

דיון בנושא חזון רשות המיסים ב-2020

מאי 2015



■ ריכוז היוזמות מאפיקי עבודה השונים

■ תכנית רשות המסים ב-2020

■ דיון ביוזמות

■ תעדוף היוזמות על פני זמן

■ ניהול השינוי

■ נספח

יוזמה

תיאור

1	ייעול תהליכי עבודה	<ul style="list-style-type: none"> ייעול תהליך השומה על ידי שימוש באוטומציה וסטודנטים לתמיכה במפקחים ייעול תהליך השומה על ידי ניהול קפדני של שלב א' ושלב ב'
2	העברת תיקים גדולים ל"יחידה ייעודית לנישומים גדולים"	<ul style="list-style-type: none"> העברת תיקים ומפקחים מהמשרדים האזוריים למסגרת ייעודית (נדרש להחליט על פריסתה)
3	מודל שכבות לטיפול בסגמנטים הקטנים	<ul style="list-style-type: none"> טיפול מרוכז ביחידים ועסקים קטנים במודל חדש, המבוסס על אוטומציה וסטודנטים
4	העמקת איכות השומה בסגמנטים העליונים	<ul style="list-style-type: none"> חיזוק מקצועי ומשפטי של הפשמ"ג ושל הטיפול ביחידים אמידים תוך יצירת מסגרת ייעודית
5	שיפור התפוקה של מפקחים לא אפקטיביים	<ul style="list-style-type: none"> שיפור ביצועים או החלפת 20% המפקחים עם התפוקות הנמוכות ביותר
6	הגדלת כמות המפקחים	<ul style="list-style-type: none"> הגדלת מוטת השליטה של הרכזים ל- 1:4, תוך יצירת איזון במספר התיקים לחוליה הגדלת אחוז הכיסוי באמצעות הגדלת כמות המפקחים בכ- 60% מ-370 לכ-580 ב-3 השנים הקרובות.

תועלת

כספית –

ישירה בלבד (כ-4 שנים מתחילת היישום)

מיליארד ₪

4.5-6.0

על סמך הניסיון מרשויות מס אחרות אנו מעריכים הכנסות עקיפות נוספות של כ- 1.5-2.0 מיליארד ₪

לאחר כשלוש שנים, ולאחר מיצוי צעדים 1-5, תוספת נוספת של כ- 160 מפקחים

יוזמה

תיאור

1

- ייעול תהליך הביקורת
- קיצור תהליך הביקורת על ידי שימוש באוטומציה וסטודנטים
- קיצור זמני התקן לתיקים הפשוטים והגדלת השימוש בביקורת נקודתית

2

- מודל שכבות לטיפול בעוסקים קטנים ובינוניים
- הגברה דרמטית של ההרתעה על ידי טיפול מרוכז בעוסקים קטנים ובינוניים במודל חדש, המבוסס על אוטומציה וסטודנטים

3

- העברת תיקים גדולים ל"יחידה ייעודית לעוסקים גדולים"
- טיפול בסוגיות רוחביות מורכבות, הרלוונטיות לעוסקים הגדולים, במסגרת ייעודית (נדרש להחליט על פריסתה)

4

- הגדלת כמות המבקרים
- הגדלת אחוז הכיסוי באמצעות הגדלת כמות המבקרים בכ- 110% מ-150 לכ-310 ב-3 השנים הקרובות

תועלת

כספית –
ישירה בלבד (שנה 4 מיישום)

מיליארד ₪

1.5-2.0

על סמך הניסיון
מרשויות מס
אחרות אנו
מעריכים הכנסות
עקיפות נוספות
של כ- 1.0-1.5
מיליארד ₪

לאחר כשלוש שנים,
ולאחר מיצוי צעדים 1-3,
תוספת נוספת של כ-
120 מבקרים

יוזמה

תיאור

1

מודל שכבות להרחבה
משמעותית של הכיסוי

■ החלפת מודל הפעולה הקיים והגדלה ניכרת של הכיסוי על ידי מודל חדש, המבוסס על אוטומציה וסטודנטים

2

"יחידה ייעודית" לסוגיות
מורכבות

■ טיפול בתיקים גדולים ו/או מורכבים במסגרת ייעודית המורכבת מכ"א איכותי (נדרש להחליט על פריסתה)

3

הגדלת כמות
המפקחים

■ הגדלת אחוז הכיסוי באמצעות הגדלת כמות המפקחים בכ- 60% מ-70 לכ-110 ב-3 השנים הקרובות

תועלת

כספית –
ישירה בלבד

מיליארד ₪

1.0-1.5

על סמך הניסיון
מרשויות מס
אחרות אנו
מעריכים הכנסות
עקיפות נוספות
של כ- 0.5-7.0
מיליארד ₪

לאחר כשלוש שנים,
ולאחר מיצוי צעדים 1-3,
תוספת נוספת של כ-25
מפקחים

יוזמה

תיאור

1

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ ייעול תהליכים ע"י ■ אוטומציה של פעולות משרדיות ומשיכת נתונים ממאגרי מידע | <ul style="list-style-type: none"> ■ דיווח מקוון של שומות ■ אוטומציה ובדיקות בסיסיות – — השלמה אוטומטית של נתונים בדו"ח מקוון — בדיקה אוטומטית לזכאות לפטור — בדיקת מסמכים חסרים והגשה תקינה ■ אינטגרציה של מערכות המידע של רשות המסים ומאגרי מידע חיצוניים — ביצוע הצלבות נתונים ממוחשבת ומתן התראות אוטומטי |
|---|--|

2

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ צמצום קבלת קהל והפנייתו למוקד טלפוני וערוצים לשירות עצמי | <ul style="list-style-type: none"> ■ הפניית כלל הפניות למוקד טלפוני ארצי ■ הוצאת אישורים בסיסיים בשירות עצמי ■ צמצום משמעותי (עד כדי הפסקה מוחלטת) של קבלת קהל במשרדים (למעט מוזמנים ומקרים מיוחדים) ■ ייעול וצמצום קבלת קהל יפנה זמן רב להעמקה בבדיקת השומות |
|--|---|

3

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ הרחבת והעמקת בדיקות בחוליה מרכזית | <ul style="list-style-type: none"> ■ בדיקת מספר רב יותר של תיקים ע"י פינוי זמן משיפורים בתהליך ■ הכנסת תיקים רבים יותר לת"ע (גם בחוליה מרכזית) על מנת לצמצם דיווחים כוזבים ■ שימוש במערכות מידע להצלבת נתונים ומתן התראות |
|---|--|

תועלת

כספית –
ישירה
בלבד

מיליוני ₪ פינוי כ"א

110-220 60-80

1

הקמת החממה

- הקמה של החממה בן 40-50 עובדים לביצוע פרויקט BI, אוטומציה של שליחת מכתבים ובניית מערכת לניהול תהליכים

2

שיפור ש"מ

תכנון ומשילות

- מנגנון לתיעוד פרויקטים וניהול פרויקטים
- יצירת מתודולוגיה לניהול פרויקטים חדשים והערכת זמן הפיתוח
- ניהול הפיתוח (ADM)**
- הגברת יעילות הפיתוח (שימוש, lean, תיעוד, באגים וכלי חוקה)
- יצירת הפרדה בין סביבות הפיתוח
- שימוש מוגבר בבדיקות אוטומטיות ובדיקות רגרסיה
- יצירת מתודולוגית פיתוח לשיפור התיעוד
- רכש כלים לניהול גרסאות במערכת ה MF

ארכיטקטורה וכלים

- פיתוח ומיזוג של רכיבים לרכיבים רוחביים
- בחירת טכנולוגיות עתידיות
- ניתוח ובקרה של מערכות לזיהוי רכיבים זרים

שיפור כ"א ויכולות

- שיפור מוטות השליטה והפיכת מנהלי צוותים למפתחים

מיקור חוץ

- שימוש במיקור חוץ לרכישת ידע וגיוס מומחים
- שימוש במיקור חוץ לאינטגרציה של רכיבים קנויים
- קביעת אסטרטגיית שימוש במיקור חוץ

3

פרויקטים חדשים

- ביצוע תיעוד של יוזמות מרכזיות ושדרוגים מרכזיים דרושים ברשות המיסים בשנים הקרובות
- שכבת תוכנה (middleware) -** איפשר עדכונים ומעבר נתונים דו-כיווני בין מערכת ויישומים קיימים לבין מערכות חיצוניות (מערכות עיבוד נתונים, תיק 360, CRM, כלים מקוונים)
- מערכת כוללת 360 לניהול תיק נישום** המאפשרת עדכון הן של פעולות מצד הנישום והן של המפקח או הגורם ברשות המיסים וצפייה הנתונים אודות תיק מסויים במרכז
- הגברת יכולות **עיבוד הנתונים (BI)** והטמעתן ברשות המיסים לצורך זיהוי של פערי מס משמעותיים ובנייה של מודל השכבות ברשות המיסים המתבסס על יכולות אלו
- שיפור והרחבת השימוש בכלים מקוונים לשירות כלל המשתמשים**
- בניית אזור אישי עבור מייצגים ונישומים
- שדרוג מערך ההגשה המקוון שיאפשר עדכון נתונים תוך התגברות על בעיית ההזדהות הקיימת
- אוטומציה של תהליכים והקטנת הרכיב הידני בפעולות המתבצעות ברשות בעיקר בתחום השומה והגבייה**
- מילוי אוטומטי של טפסים ומסמכים ומערכת למשלוח דואר באופן אוטומטי
- מיפוי של תהליך השומה והביקורת במערכת לניהול תהליכים

תועלת

גורם מאפשר למספר יוזמות המסתכמות בכ-5 מיליארד ש"ח (כ-50%-70% מסך הפוטנציאל)

יוזמה

תיאור

1	גיבוש תפיסת שירות כולל לרשות המסים תחת ארגון מרכזי	<ul style="list-style-type: none"> הגדרה של תפיסת השירות והגדרות איזה שירותים יענו באיזה ערוצים ובאיזה אופן (שירות עצמי, שירות טלפוני, טיפול אוטומטי וכו') קיבוץ מערך שירות הלקוחות תחת ארגון אחד עם אסטרטגיה וסדר עדיפויות ברור ראייה כוללת של הלקוח בכלל הערוצים (CRM)
2א	הנגשת פעולות לשירות עצמי באינטרנט	<ul style="list-style-type: none"> פיתוח יישומים לאינטרנט לדיווח, תשלום, הוצאת אישורים ובירורים
2ב	שיפור ופיתוח מוקד התמיכה הארצי והפניית כל השיחות למשרדים אליו	<ul style="list-style-type: none"> הגדלת המוקד הטלפוני ל 150-200 עמדות מ 65- כיום יעול ושיפור כלים ותהליכים במוקד, פיתוח כלים לביצוע פעולות רבות
2ג	צמצום ושיפור השירות הניתן במשרד ויעול תהליכים ע"י אוטומציה של פעולות משרדיות ומשיכת נתונים ממאגרי מידע	<ul style="list-style-type: none"> עידוד שימוש באינטרנט ובטלפון לפעולות בשירות עצמי ולקבלת שירותים בסיסיים וקבלת קהל לנושאים יותר מקצועיים בתיאום מראש אוטומציה של חישובי פריסת פיצויים, החזרי מס וכו' – כיום משתמשים בטבלאות אקסל ידניות גישה למאגרי נתונים חיצוניים ואינטגרציה עם מערכות המידע של רשות המסים
3	גיבוש פתרון לזיהוי מאובטח מרחוק	<ul style="list-style-type: none"> גיבוש (כולל חקיקה אם נדרש) של פתרון מאובטח לזיהוי מרחוק הן לצורך בירורים ספציפיים טלפונית והן לצורך ביצוע פעולות, בעיקר אונליין

תועלת

כספית –

ישירה

בלבד

מיליוני ₪ פינוי כ"א

80-120

-

הסטת פניות

מהמשרדים לערוצים

טלפוניים ואונליין

(מ-50% פונים למשרד

ל-20%)

יוזמה

תיאור

- 1 צמצום מצבת החוב הישן
 - הקמת "צוות פעולה" בן 5-10 עובדים לבדיקה יסודית של מצבת החוב וגביה נקודתית על פי הזדמנויות שיזוהו
- 2 העברת פעילות הגביה המשרדית למוקד טלפוני ארצי
 - הקמת מוקד ארצי עם גישה אוניברסלית למערכות המידע וביצוע כל הפעולות למעט פעולות שטח ופגישות יוזמות דרכו
- 3 אוטומציה של תהליכים ופעולות בשירות עצמי ושדרוג מערכות המידע
 - פיתוח כלים אוטומטיים למשלוח הודעות והתראות, עיקולים פשוטים עוד
 - מענה טלפוני אוטומטי ויישומים באינטרנט לתשלום חובות, פריסת חובות במקרים סטנדרטיים וכו'
 - פיתוח כלים להצלבת מידע בין מערכות המס השונות, פיתוח דו"חות למעקב אחרי ביצוע, התראות אוטומטיות וכו'

תועלת

כספית –
ישירה
בלבד

מיליוני ₪	פינוי כ"א
80-140 (חד פעמי)	150-180

תיאור

יוזמה

<ul style="list-style-type: none"> ■ חיזוק הרפורמה במע"מ, וחיזוק הממשק מול שומה במס הכנסה: הגדרת כללים ברורים למעבר לחקירות, הדרכות וייעוץ נקודתי 	<p>שיפור הממשק מול ביקורת / שומה</p> <p>1א</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ שיפור רמת התיקים המועברים למשפטית (גם במחיר של צמצום מספרם) ע"י: <ul style="list-style-type: none"> ■ חיזוק שיתוף הפעולה בין חקירות למשפטית (ע"י פרקליט מלווה, צ'קליסטים לחקירות, ועוד) וחיזוק חומר הראיות בתיקים קיימים בכדי לצמצם את כמות השלמות החקירות הנדרשות ■ תגבור המחלקה המשפטית למניעת צווארי בקבוק 	<p>שיפור הממשק מול משפטית</p> <p>1ב</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ העצמת ותגבור חוליות מבצעות במשרדים האזוריים בכדי לבצע משימות סיוע כגון ליווי חשודים, חיפוש, איתורים, טיפול בצווים ועוד (בשלב ראשוני יכול להיעשות ע"י חוקרים וותיקים ושחוקים) ■ הסטת משימות פשוטות לעבודה ע"י סטודנטים, ורכישת מכשור מתאים (לדוגמא - מיון וסימון ראיות וחומר חקר ע"י סטודנטים ורכישת נומרטורים דיגיטליים מהירים) 	<p>ייעול עבודת החקר ופינוי משאבים</p> <p>3</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ מטופל כחלק מעבודת "טיפול במשאב האנושי" 	<p>שיפור הטיפול במשאב האנושי</p> <p>4</p>

