

Перевод: Светлана Годовникова

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

Налогово-таможенного департамента на 2020

Таллинн 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ОБЗОР.....	3
НАЛОГОВО-ТАМОЖЕННЫЙ ДЕПАРТАМЕНТ В 2020 ГОДУ	4
НАШИ МИССИЯ, ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ.....	8
ОЖИДАНИЯ ГОСУДАРСТВА И ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ	11

ОБЗОР

Поле деятельности Налогово-таможенного департамента (НТД) является администрирование государственных доходов, применение государственной налоговой и таможенной политики, а также защита общества и законной экономической деятельности. Государство поставило перед нами две основных задачи: собирать государственные налоговые доходы и защищать общество от угроз теневой экономики.

Для выполнения этих двух задач (в качестве нашего видения будущего) мы увеличиваем в обществе добровольное налоговое послушание, в результате которого жители добровольно выполняют свою гражданскую обязанность по уплате налогов и поддерживают функционирование Эстонского государства. Для достижения высокого налогового послушания мы обозначили перед собой **четыре основных стратегических направления**, с помощью которых мы осмысливаем повседневную оперативную работу и ведём учреждение в направлении реализации желаемой картины будущего:

- **Желание платить налоги:** мы повышаем желание **общества Эстонии** платить налоги и являемся надёжным партнёром для налогоплательщиков.
- **Простые и удобные государственные услуги:** мы предлагаем **всем налогоплательщикам** возможность выполнять свои обязанности быстро, просто и удобно. Услуги, предлагаемые НТД, мотивируют людей выполнять их налоговые и таможенные обязанности корректно.
- **Равноправная конкуренция и защита общества:** подходим к **проблемным налогоплательщикам** с мерами надзора эффективно и целенаправленно. Уклонение от уплаты налогов является сложным, обременительным и дорогим.
- **Организация, показывающая направление, а также люди, развивающиеся в ней:** люди в НТД – самоотверженные профессионалы, которые сотрудничают между собой для достижения целей в организации.

Под этими **стратегическими направлениями** сконцентрированы оперативные цели наших людей и организации, которые мы достигаем при выполнении повседневных задач и которые вносят вклад в достижение стратегических целей НТД.

НАЛОГОВО-ТАМОЖЕННЫЙ ДЕПАРТАМЕНТ В 2020 ГОДУ

Сильные стороны НТД заключаются в способности профессионально воплотить в жизнь задачи, поставленные государством, генерировать новые идеи, а также успешно применять разработки. На нашу деятельность влияют как вызовы и возможности, связанные с быстро меняющимся миром, так и наши высокие амбиции, а также ясные принципы деятельности. Придерживаясь их, мы предлагаем удобный и эффективный способ сбора налогов, а также защиту экономической среды для людей, предприятий и Эстонского государства.

Эстонское государство установило для людей, здесь живущих, и предприятий, здесь работающих, ряд обязанностей, с помощью которых обеспечивается его функционирование. Государственные учреждения (в том числе и НТД) позволяют выполнять эти обязанности, а также напоминать об их исполнении людям, которые их не выполняют.



Схема: роль НТД в обществе.

Государство посредством налоговой и таможенной политики поставило перед нами две основных задачи: ежегодно собирать государственные налоговые доходы и обеспечивать снижение теневой экономики и уменьшение налоговой бреши. Мы обеспечиваем посредством выполнения этих двух задач поступление государственных доходов для того, чтобы государство смогло использовать деньги налогоплательщиков для предоставления им государственных услуг.

Мы считаем ситуацию идеальной, где все люди и предприятия выполняют свои налоговые и таможенные обязанности добровольно и никому не надо напоминать об их выполнении. Поэтому согласно желаемого видения будущего, поставленного НТД, Эстонское государство будет государством с наивысшим добровольным налоговым послушанием в Европе. Жители в государстве с высоким налоговым послушанием выполняют свои налоговые и таможенные обязанности добровольно, своевременно и корректно, потому что уплата налогов является социальной нормой и люди понимают необходимость вносить вклад в возможность предоставления общих благ и в развитие Эстонии.

При достижении уровня государства с наивысшим добровольным налоговым послушанием рассматриваем общество в разрезе, в котором для НТД имеется четыре важных целевых группы: общество Эстонии в целом, все налогоплательщики, проблемные налогоплательщики и сами люди в НТД. Для создания желаемой картины будущего и для выполнения своей роли мы разработали четыре основных стратегических направления, каждый из которых фокусируется на одной из четырёх стратегических целевых групп, с помощью стратегических направлений мы осмысливаем свои повседневные оперативные виды деятельности.

