسجام و اثربخشی نیازمند انجام برخی اصلاحات است.</p>	<p>شرایط و محورها</p>
<p>بهبودسازی بازدهی سازمان مالیاتی، تسهیل تجارت و جلب مشارکتهای جدید مالیاتی از طریق ارتقاء آگاهی افراد نسبت به تکالیف آنها در تمکین داوطلبانه به قوانین مالیاتی و گمرک و نیز ارائه خدمات کافی و با کیفیت به مردم.</p>	<p>ارتقاء عملکرد اجتماعی و اقتصادی شهروندان نیوزلندی</p>	<p>ماموریت</p>
<p>سازمان مالیاتی و گمرک سازمانی خلاق خواهد بود که ضمن افزایش رشد اقتصادی و توسعه اجتماعی، بگونه‌ای با اقتصاد جهانی در هم می‌آمیزد که کل آفریقای جنوبی متنوع باشد.</p>	<p>در دسترس نیست.</p>	<p>چشم‌انداز</p>
<p>اعتماد و احترام متقابل؛ عدالت و انصاف؛ شفافیت و روشنی؛ تکریم و تعهد.</p>	<p>در دسترس نیست.</p>	<p>ارزشها</p>
<p>تأثیرات محیط خارجی- از جمله رشد کندتر اقتصادی، افزایش فشار بر سطوح تمکین و نیز تغییر در مدل‌های اقتصاد پرا سبب می‌شود. سیاست‌ها و اولویت‌های دولت- حرکت به سمت بهبود ارائه خدمات دولتی، مدیریت، مهارتهای توسعه و مقابله با جرایم. تلاش مستمر برای ایجاد تغییرات و تحولات در سازمان مالیاتی آفریقای جنوبی - گرایش بین‌المللی به سمت تفکیک تحصیلات، خدمات و اجرا. ارزیابی قابلیت‌های داخلی - الگوی جدید ارائه خدمات و الزام به بهبود موقعیت ارزشی کارمند.</p>	<p>اولویت‌های دولت - ارتقای سازمان مالیاتی و ارائه خدمات بهتر. سیاست‌ها و قانونگذاری - تمایل به داشتن سازمانی رقابتی در سطح بین‌الملل. آثار رکود اقتصادی - پشتیبانی در موارد نیاز. گسترش پدیده جهانی شدن و یکپارچگی بین‌المللی - بازار را به روی پایه‌ی وسیعی از مشتریان گشوده و ریسک نظام مالیاتی را افزایش داده است. چالش‌های جمعیت شناختی - تغییر در مسئولیت‌های سازمان مالیاتی و شرح حال مشتریان سبب افزایش تنوع پایه‌ی مشتریان شده است.</p>	<p>عوامل خارجی و روندهای عمده</p>
<p>تحقق درآمدها و اطمینان از استمرار آن؛</p>	<p>مشتریان نسبت به تکالیف و حقوق خود واقفند</p>	<p>اهداف یا حوزه‌های</p>

<p>بهره‌وری، کیفیت خدمات و کارایی هزینه؛ هماهنگی احکام گمرکی با اهداف و مقاصد دولت؛ تشریح الگوی عملیاتی، کارآمد کردن حاکمیت و تقویت رهبری؛ تفکیک سازی برای تقویت الگوهای کاری؛ کمک به مردم برای بکارگیری حداکثر تلاش خود؛ تحکیم روابط مهم خارجی برای افزایش اعتبار و نتایج.</p>	<p>مشتریان سهولت تمکین به قانون را درک می‌کنند. مشتریان در موارد لزوم ثبت نام کرده و اطلاعات دقیق و جامعی را ارائه می‌دهند. مشتریان اظهارنامه‌ها و دیگر اطلاعات مورد نیاز را تنظیم و نسبت به پرداخت وجوهات در موعد تعیین شده اقدام می‌کنند. مشتریان حقوق خود را بطور دقیق و در زمان تعیین شده دریافت می‌کنند. رفتارهای عدم تمکین مشتریان در خصوص اظهارنامه و پرداخت مالیات اصلاح می‌شود. با مشتریانی که اطلاعات نادرست می‌دهند مقابله می‌شود. سنجش‌های مشخص شده بعداً در این فصل توصیف می‌شوند.</p>
<p>سنجش‌های مشخص شده بعداً در این فصل توصیف می‌شوند.</p>	<p>سنجش‌های مشخص شده بعداً در این فصل توصیف می‌شوند.</p>

جدول (۳) - مؤلفه‌های مهم برنامه‌های راهبردی سازمان مالیاتی برخی از کشورها (ادامه)

مؤلفه‌ها	سوند (طرح استراتژیکی سال ۲۰۱۰)
<p>ایالات متحده (طرح استراتژیک ۲۰۰۹-۲۰۱۳) ماموریت ما در این محیط پیچیده و متغیر، ساده اما مهم است. اداره درآمدهای داخلی در حیطه اختیارات خود، حداکثر تلاش را بکار می‌گیرد تا ضمن یکدست کردن و ساده سازی شرایط برای مؤدیان راغب به تمکین، به سوالات آنان پاسخگو باشند. همچنین برای مؤدیانی که با وجود آگاهی از تعهدات و تکالیف قانونی همچنان از پرداختن به آن قصور می‌کنند برنامه‌های اجرایی تهاجمی اتخاذ خواهد شد که بی‌آمدهای فوری و مناسب خواهد داشت.</p>	<p>محورها تا سال ۲۰۱۰ بدون تغییر باقی می‌ماند. به عبارتی دیگر کماکان به تسهیل رفتار تمکین در شهروندان و مشاغل خود ادامه می‌دهیم. انسجام بین مسائل از جمله زمان پردازش، قوانین و سطوح حساسیسی تقویت می‌شود. ضمن تداوم ارائه خدمات جدید الکترونیکی، تعامل میان مراجع سوئدی و خارجی افزایش می‌یابد. دولت بر اهمیت استفاده از منابع اجرایی در حوزه‌های پرریسک تمکین تأکید دارد.</p>
<p>ارائه خدمات عالی به مؤدیان آمریکایی از طریق کمک به آنها در درک و برآورد مسئولیت‌های مالیاتی و اجرای قانون با رعایت یکپارچگی و انصاف</p>	<p>اطمینان از تامین مالی بخش دولتی و کمک به ایفای نقش اجتماعی شهروندان و مشاغل و نیز مبارزه با جرایم.</p>
<p>اشاره نشده است</p>	<p>جامعه‌ای که همه اعضای آن به ایفای نقش و تکالیف خود تمایل دارند.</p>
	<p>فعال، قابل اعتماد، مفید.</p>
<p>۱) افزایش پیچیدگی اجرای مالیاتی؛ ۲) رشد چالش‌های سرمایه انسانی؛ ۳) افزایش</p>	<p>عوامل خارجی مهم شناسایی شده عبارت بودند از: ۱) رکود و بحرانهای مالی</p>

<p>ناگهانی داده‌های الکترونیکی، تعاملات آن لاین و ریسکهای امنیتی مربوطه؛ (۴) تسریع پدیده جهانی شدن؛ (۵) توسعه نقش وکلای مالیاتی و دیگر طرفهای ثالث در سیستم مالیاتی؛ (۶) تسریع تغییر در الگوهای شغلی.</p>	<p>جهانی؛ (۲) رشد فعالیتهای اقتصادی برون مرزی؛ (۳) رشد جریانات مجازی؛ (۴) تخلفات مالی و نفوذ آن به زندگی روزمره.</p>	<p>روندهای مهم</p>
<p>بهبود خدمات برای تسهیل تمکین داوطلبانه اجرای قانون برای اطمینان از انجام تکلیف پرداخت مالیاتی از سوی همگان مبنای استراتژیک - سرمایه گذاری برای عملکرد عالی</p>	<p>تا سال ۲۰۱۴: شکاف مالیاتی به نصف تقلیل می‌یابد. شهروندان و مشاغل به سازمان مالیاتی اطمینان کامل دارند. شهروندان و مشاغل نسبت به درستی نگرش سازمان مالیاتی باور خواهند داشت. ما بهترین سازمان مالیاتی در بین کشورهای عضو OECD خواهیم بود. سازمان مالیاتی یکی از سازمانهای مجری دولت الکترونیک است. تعداد کارشناسان و کارکنان سازمان مالیاتی متناسب با نیازها و تغییراتی است که در فعالیتهای اعمال می‌شود</p>	<p>اهداف یا حوزه‌های تمرکز</p>
<p>سنجه های مشخص شده بعدا در این فصل توصیف می شوند.</p>	<p>سنجه های مشخص شده بعدا در این فصل توصیف می شوند</p>	<p>سنجه‌ها</p>

۷) سنجش عملکرد سازمان‌های مالیاتی

۷. همانطور که در ابتدای این گزارش نیز اشاره شد بسیاری از دولتها بدنبال رویکردهای مبتنی بر نتایج هستند که در آن، کنترل درون‌دادها (یا ورودیها) کنار گذاشته شده و مدیران و سازمان‌ها صرفاً از بابت نتایجی که به شکل برون داد و خروجی ظاهر می‌شوند، مسئولیت پاسخگویی خواهند داشت (بعنوان مثال بهبود استانداردهای خدمات به مشتریان و رضایت آنها از نوع رفتار). به عبارت دیگر مدیران به شرط پاسخگویی بیشتر در مقابل عملکرد خویش از خودمختاری، اعمال سلیقه و انعطاف‌پذیری بیشتری نیز برخوردار خواهند بود.

