

出國報告(出國類別：其他)

參加日本國稅廳(NTA)、亞洲開發銀行  
(ADB)及世界銀行(WBG)聯合舉辦  
「租稅及數位轉型」第2次視訊  
研討會報告

服務機關：財政部賦稅署

陳稽核瓊恩

財政部國際財政司

吳副研究員思嫻

財政部財政資訊中心

鄭設計師伊翔

莊約聘助理研究員永莉

陳助理程式設計師禹衡

派赴國家/地區：臺灣，中華民國

會議日期：2022年5月12日

報告日期：2022年8月11日



## 摘要

稅務資訊數位化及自動化為稅務機關近年重要課題，亞太稅務行政及研究組織 (Study Group on Asia-Pacific Tax Administration and Research, 下稱 SGATAR) 體認藉由會員分享經驗將有助提升數位化進程之重要性，爰由日本國稅廳 (National Tax Agency of Japan, 下稱日本 NTA) (現任 SGATAR 主席)、亞洲開發銀行 (Asian Development Bank, 下稱 ADB) 與世界銀行 (World Bank Group, 下稱 WBG) 於 2022 年 5 月 12 日採視訊方式，聯合舉辦「租稅及數位轉型 (Tax and Digital Transformation)」視訊研討會，邀請 SGATAR 全體會員體派員參加。

前揭研討會由 OECD、ADB 國際租稅專家及 NTA 代表擔任講座，與出席代表探討近期稅務行政數位化相關議題，並由會員體稅務機關代表交換彼此稅務行政數位轉型經驗，俾供各會員體擬訂相關策略與實務運作參考。議程首先介紹「稅務行政 3.0」(Tax Administration 3.0) 近期發展、概述數位轉型成熟度模型 (The Digital Transformation Maturity Model)、強調制定稅務行政數位轉型策略之重要性，接續由會員體稅務機關代表分享如何藉由資通訊技術、數據資料及自動化方式解決經濟及社會所面臨之問題與挑戰。

透過本次研討會有助與會人員充分瞭解稅務行政數位化之高度優先議題及尚待挑戰問題，可作為我國因應數位轉型研擬相關稅制稅政及資訊策略的重要參考資料，俾使國內稅務行政資訊數位化接軌國際，與時俱進。

## 目錄

壹、背景及目的.....	1
貳、會議過程.....	2
參、研討內容摘述.....	3
一、稅務行政 3.0 近期發展 .....	3
二、數位轉型成熟度模型 .....	5
三、議題 1：制定稅務行政數位化之策略計畫及管理策略調整專案 .....	7
四、議題 2：會員體代表分享稅務行政數位化之經驗與挑戰 .....	9
肆、心得及建議.....	12
附件：會議議程.....	14

## 壹、背景及目的

鑑於國際數位經濟發展迅速與嚴重特殊傳染性肺炎(下稱 COVID-19)疫情之影響，促使各經濟體稅務機關面臨複雜之稅務挑戰，為優化稅務管理，加速推進稅務行政數位轉型，ADB 與 WBG 於 2021 年 3 月共同舉辦「租稅及數位轉型」第 1 次研討會，獲得熱烈回響，有助稅務行政數位轉型之進展。

其次，為協助各經濟體於轉型過程中之能力建構，並提供財政政策制定之建議，WBG 及 ADB 於 2021 年 9 月啟動稅務與數位轉型能力建構計畫；ADB 於 2022 年 5 月發布「啟動數位稅務行政轉型；需知事項」(Launching a Digital Tax Administration Transformation: What You Need to Know)；OECD 持續進行「稅務行政 3.0」工作，並提出「數位轉型成熟度模型」以協助經濟體自我評估數位化成熟度。

在此背景下，SGATAR 為提供發展中會員體技術支援，加速稅務行政數位化之量能，本次研討會即就稅務行政數位化所涉議題，由 OECD 與 ADB 國際租稅專家及日本 NTA 代表擔任講座及與談，演說稅務行政數位轉型最新進展與關鍵議題，並邀請會員體稅務機關代表分享稅務行政數位發展過程中面臨之挑戰與解決方法。

