

出國報告(出國類別：其他類別)

參加 APEC 財長程序會議
— 「數位化及稅務行政能力建構工作坊」
視訊報告

服務機關：財政部

姓名職稱：張文熙 主任等 10 人

赴派國家/地區：臺灣，中華民國

會議日期：110 年 9 月 8 日

報告日期：110 年 11 月 29 日

目 錄

目次

摘要.....	1
壹、背景說明.....	2
貳、研討議題.....	3
議題一、稅務行政數位化策略.....	3
議題二、APEC 成員經濟體的經驗分享.....	6
議題三、變革管理的挑戰.....	11
議題四、支援發展中經濟體的能力建構.....	16
參、心得與建議.....	20
附件 1 會議議程.....	22
附件 2 我國出席人員.....	25

摘要

亞太經濟合作組織(Asia-Pacific Economic Cooperation, 下稱 APEC)於2021年9月8日召開「數位化及稅務行政能力建構工作坊」(Capacity Building Workshop on Digitalisation and Tax Administration)，採視訊方式舉行，由本年度主辦經濟體紐西蘭及經濟合作暨發展組織(Organization for Economic Cooperation and Development, 下稱OECD)共同舉辦，本次工作坊主要目的是探討數位化如何提高稅務行政的有效性及效率，進而提高法遵及稅收。

我國由財政部財政資訊中心張主任文熙簡報分享稅務行政數位化經驗及下一代稅務資訊系統轉型規劃重點，並與各國國際組織進行意見交流，提升我國對APEC貢獻及國際能見度。

壹、背景說明

稅務行政數位化的效益已獲得各國認可，包括提高稅務行政的有效性、增進效率與減輕負擔，及實現永續發展的目標。尤其面臨嚴重特殊傳染性肺炎(下稱COVID-19)疫情的挑戰，如何恢復經濟繁榮及建立彈性應變能力以面對未來的衝擊，更凸顯稅務行政數位化的重要性。

本工作坊由國際貨幣基金(International Monetary Fund, 下稱IMF)、OECD、美洲國家稅務主管中心(Inter-Amecian Center of Tax Administration, 下稱CIAT)等專家代表進行專題報告，並邀請APEC成員經濟體澳洲、智利及我國進行經驗分享，研討議題為「稅務行政數位化策略」、「APEC成員經濟體的經驗分享」、「變革管理的挑戰」及「支援發展中經濟體的能力建構」共4項議程。

我國由財政部財政資訊中心及財政部賦稅署代表參加，藉由參與工作坊瞭解國際趨勢及汲取他國經驗，俾作為我國未來推動業務及制定政策之參考。

貳、研討議題

議題一、稅務行政數位化策略

議題一由紐西蘭及OECD代表分享稅務行政數位化策略，紐西蘭稅務局代表Greg James分享稅務行政業務轉型的思維；OECD由Peter Green分享稅務流程融入更自然、生活化的戰略願景，並介紹「稅務行政數位轉型3.0」(Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration)，使稅務服務及管理更加無礙且無衝突，並減少行政負擔的願景。

一、紐西蘭稅務局

紐西蘭政府已投入大量資金致力於稅務系統的轉型，轉型以圍繞納稅人為中心並著重於使用簡單、及時資訊、數位化、自動化、回應式、更具彈性的服務等重點。

會中紐西蘭分享轉型涉及流程、技術、員工、政策、資料及納稅人，非僅以技術升級為主，應以納稅人為中心建立施行策略，運用資訊並結合管理流程及人力，尤其重視與各類納稅人的互動、政策、員工的工作狀態、技術與流程等。

數位轉型對於個人及家戶納稅人帶來的改變，包含原本須由納稅人提供資訊，轉變為由系統自動預先填寫；由納稅人預先推估納稅金額，轉變為依實際收入自動調整金額；由一年一繳轉變為可隨時繳納；由提供過期資訊轉變為提供及時的資訊等；而轉型對於法人帶來的改變，則包含整合稅務流程到企業流程中，使得資訊流通更自動、更及時。

