

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

Налогово-таможенного департамента на 2022

Таллинн 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ОБЗОР	3
НАЛОГОВО-ТАМОЖЕННЫЙ ДЕПАРТАМЕНТ В 2022 ГОДУ	4
НАШИ МИССИЯ, ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ	8
ОЖИДАНИЯ ГОСУДАРСТВА И ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ	11
Ожидания государства	13
1. Желание платить налоги	15
2. Простые и удобные государственные услуги	17
3. Равноправная конкуренция и защита общества	21
4. Организация, показывающая направление, а также люди, развивающиеся в ней	25

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 2022 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, а также 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 (консультирование) 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 на 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, выполняя 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**. В 2020 году мы использовали 53 евроцента на сбор 100 евро налоговых доходов. Мы также предоставляем клиентам возможность легко выполнять свои таможенные обязанности и чрезвычайно важную роль здесь занимает эффективность. Мы осуществляем в сотрудничестве с Департаментом полиции и погранохраны действия, связанные с пограничными и таможенными формальностями, и руководствуемся тем, что законопослушный человек, пересекающий границу, соприкасается с государством только один раз. Мы расширяем в сотрудничестве с Сельскохозяйственным и продовольственным департаментом «политику единого окна» на проверку товаров, требующих фито- и санитарный контроль. Это поддерживает послушание в сфере выполнения таможенных требований на высоком уровне.

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 2022 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
	2019	2020	2021	2022
Государственный бюджет и поступление				
	101,3%	104%	102%	100%

Таблица: поступление в государственный бюджет соответственно прогнозу.

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 бреши в последние годы постоянно снижалась, чтобы эту тенденцию сохранить, мы работаем ежедневно во имя этого. Наша цель – это удержать долю налоговой бреши на уровне ниже 5% от всех поступивших налогов.

Измеритель	Результаты				Уровень по достижению цели
	2018	2019	2020	2021	2022
Доля налоговой бреши от поступивших налогов					
	4,17%	4,91%*	4,58%*	3,61%*	<5%

Таблица: тенденция налоговой бреши и прогноз. Звёздочкой отмечены прогнозы.

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

Измеритель	Выполнение			Уровень по достижению цели
	2019	2020	2021	2022
Соотношение налоговой задолженности к уплаченным обязанностям	3,51%	4,62%	3,64%	Сохранение уровня

Для успешного выполнения этих двух задач: сбор налогов в государственный бюджет и уменьшение налоговой бреши, 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 (посещение школ, кампании для повышения сознательности и т. д.), чтобы повлиять на знания, установки и намерения в поведении людей, а также чтобы 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), которая помогает направить налогоплательщиков вести себя в соответствии с правилами. Поэтому мы желаем, чтобы налогоплательщики больше

прежнего осознавали, что уклоняться от выполнения обязанностей нелегко и это также должно сопровождаться 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, которое 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
	2018	2019	2020	2021	2022
Индекс желания платить налоги	65	66,5	68,4	69,6	≥69,6
	(начальный уровень)				

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 абсолютное желание платить налоги.

Первое исследование мы провели в 2018 году и индекс желания платить налоги был на уровне 65. В течение следующих трёх лет показатель заметно вырос, достигнув в 2021 году уровня 69,6. Мы поставили цель, чтобы желание жителей Эстонии платить налоги оставалось на по крайней мере на том же уровне.

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 своевременно и корректно, 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. В НТД имеется в общей сложности 18 государственных услуг, которые сосредоточены в трёх основных группах: услуги по выполнению налоговых и таможенных обязанностей, а также по представлению отчётности.

Наши клиенты 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 быстро реагировать.

Внутри учреждения мы гарантируем, что оказание государственных услуг является эффективным и при развитии услуг мы придерживаемся согласованных приоритетов. Это позволяет использовать ресурсы, имеющиеся у нас, 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 и тех людей, которые пересекают таможенную границу. 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 мы поставили цель сохранить уровень удовлетворённости наших клиентов используемыми услугами на уровне «Прекрасно».