## 貳、會議過程

本次研討會首先由 OECD 國際租稅專家介紹「稅務行政 3.0」發展現況及 7 項行動計畫；日本 NTA 代表介紹「數位轉型成熟度模型」各項階段及指標，說明 SGATAR 會員體稅務機關使用「數位轉型成熟度模型」自我評估當前數位化成熟度情形，並分享日本目前稅務行政數位化成果及未來展望。

研討議題分 2 階段舉行，第 1 階段議題為制定稅務行政數位化之策略計畫及管理策略調整專案，由 ADB 國際租稅專家報告制定稅務行政數位轉型策略之重要性及說明數位轉型路徑圖，接續由會員體稅務機關代表分享數位轉型計畫藍圖及管理策略；第 2 階段議題為分享稅務行政數位化之過程與挑戰，分別由印度、喬治亞、馬來西亞及新加坡等代表進行經驗分享。

我國係由財政部國際財政司、賦稅署及財政資訊中心代表參加本研討會，透過國際租稅專家演說及各會員體經驗分享，得以充分瞭解國際租稅數位化最新發展趨勢，在專業領域方面收穫豐碩。

## 叁、研討內容摘述

### 一、稅務行政 3.0 近期發展(Mr. Vegard Holmedahl, OECD)

#### (一)數位化 (Digitalization) 之定義

1. 資料數位化：將資料轉變為數位形式
2. 人工流程電腦化：將人力作業轉變以電腦作業

#### (二)數位轉型 (Digital Transformation) 之目標

將稅務流程建立於納稅人的系統 (taxpayer system) 中，貼近納稅人的生活，將更接近應稅事項 (taxable events) 及切合稅務行政作業項目，例如稅務申報由納稅人自動申報流程，將轉為稅務流程融入個人日常生活及企業營運，使稅務申報變得即時且無障礙，不但可提高稅務遵循程度，降低稅務行政負擔，同時稅務機關可透過大數據及人工智慧(AI)進行稅務查核，有效節省稽徵作業成本及人力。

#### (三)稅務行政 3.0 工作計畫

無論是稅務行政數位化或數位轉型至稅務行政 3.0 之前，均可運用稅務行政 3.0 工作計畫來逐步推動，工作計畫分成 3 部分及 7 項行動計畫 (本次報告著重於行動計畫 1、2 及 6)，分述如下：

##### 1. 成熟度評估

行動計畫 1：數位轉型成熟度模型

行動計畫 2：稅務科技倡議之盤點

##### 2. 國際化之解決方案

行動計畫 3：數位識別

行動計畫 4：全球化電子發票解決方案

行動計畫 5：共享經濟與零工經濟（gig economy）之稅務流程應用

### 3. 數位化能力之建立與資訊分享

行動計畫 6：支援發展中國家稅務行政數位轉型

行動計畫 7：分享團體知識

行動計畫 1 數位轉型成熟度模型，包括稅務行政 3.0 建構模組，目前已超過 50 個稅務機關採用（初版有 22 個試點稅務機關，更新版有 47 個稅務機關），提供評估當前數位化成熟度，並可與其他稅務機關比較，激勵稅務機關持續進行數位化。

行動計畫 2 稅務科技倡議之盤點，可透過國際組織如 ADB、OECD 等提供超過 75 個稅務機關所使用之領先技術工具及數位化解決方案等相關資訊，協助稅務機關進行計畫改革，並找出具有合作可能性之數位轉型夥伴。

行動計畫 6 支援發展中國家稅務行政數位轉型，包括數位化報告、報告跟進活動及試行點對點援助計畫，目的是為激勵及協助稅務機關有效透過新興科技達成核心目標，參與支援之國際組織將自策略層面，提供數位化程序之指導，並協助稅務機關尋找數位化機會、成功關鍵因素及相關案例。

OECD 補充說明「數位化報告」共分 3 部分，第 1 部分為數位化機會，內容包括稅務機關數位化之激勵措施，目標受眾為專案管理人；第 2 部分及附錄為數位化期程指導，包括數位化期程之各階段，目標受眾為管理者、



