

T.C.  
MALİYE BAKANLIĞI  
GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI

2009–2013 STRATEJİK PLAN

ANKARA-2008

# İÇİNDEKİLER

<b>BAKAN SUNUŞU .....</b>	<b>2</b>
<b>BAŞKAN SUNUŞU .....</b>	<b>4</b>
<b>PLANLAMA SÜRECİNDE KULLANILAN YÖNTEM .....</b>	<b>6</b>
1. Hazırlık Çalışmaları ve Eğitim .....	6
2. Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması.....	6
3. Stratejik Plan, Kalkınma Planı ve Program İlişkisi.....	8
<b>DURUM ANALİZİ .....</b>	<b>12</b>
1.TARİHİ GELİŞİM.....	12
2. KURULUŞUN YASAL YÜKÜMLÜLÜKLERİ VE MEVZUAT ANALİZİ.....	13
3. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ.....	13
4. PAYDAŞ ANALİZİ .....	18
5. KURULUŞ İÇİ ANALİZ VE ÇEVRE ANALİZİ .....	19
<b>MİSYON .....</b>	<b>33</b>
<b>VİZYON .....</b>	<b>33</b>
<b>TEMEL DEĞERLERİMİZ .....</b>	<b>34</b>
<b>AMAÇ 1. VERGİYE GÖNÜLLÜ UYUMU ARTIRMAK .....</b>	<b>35</b>
Hedef 1. Mükelleflere verilen hizmet kalitesini sürekli iyileştirmek ve yeni hizmet seçenekleri geliştirmek.....	35
Hedef 2. Mükellef işlemlerini basitleştirmek ve standartlaştırmak .....	38
Hedef 3. Toplumun tüm kesimlerinde vergi bilincini artırmak.....	40
<b>AMAÇ 2. HER TÜRLÜ EKONOMİK AKTİVİTEYİ GELİŞTİRMEK, KAVRAMAK VE GÖZETLEMENİN .....</b>	<b>42</b>
Hedef 1. Kayıt dışı ekonominin büyüklüğünü ölçerek sektörel dağılımlarını, sebeplerini tespit etmek .....	42
Hedef 2. Vergi kayıp ve kaçığının önlenmesi için gerekli tedbirleri almak ve mücadele yöntemleri geliştirmek.....	43
<b>Stratejiler .....</b>	<b>43</b>
Hedef 3. Vergi ve diğer mali yükümlülüklerin zamanında ödenmesini sağlamak amacıyla etkin bir cebri tahsilat sistemi oluşturmak .....	46
Hedef 4. Ekonomiyi izlemek ve analiz etmek .....	47
<b>AMAÇ 3. HİZMET KALİTESİNİ İYİLEŞTİRMEK .....</b>	<b>48</b>
Hedef 1. İnsan kaynaklarını geliştirmek üzere insan kaynakları yönetim sistemi oluşturmak .....	48

Hedef 2. Stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde, organizasyon yapısını ve iş süreçlerini sürekli geliştirmek .....	50
Hedef 3. Bilgi teknolojisi sistemlerini ve uygulamalarını geliştirerek kurumun etkinlik ve verimliliğini artırmak.....	53
Hedef 4. Hizmetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için fiziki imkânları geliştirmek.....	55
Hedef 5. Mükellef hizmetleri yönetimini çağın gerekleri doğrultusunda modern, dinamik ve organize bir yapı haline getirmek .....	56
<b>AMAÇ 4. KÜRESEL BOYUTTA KATILIMCI VE ÜRETKEN BİR KURULUŞ HALİNE GELMEK .....</b>	<b>57</b>
Hedef 1. Gelir İdaresi Başkanlığını Avrupa Mükemmellik Modeli çerçevesinde örnek bir kuruluş haline getirmek ve Avrupa Kalite Ödülü'ne aday olmak.....	57
Hedef 2. Uluslararası iletişim, paylaşım ve etkileşimi geliştirmek, diğer ülke gelir idareleriyle işbirliğini artırmak.....	58
<b>AMAÇ-HEDEF TABLOSU.....</b>	<b>60-63</b>



## BAKAN SUNUŞU

Son yıllarda ekonomimizde sağlanan makro ekonomik istikrarın ve kamu maliyesinde kaydedilen olumlu gelişmelerin sürekli hale gelebilmesinin yolu yapısal reformların uygulanması ve sürdürülmesidir. Ülkemizdeki en önemli reformlardan birisi de hesap verilebilirlik saydamlık ve etkililik ilkelerine bağlılığı artıran 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun kabul edilmesi olmuştur.

Bu çerçevede Gelir İdaresi Başkanlığının orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren 2009-2013 dönemi Stratejik Planı hazırlanmıştır.

Stratejik yönetim anlayışı ile bir idarenin “neredeyiz, nerede olmak istiyoruz, gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz, başarılarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz” sorularının yanıtlarını veriyoruz. Bu sayede Gelir İdaresi Başkanlığının faaliyetlerini belirli bir plan dahilinde yerine getirmesini, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılmasını, orta/uzun vadeli kararlar alırken daha doğru sonuçlara ulaşmayı hedefliyoruz.

Stratejik planlama anlayışı çerçevesinde misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu olarak gerçekleştirilen kaynak dağıtımının performans programlarının uygulanması ve sonuçlarının performans göstergeleriyle izlenmesi yoluyla siyasi idarece takibi planlanmaktadır. Kuşkusuz, bu sayede mali yönetimde disiplin, etkinlik ve saydamlığı sağlamak mümkün olacaktır.

2009-2013 dönemi Stratejik Planı ile, katılımçılık, hesap verebilirlik, saydamlık, vatandaş/müşteri odaklılık, toplam kalite yaklaşımı ilkeleri ve bilgiye dayalı yönetim anlayışı içerisinde Gelir İdaresi Başkanlığının önümüzdeki döneme yönelik planlarını kamuoyu ile paylaşıyoruz. Böylece vergi bilincini güçlendiriyor, giderlerin finansmanına kamuoyunun gönüllü olarak katılımı sağlamayı amaçlıyoruz.

Bu çerçevede hazırlanan ve uluslararası standartlara uygun daha etkin bir yönetim sisteminin oluşturulması ve geleceğe yönelik amaçlara ulaşılması bakımından önemli bir yol haritası olan Gelir İdaresi Başkanlığı 2009–2013 dönemi Stratejik Planı'nın ülkemiz açısından hayırlı olması temennisiyle, bu titiz çalışmada yoğun emeği bulunan arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

Kemal UNAKITAN

Maliye Bakanı



## BAŞKAN SUNUŞU

Küresel rekabetin ve beraberinde getirdiği hızlı sermaye akışının her geçen gün önem kazandığı günümüz dünyasında güçlü gelir idareleri gerek uygulayıcı gerekse politika belirleyici olarak rekabetçi ekonomilerin önemli aktörleri arasında yer almaktadırlar. Her geçen gün şekil ve yön değiştiren ekonomik ve ticari ilişkiler ile bu ilişkiler doğrultusunda belirlenen iddialı makro ekonomik hedeflerin gerçekleştirilebilmesi güçlü ve kararlı gelir yönetimlerine gereksinimi artırmaktadır.

16.05.2005 tarihi itibarıyla yeniden yapılanan Başkanlığımız, kamu hizmetlerinde şeffaflığı, hesap verilebilirliği, katılımcılığı ve verimliliği ön planda tutan bir yönetim anlayışıyla yenilikçi ve iyileşme sürecindeki adımları istekle ve kararlılıkla atan bir kurum olmaya devam etmektedir.

Sürekli gelişim prensibine bağlı olan Başkanlığımız, ilk stratejik planını 2004–2006 dönemi için, ikinci stratejik planını ise 2007–2009 dönemi için hazırlamış olup, son olarak da 2009–2013 Stratejik Planını kamuoyuna sunmuştur. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik gereği hazırlanan 2009–2013 Stratejik Planımız, Başkanlığımızın önümüzdeki beş yıllık döneme ilişkin yol haritasını oluşturmaktadır.

Gelir idareleri ve çalışanları, idare olarak, vatandaşlarla diğer kurumlardan daha fazla yüz yüze gelmektedirler. Bu plan ile mükellef memnuniyetini esas alan, ürün, hizmet ve yönetim kültürünün geliştirilmesine odaklanmış, değişimi yöneten bir idare olmanın çok önemli bir gereğini yerine getirmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda stratejik planımızda yer alan misyon, vizyon, amaç, hedef, stratejiler dikkate alınarak, proje ve faaliyetleri içeren yıllık iş planları hazırlanacak ve hazırlanan iş planları çerçevesinde stratejik planla uyumlu olarak performans göstergeleri ve hedefleri dönemler itibarıyla düzenli olarak izlenecektir.

2009–2013 Stratejik Planımız, gelir politikasını adalet ve tarafsızlık içinde uygulamak; vergi ve diğer gelirleri en az maliyetle toplamak; mükelleflerin vergiye gönüllü uyumunu sağlamak; mükellef haklarını gözeterek yüksek kalitede hizmet sunmak

suretiyle mükelleflerin yükümlülüklerini kolayca yerine getirmelerini sağlamak için gerekli tedbirleri almak; saydamlık, hesap verebilirlik, katılımcılık, verimlilik, etkililik ve mükellef odaklılık temel ilkelerine göre görev yapmak konusunda Başkanlığımızın itici gücüdür.

2009–2013 Stratejik Planımızın, Başkanlığımızın faaliyetlerinin geliştirilmesinde iyi bir rehber olacağına inanıyor, bu çalışmada emeği geçen arkadaşlarıma teşekkür ediyorum. İncancım odur ki; önümüzdeki 5 yıl içerisinde İdareimiz, Stratejik Planda yer alan amaçlarını gerçekleştirecek ve bu büyük onur, ülkenin kalkınmasına kaynak sağlama gibi önemli bir işlevi yerine getiren her kademedeki Gelir İdaresi çalışanlarına ait olacaktır.

**Mehmet Akif ULUSOY**  
**Gelir İdaresi Başkanı**

# PLANLAMA SÜRECİNDE KULLANILAN YÖNTEM

Türk Kamu Mali Yönetiminde köklü değişiklikler yapan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu idarelerinin kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla stratejik plan hazırlamaları yasal bir zorunluluk haline getirilmiştir.

Gelir İdaresi Başkanlığı, kamu yönetiminde stratejik planlama anlayışını benimseyen ilk kamu kurumu olarak birinci stratejik planını 2004–2006 dönemi için hazırlamıştır. 5018 sayılı Kanun uyarınca hazırlanması gereken 2009–2013 Stratejik Planının hazırlık çalışmalarına Mayıs 2006 tarihinde başlanmış ve bu çalışma sürecinde 2009–2013 Stratejik Planının zeminini oluşturmak üzere stratejik planlama yaklaşımının devamı olarak 2007-2009 dönemi için de stratejik plan hazırlanmıştır.

## 1. Hazırlık Çalışmaları ve Eğitim

Başkanlığımızda Mayıs 2006 tarihinden itibaren başlatılan stratejik planlama çalışmalarında, DPT Müsteşarlığı tarafından yayımlanan “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu” ve Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan taslak “Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi” temel dokümanlar olarak kullanılmıştır. Ayrıca “Stratejik Yönetim, Süreç Yönetimi, Proje Yönetimi, Mükemmellik Modeli ve Toplam Kalite” konularında alınan eğitimlerden (Maliye Yüksek Eğitim Merkezi, Türkiye Kalite Derneği) ve literatürde konuya ilişkin olarak yayımlanan kaynaklardan faydalanılmıştır.

Bunların yanı sıra konuyla ilgili olarak OECD'nin vergi idarelerine ilişkin Stratejik Yönetim Forumu kapsamında yayımladığı dokümanlar ve dört ülkenin gelir idarelerinin (ABD, Kanada, İrlanda ve İngiltere) stratejik planları üzerinde detaylı çalışmalar yapılmıştır.

## 2. Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması

“Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” hükümleri çerçevesinde ve Başkanlık Makamının 20.10.2006 tarihli onayı ile Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuştur. Stratejik Planlama Ekibi esas



olarak 2009–2013 dönemi Stratejik Planının hazırlanmasından sorumludur. Buna paralel olarak ekip yasal zorunluluklara bağlı olmaksızın Başkanlığımızın 2007–2009 dönemi faaliyetleri için de Stratejik Plan hazırlamıştır. Stratejik Yönetim anlayışının yeni oluşması nedeniyle, üst ve orta yönetim kademelerinin desteği sağlanarak bu anlayışın kurum içerisinde yerleşmesi açısından tüm personele doğru yaygınlaştırılması planlanmıştır.

Bu amaçla, Başkanlığımızın 2009–2013 dönemine ilişkin Stratejik Planlama çalışmalarının başlatıldığı bir iç genelge ile tüm kuruma duyurulmuştur. Başkanlık Makamı'ndan alınan onayla, Stratejik Planlama Ekibince hazırlanan stratejik plan taslağına son şeklini veren Stratejik Planlama Kurulu, Gelir İdaresi Başkan ve Başkan Yardımcılarından oluşmaktadır.

### Şekil 1: Stratejik Plan Hazırlık Şeması



Çalışmalarda birincil amaç katılımı sağlamak olduğundan, Stratejik Planlama Ekibi oluşturulurken her birim ve düzeyden katılımın sağlanması prensibine dikkat edilmiştir. Bu şekilde Stratejik Planın katılımcı bir anlayışla oluşturulmasına imkân verecek bir ekip yapısı amaçlanmıştır. Bu bağlamda, Stratejik Planlama Ekibi, Gelir İdaresi Başkanı, Başkan Yardımcıları, Daire Başkanları, Grup Başkanları, Hukuk Müşavirliği, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği ile Ankara, İstanbul, İzmir, Adana ve Bursa Vergi Dairesi Başkanlarından oluşturulmuştur. Stratejik Plan çalışmalarının koordinasyonu Strateji Geliştirme Daire Başkanlığınca yürütülmüştür.

Stratejik Planlama Ekibine, merkez ve taşra teşkilatındaki bütün üst düzey yöneticilere stratejik yönetim konusundaki temel bilgileri kapsayan bir eğitim paketi sunulmuştur. Bu çalışmalar sonrasında Stratejik Planlama Ekibince, Gelir İdaresi Başkanlığının Stratejik Planının hazırlanması amacıyla 9–10 Aralık 2006 tarihlerinde

bir alıştay düzenlenmiştir. Söz konusu çalıştayda ayrıca güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlere yönelik analizler yapılmıştır. Çalışma gruplarınca ortaklaşa belirlenen öneriler toplu olarak ekibin tartışmasına açılmış; mutabakatla misyon, vizyon ve amaçlar belirlenmiştir.

Konsolide edilen öneriler doğrultusunda hazırlanan taslak stratejik plan, düzenlenen çalıştayda stratejik planlama ekibinin görüşüne sunulmuş ve öneriler doğrultusunda revize edilmiştir. Daha sonra Başkanlığımızda alt çalışma grupları ile yapılan toplantılarda görüşler tekrar değerlendirilmiş ve plana son hali verilmek üzere Stratejik Planlama Kuruluna sunulmuştur.

Ortak bir kurum vizyonuna ulaşmak üzere amaçlanmış hedefler yerine getirilirken aynı misyona hizmet edildiği bilincini Başkanlığımızın her düzeydeki personelinde oluşturmak ve bu suretle stratejik yönetim anlayışını kurumsal düzeyde yerleştirmek amacıyla, tüm birimlerdeki orta düzey yöneticilere yönelik bilgilendirme toplantıları düzenlenmiştir. Ayrıca alt grup çalışmalarında Stratejik Planın benimsenmesi ve hayata geçirilmesi için bilgi alışverişi yapılmıştır. Taşra teşkilatının büyüklüğü de göz önünde bulundurularak bu tür toplantılara önümüzdeki dönemlerde de devam edilecektir.