Общество Эстонии – это самая большая целевая группа, на знания, отношения и модели поведения членов которой мы пытаемся повлиять. В своей деятельности мы придерживаемся принципа, что налоги уплачиваются, а не собираются. Это предполагает, что члены общества готовы платить налоги добровольно и понимают необходимость их уплаты. В основном стратегическом направлении **«Желание платить налоги»**: мы добиваемся, с одной стороны, повышения этого желания в обществе, чтобы люди понимали важность уплаты налогов и хотели бы это делать. С другой стороны, мы работаем ежедневно во имя доверительного сотрудничества, потому что хорошие

отношения между налоговым управляющим и налогоплательщиками является одним из важных факторов, влияющих на налоговое поведение.

Для всех налогоплательщиков мы делаем уплату налогов максимально простой и удобной, потому что услуги, предлагающие прекрасный опыт обслуживания клиентов, находятся в прямой связи с добровольным налоговым послушанием. Уплата налогов должна быть легче, чем отказ от неё, поэтому для всех налогоплательщиков мы взяли в качестве основного стратегического направления: **«Предложение простых и удобных государственных услуг»**, которые можно использовать благодаря современным технологическим разработкам, сюда входит и автоматизированность. Мы являемся одними из ведущих в мире сборщиками налогов, мы можем использовать для выполнения своих обязанностей разработанные цифровые решения. Наши электронные услуги позволяют сделать выполнение налоговых обязанностей более простыми и их автоматизированность снижает вероятность допустить ошибку, таким образом они поддерживают законопослушное поведение жителей Эстонии в сфере налогов.

Для проблемных налогоплательщиков, деятельность которых вызывает неравноправие в экономической среде, предназначены действия по надзору, главная цель которых – это обеспечить **равноправную налоговую конкуренцию и защиту общества**. Финансовая выгода является основной мотивацией налогового мошенничества, перевоза контрабанды и других видов преступлений, часто происходящих при пересечении границы, поэтому при работе с проблемными налогоплательщиками в своей деятельности мы придерживаемся принципа, что нечестное поведение должно быть достаточно дорогим и обременительным, а уклонение от уплаты налогов и нарушение закона не окупает себя. Наша сила заключается в том, что мы используем широкий спектр деятельности – начиная с мягких мер (например, консультирование, установление контакта) и заканчивая, при необходимости, наказанием. Для достижения наилучшего результата действия по надзору должны быть хорошо целенаправлены, максимально эффективны и должны проводиться систематически.

Четвёртое стратегическое направление НТД фокусируется прежде всего **на организации и сотрудниках**. Важно, чтобы в НТД работали самоотверженные профессионалы, которые способны в обстановке взаимного сотрудничества воплотить в жизнь цели, поставленные государством. Стратегическое направление **«Организация,**

показывающая направление, а также люди, развивающиеся в ней» охватывает, помимо прочего, постоянное развитие организации, а также поддержку внутреннего разнообразия и новаторства в ней. Мы обеспечиваем рабочую среду, куда хотят прийти люди, преданные своей работе, а также внести вклад во благо Эстонского государства работой, интересной для них.

НАШИ МИССИЯ, ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

Из миссии и видения будущего НТД исходят также стратегические направления и цели, поставленные перед организацией.

Миссия излагает нашу роль в обществе, т.е. причину, почему мы существуем и во имя чего, мы ежедневно работаем, это:

удобный и эффективный способ сбора налогов, а также защита экономической среды для людей, предприятий и Эстонского государства.

Мы измеряем достижение миссии посредством выполнения ожиданий, которыми являются сбор государственных налогов и уменьшение налоговой бреши (см. стр. 13-14).

Видение будущего излагает желаемую картину будущего, которую хотим достичь посредством стратегической деятельности:

Эстония является государством с наивысшим добровольным налоговым послушанием в Европе

Под налоговым послушанием мы понимаем уровень, в какой мере налогоплательщик выполняет государственные налоговые законы, а также иные налоговые и таможенные предписания. Добровольное налоговое послушание предполагает, что человек сам понимает необходимость уплаты налогов и выполнения иных правил, а также выполняет свою гражданскую обязанность без вмешательства со стороны государства. Добровольное налоговое послушание можно считать наивысшей целью каждого налогового управляющего, потому что в государстве с высоким добровольным налоговым послушанием руководят желание и воля людей платить налоги честно, а также посредством этого вносить вклад в обеспечение общими благами, предлагаемыми государством. Важная роль НТД – вывести формирование Эстонии на уровень государства с высоким добровольным налоговым послушанием, что требует от нас нового мышления, инновационных методов работы и поиска эффективных решений.