۸. بطور سنتی سازمانهای مالیاتی (نظیر دیگر بخشهای دولتی) تمایل دارند در راستای پاسخگویی به مراجع ذیربط، به جای نتایج، بیشتر گزارش خود را بر خروجی‌ها متمرکز کنند (بعنوان مثال تعداد اظهارنامه‌های تنظیمی، سوالات بررسی شده، موارد حسابرسی و غیره). البته چنین رفتاری با در نظر داشتن مشکلات مربوط به سنجش (بعنوان مثال اندازه‌گیری میزان تمکین مؤدیان به جنبه‌های خاص قانون مالیاتی در مالیاتهای اجرا شده) چندان عجیب نیست.

۹. در حال حاضر بسیاری از سازمانهای مالیاتی برای نیل به نتایج قابل حصول، اقداماتی را اتخاذ می‌کنند که بتوانند بواسطه‌ی آن بیشتر تمرکز و توجه خود را به برنامه‌ریزی و سنجش عملکرد معطوف کنند. برخی سازمانهای مالیاتی برای رسیدن به این هدف، اقدامات زیر را مد نظر قرار می‌دهند: ۱) شاخص‌های مستقیم و غیر مستقیم تمکین مؤدیان در انواع ریسکهای عمده؛ ۲) سنجه‌های انعکاس دهنده کیفیت خدمات ارائه شده به مؤدیان و متخصصین مالیاتی؛ ۳) کاهش بار تمکین مؤدیان؛ ۴) سنجه‌های انعکاس دهنده سطح رضایت و اعتماد مؤدیان به سازمان مالیاتی. برخی از سازمانهای مالیاتی نیز در موارد قابل اجرا برای وظایف غیر مالیاتی خود (مانند پرداخت مزایا و گمرکی‌ها) به سنجه‌های "نتیجه محور" تجهیز شده‌اند. در بسیاری موارد اهداف رسمی در جهت بهبود نتایج (خروجی) تنظیم شده‌اند و در حقیقت ابزاری برای تعیین محورهای بهبود عملکرد هستند که توسط سازمان مالیاتی برای اندازه‌گیری پیشرفت کلی در تحقق اهداف بکار گرفته می‌شوند.

۱۰. کار عمده‌ای که "نشست سازمانهای مالیاتی"^۱ تا به امروز انجام داده تمرکز و توجه به فرآیندهای مدیریت ریسک تمکین در سطح راهبردی بوده است. کتابچه راهنمای اخیر با عنوان "پایش تمکین مؤدیان: راهنمای عملی مبتنی بر تجربیات سازمانهای مالیاتی" در جولای ۲۰۰۸ منتشر گردید که در آن ضمن توصیف مشخصه‌های چارچوب پایش مؤدیان، سازمانهای مالیاتی به توسعه رویکردها در این حوزه ترغیب شده‌اند. الگوی ترسیمی در این کتابچه نشان می‌دهد که این قبیل چارچوب‌ها باید متضمن مجموعه‌ای از شاخص‌های "اثر بخشی تمکین" باشد تا برای هر یک از انواع ریسک‌های عمده (یعنی قصور در ثبت‌نام، تنظیم اظهارنامه، پرداخت بموقع مالیات و گزارش

¹ -forum on tax administration

صحیح تعهدات) و مودیان تحت کنترل سازمانها شاخصها و سنججهای قابل اجرایی را معرفی کند. در شرایط مطلوب، این شاخصها با مجموعه‌ای از دیگر معیارها و مقیاس‌های اندازه‌گیری مکمل که انعکاس دهنده آثار رفتارهای پریسک هستند همراه می‌گردد. این کتابچه حاوی نمونه‌های عملی از سنججهای و شاخصهایی است که توسط سازمان‌های مالیاتی عضو مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۱۱. در این بخش، رویکردهای اتخاذی تعداد معدودی از سازمانهای مالیاتی شرکت کننده در پیمایش مورد بررسی قرار می‌گیرد تا چارچوب اندازه‌گیری جامعی برای سنجش تمکین و دیگر جنبه‌های عملکردی سازمان بدست آید. تصویر کلی این چارچوب‌ها همراه با برخی مطالعات تکمیلی در جدول زیر ارائه می‌شوند:

- **کانادا:** خلاصه‌ای از موضوعات راهبردی، برنامه‌ها و اقدامات انجام شده در این کشور در زیر توضیح داده شده است. شاخص‌های ذیل، به دلیل اینکه به بهبود ارائه خدمات، اثربخشی تمکین و اهداف تعیین شده مربوط می‌شود، چارچوب مفیدی را برای ارزیابی نتایج عملکردی ارائه می‌دهد:

موضوعات راهبردی	برنامه‌ها و شاخص‌های پیشرفت مربوطه
ایجاد اعتماد برای ترغیب تمکین	<p>تقویت پشتیبانی</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعداد گروههایی که برای دریافت حمایت هدف گذاری شده‌اند؛ • تعداد گروه مؤدیان هدفی که برای دریافت حمایت به آنها راه حل‌های فنی پیشنهاد می‌شود. <p>بهینه سازی کانالهای ارائه خدمات</p> <ul style="list-style-type: none"> • افزایش روند دستیابی به اطلاعات آن لاین؛ • پیروی از استانداردهای خدمات. <p>حل اختلافات و شکایات مؤدیان</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعداد موضوعات مهم کشوری شناسایی و به آنها پرداخته می‌شود. <p>افزایش اجرای برنامه‌ی خودافشایی داوطلبانه</p> <ul style="list-style-type: none"> • کاهش زمان رسیدگی به پرونده‌ها. <p>افزایش برنامه‌ی خدمات رسانی</p> <ul style="list-style-type: none"> • گرایش به سمت جلب رضایت مشتری.
	تقویت خدمات در راستای تسهیل تمکین

برنامه ها و شاخص های پیشرفت مربوطه	موضوعات راهبردی
<p>ترغیب تنظیم اظهارنامه و پرداخت الکترونیکی مالیات</p> <ul style="list-style-type: none"> • افزایش سالانه نرخ اظهارنامه های الکترونیکی؛ • افزایش سالانه ی پرداخت های الکترونیکی مالیات های اشخاص و شرکت ها؛ • افزایش سالانه در نرخ اظهار الکترونیکی اطلاعات. 	
<p>افزایش رویکردهای کنترل موارد عدم تمکین</p> <ul style="list-style-type: none"> • تشویق اشخاص به پرداخت مالیات پیش از موعد؛ کاهش تمایل اشخاص به تکرار موارد عدم تمکین. <p>شناسایی مؤثر برنامه ریزیهای مالیاتی</p> <ul style="list-style-type: none"> • شناسایی هر چه بیشتر برنامه ریزی های مالیاتی؛ • تلاش برای شناسایی مؤدیانی که با اقدام به فرار مالیاتی (از طریق عدم تنظیم اظهارنامه و یا عدم ثبت نام) فعالانه قصد انتقال دارایی خود به خارج از کشور را دارند. <p>افزایش استفاده از روشهای ارزیابی ریسک جهت شناسایی موارد عدم تمکین بواسطه کارفرمایان و ثبت نام کنندگان در مالیات بر فروش</p> <ul style="list-style-type: none"> • توجه به موارد عدم تمکین شناسایی شده. <p>پیاده سازی نظام یکپارچه تمبر گذاری دخانیات</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعیین ضرب العجل برای اجرای نظام یکپارچه تمبر گذاری دخانیات؛ • کلیه فرآورده های دخانی که بطور قانونی تولید و به کانادا وارد شده باشند تمبر گذاری می شوند. <p>افزایش اجرای برنامه ی تحقیق علمی و توسعه ی تجربی (SR&ED)</p> <ul style="list-style-type: none"> • نتایج حاصل از بازمینی تضمین کیفیت؛ <p>استفاده مناسب از ارزیابی ریسک برای شناسایی و اصلاح گزارشات موارد عدم تمکین</p> <ul style="list-style-type: none"> • افزایش تعداد اظهارنامه هایی که مورد رسیدگی قرار می گیرند؛ • اصلاح رویه هایی که در شناسایی اظهارنامه های قابل رسیدگی مورد استفاده قرار می گیرند؛ • جریمه های اعمال شده؛ • تعداد تحقیقات در رابطه با تعقیبات کیفری. <p>بهبود شناسایی و ممانعت از رفتارهای عدم تمکین در برنامه ی خدمات رسانی</p> <ul style="list-style-type: none"> • کاهش تعداد موارد حمایت از کسانی که اقدام به سوء استفاده از تمهیدات سپر های مالیاتی می کنند؛ • کاهش تمایل مؤدیان به ارائه گزارشات نادرست. 	<p>دشواری سازی رفتارهای عدم تمکین</p>
<p>تقویت خدمات رسانی به دریافت کنندگان مزایا</p> <ul style="list-style-type: none"> • افزایش سالانه تعداد موارد بازدید از حساب شخصی من جهت اطلاع از منافع؛ • دریافت مزایای مالیاتی کودک (مبتنی بر نتایج توافق آینده)؛ 	<p>تسهیل دریافت مزایای اجتماعی صحیح</p>