יוזמה		תיאור
1א	צמצום מספר תיקי החקר המועברים מחקירות / ביקורת	<ul style="list-style-type: none"> הגדרת כללים ברורים לטיפול במישור האזרחי וצמצום מספר התיקים המועברים למחלקה הפלילית במע"מ ב 10%
1ב	סגירת תיקים בעלי סיכוי הרשעה נמוך – צבר תיקים	<ul style="list-style-type: none"> הקמת צוות ייעודי למעבר על צבר התיקים וסגירה מהירה של 500-600 תיקים בעלי סיכוי הרשעה נמוך / התיישנות
2א	פינוי עו"ד ממשימות שאין ליבה	<ul style="list-style-type: none"> ביצוע עבודות שאין ליבה ע"י מתמחים / סטודנטים
2ב	הגמשת הקריטריונים לטיפול בכופר	<ul style="list-style-type: none"> ויתור על הכנת טיוטת כתב אישום כתנאי לכופר ויתור על הסרת מחדל כתנאי לכופר בתנאים מסוימים
2ג	מעורבות משפטית בשלבים מוקדמים	<ul style="list-style-type: none"> הצמדת פרקליט מלווה לחקירות בכדי לשפר את איכות תיקי החקר ולחסוך עבודה מיותרת מאוחר יותר (ליישום עתידי)
3	תגבור כ"א במשפטית מע"מ	<ul style="list-style-type: none"> תוספת של 40-50 עו"ד ו 20~ עובדים חצי מקצועיים (מתמחים וסטודנטים)

תועלת

שיפור

תפוקה

פינוי כ"א

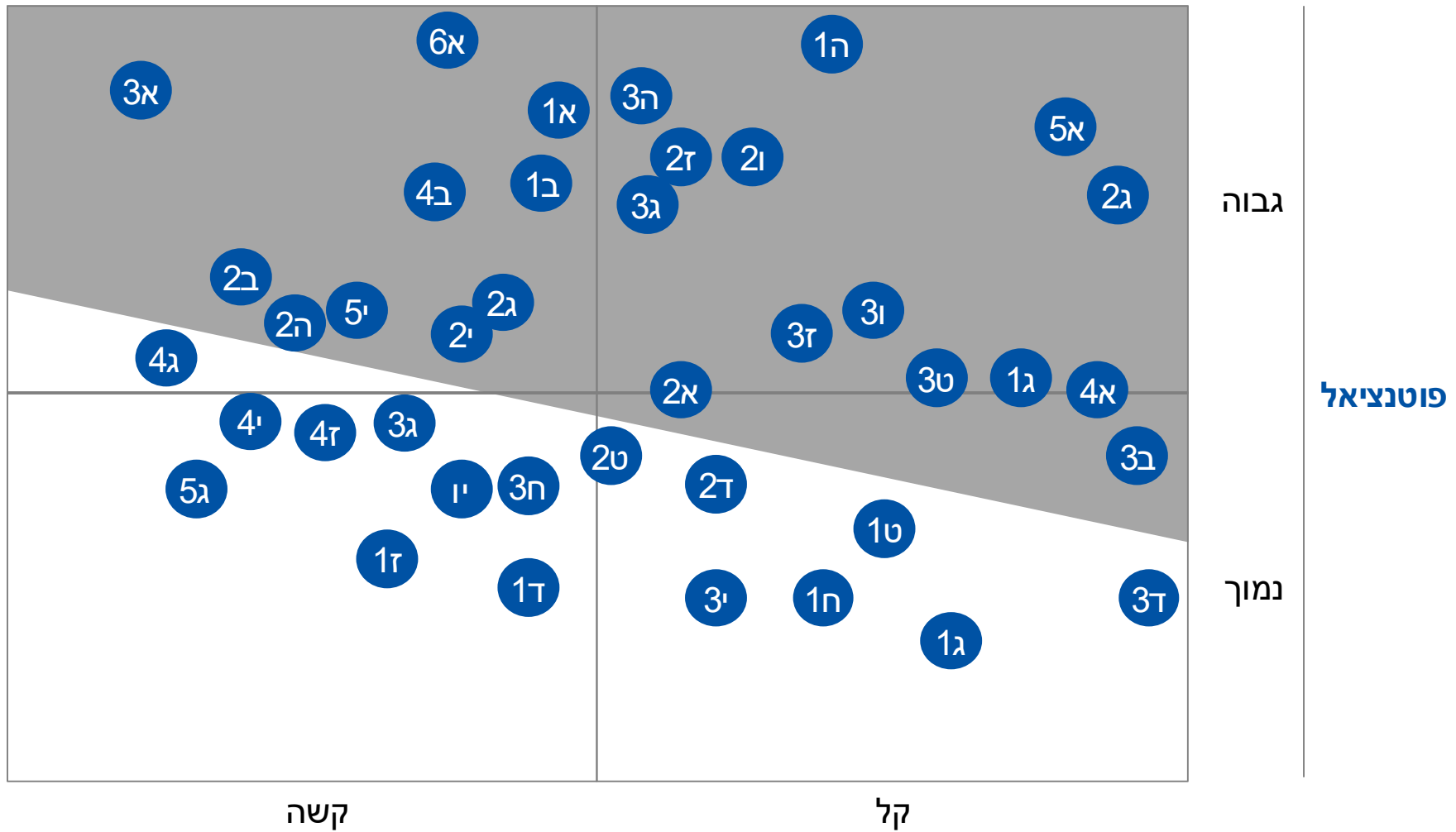
הגדלת התפוקה לעו"ד ב- 30-40%

יוזמה	תיאור
1	<ul style="list-style-type: none"> הגדרות תפקיד ניתוח עיסוקים ובזיהוי כישורי הליבה הדרושים להצלחה בכל תפקיד, בהווה ובעתיד הקרוב בחינת שינוי הגדרת הסף של 12 שנות לימוד למפקחים ומבקרים
2	<ul style="list-style-type: none"> מסלולי קריירה שיפור עבודת ועדות הקידום והפיכת תהליך הקידום גם במסלולים המובנים לכלי ניהולי אמיתי הרחבת שימוש בערוץ הקידום המקצועי בערוץ ה Y ועידוד מעברים בין ערוצים ומשרדים חטציה וניידות פנים משרדית ובין משרדית קורסי הכשרה לתפקידי הליבה ולמנהלים גיבוש פעולות שימור למפקחי מס הכנסה ומע"מ
3	<ul style="list-style-type: none"> גיוס שיפור הליך המכרז תוך שת"פ עם נש"מ והוועדים הערכות לגיוס של 5% מכוח האדם בשנים הקרובות, בעיקר מפקחי מ"ה ומע"מ, ואנשי טכנולוגיה הערכות למשיכת מומחים (בדגש על אנשי טכנולוגיה)
4	<ul style="list-style-type: none"> תמריצים שינוי שיטת שכר העידוד תוך ביטול או הקטנה משמעותית של משקל הפרמיה בתגמול מפקחי מ"ה ומבקרי מע"מ ובבנייה והטמעה של מערכת ארגונית לזיהוי, פיתוח ושימור טאלנטים ופיתוח המצוינות
5	<ul style="list-style-type: none"> גמישות ניהולית יצירת דיפרנציאליות בשכר ודגש על תפקידים המשתכרים גבוה במשק (לדוגמא מפקחי מס הכנסה ותוכניתני BI) עידוד מסיבי לפרישה מוקדמת

יזמה	תיאור	סטטוס	חשיבות
1	<ul style="list-style-type: none"> גישה למאגרי מידע אזרחיים 	<ul style="list-style-type: none"> מתן אפשרות לגישה נרחבת וישירה למאגרי מידע אזרחיים, לדוגמא בנקים וכרטיסי אשראי מתן אפשרות לגישה נרחבת וישירה למאגרי הרשות להלבנת הון. 	<ul style="list-style-type: none"> תהליכי הכנסה לחוק ההסדרים
2	<ul style="list-style-type: none"> תחליף לחתימה דיגיטאלית 	<ul style="list-style-type: none"> יצירת האפשרות להגשות מקוונות ומתן שירות מקוון לאזרח 	<ul style="list-style-type: none"> בתהליכי הכנסה לחוק ההסדרים
3	<ul style="list-style-type: none"> חובת גילוי תכנוני מס על ידי המייצגים 	<ul style="list-style-type: none"> הטלת חובה על מייצגים לבצע גילוי מראש של תכנוני מס מסוימים בהם הם עשו שימוש 	<ul style="list-style-type: none"> לקראת דיון ברשות לסגירת פרטים לפני תהליך הכנסה לחוק ההסדרים
4	<ul style="list-style-type: none"> חוק המזומן 	<ul style="list-style-type: none"> חובת דיווח על עסקאות במזומן מעל לסכום מסוים 	<ul style="list-style-type: none"> בתהליכי הכנסה לחוק ההסדרים
5	<ul style="list-style-type: none"> הארכת תקופות ההתיישנות 	<ul style="list-style-type: none"> הארכת תקופת ההתיישנות במס הכנסה מ-3 ל-4 שנים 	<ul style="list-style-type: none"> לקראת דיון ברשות
6	<ul style="list-style-type: none"> העלמת מס תוכר כעבירת מקור בחוק איסור הלבנת הון 	<ul style="list-style-type: none"> הכרה בהעלמת מס (סעיף 220(5)) כעבירת מקור בחוק איסור הלבנת הון. 	<ul style="list-style-type: none"> תהליכי הכנסה לחוק ההסדרים
7	<ul style="list-style-type: none"> הקניית סמכויות ענישה מנהלית לדרגי השטח 	<ul style="list-style-type: none"> מתן סמכויות ענישה מנהלית משמעותיות למחלקות הביקורת והשומה כחלופה להליכים פליליים הקניית אפשרות לחיוב בקנסות גרעון משמעותיים 	<ul style="list-style-type: none"> נמצא בתהליכי חקיקה (תחליף כופר) --

זיהינו כ-50 יוזמות (ותתי יוזמות) על פני אפיקי העבודה השונים, מתוכם תעדפנו כ-20, חלקן קובצו ליוזמות מרכזיות

יוזמות מעודפות



▪ ריכוז היוזמות מאפיקי עבודה
השונים

▪ תכנית רשות המסים ב-2020

▪ דיון ביוזמות

▪ תעדוף היוזמות על פני זמן

▪ ניהול השינוי

▪ נספח

הגדרת הכנסה	ייעול מודל השומה	1	מס הכנסה	קיצור תהליך השומה על ידי הרחבת השימוש באוטומציה, הוצאת פעילויות שאינן ליבה לעוזרי מפקח וניהול קפדני יותר של שלבי א' ו-ב', ניהול ביצועים, הגדלת היחס מפקחים-רכזים
		2	מע"מ	קיצור משמעותי של הליך הביקורת על ידי שימוש באוטומציה, הוצאת פעילויות שאינן ליבה לעוזרי מבקר, שימוש בסטודנטים ובכלים אוטומטיים לתמיכה במבקרים וברכזים, קיצור זמני התקן לתיקים הפשוטים והגדלת השימוש בביקורת נקודתית
	מודל שכבות לטיפול בתיקים הקטנים	3א	מס הכנסה	הגדלה דרמטית של כיסוי היחידים והעסקים הקטנים ע"י הקמת יחידה מרכזית המבוססת על אוטומציה וסטודנטים
		3ב	מע"מ	הגברה דרמטית של הכיסוי וההרתעה על ידי הקמת יחידה מרכזית חדשה, המבוססת על אוטומציה וסטודנטים
		3ג	ניכויים	הגברה דרמטית של הכיסוי על ידי הקמת יחידה מרכזית חדשה, המבוססת על אוטומציה וסטודנטים, שביכולתה להחליף כמעט לחלוטין את מודל הפעולה הקיים
	שיפור איכות הטיפול בתיקים הגדולים	4א	העברת הטיפול בתיקים גדולים למסגרת ייעודית במס הכנסה	העברת תיקים גדולים ומפקחים מהמשרדים האזוריים לפשמ"ג
		4ב	העמקת איכות השומה בסגמנטים העליונים במס הכנסה (יחידים וחברות)	חיזוק הפשמ"ג באמצעות מומחים משפטיים, כלכליים ומקצועיים, הקמת מסגרת ייעודית לטיפול ביחידים אמידים (עצמאיים ובעלי מניות)
		4ג	טיפול בעוסקים גדולים במסגרת ייעודית במע"מ	טיפול בסוגיות רוחביות מורכבות, הרלוונטיות לעוסקים הגדולים, במסגרת ייעודית
		4ד	טיפול בסוגיות מורכבות במסגרת ייעודית בניכויים	טיפול בתיקים גדולים ו/או מורכבים במסגרת ייעודית המורכבת מכ"א איכותי
	כללי	5א	הגדלת כמות המפקחים והמבקרים (תוך הגדלת מוטת השליטה של הרכזים)	הגדלת אחוז הכיסוי האפקטיבי בכ-5% נוספים בכל הסגמנטים באמצעות הגדלת כמות המפקחים במהלך 3 השנים הקרובות
		5ב	תוספת מפקחים ומבקרים	הגדלה נוספת של אחוז הכיסוי בעוד כ-5% בכל הסגמנטים על ידי הגדלת כמות תקני המפקחים והמבקרים (לאחר 3 שנים)
	שירות (וגבייה)	6	יצירת מוקד שירות וגבייה ארצי	העברת פעילות הגבייה והשירות המשרדיים למוקד טלפוני ארצי, בעל גישה לכלל מערכות המידע, ויכולת לבצע דרכו את כל הפעולות, למעט פעולות שטח ופגישות יוזמות. ראייה כוללת של הלקוח בכלל הערוצים (CRM)
		7	הנגשת פעולות לשירות עצמי באינטרנט	פיתוח יישומי אינטרנט לדיווח, תשלום, הוצאת אישורים ובידורים
		8	ייעול תהליכי השירות במשרדים ע"י אוטומציה	אוטומציה של פעולות משרדיות (שליחת מכתבים, מענה טלפוני וכו'), ואינטגרציה עם כלל מערכות המידע של רשות המסים
	ארגון	9	תכניות פרישה לשחרור והחלפת מפקחים לא פרודוקטיביים	תוכנית פרישה להחלפת כ-20% המפקחים בעלי התפוקות הנמוכות ביותר
		10	תכניות פרישה להקטנת המטה בכ-20%	תוכנית פרישה לצמצום הדרגתי במספר עובדי המטה
	גורמים מאפשרים	11	שיפור יעילות של שע"מ	שיפור היעילות ומודל ההפעלה של שע"מ ע"י ביצוע כ-14 יוזמות ב-5 הקטגוריות שאובחנו (תכנון ומשילות, ניהול הפיתוח, תשתיות ארכיטקטורה וכלים, משאבי אנוש ויכולות מיקור חוץ)
		12	הקמת חממה בשע"מ וביצוע פרויקטי דגל	הקמת חממה בשע"מ אשר תעבוד במתודולוגית פיתוח זריזה ותתמקד בפיתוחים קצרים
		13	ביצוע פרויקטים טכנולוגיים פרטניים בשע"מ	מימוש פרויקטים פרטניים נוספים הדרושים ליישום היוזמות
		14	שיפור אופן ניהול המשאב האנושי	פיתוח מסלולי קריירה מתקדמים בדגש על רוטציה, שכר ותמריצים המעודדים עבודה נכונה וגמישות ניהולית מספקת
		15	התאמות בחקיקה	ביצוע התאמות חקיקה להגברת סמכויות הרשות, הגדלת חובות הדיווח ומתן גישה למאגרי מידע