### **3. Stratejik Plan, Kalkınma Planı ve Program İlişkisi**

Kamu idarelerinin stratejik planları; Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'e göre, kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygun olarak hazırlanır. Başkanlığımızın stratejik planı hazırlanırken Dokuzuncu Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program ve Maliye Bakanlığı Stratejik Planı dikkate alınmıştır.

Plan hiyerarşisi gereğince, temel referans noktası olan st politika metinleri ile Başkanlığımız Stratejik Planı arasındaki etkileşim ve bağlantıya ilişkin aşağıda yer alan örnekler incelendiğinde Başkanlığımız 2009–2013 Stratejik Planının yukarıda sözü edilen plan ve programlarla uyum içinde olduğu görülmektedir.

Dokuzuncu Kalkınma Planında yer alan;

- ✓ Vergi kanunları yeniden gözden geçirilerek, mevzuat sadeleştirilmesi ve daha etkin ve uygulanabilir hale getirilmesi, vergi muafiyet ve istisnaları, ekonomik ve sosyal politikalar ile kamu finansmanı imkanları çerçevesinde yeniden değerlendirilmesi,

- ✓ Ekonomide karar alıcılar için öngörülebilirliği sağlamak amacıyla vergi düzenleme ve uygulamalarında istikrar sağlanması,
- ✓ Mükelleflerin gönüllü uyumunu artırmaya yardımcı olacak şekilde mükellef haklarına yönelik düzenlemeler yapılması,
- ✓ Plan dönemi sonuna gelindiğinde kamuda kaynak tahsisi, stratejik planlara ve performans esaslı bütçeleme sistemine dayandırılması,
- ✓ Güçlü bir toplumsal ve siyasi irade ile toplumun tüm kesimlerinin katıldığı kapsamlı bir mücadele stratejisi oluşturularak kayıt dışılıkla mücadele başlatılması,
- ✓ Kayıt dışı işletme, kişi ve çalışanların kayıt altına alınabilmesini teminen kayıtlı sistemin güçlendirilmesi ve bu amaçla, idari-mali ve yasal yükümlülüklerin bütçe imkanları doğrultusunda kademeli olarak azaltılması, başta KOBİ'ler olmak üzere kayıtlı işletmelere yönelik finansman olanaklarının artırılması, iş ve çalışma hayatına ilişkin mevzuatın basitleştirilerek bürokratik formalitelerin azaltılması, işletmelerin kurumsallaşmasının teşvik edilmesi, kayıtlı işletme ve bireylere yönelik kamu hizmetlerinin iyileştirilmesi, iş ve işgücü piyasasında esnekliğin artırılması, kayıt dışı sektörle mücadelede aktif rol oynayan kurumlar arasında etkin işbirliği ve koordinasyonun sağlanması,
- ✓ Kayıt dışı ekonomik faaliyetleri önlemeye yönelik olarak; tüm tüzel kişilikleri içeren tek numaraya dayalı bir bilgi sistemi oluşturulması, ticari defterlerin elektronik ortamda tutulması, e-ihale, elektronik fatura ve elektronik ödeme sistemleri geliştirilmesi, mali işlemler ve tapu kayıtlarına ilişkin veri tabanları oluşturulacak, ödemelerde nakit kullanımını azaltacak tedbirler geliştirilmesi, kamu kurumları arasında bilgi paylaşımı ve koordinasyon sağlanarak denetim ve izleme mekanizmaları etkinleştirilmesi,
- ✓ Denetimlerde etkinliğin sağlanması amacıyla kamu idarelerinin uygulama kapasitesinin geliştirilmesine yönelik çalışmalara ağırlık verilerek, idarelerin beşeri ve teknolojik altyapısının iyileştirilmesi,
- ✓ Ekonomide verimlilik düzeyinin ve rekabet gücünün artırılması amacıyla işletmelerin, vatandaşların ve kurumların bilgi ve iletişim teknolojilerini yaygın kullanımının sağlanması ve bu amaçla, hazırlanan Bilgi Toplumu Stratejisi (2006-2010) kapsamında öngörülen eylemlerin hayata geçirilmesi,

- ✓ Kamu idarelerinde mevcut idari ve beşeri kapasite nitelik ve nicelik olarak stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda geliştirilecek, yönetim kültürünün yeni yapıya uyarlanmasına dönük programlar düzenlenecektir.
- ✓ Kamu kurum ve kuruluşlarında tüm çalışanların yetkin bir seviyeye ulaştırılması ve değişen koşullara uyum sağlaması için etkili bir insan kaynakları planlaması yapılacak ve bu kapsamda hazırlanacak programlar ile çalışanlar sürekli bir şekilde eğitim, öğretim ve geliştirme süreçlerinden geçirilerek, işlerini verimli bir şekilde yürütecek gerekli bilgi ve beceriye kavuşturulmasının sağlanması,
- ✓ Kamu personelinin uymaları gereken mesleki etik kurallarını ayrıntılı olarak gösteren yasal düzenlemeler yapılması,
- ✓ Kamu personelinin bilgi ve iletişim teknolojileri farkındalığı ve yetkinliğinin geliştirilmesi,
- ✓ E-Devlet, kamunun yeniden yapılandırılmasında etkin bir araç olarak kullanılacak, iyi yönetim ilkelerinin benimsendiği kamu yönetimi yapısının oluşmasına destek olunması ve bu kapsamda; mevcut kurumsal yapılar, e-devlet oluşumuna uygunlukları bakımından değerlendirilmesi ve güçlendirilmesi,
- ✓ Kullanımı yoğun ve getirisi yüksek hizmetlere ilişkin e-devlet yatırımlarına öncelik verilmesi. Kamu bilgi teknolojileri yatırımlarında belirlenen ortak standartlar ve bu teknolojilerin bilgi paylaşımında sağladığı olanaklarla gerçekleştirilecek ortak hizmet sunumuyla mükerrer yatırımlar önlenerek ve kamu kaynaklarının etkin kullanımının sağlanması. Kimlik belirleme, elektronik ödeme ve benzeri ortak işlemler tek kapıdan yürütülmesi ve böylece hizmetlere erişim kolaylaşarak ve iş süreçlerinin hızlanması,
- ✓ Bilgi güvenliğinin sağlanmasına yönelik yasal düzenlemeler yapılması, güvenli kamu ağı oluşturulması ve olağanüstü durum merkezi kurulması,
- ✓ Kamuda e-imza kullanımının yaygınlaştırılması,

hususları Başkanlığımız Stratejik Planında da dikkate alınmıştır.

Orta Vadeli Mali Programında yer alan; kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetkilerine uygun teşkilat yapısına kavuşturulması, işlevi kalmamış birimlerin

kaldırılması ve zorunlu olmadıkça yeni birimlerin oluşturulmaması, hizmet gereklerine uygun sayı ve nitelikte personel istihdamı, merkezi ve yerel yönetimler arasında dengeli bir görev ve yetki bölüşümünün yapılması, yurttaş odaklı bir hizmet anlayışının benimsenmesi ve bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanılması esasları Başkanlığımız Stratejik Planında dikkate alınmıştır.

# DURUM ANALİZİ

## 1.TARİHİ GELİŞİM

1838 yılında yayımlanan bir "Hattı-Hümayun" ile devlet teşkilatı içinde resmen bir Maliye Nezareti kurulmuştur. Bu nezaretin yapısı her biri bir "Reis" in başkanlığında "Daire"lerden oluşmaktadır. Bu daireler içinde Baş Vergisi veya Haraç Dairesi, "Avarız" ve "Bedeli Nuzil" denilen ve kentlerden mahalleler itibariyle alınan resimlerle ilgili dairedir. Bir anlamda bugünkü Gelir İdaresi Başkanlığının görevlerinin bu daire tarafından yürütüldüğü anlaşılmaktadır. 1881 yılında Maliye Nezareti "Heyet-i Merkeziye" ve "Heyet-i Mülhaka" olarak iki ayrı kuruluş haline getirilmiş, böylece Heyeti Merkeziye'de (Merkez Teşkilatı) ilk kez Gelirler Genel Müdürlüğüne yer verilmiştir.

1936 yılında kurulan Varidat Umum Müdürlüğü, 10.08.1942 tarih ve 4286 sayılı Kanunla yapılan değişiklikle kaldırılmış, yerine **Vasitasız Vergiler ve Vasıtalı Vergiler Umum Müdürlükleri** kurulmuştur. Ardından, 29.05.1946 tarih ve 4910 sayılı Kanunla söz konusu Umum Müdürlüklerinin yerini **Gelirler Genel Müdürlüğü** almıştır.

05.05.2005 tarihinde kabul edilen ve 16.05.2005 tarih ve 25817 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 5345 sayılı Kanun ile Gelirler Genel Müdürlüğü sona erdirilerek, Maliye Bakanlığı'na bağlı **GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI** kurulmuştur.

"Gelir İdaresi Kilometre Taşları"

1838- Bedeli Nuzul ve Avarız Dairesi

1936- Varidat Umum Müdürlüğü

1942- Vasitasız ve Vasıtalı Vergiler Umum  
Müdürlükleri

1946- Gelirler Genel Müdürlüğü

**2005- GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI**

Başkanlığımız, gelir politikasını adalet ve tarafsızlık içinde uygulamak, vergi ve diğer gelirleri en az maliyetle toplamak, mükelleflerin vergiye gönüllü uyumunu sağlamak, mükellef haklarını gözeterek yüksek kalitede hizmet sunmak suretiyle yükümlülüklerini kolayca yerine getirmeleri için gerekli tedbirleri almak amacıyla saydamlık, hesap verebilirlik, katılımcılık, verimlilik, etkililik ve mükellef odaklılık temel ilkelerine göre görev yapmaktadır.

## **2. KURULUŞUN YASAL YÜKÜMLÜLÜKLERİ VE MEVZUAT ANALİZİ**

Gelir İdaresi Başkanlığının görevleri, esas olarak 5345 sayılı “Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun”, ayrıca 07.09.2005 tarih ve 25929 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Vergi Dairesi Başkanlıklarının Kuruluş ve Görev Yönetmeliği”, 24 Aralık 1994 tarih ve 22151 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Vergi Daireleri Kuruluş Ve Görev Yönetmeliği, iş ve işlemlerin yürütülmesinde uyulacak usul ve esasları, kullanılacak formları ve iş akışlarını belirleyen Gelir İdaresi Başkanlığınca çıkarılan “İşlem Yönergeleri”, uygulamaya yön vermek üzere çıkarılan “İç Genelge” ve “Genel Yazılar” ile belirlenmiştir.

## **3. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ**

Devlet gelirleri politikasını uygulamakla görevli Başkanlığımız, geliri adalet, tarafsızlık ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde toplarken çeşitli hizmet alanlarında faaliyet göstermektedir. Başkanlığımız bu faaliyetleri yürütürken e-beyanname, İnternet Vergi Dairesi, Vergi İletişim Merkezi (VİMER), elektronik haciz ve cari hesap hizmetlerinde olduğu gibi teknolojik altyapı imkanlarından yararlanmaktadır. Aşağıda Başkanlığımızın bazı temel hizmetlerine yer verilmiştir.

### **3.1. MEVZUATA YÖNELİK FAALİYETLER**

Başkanlığımız görev ve fonksiyonları ile ilgili olarak 2007 yılında yapılan mevzuat düzenlemelerine (Kanun, Genel Tebliğ, Sirküler, İç Genelge, Genel Yazı ve Özelge) ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 1:** 2007 Yılı Mevzuat Çalışmaları

<b>TÜRÜ</b>	<b>SAYISI</b>
<b>Kanun</b>	<b>15</b>
<b>Bakanlar Kurulu Kararı</b>	<b>6</b>
<b>Tebliğ</b>	<b>28</b>
<b>Sirküler</b>	<b>15</b>
<b>İç Genelge</b>	<b>5</b>
<b>Yönetmelik</b>	<b>1</b>

### **3.2. DENETİME YÖNELİK FAALİYETLER**

Başkanlığımız Gelirler Kontrolörleri ve Vergi Denetmenleri ile Vergi Dairesi Müdürlerince yapılan vergi incelemeleriyle diğer denetimlere ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Vergi Türleri İtibariyle 2007 Yılı İnceleme Sonuçları

<b>DENETİM BİRİMLERİ</b>	<b>İNCELEME SAYISI</b>	<b>İNCELENEN MATRAH (YTL)</b>	<b>BULUNAN MATRAH FARKI (YTL)</b>
<b>Gelirler Kontr.</b>	3.467	4.173.400.835	12.463.608.975
<b>Vergi Denetmenleri</b>	73.283	33.317.190.047	5.356.979.718
<b>Vergi Dairesi Müd.</b>	55.756	1.573.520.598	621.180.194
<b>Toplam</b>	132.506	39.064.111.480	18.441.768.887

### **3.3. VERGİ TOPLAMA FAALİYETLERİ**

Başkanlığımız vergi toplama fonksiyonunu etkinlik, verimlilik ve kalite ilkeleri çerçevesinde yerine getirmektedir. Bu çerçevede yıllar itibariyle vergi gelirlerine ilişkin bazı oranlar aşağıda yer almaktadır:



**Tablo 3: Yıllar İtibariyle Bütçe ve Vergi Gelirlerine İlişkin Rasyolar (%)**

**YILLAR İTİBARIYLA GENEL BÜTÇE VE VERGİ GELİRLERİNE İLİŞKİN ORANLAR (%) (\*)**

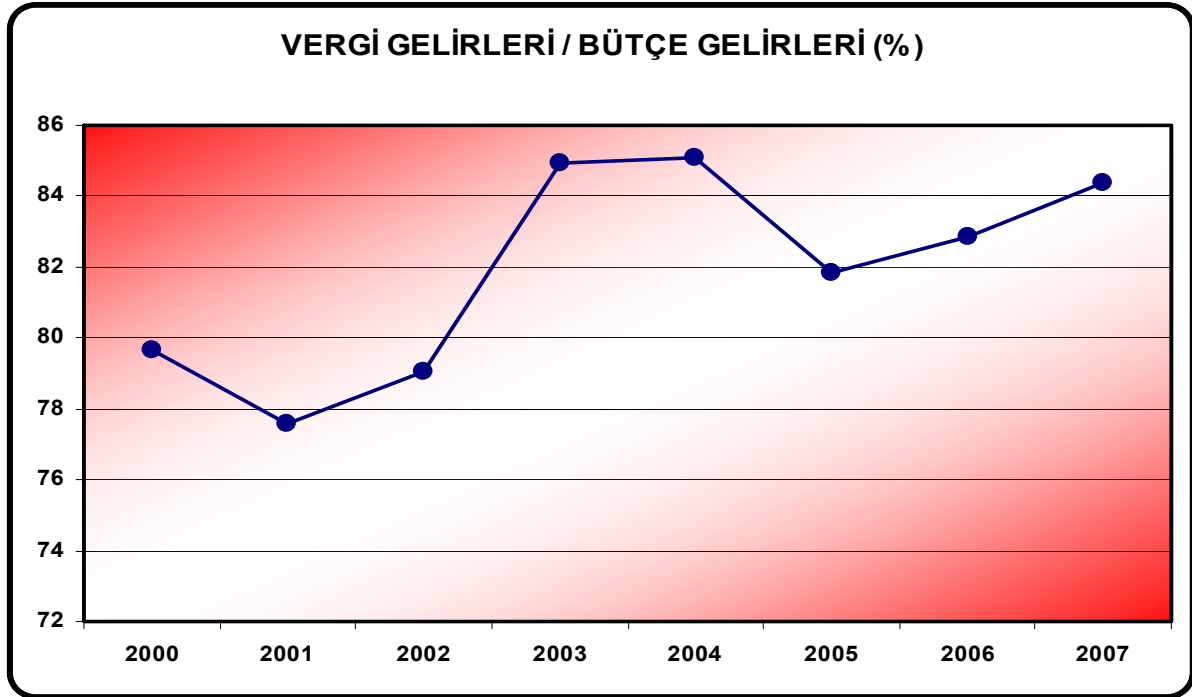
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
VERGİ GELİRLERİ / GENEL BÜTÇE GELİRLERİ	79,7	77,6	79,0	84,9	85,1	81,8	82,9	84,4
DOLAYLI VERGİLER/VERGİ GELİRLERİ	59,9	59,1	65,9	66,3	67,2	67,3	68,7	66,4
VERGİ YÜKÜ	18,5	19,2	18,6	19,8	19,9	20,3	19,9	20,0
VERGİ ESNEKLİĞİ	1,3	1,1	0,9	1,3	1,0	1,2	0,9	1,0
GENEL BÜTÇE GELİRLERİ / GSYİH(**)	23,2	24,8	23,5	23,3	23,4	24,8	24,1	23,7

(\*) BÜTÇE VE VERGİ GELİRLERİNİN BRÜT TAHSİLAT TUTARLARINDAN HESAPLANMIŞ ORANLARDIR

(\*\*) TÜİK TARAFINDAN AÇIKLANAN 1998 BAZ YILLI GSYİH'YE GÖRE HESAPLANMIŞTIR.