最後，紐西蘭分享數位轉型的成功因素如下：

- (一) 建立清晰的願景與藍圖：先有清楚的目標及瞭解未來改變後的情境，才能構思如何提供新服務，包含有效率的流程、數位化，及彈性、可擴充、可信賴的技術平臺。

(二) 投入適當的人力資源：員工必須瞭解所缺乏的能力並提供學習管道、招募具轉型經驗之人員並廣納各領域專家。

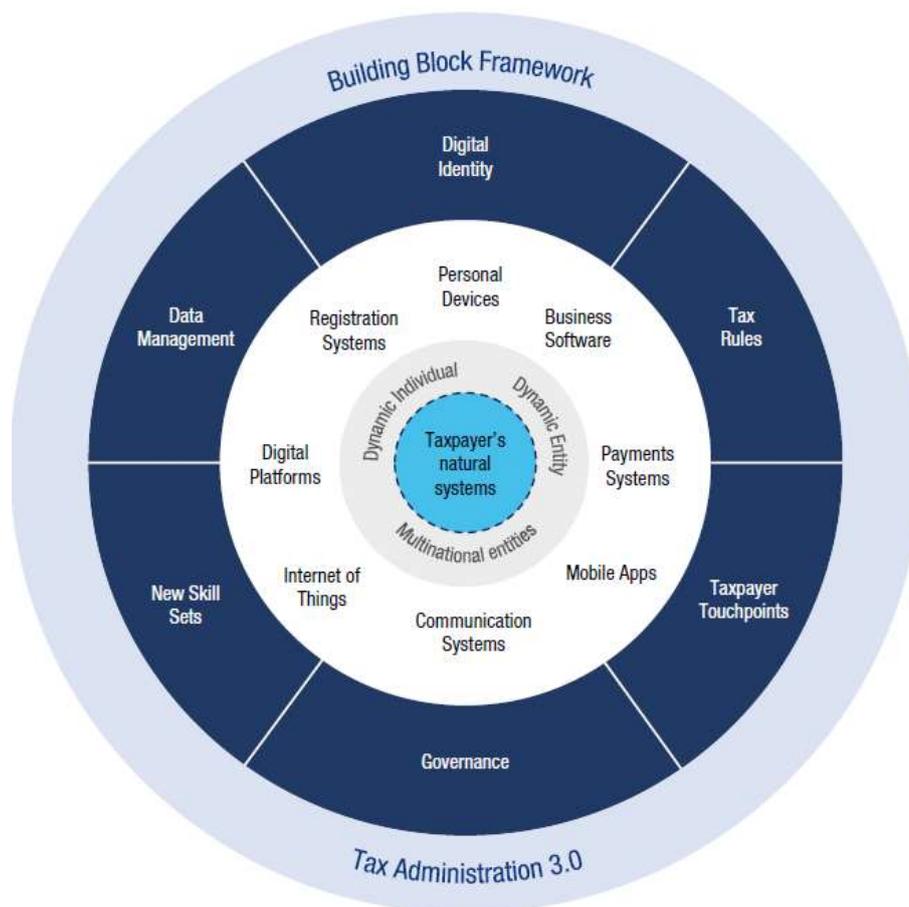
(三) 利害關係人的支持：包含決策者及納稅人等，從轉型過程中學習，並維持開放與透明，將相關人員的參與轉化為夥伴關係的協同合作方式，鼓勵員工參與並強化治理等方式。

總結最關鍵成功因素則為高階主管支持、確立工作內容、尋找對的夥伴、以納稅人為中心、規劃利於民眾的服務並堅信數位化終會成功的信念。

二、OECD

現今稅務行政的特點為高度仰賴納稅人自動申報的合規行為，雖有錯誤及短漏報的情形，仍可透過會計師或記帳士等提供的稅務服務進行修正，或透過後續風險評估及查審發現錯誤，造成稅務行政的負擔，而「稅務行政數位轉型3.0」的願景則是透過納稅人、政府其他部門與私部門合作夥伴的協力合作，以及與稅收政策制定者的共同研議，使稅務行政更加順暢。

「稅務行政數位轉型3.0」於稅務合規遵從的設計重點，在於透過作業流程及資訊整合的設計，使合規的遵循更順暢，包含將稅務流程建立於納稅人的系統(Natural Systems)中、連結至政府其他部門及私部門，使得納稅人能於前端及時驗證確認，例如PAYE(Pay-as-you-earn)，此為稅務行政模式的轉變，其6項核心組成如下圖：



資料來源：Tax Administration 3.0：

The Digital Transformation of Tax Administration

分項說明如下：

- (一) 數位身分識別(Digital Identify)：對納稅人和公民進行安全與唯一的識別，並將稅務處理移轉到後臺作業，連接納稅人相關系統。
- (二) 稅務規則(Tax Rule)：以可管理及可驗證的格式創建與發布稅法，提供相關人員將稅務規則整合到私部門的系統中，為稅務行政提供支持的基礎。
- (三) 納稅人接觸點(Taxpayer Touchpoints)：在必要時，促進納稅人參與稅務行政流程，將此接觸點置入納稅人系統中，例如稅務規則。
- (四) 治理(Governance)：與其他5項核心組成及角色有關機能如何實施及建構互相

關聯，藉以實現願景的機制。

(五) 新技能組合(New Skill Sets)：規劃稅務行政數位轉型系統的開發及運營所需的新技能，減少人工干預行政的頻率，並增加人工智慧(Artificial Intelligence, 下稱AI)流程的支持。

(六) 資料管理(Data Management)：以最有效的資料管理架構達成最高的稅務合規遵從及最小化行政負擔，流程及標準涉及稅務機關跨部門系統及納稅人系統。

OECD近年持續關注數位轉型的成熟度模式、全球整合的數位身分、電子發票跨境議題、共享與零工經濟(gig economy)的及時資訊交換、支持數位化策略及知識分享等議題，每年調查各項目的領先實作典範及實蹟，供各經濟體參考。

議題二、APEC 成員經濟體的經驗分享

一、澳洲稅務局

澳洲稅務局(Australian Taxation Office, 下稱ATO)的代表Corey Lewis提到，因預期未來使用數位系統的使用者會大幅增加，且會透過數位化的互動模式緊密連結。因此，稅務部門須提供足以負荷大量使用者，更方便、現代化的服務供各企業及相關使用者運用並與之交流。