- הרחבה משמעותית של בסיס המס כתוצאה מהרתעה גבוהה הנשענת על אחוזי כיסוי גבוהים, ענישה מנהלית משמעותית וטיפול פלילי יעיל
- מודל פעולה מותאם סגמנט וגודל הנישום, תוך הישענות על אוטומציה וכלי ניתוח מתקדמים
- ארגון הנשען על יכולות טכנולוגיות מתקדמות, המאפשר גישה נוחה למידע רב אודות הנישום ועיבוד של מידע תוך שימוש בכלים מקוונים על ידי כלל משתמשי הרשות, אזרחים ומייצגים
- שירות לקוחות כאחד מיעדי העל של רשות המיסים, השירותים והערוצים בהם הם ניתנים מותאמים לצרכי והרגלי משלמי המיסים ולוקחים בחשבון מגמות וצפי לעתיד
- ארגון מקצועי בעל עובדים עם מסלולי קריירה מתקדמים ומותאמים לכל תפקיד, שחר ותמריצים המעודדים עבודה נכונה ותפוקה מקסימלית, וגמישות ניהולית מספקת



המשרד העתידי ייבדל מהמשרד הנוכחי ב-7 נקודות עיקריות

1 תהליכי שומה יעילים משמעותית כתוצאה מהרחבה משמעותית של אוטומציה, שימוש בסטודנטים לפעילויות שאינן ליבה וביצוע LEAN לתהליכי העבודה

2 תיקים גדולים ו/או מורכבים מטופלים בצורה מרוכזת במספר מסגרות ייעודיות

**מודל וצורת
העבודה**

3 תיקים קטנים מטופלים על ידי מודל השכבות בצורה מרוכזת, ומועברים לטיפול במשרדים רק בעקבות תהליך אסקלציה

4 חוליות השומה גדולות משמעותית ובעלות יחס מפקחים – רכזים גבוה

כוח אדם

5 כוח אדם שחוק וברמת תפקוד נמוכה (כ-20%) מוחלף בכוח אדם צעיר ויעיל

6 עד 20% מבקשות השירות מטופלות פרונטלית במשרדים והיתר במוקדים מרכזיים או ערוצים ישירים

שירות וגביה

7 כל פעולות הגביה הרכות יבוצעו על ידי מוקד גביה מרכזי או באופן אוטומטי. פעולות שטח ופעולות מורכבות יותר (לדוג' הסדרי חוב מורכבים) יבוצעו במשרדים

קיים פוטנציאל משמעותי ביותר בהגדלת הכנסות, המתבסס על 6 שינויים רחבי היקף

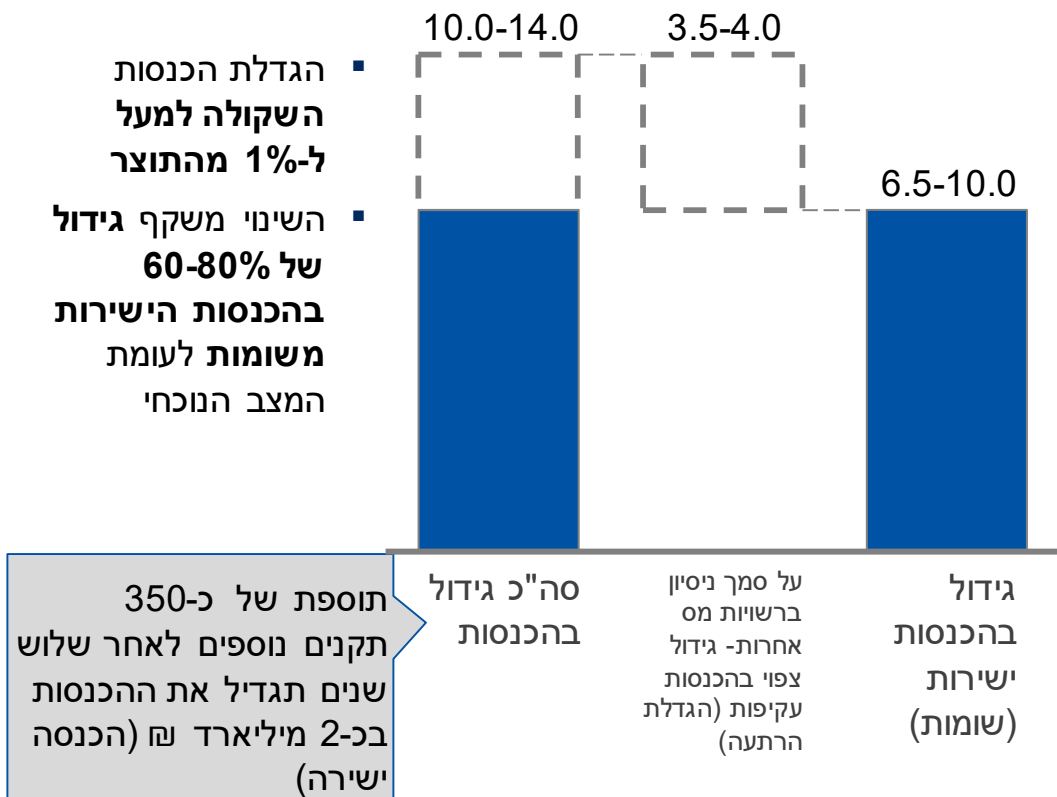
גידול משמעותי בהכנסות ממיסים

6 נדבכים דרושים

- 1 **ייעול משמעותי של עבודת המפקחים והמבקרים**
- 2 **הגדלת תקציב ה-IT ב-400-800 מיליון ₪ על פני 3-5 שנים ושיפור דרמטי ביכולת המענה של ארגון הטכנולוגיה**
- 3 **התאמות בחקיקה למתן סמכויות נוספות לרשות והרחבת הגישה למאגרי המידע**
- 4 **הגדלת כמות המפקחים והמבקרים ב-400 (כ-65%) במהלך 3 השנים הקרובות (בהישען באופן מרבי על הסטת תקנים בתוך הארגון) ותוספת של כ-350 תקנים נוספים לאחר 3 שנים. סה"כ הכפלת כוח השדה תוך כחמש שנים**
- 5 **מתן גמישות ניהולית בניהול כ"א, לרבות רוטציה בתפקידים, שחרור ופרישה מוקדמת של עובדים לא פרודוקטיביים, גיוס מהיר לפיתוח מסלולי קריירה**
- 6 **מרכז שירות לקוחות וגבייה ארצי אשר מאפשר טיפול 360 במשלם המיסים**

תרחיש הבסיס

פוטנציאל הגדלת הכנסות
מיליארדי ₪, שנה יציבה (5 שנים)



כ-3 מיליארד ₪ לאחר שנתיים,
וכ-5 מיליארד לאחר 3 שנים

התכנית מתבססת על שינויים משמעותיים בכלל הארגון (1/2)

כיום

2020

שומה וביקורת



- אחוזי כיסוי נמוכים מאד ביחידים ועסקים קטנים
- לרוב, תיקים גזולים ואיכותיים מטופלים במודל זהה לטיפול בתיקים רגילים ותשואת המס בהם אינה ממוצה
- תהליכי שומה וביקורת ארוכים ולא יעילים
- הרתעה נמוכה עקב העדר סנקציות
- חלק משמעותי מכוח האדם שחוק ובעל רמה מקצועית ופרודקטיביות נמוכה

- שימוש במודל אוטומציה לכיסוי כמות גדולה של נישומים, תוך השענת על כוח אדם סמי-מקצועי
- מסגרות ייעודיות המתמקדות בסוגיות חוביות ומורכבות ובסוגיות עתירות מס
- תהליכי שומה וביקורת יעילים וקצרים, הנתמכים על ידי אוטומציה, כלים ממוחשבים וכח עזר סמי-מקצועי
- מנגנון חזק של קנסות מנהליים משמעותיים ומרתיעים
- מנגנון ניהול הדואג לשימור כוח האדם האיכותי והמיזמן ושחרור כוח האדם שאינו פרודקטיבי

שירות לקוחות



- מחלקות השירות מפוזרות בחלקים שונים בארגון
- מרבית השירותים דורשים הגעה פיזית למשרד

- קיבוץ מערך שירות הלקוחות תחת ארגון אחד עם אסטרטגיה וסדר עדיפויות ברור
- גישה מקסימלית לשירותים מקוונים ודרך מוקד שירות עצמי




מערכות מידע



- לרשות המיסים פערים מרכזיים ביכולות הטכנולוגיות הדרושות
- תמונה חלקית של הנישום וחוסר אינטגרציה של מידע
- שימוש מועט בעיבוד מידע לצורך קבלת החלטות ושקיפות ניהולית
- שימוש רב בנייר על ידי מפקחים בעת ביצוע שומות
- עומס על המערכת ופחת לטעויות עקב פעולות ידניות רבות בשומה וגבייה

- ארגון טכנולוגי בעל יכולות מתקדמות בעיבוד נתונים, דיגיטציה ואוטומציה הדרושות לרשות המיסים
- תמונה כוללת ומלאה של הנישום (תיק 360)
- מינוף של עיבוד מידע לצורך בחירת תיקים לשומה, והצלבת נתונים ממאגרי מידע חיצוניים לאלו המדווחים
- שימוש מוגבר בכלים מקוונים עבור כלל משתמשי הרשות לצורך הגשת דיווחים, קבלת אישורים וכו'
- שימוש בכלים אוטומטיים בכדי לבצע וולידציה של דיווחים

התכנית מתבססת על שינויים משמעותיים בכלל הארגון (2/2)

2020	כיום	
<ul style="list-style-type: none"> תיעדוף מאמצים תוך ראייה מערכתית כוללת של הליכים אזוריים ופילייים כנגד מטרות גביה והרתעה כ"א (סטודנטים, מתמחים, שירותי מזכירות), ומערכות תומכות (מערכת ממוחשבת לתיקים פילייים) המאפשרים לחוקרים ועו"ד להתמקד בעבודת ליבה 	<ul style="list-style-type: none"> ממשק בעייתי בין ביקורת/שומה, חקירות ומשפטית הפוגע באיכות החקירות, ההליך המשפטי והרתעה באופן כללי יעילות נמוכה הנגזרת מביצוע פעולות רבות אשר אינן ליבה (ליווי עצורים, הוצאות צווים, רישום ראיות וכו') מחסור חמור בעו"ד וצוואר בקבוק משמעותי במשפטית / פרקליטות 	<p>חקירות ומשפטית</p> 
<ul style="list-style-type: none"> תרבות אירגונית תומכת ומחייבת המעודדת מקצועיות ומצוינות תהליכי עבודה ומדדים קשיחים לגיוס, קידום וניהול ביצועים 	<ul style="list-style-type: none"> למרות שיעורי עזיבה נמוכים - עובדים חווים שחיקה ותסכול, נידודות מוגבלות וחוסר עידוד למצוינות גמישות ניהולית ומיקוד מוגבל בכישורי הליבה הנדרשים להצלחת העובדים מקשים על ניהול אפקטיבי 	<p>ארגון ומשאבי אנוש</p> 
<ul style="list-style-type: none"> פעילות גביה משרדית דרך מוקד ארצי עם גישה אוניברסלית למערכות מידע וביצוע כל הפעולות למעט פעולות שטח ופגישות יזומות דרכו אוטומציה של פעולות ושימוש בכלים לשירות עצמי 	<ul style="list-style-type: none"> מערכות הגביה באגפים השונים עובדות עצמאית ומאופיינות במבנים אירגוניים שונים (במע"מ ובמסמ"ק שירות הלקוחות שייך ארגונית לגביה) ובתהליכים שונים השימוש במערכות מידע מתקדמות, אוטומציה ופעולות אשר ניתן לבצע בשירות עצמי הוא מאוד מוגבל ומרבית הפעולות דורשות קבלת קהל 	<p>גביה</p> 