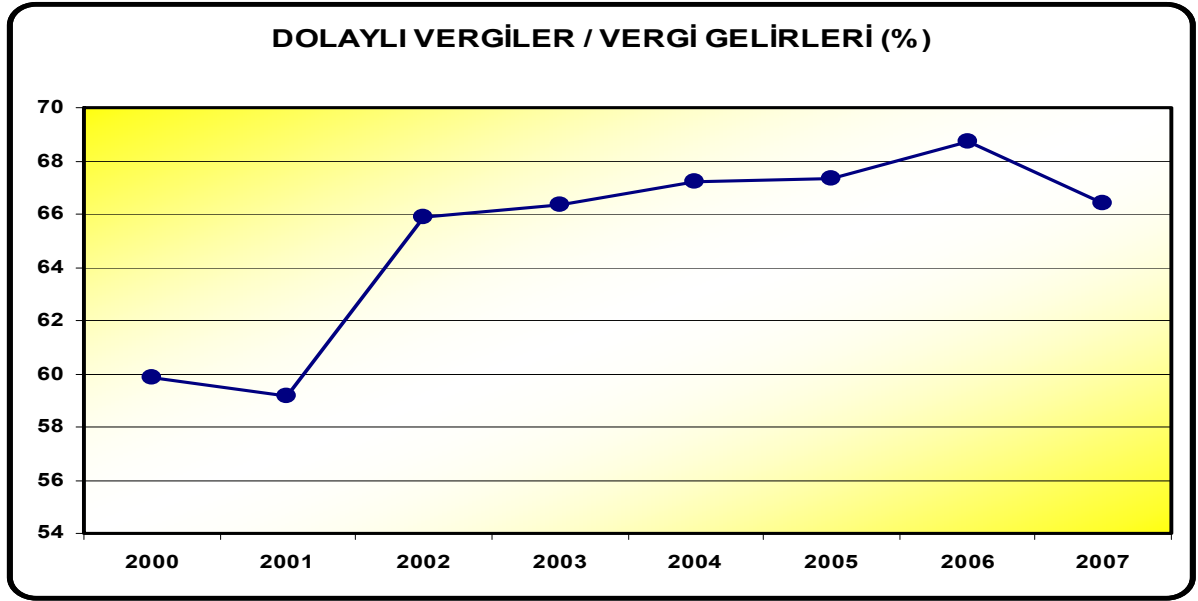
VERGİ GELİRİ / BÜTÇE GELİRİ:

2000 yılında %79,7 civarında olan vergi gelirlerinin bütçe gelirleri içindeki payı 2007 yılı itibariyle %84,4'e yükselmiştir.



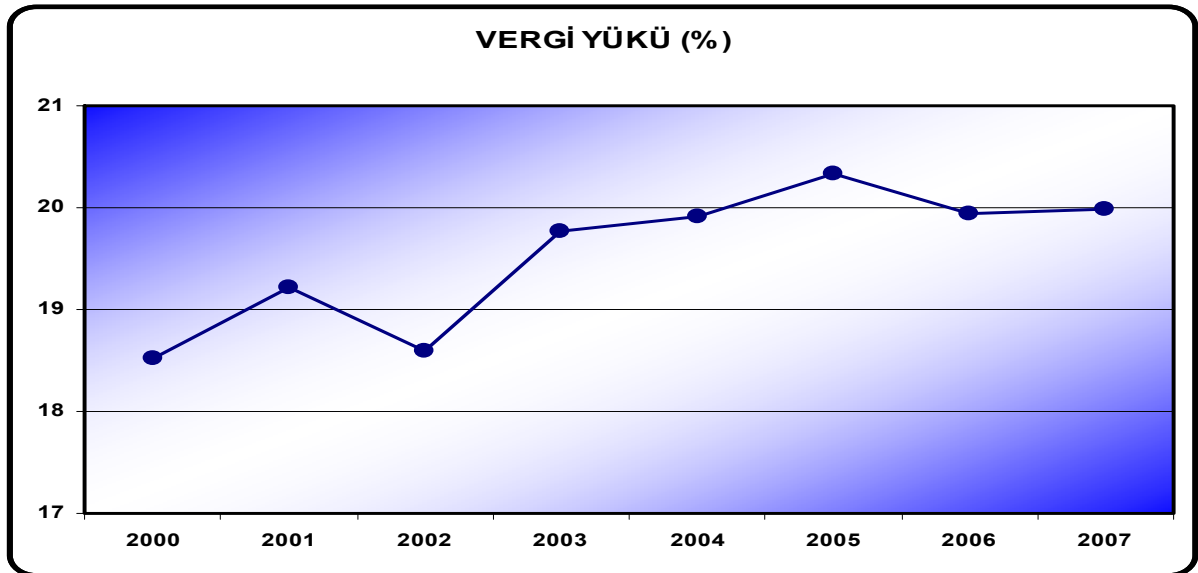
DOLAYLI VERGİLER / VERGİ GELİRİ:

Türk vergi sisteminde vergi gelirleri dolaysız vergilerden dolaylı vergilere doğru yönelen bir trend izlemekte olup 2000 yılında vergi gelirlerinin %60'ı dolaylı vergilerden oluşurken bu oran 2007 yılı sonu itibariyle %66,4'e yükselmiştir.



### VERGİ YÜKÜ:

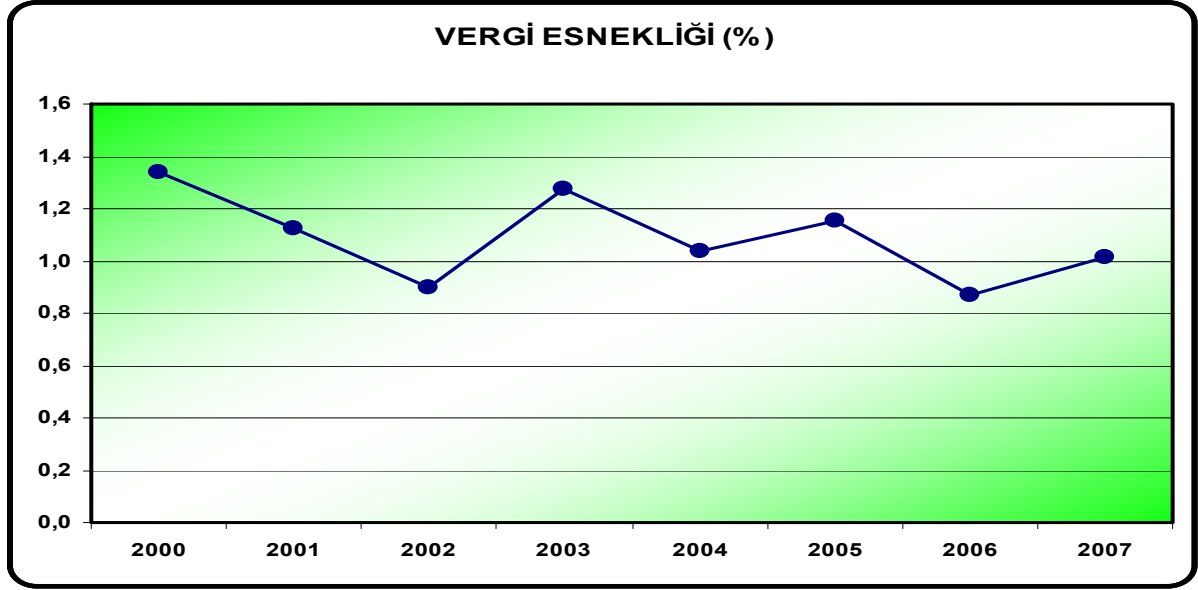
Vergi yükü bir ülkede ödenen toplam vergi miktarının Gayri Safi Milli Hasılaya oranını ifade etmektedir. Vergi yükü genellikle, vergi miktarıyla doğru orantılı, ödeme gücüyle ters orantılı olarak gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu oranın düşüşü olumlu bir gelişme olarak kabul edilebilmektedir. Bu kapsamda vergi yükü 2000 yılında %18,5 iken 2007 yılında %20'ye yükselmiştir.



### VERGİ ESNEKLİĞİ:

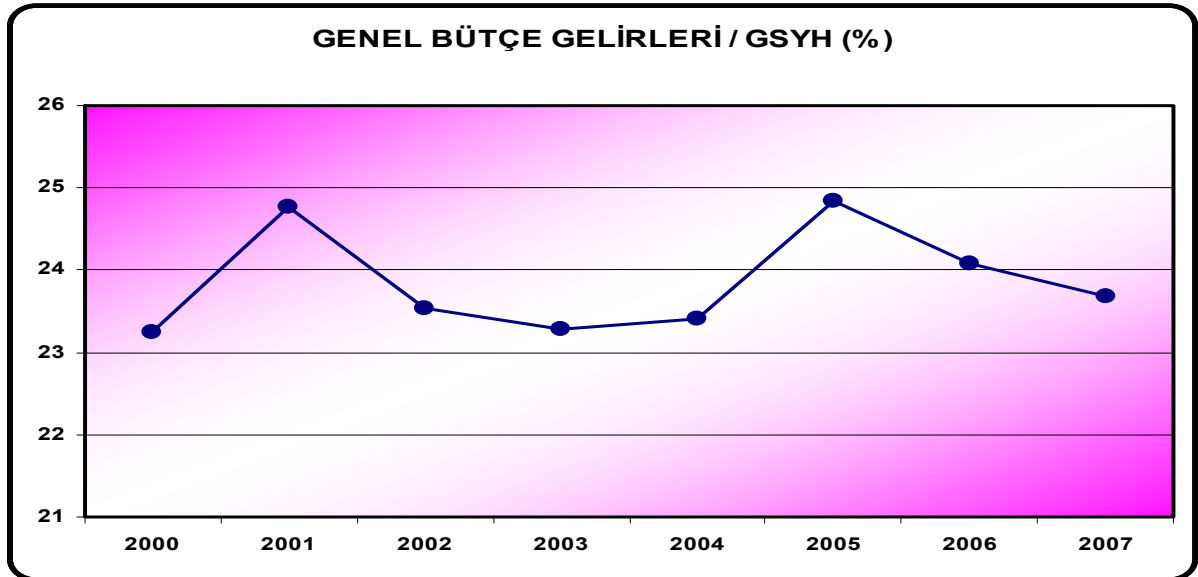
Vergi gelirlerindeki artış yüzdesinin GSMH'deki artış yüzdesine bölünmesiyle bulunan oran vergi esnekliğidir. Bu oranın 1'den büyük olması verginin otomatik

istikrarlandırıcı özelliği olduğunu gösterir ve vergi politikaları açısından önemlidir. 2000 yılında %1,3 olan vergi esnekliği 2007 yılı sonu itibariyle %1,0'a inmiştir.



**BÜTÇE GELİRİ / GSYİH:**

TUİK tarafından açıklanan 1998 baz yılı dikkate alınarak hesaplanan bütçe gelirlerinin gayrisafi yurtiçi hasılaya oranı incelendiğinde 2000 yılında %23,2 olan oranın 2007 yılı sonu itibariyle %23,7'ye yükseldiği tespit edilmektedir.



## 4. PAYDAŞ ANALİZİ

Başkanlığın Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) analizinde, çoğulcu katılım ilkesi doğrultusunda anket yoluyla paydaşların görüşleri alınarak Güçlü Yanlar ve Zayıf Yanlar belirlenmiş, PEST (Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Değerlendirme) yöntemiyle de Başkanlığa ilişkin uzun dönemde oluşabilecek Fırsatlar ve Tehditler tespit edilmiştir. Bu tespitler sonucunda elde edilen veriler Başkanlığın stratejik amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesinde kullanılmıştır.

### 4.1. DIŞ PAYDAŞ ANALİZİ

Mükelleflerin vergiye gönüllü uyum sürecinde ekonomik faktörlerin yanı sıra, etkili olan psikolojik ve sosyolojik faktörlerin incelenmesi de büyük bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda, Başkanlığımızla Orta Doğu Teknik Üniversitesi Endüstri ve Örgüt Psikolojisi ABD tarafından ortaklaşa yürütülen “Türkiye’de Mükelleflerin Vergiye Yönelik Tutumları” konulu araştırma gerçekleştirilmiştir. Vergi verme davranışını belirleyen tutumların bilinmesi, İdarenin geliştireceği stratejiler açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırma bu yönü ile Başkanlığımıza çok büyük katkılar sağlamıştır. Bu kapsamda mevcut hizmetler değerlendirilmiş ve ne gibi yeni hizmetler sunulabileceği de ortaya konulmuştur. En önemli dış paydaşımızı oluşturan mükelleflerin görüş ve beklentilerinin tespiti amacıyla Kasım 2006 tarihinde çalışmalara başlanmıştır. Türkiye genelinde 18 ilde konusunda eğitimli ve deneyimli anketörlerce değişik mükellef grupları ile yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak anket uygulanmıştır. Anket sonuçlarına göre mükelleflerimizin %1,7’si çok memnun, %20,1’i oldukça memnun, %55,4’ü faaliyetlerimizden kısmen memnun, %17,5’i memnun değil, %5,3’ü hiç memnun değildir.

Bunun yanı sıra kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum örgütleri, meslek odaları gibi diğer dış paydaşlarla etkili bir iletişim kurularak destek sağlanması ve paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin tespit edilerek stratejik planlama sürecine dahil edilmesi gerektiği göz önünde bulundurularak dış paydaş anketi hazırlanmıştır. Söz konusu anket Telekomünikasyon Kurumu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Hazine Müsteşarlığı, Tütün, Tütün Mamulleri ve Alkollü İçkiler Piyasası Düzenleme Kurumu, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Gümrük Müsteşarlığı, Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, Türkiye Bankalar Birliği,

Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu, İstanbul Ticaret Odası, Ankara Ticaret Odası, İzmir Ticaret Odası, İstanbul Sanayi Odası, Ankara Sanayi Odası, Ege Bölgesi Sanayi Odası, İçişleri Bakanlığı (Emniyet Genel Müdürlüğü), Başbakanlık Türkiye İstatistik Kurumu, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Türkiye Muhasebe Standartları Kurumu, Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı, Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Türkiye İhracatçılar Meclisi, v.b. kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve meslek odalarına gönderilmiştir. Dış paydaşlara uygulanan anket sonuçları değerlendirilerek plana yansıtılmıştır.

## **4.2. İÇ PAYDAŞ ANALİZİ**

Çalışanların iş doyumlarını artırıcı önlemler geliştirmek üzere hazırlanan ve 62 sorudan oluşan “Çalışan Memnuniyeti Anketi” 36 ilde bulunan vergi dairelerindeki çalışanlara uygulanmıştır. Bu çalışmanın amacı Türkiye’deki vergi dairesi çalışanlarının kurumlarından memnuniyet derecelerini ölçmek, çalışanların iş doyumlarını etkileyen faktörleri belirleyebilmek ve bu faktörler doğrultusunda vergi dairelerinde daha etkili çalışma koşullarının yaratılması için çeşitli öneriler sunmaktır. Söz konusu anket, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Endüstri ve Örgüt Psikolojisi ABD tarafından gerçekleştirilmiştir.