Мы измеряем движение в направлении видения будущего при помощи двух показателей:

- На достижение уровня государства с наивысшим добровольным налоговым послушанием значительно влияют отношения между налоговым управляющим и налогоплательщиком. **Будучи надёжным партнёром**, мы можем обеспечить людям уверенность при выполнении ими своих налоговых и таможенных обязанностей. На сегодняшний день мы находимся на передовой среди учреждений Эстонии и стремимся этот уровень сохранить.
- Если люди выполняют свои обязанности добровольно и корректно, то уменьшается потребность в использовании дополнительных ресурсов при сборе налогов. Поэтому мы поставили цель – собирать государственные налоговые доходы **максимально эффективно**. На сегодня, мы являемся одним из наиболее эффективных сборщиков налогов среди государств Организации экономического сотрудничества и развития (англ. *Organisation for Economic Co-operation and Development*), затратив в 2018 году 37 центов на сбор 100 евро налоговых доходов.

При выполнении миссии и достижении желаемой картины будущего оказывают нам поддержку **принципы управления**, согласованные в НТД, которые отражают основные ценности организации и проявляются в управлении работы организации:

Инновационность или способность генерировать новые идеи, обновлять существующие и успешно претворять в жизнь разработки – это одна из сильных сторон НТД. Мы верим, что при наличии крепкой воли и чёткого видения будущего всё возможно.

Организация, ориентированная на человека, обозначает для нас создание рабочей среды, доверительной и дружелюбной по отношению к сотрудникам, поддержку развития и принятие во внимание потребностей людей во всех организационных решениях.

Сотрудничество проявляется в нашем умении привлечь людей разного возраста из различных сфер деятельности, с разными компетенциями и опытом для выполнения работы во имя общих целей. Мы уверены, что вместе – мы более результативны.

Профессионализм обозначает для нас как обязанность, так и возможность своей работой создавать ценности. В этом заключается миссия – обслуживать Эстонское

государство, предлагать эффективные государственные услуги, а также содействовать формированию более справедливой среды.

Направленность на развитие является для нас важной как при выполнении своей повседневной оперативной работы, так и при достижении новых целей. Развитие – это постоянный процесс как каждого из нас, так и для всей организации, что обозначает непрерывную попытку быть лучшей версией самого/самой себя.

ОЖИДАНИЯ ГОСУДАРСТВА И ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ

Иллюстрация стратегии на 2020 год состоит из ожиданий, поставленных перед НТД, и выбранных им направлений.



Схема: иллюстрация стратегии НТД: ожидания государства, основные стратегические направления и целевые группы.

У НТД имеется **две основных задачи**, важных для общества Эстонии, которые вытекают из ожиданий, поставленных государством, а также из нашей роли при использовании налоговой и таможенной политики: НТД собирает государственные налоговые доходы и уменьшает налоговую брешь, т.е. неполученные налоговые доходы.

Мы достигнем эти задачи посредством **четырёх стратегических направлений**, которые помогают нам осмыслить свою повседневную оперативную работу. Оперативными целями являются цели, опирающиеся на повседневные рабочие задачи для организации

и наших людей, которые вносят вклад в развитие стратегических направлений НТД и обеспечивают тем самым успешное выполнение нашей роли.

Ниже мы предоставляем более подробный обзор о компонентах стратегии, а также разъясняем, как мы достигнем этих поставленных целей.

Ожидания государства

НТД применяет государственную налоговую и таможенную политику, которая направлена на обеспечение финансирования государственных услуг. Придерживаясь этой роли, поставило государство перед нами две основные задачи:

Мы обеспечиваем **на согласованном уровне поступление налогов в государственный бюджет**, который позволяет государству выполнять задачи, поставленные перед ним, а также использовать средства из государственного бюджета в местах, предусмотренных для этого. Как видно из нижеприведённой таблицы, мы успешно справились в предыдущие годы с этой задачей. Мы желаем обеспечить предполагаемое и растущее поступление налогов в государственный бюджет.

Измеритель	Результаты			Уровень по достижению цели
	2017	2018	2019	2020
Государственный бюджет и поступление	100,34%	100,4%	101,3%	100%

Таблица: поступление в государственный бюджет соответственно прогнозу (весенний/летний прогноз суммарно).