השינוי יכלול חלוקה ברורה בין פעולות במשרדים, בצורה מרכזית ועל ידי יחידות עילית

תחום	פעולות שיבוצעו במשרד	פעולות שיבוצעו בצורה מרכזית	הקמת "יחידות עילית"
שירות לקוחות	<ul style="list-style-type: none"> קבלת קהל במשאים ספציפיים בלבד ובתיאום מראש עמדת מש"מ (בטווח קצר/בינוני) 	<ul style="list-style-type: none"> מוקד טלפוני ארצי אוניברסלי מתן מידע שירותים בסיסיים (כולל סמכויות בסיסיות) תמיכה טכנית מענה לפניות כתובות מערכת מפ"ל פעולות בשירות עצמי דרך אתר האינטרנט 	...
גבייה	<ul style="list-style-type: none"> הסדרי חוב ותשלומים במקרים מורכבים עיקולים במקרים מורכבים (והסרתם) איתורים, אכיפה בשטח 	<ul style="list-style-type: none"> מוקד גביה ארצי לפעילות משרדית בסיסית (טלפונים, הסדרי חוב בסיסיים, עיקולים משרדיים, פירוקים) תמיכת מטה: הכנת רשימות גביה אישורים לפעולות חריגות (הסדרי חוב גדולים) גיבוש נהלים, יעדים ופיקוח על המשרדים 	...
שומה וביקורת	<ul style="list-style-type: none"> שומות וביקורת, לאחר שעבח דרך מודל השכבות, על סמך מודיעין או על סמך בחירת שדה קלאסית ('התגלגלות' מתיק לתיק) 	<ul style="list-style-type: none"> מודל שכבות מונע אוטומציה וכ"א חצי מיומן (מ"ה, מע"מ וניכיים) 	<ul style="list-style-type: none"> טיפול בסגמנטים העליונים במס הכנסה (פשמ"ג-ו HNWI) עוסקים גדולים במע"מ סוגיות מורכבות ו/או רחביות בניכיים

- ריכוז היוזמות מאפיקי עבודה השונים
- תכנית רשות המסים ב-2020
- דיון ביוזמות
- תעדוף היוזמות על פני זמן
- ניהול השינוי
- נספח

[illegible]

יזמות עיקריות- אתגרים מרכזיים ביישום

אתגרים מרכזיים ביישום

יזמה	עלות כוללת	מורכבות טכנולוגית	מורכבות ארגונית	מידת תלות בחקיקה	גובה נמוך	נמוך
הגדלת הכנסה	1 מס הכנסה	עלויות IT בינוניות, גיוס סטודנטים	אוטומציה של תהליכי השומה שימוש במערכת CRM	שינוי תהליכים ונהלים, ניווד עובדים בין תפקידים		
	2 מע"מ	עלויות IT בינוניות, גיוס סטודנטים	אוטומציה של תהליכי השומה שימוש במערכת CRM	שינוי תהליכים ונהלים		
	3א מס הכנסה	עלויות IT בינוניות, גיוס עובדים ומספר רב של סטודנטים	תלות בפתוחות BI	יצירת יחידה חדשה		
	3ב מע"מ	עלויות IT בינוניות, גיוס עובדים ומספר רב של סטודנטים	תלות בפתוחות BI	יצירת יחידה חדשה		
	3ג ניכויים	עלויות IT בינוניות, גיוס עובדים ומספר רב של סטודנטים	שיפור מערכת ה-BI הקיימת	יצירת יחידה חדשה		
	4א העברת הטיפול בתיקים גדולים למסגרת ייעודית במס הכנסה			ניוד עובדים ותיקים בין משרדים		
	4ב העמקת איכות השומה בסגמנטים העליונים במס הכנסה (חברות ויחידים)	גיוס עובדים	שימוש במערכת BI	יצירת מסלולי קריירה, רוטציות בין משרדים ויחידות		
	4ג טיפול בעוסקים גדולים במסגרת ייעודית במע"מ	עלויות IT בינוניות, גיוס עובדים	שימוש במערכת BI	ניוד עובדים ותיקים, יצירת מסלולי קריירה		
	4ד טיפול בסוגיות מורכבות במסגרת ייעודית בניכויים	עלויות IT בינוניות, גיוס עובדים	שימוש במערכת BI	ניוד עובדים ותיקים, יצירת מסלולי קריירה		
	5א הגדלת כמות המפקחים והמבקרים (תוך הגדלת מוטת השליטה של הרסים ל-1:4)	גיוס מספר רב של עובדים וסטודנטים		גיוס, כמות גדולה של כוח אדם וקליטתו בארגון		
	5ב תוספת של תקני מפקחים לאחר 3 שנים והשלמת היזמות בשומה ובביקורת	גיוס מספר רב של עובדים וסטודנטים		גיוס, כמות גדולה של כוח אדם וקליטתו בארגון		
שירות	6 יצירת מוקד שירות וגבייה ארצי	עלויות IT בינוניות, שחרור עובדים וגיוס מספר רב של סטודנטים	שימוש נרחב במערכת CRM	יצירת תכניות פרישה עבור מספר רב של עובדים		
	7 הנגשת פעולות לשירות עצמי באינטרנט	עלויות IT גבוהות, שחרור עובדים	יצירת ערוצים דיגיטאליים	יצירת תכניות פרישה לעובדים		
	8 ייעול תהליכי השירות במשרדים ע"א אוטומציה	עלויות IT בינוניות, שחרור עובדים	אוטומציה של תהליך השירות	יצירת תכניות פרישה לעובדים		
ארגון	9 תכניות פרישה לשחרור והחלפת מפקחים לא פרודוקטיביים	שחרור עובדים		יצירת תכניות פרישה לעובדים		
	10 תכניות פרישה להקטנת המטה בכ-20%	שחרור עובדים		יצירת תכניות פרישה לעובדים		
גורמים מאפשרים	11 שיפור יעילות של שע"מ			שינוי תהליכים ונהלים		
	12 הקמת חממה בשע"מ וביצוע פרויקט דיגל	גיוס עובדים		ניוד עובדים בין יחידות יצירת מסלולי קריירה		
	13 ביצוע פרויקטים טכנולוגיים פרטניים בשע"מ	עלויות IT גבוהות, גיוס עובדים				
	14 שיפור אופן ניהול המשאב האנושי			שינוי נהלים ותהליכים (חלקם חיצוניים לרשות המיסים)		
	15 התאמות בחקיקה					

השינוי ידרוש ייעול תהליכים ומשאבים, התאמה של החקיקה וגמישות ניהולית

ייעול תהליכים

- ניהול זמן מפקחים/מבקרים על ידי הרכזים, בפרט בקרה שוטפת על הזמן המוקדש לתיק ומעקב אחר וצמצום כמות ומשך פגישות המשא ומתן מול מייצגים
- צמצום כמות ומשך היציאות לעסקים וביצוען במקרים הנחוצים בלבד ובאופן היעיל ביותר (לדוג', לא שני אנשי שומה/ביקורת ביחד)
- הפסקת השימוש בכ"א מקצועי לטובת עבודות לא מקצועיות (לדוג', סידור וניהול הארכיב)

משאבים נדרשים

- הגדלת תקציב ארגון הטכנולוגיה בשנים הקרובות בסך של **400-800 מיליון ₪**

שינויים בתקינה

- **תוספת תקנים** לדרגי השטח בשומה, במשפטית וב-IT במקביל לשחרור תקנים במטה, בגבייה ובשירות תוספת נוספת של כ-350 לאחר מיצוי יוזמות בשנים 1-3 (פירוט בעמוד הבא)

התאמות בניהול כח אדם

- **גיוס מהיר ופיתוח מסלולי קריירה** המותאמים לצרכי הרשות (עבור פשמ"ג, עבור עתודה ניהולית)
- **גמישות ניהולית** בניהול כח האדם ברשות, לרבות **שחרור עובדים לא פרודוקטיביים ורוטציה בין תפקידים** ובין משרדים
- הגדרה מחדש של **מודל שכר העידוד זמני התקן** ומתן סמכות למנהלים לנהל מקומית את עבודת המפקחים והמבקרים
- **תכניות פרישה**, הגדרות תפקיד ואחודים נקודתיים

התאמות חקיקה

- הארכת **תקופות ההתיישנות**
- מתן **סמכויות מינהליות** לדרגי השדה במע"מ כחלופה להליכים פליליים
- גישה נרחבת **למאגרי מידע אזרחיים**
- **הרחבת היקף הדיווח העצמי** בתחומים שונים



מספר עקרונות מנחים במעבר מיוזמות לבניית תכנית השינוי הכוללת

תעדוף יוזמות ובניית תכנית יישום

- מיקוד **ביוזמות העיקריות** המהוות את עיקר ההשפעה
- בניית תכנית יישום על פני זמן המתחשבת גם **ביכולת הארגון להוביל ולנהל את השינוי**
- תכנון יישום יוזמות פחות מורכבות באופן מהר יחסי על מנת **לייצר גידול בהכנסות בטווח הזמן הקצר**

מגבלה ארגונית

- ב-3 שנים הקרובות, **מיצוי משאבי הארגון הקיימים**- השארת כמות התקנים הכוללת בארגון ללא שינוי, תוך התבססות על הסטת תקנים בין חלקי הארגון השונים
- אפשרות להגדיל את כמות התקנים (מפקחים ועו"ד) עוד כ-3-4 שנים

חיזוק התמיכה המקצועית והמשפטית

- בתרחיש הבסיס, במקביל לגידול המשמעותי במספר המפקחים ובאחוזי הכיסוי, יש לדאוג **לחיזוק התמיכה המקצועית והמשפטית**:

- תוספת של 20-30 תקנים לתמיכה מקצועית
- תוספת של 20-30 עו"ד כתוצאה מהגדלת הכיסוי (בנוסף לתוספת של כ-50 עו"ד ללא קשר להגדלת הכיסוי).



סיכום- הגידול בהכנסה השנתית ותוספת התקנים הנדרשת

על סמך הניסיון
מרשויות מס אחרות
אנו מעריכים הכנסות
עקיפות נוספות של כ-
3.5-4.0 מיליארד ₪

6.5-10.0
(ישיר בלבד)

תוספת הכנסה שנתית
(מיליארד ₪, תוך 4-5 שנים)



הכנסה

תקנים חדשים (שימושים) 500-630

מפקחים/מבקרים 370-450

כולל 20-30 תקנים
לתמיכה מקצועית

עובדי IT (עובדי מדינה בלבד) 55-100

עו"ד 70-80

תקנים שמתפנים (מקורות) 500-630

עובדי גביה ושיחת 400-470

מטה 100-150

שינוי נטו בתקני עובדי מדינה ~0

תוספת סטודנטים 1050-1300

עלויות IT- מיקור חוץ ורכש (מיליוני ₪) 300-670



שינוי
כ"א



עלויות

על פי התרחיש אין תוספת תקנים נטו,
וזאת על סמך 2 הנחות:

- ניתן לפנות תקנים בארגון תוך 4-5 שנים ולהשתמש בהם כמקורות
- ניתן לגייס את כמות הסטודנטים על מנת לפנות את התקנים

במידה ולא ניתן, תידרש תוספת תקנים לזמן מוגבל או שפוטנציאל החיסכון יהיה נמוך יותר

לאחריי שום השינויים הארגוניים והתהליכים מהיזמות השומת, ניתן בטווח של 3-4 שנים להגדיל את כמות התקנים בכ-350 (מפקחים ועו"ד) ואת כמות הסטודנטים בכ-170 על מנת להגדיל את ההכנסה השנתית בכ-2.5 מיליארד ₪ נוספים (מהם 2 מיליארד ₪ הכנסה ישירה)

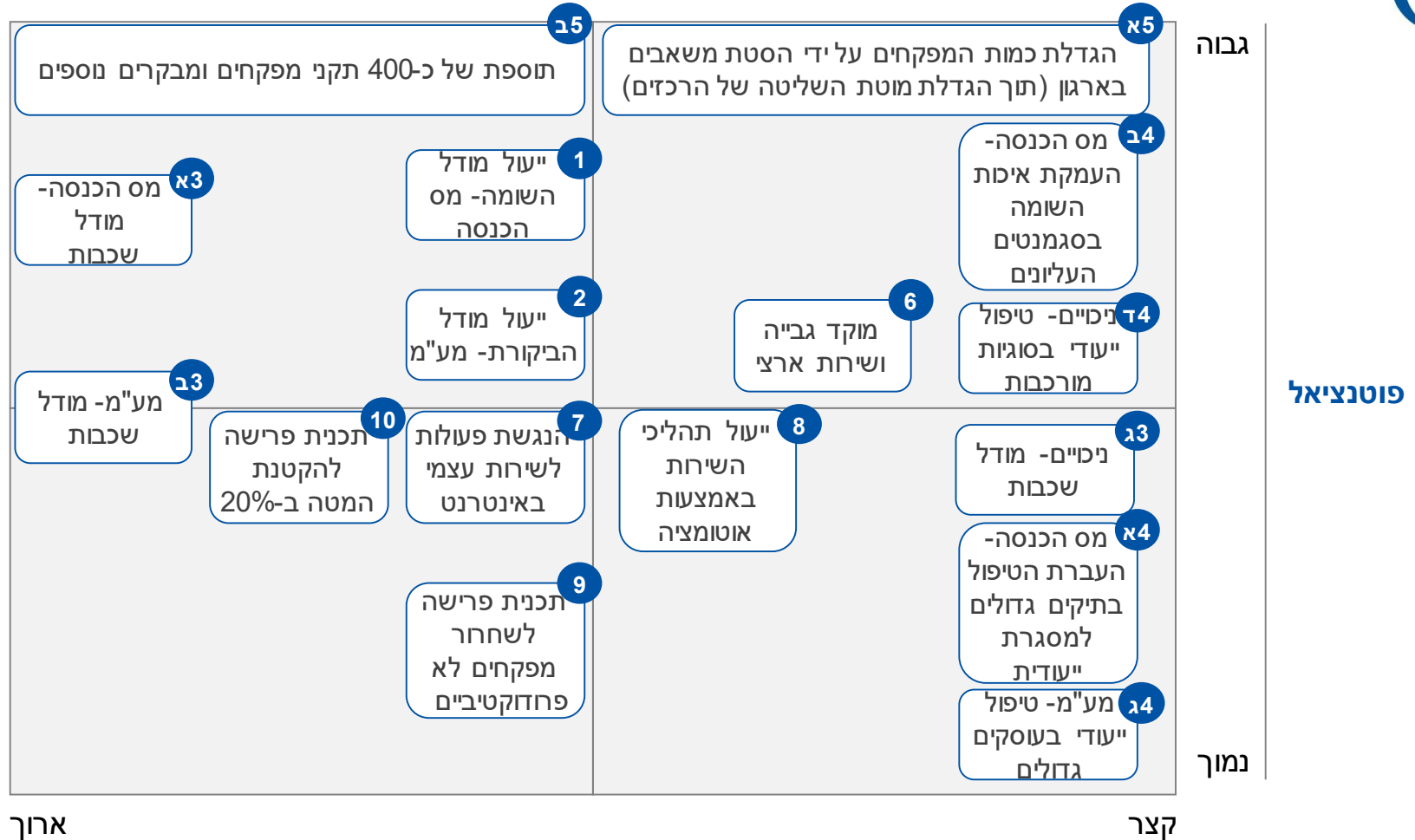
ההערכות הללו אינן לוקחות בחשבון יוזמות חדשות (למשל: מס ירושה), ואינן מתייחסות לגידול טבעי וגיוסים להחלפת עובדים שפורשים