計劃管理者、數位化計畫管理小組；第 3 部分為示範案例與協助，包括數位化之目標領域及進階支持與引導，目標受眾為管理者及數位化計畫管理小組。

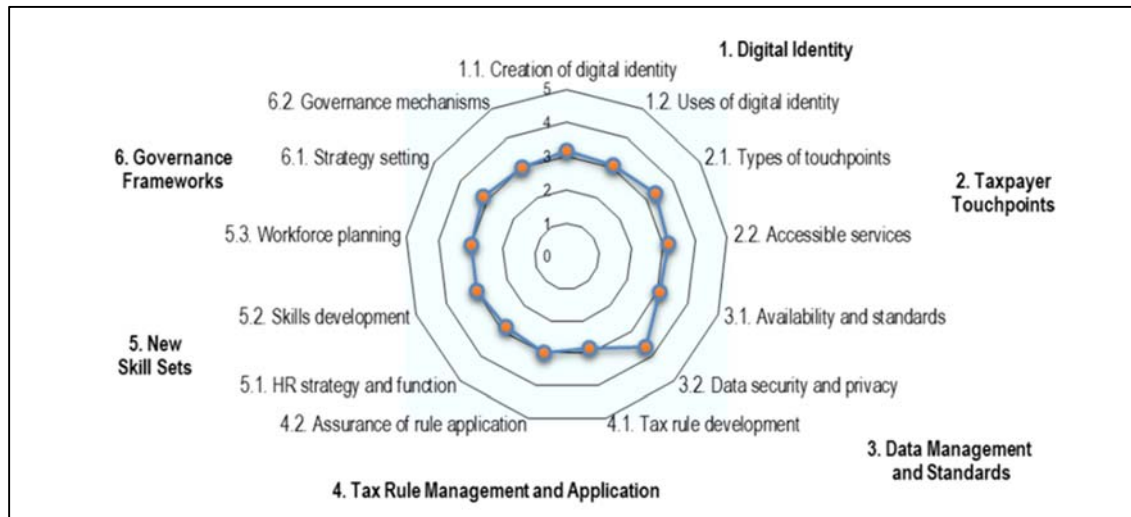
## 二、數位轉型成熟度模型(Mr. KEMMOCHI Toshiyuki, NTA)

由於 COVID-19 疫情影響，為強化 SGATAR 成員稅務機關數位化能力，因應 COVID-19 帶來的挑戰，調查 SGATAR 會員體使用「數位轉型成熟度模型」問卷評估作業，成為 SGATAR 年度工作重點之一。

數位化成熟度包括 5 階段，分別為「初始 (Emerging)」、「進行 (Progressing)」、「建立 (Established)」、「領導 (Leading)」及「展望 (Aspirational)」，稅務機關一般希望可達到「建立」階段之目標。會員體依據「數位轉型成熟度模型」自我評估結果，可瞭解稅務行政數位化成熟度落在哪個階段，可依評估結果改善其數位化成熟度，規劃及構思下一階段發展方向，並與其他成員稅務機關進行比較。

數位轉型成熟度模型包含 6 項指標，分別為「數位身分識別 (Digital Identity)」、「納稅人接觸點 (Taxpayer Touchpoint)」、「資料管理與標準 (Data Management and Standards)」、「稅務管理與應用 (Tax Management and Application)」、「新式技術裝置 (New Skill Sets)」及「治理架構 (Governance Frameworks)」，如下圖(蛛網圖)所示，並說明 SGATAR 會員體目前自我評估相關進展。

## SGATAR Spider Web



此外，日本 NTA 亦分享其境內稅務行政數位轉型成果，該國以稅務行政 2.0 做為未來展望，建構 3 項基本方針：「洞察使用者面向」、「確保資訊安全」及「企業流程再造 (Business Process Re-engineering)」，並建立 2 項重要基石：「提升納稅人便利性」及「高效先進之稽徵作業與資料蒐集」，以因應相關稅務挑戰。