## **5. KURULUŞ İÇİ ANALİZ VE ÇEVRE ANALİZİ**

### **5.1. KURULUŞ İÇİ ANALİZ**

#### **5.1.1. ORGANİZASYON YAPISI**

Gelir İdaresi Başkanlığı, Kuruluşun en üst amiri olan başkan ve 5 başkan yardımcısı tarafından mevzuat hükümlerine ve Başkanlığın politika ve stratejilerine uygun olarak yönetilir. Başkan yardımcıları kendilerine verilen yönetim görevlerinin yanı sıra vergi dairesi başkanlıklarının koordinasyonu ile görevlendirilebilir ve başkana karşı sorumludurlar.

Gelir İdaresi Başkanlığı, merkez ve taşra teşkilatından meydana gelmektedir. Başkanlığın merkez teşkilatı ana hizmet birimleri, danışma birimleri ve yardımcı hizmet birimlerinden oluşmaktadır.

Başkanlığın ana hizmet birimleri ve görevleri aşağıda belirtilmektedir.

- 1) **Gelir Yönetimi Daire Başkanlığı:** Gelir kanunlarının uygulanmasına ilişkin çalışmalar yapmak ve gelirleri etkileyen her türlü kanun tasarı ve tekliflerini, vergi tekniği ve uygulamaları açısından inceleyerek görüş bildirmek.
- 2) **Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı:** Vergi bilincinin artırılması için gerekli çalışmaları yapmak, mükellefleri vergi mevzuatından doğan hakları ve ödevleri konusunda bilgilendirmek ve vergi mevzuatının adil uygulanmasını sağlamak için gerekli tedbirleri almak.
- 3) **Uygulama ve Veri Yönetimi Daire Başkanlığı:** İşlemlerin hızlı ve etkin bir şekilde yürütülmesi için gerekli bilgi işlem sistemlerini kurmak ve bu sistemleri teknolojik gelişmelere uygun bir şekilde geliştirmek; bilişim faaliyetlerini yürütmek; idare ve mükelleflerce kullanılacak belge ve formlarla vergi beyannamelerini hazırlamak; taşra teşkilatının kuruluşu, görev ve çalışma esasları ile ilgili yönetmelik ve yönergeleri hazırlamak; iş ve işlemlerin koordinasyonunu ve uygulama birliğini sağlamak.
- 4) **Tahsilat ve İhtilafli İşler Daire Başkanlığı:** Kamu alacaklarının süresinde ve kanunlara uygun bir şekilde tahsili için gerekli tedbirleri almak ve tahsilat ile ilgili sorunların çözümü konusunda mükelleflere ve ilgili birimlere görüş bildirmek.
- 5) **Denetim ve Uyum Yönetimi Daire Başkanlığı:** Uyum bozukluklarını tespit ve analiz ederek çözümler üretmek suretiyle mükelleflerin vergi kanunlarına gönüllü uyumunu sağlamak; vergi kayıp ve kaçağına karşı alınabilecek tedbirler konusunda önerilerde bulunmak ve vergi kayıp ve kaçağı ile mücadele etmek; Tek Düzen Hesap Planı ve mali tablolara ilişkin çalışmalar yapmak veya yapılmasına katkıda bulunmak; Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanununun uygulanmasına ilişkin çalışmalar yapmak.
- 6) **Gelirler Kontrolörleri Daire Başkanlığı:** Başkanlığın vergi inceleme ve denetim yıllık planına uygun olarak, vergi inceleme ve denetimlerinin gelirler kontrolörleri ve stajyer gelirler kontrolörleri tarafından yerine getirilmesini sağlamak.

- 7) **Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı:** Uygulamaya ilişkin uluslararası vergi ilişkilerini yürütmek ve bu kapsamda ikili ve çok taraflı anlaşmalarla ilgili işlemleri yapmak.

Başkanlığın danışma birimlerinin görevleri aşağıda belirtilmektedir:

- 1) **Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı:** Ulusal kalkınma strateji ve politikaları ile yıllık program çerçevesinde Başkanlığın orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak üzere gerekli çalışmaları yapmak ve başkanlık bütçesini stratejik plana ve yıllık hedeflere göre hazırlamak; Başkanlık faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek; Başkanlığın görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmek, izlemek, değerlendirmek; vergi kanunlarında veya diğer mali kanunlarda yer alan her türlü istisna, muaflık ve indirimlerin maliyetlerini ölçmek, ekonomik ve sosyal etkilerini analiz etmek; merkez ve taşra teşkilatının iş ve işlem akışları ile verimliliğinin artırılmasına yönelik öneriler geliştirmek; Başkanlığın faaliyetleriyle ilgili bilgi ve verileri toplayarak performansa yönelik olarak analiz yapmak, yorumlamak ve yıllık faaliyet raporlarını hazırlamak; Başkanlık üst yönetiminin iç denetime yönelik işlevinin etkililiğini ve verimliliğini artırmak için gerekli hazırlıkları yapmak; yapılacak yeni düzenlemeler ve ihdas edilecek birimler için düzenleyici etki analizi yapmak, gelir kanunlarına ilişkin tasarıları uygulanabilirliği açısından değerlendirmek ve görüş bildirmek.
- 2) **Hukuk Müşavirliği:** Başkan, Başkanlık birimleri ve bakanlıklar tarafından gönderilen kanun, tüzük ve yönetmelik tasarı ve taslakları ile diğer hukuki konular hakkında görüş bildirmek ve Başkanlığın menfaatlerini koruyucu, anlaşmazlıklarını önleyici hukuki tedbirleri zamanında almak.
- 3) **Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği:** Basın ve halkla ilişkilerle ilgili faaliyetleri planlamak ve bu faaliyetlerin belirlenecek usul ve ilkelere göre yürütülmesini sağlamak.

Başkanlığın yardımcı hizmet birimlerinin görevleri ise aşağıdaki gibidir:

- 1) **İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı:** Başkanlığın fonksiyonlarının gerektirdiği yetkinlikleri tanımlamak, bu yetkinliklere uygun insan gücü politikası ve planlaması konusunda çalışmalar yapmak ve önerilerde bulunmak.

- 2) **Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı:** Başkanlığın ihtiyacı olan her türlü yapım, satın alma, kiralama, bakım, onarım, arşiv, sağlık ve benzeri hizmetler ile mali hizmetleri yürütmek.

Başkanlığın taşra teşkilatı, doğrudan merkeze bağlı vergi dairesi başkanlıkları ile vergi dairesi başkanlığı kurulmayan yerlerde 5345 sayılı Kanununun 24 ve 25 inci maddelerinde belirtilen görev ve yetkileri haiz vergi dairesi müdürlüklerinden oluşmaktadır.

Vergi dairesi başkanlıklarına bağlı vergi dairesi müdürlükleri ile şubeler kurulmasına ve bunların faaliyete geçirilmesine ilişkin usul ve esaslarla; aynı il sınırları içinde kalmak kaydıyla mükelleflerin, işyeri ve kanuni merkezlerine bağlı kalınmaksızın belirlenecek ölçütlere göre hangi vergi dairesi müdürlüğü veya başkanlığına bağlı olacağını belirlemeye Maliye Bakanı yetkilidir.

Vergi Dairesi Başkanlığı; yetki alanı içindeki mükellefi tespit etmek, vergi ve benzeri mali yükümlülüklerle ilişkin tarh, tahakkuk, tahsil, terkin, tecil, iade, ödeme, muhasebe ve benzeri işlemleri yapmak, bu işlemler ile diğer işlemlerinden dolayı idarî yargı mercileri nezdinde yaratılan ihtilaflarla ilgili olarak bu merciler nezdinde talep ve savunmalarda bulunmak, gerektiğinde temyiz ve tashihi karar talebinde bulunmak, yargı kararlarının uygulanması işlemlerini yürütmek, vergi uygulamalarını geliştirmek ve iyileştirmek, mükelleflere kanunların uygulanması ile ilgili görüş bildirmek, mükellefi hakları konusunda bilgilendirmek ve uygulamalarında mükellef haklarını gözetmek, mükellef hizmetleri ile bilgi işlem, istatistik, bilgi toplama, eğitim, satın alma, kiralama, vergi inceleme ve denetimi, uzlaşma, takdir ve benzeri görevleri ve işlemleri yürütmekle görevli ve yetkilidir.

Vergi dairesi başkanlıkları bünyesinde; mükellef hizmetleri, vergilendirme, denetim, tahsilat ve hukuk işleri, muhasebe, insan kaynakları, destek hizmetleri ve benzeri fonksiyonlar için grup müdürlükleri ve bunlara bağlı müdürlükler ile yetki alanlarında ekonomik analizler yapmak ve mükellef hizmetlerini en yakın yerden sunmak üzere şubeler kurulur. Merkez ile taşra birimleri arasındaki fonksiyonel ilişkiler doğrudan sağlanır. Bunların organizasyon yapıları, görevleri, yetki ve sorumlulukları, merkez teşkilatıyla ilişkileri ile çalışma usul ve esasları yönetmelikle düzenlenir.



**Tablo 4:** Taşra Teşkilatı Birimlerinin Yıllar İtibariyle Sayısal Durumu

Birimin Adı	2005	2006	2007
Vergi Dairesi Başkanlığı	29	30 (*)	30 (*)
Grup Müdürlüğü Sayısı	105	112	109
Müdürlük Sayısı	240	248	251
Takdir Komisyonu Başkanlığı	62	62	62
Gelir Müdürlüğü	52	52	52
Vergi Dairesi Müdürlüğü	448	448	448
Bağlı Vergi Dairesi (Mal Müdürlüğü)	585	585	585
<b>Toplam</b>	<b>1.521</b>	<b>1.537</b>	<b>1.537</b>

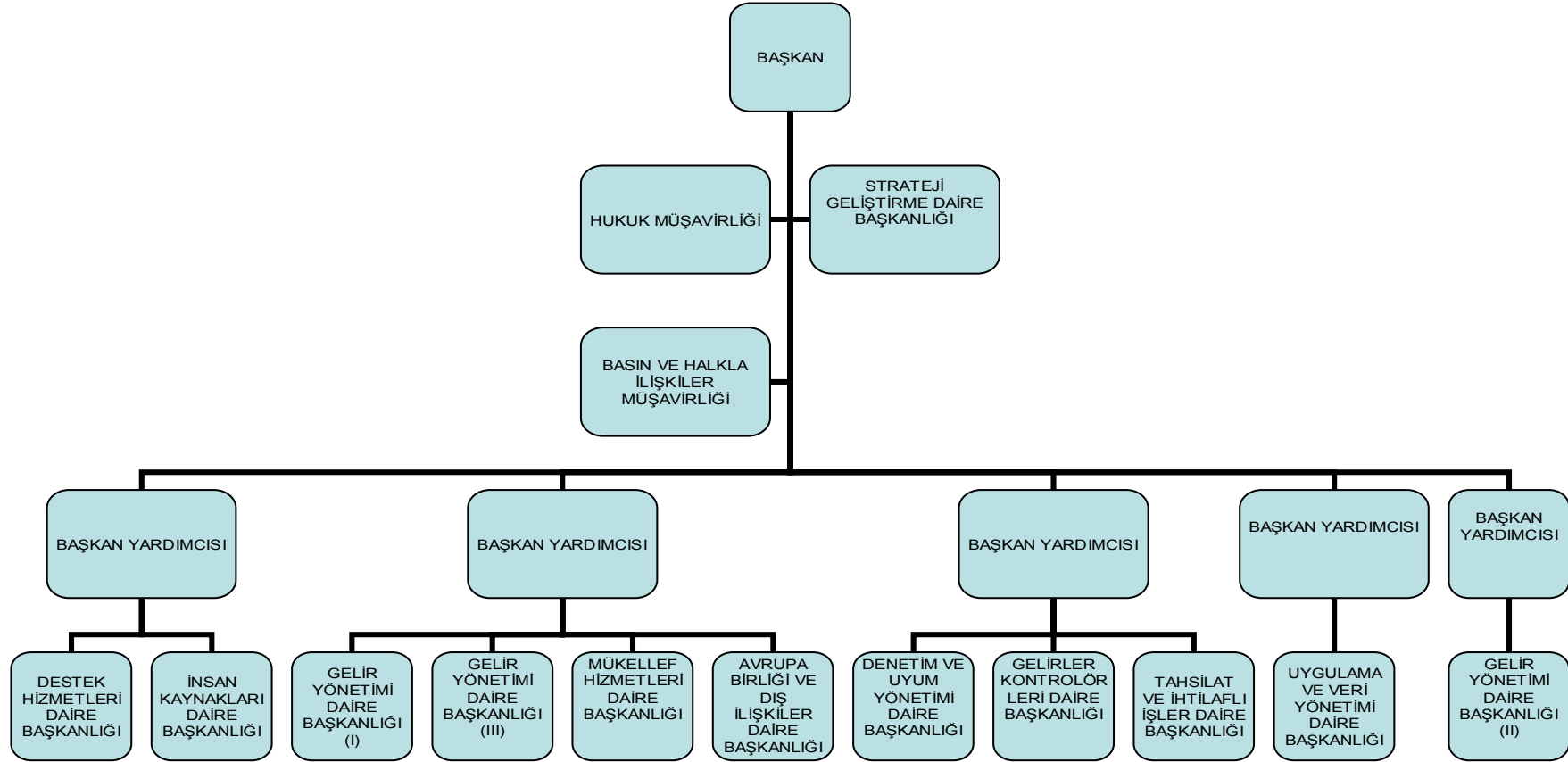
(\*) Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 23'üncü Maddesine Göre Kurulan 29 Vergi Dairesi Başkanlığı ile Büyük Mükellefler Vergi Dairesi Başkanlığı

### 5.1.2. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik planın başarılı bir şekilde uygulanması açısından izleme ve değerlendirme kritik bir öneme sahip olduğundan stratejik planın uygulamasının izlenmesi ve amaçlara ulaşma düzeyinin değerlendirilmesi için sistematik bir planlama yapılması gerekmektedir. Bu nedenle stratejik planda yer alan faaliyetler amaç, hedef ve stratejiler dikkate alınarak önceliklendirilecektir. Öncelik sırasına göre yıllık iş planları hazırlanacaktır. Yıllık iş planlarında takvime bağlanan faaliyetlerin gerçekleştirme aşamaları aylık ve üçer aylık hazırlanacak izleme raporları ile Stratejik Planlama Kuruluna ve Koordinasyon Kuruluna sunulacaktır.

5345 sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 7'nci maddesine göre; Başkanlığın amaçlarına ve sürekli gelişim ile performans hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunmak, birimler arasında koordinasyonu, bilgi akışını ve uygulama birliğini sağlamak, sorunlara ortak çözümler üretmek üzere oluşturulan Koordinasyon Kurulu, Gelir İdaresi Başkanının başkanlığında başkan yardımcıları, daire başkanları, I. Hukuk Müşaviri ile Ankara, İstanbul ve İzmir vergi dairesi başkanlarından oluşmaktadır. Başkan gündeme göre diğer vergi dairesi başkanlarını da toplantılara davet edebilmektedir.

# ORGANİZASYON ŞEMASI



### 5.1.3. BEŞERİ KAYNAKLAR

Gelir İdaresi Başkanlığında; 1487 kişi merkezde, 41.508 kişi taşrada olmak üzere toplam 42.995 personel görev yapmaktadır.

#### 5.1.3.1. Merkez ve Taşra Teşkilatında Görev Yapan Personelin Dağılımı

Başkanlığımız merkez teşkilatında görev yapan personel dağılımına ilişkin tablo aşağıdadır.