Измеритель	Результаты			Уровень по достижению цели
	2019	2020	2021	2022
Удовлетворённость государственными услугами	62%	72%	70,5%	70%

Таблица: индекс лояльности клиента (индекс готовности рекомендовать услуги), сформированный на основании информации о сделках по всем видам услуг НТД. 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 и тот человек, который пересекает границу, может выполнить свои обязанности и необходимые действия самостоятельно или при помощи единичного контакта. Учитывая принадлежность Эстонии к единому таможенному пространству, мы больше прежнего вносим вклад в формирование таможенного законодательства, которое позволит предпринимателям Эстонии облегчить выполнение таможенных формальностей.

Как и в прошлом году, мы поставили цель в 2022 году – сохранить количество входящих и повторных контактов на уровне предыдущего года. В этом году в сфере услуг ожидается ряд изменений, которые также могут повлечь за собой повышенную потребность в поддержке и консультировании налогоплательщиков.

Измеритель	Результаты			Уровень по достижению цели
	2019	2020	2021	2022
Сохранение количества входящих контактов	458 000 контактов (начальный уровень)	405 000 контактов (уменьшение - 10%)	473 000 контактов (увеличение - 19%)	Сохранение уровня
Сохранение повторных контактов	45 580 контактов (начальный уровень)	уменьшение -4%	8% из всех контактов	Сохранение уровня

Таблица: измерители цели: «Улучшение использования услуг». Мы следим за уменьшением количества входящих контактов по четырём каналам: звонки, электронная почта, коммуникационный компонент, бюро обслуживания. Уменьшение повторных контактов – по двум каналам: звонки и бюро обслуживания.

3. Цель: электронные услуги доступны. Мы предоставляем клиентам возможность использовать государственные услуги в удобное для них время, что также предполагает гарантию их надёжности во взаимодействии с Центром информационных технологий при Министерстве финансов. 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 опыт клиента. Для того, чтобы отследить надёжность работ, мы используем показатель договора о предоставлении услуг (*Service Level Agreement – SLA*), на основании которого мы оцениваем соответствие наших электронных услуг этим принципам.

Измеритель	Результаты		Уровень по достижению цели
	2021	2022	
Показатель SLA	99,9%	99,9%	
Общая продолжительность прерываний (в часах)	177 ч	До 120 ч	
Количество инцидентов высокой степени за год	13 инцидентов за год	До 10 инцидентов в течение года	

Таблица: измерители цели: «Доступность электронных услуг».

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.

Достижение этой цели мы оцениваем как по сроку уплаты требований, так и по доле лиц, чётко предоставляющих отчётность. В 2022 году мы хотим сохранить уже достигнутый (по сравнению с предыдущим годом) уровень как по сроку уплаты требований, так и по доле налогоплательщиков, чётко предоставляющих отчётность.

Измеритель	Результаты		Уровень по достижению цели
	2020	2021	2022
Уплата требований в срок	85,3%	88,6%	88%
Доля лиц, чётко предоставляющих отчётность	84,4%	87,5%	88%

Таблица: измерители 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, использующие 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.

Мы можем использовать 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 таможенные проверки, основанные на оценке рисков, как на внутренних, так и на внешних границах, в пограничных пунктах аэропортов и портов. 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, прежде всего, по двум измерителям, один из которых измеряет таможенное послушание физических лиц, а другой – юридических лиц. Доля контрабандных сигарет характеризует состояние защищённости внешних и внутренних границ, а также показывает влияние нашей деятельности в борьбе с контрабандным рынком.

Подцель	Измеритель	Результаты			Уровень по достижению цели
		2019	2020	2021	2022
Таможенный надзор	Таможенное послушание (при пересечении границы физическими лицами)	95,3%	96,7%	97,3%	96%
	Таможенное послушание декларантов (юридических лиц)	95,3%	88,8%	90%	91%
Уменьшение контрабандного рынка сигарет	Доля контрабандных сигарет на рынке	7,6%	7,8%	7,3%*	7,1%*

Таблица: подцели и измерители цели: «Защита общества и воспитание таможенного послушания». Звёздочкой отмечены прогнозы.

В сфере общественной защиты мы действуем в сотрудничестве с другими учреждениями надзора и безопасности (в т. ч. Департамент полиции и пограничной охраны), чтобы обеспечить функционирование таможенной границы Европейского союза посредством санкций, необходимых при применении ограничительных мер для пресечения терроризма и отмывания денег, а также для прекращения агрессии Российской Федерации против Украины.

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.