在提升納稅人便利性部分，旨為降低納稅人至稅務機關之必要性，期透過簡化稅務流程與申報回復、納稅人自行線上確認資訊、應用智慧型聊天機器人及主動提供訊息等機制來達成。例如免臨櫃線上回復退稅作業，納稅人在未來可以透過線上程式或行動裝置程式登入相關系統，選擇退稅服務與自動計算，並可利用智慧型聊天機器人諮詢問題，納稅人經檢核申報退稅內容無誤，於線上進行確認即可完成退稅程序。

在高效先進之稽徵作業與資料蒐集部分，旨為發展數位化優勢以提高稅務

徵收效能，期運用人工智慧(AI)及數據資料分析來達成，在未來日本NTA擬透過廣域資料分析與人工智慧之使用，增強稅務資料蒐集之有效性與細緻化，例如對於申報錯誤或缺漏報稅務資料之納稅人識別、找出潛在欠稅者之方法、申報內容之自動化驗證、線上查詢之移轉以及網路會議系統之使用等。

### 三、議題 1：制定稅務行政數位化之策略計畫及管理策略調整專案

#### (一)ADB 報告制定稅務行政數位轉型策略之重要性

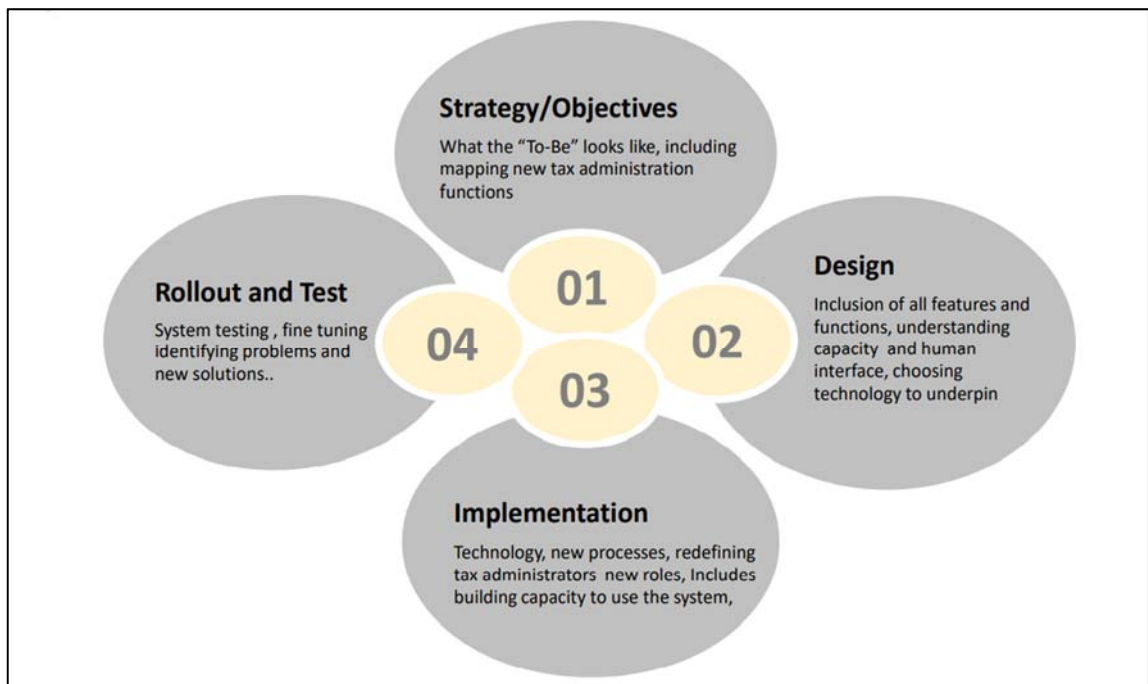
Mr. Richard Stern 說明過去國際組織對亞洲經濟體稅務機關所提供之協助，包括成立亞太稅務平臺提供策略政策對話、知識分享及發展一致性之開放與包容性論壇，並透過「中程收入策略」、「稅務行政數位轉型改革」及「主動參與國際稅務倡議」3 項關鍵策略，支持亞洲發展中經濟體之復原與發展，並強調制定稅務行政數位轉型策略對於提高稅收徵管及租稅遵循度之重要性。