**Tablo 5 : Merkezde Görev Yapan Personelin Dağılımı**

MERKEZ	
GELİR İDARESİ BAŞKANI	1
GELİR İDARESİ BAŞKAN YARDIMCISI	5
GELİR İDARESİ DAİRE BAŞKANI	12
GELİR İDARESİ GRUP BAŞKANI	24
BASIN VE HALKA İLİŞKİLER MÜŞAVİRİ	1
1. HUKUK MÜŞAVİRİ	1
BAŞKANLIK MÜŞAVİRİ	4
HUKUK MÜŞAVİRİ	6
MÜDÜR	62
GELİRLER BAŞKONTROLÖRÜ	201
GELİRLER KONTROLÖRÜ	94
STAJYER GELİRLER KONTROLÖRÜ	55
DEVLET GELİR UZMANI	126
MALİ HİZMETLER UZMANI	9
DEVLET GELİR UZMAN YARDIMCISI	30
MALİ HİZMETLER UZMANI YARDIMCISI	0
ŞEF	40
MEMUR VE DİĞER PERSONEL	816
<b>TOPLAM</b>	<b>1.487</b>

Başkanlığımız taşra teşkilatında görev yapan personel dağılımına ilişkin tablo aşağıdadır.

**Tablo 6:** Taşra Teşkilatında Görev Yapan Personelin Dağılımı

TAŞRA	
VERGİ DAİRESİ BAŞKANI	27
GELİR İDARESİ GRUP MÜDÜRÜ	43
VERGİ DAİRESİ MÜDÜRÜ	410
MÜDÜR	57
VERGİ DAİRESİ MÜDÜR YARDIMCISI	963
MÜDÜR YARDIMCISI	34
VERGİ DENETMENİ	1.659
VERGİ DENETMEN YARDIMCISI	1.120
VERGİ İSTİHBARAT UZMANI	5
GELİR UZMANI	5.274
VERGİ İSTİHBARAT UZMAN YARDIMCISI	0
GELİR UZMAN YARDIMCISI	608
ŞEF	2.184
MEMUR VE DİĞER PERSONEL	29.124
<b>TOPLAM</b>	<b>41.508</b>

#### 5.1.3.2.1. Personelin Eğitim Durumu

Başkanlığımız merkez teşkilatında görev yapmakta bulunan 40 personelimiz yüksek lisans ve doktora, 1.316 personelimiz önlisans ve lisans, 131 personelimiz ilk ve ortaöğretim mezunudur.

Taşra teşkilatında ise; 157 personelimiz yüksek lisans ve doktora, 26.120 personelimiz önlisans ve lisans, 15.231 personelimiz ilk ve ortaöğretim mezunudur.

**Tablo 7:** Eğitim Durumuna Göre Başkanlığımız Merkez ve Taşra Personeli

	YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA	ÖN LİSANS VE LİSANS	İLK VE ORTA ÖĞRETİM	TOPLAM
<b>MERKEZ</b>	40	1.316	131	<b>1.487</b>
<b>TAŞRA</b>	157	26.120	15.231	<b>41.508</b>

Son olarak, Başkanlığımız merkez ve taşra teşkilatında görev yapan personelin hizmet sürelerine ve fonksiyonlara göre dağılımı ise aşağıdaki şekilde tablo haline getirilmiştir.

**Tablo 8:** Hizmet Sürelerine Göre Başkanlığımız Merkez ve Taşra Teşkilatında Görev Yapan Personelin Sayısı ve Dağılımı

	0-5 YIL	6-10 YIL	11-15 YIL	16-20 YIL	21-25 YIL	26 VE YUKARISI	TOPLAM
<b>MERKEZ</b>	113	206	269	263	427	209	<b>1.487</b>
<b>TAŞRA</b>	2.329	6.829	2.932	9.682	14.312	5.424	<b>41.508</b>

**Tablo 9:** Fonksiyonlara Göre Başkanlığımız Merkez ve Taşra Personelinin Sayısı

	YÖNETİM	DENETİM	DESTEK	TOPLAM
<b>MERKEZ</b>	116	350	1.021	<b>1.487</b>
<b>TAŞRA</b>	1.534	8.666	31.308	<b>41.508</b>

#### 5.1.4. KURUM KÜLTÜRÜ

21. yüzyılın ilk çeyreğinde sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecini yaşayan dünyada, bu dönüşümü takip eden öncü kurum olan Başkanlığımız, gelirleri toplamak suretiyle ekonomik refahın gerçekleşmesine hizmet etme amacını yerine getirirken gelişime gereksinim duyduğu konuları tanımlamakta ve sorunlara karşı çeşitli çözüm yolları geliştirmektedir.

Başkanlığımızın, değişim ve gelişime verdiği önemin en iyi kanıtı son yıllardaki uygulamalarıdır. Mevzuatı sadeleştirme vasıtasıyla uyum maliyetlerini azaltma; tarafsızlık vasıtasıyla ekonomik kalkınmaya elverişli bir saha oluşturma; etkililik ve kesinlik vasıtasıyla da herkesin kazandığı kadar ödediğinden emin olma gibi geleneksel ilkelerinin yanında şeffaflık, tarafsızlık, etkinlik gibi küresel değerleri de benimsemiş olan Başkanlığımız, güçlü insan kaynağı kompozisyonu, ekonomideki yönlendirici konumu, kurumsal bilgi birikimi ve teknolojik altyapısı ile gelişim yönündeki faaliyetlerinin kalite ve hızını artan bir ivmeyle devam ettirecektir.

### 5.1.5.TEKNOLOJİ

Başkanlığımız, Vergi Dairesi Tam Otomasyonu Projesi (VEDOP) ile birlikte E-Devlet'in gerçekleştirilebilmesi için öncelikle gereken kurum içi otomasyonunu tamamlayarak e-kurum olma sürecine başlamıştır. VEDOP, modern teknolojilerle yenilenmiş, kullanıcıya, yöneticiye ve mükellefe hizmet kolaylığı sağlayan uygulamalar devreye alınmıştır. Personelin eğitimi sayesinde bilinçli ve etkin bilgisayar kullanımı yaygınlaştırılmış, intranet ile birlikte, her seviyede kullanıcının gerekli bilgi ve raporlara erişmesi ve bilgilenmesi sağlanmıştır.

Vergi dairelerinde VEDOP ile evrak girişinden başlayarak sicil, tahakkuk, tahsilat, düzeltme, tarhiyat, takip, iade, araç tescil, muhasebe, özlük işlemleri gibi vergi dairesinin bütün işlemler entegre bir şekilde bilgisayar ortamında yapılmakta ve uygulamada kullanılan defter, belge ve çeşitli raporlar bilgisayar yardımı ile hazırlanmaktadır. Değişik kademelerdeki güvenlik önlemleri ile yapılan tüm işlemlerin izi sürülebilmekte, vergi dairesi yöneticilerine karar destek hizmeti verilmektedir.

Vergi dairelerinin kendi aralarında ve merkezi yönetim ile elektronik iletişiminin artması önemli ölçüde iyileştirilmiş, vergi dairelerinin verimlilikleri ve etkinlikleri artmış, hizmetin verilme süresi kısaltılarak, vergi dairelerinde mükellefe verilen hizmet kalitesi artırılmıştır. Tüm bu iyileştirmelerin sonucunda, mükelleflerin vergi dairelerinde bulunmaları gereken süreler azaltılmıştır. VEDOP'un hedefi bu gerekliliği daha da azaltarak ön büro işlemlerinin tamamına yakınının internet üzerinden gerçekleştirilmesidir.

Elektronik Banka Tahsilatları İşleme Sistemi (EBTİS) geliştirilerek, bankalar tarafından yapılan vergi tahsilatlarının, bankaların bilgi işlem merkezlerinden GİB elektronik ağ tabanlı uygulamalar aracılığı ile elektronik olarak gönderilmesi ve vergi dairelerinde mükellef hesaplarına otomatik olarak işlenmesi sağlanmaktadır.

Gümrük Çıkış Beyannamelerinin Gümrük Müsteşarlığından Başkanlığımız bilgi işlem merkezine elektronik ağ tabanlı uygulamalar aracılığıyla elektronik ortamda aktarılması ve vergi dairelerinin bu bilgileri intranet üzerinden sorgulaması imkanı yapılan protokol ile sağlanmıştır.

Başkanlığımızca yapılan çalışmaların mükelleflere, araştırmacılara ve diğer ilgililere daha iyi anlatılması ve çalışma sonuçlarının daha seri bir şekilde duyurulması amacıyla internet sayfamız 1999 yılında hizmete açılarak daha saydam bir gelir idaresinin ilk adımları atılmıştır.

İnternet Vergi Dairesi uygulamaları, 1999 yılında Motorlu Taşıtlar Vergisi uygulaması ile başlatılmış ve Türkiye’de, kamu idarelerinin saydamlığı ve devletin bireye ait tuttuğu kayıtlara yine bireyin kendisinin erişebilmesi anlamındaki ilk uygulamalardan biri olmuştur.

Ayrıca Başkanlığımız, e-Beyanname, e-fatura, kayıt dışı ekonominin kayıt altına alınması ve vergi tabanının yaygınlaştırılması için VERİ AMBARI (VERIA), Denetim Bilgi Sistemi (VEDOS) gibi projeleri hayata geçirmiştir.

#### 5.1.4. MALİ DURUM

Başkanlığımızın yıllar itibariyle bütçe giderlerine ilişkin veriler aşağıdaki tabloda belirtildiği gibidir.

**Tablo 10:** Bütçe Giderlerinin Ekonomik Sınıflandırılması (Bin YTL)

Bütçe Giderinin Türü	2003		2004		2005		2006	
	ÖDENEK	HARCAMA	ÖDENEK	HARCAMA	ÖDENEK	HARCAMA	ÖDENEK	HARCAMA
PERSONEL GİDERLERİ	408.281	484.983	553.573	617.962	663.530	676.845	762.213	760.181
SOSYAL GÜVENLİK KURUMLARINA DEVLET PİRİMİ GİDERLERİ	50.461	58.634	65.740	67.203	74.490	75.444	85.749	85.600
MAL VE HİZMET ALIMLARI	106.986	93.480	189.983	176.188	201.818	197.032	223.083	227.225
CARİ TRANSFERLER	1.000	450					6.029	6.029
SERMAYE GİDERLERİ	62.652	29.104	68.649	60.933	103.047	93.454	84.744	73.851
<b>TOPLAM</b>	<b>629.380</b>	<b>666.651</b>	<b>877.945</b>	<b>922.286</b>	<b>1.042.885</b>	<b>1.042.775</b>	<b>1.161.818</b>	<b>1.152.886</b>

## 5.2. ÇEVRE ANALİZİ

### 5.2.1. GÜÇLÜ YÖNLER, ZAYIF YÖNLER

Mevcut durum analizi kapsamında yapılan anket ve diğer çalışmalarda, iç ve dış paydaşlarımızın; gerek konu ile ilgili gerekse kurumumuzun güçlü ve zayıf içsel yönleri ile çevresel fırsat ve tehditlerin belirlenmesinde yararlanılacak görüşleri alınmıştır.

#### 5.2.1.1. GÜÇLÜ YÖNLER

- ✓ Maliye Bakanlığı bünyesinde yer almamız ve Türkiye'nin gelirini toplayan en önemli teşkilat olmamız,
- ✓ Güçlü tarihçemiz ile kamuda, temel değerleri en güçlü kurumların arasında yer almamız,
- ✓ Güçlü ve dinamik teknoloji altyapımızın oluşturulması,
- ✓ Diğer kurumlar ve ekonomik aktörler ile sürekli iletişim içinde olmamız,
- ✓ Hacmimizin ve etki alanımızın geniş olması nedeniyle ülke ekonomisi üzerinde önemli bir rolümüzün bulunması,
- ✓ Belirli alanlarda bağımsız karar alma özelliği,
- ✓ Yeni teşkilatımızın altyapısının kurulmuş bulunması,
- ✓ Uluslararası işbirliği tecrübemizin ve potansiyelimizin etkin olarak kullanılması,
- ✓ Değişimin gereğine inanan ve bunu her kademede yönetmek ve içinde yer almak isteyen; eğitimli, bilgili, nitelik ve nicelik olarak üstün insan kaynağımızın olması,
- ✓ Değişim yönetimi konusunda yapılan çalışmaları belirli noktaya getirmiş bulunmamız,
- ✓ Sınav ve eğitimi, kariyer yönetiminde birincil hale getirmiş bir kurum olmamız.

#### 5.2.1.2. ZAYIF YÖNLER

- ✓ Köklü bir kuruluş olma ve stratejik yönetim anlayışının yeni olması nedeniyle klasik yönetim anlayışından uzaklaşamaması,
- ✓ Katılımcılık anlayışının yerleşmemiş olması,
- ✓ Çalışanların ücret ve başka beklentilerinin karşılanamaması sebebiyle çalışan devir hızı yüksekliği,
- ✓ Denetimin etkinliğinin ve koordinasyonunun zayıf olması
- ✓ Yönetimde performans sistemine geçilememiş olması ve bilgi ve verilerin yeterince kullanılamaması nedeniyle yönetimde dinamizm eksikliği,



- ✓ Ekip çalışması konusundaki yetersizlikler,
- ✓ Her birimin kendini bütünün parçası olarak hissetme alışkanlığının kazanılamaması,
- ✓ Vizyonla uyumlu personel politikasının olmaması,
- ✓ İdari yeniden yapılanmanın henüz tamamlanamaması,
- ✓ Sürekli iyileştirme felsefesinin günlük işlere yeterince yansıtılamaması,
- ✓ Kurum içi iletişim noksanlığının bulunması,
- ✓ Bilgi, beceri ve yönetim anlayışımızla; kamu yönetimi içerisinde sahip olduğumuz ağırlığın getirdiği rahatlık.

## **5.2.2. FIRSATLAR VE TEHDİTLER**

### **5.2.2.1. FIRSATLAR**

- ✓ Uluslararası deneyimlere erişim ve uyum imkanlarının çoğalmasıyla, küreselleşmenin yol açtığı rekabetin hizmet kalitesinde meydana getirdiği değişimlerin yakalanması,
- ✓ Hızlı ve sürdürülebilir ekonomik büyüme ve kalkınma ortamı,
- ✓ Küreselleşmenin yol açtığı vergi tabanı genişlemesi,
- ✓ Sivil toplum örgütleri ve medyanın ilgisi,
- ✓ Sivil toplum örgütleri ve üniversitelerle işbirliği imkanları,
- ✓ Ekonomide kurumsallaşmanın gelişmesi ve yaygınlaşması,
- ✓ Vergi toplamadaki kararlılık ve inancın giderek artması,
- ✓ Kamudaki stratejik yönetim, süreç yönetimi ve proje yönetimi konusunda adımlar atılması,
- ✓ Hızlı teknolojik gelişmeler,
- ✓ Ülke genelinde ve idaremizdeki yeniden yapılanma sürecindeki gelişmeler,
- ✓ Avrupa Birliği uyum sürecindeki gelişmeler,
- ✓ Kaliteli, güvenli ve markalı ürünlere tüketici eğiliminin artması,
- ✓ Bankacılık sisteminin veri tabanının oluşumuna katkısı.

### **5.2.2.2. TEHDİTLER**

- ✓ Kayıt dışı ekonomi,
- ✓ Uluslararası haksız vergi rekabeti,
- ✓ Ulusal ve uluslararası ekonomik dalgalanmalar,
- ✓ Kuruluşumuzdan yetkisini ve kapasitesini aşan beklentilerin bulunması,

- ✓ Vergi bilinci eksikliği,
- ✓ Ülkemizin doğal afetler kuşaðında bulunması nedeniyle gelir tahsilatının etkilenmesi,
- ✓ Vergi sisteminin adil olmadığı ve toplanan vergilerin yerinde kullanılmadığına dair yaygın kanaat.