Наша вторая важная задача – это обеспечить стабильное снижение доли теневой экономики. Для этого мы **уменьшаем** количество неполученных налоговых доходов, т.е. **налоговую брешь**, которая препятствует честной конкуренции и снижает государственные доходы. Доля налоговой брешы в последние годы постоянно снижалась, чтобы эту тенденцию сохранить, мы работаем ежедневно во имя этого. Наша цель – это удержать долю налоговой брешы на уровне ниже 5% от всех поступивших налогов.

Измеритель	Результаты			Уровень по достижению цели
	2017	2018	2019	2020
Доля налоговой бреши от поступивших налогов	5,43%	4,39%	4,5% (прогноз)	< 5%

Таблица: тенденция налоговой бреши и прогноз.

Для успешного выполнения этих двух задач мы поставили перед собой четыре основных стратегических направления, с помощью которых мы осмысливаем повседневную оперативную работу и которые позволяют нам наилучшим образом реализовать ожидания, поставленные перед нами.

Стратегическое направление 1.

Желание платить налоги

Какого эффекта мы хотим достигнуть? Налогоплательщики обеспечивают функционирование Эстонского государства, позволяя ему предоставлять услуги, работающие на благо всех жителей – будь то образование, безопасность, защищённость, пенсия или иная сфера. Наша цель – это повысить внутреннюю мотивацию людей платить добровольно налоги, т.е. повлиять на их моральное чувство долга поступать корректно в налоговых и таможенных делах. Это позволяет осуществить поступление государственных доходов и уменьшить налоговую брешь без использования мер надзора.

Как мы этого достигнем? На доверительное сотрудничество с налогоплательщиком и на его мотивацию платить налоги корректно влияют все действия организации. Мы провели ряд мероприятий, чтобы повлиять на знания, установки и намерения в поведении людей, а также сформировать в обществе преобладающие нормы в направлении налогового послушания. Для нас важно увеличить понимание того, что разные жители Эстонии уплачивают налоги по равным критериям, а также что уклонение от уплаты налогов является предосудительным в обществе.

Мы считаем важным исходить из наших принципов при каждой договорённости с клиентом и усиливать влияние стратегически важных действий при помощи целенаправленной коммуникации. Для нас важно, чтобы у людей Эстонии были достаточные знания о функционировании государственной налоговой системы. Это обозначает как осознание значимости уплаты налогов, распознавание неправильного поведения, так и знания о том, для чего используются деньги налогоплательщиков.

У восприятия рисков имеется важная роль при достижении добровольного налогового послушания – должно быть распространено понимание, что за неверным поведением в налоговой сфере последует реакция НТД, будь то установление контакта, контроль или применение других мер. Поэтому мы желаем ещё больше доказать налогоплательщикам, что уклоняться от выполнения обязанностей нелегко: желание уклониться от уплаты налогов должно сопровождаться также реальной опасностью попасться на этом.

Какова наша цель? Поступление налоговых доходов и снижение теневой экономики поддерживается наиболее действенно за счёт высокого желания людей Эстонии платить

налоги, мы нацелены его повысить. Желание платить налоги обозначает внутреннюю мотивацию людей платить налоги правильно и вести себя в экономической среде корректно. Для оценки желаемого изменения мы составили индекс желания платить налоги, который учитывает четыре показателя, влияющих на налоговые модели поведения: знания, установки, социальные нормы и восприятие поведения. Индекс связывает их в единый показатель, дающий обзор и отслеживаемый во времени, с помощью которого мы можем оценить влияние наших действий и внешних факторов на налоговые модели поведения человека.

Измеритель	Результаты			Уровень по достижению цели
	2017	2018	2019	2020
Индекс желания платить налоги	-	65 (начальный уровень)	66	> 66

Таблица: индекс желания платить налоги. Значение индекса в диапазоне от 0 до 100, где максимальное значение отражает идеальную ситуацию, в которой все жители Эстонии, выражают полное желания платить налоги. На основе результатов исследования, проведённого в 2018 году, индекс желания платить налоги составил у людей Эстонии 65.

Первое исследование мы провели в 2018 году и в ближайшие два года мы поставили перед собой цель – повысить этот уровень.

Стратегическое направление 2.

Простые и удобные государственные услуги

Какого эффекта мы хотим достигнуть? При построении государственных услуг НТД мы придерживаемся принципа, что законопослушному клиенту необходимо гарантировать простую, быструю и удобную возможность по выполнению своих налоговых и таможенных обязанностей. Если уплата налогов проще, чем уклонение от неё, то увеличивается желание людей выполнять их налоговые и таможенные обязанности корректно и своевременно, тем самым увеличивается налоговое послушание.