Для достижения желаемого эффекта нашей целью является то, что 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: как физических, так и юридических лиц.

Мы также следим за долей лиц, в отношении которых проведены результативные проверки и консультации. Наше основное внимание при достижении долгосрочного влияния направлено на то, что лиц, налоговое поведение которых улучшилось, будет становиться всё больше.

Измеритель	Результаты			Уровень по достижению цели
	2019	2020	2021	2022
Доля честных юридических лиц	81,4%	84,8%	92,2%	94%
Доля честных физических лиц	-	96,7%	97,5%	98%
Доля лиц, налоговое поведение которых улучшилось: в отношении которых проведены результативные проверки и консультации	81,2%	40,4%*	62%	56%

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

* Методика измерителя доли лиц, в отношении которых проведены результативные проверки и консультации, значительно изменилась в 2020 году, поэтому показатель несопоставим (по сравнению с предыдущим годом).

3. Цель: эффективное уголовное производство. Наша цель – препятствовать деятельности лиц, которые решили использовать в хозяйственной деятельности перед честным предпринимательством конкурентное преимущество преступным способом: скрывая 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 крайней мере 70% всех начатых уголовных производств достигнут прокуратуры, для завершения досудебных производств. Особое внимание мы уделяем возвращению преступного дохода и международному сотрудничеству.

Измеритель	Результаты			Уровень по достижению цели
	2019	2020	2021	2022
Доля успешно завершённых уголовных дел	69%	68%	77%	70%

Таблица: измеритель 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 как управление, создающее ясность и развивающее сотрудничество, так и компетентные, мотивированные сотрудники, а также культура в организации, поддерживающая развитие и результативность.

Для того, чтобы создать потенциал, необходимый для организации, мы считаем важным создать рабочую среду, привлекательную как для нынешних, так и для потенциальных сотрудников, в цели которой сотрудники желают внести свой вклад и где обеспечивается постоянное развитие.

Имидж работодателя начинается с опыта каждого сотрудника, который мы поддерживаем при помощи развития простых и удобных кадровых услуг, хорошо функционирующей

внутренней коммуникацией, а также физической и технологической рабочей среды. Мы оцениваем опыт работы сотрудника как с позиции удовлетворённости служащих в сфере предлагаемых им услуг, так и с показателей удовлетворённости сотрудника, а также индекса лояльности (индекс готовности рекомендовать работодателя) в исследовании самоотверженности и удовлетворённости сотрудников.

На функционирование организации как целостного механизма и достижение поставленных целей влияют качество и культура управления организации (т. е. как мы справляемся с делами). В данный период мы концентрируемся как на договорённости в принципах единого управления людьми в организации, так и на её модернизации. Мы предоставляем внутри организации руководителям поддержку по вопросам управления людьми в разработке как планов развития, касающихся функционирования организации, так и их реализации в жизнь.

Мы считаем важным создать возможности профессионального развития для людей, передавать знания и генерировать новые, планировать преемственность ключевых позиций внутри организации, а также применять новые способы работы. В деятельности по развитию и обучению мы стремимся к тому, чтобы она была продуманная и последовательная для того, чтобы обеспечить достижение необходимого уровня компетентности для повышения качества работы.

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

1. Цель: структура организации построена 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	2021	2022
Организация построена соответственно чёткому видению будущего и целям	3,8	4,1	4,2	≥4

Таблица: показатель отражает оценки сотрудников НТД утверждения, которое приведено в исследовании удовлетворённости: «Организация построена соответственно чёткому видению будущего и целям» и 2021 году «Я договорился/договорилась со своим руководителем о целях на год и о том, как они будут оцениваться».

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. Наша цель – это поддерживать уровень самоотверженности выше среднего (в 2020 году средний индекс *TRI*M* был на уровне 66).

Измеритель	Результаты			Уровень по достижению цели 2022	
	2019		2020		2021
Самоотверженность (индекс <i>TRI*M</i>)	Весна	Осень	71	62	>66
	59	62			

Таблица: самоотверженность сотрудников НТД.

3. 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, что 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			Уровень по достижению цели
	2019	2020	2021	2022
Оценки стилю управления (индекс управления)	4,1	4,4	-	>4

Таблица: индекс управления проистекает из данных исследования о самоотверженности сотрудников.