## MİSYON

Gelir İdaresi, gelir politikasını adalet ve tarafsızlık içinde uygulamak; vergi ve diğer gelirleri en az maliyetle toplamak; mükelleflerin vergiye gönüllü uyumunu sağlamak; mükellef haklarını gözeterek yüksek kalitede hizmet sunmak suretiyle yükümlülüklerini kolayca yerine getirmeleri için gerekli tedbirleri almak; saydamlık, hesap verilebilirlik, katılımcılık, verimlilik, etkinlik ve mükellef odaklılık temel ilkelerine göre görev yapmak üzere 5345 sayılı Kanunla yeniden organize edilmiştir.

Bu çerçevede belirlediğimiz misyon tanımımız, bir kamu kurumu olarak rolümüzü ve bu rolü nasıl yerine getirmemiz gerektiği konusundaki toplumun beklentisini yansıtmaktadır. Vergi mevzuatındaki yükümlülüklerine uyması beklenen mükelleflerden gönüllü olarak vergisini ödeyenlere yardımcı olmak, yükümlülüklerini yerine getirmeyenlerin ise vergilerini tam olarak ödemelerini sağlamak yönündeki rolümüzü, vergi kanunlarını adil biçimde uygulayarak ve iyi hizmet veren bir idare olarak yerine getirmemiz beklenmektedir.

### **MİSYONUMUZ;**

***Toplumsal refahın artırılmasına destek sağlamak üzere yeterli geliri adalet, tarafsızlık, verimlilik ilkeleri çerçevesinde toplamak, vergi sisteminin basitleştirilmesi ve uyumun artırılmasına katkıda bulunmak ve mükellefe kaliteli hizmet sunmaktır.***

## VİZYON

Küreselleşme ve Türkiye ekonomisindeki gelişmelere paralel olarak, Gelir İdaresinin görev alanı son yıllarda giderek genişlemiş durumdadır. Bir taraftan global ortamda çeşitlenen, diğer taraftan ekonomik ve mali faaliyetleri karmaşıklaşan mükellef tabanını kavrayacak, mükelleflerin artan hizmet beklentilerine cevap verecek şekilde dinamik bir idare olmak zorundayız. Ayrıca vergi mevzuatındaki yenilikleri etkin olarak uygulamak ve kaliteli bir işgücü ile hizmet yürütmek durumundayız. Bu nedenle idaremizi, hizmet verme ve etkin olmayı birlikte sağlama ve bunu başarırken teknolojik gelişmelerden mümkün olduğu ölçüde yararlanma eksenine oturtmamız gerektiğinin farkındayız. Bu temel yaklaşımla, gelecekte Gelir İdaremizi görmek istediğimiz yeri tanımladığımız vizyonumuzun ana unsurlarını şu şekilde belirledik:

- ✓ Herkesin vergisini yasaların öngördüğü tutarda ve zamanda ödemesini sağlayan etkin bir idare olmak,
- ✓ Mükelleflere, yükümlülüklerini anlamaları ve yerine getirmelerinde yardımcı olmak,
- ✓ Gelir İdaresini küresel boyutta öncü kılmak ve örnek bir gelir idaresi haline getirmek.

## **VİZYONUMUZ;**

***Her türlü ekonomik yapı ve aktiviteyi geliştiren, kavrayan; güvenilir, etkin, şeffaf, küresel boyutta öncü ve örnek bir idare olmaktır.***

Gelir İdaremizin gelecekteki yönünü belirleyen amaçlara ulaştıkça vizyon ve misyonumuzu, dolayısıyla toplumun beklentilerini gerçekleştirmiş olacağız. Amaçlarımıza nasıl ulaşacağımızı göstermek için ise, hedeflerimizi ve stratejilerimizi belirlemiş bulunuyoruz. Ayrıca her amaç için başarımızı gerek nitelik gerekse nicelik olarak ölçebileceğimiz performans göstergelerimizi belirledik.

## **TEMEL DEĞERLERİMİZ**

Vizyonumuza ulaşırken, Gelir İdaresinin tüm çalışanlarının görevlerini yerine getirmede esas alacağı temel değerlerimiz şunlar olacaktır:

- ✓ **Güvenilirlik**
- ✓ **Adalet**
- ✓ **Tarafsızlık**
- ✓ **Etkinlik (Hız, esneklik ve verimlilik)**
- ✓ **Saydamlık**
- ✓ **Sorumluluk Bilinci**
- ✓ **Çözüm Odaklılık**
- ✓ **Yetkinlik**
- ✓ **Sürekli Gelişim**
- ✓ **Katılımcılık**

## **AMAÇ 1. VERGİYE GÖNÜLLÜ UYUMU ARTIRMAK**

Gelir idareleri için en önemli unsurlardan birisi gönüllü uyumu artırmaktır. İdarenin mükellefler ile nasıl iletişimde bulunduğu ve halkın vergi sistemini nasıl algıladığının gönüllü uyumun derecesi üzerinde önemli etkisi vardır. Ayrıca, hak ve yükümlülüklerinin bilincinde olan mükellefler adil, verimli ve kaliteli uygulamalar beklemekte ve bunu elde ettiklerinde uyuma daha fazla istekli olmaktadır.

Öte yandan, gönüllü uyumu artırmak için, sadece mükelleflerin hak ve yükümlülüklerinin bilincinde olmaları ve eşit muamele beklentilerinin karşılanması da yeterli değildir; aynı zamanda açık, basit ve kolay kullanılan sistem ve süreçler de gerekmektedir. Gönüllü uyum, mükelleflerin yükümlülüklerini yerine getirmeleri kolaylaştığı ölçüde artmaktadır. Başkanlığımız bu bilinçle mükelleflerimizin vergi ile ilgili işlemlerini yaparken karşılaştıkları zorlukları ortadan kaldırarak mükellef memnuniyetini en üst seviyeye çıkartmayı amaçlamaktadır.

### **Hedef 1. Mükelleflere verilen hizmet kalitesini sürekli iyileştirmek ve yeni hizmet seçenekleri geliştirmek**

Gönüllü uyumu teşvik etmek, stratejimizin temel taşlarından biridir. Mükelleflerimizi, daha kaliteli hizmet vererek, süreçleri basitleştirerek, uyum maliyetlerini azaltarak, vergilerini zamanında ve gerçek tutarda ödemeye teşvik etmeyi hedefliyoruz. Mükellef memnuniyetini artırmak amacıyla Başkanlığımız, sürekli olarak hizmet kalitesini geliştirmeyi ve yeni hizmet seçeneklerini mükelleflerine sunmayı sürdürecektir. Bu kapsamda Başkanlığımız elektronik ortamda verdiği hizmetleri artıracaktır.

Diğer taraftan Başkanlığımız, mükelleflerin her türlü sorularına en kısa sürede en doğru cevapları vermek için çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Bu amaçla OECD e-posta standartları çerçevesinde, mükelleflerin e-posta yoluyla bilgi talebinde bulunabilmeleri için gerekli altyapıyı bu plan döneminde tamamlayacak ve bu sistemi uygulamaya koyacaktır. Mükelleflerin sunduğumuz hizmetler ile ilgili görüş ve talepleri Başkanlığımız için çok önemli bir yol göstericidir. Bu sebeple mükellef öneri ve görüşlerinin alınması için çeşitli iletişim kanalları daha etkin şekilde kullanılacaktır. Bu suretle farklı mükellef profilleri için farklı çözümler üretebilme olanağına da kavuşulacaktır.

## Stratejiler

### ***Elektronik ortamda verilen hizmetlerin kapsamının ve erişilebilirliğinin artırılması***

Mükelleflerimize kaliteli hizmet verme hedefimizin ana unsurlarından birisi elektronik ortamda verilen hizmetlerin kapsamını ve erişilebilirliğini artırmaktır.

Mükellefler tarafından yapılan her türlü başvuruların (bildirim, form, beyan vb.) alınması ve saklanması elektronik ortamda yapılacak ve böylece mükelleflerin işlemleri vergi dairelerinde daha kısa sürede tamamlanabilecektir. Ayrıca mükelleflerin mükellefiyetlerine ilişkin tüm temel bilgilere Başkanlığımız internet sayfası aracılığıyla ulaşmalarına ve OECD e-posta standartları çerçevesinde e-posta yoluyla bilgi talebinde bulunabilmelerine imkân sağlanacaktır.

Ödenecek Motorlu Taşıtlar Vergisi ve ödeme yapılması durumunda tahsilâtın Gelir İdaresi Başkanlığının kayıtlarına intikal ettiği, mükelleflerin cep telefonlarına kısa mesaj yoluyla bildirilecektir. Diğer taraftan mükellefler vergi durumlarına ilişkin sorularını Başkanlığımıza cep telefonu ile kısa mesaj yoluyla iletebileceklerdir. Uygulama ve Veri Yönetimi Daire Başkanlığı bünyesinde, bu ve benzeri hizmetlerin verilmesi amacıyla kurulan Kısa Mesaj Bilgilendirme Sistemi (1189) geliştirilecektir.

Vatandaşların vergi daireleriyle ilgili işlemlerinde internet teknolojilerini etkin kullanmaları için gerekli olan elektronik imza ve mobil imza konularında başlatılan çalışmalar tamamlanacaktır.

### ***Mükelleflerin vergi mevzuatının uygulanmasına, kendi vergi hesaplarına ilişkin sorularına ve sunulan hizmetlere ilişkin problemlerine etkin ve zamanında cevap verilmesi***

Mükelleflerimizin vergi mevzuatının yorumlanması ve uygulanmasına yönelik görüş talepleri üzerine Başkanlığımız merkez ve taşra teşkilatı tarafından mükelleflerce yöneltilen sorulara daha etkin ve zamanında cevap verilmesini sağlamak amacıyla konu ile ilgili hizmet standartlarının geliştirilmesine yönelik performans çalışmalarına devam edilecektir. Özelge sistemi tam olarak çalışır hale getirilecek ve mükelleflerin her türlü başvurularının takibini sağlayacak bir evrak takip sistemi oluşturulacaktır. Mükelleflerce yöneltilen sorulara daha kısa sürede cevap verilmesini sağlamak amacıyla bir sonraki plan döneminde bu konu ile ilgili hizmet standartlarının

belirlenmesine esas teşkil etmek üzere mevcut ortalama cevap süresi tespit edilecektir.

### ***Mükellef beklenti, öneri ve görüşlerinin çeşitli iletişim kanalları ile tespit edilmesi***

Mükelleflerle, sivil toplum örgütleriyle anket ve görüşmeler yoluyla iletişim sağlanarak çeşitli sektörlerin ve mükellef gruplarının hizmet ihtiyaçları belirlenecektir. Diğer taraftan dış paydaş görüşlerine uygulamada daha fazla yer verilecektir.

### ***Mükellef profillerine göre hizmet seçeneklerinin geliştirilmesi***

Mükellef profillerine göre maliyeti en düşük, etkinliği en yüksek hizmet kanallarının geliştirilmesi amacıyla mükellef profillerine yönelik hizmet çeşitlerinin uygulama alanı, kapsamı ve erişebilirliği artırılacak ve mükellef bu hizmet kanallarına yönlendirilecektir.

#### **Performans Göstergeleri:**

- Elektronik ortamda sunulan hizmet türü sayısı
- İnternet sayfasına erişim sayısı
- E-posta bilgilendirme abone sayısı
- Mükellef memnuniyeti yüzdesi
- Mükelleflerce çağrı merkezine yapılan başvuruların belirlenen standarda göre cevaplanma yüzdesi
- Mükellef profiline göre geliştirilen hizmet seçeneği sayısı
- Mükellef başvurularının ortalama cevaplanma süresi (yazılı, e-posta)
- Çağrı Merkezinde sunulan hizmetlere ilişkin memnuniyet yüzdesi

## **Hedef 2. Mükellef işlemlerini basitleştirmek ve standartlaştırmak**

Vergisel işlemlerdeki karmaşıklık ve çeşitlilik mükelleflerimizin vergisel yükümlülüklerini yerine getirirken karşılaştıkları başlıca sorunlardandır. Gönüllü uyumu zorlaştıran bu tür unsurları azaltmak amacıyla Başkanlığımız vergi işlemlerini basitleştirmek ve yeknesaklığı sağlamak üzere çalışmalar yürütmektedir. Mükelleflerin vergi ile ilgili işlemlerde kullandığı her türlü beyanname, bildirim ve formlar yeniden gözden geçirilecek, daha açık ve anlaşılır hale getirilecektir.

Diğer taraftan bundan önceki dönemde olduğu gibi, mükelleflerin vergilerini ödemelerini kolaylaştırmak üzere yeni ödeme seçenekleri getirilecek, mükelleflerin uyum maliyetlerini azaltmaya yönelik tedbirler alınacaktır. Ayrıca bugüne kadar yayımlanan beyanname düzenleme kılavuzları ile çeşitli rehber ve broşürler nitelik ve nicelik olarak geliştirilerek mükelleflere yol gösterilmeye devam edilecektir.

### **Stratejiler**

#### ***Beyanname, bildirim, form ve idarece düzenlenen belgelerin yeniden gözden geçirilerek standartlaştırılması***

Yasal zorunluluklar da dikkate alınarak beyanname, bildirim, form ve idarece düzenlenen belgeler yeterli, açık ve anlaşılır hale getirilecek, mükellef ve İdarenin ihtiyaçlarını karşılayacak istatistiksel bilgiler almaya ve kullanmaya uygun olacak şekilde yeniden düzenlenecektir.

#### ***Teknolojik imkanlardan yararlanarak ödeme seçeneklerinin artırılması***

Mükellef odaklı hizmet anlayışımız çerçevesinde mükelleflerin vergi ödeme yükümlülüklerini kolaylaştırmak amacıyla teknolojik imkânlardan daha fazla yararlanılacaktır. Bankalar, PTT vb. kurumlar aracılığıyla yapılan vergi ödemelerinin kapsamı genişletilecektir.

Asli kamu alacakları ile birlikte tahsil edilmesi gereken gecikme zammı, gecikme faizi, pişmanlık zammı, tecil faizi gibi fer'i kamu alacaklarının vade tarihinden sonra bankalarca tahsiline imkan sağlanacaktır.

#### ***Mükelleflerin vergisel yükümlülüklerine uyum maliyetinin azaltılması***

İç ve dış paydaşlarla işbirliği halinde çalışarak mükelleflerin kayıt tutma, kayıtlarını muhafaza ve ibraz etme, beyanname hazırlama yükümlülükleri ve denetim



prosedürleri olabildiğince basitleştirilecek, mükelleflerin uyum maliyetleri azaltılacaktır. Ayrıca muhasebe kayıtlarının teknolojik imkânlardan yararlanarak kolay ve düşük maliyetle tutulması sağlanacaktır. Vergi Usul Kanunu uyarınca kağıt ortamında düzenlenen, tutulan, muhafaza ve ibraz edilen defter ve belgeler yerine, elektronik defter ve belgelerin oluşturulması, kaydedilmesi, iletilmesi, muhafazası ve ibrazına ilişkin olarak başlatılan çalışmalara devam edilecektir.

### ***Vergi mevzuatının anlaşılır, açık ve uygulanabilir olmasının sağlanması***

Mükelleflerin ihtiyaçlarına yönelik rehber ve broşür çeşitleri artırılacak ve mükelleflerin bunları kolayca temin edebilmeleri sağlanacaktır. Mükellef sorularının yoğunlaştığı alanlar tespit edilmek suretiyle ikincil mevzuat düzenlemeleri yapılacak ve vergi mevzuatının anlaşılmasında yaşanan sorunlar aşılacaktır. Ayrıca, vergi kanunlarının uygulanmasına yön veren genel tebliğler her vergi kanunu için ayrı ayrı olmak üzere tek tebliğ haline getirilecektir.

Öte yandan, vergi kanunlarının ihtilafa neden olan hükümlerinin tespit edilerek gerekli düzenlemelerin yapılmasına yönelik çalışmalara devam edilecektir. İhtilaf kaynağı olan konularda yorum farklarının giderilmesi amacıyla merkez ve taşra teşkilatına yönelik bilgilendirme toplantıları ve seminerler düzenlenmesi suretiyle ihtilafların en aza indirgenmesi sağlanacaktır.