本次聚焦「稅務行政數位轉型改革」，可透過區域工作坊與知識能力之推動，建立轉型需求評估及預備實施路徑圖，同時應重視轉型改革過程中所面臨之挑戰，以利未來制定藍圖並調整相關管理策略。由於疫情影響，大數據資料量急遽增加及商業模式趨於複雜化，包括數據透明度、範圍及程度、資訊交換速度與準確性及不同資訊來源與型態、資料管理與智能工具等，致使稅務機關數位轉型之範圍標的擴大。

在數位轉型期，ADB 的支持計畫係藉由需求分析、工具發展及試點計畫等，支持發展中經濟體稅務機關設計與實施數位轉型，以數位轉型路徑圖做為轉型藍圖，包括策略/主題（如規劃稅務管理之新功能）、設計（如

所有特點與功能之包容性、技術之選擇)、實施(如科技、新程序、重新定義稅務機關角色等)、展示與測試(如系統測試),如下圖所示。

## A Digital Transformation Roadmap



### (二)亞洲地區稅務機關代表分享數位轉型計畫藍圖及管理策略

#### 1. 印尼

Ms. Erma Sulistyarini 分享透過稅務轉型計畫架構,將數位轉型納入稅務政策之成果。計畫階段以「稅務機關改革」為改革方向,透過策略目標及政策達成「國家稅務總局 2020 年至 2024 年策略計畫」,實施階段共有「倡議章程」、「主題計畫(計畫時程)」、「里程(milestones)」

「可接受準則(acceptance criteria)」、「改變需求程序」、「監控與報告程序」及「倡議策略結束程序」7項工作，並透過監控分析以確保數位改革實施程序與工作計畫相符，倘實施項目於過程中出現延遲或偏離時，則探究分析延誤影響原因，並依據問題解決後產生之結果來調整計畫。

## 2. 斐濟

Mr. Shavinda Nath 分享稅務改革應用至稅務策略經驗，自 2015 年起採取現代化稅務法規及採用 OECD/ G20 防止稅基侵蝕及利潤移轉 (BEPS) 倡議與稅收管理診斷評估工具 (TADAT) 倡議，例如為降低旅遊業成本，適時修正稅務法規以提高稅務遵循程度，並分享其策略與作法。

## 3. 泰國

Ms. Onpreeya Chungpanich 說明如何推動數位轉型，並分享成功秘訣為：由上而下之領導(領導力)；相關機關策略與科技策略一致(策略)；未來技術與創新文化(團隊)；建立夥伴生態系統(合作夥伴)及確保資訊治理與管理及資料分析能力(數據)。

# 四、議題 2：會員體代表分享稅務行政數位化之經驗與挑戰

## (一) 印度

Mr. Navneet Manohar 分享稅務機關如何有效運用資料，提出資料蒐集之合法基礎，例如透過稅務條約，藉由「自動資訊交換」(Automatic Exchange of Information, AEOI)及國別報告 (Country by Country Reporting, CbCR) 獲得國際資料，而關鍵資料獲得來源有境內資料 (例如電子申報) 及境外資料

〔例如外國帳戶稅收遵從法案 (Foreign Account Tax Compliance Act, FATCA)、AEOI及CbCR〕，並建立資料庫進行分析與報告，優化數據品質及資料使用之風險管理等。

對於稅務機關運用巨量數據資料所面臨之挑戰（包括數據品質、容量、使用限制及人力資源限制等）提出數據資料優化策略及兩階段式風險評估作業，例如年度資訊聲明 (Annual Information Statement, AIS) 即透過納稅人反饋，展現報告價值與修改價值；納稅人資訊總覽 (Taxpayer Information Summary, TIS) 可簡便退稅申報；妥善運用電子查核機制及更新退稅條款等，印度透過前開策略不但改善資訊品質，亦改善人力資源之受限，有效降低稅務機關資訊蒐集之稽徵成本。