موضوعات راهبردی	برنامه ها و شاخص های پیشرفت مربوطه
	<ul style="list-style-type: none"> • نرخ پذیرش متقاضیان استفاده از درخواست منافع خودکار در حوزه مربوطه. <p>حمایت از رشد مشاغل و مشارکت ها</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعداد برنامه ها و خدماتی که باعث کاهش دوباره کاری ها در اداره می شود. <p>تقویت زیرساخت های ارائه منافع</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعیین ضرب العجل برای برنامه های قابل ارائه جهت تقویت زیرساختها.
حفظ ثبات رویه های کاری	<ul style="list-style-type: none"> • بهبود توانمندی منابع انسانی، ثبات و حساسیت فن آوری اطلاعات، پاسخگویی و مراقبت اداره مالیاتی کانادا پیشرفت این برنامه ها را از طریق شاخصهای مدیریت پاسخگویی اندازه گیری می کند.

منبع: خلاصه ای از برنامه کاری اداره مالیاتی کانادا (۲۰۱۳-۲۰۱۰)

- **دانمارک:** طبق گزارش مقامات مالیاتی این کشور، سازمان مالیاتی این کشور متعهد است تا اهداف مربوط به موارد زیر را تامین کند: ارتقاء تمکین مالیات بر درآمد اشخاص، بهبود شیوه نگرش افراد و رضایت مؤدیان اشخاص و شرکتهای نسبت به سازمان مالیاتی (با پیمایش های مستمر مورد سنجش قرار می گیرند)، کاهش معوقات مالیاتی. ترکیب و شکل اهداف نشان می دهد که مقامات مالیاتی این کشور از سال ۲۰۰۶ به دنبال کاهش چشمگیر استخدام نیرو بوده اند.

حوزه های مورد توجه	مجموعه اهداف
کاهش دیون مالیاتی معوق	کاهش بدهیهای مالیاتی به رقم زیر ۹.۷ میلیارد کرون
کاهش شکاف مالیاتی	حفظ شکاف مالیات بر درآمد اشخاص در رقمی حدوداً ۳.۱٪ یا کمتر که بواسطه رویکرد حسابهای ملی سنجیده می شود. از سال ۲۰۱۱ این هدف در نتیجه بازبینی حسابهای ملی دانمارک احتمالاً به ۲٪ کاهش می یابد.
کاهش هزینه های عملیاتی / جذب نیرو	کاهش تقریباً ۸٪ برای سال ۲۰۱۰
بهبود سطح خدمات مؤدیان	حفظ رضایت مشتری در سطح ۲۰۰۴ برای اشخاص حقیقی و در سطح ۲۰۰۵ برای اشخاص حقوقی (کاهش چشمگیر جذب نیرو از سال ۲۰۰۶).
کاهش هزینه های اداری	کمک به هدف کاهش بار اداری به میزان ۲۵٪

منبع: پاسخ پیمایش CIS

- **استونی:** طبق برنامه کاری، سازمان مالیاتی این کشور، سالانه با توجه به پیشرفت فعالیت‌های اشخاص که بواسطه‌ی راهکارهای خاصی مورد پشتیبانی قرار می‌گیرند، با استفاده از شاخصهای زیر و نیز جدول زمان-بندی مورد ارزیابی می‌گیرد:

اهداف	معیار عملکرد (و اهداف)
کاهش هزینه‌ی اداری تمکین مؤدیان از طریق ارائه خدمات گوناگون و بهبود کیفیت پردازش	بار اداری مؤدیان
	معیار سنجش رضایت مشتری (سطح رضایت مشتری بالای ۹۰٪ و میزان قابلیت اعتماد حداقل ۷۵٪ است)
	نسبت هزینه‌ها به درآمد در فرآیندهای سازمان مالیاتی
	قابلیت اعتماد سازمان مالیاتی استونی
ارتقاء تمکین از طریق توسعه اقدامات کنترلی و اثرگذار	تمکین مشتری به قانون
	اقدام در جهت تغییر سهم مالیاتهای پرداخت نشده در انواع مالیاتها

منبع: پاسخ پیمایش CIS و طرح استراتژی ۱۲-۲۰۰۹

- **فنلاند:** سازمان مالیاتی فنلاند برای هر یک از اهداف استراتژیک خود شاخصها و معیارهای سنجش خاصی طراحی کرده است که ضمن پیگیری، نتایج را در گزارش عملکرد سالانه خود اعلام می‌کند.

اهداف	معیارهای سنجش موفقیت (و شاخصها)
تضمین درآمدهای مالیاتی با ارائه راهنماییها و خدمات مناسب و نیز انجام کنترل‌های مالیاتی قابل قبول	سنجش افزایش تعداد مؤدیان تمکین کننده با استفاده از درصد مؤدیان تمکین کننده به کل مؤدیان
	درصد بالاتری از مؤدیان تمایل به تمکین دارند و این موضوع بر اساس یافته‌های پیمایش مؤدیان (بر اساس گروههای مؤدیان) بدست می‌آید.
مشتریان ما می‌توانند با حداقل هزینه و زحمت به موضوعات مالیاتی خود کمک کنند.	بر اساس یافته‌های پیمایش به عمل آمده، درصد بالاتری از مشتریان می‌توانند موضوعات مالیاتی خود را مدیریت کنند .
	کاهش زحمت مؤدیان که می‌تواند از طریق نامه‌های مالیاتی ارسالی از سوی سازمان مالیاتی اندازه‌گیری نمود
	هزینه‌های تحمیلی به مؤدیان کاهش می‌یابد
عملیات ما ثمربخش و اقتصادی است	بهبود بهره‌وری که معیار سنجش آن نسبت خدمات تولید شده در سال به تعداد اشخاص است (برای این کار از فرمول بهره‌وری دولت استفاده می‌شود)
	بهبود هزینه کرد که معیار سنجش آن نسبت هزینه به خدمات تولید شده است

اهدافی که در راهبردهای ما توضیح داده شده، با توجه به خوداظهاری بودن آن قابل دستیابی است.	سازمان ما از نوآوری بالقوه برخوردار است
توانایی ما برای نوآوری بهبود می‌یابد که این امر با استفاده از انجام حسابرسی‌ها بواسطه اشخاص ثالث نمایش داده می‌شود	
تمایل مدیریت و کارکنان برای تغییر افزایش می‌یابد، معیار سنجش پیمایش رضایت شغلی پرسنل (و نیز مقایسه آن با کل سازمانهای دولت مرکزی) است.	