為達成以上目標，應建立以事件驅動的數位生態系(Event Driven Ecosystem)，連結所有元素數位化，使各系統協同工作，實現“稅負及時估算”(Tax just happens)，此生態系包含3項基本要素，分別為身分、數據及事件。

第一部分是身分的認證，系統須知道並確認對方身分，這意味後端須有強大的身分認證系統；為達成目標，ATO選擇從「我的政府ID」和「關係認證管理服務」進行漸進式的基礎建設，以提供及時服務的認證方法。

第二部分為數據，使用高品質，可以被驗證的數據對於改善使用者體驗至關重

要，目前ATO可以使用大量的第三方數據來預填將近1,300萬納稅人的納稅申報表，且仍持續擴充及時驗證數據的能力，包括讓納稅人可及時查詢相關數據，有助於納稅人做出合規的決定。

最後是事件。廣義來說，ATO將事件定義成一種試圖去正面影響納稅人行為的一種嘗試，透過一些條件或透明的稅務規則提供誘因，讓所有納稅人願意從一開始即遵守相關規定，希望能創造讓納稅人共同參與，且永續、安全與自動化的環境。

同時，ATO分享在推動數位化過程中，發現前述複雜的運作環境並不容易達成，因此他們更加緊密結合內、外部各層合作夥伴，以建立牢固且持久的關係，達成互惠互利。

其以「邁向2024年」是ATO對2024年目標的長期願景，透過值得信賴並由數據驅動的稅收系統連結納稅人，並在組織變革中以目標為導向推動技術轉型，利用數據提供的價值簡化納稅人的使用者體驗，並儘可能朝自動化方向邁進。

ATO的數位服務關鍵基礎建設，包含「我的政府ID」、關係認證管理(RAM)於2019年6月推出透過導入臉部辨識技術，驗證服務使用者的身分正確性，並提供讓納稅人透過電腦、智慧型手機及平板電腦，皆可登錄並使用服務。近年APP使用量、下載量亦逐年上升，間接減少紙張使用量。

2020年12月推出「我的政府ID」開放給「我的政府」用戶使用，用於登錄數位服務，且ATO透過開放式應用程式介面(Application programming interface, 下稱API)讓電腦間可以互相溝通，並訂定通用的數據交換標準。

ATO透過開發更多的自助使用工具實現數位化，使申報人可以用新的方法支付稅款，並透過提供申報人必要的及時資訊，讓申報人降低負債的風險和錯誤申報的機會。

ATO在2016年推出ALEX虛擬助手服務，自推出至今已在網站上超過780萬的對話量。另外，亦推動「MyTAX」提供線上諮詢及螢幕共享服務，讓申報人在進行申報繳稅

時，可透過網路與稅務人員對談並核對身分，且當申報過程遭遇困難時，亦可透過螢幕共享的方式，指引申報人進行正確的操作。

拒絕改變的心態對於數位化的過程造成某種程度的阻礙，ATO盡力減少數位化對原先環境的衝擊，並保持了極大的彈性，以納稅人為中心重新建構數位化的流程，透過敏捷部署，儘速解決功能面的問題及效能面的瓶頸，已看出一定的成效。

二、智利稅務資訊單位

智利代表Erick Marinkovic分享過去幾年發展數位化的優先順序。由於近年來納稅人對自身的權利有更高的意識，對傳統確保稅務合規的查審作業方式造成挑戰，其中主要的挑戰之一是預測納稅人行為變化及確保稅務合規遵循的能力，此涉及稅務機關的數位化服務、精確的分析、流程自動化及人員管理等能力。

智利在過去幾年不斷地優化稅務行政服務，以協助納稅人並確保稅收合規。例如，自1993年由納稅人自願線上填寫所得稅申報表，至2000年強制要求透過網路申報所得稅，至2001年後，持續精進為個人、小企業、中小型企業等提供所得稅預填申報(Pre-Filled Income Tax Return)服務。

智利稅務機關也針對增值稅(VAT)進行數位化變革，自2003年實施自願性開立電子發票，至2012年達到50%以上的發票以電子方式開立，2014年將開立電子發票納入立法，2018年所有納稅人應全部以電子方式開立發票，並同步推出電子發票APP服務，2020年推出電子收據APP(e-tickets APP)，並於2021年強制立法推行，亦於2020年推出增值稅預填申報(Pre-Filled VAT Return)服務。

前述變革推動成功重要因素是立法的支持，對於納稅人與稅務行政帶來的益處包含及時的資訊蒐集、交換、互動與揭露，但未來的挑戰包含稅務流程全面數位化、自動化流程增進稅務遵從、強化與其他機關的數位整合管道、大數據處理與分析、資料治理、採用敏捷開發方法及實踐DevOps(Development及Operations的組合詞)、加