## (二)喬治亞

Ms. Mari Khurtsidze 分享稅務合規計畫，提出稅務機關面臨之風險與挑戰及稅務風險管理依據。稅務控制措施係以集中 (Centralized) 方式進行，形式有即時控制 (Current Control) 及稅務審計 (Tax Audit)。即時控制結合時程學習、租稅監控、控制收銀機使用法規遵守、控制採購及檢查與盤點，前開多數基於特別發展計畫，透過風險基礎自動軟體模型執行；稅務審計可為信函式 (通信) 審計 (Correspondence Audit) 或實地審計 (Field Audit)，由於特殊風險標準、軟體模型及各種來源信息獲取，稅務審計主要由稅務服務中心負責。近年喬治亞亦推動多項計畫，如退稅申請資訊確認、估算計畫、盤點規劃計畫、員工登記安全性計畫、稅務資料管理計畫、優質增值稅納稅人計畫等。

### (三)馬來西亞

Mr. Syarein B. Abu Samah 分享近年數位轉型歷程，提出馬來西亞稅務局(HASIL)數位轉型計畫，該計畫共15項倡議，包含CRM 2.0、個人租稅帳戶、精進電子化服務等。至數位轉型過中所遭遇亟需解決之挑戰包含基礎設施成本、資料安全、數據資料正確性及品質、建立資料管道與資料清理、變更技術及管理、適當人才選用及缺乏相關領域知識等。

### (四)新加坡

Ms. Shirley Ng 分享實施更智慧之納稅服務，提出採用數位工具之優點及國內運用之成果，表達當前已是數位化時代，新技術源源不斷注入公、私部門業務領域，稅務機關應隨著數位轉型重新改造以因應快速變化的世界，並秉持著零服務精神。

新加坡已將新科技整合至各種領域，加速數位工具使用勢在必行，並以「無需服務即為最好之服務」(No need service is the best service) 概念，透過調查、納稅人回饋、識別落差，公眾諮詢及網路分析等方式，找出納稅服務流程中的弱點，改善服務流程，除仍提供原本的數位協助服務(例如即時對話、電子郵件、電話等)，並逐漸轉為數位自助服務(例如透過稅務入口網站等)，據統計 2021 年 4 月至 2022 年 3 月間，納稅人使用數位自助服務的比例已達到 97.5%(數位協助服務 2.3%，非數位協助服務 0.2%)。

## 肆、心得及建議

### 一、汲取各國稅務行政數位轉型成功經驗，展望我國數位成熟度邁向新階段

本次研討會各會員體稅務機關代表分享稅務行政數位轉型之各項策略及實質經驗，其轉型成功之關鍵因素可作為我們努力的借鏡。目前我國於租稅及數位轉型領域之發展，業依設定藍圖建構完整策略並逐步推行及持續精進中，以綜合所得稅為例，提供納稅人線上資料查調功能、行動裝置申報以及稅額試算服務等；建置智能客服系統，期使民眾透過現代科技之協助，快速找到問題解答，分擔所得稅申報尖峰期間電話服務之使用量；在數位身分識別領域，推行行動裝置身分認證功能，大幅減少納稅人臨櫃辦理稅務申辦業務之必要性，同時亦提高納稅人辦理稅務申報作業之便利性。

面對今日科技瞬息萬變，我國如何運用資通訊技術，創新建構符合納稅人期待之納稅服務環境及服務型態，將是一大挑戰，資通訊環境變革將主導次世代賦稅資訊系統服務發展及設計方向，為提升我國稅務資訊能見度及擴散度，簡化稽徵作業流程，降低民眾與企業申辦稅務服務的成本，宜儘早思考規劃新策略，促使我國稅務行政數位化成熟度邁向新里程碑。

### 二、思考零服務精神，提供更智慧之便民服務

新加坡以「無需服務即為最好之服務」(No need service is the best service) 概念，建立由納稅人主導的自助機制，其關鍵在於創造以納稅人為中心導向的服務設計。目前財政部稅務入口網提供民眾自行申請下載之電子稅務文件及不動產移轉 0 櫃 1 站式服務均為全程線上申辦，並持續透過服務行動化轉型、資料跨域整合、個人化精準服務及智慧服務數位化等目標，滿足民眾對