منبع: طرح راهبردی ۱۲-۲۰۰۹ و پاسخ پیمایش CIS

- **مکزیک:** در برنامه راهبردی سازمان مالیاتی مکزیک برای سالهای ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۲، اقدامات و راهبردهای اتخاذی در جهت بهبود عملکرد، اهداف و معیارهای سنجش پیشرفت آنها تبیین شده است:

اهداف	معیار سنجش موفقیت (و شاخصها) برای سال ۲۰۰۹
تسهیل و تشویق تمکین داوطلبانه	نیل به رشد تا ۱٪ تولید ناخالص داخلی در طول ۵ سال آینده از طریق افزایش کارایی وصول درآمدهای مالیاتی،
مبارزه با فرار مالیاتی، قاچاق و فعالیت‌های غیر رسمی	شتاب بخشیدن به تمایلات کاهش فرار مالیاتی با این هدف که تا سال ۲۰۱۲ این موارد به ۱۵٪ کاهش یابد. مطالعه اخیر نشان می‌دهد که سطح فرار و اجتناب مالیاتی در سال ۲۰۰۴، ۲۷٪ بوده است.
افزایش کارایی سازمان مالیاتی	در سال ۲۰۱۲ هزینه‌ها به ازای هر پزوی وصولی ۰.۰۰۹۰ پزو باشد، در پایان سال ۲۰۰۶ این هزینه ۰.۰۱۰۶ پزو بوده است.
داشتن سازمانی یکپارچه که بعنوان سازمانی توانا، دارای اخلاق اداری و متعهد شناخته می‌شود.	کاهش طرز تلقی مؤدیان نسبت به وجود فساد در سازمان مالیاتی مکزیک و کاهش شاخص آن از ۳۰٪ در سال ۲۰۰۶ به ۲۰٪ تا پایان سال ۲۰۱۲
	تداوم نیل به نتایج مثبت در درک تصویر کلی سازمان مالیاتی

- **نیوزلند:** بیانیه هدف سازمان مالیاتی نیوزلند (برای سال ۲۰۱۳-۲۰۱۰) برنامه‌های سازمان را به منظور کمک به دولت در تامین اهداف اجتماعی و اقتصادی تشریح می‌کند. در کنار سایر موارد، برنامه ضمن توصیف محور راهبردی سازمان، اهداف مهم و معیارهای سنجش پیشرفت برنامه را بیان می‌کند:

اهداف	معیارهای سنجش	محورهای راهبردی
تا ۲۰۱۲	حجم، ارزش و مدت زمان بدهیها در طول زمان نسبت به درآمد ممیزی شده کاهش می‌یابد.	مدیریت فعالانه تمکین
۸۰٪ تا ۲۰۱۴	دخالت‌های تحقیقی مبتنی بر ارزیابی ریسک‌های اولویت‌بندی شده در سطح کشور است.	
۵۰٪ تا ۲۰۱۴	دخالت‌های غیر تحقیقی (مانند تماسها، مشاورات) پیش فعالانه و مبتنی بر ارزیابی ریسک است	
تا ۲۰۱۱	رضایت مؤدیان از خدمات الکترونیکی از طریق معیارها و ملاک‌های ایجاد شده، اندازه‌گیری می‌شود.	مؤدیان خود مدیریت‌ند
۸۵٪ تا ۲۰۱۲	مؤدیان استفاده از خدمات و خدمات الکترونیکی را آسان می‌یابند.	
تا ۲۰٪ (حجم و هزینه) در مقایسه با سطوح آن در ژوئن ۲۰۰۹	ارتباطات خدماتی (یعنی تلفن و نامه-نگاری) کاهش پیدا کرده است.	
تا ۴۰٪ در مقایسه با سطوح آن در ژوئن ۲۰۰۹	تماسهای خدماتی به شیوه‌های الکترونیکی انجام می‌شود.	
۵۵٪ (۲۰۱۱)، ۷۵٪ (۲۰۱۲)، ۸۵٪ (۲۰۱۳) و ۹۵٪ (۲۰۱۴)	سهم اظهارنامه‌ها و پرداخت‌هایی که به شیوه الکترونیکی انجام شده‌اند	ارائه نظام‌های اثربخش و کارآمد
۹۵٪ تا ۲۰۱۳	اظهارنامه‌های "پرداخت به محض وصول" بصورت غیر دستی پردازش می‌شوند.	
۸۰٪ تا ۲۰۱۱	اظهارنامه‌های دریافتی از طریق نرم-افزارهای پردازش‌کننده، بطور خودکار بر اساس سوابق ریسک، در ظرف مدت ۴۸ سال دسته‌بندی می‌شود تا ریسک ضرر و زیان درآمدی ناشی از درخواست استرداد متقلبانه کاهش یابند.	سازمانی هوشمند

• **آفریقای جنوبی:** در برنامه راهبردی سازمان مالیاتی این کشور به تفصیل اولویت‌های

راهبردی میان مدت، موارد قابل ارائه، فعالیت‌های مهم و معیارهای سنجش پیشرفت برنامه، توصیف شده

است:

اهداف راهبردی	شاخصهای عملکرد/ موارد قابل ارائه
تحقق درآمدهای مالیاتی در زمان حال و اطمینان از تداوم و ثبات آن در آینده	وصول درآمدهای مالیاتی بر اساس اهداف خزانه ملی
	رسیدن به تمکین داوطلبانه (تنظیم اظهارنامه و پرداخت بموقع مالیات)
	اجرای تمکین داوطلبانه، اندازه‌گیری آن از طریق کاهش اظهارنامه-های معوق و افزایش وجوه نقد وصولی از دیون
تحقق بهره‌وری، کیفیت خدمات و کارایی هزینه	افزایش بهره‌وری.
	درآمدهای وصولی در مقایسه با هزینه کارکنان
	تبعیت از استانداردهای منشور خدمات برای سنجش کیفیت خدمات
صدور احکام گمرکی به شکلی که هماهنگ با اهداف و مقاصد قید شده دولت باشد	تعقیب میزان رضایت مؤدی با شاخص‌های رضایت مؤدی
	افزایش سهولت و سرعت پردازش اظهارنامه‌ها
	تبعیت از استانداردهای منشور خدمات گمرک
مشخص کردن مدل عملیاتی خود، بالا بردن کارایی حاکمیت و تقویت رهبری	افزایش سهولت و سرعت در بازرسی
	اثربخشی مدل عملیاتی جدید سازمان مالیاتی آفریقای جنوبی
	گزارش کامل توسط ممیز کل
بخش‌بندی جهت تقویت مدل شغلی	پیشرفت‌ها در مقایسه با شاخص‌های اثربخشی رهبری
	پیشرفت طراحی ۱۰ بخش
	پیشرفت‌ها برای اجرای ۵ بخش اولویت دار
کمک به مردم برای بکارگیری حداکثر تلاش خود	تبعیت از این ۵ بخش اولویت دار
	بهبود مستمر در کار و فعالیت سطوح کارکنان
	افزایش امتیازات پیمایش Barret بعنوان شاخصی از ارزشهای نهادینه‌سازی
تحکیم روابط کلیدی خارجی برای ارتقاء اعتبار و نتایج	افزایش میزان تبعیت کارکنان از اقدامات مدیریت عملکرد سازمان مالیاتی آفریقای جنوبی
	افزایش شاخص اعتبار سهامدار خارجی
	افزایش شاخص سرمایه‌گذاری اجتماعی جمعی خارجی

منبع: طرح راهبردی ۲۰۱۳-۲۰۱۰ سازمان مالیاتی آفریقای جنوبی

• **سوئد:** برنامه راهبردی سال ۲۰۱۰ سازمان مالیاتی سوئد ضمن ترسیم تصویری از بافت داخلی و خارجی خود، اهداف بلندمدت تر خود (تا سال ۲۰۱۴) را تشریح نموده و در همین راستا شرح جامعی از اولویتهای و فعالیتها و اهداف عملکردی مربوطه را در سال ۲۰۱۰ در حوزهی مسئولیتهای کلیدی خود ارائه می‌دهد) شامل کنترل تعداد ثبت‌نام و سیستم شناسایی مؤدی). اهداف و معیارهای سنجش مرتبط با مالیات بطور اختصار در ذیل مورد اشاره قرار می‌گیرد.