החשובים התבצעו על בסיס כמות האנשים הקיימת כיום בשטח

- ריכוז היוזמות מאפיקי
עבודה השונים
- תכנית רשות המסים ב-2020
- דיון ביוזמות
- תעדוף היוזמות על פני זמן
- ניהול השינוי
- נספח

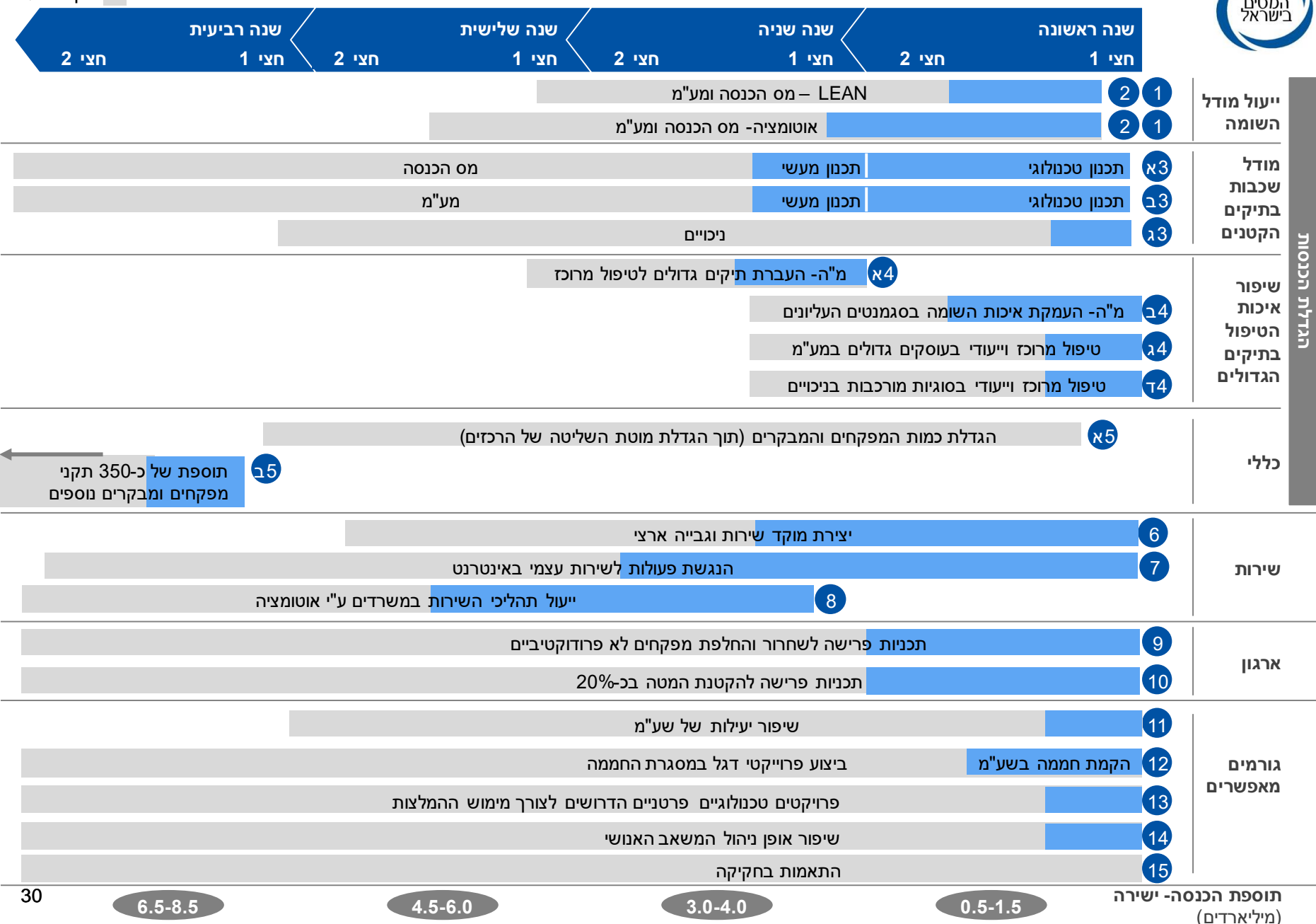
מיפוי היוזמות המוצעות לפי גובה הפוטנציאל והזמן הנדרש ליישום

קונספטואלי



זמן ליישום

- | | | |
|---|------------------------------------|-----------------------|
| 11 שיפור יעילות שע"מ | 12 הקמת אגף טכנולוגי "מהיר" | גורמים מאפשרים |
| 13 פרויקטים טכנולוגיים פרטניים הדרושים לצורך מימוש ההמלצות | 14 התאמות בחקיקה | |
| 14 שיפור אופן ניהול המשאב האנושי | | |



יזמות עיקריות של רשות המסים הנמצאות בשלבי תכנון/ביצוע (1/2)

גורם אחראי	יזמה	תיאור	סטטוס	יזמה קשורה
חטיבת שומה וביקורת	"רשות ללא נייר"	הסבת מערכת השידור הקיימת של המייצגים לשידור דרך האינטרנט (הגשת דו"ח שנתי ללא נייר)	בשלב תכנון, אמור להסתיים עד ינואר 2016	מודל שכבות א3 ב3 ג3
	הצהרת הון מקוונת	הגשת הצהרת הון דרך האינטרנט, ביצוע BI על הצהרות ההון המקוונות (הצלבות מידע, אימות וכו')	הסתיים אפיון, מחכים לתחילת עבודה של שע"מ (היעד הוא סוף 2015)	מודל שכבות מס א3 הכנסה
	תיק שומה/ביקורת ממוחשב (BPM)	ריכוז דיגיטלי של כלל המסמכים הקשורים לתיק	אפיון מפורט, עוד לא נקבע לו"ז לעבודה של שע"מ	ייעול מודל השומה 1 2
	BI על סמך 6111	הצלבת נתונים מה-6111 עם מאגרי מידע ברשות המסים	טיוב נוסחאות ו-QA, לאחר סיום ה-QA אמור להיקבע פיילוט ב-2 פקדי שומה	מודל שכבות מס א3 הכנסה
	בניית מערכת שומת ניכויים חדשה	הפיכת טופס 126 לשומה עצמאית	צפי סיום - 2018	
מחלקת ביקורת מערכות ממוחשבות	BI בניכויים - פיילוט	פיילוט למערכת ה-BI בניכויים שישתתפו בו כ-40 מפקחים ואנשי מטה	הפיילוט אמור להתחיל ביוני 2015	מודל שכבות ניכויים א3
	BI בניכויים - שליחת מכתבים	פיילוט של שליחת כ-50 מכתבים לנישומים שמערכת ה-BI מזהה אצלם חריגה	הפיילוט אמור להתחיל ביוני-יולי 2015	מודל שכבות ניכויים א3
	פרויקט BI רוחבי	איגוד של מספר רב של מסדי נתונים בכדי לאפשר הצלבות מידע וניתוח רוחבי	הפרויקט נמצא בתחילת דרכו	מודל שכבות א3 ב3 ג3
שע"מ	מעבר לממשק GUI	הסבת מסכי Mainframe למסכים בעלי ממשק משתמש מבוסס אינטרנט	בתהליך עיבוד, צפי סיום - אמצע 2017	
	Webint	התממשקות למידע צד שלישי פתוח (לדוגמא: פייסבוק) בכדי להשתמש בו בתהליך איסוף המידע	מכרז	מודל שכבות א3 ב3 ג3
	CRM	מעבר מפיתוח פנימי לקניית מוצר של מייקרוסופט לתיעוד תמיכה במייצגים וכלל המשתמשים, לסיווג תקלות ומעקב אחר תקלות	אין צפי סיום	ייעול מודל השומה 1 2 מוקד שירות 6
	VDI	הפיכת מחשבי רשות המסים לתחנות עבודה (המקושרות לשרתי שע"מ), ובכך שיפור משמעותי במהירות העבודה	אין צפי סיום	

יזמות עיקריות של רשות המסים הנמצאות בשלבי תכנון/ביצוע (2/2)

גורם אחראי	יזמה	תיאור	סטטוס	יזמה קשורה
שע"מ (ומשפטית)	דוקומנטום	סריקת כלל הניירת ברשות המסים (כרגע מבוצע פיילוט לסריקת תיקים פליליים בחטיבה המשפטית באמצעות חברה חיצונית)	כרגע הפרויקט מתעכב בשל סוגיות של אבטחת מידע	
	תיק פלילי ממוחשב	מחשוב כלל שלבי הטיפול בתיק פלילי – מפתיחת החקירה ועד לסיום הטיפול בתיק	החל פיילוט מצומצם במספר משרדים, יעד סיום להליך הפיתוח טרם נמסר ע"י שע"מ	
משפטית	צמצום צבר תיקי המע"מ הפליליים	צמצום צבר התיקים הפליליים במע"מ המחכים לטיפול במחלקה המשפטית	אין צפי לסיום	
	מערכת אכיפה חדשה	מערכת אכיפה חדשה לכלל רשות המסים – כולל פירוקים, כינוסים, הוצל"פ	בשלבי תכנון. הערכה ל-2000 ימי עבודה בשע"מ	
חטיבת הגבייה והאכיפה	מערכת עיקולים אוטומטיים	מערכת להטלת עיקולים אוטומטיים בבנקים וקופות גמל	בשלבי תכנון. אין צפי סיום	
	המשך פיתוח מערכת הדיווח המפורט במע"מ	שכלול ושדרוג היכולת של מערכת הדיווח המפורט להציף ולטפל בחריגות באופן אוטומטי	בשלבי תכנון. אין צפי סיום	3א מודל שכבות מע"מ
	מערכות גבייה חדשות במסמ"ק וניכויים		עד סוף השנה (אך צפוי להתעכב)	
	הקמת מרכז שירות עצמי (מש"א)	הפחתת הנטל ביחידות והעברת פניות במגוון סוגיות ליחידה ארצית	פרויקט רב שנתי, אין צפי סיום	6 מוקד שירות
חטיבות שירות לקוחות	Doing business	הרחבת השימוש ביישומים מקוונים לביצוע תשלומי מס	אין צפי סיום	7 שירות עצמי באינטרנט
	הקמת "ליגת" שירות בין משרדים	מערכת למדידת ביצועי היחידות בתחום השירות	אין צפי סיום	
מיסוי מקרקעין	מעבר לדו"ח מקוון במסמ"ק	דיווח מקוון על עסקאות מקרקעין	סוף 2015	
מודיעין וחקירות	טיפול בנותני שירות מטבע	כחלק מהמאבק בהון השחור, הקמת יחידה להגברת הפיקוח על נותני שירותי מטבע	פרויקט רב שנתי	
	שינוי מבנה מערך המודיעין	יצירת תקינה אחידה ותקנים ייעודיים והיררכיים ליחידות המודיעין	פרויקט רב שנתי	



גאנט מוצע לביצוע היוזמות- בשילוב עם יוזמות קיימות ברשות המסים

שנה ראשונה (2016)

שנה שנייה (2017)

שנה שלישית (2018)

שנה רביעית (2019)

הגדרת הכנסות

ייעול מודל השומה

מודל שכבות בתיקים הקטנים

שיפור איכות הטיפול בתיקים הגדולים

כללי

שירות

ארגון

שע"מ

גורמים מאפשרים

יזמותות נוספות ברשות המסים

גבייה

משפטי

מסמ"ק

ניכויים

מודיעין וחקירות

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א
3ב
3ג

4א
4ב
4ג
4ד

5א

6
7
8

9
10
11
12
13

14
15

16
17
18
19
20

21
22
23
24
25

26
27
28
29
30

31
32
33
34
35

36
37
38
39
40

1
2

3א

הגידול בהכנסה השנתית ותוספת התקנים הנדרשת – פריסה שנתית

גידול בתקנים בשלוש השנים הראשונות, ולאחר מכן שחרור משחת והגעה לאיזון בשנה חמישית

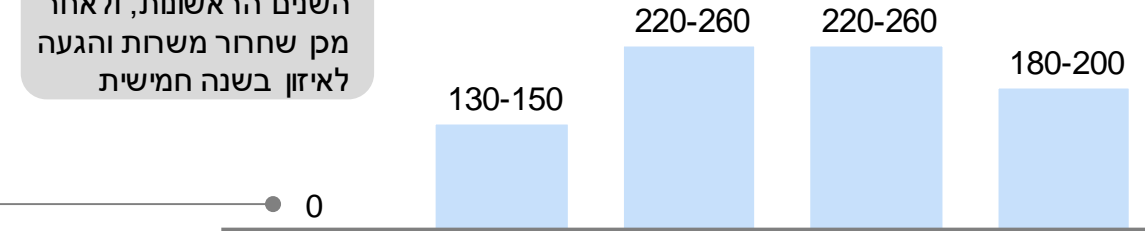
ניתן, החל מהשנה הרביעית, להוסיף כ- 350 תקנים נוספים (בפריסה על פני שלוש שנים) וכ-170 סטודנטים על מנת להגדיל את ההכנסה השנתית ב-2 מיליארד ₪ נוספים