於整合服務之需求，減少徵納雙方人力成本及辦理時間，達到深化納稅人導向服務。

我國之納稅服務能否達到全程「無需服務」的理想境界，打造智慧化之服務場域，建構有感數位政府，對於未來納稅服務流程之改造將是一項考驗，為提供納稅人更便利的稅務環境，並適應後疫情稅務環境之變遷，我國刻研究國稅系統雲創新稅務服務之可行性，冀透過重新建構便捷全功能櫃臺、以人為本之創新整合服務以及區塊鏈技術於稅務情境應用之可能性等主題，規劃更具有彈性、效率、準確性、可用性以及便利性的稅務系統，以提供更智慧之便民服務。

## 附件：會議議程



**2<sup>nd</sup> Virtual Workshop: Tax and Digital Transformation**  
**Thursday, 12 May 2022**  
**11:00–13:30 [Philippine Standard Time]**

### I. Background and Event Description

Digitalization and automation have been a key priority for tax administrations over the last few decades. Increasingly, tax administrations have sought to address complex tax challenges of tax administration by harnessing information and communication technology (ICT) systems, data and automation. The global commitment to increase tax transparency has resulted in an exponential increase in the amount and frequency of data collected and exchanged, accelerating the drive for tax administrations to rely on technological solutions to handle "big data". To support their efforts in a collaborative and inclusive manner and provide a knowledge sharing platform among them, the first workshop was co-organized by the Asian Development Bank (ADB) and World Bank Group (WBG) in March 2021 and welcomed by a tangible number of participants in the Asia and Pacific region.

Development partners have closely and continuously worked together to tackle the challenges and made a lot of progress in the area of tax and digital transformation since the last workshop. ADB officially launched the Asia Pacific Tax Hub in May 2021 to serve as an open and inclusive platform for strategic policy dialogue, knowledge sharing and development coordination among ADB, its members and development partners. ADB has then released a new publication in March 2022, underscoring the importance of formulating a roadmap for digital transformation of tax administration, which is one of the three key building blocks of the Tax Hub. The WBG and ADB has collaborated to launch and implement the one-year program called "Executive Program in Tax and Digital Transformation" in September 2021 for senior government officials from ADB developing member countries with in-kind support from public and private sectors including tax administrations from the region. The Organisation for Economic Co-operation and Development's Forum on Tax Administration has recently published its publications last year such as "Digital Transformation Maturity Model", following "Tax Administration 3.0: Digital Transformation of Tax Administration" in 2020. When looking at recent developments in this region, the Study Group on Asia-Pacific Tax Administration and Research (SGATAR) recognized the importance of sharing members' experiences on digitalization to accelerate their digitalization efforts moving forward.

Against this backdrop, the ADB and WBG in partnership with the SGATAR and the National Tax Agency of Japan will co-organize the second virtual workshop on 12 May 2022, which is sponsored by the Republic of Korea e-Asia and Knowledge Partnership Fund, to support tax administrations in the Asia and Pacific region in expanding their existing digitalization efforts. This second workshop will aim to highlight the key recent developments on international discussions and initiatives as well as key thematic topics that tax administrations are interested in.

## II. Objective

This virtual one-day workshop is expected to provide a platform for participants to share their visions, challenges, lessons learned and high priority issues, as well as the latest advances in thought leadership on digital transformation in tax administration. It also aims to provide a setting for developing countries to access technical support and increase their capacity to implement and accelerate their digital transformation in tax administration.

## III. Data and Time

- **Date:** 12 May 2022 (Thursday)
- **Time:** 11:00–13:30 (Philippine Standard Time)
- **Platform:** Zoom Webinar

## IV. Participants

Target participants are senior tax officials involved in or interested in digital transformation or new technologies for tax administration.