### ***İşe başlamada ve yeni yatırımlarda kamu kurumları uygulamalarındaki bürokrasiye yol açan işlemleri azaltmak için öncü olunması***

Mükelleflerin işe başlamada ve yeni yatırımlarda karşılaştıkları zorlaştırıcı işlemleri azaltmak için girişimde bulunulacaktır. Bu amaçla, Başkanlığımızca ilgili mevzuatlardaki zorlaştırıcı faktörler belirlenerek sürecin kolaylaştırılması için diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği yapılacaktır. Ayrıca mükellefler tarafından verilen her türlü belgenin (işe başlama/bırakma bildiri vb.) elektronik ortamda alınması, saklanması ve mükelleflerin belge taleplerine ilişkin istemlerine ait başvuruların internet yoluyla yapılması sağlanarak vergi dairelerinde işlemlerin en kısa sürede tamamlanmasına imkan tanınacaktır.

#### **Performans Göstergeleri:**

- Standart hale getirilen doküman sayısı
- Bilgilendirici yayınların sayısı

- Vergiye gönüllü uyum gösteren mükellef sayısı (beyanname verme uyumu, ödeme uyumu)
- İkincil mevzuat düzenleme sayısı
- Mükelleflerin vergiye uyum maliyetlerini azaltmaya yönelik proje sayısı
- Bankalar aracılığı ile yapılan tahsilatların toplam vergi tahsilatına oranı
- Zorlaştırıcı bürokratik uygulamaların çözüme kavuşturulması amacına yönelik gerçekleştirilen çalışma sayısı
- Vergi mahkemelerinde açılan dava sayısı
- Temyiz veya itiraz yollarına gidilme oranı
- İdare aleyhine kesinleşen karar sayısı

### **Hedef 3. Toplumun tüm kesimlerinde vergi bilincini artırmak**

Genel tanımıyla vergi bilinci, vatandaşlarımızın elde ettikleri gelirlerinden, servetlerinden veya yaptıkları harcamalarından; devletin görevlerini yerine getirirken yaptığı giderlerin karşılanmasına, ilgili mevzuata uygun olarak katkıda bulunmaları gerektiğinin farkında olmalarıdır. Cezai yaptırımlar, vergiye uyumu sağlamada ve yükümlülükler uyumsuzluğu önlemede her zaman yeterli olmamakta, bu nedenle toplumda vergi bilincinin de yerleşmiş olması gerekmektedir. Başkanlığımız bu plan döneminde toplumumuzdaki vergi bilincini artırmak üzere yürüttüğü faaliyetleri genişleterek sürdürecektir. Bu amaçla her türlü iletişim aracından yararlanılarak çeşitli kampanyalar ve eğitimler düzenlenecektir. Bu faaliyetlerin ana hedef kitlesi ise geleceğin mükellefleri olacak çocuklarımız ve gençlerimizdir.

### **Stratejiler**

#### ***Toplumumuzun vergilendirmeye ilişkin tutum ve algılamalarının olumlu yönde değiştirilmesi***

Yurt genelinde vergi bilincini oluşturmak için alışverişlerde fiş ve fatura alınması ve verilmesi alışkanlığını yerleştirecek kampanyalar düzenlenecek, vergi konulu paneller gerçekleştirilecek, çeşitli medya araçları vasıtasıyla verginin önemini vurgulayacak yayınlar yapılacaktır. Bunun yanı sıra sivil toplum örgütleri ve meslek kuruluşları ile vergi konusunda işbirliği yapmaya yönelik toplantılar düzenlenecektir. Her yıl yapılan

vergi haftası etkinlikleri sürdürülecek ve bu kapsamda okullarda vergi konulu yarışmalar düzenlenmesi ve dereceye girenlerin ödüllendirilmesi gibi faaliyetler gerçekleştirilecektir. Toplumdaki iyi örneklerin duyurulması amacıyla her yıl vergi rekortmenlerini ödüllendirme uygulamalarına devam edilecektir. Bunun yanı sıra çocuklara yönelik olarak [www.verGIBilir.gov.tr](http://www.verGIBilir.gov.tr) adresinde faaliyete geçirilmiş olan internet sitesinin etkinliği artırılacaktır.

### ***Yaygın ve örgün eğitim programları vasıtasıyla çocuklara ve genç nüfusa vergi bilincinin aşılması***

Milli Eğitim Bakanlığı ile yapılan işbirliği çalışmaları neticesinde okullarda “vergi” konulu eğitici seminerler verilecektir. Ayrıca üniversitelerde de bu konuda konferanslar düzenlenecektir.

### ***Mükelleflerin vergi bilincini artırmak amacıyla muhasebeciler ve mali müşavirlerle işbirliği yapılması***

TÜRMOB ile yapılacak işbirliği çerçevesinde, İdare ile mükellef arasında önemli bir işleve sahip olan meslek mensuplarının mükelleflerde vergi bilincinin oluşturulmasında daha aktif rol oynamalarına yönelik faaliyetler gerçekleştirilecektir.

### ***Mevzuata ve uygulama sonuçlarına ilişkin bilgilendirme toplantısı, seminer ve panellerin düzenlenmesi***

Meslek örgütleriyle, özellikle TOBB, TÜSİAD, TÜRMOB vb. kuruluşlar bünyesindeki komitelerle, mevzuata ve uygulama sonuçlarına ilişkin bilgilendirme toplantıları, seminer ve paneller düzenlenecektir.

#### **Performans Göstergeleri:**

- Toplumun vergilendirmeye ilişkin bakış açısını ölçmeye yönelik anket sonuçları
- Toplumda vergi bilincini artırmaya yönelik olarak gerçekleştirilen eğitim sayısı (konferans, seminer, panel vs.)
- Vergi bilincini artırmaya yönelik medya araçları kullanım sayısı (radyo, tv, reklam panoları vb.)
- Toplumda vergi bilincini artırmaya yönelik olarak düzenlenen kampanya sayısı

## **AMAÇ 2. HER TÜRLÜ EKONOMİK AKTİVİTEYİ GELİŞTİRMEK, KAVRAMAK VE GÖZETLEMEK**

Gelir idarelerinin en önemli görevlerinden birisi de ortaya çıkabilecek vergisel uyumsuzlukları tespit etmek ve önlemek, verginin zamanında ve tam ödenmesini sağlamaktır. Gelir idareleri, uyumun gönüllülük esasına göre sağlanamadığı durumlarda uyum risklerini tespit etmek, değerlendirmek ve bu risklere yönelik tedbirler almak durumundadırlar. Başkanlığımız, kayıt dışı ekonomiyle mücadele etmek ve vergiye uyumu sağlamak için, vergi kanunlarında yer alan tüm yaptırımları uygulamada ve yetkilerini kullanmada kararlıdır. Bu suretle yapılacak analizler sonucunda vergi sisteminin iyileştirilmesine yönelik ihtiyaçlar belirlenecektir.

### **Hedef 1. Kayıt dışı ekonominin büyüklüğünü ölçerek sektörel dağılımlarını, sebeplerini tespit etmek**

Başkanlığımız, herkesin vergi yükümlülüğünü yerine getirmesi ve böylece vergi yükünün adil dağılımını sağlamak ve kayıt dışı ekonomiyi kayıt altına almak için etkin tedbirleri almaya artan bir şekilde devam edecektir. Bu kapsamda vergi kayıp ve kaçağının boyutu ile niteliği çeşitli yöntemlerle düzenli olarak araştırılacaktır. Böylece vergi kayıp ve kaçağının yoğun olduğu sektörler belirlenecek ve sebepleri tespit edilerek gerekli önlemler alınmak suretiyle kayıt dışılığın yaratmış olduğu haksız rekabetin önüne geçilecektir.

### **Stratejiler**

#### ***Vergi açığının düzenli olarak ölçülmesi***

Başkanlığımız kayıt dışı ekonomi ile doğrudan ilişkili olan vergi açığının yıllar itibariyle değişiminin niteliğini ve niceliğini ölçmeyi ve buna uygun tedbirleri almayı amaçlamaktadır. Buna yönelik olarak Başkanlığımız bünyesinde çalışmalar yürütülmektedir. Böylece kayıt dışılığın boyutunu ölçmek suretiyle vergi kayıp ve kaçağını önleme konusundaki kurumsal performansı da değerlendirme imkanı ortaya çıkacaktır.

#### ***Sektörler itibariyle vergi açığının sebeplerinin araştırılması, analiz edilmesi ve raporlanması***

Uygun tedbirleri belirlemek amacıyla sektörler itibariyle kayıt dışılığın özellikleri araştırılacak ve sektörel vergi analizleri yapılacaktır. Diğer kurum ve kuruluşlarla

işbirliği yapılarak değerlendirilecek olan araştırma sonuçları, denetim planları da dahil olmak üzere uyum politikalarımızın belirlenmesinde dikkate alınacaktır.

### **Performans Göstergeleri:**

- Vergi açığı büyüklüğünün makro ve/veya sektörel bazda analizine yönelik çalışma sayısı
- Vergi kayıp ve kaçığının önlemeye yönelik olarak diğer kurum ve kuruluşlarla yapılan çalışma sayısı

## **Hedef 2. Vergi kayıp ve kaçığının önlenmesi için gerekli tedbirleri almak ve mücadele yöntemleri geliştirmek**

Mükelleflerin, uyum konusundaki davranış eğilimlerinin belirlendiği ve risk faktörlerine göre denetlenmek üzere seçildiği bir sistem oluşturulacaktır. Bu sistemin oluşturulmasında mükelleflerin beyanlarından ve üçüncü taraf bilgilerinden oluşan veri ambarımız daha da güçlendirilerek etkin şekilde kullanılacaktır. Ayrıca Başkanlığımız, vergi kayıp ve kaçığının önlenmesi için denetim kapasitesinin niteliği ve niceliğini artırmaya bu dönemde de devam edecektir.

### **Stratejiler**

#### ***İncelenecek mükelleflerin seçiminde kullanılan risk analizine dayalı modelin geliştirilmesi***

Başkanlığımız bünyesinde Merkezi Risk Analizi Sistemi kurularak, riskli alanlar sektörlerin ekonomik potansiyeli, karlılık oranları, mükelleflerin vergiye uyumu gibi kriterler dikkate alınarak tespit edilecek, en uygun müdahale yöntemleri geliştirilecek ve vergi denetim gücünün etkinliği artırılacaktır.

Bununla birlikte inceleme elemanları tarafından ileride yapılacak vergi incelemelerinde değerlendirilmek ve yüksek oranda vergi kayıp ve kaçığı bulunan sektörler ile incelenecek mükelleflerin seçiminde yararlanılmak üzere hammadde giriş kanalları, üretim safhaları, pazarlama ve dağıtım kanalları gibi daha ayrıntılı veriler toplanacak ve bu veriler yoluyla dikey-yatay denetim tekniklerinin geliştirilmesi sağlanacaktır.

Mükelleflerin vergiye uyumlarına ilişkin eğilimlerinin izlendiği bir sistem oluşturulacaktır.

### ***Denetim amaçlı kullanılan veri ambarı kapasitesinin genişletilmesi***

Ekonomik olayların, gerçek kişiler için vatandaşlık ve kurumlar için vergi kimlik numarası altında izlenmesini ve bu bilgilerin denetim birimlerince etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak üzere geliştirilen ve mükellef bilgilerinin yanı sıra, kamu ve özel sektörden alınan mevcut bilgilere ilave olarak veri toplama kapasitemizin ihtiyaçlarına uygun şekilde geliştirilmesi sağlanarak Veri Ambarı Sistemimizin kapsamı genişletilecektir. Ayrıca halihazırda bilgi almakta olduğumuz kurumlarla işbirliği artırılarak, bu kurumların geliştirecekleri yazılımların Başkanlığımızın ihtiyaçlarını da karşılayacak şekilde üretilmesi yönünde girişimlerde bulunulacaktır.

### ***Denetim elemanı sayısının ve niteliğinin artırılması, donanım ve yazılım sağlanması suretiyle denetim kapasitesinin artırılması***

Başkanlığımız denetim elemanı sayısı artırılırken, sürekli eğitimlerle denetim elemanlarının niteliğinin artırılması sağlanacak; denetimde uygun ve modern vergi denetim araçları ve teknikleri kullanılacaktır. Mükelleflerin yasal kayıtlarının, elektronik ortam aracılığıyla vergi denetim elemanlarına aktarımına imkan veren özel bir yazılımın kullanılmasına başlanması suretiyle incelemelere hız ve etkinlik kazandırılacaktır.

### ***Vergi denetimi ilke ve standartlarının geliştirilmesi***

Denetim sürecinin etkinliğini ve kalitesini önemli derecede etkileyen denetim standartları, bir yandan denetçinin denetim sırasında izlemesi gereken yolu ortaya koyarken, diğer taraftan denetim sürecinin nihai ürünü olan vergi inceleme raporunun da niteliğini belirlemektedir. Başkanlığımız, denetim alanıyla ilgili olarak genel standartları, çalışma alanı ve raporlama standartlarını gözden geçirmeye yönelik çalışmalar yapacaktır. Kanunların doğru, tarafsız ve tutarlı bir şekilde uygulanmasını sağlamak amacıyla denetim elemanları, ulusal ve uluslararası denetim ilke ve standartları, uluslararası ekonomik ve finansal ilişkiler ile ekonomik enstrümanlar ve bunların vergilendirilmesi konularında gelişen teknoloji de dikkate alınarak eğitime tabi tutulacaktır.

### ***Denetimde koordinasyonun sağlanması***

Denetimin etkinliğini artırmak amacıyla, denetim birimleri arasındaki koordinasyonun sağlanması ve yıllık denetim planlarının hazırlanmasında, yerel birimlerin ihtiyaçları ve görüşleri dikkate alınmak suretiyle ülke düzeyinde riskli alanların belirlenmesinde gereken katkı sağlanacaktır.

### ***Denetim performansının ve sonuçlarının düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik sistemin güçlendirilmesi***

Yapılan vergi denetimlerinin etkinliğini ölçmek için denetim performansı düzenli olarak izlenecektir. Denetim performansının izlenmesi, denetlenecek mükelleflerin seçiminde kullanılan risk analizi sisteminin de sürekli olarak iyileştirilmesine ve denetlenecek mükelleflerin seçimindeki isabet oranının artmasına katkı sağlayacaktır.

### ***E-ticareti kavramaya yönelik denetim tekniklerinin geliştirilmesi***

Elektronik ticareti kavramaya yönelik olarak denetim teknikleri geliştirilecek ve uluslararası deneyimlerden yararlanmak üzere çalışmalara başlanacaktır.

### ***Vergi ceza sisteminin rasyonelleştirilmesi***

Yükümlülüklerini zamanında ve tam olarak yerine getirmeyen mükelleflere vergi mevzuatı çerçevesinde uygulanan cezaların caydırıcılığının artırılması ve vergi ceza sisteminin gerek yeterliliği gerek sistematığı ve gerekse uygulanabilirliği açısından geliştirilmesine yönelik çalışmalarda bulunulacaktır.

#### **Performans Göstergeleri:**

- Toplam incelenen mükelleflerin sayısal ve oransal dağılımı
- Risk analizi sonucunda denetlenen mükelleflerin sayısı
- Denetim elemanı sayısındaki artış yüzdesi
- Denetim elemanı niteliğinin artırılmasına yönelik hizmet içi eğitim sayısı
- İnceleme sonucunda, dava yoluyla itiraz edilen raporlarla ilgili idare lehine sonuçlanan dava sayısı
- İnceleme sonucu ilave tahsil edilen vergi/faiz/ceza miktarı ve inceleme başına ortalaması

- Yeni geliştirilen denetim tekniği sayısı
- Süresinde verilen beyanname sayısı

### **Hedef 3. Vergi ve diğer mali yükümlülüklerin zamanında ödenmesini sağlamak amacıyla etkin bir cebri tahsilat sistemi oluşturmak**

Vergi ve diğer mali yükümlülüklerin zamanında ödenmesini sağlamak amacıyla, vergisini zamanında ödemeyenleri tespit edecek, süresinde ödenmeyen vergi ve cezaların cebren tahsilini sağlayacak sistemler oluşturulacaktır. Bu amaçla gerekli teknolojik yatırımlar tamamlanacaktır. Cebri tahsilâtın etkinliğinin artırılması için diğer kurumlarla yapılan işbirliği genişletilerek sürdürülecektir.