速API服務並與其他機關資訊串流等議題。

三、我國財政部財政資訊中心

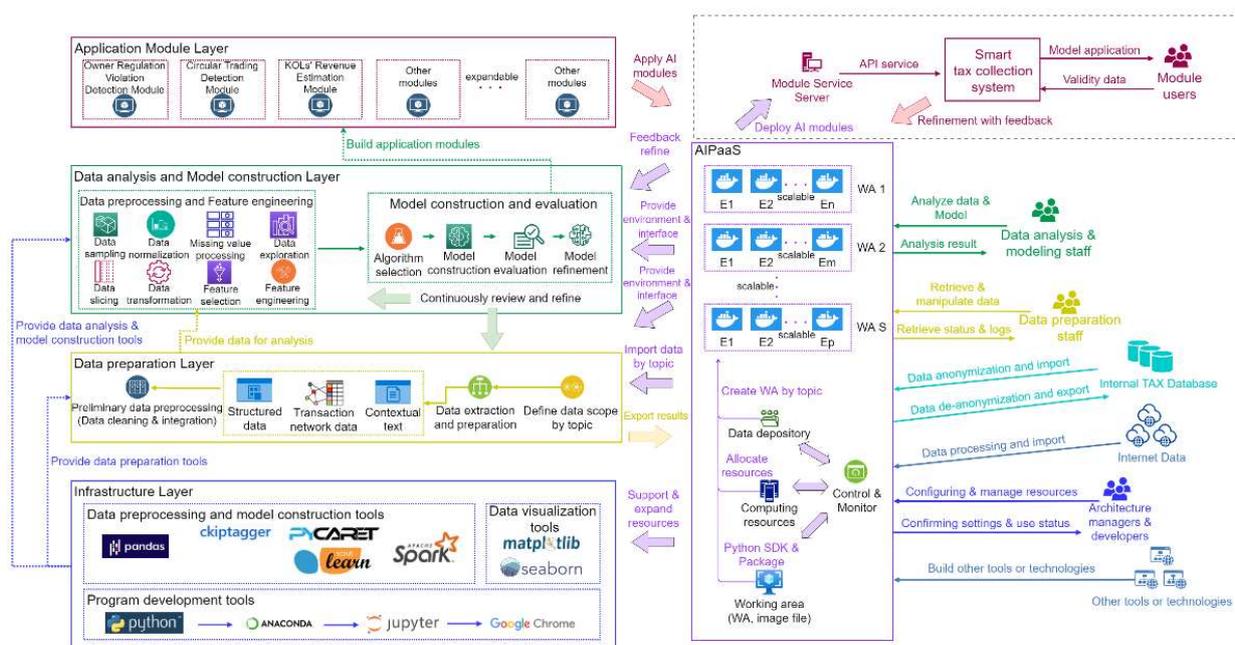
我國代表財政部財政資訊中心張主任文熙分享我國下一代稅務資訊系統轉型規劃重點，說明我國自1968年起展開第1代稅務資訊系統建置，以大型主機架構支援稅務資料處理起始奠立稅務資訊化基石，1997年我國推動電子化政府，財政資訊中心適時推動系統迭代，進入開放系統架構及網際網路服務，開啟稅務資訊化第2及第3代服務轉型，除縮減大型主機及高效能資訊資源集中化外，並將相關稅務服務移轉到網際網路，且擴大推動以服務導向整合相關稅務系統，成為稅務整合運算平臺。自2020年起，國家發展委員會啟動智慧政府發展，稅務資訊服務邁向第4代轉型，推動以資料驅動及相關納稅人需求為導向，規劃導入機器人流程自動化(Robotic process automation, RPA)、移動式稅務服務、AI等新興資訊科技，包含行動支付，智能客服等功能，使稅務資訊服務從網路化進階為行動服務。綜上，財政資訊中心推動第4代數位轉型，是以新思維架構規劃功能目標，如下：

- (一) 以納稅人為中心，推動移動式服務以快速回應需求，提出更便利的試算，結合智能客服，設計個人化貼心稅務服務等。
- (二) 運用超自動化(Hyper automation)與機器人流程自動化進行流程重新設計，簡化資訊流及處理程序，強化自動排程，減少重複作業。
- (三) 導入並調和人工智慧及機器學習，結合數據分析及資料科學技術，發展資料趨動稅務資訊作業新貌。
- (四) 考量網路安全與資料治理，推動軟體定義模式，重新定義資料相關管理架構規範，強化系統調適性。

其中，超自動化係以需求驅動導向來設計，例如高重複的操作性工作改以自動化

取代、減少人工錯誤的作業流程改變、透過精準分析不同來源及類型之資料可降低人工作業等。

目前財政資訊中心已完備AI基礎環境及整體架構，如下圖所示：



資料來源：財政部財政資訊中心

整體架構分為架構層、資料整備層、資料分析與模型建構層、應用模組層共4層，說明如下：

- (一) 架構層：提供資料整備及資料分析與模型建構所需套件。
- (二) 資料整備層：提供資料分析所需資料之擷取與整備、初步資料前處理與資料清洗環境。
- (三) 資料分析與模型建構層：提供資料前置處理、特徵工程及模型建構與評估環境。
- (四) 應用模組層：銜接稅務系統將AI模型部署後提供稅務人員使用。

另亦分享我國目前運用AI技術協助稅務查審3項實作案例，並展示操作畫面及相關系統介面，說明如下：

- (一) 預測短漏報加值型營業稅：以稅務人員經驗所運用之風險事件及模組選案為基礎，設計風險指標，運用隨機森林演算法來建構偵測模型，並調整演算法相關參數，以提升偵測模型之精準度。
- (二) 運用圖論(Graph theory)偵測異常交易：將交易資料透過圖形方式呈現，運用強連通元件(Strong connected component, SCC)演算法建立偵測模型，即可在交易網絡中，找出交易行為上孤立且具高度循環交易之群體。
- (三) 網路名人資料探勘與收入模型分析：因應近年網路媒體興起，網路名人或社群媒體影響者可能含有潛在課稅標的，透過網路爬蟲(Web crawler)蒐集網路名人相關資訊，包含運用進階大數據分析及自然語言處理技術，進行收入預測分析。