גידול של 60-70% בכמות המפקחים / מבקרים

במידה ולא ניתן לפנות את כל התקנים הללו (או לגייס כמות כזו של סטודנטים) תידרש תוספת תקנים לזמן מוגבל או שפוטנציאל החיסכון יהיה נמוך יותר

תוספת תקנים החל מהשנה הרביעית עשויה להגדיל ההכנסה השנתית ב-2 מיליארד ₪ נוספים

סה"כ שינוי נטו מצטבר בתקני עובדי מדינה (תוספת תקנים פחות תקנים שמתפנים)



סה"כ	שנה ראשונה	שנה שנייה	שנה שלישית	שנה רביעית	שנה חמישית
500-630	220-260	120-160	120-150	40-60	0
370-450	180-210	90-110	90-110	10-20	0
130-180	40-50	30-50	30-40	30-40	0
(500-630)	(40-60)	(80-100)	(120-150)	(130-170)	(130-150)
1,050-1,300	150-200	360-440	360-440	180-200	0
730-940	70-110	280-350	280-350	100-130	0
320-360	80-90	80-90	80-90	80-90	0
300-670	65-150	80-175	90-185	55-135	-

סה"כ תוספת תקנים

מפקחים ומבקרים

אחרים (עו"ד ו-IT)

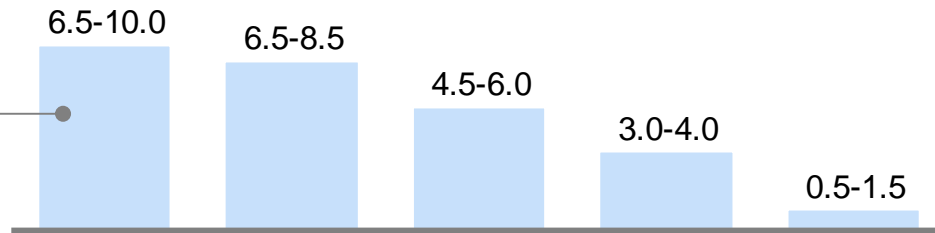
סה"כ פינוי תקנים

סה"כ תוספת סטודנטים

שומה ומודל שכבות

מוקד טלפוני

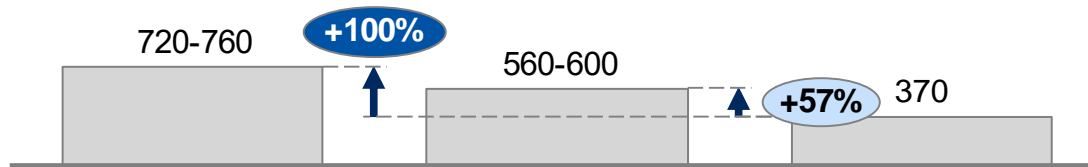
עלויות IT (רכש ומיקור חוץ), מיליוני ש"ח



תוספת הכנסה שנתית (ישיר בלבד) מיליארדי ₪

מיצוי היוזמות דורש הגדלה של כ-60-70% בכח המפקחים והמבקרים בשלוש השנים הראשונות, והכפלתו (ביחס למצב הנוכחי) בטווח הארוך

מפקחי מס הכנסה



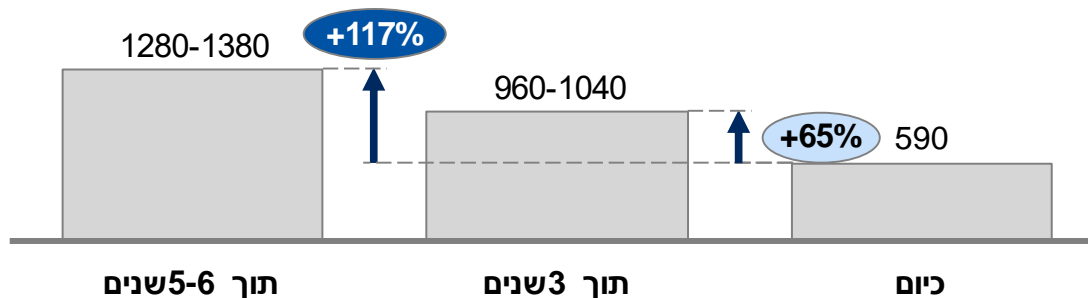
מבקרי מע"מ



מפקחי ניכויים

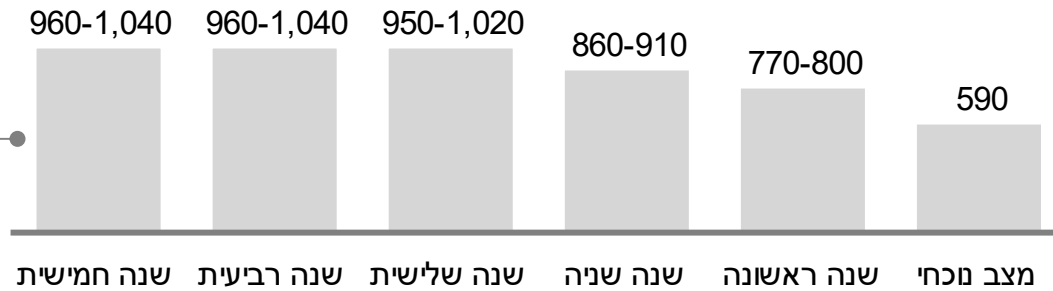


סה"כ

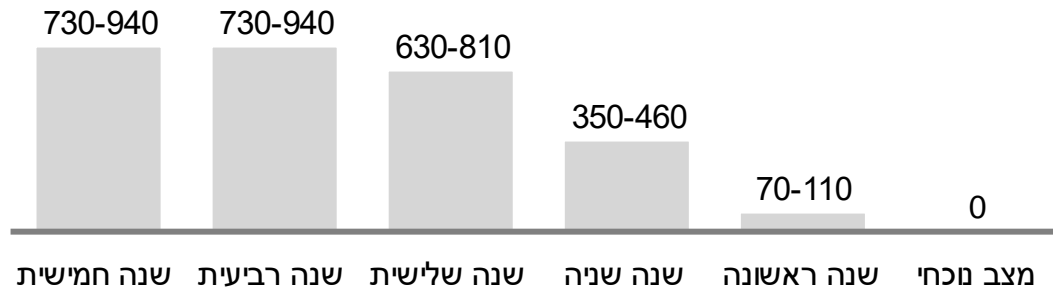


הגידול בהכנסה השנתית ותוספת התקנים הנדרשת (שומה בלבד) – פריסה שנתית

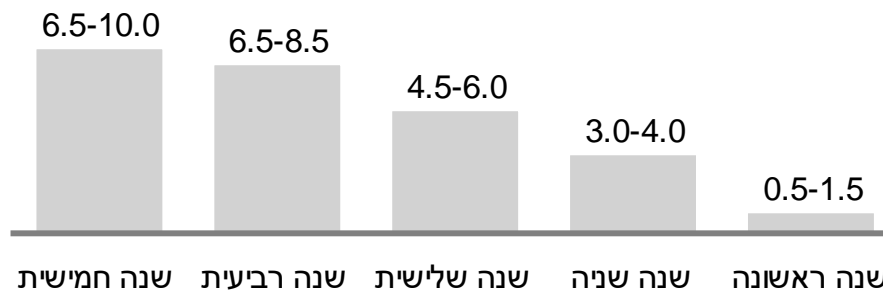
ניתן, החל מהשנה הרביעית, להוסיף כ- 350 תקנים נוספים (בפריסה על פני שלוש שנים) וכ-170 סטודנטים על מנת להגדיל את ההכנסה השנתית ב-2 מיליארד ש"ח נוספים



תוספת מצטברת – מפקחים ומבקרים (מס הכנסה, מע"מ וניכויים)

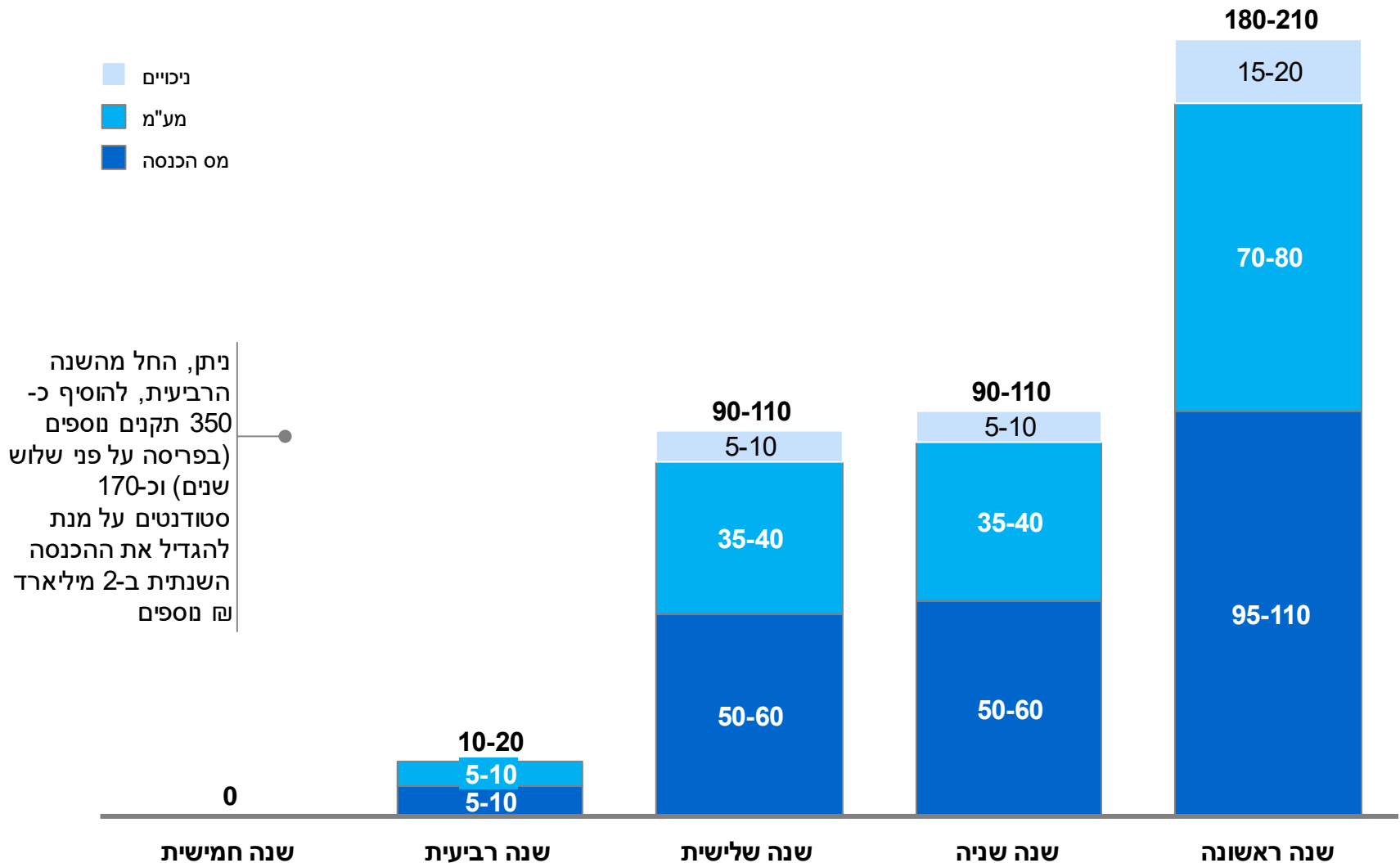


תוספת מצטברת – סטודנטים (לתמיכה במפקחים וברכזים, וכחלק ממודל השכבות)



תוספת הכנסה שנתית (ישיר בלבד), מיליארדי ש"ח

תוספת שנתית של מפקחים ומבקרים – מס הכנסה, מע"מ וניכויים



תוספת הכנסה צפויה מביצוע היוזמות- פריסה שנתית

סה"כ תוספת הכנסה שנתית (ישיר בלבד)
מיליארדי ₪ (בטבלה- מיליוני ₪)



ייעול מודל ההשמה	1 מס הכנסה	שנה ראשונה	שנה שנייה	שנה שלישית	שנה רביעית	שנה חמישית
		150-250	550-750	800-1,000	1,000-1,400	1,000-1,400
2 מע"מ	3א מס הכנסה	100-200	150-250	200-350	300-500	300-500
		0	250-350	400-600	600-800	900-1,100
3ב מע"מ	3ג ניכויים	0	150-200	200-350	300-450	450-650
		80-100	120-180	180-220	250-350	250-350
4א העברת הטיפול בתיקים גדולים למסגרת ייעודית במס הכנסה	4ב העמקת איכות השומה בסגמנטים העליונים במס הכנסה (חברות ויחידים)	0	100-150	150-250	250-300	350-450
		150-250	400-600	600-800	900-1,100	900-1,100
4ג טיפול בעוסקים גדולים במסגרת ייעודית במע"מ	4ד טיפול בסוגיות מורכבות במסגרת ייעודית בניכויים	20-50	50-100	80-120	120-180	120-180
		100-150	250-400	350-550	550-750	550-750
5א הגדלת כמות המפקחים והמבקרים (תוך הגדלת מוטת השליטה של הרכזים)	סה"כ מס הכנסה מע"מ ניכויים	200-300	800-1,000	1,500-1,800	2,100-2,400	2,100-2,400
		130-170	500-600	950-1,100	1,350-1,500	1,350-1,500
9 תכניות פרישה לשחרור והחלפת מפקחים לא פרודוקטיביים		50-80	200-250	350-450	500-600	500-600
		20-50	100-150	200-250	250-300	250-300
כללי		0	80-100	120-180	180-250	180-250