Как мы этого достигнем? Мы стремимся, чтобы наши услуги предлагали прекрасный опыт обслуживания клиентов. Мы гарантируем, что государственные услуги НТД являются обновлёнными и сформированы как на базе каналов, используемых клиентами, так и на их опыте в качестве пользователей. Они имеют единую логику использования и внешний вид, а также они переведены на несколько языков и используются в различных устройствах.

Клиенты НТД предполагают, что могут использовать электронные услуги в любом месте и независимо от времени суток. Это устанавливает высокие ожидания к качеству наших услуг и происходящему процессу. Это обозначает, что помимо построения услуг, учитывающих стиль жизни и привычки клиентов, мы должны управлять услугами таким образом, который для обеспечения степени их надёжности гарантировал бы постоянное качество услуг и нашу способность оперативно реагировать.

Внутри учреждения мы гарантируем, что оказание государственных услуг является эффективным и при развитии услуг мы придерживаемся согласованных приоритетов. Это позволяет использовать ресурсы, имеющиеся в нашем использовании, прежде всего, в наиболее важных местах.

Каковы наши цели? Мы поставили на этот период четыре цели, чтобы помочь предоставлять простые и удобные услуги:

- 1. Цель: повышение удовлетворённости клиентов.** Простота и удобство услуг НТД формируют реальный клиентский опыт, они влияют на поступление налогов, а также формируют установки налогоплательщиков. При развитии услуг существенной является роль обратной связи от клиентов,

которая позволяет выяснить потребности и ожидания налогоплательщиков, а также оперативно на них реагировать.

Мы измеряем удовлетворённость нашими услугами при помощи индекса лояльности клиента (индекс готовности рекомендовать услуги) и намерены сохранить уровень удовлетворённости наших клиентов используемыми услугами на уровне «Прекрасно».

Измеритель	Результаты			Уровень по достижению цели
	2017	2018	2019	2020
Индекс лояльности клиента (индекс готовности рекомендовать услуги)	71%	61%	62%	60%

Таблица: индекс лояльности клиента (индекс готовности рекомендовать услуги), сформированный на основании информации о сделках по всем видам услуг НТД. Мы постепенно расширяем круг измеряемых услуг, что даёт нам более чёткую картину об удовлетворённости всеми услугами. Результаты индекса лояльности клиента отображаются в диапазоне от -100% до +100% (отлично: +100% до +60%).

2. **Цель: улучшение использования услуг.** Оказывая и развивая услуги НТД, мы придерживаемся принципа, что использование услуги является быстрым, удобным и дружелюбным. Весь процесс оказания услуги должен быть построен таким образом, что налогоплательщик может выполнить свои обязанности и необходимые действия самостоятельно или при помощи единичного контакта. Мы оцениваем использования услуг посредством уменьшения контактов с клиентами – входящих и повторных контактов – по каналам обслуживания.

Измеритель	Результаты		Уровень по достижению цели
	2019	2020	
Уменьшение количества входящих контактов	458 143 контактов		Уменьшение 5%
Уменьшение повторных контактов	45 580 контактов		Уменьшение 10%

Таблица: показатели цели: «Улучшение использования услуг».

3. **Цель: электронные услуги доступны.** Мы предоставляем клиентам возможность использовать государственные услуги в удобное для них время, что также предполагает гарантию их надёжности. Это достигается за счёт качественного процесса разработки, повышения технических возможностей и профессионального администрирования услуг. Для нас важно своевременно выявлять недостатки в предоставленной услуге и решать их таким путём разработки, чтобы это как меньше могло повлиять на клиента. Надёжность отражает показатель договора о предоставлении услуг (*Service Level Agreement – SLA*), на основании которого мы оцениваем соответствие наших электронных услуг этим принципам.

Измеритель	Уровень по достижению цели
Показатель SLA	2020
	Выясняется

Таблица: показатели цели: «Электронные услуги доступны». В 2019 году мы пришли к соглашению SLA, при заключении которого выясняется также уровень по достижению цели.

4. **Цель: обслуживание повышает налоговое послушание.** Для достижения желаемого эффекта наша цель следующая: в результате использования государственных услуг увеличивается количество лиц, выполняющих своевременно и правильно свои обязанности. Выполнение налоговых обязанностей посредством наших новых приложений должно быть максимально простым и с минимальным расходом, чтобы это всячески поддерживало добровольное налоговое послушание налогоплательщиков.