اهداف	معیار سنجش	اهداف راهبردی
حداقل ۷۸٪ در سال ۲۰۱۰	میزان منابعی که در سطح منطقه برای فعالیت‌های عملیاتی بکار می‌رود	شکاف مالیاتی به یک دوم وضعیت فعلی تقلیل می‌یابد.
تا سال ۲۰۱۴ به ۵۰٪ برآورد قبل تقلیل می‌یابد	عوامل تاثیرگذار بر شکاف مالیاتی تحلیل و ارزیابی شود	
	ارزیابی منطقه به منطقه کنترل کیفیت داخلی	
حداقل ۷۵٪ مؤدیان در سال ۲۰۱۰ ابراز رضایت می‌کنند.	پیمایش طرز تلقی مؤدیان از برخوردهای رضایت بخش	شهروندان و شرکتهای سازمان مالیاتی اعتماد دارند.
حداقل ۹۰٪ مؤدیان در سال ۲۰۱۰ ابراز رضایت می‌کنند.	پیمایش از مؤدیانی که با مراکز ارتباطی ادارات مالیاتی تماس حاصل کرده و نسبت به خدمات، برخوردهای مناسب و کیفیت پاسخها رضایت داشته‌اند.	شهروندان و شرکتهای به برخورد مناسب و صحیح ما باور دارند.
حداقل ۸۰٪ تماسها در ظرف ۳ دقیقه پاسخ داده می‌شود.	افزایش سرعت پاسخگویی به تماسهای صورت گرفته با مراکز اطلاعات مالیاتی	
بهبود از طریق طریق نتایج ارزیابی‌های گذشته.	اقدامات مختلف از جمله سطح اظهارنامه‌ها و خدمات الکترونیکی، درک ریسک شناسایی شدن، رضایت مؤدیان، نگرشها نسبت به فرار، و هزینه‌های تمکین.	ما بهترین سازمان مالیاتی در بین کشورهای عضو OECD هستیم.
<p>مشارکت در نیل به اهداف دولت کل:</p> <p>۱) فرآیندهای اتخاذی مقامات و مراجع با نیازهای شهروندان و شرکتهای هماهنگ است؛</p> <p>۲) تنها یک روش شناسایی در سوئد بکار گرفته می‌شود که همان شماره شناسایی الکترونیکی و امضای الکترونیکی است؛</p> <p>۳) سازمانها در جهت کارایی فرآیندهای پشتیبانی با هم همکاری می‌کنند؛</p> <p>۴) برای تعاملات خود کار ظرفیت بالاتری فراهم است؛</p> <p>۵) چارچوب‌های قانونی برای توانمندسازی فراهم است.</p>		ما یکی از سازمانهای شفاف و خود کنترل در دولت الکترونیک هستیم



همه تا پایان سال ۲۰۱۰	برای همه کارکنان برنامه ارتقاء پرسنل در نظر گرفته شده است (بعنوان بخشی از برنامه گسترده توانمندسازی کارکنان) (مهارتهای ۲۰۱۲)	سازمان ما دارای کارشناسان و کارکنانی است که با نیازها و تغییر فعالیتها سازگاری دارند.
-----------------------	--	---

● **انگلیس:** برنامه عملیاتی سال ۲۰۱۰ سازمان مالیاتی و گمرک انگلیس ضمن ارائه چشم انداز، شرح مبسوطی از اهداف راهبردی و اقدامات مهم برای اندازه گیری پیشرفتها و موفقیتها ارائه می دهد که خلاصه ای از آن در زیر آمده است:

نحوه سنجش موفقیتها	اهداف راهبردی
<p>کمک به کاهش کلی ضرر و زیان مالیاتی به مبلغ حداقل ۴ میلیارد پوند در سال ۱۱-۲۰۱۰، کاهش در سطح خطای اعتبارات مالیاتی و موارد تقلب به میزان ۱ میلیارد پوند تا ۳۱ مارس ۲۰۱۱ تا به این ترتیب ۵٪ اهداف سال ۱۱-۲۰۱۰ به مبلغ ۱.۴ میلیارد پوند تا ۳۰ ژوئن ۲۰۱۱ تامین شود.</p>	<p>بهبود شرایط برای اشخاص و شرکتهای جهت پرداخت مالیاتهای متعلقه، دریافت اعتبارات مالیاتی و مبالغی که واجد شرایط آن هستند</p>
<p>عملکرد وصول دیون از طریق سرعت رسیدگی به پرونده ها در فاصله زمانی ۳۰ روزه سنجیده می شود. سیستم انتقال اعتبارات بطور گسترده در صنعت اعتباری بکار گرفته می شود که بر اساس آن دیونی که در دوره ۳۰ روزه رسیدگی نشوند به دوره بعد منتقل می شوند. هدف در دوره ۱۱-۲۰۱۰ کاهش دیون در دوره ۳۰ روزه به میزان ۸٪ و دیون ۹۰ روزه به ۱۳٪ است.</p>	
<p>روند دادهها در شکایات مشتری</p>	
<p>پیمایش مؤدیان برای کشف نظرات آنان در مورد خدمات سازمان مالیاتی و گمرکی کشور. برای مشاغل بزرگ هدف افزایش رضایت مشتری به میزان سالانه ۱٪. که با پیمایش سالانه سنجیده می شود.</p>	<p>بهبود تجربه مؤدیان از برخورد با سازمان مالیاتی و گمرک انگلیس و نیز بهبود فضای کسب و کار در این کشور.</p>
<p>پیمایش سالانه، باور کارکنان مبنی بر داشتن مهارتهای صحیح را مورد سنجش قرار می دهد. در تخصصهای خط مشی گذاری، افزایش سطوح مهارتی کارکنان با استفاده از پیمایشهای سالانه خط مشی گذاری سنجیده می شود و ارزیابی ارائه محصولات و برنامه یادگیری مهارتهای خط مشی گذاری استمرار می یابند.</p>	<p>ارتقاء تخصص گرایی در پرداختن به: حفظ امنیت اطلاعات مؤدیان؛ دینفعان؛ و تاثیرات خارجی</p>
<p>در خصوص امنیت دادهها هدف این است که هیچ گونه پیشامد مهمی برای گزارش به کمیسیون اطلاعات وجود نداشته باشد و هرگونه فقدان دادهها را از زمان تشخیص ظرف دو روز کاری به اداره کل امنیت و تداوم شغلی گزارش نمایند. حجم دادههای</p>	

اهداف راهبردی	نحوه سنجش موفقیت‌ها
	<p>مفقودی مؤدی یا آن بخش از اطلاعات که بطور نادرست در اختیار قرار می‌گیرند باید در دوره ۱۱-۲۰۱۰ به میزان ۴۰٪ کاهش پیدا کند و پیشرفت کار از طریق مشاغل صف پایش می‌شود. تعداد موارد سوء استفاده تعدی از داده‌های مشتری تا ۳۰٪ کاهش پیدا می‌کند.</p> <p>موفقیت در مسئولیت‌های اجتماعی با حفظ سطح طلایی در شاخص انجمن مسئولیت‌های اجتماعی سنجیده می‌شود. ۵۰۰۰ روز کاری مستخدم به فعالیت‌های داوطلبانه اختصاص می‌یابد که در جهت منافع مشتریان و جامعه است</p> <p>در راستای تعهد دولت مبنی بر کاهش انتشار کربن تا ۱۰٪ در سال ۲۰۱۰، برنامه استراتژیک کاهش انتشار کربن از طریق مشاغل مسافرتی را به میزان ۱۰٪ برای وسائط ریلی و ۲۰٪ برای مسافرتها هوایی الزامی کرده است. انتشار کربن از طریق ادارات نیز تا ۱۲٪ کاهش می‌یابد، کارایی انرژی به ازای هر متر مربع ۱۰٪ افزایش و تا ۶۰٪ بازیافت می‌شود.</p>
<p>ارائه پایه هزینه قابل دسترس و مستمر ارزش قائل شدن به پول مؤدیان</p>	<p>سازمان مالیاتی و گمرک انگلیس بدقت کاهش هزینه‌ها را پایش می‌کند تا ضمن اطمینان از پاسخگویی به چالش‌ها و کاستی‌ها، خدمات بهینه‌ای را به مؤدیان ارائه نماید. بعلاوه بطور اخص به کاهش هزینه‌ها در نیل به فعالیت‌های غیر مرتبط با مشتریان نیز توجه دارد.</p>
<p>ایجاد محیط کاری که باعث تحریک و پیشرفت مردم برای بکارگیری حداکثر تلاش شود به طوری که از کار با سازمان ما به خود بیابند و موجبات بالندگی فعالیت‌های کاری ما را فراهم آورند.</p>	<p>سازمان مالیاتی و گمرک انگلیس به طور مستمر در پیمایش‌هایی که بین سازمان‌های دولتی انجام می‌گیرد شرکت می‌کند. این اقدام روش مهمی برای مقایسه این سازمان با دیگر سازمانهایی است که در خدمات مدنی فعالیت می‌کنند.</p> <p>سازمان مالیاتی و گمرک انگلیس خواهان افزایش نرخ مشارکت داوطلبانه در پیمایش به میزان ۷۰٪ تا سال ۲۰۱۲ است. تا مارس سال ۲۰۱۱، امتیاز مشارکت در خدمات مدنی حداقل ۷۰٪ خواهد بود و تا مارس سال ۲۰۱۲ امتیاز برای کل سازمان ۶۰٪ خواهد بود. همچنین سازمان مورد بحث تلاش می‌کند تا سال ۲۰۱۴ در مقایسه با سایر سازمانهای خدمات مدنی موقعیت خود را به بالاتر از میانگین افزایش دهد.</p>
	<p>سازمان مالیاتی و گمرک انگلیس میانگین تعداد روزهای غیبت از کار به دلیل بیماری را ۱۵.۵ روز در دوره ۱۰-۲۰۰۹ به ۹ روز کاهش می‌دهد.</p>
<p>سازمان مالیاتی و گمرک انگلیس در جهت اهداف کابینه در</p>	