אחוזי הכיסוי השונים לפני ואחרי היוזמות המוצעות

אחוזי כיסוי במס הכנסה ¹			אחוזי כיסוי במע"מ ¹			אחוזי כיסוי בניכויים ^{1 2}			
ללא יוזמות			ללא יוזמות			ללא יוזמות			
נכחי	הבסיס		נכחי	הבסיס		נכחי	הבסיס		
חברות	עסקים קטנים	8%	16%	א	2%	11%	קטן מאוד (עד 20 עובדים)	3%	37%
	עסקים בינוניים	24%	33%	ב	6%	16%	קטן (20-100 עובדים)	8%	41%
	פשמ"ג	27%	35%	ג1	11%	14%	בינוני (100-500 עובדים)	17%	65%
	יתר יחידים	4%	10%	ג2	19%	23%	גדול (מעל 500 עובדים)	33%	65%
יחידים	10% עליונים	21%	31%						
	1% עליונים	53%	65%						

1 אחוזי כיסוי אפקטיביים
2 אחוזי הכיסוי לוקחים בחשבון את גובה שומת ה-00 הנבדקת

- ריכוז היוזמות מאפיקי
עבודה השונים
- תכנית רשות המסים ב-2020
- דיון ביוזמות
- תעדוף היוזמות על פני זמן
- ניהול השינוי
- נספח

תעודף היוזמות



- בחירה מושכלת של כמות יוזמות שתאפשר ניהול התהליך על ידי הארגון, ותבטיח הצלחה ביישום
- יוזמות בעלות מורכבות גבוהה ואימפקט מוגבל או שאינו ברור יש לדחות למועד מאוחר יותר

יישום מדורג על פני זמן



- בניית תכנית מדורגת ליישום המשלבת בין מספר שיקולים:
 - תלות הדדית ביוזמות (לדוגמא, יוזמות הדורשות שינוי IT לא יתחילו מיידית)
 - שילוב בין יוזמות הניתנות לביצוע בטווח הקצר ואשר ייצרו אימפקט מהיר יחסית (1-3 שנים) יחד עם יוזמות "ארוכות טווח" אשר דורשות זמן ארוך והאימפקט עליהם יהיה מאוחר יותר
 - יכולת הארגון לנהל כמות יוזמות מסוימות בכל רגע נתון

ניהול תהליך יישום



- שילוב בין מעורבות מכירה לצוותי שינוי "בשטח" אשר מובילים את השינוי בארגון
- תהליך שינוי מוגדר היטב
 - ועדות היגוי
 - אבני דרך
 - מעקב אחר התקדמות
- יעדים כמותיים ברורים לארגון

מניסיוננו בניהול תכניות יישום מורכבות קיימים מספר אלמנטים הכרחיים להצלחת התהליך

שילוב בין מעורבות בכירה וצוות שינוי ב"שטח"



- גורם הנהלה בכיר מוביל את השינוי ומקצה חלק משמעותי מזמנו (80-100%) לניהול השינוי
- בעלי תפקידים בכירים בארגון אחראים על יוזמות ספציפיות
- צוות של כ-15-20 מובילי שינוי
 - מנהל צוות בדרג ניהולי במשרה מלאה
 - מוביל שינוי (במשרה מלאה) מהתחומים השונים בארגון, בעלי תחושת שליחות ומחויבות לשינוי

תהליך שינוי מוגדר היטב



- הגדרה ברורה של תהליך השינוי
 - צוות ניהול מרכזי (PMO)
 - הגדרת אבני דרך לכל אפיק עבודה ולכלל התקדמות השינוי
 - ועדות היגוי תקופתיות לקבלת עדכון על המעקב בהתאם לאבני הדרך ומתן הכוונה ליישום

יעדים כמותיים לארגון



- הסכמה על מדדים כמותיים ויעדים ברורים לכל אפיק עבודה
- מעקב שנתי אחר ההתקדמות היחסית ביחס ליעד וביצוע תיקונים בהתאם

- ריכוז היוזמות מאפיקי עבודה השונים
- תכנית רשות המסים ב-2020
- דיון ביוזמות
- תעדוף היוזמות על פני זמן
- ניהול השינוי
- נספח
- עקרונות לפינוי התקנים הנדרש
- מיפוי היוזמות בתחום המשאב האנושי לפי רמת מורכבות
- חובת דיווח כללית
- הארכת תקופת ההתיישנות

- ריכוז היוזמות מאפיקי עבודה השונים
- תכנית רשות המסים ב-2020
- דיון ביוזמות
- תעדוף היוזמות על פני זמן
- ניהול השינוי
- נספח
- עקרונות לפינוי התקנים הנדרש
- מיפוי היוזמות בתחום המשאב האנושי לפי רמת מורכבות
- חובת דיווח כללית
- הארכת תקופת ההתיישנות



איתור עובדים הקרובים לגיל פרישה

הנחות מרכזיות:

- עובדים מעל גיל 60 צפויים ממילא לצאת לפנסיה תוך 6-7 שנים לכל היותר, ולכן על מנת לשחררם אין צורך בתוכניות לפרישה מרצון.
- עובדים בגיל 55-60: פוטנציאל גבוה לשחרור באמצעות תוכניות לפרישה מרצון
- עובדים בגיל 50-55: פוטנציאל בינוני לשחרור באמצעות תוכניות לפרישה מרצון



ניתוח פרטני

- יש לבחון איזה תקנים ספציפיים ניתן לצמצם בכל אחד מהתחומים (גביה, שירות ומטה):
 - להחליט איזה מהעובדים היוצאים לפנסיה ניתן לא להחליף בעובד חדש.
 - להחליט לאיזה עובדים ספציפיים (בגיל הרלוונטי) להציע תוכניות לפרישה מרצון

ייעשה בשלב
מאוחר יותר

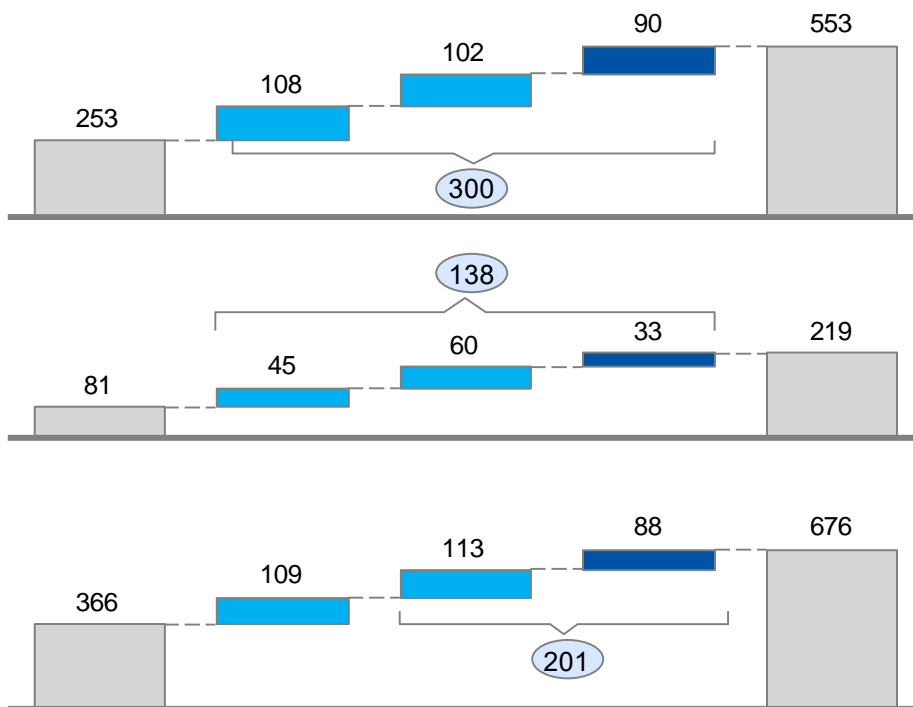
מספר העובדים הקרובים לגיל פרישה שווה (בקירוב) לכמות התקנים שיש לפנות במסגרת ביצוע היוזמות

■ יציאה לפנסיה תוך 6-7 שנים לכל היותר (אין צורך בתוכנית פרישה)

■ נדרשת תוכנית פרישה

התפלגות כלל העובדים, לפי גיל

הערכת תקנים אשר ישתחררו



280-330

150-170

130-160

120-150

40-60

80-90

100-150

עובדי גבייה (מס הכנסה ומע"מ)

- יוחלפו ע" סטודנטים במוקד טלפוני
- ישוחררו בעקבות אוטומציה ושירות עצמי

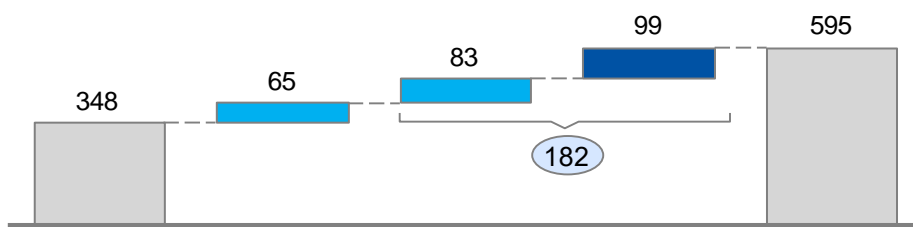
עובדי שירות (שירות וחוליה 17)

- יוחלפו ע" סטודנטים במוקד טלפוני
- ישוחררו בעקבות אוטומציה ושירות עצמי

מטה (מס הכנסה ומע"מ)

פני תקנים

הערכת מפקחים אשר ישוחררו



100-140

מפקחי מס הכנסה וניכויים ומבקרי מע"מ

20% החלפת המפקחים הכי פחות פרודוקטיביים

46 מתחת לגיל 50

בכל אחת מ-5 השנים הקרובות, מספר העובדים הצפויים לפרוש או להיות קרובים לגיל פרישה שווה (בקירוב) לכמות התקנים שיש לפנות במסגרת ביצוע היוזמות

עובדים היוצאים לפנסיה









































פוטנציאל גבוה לתכנית פרישה

סה"כ		2020	2019	2018	2017	2016			
500-630		130-150	130-170	125-150	80-100	40-60	סה"כ פינני תקנים מתוכנן		
גביה		7	15	8	7	12	עובדים היוצאים לפנסיה במהלך השנה		
שירות		2	9	3	2	7			
מטה		13	9	10	13	17			
סה"כ		22	33	21	22	36			
134		22	33	21	22	36			
גביה		143	127	120	102	96	גיל 60 ומעלה	עובדים עם פוטנציאל גבוה לשחרור באמצעות תכנית פרישה	
שירות		61	50	48	42	34			
מטה		139	128	119	97	83			
סה"כ		333	305	287	241	213			
גביה		108	114	116	123	116	גיל 55-60		
שירות		45	51	52	54	52			
מטה		109	106	104	112	118			
סה"כ		262	271	272	289	286			

- ריכוז היוזמות מאפיקי עבודה השונים
- תכנית רשות המסים ב-2020
- דיון ביוזמות
- תעדוף היוזמות על פני זמן
- ניהול השינוי
- נספח
- עקרונות לפינוי התקנים הנדרש
- מיפוי היוזמות בתחום המשאב האנושי לפי רמת מורכבות
- חובת דיווח כללית
- הארכת תקופת ההתיישנות

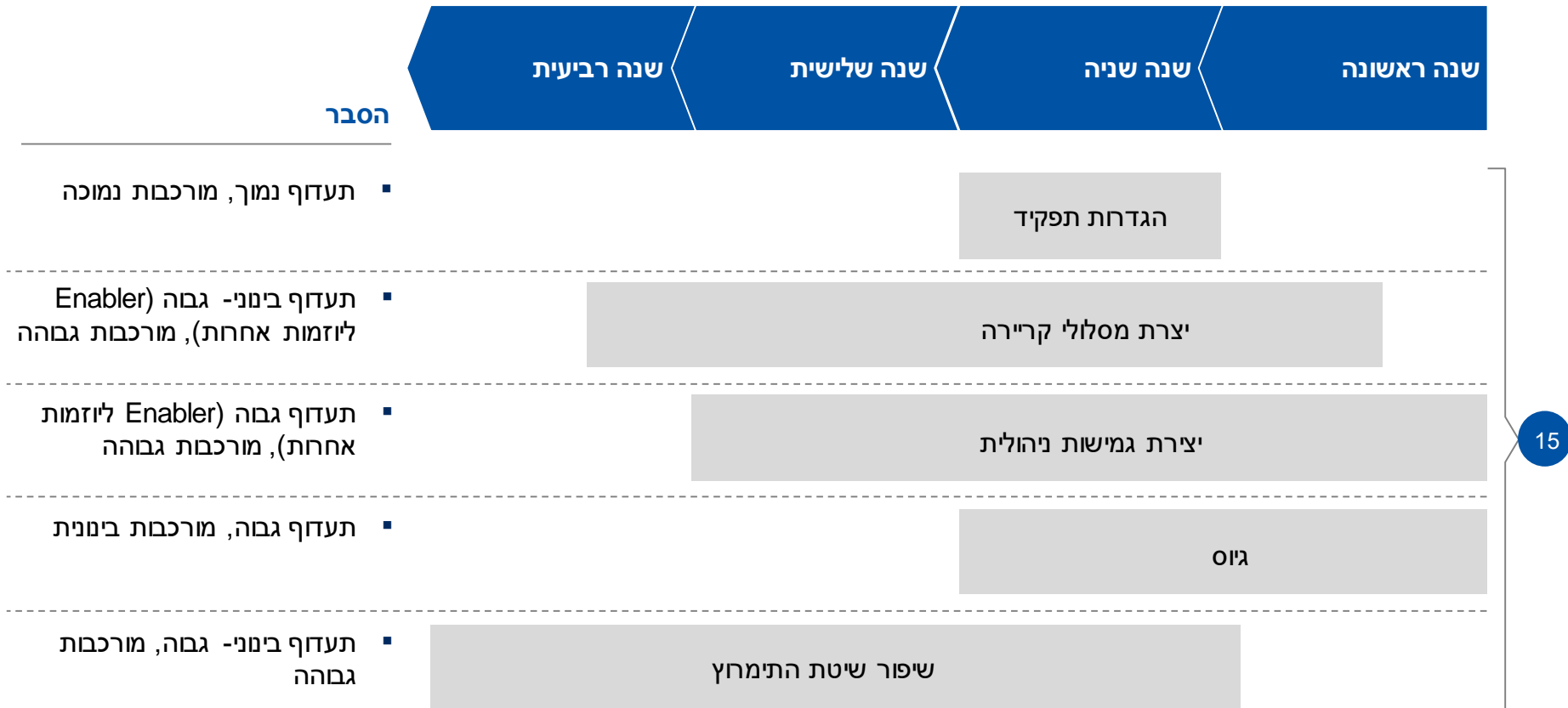
רוב היוזמות בתחום ניהול המשאב האנושי דורשות שילוב של גורמים חיצוניים לרשות המסים