Для достижения этой цели мы оцениваем срок уплаты требований и долю лиц, чётко предоставляющих отчётность.

Измеритель	Результаты			Уровень по достижению цели
	2017	2018	2019	2020
Срочная уплата требований	-	-	99,4%	<99,4%
Доля лиц, чётко предоставляющих отчётность	-	-	97,6%	98%

Таблица: показатели цели: «Обслуживание повышает налоговое послушание».

Стратегическое направление 3.

Равноправная конкуренция и защита общества

Какого эффекта мы хотим достигнуть? Наши важные задачи – это уменьшать налоговый доход, не уплаченный государству, обеспечивать более равноправную конкурентную среду и защищать Эстонское общество от налоговых и таможенных преступлений. Для повышения налогового послушания проблемных налогоплательщиков мы используем меры надзора, имеющиеся в нашем арсенале, по возможности эффективно, систематически и целенаправленно, чтобы лица, использующиеся нечестные приёмы, ощутили, что государство относится нетерпимо к незаконной деятельности, а также чтобы препятствовать ей оно готово использовать корректирующие меры. В результате этого, в Эстонии будет больше лиц, которые выполняют свои налоговые и таможенные обязанности корректно.

Как мы этого достигнем? Финансовая выгода является основной мотивацией налогового мошенничества, перевоза контрабанды и совершения других видов преступлений, часто происходящих при пересечении границы, поэтому при работе с проблемными налогоплательщиками в своей деятельности мы придерживаемся принципа, что нечестное поведение должно быть достаточно дорогим и обременительным, а уклонение от уплаты налогов и нарушение закона не окупает себя.

Наша деятельность заключается в том, что мы используем широкий спектр деятельности – начиная с мягких мер и заканчивая, при необходимости, наказанием. Это позволяет максимально эффективно влиять на нарушителей, используя меры, основанные на оценке их рисков и обладающие наиболее долгосрочным влиянием. Для достижения наилучшего результата действия по надзору должны быть хорошо целенаправлены, максимально эффективны и должны проводиться систематически.

Каковы наши цели? Налоговая брешь в целом показывает ниспадающую тенденцию (см. стр. 13–14), а наши ранее проведённые действия по надзору оказали чёткий эффект. Однако обеспечение равноправной конкурентной среды и усложнение процесса уклонения от уплаты налогов является по-прежнему важным вызовом для НТД, решение которого поделено на три основных цели в сфере надзора:

- 1. Цель: защита общества и воспитание таможенного послушания.** Мы уменьшаем риски, связанные с безопасностью общества, препятствуя как распространению запрещённых товаров, так и функционированию контрабандного рынка. Для этого мы проводим оперативные действия как на материке, так и в пограничных пунктах восточной границы, аэропорта и порта. Мы применяем меры по надзору, которые направлены на увеличение таможенного послушания (предупреждение нарушений и точное выполнение таможенных обязанностей), при этом как организация являемся в своих действиях эффективными.

Мы отслеживаем движение по направлению к этой цели по трём показателям, которые в целом характеризуют таможенную сферу: таможенное послушание лиц, пересекающих эстонско-российскую границу, объём выполненных проверок на восточных контрольно-пропускных пунктах, а также доля контрабандных сигарет на рынке Эстонии. Эти показатели помогают нам оценить эффективность выбранных мер контроля и защиты границ. Доля контрабандных сигарет, регулярно измеряемый как в Европейском союзе, так и в Эстонии, характеризует состояние защищённости внешних и внутренних границ, а также показывает влияние нашей деятельности в борьбе с контрабандным рынком.

Измеритель	Результаты			Уровень по достижению цели
	2017	2018	2019	2020
Таможенное послушание	-	-		95,2%
Количество пограничных контролей за 1 ч	-	-		1
Доля контрабандных сигарет на рынке	15,13%	7,9%	7,9% (прогноз)	-

Таблица: показатели цели: «Защита общества и воспитание таможенного послушания».

2. Цель: воспитание равноправной конкуренции и налогового послушания.

Наша задача – это приводить в действие выполнение налоговых обязанностей, потому что только так мы обеспечиваем равноправную конкурентную среду в Эстонии. Мы обеспечиваем всем участникам бизнеса равноправные условия и поступление государственных доходов в государственный бюджет посредством подоходного налога и налога с оборота, а также посредством уменьшения нарушений и мошенничеств, связанных с акцизами. Всё более системно мы воздействуем на налоговых должников и по выбору приоритетов направляем их выполнять свои обязанности. Результативное воздействие на лиц предполагает качественное производство о проступке и административное производство, в результате чего наши вынесенные решения остаются в силе в ходе судебных разбирательств.