نحوه سنجش موفقیت‌ها	اهداف راهبردی
<p>خصوص تنوع پرسنلی در خدمات مدنی در سال ۲۰۱۳ به شکل زیر کار می‌کند: پرسنل خانم ۳۹٪، سیاه پوست و اقلیتها ۵٪، پرسنل دارای معلولیت جسمی ۵٪. امسال سازمان قصد دارد آمار فوق را در مورد پرسنل خانم به ۳۵٪، و سیاهپوستان و اقلیتها ۵.۱٪ و افراد معلول را به ۸.۶٪ برساند.</p>	
<p>سازمان مالیاتی و گمرک انگلیس با انجام طیفی از اقدامات نظیر استفاده از استانداردهای صنعت، این سازمان را با سازمانهای دیگر مورد مقایسه قرار می‌دهد تا نحوه ارائه بهینه خدمات فن‌آوری اطلاعات را در جهت برآورده کرد نیازهای مشتریان و کارکنان خود از جمله ٪ پاسخگویی به تماسهای تلفنی تعیین کنند</p>	<p>ایجاد تحول در عملکرد سازمان از طریق بهره‌برداری از خدمات اطلاعات و فن‌آوری</p>
<p>سازمان مالیاتی و گمرک انگلیس درصد کل مبادلات الکترونیکی را تا ۷۷٪ برای خوداظهاری، ۵۰٪ برای مالیات بر ارزش افزوده، ۸۵٪ برای پرداخت به محض وصول در فرمهای P۴۵ S و P۴۶ S، ۳۵٪ اظهارنامه مالیات بر شرکتها و ۸۵٪ عوارض تمبر معاملات افزایش خواهد داد...</p>	

• **ایالات متحده آمریکا:** شاخصهای سطح بالایی که اداره درآمدهای مالیاتی آمریکا برای سنجش عملکرد خود مورد استفاده قرار می دهد در برنامه راهبردی بیان شده است. این معیارهای سنجش به همراه اهداف آن بطور اختصار در زیر ارائه می شود:

اهداف بلند مدت	معیارهای سنجش	هدف
بهبود خدمات برای تسهیل تمکین داوطلبانه	مبالغ مالیاتی که بموقع و به صورت داوطلبانه بعنوان درصدی از برآورد تعهدات مالیاتی حقیقی پرداخت می شود.	۸۶٪ (تا سال ۲۰۱۲)
	پایش امتیاز شاخص رضایت مؤدیان آمریکا در رابطه با فرآیندهای تنظیم اظهارنامه الکترونیکی و کاغذی مالیات بر درآمد اشخاص.	امتیاز ۷۰ تا سال ۲۰۱۲
	درصد اظهارنامه های مالیاتی اصلی و الکترونیکی که توسط اشخاص، مشاغل و شرکتهای معاف از مالیات تنظیم می شوند. اظهارنامه مالیاتی اصلی به آن دسته از اظهارنامه ها گفته می شود که در آن هزینه ها، درآمد و تعهدات مالیاتی قید می شود.	۸۲٪ کل اظهارنامه های مالیاتی اصلی تا سال ۲۰۱۲
اجرای قانون برای اطمینان از برآورد تعهدات پرداخت مالیاتی از سوی افراد	کلیه تماسهای اجرایی از جمله حسابرسی ها، برگ ابلاغ ها و "تحت گزارشگری خودکار" را برای رسیدن به یک نرخ پوششی مناسب دنبال می کنیم. ما در فعالیتهای اجرایی خود، بجای افزایش درآمدهای مالیاتی در وهله نخست به ترغیب تمکین توجه داریم. تعداد مؤدیان اشخاص حقیقی را که موظف به تنظیم اظهارنامه مالیات بر درآمد هستند اما از انجام آن خوداری می کنند، تحلیل و برآورد می کنیم. طرز تلقی مؤدی از انصاف: برای ارزیابی برخورد منصفانه با مؤدیانی که مشمول اقدامات اجرایی شده اند پیمایش هایی به عمل می آید.	



	<p>سالانه با انجام پیمایشی در بین کارکنان، رضایت و مشارکت آنان را مورد سنجش قرار می‌دهیم.</p>	<p>مبانی راهبردی - سرمایه‌گذاری برای عملکرد بالا</p>
	<p>اثربخشی استخدام - متوسط زمان مورد نیاز برای انجام یک کار: متوسط زمانی را که از دید متقاضی برای انجام یک کار نیاز است اندازه‌گیری می‌کنیم.</p>	
	<p>حفظ نیروهای جدید الاستخدام: موفقیت خود در حفظ نیروهای جدید الاستخدام را مورد سنجش قرار می‌دهیم.</p>	
	<p>بروزسازی بموقع داده‌ها: ارائه بموقع داده‌ها به بخش خدمات IRS یا کارکنان اجرا.</p>	

منبع: طرح راهبرد IRS (۲۰۱۳-۲۰۰۹) و پاسخ به پیمایش CIS.

۸) برخی از جنبه های برنامه های راهبردی کشورهای منتخب

امروزه برنامه ریزی راهبردی نقش کلیدی در موفقیت سازمان ها دارد. این نوع برنامه ریزی اگر به درستی تدوین شود به انتخاب راهبردهایی منجر می شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع موجب تعالی، انسجام و بهبود عملکرد سازمان می گردد. برنامه ریزی راهبردی بر اساس رسالت، چشم انداز، ارزشهای محوری و فرهنگ سازمانی و اهداف خرد و کلان تدوین می شود. رسالت سازمان در اصل فلسفه وجودی سازمان است. در چشم انداز سازمان، دورنمای برنامه راهبردی و بویژه جهت گیریها و مقصد نهایی نشان داده می شود. ارزشهای سازمانی اعتقادات، باورهای یا حقایقی است که سازمان نسبت به رعایت آن حساس است. با توجه به آنچه که گفته شد در ذیل به برخی از مولفه های مهم برنامه ریزی راهبردی (رسالت، چشم انداز، ارزشها و اهداف) در سازمانهای مالیاتی پرداخته خواهد شد.

۸-۱) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی هنگ کنگ

بیانیه چشم انداز

سازمان ما قصد دارد بهترین سازمان مالیاتی در تاریخ هنگ کنگ باشد که نقش مهمی در ارتقاء رفاه و ثبات این کشور ایفا کرده است.

بیانیه ماموریت

- وصول کارآمد و اثربخش درآمدهای مالیاتی؛
- ارائه خدمات مؤثر و مؤدبانه به مؤدیان؛
- ترغیب تمکین از طریق اجرای دقیق قانون، آموزش، همگانی کردن برنامه ها؛
- توانمندسازی کارکنان در امر کسب دانش، مهارت و رفتارهای مورد نیاز برای نیل به چشم انداز.

ارزشها

- تخصص گرایی؛
- پاسخ گوئی؛
- عدالت؛
- اثربخشی؛
- کارایی؛
- تکریم ارباب رجوع؛

- کار تیمی.

۲-۸) برنامه راهبردی فیلیپین

بیانیه چشم انداز

سازمان مالیاتی فیلیپین سازمانی است که خدمات را در سطح عالی ارائه داده و یکی از شرکای اصلی در ساخت و آبادانی کشور است.

بیانیه ماموریت

سازمان مالیاتی فیلیپین متعهد است که مالیات را از طریق ارائه خدمات شفاف، عالی و کارآمد، اجرای منصفانه و صحیح قوانین مالیاتی برای ساخت و آبادانی کشور وصول نموده و به این ترتیب زمینه ارتقاء سطح زندگی هر یک از اشخاص فیلیپینی را فراهم کند.

ارزشها

- رعایت اصول اخلاقی؛

- احترام و اعتماد متقابل؛

- پاسخگویی؛

- عدالت؛

- استفاده از فن آوریهای روز.