簡報結束後，我國亦與國際組織CIAT及OECD進行交流，皆認為AI在稅務數位轉型中占有舉足輕重的角色，OECD並說明依據調查，已有超過59%的稅務機關已導入AI。資訊科技發展越先進者，將會投入更多人工智慧應用研發，結合大量數據資料分析量能，預期在近年內將有大幅進步的空間，值得各經濟體持續關注相關技術發展進程。

議題三、變革管理的挑戰

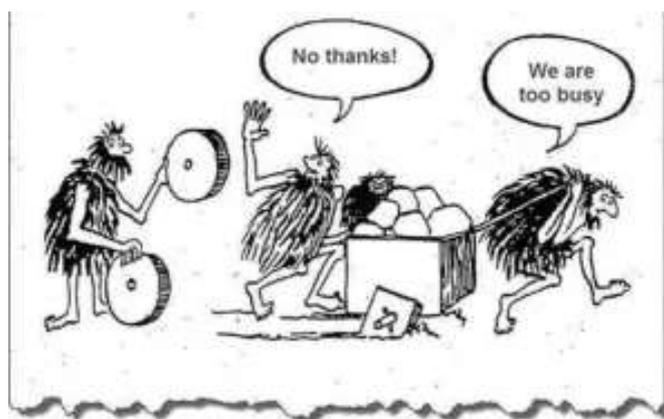
議題三包含兩項變革管理之主題分享，第一部分由經濟合作暨發展組織(OECD)稅務管理論壇(Forum on Tax Administration, FTA) Vegard Holmedahl分享變革管理的挑戰；第二部分由泰國稅務局分享數位轉型所面臨的挑戰。

一、OECD

變革對組織架構、員工當責、工作流程、法遵及資訊科技系統皆造成影響，惟每一稅務行政情境皆具有獨特性，報告所提及的建議未必能一體適用。

造成變革困難的主要原因，包含對未知感到害怕、需要額外的付出、害怕被淘汰或習慣於舒適圈等，並以「太忙的藝術 (The art of being too busy)」一文所呈現的圖

示來說明員工在面臨變革時可能發生的情境：當有人建議改以圓型推車輪取代方型推車輪時，兩位推車的員工以太忙為由拒絕，此圖詮釋若未評估與審視變革的內容而直接拒絕變革，則可能錯過較佳的變革方案。



資料來源：

<https://kendalllangston.com/2014/02/20/the-art-of-being-too-busy/>

OECD提出變革實行時的具體建議措施，包含管理員工抗拒、設定員工可參與的範圍、納稅人的變革管理、變更管理相關分析及規劃等，分項說明如下：

(一) 管理員工抗拒：

管理者必須鼓勵並建立變革典範、提供清楚、及時與啟發的資訊、再教育與工作調整、建立激勵與認同等。

在「清楚、及時與啟發的資訊」，必須具體指明該資訊對特定人員所具有的意義(即 What's in it for me)；而所提供的資訊中，也須因地制宜(即 Adapt to local circumstances)，而非對所有的情境都提供相同的資訊。

(二) 設定員工可參與的範圍

員工可參與的範圍包含業務流程再設計、資訊科技需求、法規變動、數位化策略及組織重組等。

其中，業務流程再設計是許多數位化專案的關鍵成功因素，2015年「發展中國家在稅務行政的資訊科技」(Information Technology in Tax Administration in Developing Countries)，分析報告指出，在資訊科技系統導入稅務行政的議題中，最常見的失敗原因之一為「缺乏業務流程再設計」，在開發與實作前，應先將流程重新定義，且應能具體識別業務需求，以避免技術與開發人員的誤解。

(三) 納稅人的變革管理

為納稅人即將面臨的變化情境，提供清晰且及時的資訊，並提供充足的轉換時間以做好相對的準備，降低納稅人面對未知情境的恐懼感，並聚焦於改變將帶來的正面效果，或透過各種管道，例如稅務行政機構的網頁、電視、廣播、報紙、簡訊及社群媒體等，宣導正面結果。

另外，亦可以更創新的方式提供納稅人相關輔導與訓練，例如賴比瑞亞透過影片教學、肯亞透過網路訓練網咖老闆、泰國透過以網路匿名遊戲來訓練企業家等，可降低納稅人對稅務機關的抗拒。

(四) 變更管理相關分析及規劃

挪威稅務機構建議變更管理應包含相關關係人分析、對關係人所造成的改變之分析與關係人溝通之規劃、關係人能力養成之規劃、實施變更後的評估方式之規劃等項目。

二、泰國稅務局

泰國稅務局分享「數位轉型之挑戰與經驗」(Digital Transformation Challenges & Lessons Learned)，泰國稅務局為簡化稅務流程，運用資訊技術及大數據分析，提供納稅人完善的服務，簡報分為二部分，第一部分從服務納稅人的角度，說明整體稅務流程提供的數位轉型服務，第二部分說明數位轉型主要挑戰及關鍵成功因素。說明如下：