Для достижения желаемого эффекта нашей целью является, чтобы в результате эффективного, систематического и целенаправленного использования мер надзора появилось больше честных налогоплательщиков. Достижение этой цели мы оцениваем по росту доли честных лиц, т.е. лиц, не имеющих рисков в глазах НТД. Мы достигим цель, когда доля честных лиц от количества всех налогоплательщиков будет составлять по меньшей мере 85%.

Мы также следим за как объёмом лиц, с которыми занимались, так и за долей лиц, в отношении которых проведены результативные проверки и консультации. Это наш основной акцент при достижении долгосрочного влияния: чем на большее количество нарушителей мы можем повлиять, тем выше вероятность улучшения их налогового послушания и ситуации в целом. Подобно тому, что мы следим за налоговой брешью, мы также следим и за соотношением налоговой задолженности к поступлениям для того, чтобы понять ситуацию на предприятиях в целом и увидеть возможные

предпосылки налоговых затруднений, которые могут в свою очередь оказывать давление на честную экономическую деятельность и повышать теневую экономику.

Измеритель	Результаты			Уровень по достижению цели
	2017	2018	2019	2020
Доля честных людей	81,88%	81,29%	81,4%	83%
Объём лиц, с которыми занимались	-	10%	29,95%	14%
Доля лиц, в отношении которых проведены результативные проверки и консультации	74%	78%	79%	80%
Соотношение задолженности, уплаченной в суды	3,97%	3,75%	3,51%	<3,51%

Таблица: показатели цели: «Воспитание равноправной конкуренции и налогового послушания».

- 3. Цель: эффективное уголовное производство.** Наша цель – препятствовать деятельности лиц, которые решили использовать в хозяйственной деятельности перед честным предпринимательством конкурентное преимущество преступным способом: скрывать свои налоговые обязанности, увеличивая требования по возвратам или занимаясь оборотом контрабанды. Выполнение своей роли в борьбе с преступностью в налоговой и таможенной сферах требует ежегодного выяснения как преступных угроз,

влияющих на налоговую среду и защиту общества, так и развитие собственной деятельности и возможностей. Это должно обеспечить, что по меньшей мере 65% всех начатых уголовных производств достигнут прокуратуры, для завершения досудебных производств. Особое внимание мы уделяем возвращению преступного дохода, а также и международному сотрудничеству.

Измеритель	Результаты			Уровень по достижению цели
	2017	2018	2019	2020
Доля успешно завершённых уголовных дел	-	81%	69%	65%

Таблица: показатель цели: «Эффективное уголовное производство».

Стратегическое направление 4.

Организация, показывающая направление, а также люди, развивающиеся в ней

Какого эффекта мы хотим достигнуть? Четвёртое стратегическое направление НТД фокусируется на организации и развитии её людей. Мы стремимся, чтобы в НТД работали самоотверженные и компетентные люди, которые способны в обстановке взаимного сотрудничества воплотить в жизнь цели, поставленные в организации. Наши сотрудники ежедневно влияют на налоговое послушание общества Эстонии, именно от их самоотверженности, профессионализма и компетенций зависит насколько успешно они смогут обеспечить сбор доходов государства, а также безопасность справедливой экономической среды и общества.

Как мы этого достигнем? Цель кадровой политики – это поддержать реализацию стратегии НТД, предпосылкой которой являются компетентные и мотивированные сотрудники, а также культура в организации, поддерживающая развитие и результативность.

Для того, чтобы создать необходимые для организации возможности, мы считаем важным, чтобы для руководителей и людей имелись в организации доступные, простые и удобные услуги кадров, которые можно оценить в ходе исследования удовлетворённости клиентов внутри организации и которые снижают административную нагрузку руководителей. В любой момент времени, особенно в ситуации современного рынка труда, важно обеспечить, чтобы вакантные должности заполнялись качественно; достижение этой цели мы можем оценить тем, что новые сотрудники получают в конце испытательного срока положительную оценку и продолжают свою трудовую жизнь в НТД.

Мы считаем важным создать возможности профессионального развития для людей, передавать знания и генерировать новые, планировать преемственность ключевых позиций внутри организации, а также новые способы работы. Деятельность по развитию и обучению должна быть продумана и последовательна, чтобы достичь необходимый уровень компетенций для повышения качества работы.