۳-۸) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی استرالیا

بیانیه چشم انداز

سازمان مالیاتی ما با ارائه خدمات جدید، کار کارشناسانه و یکپارچگی سرآمد سازمانها خواهد بود.

بیانیه ماموریت

ما از طریق ایجاد تمایل در ذینفعان برای مشارکت و پرداخت مالیات، به رفاه اقتصادی و اجتماعی مردم استرالیا کمک می کنیم.

ارزشها

بی طرفی، تعهد به ارائه خدمات جدید، پاسخگویی، احترام و رعایت اصول اخلاقی.

اهداف

- تسهیل مشارکت مردم در مالیات؛
- خدمات جدید و طراحی شده؛
- ارتباط هدفمند و محترمانه؛
- ایجاد سازمانی متخصص و خلاق.

راهبردها

- فرهنگ سازی برای اشاعه‌ی ارزشها و ایجاد تغییر در تجربه‌ی مشتریان؛
- تعاملات ساده، حداکثر کردن اتوماسیون و کاهش هزینه‌ها؛
- ارتباط با جامعه و دیگر سازمانها به شکلی صحیح؛
- استفاده‌ی هوشمندانه از داده‌ها برای بهبود تصمیمات اتخاذی، خدمات و تمکین؛
- شکل دهی مجدد نیروی کار برای بهینه سازی توانمندیها و عملکرد.

۸-۴) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی کانادا

بیانیه ماموریت

مدیریت و نظارت بر مالیات، درآمدهای مالیاتی و برنامه‌های مربوط به آن و نیز حصول اطمینان از تمکین به قوانین در سراسر کانادا. به این ترتیب سازمان مالیاتی در رفاه اقتصادی و اجتماعی مردم کانادا سهیم خواهد بود.

بیانیه چشم‌انداز

سازمان مالیاتی کانادا الگویی برای مدیریت و نظارت مطمئن بر مالیات و درآمدهای مالیاتی، ارائه خدمات بی نظیر و بی سابقه، تکریم مؤدی و ایجاد فرصت‌های برجسته حرفه‌ای و شغلی به کارمندان است.

ارزشها

- انسجام و یکپارچگی؛
- دانش حرفه‌ای؛
- احترام؛
- امانت و درستکاری؛
- کار تیمی؛
- پاسخگویی؛
- نوآوری.

۵-۸) برنامه راهبردی اداره درآمدهای مالیاتی آمریکا

بیانیه ماموریت

ارائه خدمات با کیفیت به مؤدیان از طریق کمک به آنها برای درک و ادای تکالیف و نیز اجرای قوانین به شکل منصفانه و یکپارچه.

بیانیه چشم‌انداز

- ارائه خدماتی که نیازهای مشتریان را مرتفع سازد؛
- شهروندان و وظیفه خود مبنی بر پرداخت صادقانه مالیاتها را درک کنند؛
- تشویقهای مستمر و منصفانه تمامی شهروندان؛
- شهروندان اداره درآمدها را بعنوان سازمانی که ارائه دهنده خدمات ارزشمند است می‌شناسند و این سازمان را محل مناسبی برای فعالیت می‌دانند؛

اهداف

- بهبود خدمات مؤدیان؛
- رعایت هر چه بیشتر قوانین و مقررات؛
- مدرن سازی اداره درآمدها بواسطه کارکنان، فرآیندها و فن آوری.

ارزشها

- صداقت؛
- پاسخگویی؛
- درستکاری؛
- حرفه‌ای بودن؛
- مشارکت.

۶-۸) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی ایالت کالیفرنیا (۲۰۱۶-۲۰۱۲)

بیانیه ماموریت

ماموریت سازمان، ارائه خدمات و اطلاعات در جهت کمک به مؤدی در راستای تنظیم دقیق و بموقع اظهارنامه مالیاتی و پرداخت مبالغ دیون مالیاتی است. برای انجام این رسالت کارکنانی آگاه و آماده را به خدمت گرفته‌ایم تا قانون را با رعایت انصاف و یکپارچگی اجرا نمایند و منابعی را که در اختیار سازمان قرار گرفته با احساس مسئولیت مدیریت کنند.

بیانیه چشم انداز

چشم انداز سازمان کسب عالی‌ترین رتبه در میان سازمانهای مالیاتی است که نیل به این هدف با افزایش موارد تنظیم بموقع و صحیح اظهارنامه مالیاتی و نیز پرداخت مبالغ صحیح مالیاتی میسر است. در این سازمان کارکنان مجرب، فن آوریها و فعالیت‌های رسیدگی نوین به خدمت گرفته می‌شوند تا اهداف مربوط به ارائه خدمات مؤدیان، اثربخشی عملیاتی و اجرای تخصصی قوانین مالیاتی بدست آید.

اهداف

- ارائه خدمات بهینه و مطلوب به مؤدی؛
- ارائه خدمات به مؤدیان ارتقاء مییابد تا مؤدیان به تکالیف خود عمل کنند؛
- اجرای اثربخش؛
- قوانین بطور اثربخش مدیریت و اجرا می‌شود تا نسبت به انجام تکالیف مؤدی مبنی بر تنظیم بموقع و صحیح اظهارنامه و پرداخت درست مالیات اطمینان حاصل شود؛
- سازمان مقتدر؛
- تقویت فرهنگ سازمان بگونه‌ای که هر یک از کارکنان، خود به مثابه یک رهبر عمل نموده و در کار خود توانمند باشند ضمن آنکه بتوانند تمام توانایی‌های بالقوه خود را به مرحله بالفعل برسانند؛
- کسب سطوح عالی عملیاتی؛
- زیرساختهای عملیاتی را ایجاد کنیم تا مستمراً محصولات و خدمات خود را به عالی‌ترین شکل و نازل‌ترین قیمت به مشتریان عرضه کنیم.

۷-۸) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی هند (۲۰۲۰-۲۰۱۱)

بیانیه ماموریت

- تنظیم سیاست‌ها در جهت توسعه‌ی نظام مالیاتی؛
- تسهیل تمکین؛
- اجرای قوانین مالیاتی با رعایت انصاف؛
- ارائه خدمات با کیفیت؛
- ارتقاء مستمر مهارتها و فراهم آوردن نیروی مجرب و با انگیزه.

بیانیه چشم انداز

مشارکت در ساخت و آبادانی کشور از طریق اعمال سیاست‌های مناسب، اداره کارآمد و اثربخش نظام مالیاتی و بهبود تمکین داوطلبانه.

ارزشها

- یکپارچگی؛
- پاسخگویی؛
- مسئولیت پذیری؛
- تخصص گرایی؛
- ابتکار؛
- همکاری؛

۸-۸) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی ترکیه (۲۰۰۹-۲۰۰۴)

بیانیه ماموریت

وصول درآمد کافی با رعایت عدالت، بی طرفی و اثربخشی در راستای مشارکت در امر بهبود رفاه اجتماعی، ساده سازی نظام مالیاتی، تضمین و افزایش تمکین و نیز ارائه خدمات با کیفیت به مؤدیان.

بیانیه چشم انداز

سازمان مالیاتی ترکیه سازمانی مطمئن، کارآمد و شفاف است که بعنوان الگویی پیشتاز، انواع ساختارها و فعالیت‌های اقتصادی را در مقیاس جهانی تحت پوشش قرار می‌دهد.

اهداف

- افزایش تمکین داوطلبانه؛
- بهبود جامعیت و نظارت بر کلیه انواع فعالیت‌های اقتصادی؛
- بهبود کیفیت خدمات؛
- افزایش بهره‌وری سازمان و فعالیت سازمان در سطح جهان؛

۸-۹) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی کوزوو (۲۰۱۵-۲۰۱۰)

بیانیه ماموریت

- به حداکثر رساندن تمکین داوطلبانه، توجه به قوانین و مقررات مالیاتی؛
- ارائه خدمات تخصصی، شفاف و مؤثر به مؤدیان در جهت درک تعهدات پرداخت مالیات؛
- تضمین انصاف و بکارگیری و اجرای یکپارچه قوانین مالیاتی بمنظور وصول مالیاتها برای کمک به بودجه کشور به شکلی مقرون به صرفه.

بیانیه چشم انداز

- ایجاد و حفظ تصویری مثبت از سازمان؛
- سازمانی محترم در نزد مشتریان؛
- دارای کارکنانی پر انرژی و متخصص که سطح بالایی از شفافیت و نوین سازی خدمات قابل ارائه به مشتریان را که در حقیقت سرمایه های اصلی کوزوو هستند تضمین کند.