(一) 數位轉型服務

1. 註冊：包含連結稅務識別碼(Tax ID)與戶政機關之個人統一編號(NID)、連結 Tax ID與公司登記機關之公司統一編號(Co.Registration No.)，及提供線上電子化增值稅(e-VAT)註冊服務，使得個人或公司於註冊時，可同時註冊Tax ID及個人或公司登記統一編號。
2. 電子申報：
 - (1)納稅人可透過電子化方式辦理稅務申報，稅務機關亦提供API，開放以其他管道進行電子申報。
 - (2)提供個人稅務帳戶(My TAX Account)功能，提供稅務減免清單，方便個別納稅人檢視稅務減免的資格。
 - (3)連結公司登記機關資料，提供財務報表電子申報功能。
3. 繳稅：電子繳稅管道包含自動櫃員機(ATM)、臨櫃服務、網路銀行、行動銀行、信用卡、簽帳金融卡(Debit card)、QR碼(QR code)、稅務智慧卡(Tax Smart Card)等。
4. 退稅：除透過銀行轉帳退稅以外，亦於去年增加以區塊鏈技術退還旅客營業稅(VAT Refund for tourists, VRT)服務，旅客於泰國觀光購物，可透過VRT服務，將退稅資料存在指定帳戶，增加旅客退稅之便利性。
5. 操作服務：
 - (1)電子稅務發票(e-Tax Invoice)服務：以電子郵件、電子發票區塊鏈等方式提供。
 - (2)電子預扣稅款(e-Withholding TAX)服務：由銀行代收電子預扣稅款，並於收到稅款後的4個工作天內交給稅務局，完成電子預扣稅款服務。
 - (3)電子印花稅(e-Stamp Duty)服務：提供某些性質的文書以電子方式支付印花稅款。
6. 查審：透過大數據分析，進行風險等級的分類、高風險納稅人網絡分析

(Network Analysis) 、金融帳戶信息交換 (Automatic Exchange of Financial Account Information, AEOI) 之稅務查審資料分析。

7. 債務：稅務債務及欠稅之電子通知。

8. 客服支援：納稅人從註冊、電子申報、繳退稅、操作服務、查審到稅務債務過程全程提供稅務相關知識之支援服務，包含客服機器人Aree、由稅務局專家擔任稅務大使及稅務知識文件。

(二) 主要挑戰及關鍵成功因素

泰國分享數位轉型的主要挑戰包含人力、預算及時間等資源的有效配置，其次為協同合作，包含如何納入內、外部的關係人。

關鍵成功因素，說明如下：

1. 領導力：由領先的稅務機構以創新與有能力的團隊為驅動，促進財政穩定。領導團隊應訂定正確的稅收目標，並依目標制定正確的政策，以提供納稅人正確的服務。
2. 策略：採D²RIVE策略，使組織戰略與技術戰略保持一致
 - (1) 數位化轉型策略(Digital Transformation)
 - (2) 數據分析策略(Data Analytics)
 - (3) 稅收課徵策略(Revenue collection)
 - (4) 創新策略(Innovation)
 - (5) 價值策略(Values)
 - (6) 效率策略(Efficiency)
3. 勞動力：團隊應先建立共識及持續保持創新的文化，例如以納稅人的需求為中心，觀察相關資料找出觀點，學習後建立系統雛型，再經過系統回饋及不斷學習，精進系統發展。另外，應訂定目標及關鍵結果(Objectives and key results, OKR)指標，輔助團隊達成目標要求。

4. 合作夥伴：建立合作夥伴生態系統，例如泰國去年舉行高級稅務黑客松活動 (Senior-level HACKATAX)。
5. 資料：確保資料治理、管理及資料分析能力；成立資料創新及智慧中心 (Center for Data Innovation and Intelligence, CDI)，將資料轉化成資訊，再將資訊轉成決策；資料數位化可提供數位轉型及大數據資料分析。

議題四、支援發展中經濟體的能力建構

議題四包含三項主題分享，第一部分由IMF分享稅務行政診斷及評估工具；第二部分由OECD分享稅務行政數位轉型及成熟度模式；第三部分由CIAT分享國際稅收行政管理調查(International Survey on Revenue Administration, 下稱ISORA)。

一、IMF報告

IMF 主要介紹稅務行政診斷及評估工具 (Tax Administration Diagnostic Assessment Tool, 下稱TADAT)，TADAT是一個標準、客觀的績效評估系統，可協助各經濟體於轉型過程中的能力建構，並提供財政政策制定之建議。

TADAT從九大關鍵績效成果領域，包含最關鍵的稅務行政職能、流程及機構，分為32個高階指標，每個指標建立在1至5個維度，總共多達55個量測維度，為稅務機關提供客觀且全面的健康程度評估，TADAT的九大關鍵績效成果領域如下圖。