На функционирование организации как целостного механизма и достижение поставленных целей влияют качество и культура управления организации (т.е. как мы

справляемся с делами). В этом году мы сконцентрируемся как на развитии компетенций управления для руководителей различных уровней структуры, так и на договорённости в принципах единого управления людьми в организации, а также на её модернизации.

Внутри организации для руководителей мы создаём возможности консультирования по вопросам управления людьми для того, чтобы поддержать руководителей организации в решении вопросов, требующих долгосрочного планирования, а также оказывать компетентную поддержку в разработке планов развития и их реализации в жизнь.

Каковы наши цели? В стратегическом направлении организации и людей имеется пять основных целей.

- 1. Цель: структура организации выравнена соответственно целям.** Наша цель – это управлять структурными единицами и работой людей в направлении выполнения общих целей с помощью умелого планирования и коммуникации. Для этого важно, чтобы служащие в НТД умели связывать свой трудовой вклад с целями организации и чувствовали себя частью общей стратегии НТД.

Измеритель	Результат		Уровень по достижению цели	
	2019	2020	2019	2020
Организация выравнена соответственно чёткому видению будущего и целям	3,8	4		

Таблица: показатель отражает оценки сотрудников НТД, данные по утверждению, которое приведено в исследовании удовлетворённости: «Организация выравнена соответственно чёткому видению будущего и целям.» С 2019 года мы проводим исследование в новом формате, поэтому показатели не сопоставимы один в один.

2. **Цель: в НТД работают самоотверженные профессионалы.** Исходя из желаемого эффекта, одна из наших основных целей – это обеспечить самоотверженность людей, работающих в НТД, что обозначает положительную эмоциональную привязанность человека к организации и её целям. Самоотверженные сотрудники заинтересованы в достижении значительных результатов, а также в жизнеспособности организации и её развитии.

Измеритель	Результаты 2019		Уровень по достижению цели 2020
	Весна	Осень	
Самоотверженность (индекс <i>TRI*M</i>)	59	62	>65

Таблица: самоотверженность сотрудников НТД. Базовый уровень самоотверженности выяснился в апреле 2019 года в ходе исследования самоотверженности. Предыдущие исследования были сосредоточены только на аспектах удовлетворённости, поэтому показатель не сопоставим один в один. Мы провели осенью 2019 года более короткое пульсовое исследование, чтобы следить за произошедшим развитием в течение года.

3. **Цель: способность сохранять своих сотрудников.** Профессионализм и самоотверженность служащих создают основу для того, чтобы была способность достичь свои цели. Поэтому способность учреждения сохранять своих компетентных сотрудников является важным залогом успеха. Выполнение этой цели мы оцениваем на основании показателя добровольной текучести кадров.

Измеритель	Уровень по достижению цели	
	2019	2020
Показатель добровольной текучести кадров	7,5%	6%

Таблица: измеритель и уровень по достижению цели: «Способность сохранять своих сотрудников».

4. **Цель: способность по выбору кадров из числа целевых групп.** Работа в НТД обозначает для наших людей выполнять миссию – служить на благо Эстонского государства, влиять на многое, создавать более справедливую среду. Мы желаем пополнить вакантные служебные места людьми, имеющими аналогичные ценности, соответствующие компетенции и высокое желание работать. Достижение цели своей успешности мы оцениваем на основании доли удавшихся конкурсов. Показателем качества решений по выбору кадров является успешное прохождение испытательного срока (через 4 месяца).

Измеритель	Уровень по достижению цели		
	2018	2019	2020
Доля удавшихся конкурсов	88%	92%	>90%

Таблица: измеритель и уровень по достижению цели: «Способность по выбору кадров из числа целевых групп». Удавшимися конкурсами мы читаем конкурсы, которые достигают результатов в течение 120 дней.

5. **Цель: высокое качество управления.** Способность всей организации целиком идти в чётком и совместно согласованном направлении, развивать сотрудничество, создавать благоприятные условия и среду для выполнения целей, подразумевает компетентное и качественное управление. В этот период мы стремимся развивать качество управления в НТД, что проявляется в оценке наших сотрудников, данной своим руководителям и их стилю управления, который основывается на каркасе согласованных компетенций по управлению.

Измеритель	Результат 2019	Уровень по достижению цели
Оценки стилю управления (индекс управления)	2019	2020
	4,1	>4

Таблица: индекс управления проистекает из данных исследования о самоотверженности сотрудников. С 2019 года мы проводим исследование в новом формате, поэтому показатели не сопоставимы один в один.