## V. Agenda

Thursday, 12 May 2022	
11:00–11:15	<p><b>I. Welcoming and Opening Remarks</b></p> <p><b>Master of Ceremony (MC):</b> Mr. Anders Hjorth Agerskov, Senior Public Sector Specialist, Fiscal Policy &amp; Sustainable Growth, World Bank Group (WBG)</p> <p><b>Presenters:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ms. Chiara Bronchi, Global Practice Manager, Fiscal Policy &amp; Sustainable Growth, WBG</li><li>• Mr. KEMMOCHI Toshiyuki, Director of International Operations Division, National Tax Agency of Japan (NTA)</li></ul>
11:15–11:40	<p><b>II. Introduction and Setting the Stage</b></p> <p><b>Moderator:</b> Mr. Go Nagata, <i>Public Management Specialist (Taxation)</i>, Asian Development Bank (ADB)</p> <p><b>Presenters:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mr. Vegard Holmedahl, Advisor, Forum on Tax Administration, Organisation for Economic, Cooperation and Development</li><li>• Mr. KEMMOCHI Toshiyuki, Director of International Operations Division, NTA</li></ul> <p><b>Q&amp;A session with the audience</b></p>

Thursday, 12 May 2022	
11:40–12:25	<p><b>III. Panel 1: Creating a strategic plan for digitalization of tax administration and managing strategy-aligned projects</b></p> <p>This session will start with ADB's presentation based on its new publication underscoring the importance of a strategic plan for digital transformation of tax administration to bolster tax collection and improve tax compliance while addressing the challenges pertaining to the reform process, and will then explore good practices in creating the roadmap and in managing projects in aligned with those plans. Panelists will share their experiences and discuss how tax administrations may achieve the aspiring agenda.</p> <p><b>Moderator: Ms. Gabrielle Jackson</b>, Director, International Relations and Capacity Building, Australian Taxation Office</p> <p><b>Presentation: Mr. Richard Stern</b>, Senior Consultant, ADB</p> <p><b>Speakers:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ms. Erma Sulistyarini</b>, Deputy Director of Transformation Management, Directorate of Business Process Transformation, Directorate General of Taxes of Indonesia</li> <li>• <b>Mr. Shavindra Nath</b>, Deputy Director of Policy Design and Monitoring, Corporate Division, Fiji Revenue and Custom Service</li> <li>• <b>Ms. Onpreeya Chungpanich</b>, Senior Tax Economist, Tax Policy and Planning Division Thailand Revenue Department</li> <li>• <b>Ms. Koni Ravono</b>, Head of Secretariat, Pacific Islands Tax Administrators Association</li> </ul> <p><b>Q&amp;A session with the audience</b></p>
12:25-12:35	<b>Short Break</b>
12:35-13:20	<p><b>IV. Panel 2: Sharing countries' challenges and experiences on digitalization efforts</b></p> <p>This session will discuss and share recent developments as well as various challenges tax administrations are facing on their digitalization efforts. The session will begin with the main presentation followed by short presentations or observations from country representatives.</p> <p><b>Moderator: Mr. Junya Toya</b>, Senior Governance Specialist, Fiscal Policy &amp; Sustainable Growth, WBG</p> <p><b>Presentation: Mr. Navneet Manohar</b>, Additional Director General (Legal &amp; Research), Central Board of Direct Taxes, Department of Revenue, Ministry of Finance, India</p> <p><b>Speakers:</b></p>

Thursday, 12 May 2022	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ms. Mari Khurtsidze</b>, Head of Tax and Customs Policy Department, Ministry of Finance, Georgia</li> <li>• <b>Mr. Syarein Bin. Abu Samah</b>, Director, Non Resident Branch, Inland Revenue Board of Malaysia</li> <li>• <b>Ms. Shirley Ng</b>, Director, Taxpayer Services Division, Taxpayer Services and Strategy Branch, Inland Revenue Authority of Singapore</li> </ul> <p><b>Q&amp;A session with the audience</b></p>
13:20-13:30	<p><b>V. Closing Remarks</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mr. Hiranya Mukhopadhyay</b>, Chief of Governance Thematic Group, Sustainable Development and Climate Change Department, ADB</li> </ul>