資料來源：<https://www.tadat.org/home>

各經濟體稅務機關可透過九大關鍵績效成果領域，評估自身優勢與劣勢，藉以檢視資源分配、優先工作順序等，九大關鍵績效成果領域，分別說明如下：

- (一) 註冊納稅人資料的一致性(Integrity of the Registered Taxpayer Base)：
所有需要註冊的企業、個人及其他實體都包含在納稅人資料庫，且須確保資料的完整性、正確性及及時性。
- (二) 有效的風險管理(Effective Risk Management)：能有效識別及管理稅收及稅務行政作業上的風險。
- (三) 支援自發性法遵行為(Supporting Voluntary Compliance)：納稅人有充足資訊以清楚瞭解其義務及權利，自願以合理的成本來遵從合規。
- (四) 納稅人及時申報(Timely Filing of Tax Declarations)：納稅人依限提交申報書，評估指標包含按時申報率等。

- (五) 及時繳納稅款 (Timely Payment of Taxes)：納稅人依限足額繳納稅款，評估指標包含使用電子支付的程度等。
- (六) 申報書的正確性(Accurate Reporting in Declarations)：納稅人在申報書報告完整與準確的資料，評估指標包含稅務機關發現及阻止不準確申報而實施的查審範圍及系統化程度等。
- (七) 有效解決稅務爭議(Effective Tax Dispute Resolution)：評估指標包含解決程序的公平獨立、有效及訊息公開等。
- (八) 有效的稅收管理(Efficient Revenue Management)：稅收分析、監控與預測，合法的退稅會及時支付。
- (九) 問責制及透明度(Accountability and Transparency)：稅務機關內部查審機制的保證及外部對稅務機關是否信賴的程度。

IMF亦提及其他有用的工具，例如ISORA，可協助各經濟體檢視自身在各區域的比較分析；RA-GAP(Revenue Administration Gap Analysis Program)，可供檢視各經濟體稅收的差距分析。

二、OECD

OECD報告分為三部分，分別說明如下：

- (一) 「稅務行政數位轉型3.0」：稅務行政流程應更加融入納稅人日常生活及業務中使用的系統，自動化過程使得稅收徵管更加無縫，減少行政負擔，報告內容亦蒐集各經濟體的實務經驗，包含數位轉型的動機、數位化過程的支援與指導，及未來的指引與案例，可協助各經濟體進行數位轉型。
- (二) 數位轉型成熟度模式：包含Emerging、Progressing、Established、Leading、Aspirational共5個階段，供各經濟體評估自身成熟度模式，及應採行之治理策略。
- (三) 領先實務案例研究：OECD展示採PAYE(Pay As You Earn)及預填申報(Pre-

filling)系統的經濟體地圖分布，PAYE係由僱主預先由支付給員工的薪水中扣除所得稅，係應付稅款的預付款，可降低納稅人負擔；預先申報係指由稅務機關由政府機關、醫療、銀行、公司等，蒐集納稅人的資訊並預先完成部分的申報表，以利納稅人檢視後即可進行申報。

三、CIAT

CIAT介紹ISORA，ISORA係由各國稅務行政部門蒐集稅務管理數據，包含CIAT、IMF、歐洲內部稅務管理組織(IOTA)及OECD，以進行每兩年一次的全球行政管理的調查報告，主要目的是協助各經濟體瞭解國際稅收行政的現況及趨勢，包含各類國家的稅務行政差異、資訊科技發展現況與趨勢等各層面，及提供調查數據與比較等。

參、心得與建議

一、積極參與國際會議，擴展國際空間

本次工作坊由各經濟體與國際組織分享數位化如何提高稅務行政的有效性及效率進而提高法遵及稅收。各經濟體皆認為數位轉型對於稅務機關帶來挑戰，但同時亦對組織帶來創新的機會，並思考如何以創新方式與納稅人互動。

我國向來積極參與APEC會議或研討會，汲取其他經濟體與國際組織經驗，藉由參與本次會議，分享我國下一代稅務數位轉型的規劃重點，提高國際能見度，建議持續善用國際會議平臺，擴展國際空間。

二、掌握全球稅務數位轉型趨勢，有助業務推動

隨著資訊科技的發展，各國無不致力於數位轉型。稅務行政數位轉型不僅是技術面的轉型，亦包含稅務機關跨部門及對外合作夥伴的共同參與，以達成互惠互利。較特別的是，將稅務規則(Tax Rule)整合到私部門的系統(Natural Systems)中，或連結至政府其他部門，讓納稅人參與稅務行政流程，為稅務行政提供支援基礎。

藉由參與本次會議，使我國對於全球稅務數位轉型趨勢有更深刻的瞭解，有助持續精進業務並與國際接軌。

三、運用我國資訊技術應用優勢，開拓外交空間

我國稅務資訊化發展，無論使用技術的多元性及應用的普及性，較大多數參與經濟體相對成熟。故此，我國數位資料貯存、檢索、加值再利用等，掌握程度及面向完整，對於發展稅務數位轉型具有相對優勢。目前主要稅務資訊發展主題，例如大數據分析、流程自動化及人工智慧等，我國均有相關經驗可供分享。我國歷年稅務資訊化作業核心技術，使用情形穩定且成熟，在許多面向已超過其他經濟體，可供他國借鏡。

以往受限於交流管道不多，各經濟體對我國瞭解相當不足，或可建議以稅務資訊科技做為日後與各經濟體間互動的主要議題之一，對於後續加強跨國租稅資訊交換及資訊技術合作等議題，應有直接助益，可獲得更多直接連接管道，擴大實作範圍工作坊討論並減少溝通程序及障礙。同時，參與本次工作坊之相關經濟體已形成逐漸關心人工智慧技術的共識，且討論未來與稅務結合應用的可行性，惟參與的經濟體成員具備資訊技術背景較少，對人工智慧關鍵技術及核心議題探討尚有相當大的空間有待充實，我國目前發展人工智慧應用亦相對先進及深入，未來可考慮運用我國人工智慧應用經驗做為交流之主題。

附件 1 會議議程



Capacity Building Workshop on Digitalisation and Tax Administration Agenda

The benefit of tax administration digitalisation has been acknowledged globally, including its importance for achievement of the Sustainable Development Goals by increasing effectiveness, efficiency and reducing burdens. The challenges of the COVID-19 pandemic have added a new level of urgency both for revenue recovery purposes and for building resilience to future shocks.