פשוט מורכב

הערכה לרמת מורכבות	האם נדרש תיאום עד העובדים?	האם נדרש תיאום עם גורמים חיצוניים לרשות?		תיאור	יוזמה
		נש"מ	גורם אחר		
				<ul style="list-style-type: none"> ניתוח עיסוקים ובזיהוי כישורי הליבה הדרושים להצלחה בכל תפקיד, בהווה ובעתיד הקרוב 	הגדרות תפקיד
			הסתדרות	<ul style="list-style-type: none"> בחינת שינוי הגדרת הסף של 12 שנות לימוד למפקחים ומבקרים 	
			הסתדרות	<ul style="list-style-type: none"> שיפור עבודת ועדות הקידום והפיכת תהליך הקידום גם במסלולים המובנים לכלי ניהול אמיתי 	מסלולי קריירה
			ממונה על השכר, הסתדרות	<ul style="list-style-type: none"> הרחבת שימוש בערוץ הקידום המקצועי בערוץ ה Y ועידוד מעברים בין ערוצים ומשרדים 	
				<ul style="list-style-type: none"> קורסי הכשרה לתפקידי הליבה ולמנהלים 	
			ממונה על השכר, אגף תקציבים	<ul style="list-style-type: none"> גיבוש פעולות שימור למפקחי מס הכנסה ומע"מ 	
				<ul style="list-style-type: none"> שיפור הליך המכרז תוך שת"פ עם נש"מ והוועדים 	גיוס
			אגף תקציבים	<ul style="list-style-type: none"> הערכות לגיוס של 5% מכוח האדם בשנים הקרובות, בעיקר מפקחי מ"ה ומע"מ, ואנשי טכנולוגיה 	
			ממונה על השכר	<ul style="list-style-type: none"> הערכות למשיכת מומחים (בדגש על אנשי טכנולוגיה) 	
			ממונה על השכר, אגף תקציבים, הסתדרות	<ul style="list-style-type: none"> שיפור שיטת שכר העידוד של מפקחי מ"ה ומבקרי מע"מ 	תמריצים
			ממונה על השכר, אגף תקציבים, הסתדרות	<ul style="list-style-type: none"> בבנייה והטמעה של מערכת ארגונית לזיהוי, פיתוח ושימור טאלנטים ופיתוח המצוינות 	
			ממונה על השכר, אגף תקציבים, הסתדרות	<ul style="list-style-type: none"> יצירת דיפרנציאליות בשכר ודגש על תפקידים המשתכרים גבוה במשק (לדוגמא מפקחי מס הכנסה ותוכניתני BI) 	גמישות ניהולית
			ממונה על השכר, הסתדרות	<ul style="list-style-type: none"> ניידות פנים משרדית ובין משרדית 	
			ממונה על השכר, אגף תקציבים	<ul style="list-style-type: none"> עידוד מסיבי לפרישה מוקדמת 	



גאנט מוצע לביצוע היוזמות בתחום ניהול המשאב האנושי



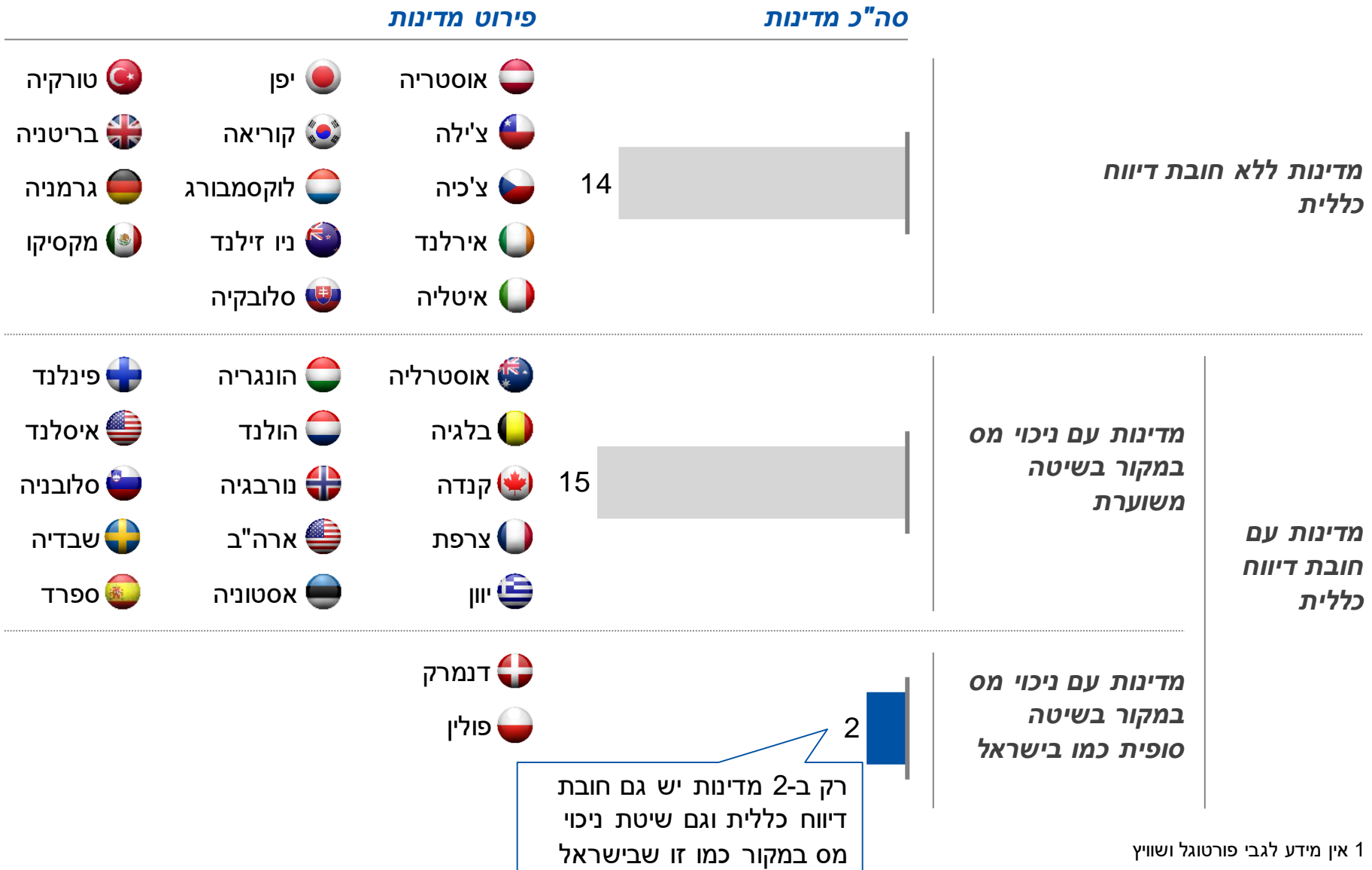
- ריכוז היוזמות מאפיקי עבודה השונים
- תכנית רשות המסים ב-2020
- דיון ביוזמות
- תעדוף היוזמות על פני זמן
- ניהול השינוי
- נספח
- עקרונות לפינוי התקנים הנדרש
- מיפוי היוזמות בתחום המשאב האנושי לפי רמת מורכבות
- חובת דיווח כללית
- הארכת תקופת ההתיישנות

להערכתנו, בנקודת זמן זו לא נכון להחיל חובת דיווח כללית בישראל

סיבה	פירוט
1 רק במדינות בודדות בעלות מאפיינים דומים לישראל יש חובת דיווח כללית	רק ב-2 מדינות ב-OECD (כ-6%) יש גם חובת דיווח כללית וגם שיטת ניכוי מס במקור כמו זו שבישראל (סופית), בשאר המדינות בהן יש חובת דיווח כללית, ניכוי המס במקור נעשה בשיטה משוערת ולא סופית ¹
2 התועלת מהחלת חובת דיווח כללית היא זניחה, אך העלות האלטרנטיבית גבוהה מאוד	החלת חובת דיווח כללית תדרוש תוספת של כ- 700-800 תקנים, אך תניב תועלת זניחה.
3 קיימים כבר בידי רשות המסים תחליפים הולמים לחובת הדיווח הכללית	<p>בידי רשות המסים מספר כלים המאפשרים לה לבקר את חבות המס של אזרחים שאינם חייבים בדיווח:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ניכוי במקור של מס משכר בשיטה המצטברת-סופית ■ ניכויים במקור של בנקים על ריבית ורווחי הון ■ ניכויים במקור של חברות ביטוח וקופות גמל ■ תיאומי מס והחזרי מס במסגרתם אזרחים שאינם חייבים בדיווח חושפים בפני הרשות מידע על הכנסותיהם ■ מערכות BI המאפשרות להצליב נתונים עם מקורות שונים (נמצא בהליכי פיתוח) ■ חוק המטיל חובת דיווח על עסקאות במזומן מעל סכום מסוים, ובכך חושף בפני רשות המסים עסקאות של אזרחים שככלל אינם חייבים בדיווח (נמצא בהליכי חקיקה)

1 שיטה משוערת- רואים את סכום המס שנוכה בפועל במהלך השנה כקירוב לסך חבות המס השנתית. שיטה סופית- רואים את סכום המס שנוכה בפועל במהלך השנה כמס הסופי⁵²

רק ב-2 מדינות ב-OECD¹ (כ-6%) יש גם חובת דיווח כללית וגם שיטת ניכוי מס במקור כמו זו שבישראל



התועלת מהחלת חובת דיווח כללית היא זניחה, אך העלות האלטרנטיבית גבוהה מאוד

הנחות מרכזיות בחישוב

- תוספת של כ-330-370 מפקחים:
 - תוספת של כ-2.6 מיליון דיווחים
 - אחוז כיסוי של כ-1.3% (בדומה ליחידים קטנים)
 - כל מפקח עושה כ-100 תיקים בשנה (בדומה ליחידים קטנים)
- תוספת של כ-370-430 עובדים בפונקציות תמיכה:
 - כ-170 עובדים בתחום קליטת הדיווחים
 - כ-100 עובדים בתחום שירות הלקוחות
 - כ-115 עובדי מטה ומשפטית
 - כ-30 עובדי ש"מ
- תוספת של 250-300 סטודנטים למוקד הטלפוני (בחודשים הרלוונטיים)
- בכ-67% מהתיקים יש ממצאים (בדומה ליחידים קטנים)
- תשואה ממוצעת לתיק של כ-12 אלף ₪ ("תשואה ממוצעת לעובד" בתיק ניכיים קטן, בתוספת פרמיה של 50% המגלמת תשואת מס ממקורות הכנסה נוספים)
- עלות שכר שנתי של כ-280 אלף ₪ בממוצע לעובד (נתוני אגף תקציבים)
- עלות שכר שנתי של כ-75 אלף ₪ בממוצע לסטודנט (נתוני אגף תקציבים)
- עלות תקורה ושיכון של כ-90 אלף ₪ בממוצע לעובד (נתוני רשות המסים)
- הגדלת הכיסוי האפקטיבי (הלוקח בחשבון את מספר השנים עליהן מבוצעת השומה) בכלל הסגמנטים בכ-5%.
- תשואה שולית פוחתת על תיקי השומה הנספים המבוצעים.

החלת חובת דיווח כללית

700-800

תוספת תקנים נדרשת

החלת חובת דיווח כללית תדרוש תוספת של מספר רב של תקנים, אך תניב תועלת זניחה (אם בכלל)

0.25-0.30

תוספת הכנסה שנתית
מיליארדים

0.25-0.30

עלות שנתית
מיליארדים

3.0-4.0

עלות אלטרנטיבית
(הוספת כ"א להגדלת כיסוי)
מיליארדים

אותה תוספת תקנים (ועלות שנתית דומה) תניב תוספת הכנסה שנתית הגדולה פי 15 ~

- ריכוז היוזמות מאפיקי עבודה השונים
- תכנית רשות המסים ב-2020
- דיון ביוזמות
- תעדוף היוזמות על פני זמן
- ניהול השינוי
- נספח
- עקרונות לפינוי התקנים הנדרש
- מיפוי היוזמות בתחום המשאב האנושי לפי רמת מורכבות
- חובת דיווח כללית
- הארכת תקופת ההתיישנות

בכ-80% ממדינות ה-OECD תקופת ההתיישנות הסטנדרטית היא בת 4 שנים או יותר

תקופת ההתיישנות	3 שנים ¹	4 שנים ¹	5 שנים ¹	6 שנים ויותר ¹
פירוט מדינות	<p>צרפת </p> <p>ארה"ב </p> <p>הולנד </p> <p>בלגיה </p> <p>צ'ילה </p> <p>צ'כיה </p> <p>אסטוניה </p>	<p>קנדה </p> <p>אוסטרליה </p> <p>אירלנד </p> <p>ספרד </p> <p>איטליה </p> <p>גרמניה </p> <p>דנמרק </p> <p>ניו זילנד </p> <p>פורטוגל </p> <p>בריטניה </p>	<p>יפן </p> <p>אוסטריה </p> <p>פינלנד </p> <p>יוון </p> <p>הונגריה </p> <p>דרום קוריאה </p> <p>לוקסמבורג </p> <p>מקסיקו </p> <p>סלובניה </p> <p>שווייץ </p> <p>טורקיה </p>	<p>איסלנד </p> <p>נורבגיה </p> <p>פולין </p> <p>סלובקיה </p> <p>שבדיה </p>
סה"כ	7	10	11	5