اهداف

- گسترش پایه های مالیاتی با بهره گیری از اعتماد مردم به این سازمان بعنوان یکی از سازمانهای کلیدی دولت؛
- اجرای قانون مالیاتها؛
- ساختار بندی مجدد سازمان مالیاتی بمنظور بهبود ظرفیت های آن و اجرای صحیح سیستم؛
- پرورش کارکنان خبره جهت رسیدگی به شکایات مؤدیانی که فکر می کنند قانون در مورد آنها به درستی اجرا نشده است.

ارزشها

- یکپارچگی و درستکاری؛
- تخصص گرایی؛
- شفافیت؛
- احترام؛
- انعطاف پذیری.

۸-۱۰) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی مغولستان

بیانیه ماموریت

داشتن سازمانی مناسب، متخصص که مالیاتها را مطابق با قانون وصول می‌کند و با استفاده از سیاست‌های خدمات محور، تمکین داوطلبانه را ارتقاء می‌بخشد.

بیانیه چشم‌انداز

سازمان مالیاتی پیشرفته که دارای پرسنلی مجرب، متخصص، منصف و خدمات محور و قانونمند است که نتیجه آن وصول صحیح درآمدهای مالیاتی کاملاً منطبق بر قانون است.

اهداف

- حمایت از ابتکارات مالیاتی و اقتصاد سبز؛
- بهره‌گیری از فن‌آوری‌های اطلاعاتی و ابتکارات و تبدیل شدن به سازمانی الکترونیکی؛
- ارائه خدمات الکترونیکی به مؤدیان جهت ارتقاء روانشناسی اجتماعی برای پرداخت مالیات؛
- بهبود سیاست‌های منابع انسانی و فراهم آوردن نیروی متعهد، متخصص و منطبق با استانداردهای جهانی؛
- ایجاد و توسعه مدیریت مبتنی بر دانش و ارتقاء تواناییهای بالقوه سازمان و توسعه همکاریهای بین‌المللی.

۸-۱۱) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی بلغارستان

بیانیه ماموریت

- وصول اثربخش مالیاتها و بیمه‌های تامین اجتماعی؛
- تشویق پرداخت داوطلبانه و الزام همگان به اطاعت از قانون.

بیانیه چشم‌انداز

تبدیل شدن به سازمانی:

- قانون مدار، منصف و با کیفیت؛
- مسئولیت پذیر، شفاف و درستکار؛
- اثربخش، کارآمد و مطمئن.

اهداف

- وصول مالیاتها و بیمه‌های تامین اجتماعی در سطح بالایی از کارآمدی و اثربخشی؛
- تشویق تمکین داوطلبانه؛
- ایجاد محیط کاری مطمئن و مطلوب؛
- توسعه سازمانی؛

- بهبود خدمات مؤدی؛

- بهبود کیفیت فعالیت‌های نظارتی و حمایتی از وصول مالیاتها و ممانعت از اقدامات فرار و تقلب.

۸-۱۲) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی مکزیک

بیانیه ماموریت

جمع آوری مالیات‌های فدرال، کنترل بر تجارت (صادرات و واردات) در سطح کشور و تضمین اعمال صحیح قانون و تشویق پرداخت بموقع و داوطلبانه.

بیانیه چشم‌انداز

تبدیل شدن به سازمانی کارآمد، مؤثر و مؤدی مدار با برخورداری از فرآیندهای یکپارچه که توسط کارکنان صادق، متعهد و حرفه‌ای به اجرا در می‌آیند.

اهداف

- تشویق به پرداخت داوطلبانه؛
- مبارزه با فرارهای مالیاتی و رفتارهای غیر قانونی؛
- افزایش کارایی سازمان مالیاتی؛
- تشکیل سازمانی یکپارچه که در منظر عمومی بعنوان سازمانی متعهد و اخلاقی است.

۸-۱۳) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی پاکستان

بیانیه ماموریت

- بالا بردن ظرفیت نظام مالیاتی در وصول مالیات با بهره‌گیری از تکنیک‌های مدرن؛
- کمک به مؤدیان در انجام وظایف مالیاتی؛
- پرورش نیروی انسانی با انگیزه، متخصص و حرفه‌ای.

بیانیه چشم‌انداز

تبدیل شدن به سازمانی مدرن، پیشرفته، مؤثر، مستقل و معتبر با هدف افزایش درآمدهای عمومی دولت و نیز ارائه خدمات با کیفیت به مؤدیان در راستای بهبود تمکین مؤدیان به قوانین و مقررات مالیاتی.

ارزشها

- صداقت؛
- حرفه‌ای بودن؛
- کار تیمی؛
- نزاکت و تواضع؛
- انصاف؛
- شفافیت؛
- مسئولیت پذیری.

۸-۱۴) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی ایرلند

بیانیه ماموریت

- وصول بهینه مالیات؛
- حفظ و شناسایی موارد ثقلب مالیاتی؛
- ایجاد ساز و کار لازم در جهت جمع‌آوری اظهارنامه‌ی مالیاتی از مؤدیان؛
- بالا بردن کیفیت خدمات قابل ارائه به مؤدیان؛
- بسط و گسترش همکاری‌های درون سازمانی؛
- انعطاف‌پذیری در ساختار سازمان، افزایش تعداد کارشناسان خبره و در نهایت کارآمدی سازمان.

بیانیه چشم‌انداز

سازمانی مدرن، منصف و متخصص با پرسنلی متعهد، افزایش تمکین داوطلبانه در میان مؤدیان، حداکثر وصولی و نیز حداکثر رضایتمندی در میان مؤدیان.

اهداف

- ارتباط با مؤدی به شیوه‌ای یکپارچه در خصوص تمامی ابزارهای مالیاتی؛
- ایجاد ساختاری شفاف در امور مالیاتی؛
- توسعه منابع انسانی و سایر منابع به نحوی مؤثر و کارآمد؛
- شفاف سازی ساختار مدیریتی؛
- افزایش کیفیت ارائه خدمات به مؤدیان و نیل به تصویری روشن از انعکاس رفتارهای مالی و غیرمالی.

۸-۱۵) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی برزیل

بیانیه چشم‌انداز (ماموریت)

سازمان مالیاتی برزیل با ارائه خدمات سطح بالا در امور مالیاتی و گمرک در داخل و خارج کشور پیشتاز خواهد بود.

ماموریت

ما ماموریت داریم تا امور مالیاتی و گمرکی را با رعایت انصاف مدیریت نموده و در این راستا به شهروندان برزیلی تکریم کنیم.

ارزشها

- احترام به شهروندان؛
- یکپارچگی؛
- وفاداری به سازمان؛
- قانون مداری؛
- تخصص گرایی.

۸-۱۶) برنامه راهبردی سازمان مالیاتی لتونی

بیانیه ماموریت

ماموریت سازمان مالیاتی وصول مالیاتهای دولتی، عوارض و دیگر درآمدهایی است که بموجب قانون و مقررات وظیفه وصول آن بر عهده سازمان مالیاتی گذارده شده است. سازمان مالیاتی خدمات مناسبی را به مؤدیان ارائه نموده و وظیفه دارد تا ضمن وصول مطالبات معوق و کنترل مالیاتها، اعتماد عمومی را نسبت به سازمان جلب کرده و تمکین داوطلبانه را ارتقاء بخشد.

بیانیه چشم‌انداز

سازمان مالیاتی قوانین و مقررات مالیاتی را بطور کامل اجرا می‌کند و از منابع موجود به شکلی اثربخش و کارآمد بهره می‌گیرد. این سازمان عملکردی با کیفیت و حرفه‌ای ارائه می‌دهد که در نتیجه آن تمایل برای تمکین و پرداخت داوطلبانه افزایش می‌یابد.



اهداف استراتژیک

- وصول مالیاتها؛
- ارائه مشاوره مالیاتی و افزایش سطح آگاهی و اطلاعات؛
- کنترل مالیاتها؛
- همکاری سازمانی و مبادله اطلاعات.

فهرست منابع

1. OECD(2011), Tax Administration in OECD and Selected Non-OECD Countries: Comparative Information Series (2010).
2. Mansor, Muzainah and Professor Mahamad Tayib (2012), Strategic Planning in Public Organization: The Case of a Tax Administration in a Developing Country.
3. IRS Strategic Plan (2005-2009)
4. Mauritis Strategic Plan
5. CRA Strategic Plan
6. <https://www.ato.gov.au>
7. <http://www.receita.fazenda.gov.br/Principal/Ingles/MissaoVisao/default.htm>
8. <http://www.ird.gov.hk/eng/abo/mis.htm>