This capacity-building workshop, supported by the OECD, will examine how digitalisation can make tax administration more efficient and effective, leading to greater compliance and revenue collection. The workshop will explore a variety of topics, including the objectives of a digitalisation project for tax administrations, experiences in APEC member economies, and how to manage change.

Target Audience

The workshop is designed for tax administration officials from APEC member economies. The workshop will not be open to members of the public. There will be approximately 80-100 participants.

Key Documents

The following documents will all be made available for this seminar:

- [Tax Administration: Digital Resilience in the COVID-19 Environment](#)
- [Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration](#)

Requests for intervention in all sessions should be made by writing your economy name in the chat box, the Chair will then call economies in order.

8 September 11:00pm – 2:15am (NZT)

Workshop length = 3 hours, 15 minutes

Time (NZT)	Agenda
11:00pm-11:10pm	<u>Welcome and introduction</u> Ms. Kerry McIntosh-Watt, Policy Director at Inland Revenue, New Zealand, will welcome attendees to the session and run through the meeting format.
11:10pm – 11:50pm	<u>Session One: Digitalisation Strategies</u> This session will examine the value of identifying and articulating a clear digitalisation and digital transformation strategy. There will be presentations by Mr. Greg James (Deputy Commissioner – Transformation, Inland Revenue, New Zealand) and Mr. Peter Green (Head of FTA Secretariat, OECD), followed by an opportunity for questions and comments from participants.

11:50am – 12:45am	<p><u>Session Two: Panel Discussion</u></p> <p>APEC member economies will share their plans and priorities to digitalise their tax administrations, as well as (where appropriate) their reflections on the choices economies face when selecting IT systems for tax administration. Presentations will be given by speakers from:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Australia • Chinese Taipei • Chile • [Economy representative TBC] <p>Following the presentations there will be a discussion moderated by Ms. Kerryn McIntosh-Watt.</p>
12:45am – 12:50am	<p><u>Break</u></p>
12:50am – 1:25am	<p><u>Session Three: Change Management Challenges</u></p> <p>Major technological changes usually require corresponding changes to organisational structure, tax administration processes and staff responsibilities. Taxpayers and tax officials also have to mentally and practically prepare for the changes.</p> <p>Mr. Vegard Holmedahl (Adviser, FTA Secretariat, OECD) will make a presentation on the change management challenges identified in an upcoming OECD report on the digitalisation of tax administrations in developing economies. This will be followed by a presentation by a speaker from the Thailand Revenue Department.</p> <p>This will be followed by questions and comments from participants.</p>
1:25am – 2:10am	<p><u>Session Four: Supporting Developing Economies</u></p> <p>Information session on how IOs and IFIs can support tax administration evaluation, design and implementation, with presentations by speakers from:</p> <ul style="list-style-type: none"> • International Monetary Fund (IMF) • Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) • Inter-American Center of Tax Administrations (CIAT) (pending NMP approval) <p>The session will be moderated by Ms. Kerryn McIntosh-Watt.</p>
02:10am – 02:15am	<p><u>Wrap up and close</u></p> <p>Ms. Kerryn McIntosh-Watt (New Zealand) will provide a wrap up of discussions and thank participants for their contributions.</p>

Economy and Timezones

Economy	Local time for 11.00pm NZT
Australia	9:00pm
Brunei Darussalam	7:00pm
Canada	7:00am
Chile	7:00am
People's Republic of China	7:00pm
Hong Kong, China	7:00pm
Indonesia	6:00pm
Japan	8:00pm
Republic of Korea	8:00pm
Malaysia	7:00pm
Mexico	6:00am
New Zealand	11:00pm
Papua New Guinea	9:00pm
Peru	6:00am
The Philippines	7:00pm
The Russian Federation	2:00pm
Singapore	7:00pm
Chinese Taipei	7:00pm
Thailand	6:00pm
United States of America	7:00am
Viet Nam	6:00pm

附件 2 我國出席人員

機關名稱	職稱	姓名	備註
財政部財政資訊中心	主任	張文熙	會議代表人
財政部財政資訊中心	副組長	王培得	
財政部財政資訊中心	科長	陳秀宇	
財政部財政資訊中心	設計師	林哲豪	
財政部財政資訊中心	設計師	鄧宜芳	
財政部財政資訊中心	助理程式設計師	曾柏勳	
財政部財政資訊中心	助理程式設計師	平曉鷗	
財政部賦稅署	專員	吳郁萱	
財政部賦稅署	稽查	謝佩君	
財政部賦稅署	稽核	陳瓊恩	