#### **Stratejiler**

##### ***Borç Takip ve Değerlendirme Sisteminin etkinliğinin artırılması***

Kamu alacaklarının takibinin gecikmeksizin sağlanması için sorunun erken tespitine yönelik bilgi teknolojisi temelli analiz ve takip sistemi oluşturulacaktır. Bu amaçla, merkezde kurulan borç takip ve değerlendirme birimi ile koordineli olarak çalışmak üzere yerel düzeyde de özel borç takip ve değerlendirme birimleri kurulacaktır.

##### ***Cebri tahsilat (haciz ve satış) sürecinin hızlandırılması ve etkinliğinin artırılması***

Amme borçlusunun, gayrimenkul ve motorlu taşıt bilgileri öncelikli olmak üzere tüm malvarlığına ilişkin bilgilere elektronik ortamda ulaşılabilmesi için ilgili kurumlarla işbirliği yapılacaktır.

Hacizli malların satışının kısa sürede gerçekleşmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.

##### ***Tahsilat birimlerinin hedeflerinin açık olarak belirlenmesi, performanslarının düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik sistemin etkinliğinin artırılması***

Vergi dairelerinin borç takip ve tahsilat başarılarını izlemek üzere oluşturulan veri tabanı geliştirilecektir.



## Performans Göstergeleri:

- Cebri tahsilat tutarları ve cebri tahsilat ortalama süreleri
- Vergi borçlarının vergi gelirleri içerisindeki yüzdesi
- Vadesi geçmiş borçlardan cebri tahsilata gidilmeksizin yapılan ödeme yüzdesi
- Yıl içinde tahsil edilen vergi gelirleri/hedeflenen vergi gelirleri
- Vergi türlerine göre zamanında alınan ödemelerin yüzdesi

## Hedef 4. Ekonomiyi izlemek ve analiz etmek

İstikrar içerisinde büyüyen, gelirini daha adil paylaşan, küresel ölçüde rekabet gücüne sahip, bilgi toplumuna dönüşen Türkiye hedefi çerçevesinde tehditlerin fırsatlara dönüştürülmesi ancak ekonominin etkin bir şekilde analizi ile mümkündür. Bu amaçla, analiz kabiliyetinin artırılması suretiyle karar vericilerin daha doğru ve alternatifli sonuçlar elde etmesi sağlanacaktır.

## Stratejiler

### *Ekonominin makro ve mikro boyutuyla izlenmesi ve analiz edilmesine yönelik fonksiyonların geliştirilmesi*

Çeşitli kurum ve kuruluşlarla (TÜİK, DPT, Hazine, Üniversiteler, Uluslararası Kuruluşlar) işbirliği çerçevesinde, Başkanlığımızın ihtiyaç duyduğu makro ve mikro bazda ekonomik verilerin temin edilerek bu verilerin vergisel boyutunun analiz edilmesi sağlanacaktır. Söz konusu faaliyetlere ilişkin olarak eğitim, donanım, yazılım ve danışman desteği sağlanacaktır.

Vergi kanunlarında veya diğer mali kanunlarda yer alan her türlü istisna, muafiyet ve indirimlerin maliyetlerini ölçmek, ekonomik ve sosyal etkilerini analiz etmek üzere çalışmalara devam edilecektir.

## Performans Göstergeleri:

- Kurumlarla yapılan çalışma sayısı
- Vergi türleri ve sektörler itibarıyla yapılan analiz sayısı

## AMAÇ 3. HİZMET KALİTESİNİ İYİLEŞTİRMEK

Gelir idarelerinin başarısı, vergi mükelleflerinin yükümlülüklerine uyumunu gönüllü olarak veya cebren sağlamasıyla, bir başka ifadeyle vergi uyumunu etkin olarak yönetmesiyle ölçülür. Bu görevin yerine getirilmesinde organizasyonun yapısı, insan kaynaklarının niteliği ve niceliği, iş süreçlerinin verimliliği ve teknolojik olanaklardan yararlanma düzeyi önemlidir.

Merkez ve taşra teşkilatında yaklaşık 43.000 çalışanıyla Başkanlığımız, misyonunu yerine getirirken sürekli gelişerek mükemmel bir organizasyon olmayı hedeflemektedir. 2005 yılında yeniden yapılanan İdaremiz, merkezde mükellef hizmetleri ve stratejik planlama birimlerini, taşra teşkilatında ise 29 Vergi Dairesi Başkanlığı ile İstanbul'da Büyük Mükellefler Vergi Dairesi Başkanlığını kurarak önemli gelişmeler göstermiştir. Bu anlayışla devam etmekte olan gelişim sürecimizde vizyonumuza ulaşma konusunda karşılaştığımız zorlukları, öncelikle insan kaynaklarımıza ve yönetim sistemimizin geliştirilmesine yatırım yaparak aşabileceğimizin bilincindeyiz.

### **Hedef 1. İnsan kaynaklarını geliştirmek üzere insan kaynakları yönetim sistemi oluşturmak**

Çalışanların uzmanlığı ve deneyimi, Başkanlığımızın son yıllardaki yapısal değişiminin amacına ulaşmasında önemli bir role sahiptir. Bu nedenle, Başkanlığımızın görevlerini eksiksiz yerine getirebilmesi için, çalışanlarının en yüksek standartta hizmet verecek şekilde geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bunu nitelikli personel alımı ve modern eğitim yöntemleri yoluyla başaracağız.

Değişim yönetiminin temel direğini oluşturan insan kaynağını doğru seçmek, uygun birimde görevlendirmek ve performansını artırabilmek, iyi bir insan kaynakları yönetim sistemi kurmakla mümkündür. Bu amaçla Başkanlığımız, öncelikle insan kaynakları yönetim sistemini oluşturacaktır. İşe alma ile başlayan bu yönetim sistemi, süreklilik ve tutarlılık içerisinde gerçekleştirilecek eğitim programlarıyla devam edecektir. Eğitim programlarımız gözden geçirilecek, çağın ve görevimizin gereklerine uygun şekilde yeniden düzenlenecektir.

## **Stratejiler**

### ***Personel seçme, yetiştirme ve görevlendirme sisteminin geliştirilmesi***

İnsan kaynakları planlamasının yapılabilmesi için öncelikle kurumumuzu hedeflerine ulaştırabilecek personel ihtiyacı tespit edilecek ve her düzeydeki personel alımı bu ihtiyaçlara göre gerçekleştirilecektir. Planlama aşamasında belirlenen ilkeler doğrultusunda personel seçme, yetiştirme ve görevlendirme sistemi geliştirilecektir.

### ***Çalışanlar için sürekli bir eğitim, geliştirme ve kariyer planlama sisteminin oluşturulması***

Başkanlığımızın mevcut ve gelecekteki eğitim ihtiyaçları ve öncelikleri analiz edilecek, eğitim politikaları ve programları bu analiz sonuçlarına dayalı olarak hazırlanacaktır. Eğitim şubesi daha etkin hale getirilecektir. Çalışanlara, mevcut görevlerini yürütebilmeleri veya farklı ya da daha üst düzeydeki görevleri yerine getirebilmeleri için gereken teknik bilgi ve nitelikleri kazandıran tamamlayıcı eğitimler verilecektir. Yurtdışında yapılacak staj, lisansüstü ve mesleki eğitim imkânlarının kapsamı genişletilecektir.

Başkanlığımızın açık bulunan kadrolarına atama yapılabilmesi ve halen çalışmakta olan her unvandaki personelin mesleki bilgi ve becerilerinin artırılması, mükelleflerimize daha kaliteli bir hizmet sunulması, mükellef hizmetleri ve iletişim becerileri konularında gerekli bilgiler verilerek mükellef-vergi dairesi ilişkilerinin olumlu yönde geliştirilmesi amacıyla hizmet içi eğitim çalışmaları merkez ve taşra personeline yönelik olarak devam edecektir. Türkiye'nin değişik bölgelerinde düzenlenecek eğitimlerle de çalışanların mesleki bilgi alanındaki eksikliklerinin giderilmesinin yanı sıra, sosyal ve kültürel anlamda gelişimi sağlanacaktır.

### ***Uzmanlaşma ve işbölümünün geliştirilmesi***

Mükelleflerimize daha iyi hizmet verebilmek, Başkanlığımızın etkinlik ve verimliliğini artırmak için uzmanlaşma ve işbölümünün geliştirilmesine yönelik çalışmalara devam edilecektir.

## **Çalışan beklenti, öneri ve görüşlerinin tespitine yönelik iletişim kanallarının geliştirilmesi**

Çalışan katılımını ve memnuniyetini artırmak, kurumun etkin bir şekilde yönetimini sağlamak amacıyla, bilgi paylaşımına zemin oluşturulacaktır. Diğer taraftan çalışanlar arasında iletişimin artırılmasına yönelik faaliyetler geliştirilecektir.

### **Performans Göstergeleri:**

- Çalışan memnuniyeti oranı
- Eğitim memnuniyeti oranı
- Hizmet içi eğitime katılan çalışan sayısı
- Yurtdışında eğitim alan ve eğitime katılan çalışan sayısı
- İş değişikliği nedeniyle kurumdan ayrılan personel sayısı
- Yabancı dil bilen personel sayısı ( KPDS C ve dengi yabancı dil sınav skoru)
- Çalışanların beklenti, öneri ve görüşlerinin tespitine yönelik üst yönetim ile çalışanlar arasında yapılan toplantı sayısı
- Staj, lisansüstü ve mesleki eğitim imkânları sunulan personel sayısı

## **Hedef 2. Stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde, organizasyon yapısını ve iş süreçlerini sürekli geliştirmek**

Başkanlığımız 2005 yılında gerçekleştirdiği yeniden yapılanma sonucunda fonksiyonel yapıya dayalı olarak örgütlenmiştir. Yeniden yapılanmanın dinamik bir süreç olduğunun bilinciyle bu alandaki çalışmalara ve iyileştirmelere devam edilecektir. Bu kapsamda Başkanlığımız, artan iş yükünü karşılamak ve teknolojik gelişmelerden yararlanarak hedeflerine ulaşmak için organizasyonunu ve iş süreçlerini sürekli olarak iyileştirecektir. Yönetim sisteminde etkinlik, kalite ve verimliliği en üst seviyeye çıkaracak yönede çalışmalar devam edecektir. Organizasyonumuzu geliştirirken, kaynakların kullanımı ile iş planları ve performans raporlama sistemleri arasında ilişki kuran stratejik yönetim anlayışı esas alınacaktır. Bunun için, öncelikle stratejik yönetim anlayışının tüm kademelerce benimsenmesi ve uygulanması sağlanacaktır. Merkez ile taşra teşkilatı arasındaki koordinasyon

artırılacak, iş süreçleri daha etkin hale getirilerek yeniden tanımlanacak, kurumun performansını ölçme ve değerlendirmeye yönelik bir sistem oluşturulacaktır. Böylece çalışanların bilgi birikimlerini ve potansiyellerini ortaya koyabilmelerine ve geliştirmelerine olanak sağlayacak bir yönetim anlayışının güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

## **Stratejiler**

### ***Merkez ve taşra teşkilatı arasındaki ilişkilerin sürekli gözden geçirilerek iyileştirilecek alanların tespit edilmesi ve kurum içindeki birimler arasında iç müşteri standartlarının oluşturulması***

Görevlerin daha hızlı ve etkin yürütülebilmesi için Başkanlığımız merkez ve taşra teşkilatı arasındaki ilişkiler sürekli olarak gözden geçirilecektir.

Kurum içi bilgi akış hızının istenen düzeyde olması doğru bilgiye erişimde zaman ve işgücü tasarrufu sağlanması açısından çok önemlidir. Bu nedenle bilgi akışını hızlandıracak teknolojik uygulamalara yer verilecek ve bunların kullanımı teşvik edilecektir. Çalışanlar arasında bilgi paylaşımını sağlamak ve kurumsal hafızayı geliştirmek amacıyla kurumsal portal uygulaması aktif hale getirilecektir. Ayrıca, iç yazışmaların elektronik ortamda yapılması için gerekli altyapı çalışmaları tamamlanacaktır.

### ***Vergi ve diğer gelirlerin toplanmasında etkinliğin, verimliliğin, hesap verilebilirliğin ve şeffaflığın artırılması***

Başkanlığımızın temel görevi olan vergi toplama işlevini yerine getirirken etkin bir gelir idaresi olma anlayışından hareketle yürütülen faaliyetler (verilen hizmetler) performans esaslı yönetim modeli çerçevesinde izlenecek ve değerlendirilecektir. Böylece, hesap verilebilirliğin ve şeffaflığın arttırılmasına katkı sağlanacaktır.

### ***Kurumun, iş ve işlemlerinin değerlendirilmesi ve veriler çerçevesinde yönetilmesinde esas alınacak bir performans yönetim sistemi oluşturulması***

Başkanlığımız bu plan ile birlikte ulaşmak istediği amaçları, hedefleri, stratejileri ile bunların performans göstergelerini belirlemiş bulunmaktadır. Organizasyonumuza bu şekilde yön verirken planımızdaki hedeflere ulaşıp ulaşmadığımızı, dolayısıyla

fonksiyonel alanlar itibariyle iş sonuçlarımızın performansını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için gerekli mekanizma ve sistemler oluşturulacaktır.

### ***İş süreçlerinin, daha etkin ve verimli hale getirilmesi amacıyla analiz edilmesi ve iyileştirilmesine yönelik projelerin geliştirilmesi ve dinamik bir yapının oluşturulması***

Başkanlığımızın hedeflerini tam olarak yerine getirmesini sağlamak için organizasyon yapısının yanı sıra iş süreçleri de sürekli olarak gözden geçirilecektir. Merkez ve taşra teşkilatımızda “Süreç Yönetim Sistemi” oluşturulmak suretiyle Vergi Daireleri Kuruluş ve Görevleri Yönetmeliği ile İşlem Yönergeleri değişen mevzuat çerçevesinde gözden geçirilerek iş akışı daha rasyonel hale getirilecektir. İş süreçlerini geliştirmek için önerilerde bulunulmasını ve kurum içinde bilgi akışını sağlayacak iç iletişim kanalları oluşturulacaktır. Çalışanlar için düzenlenecek eğitim programlarına süreç yönetimi eğitimi de dâhil edilecektir.

Kalitenin artırılmasına yönelik istatistiksel yöntemler belirlenerek ölçülebilir verilerin alınması ve aynı işi yapan birimler arasında kıyaslama yaparak en iyi uygulamaların bulunması, adaptasyonu ve yaygınlaştırılması sağlanacaktır.

İş süreçlerini iyileştirmek, vergi uyumunu sağlamak, vatandaşların çeşitli kurumlardaki işlemlerinin yürütülmesini kolaylaştırmak üzere, Gümrük Müsteşarlığı, Sosyal Güvenlik Kurumu ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği geliştirilecektir. Başkanlığımız, nihai hedef olan E-Devlete katkıda bulunmak için görev alanı çerçevesinde gerekli değişimleri yapmada öncü olacaktır.

### ***Merkez ve taşra teşkilatının ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yönetim bilgi sisteminin etkinleştirilmesi***

Merkez ve taşra teşkilatının her kademedeki yöneticilerinin kendi fonksiyonel birimlerinin faaliyet alanlarını yönetebilmeleri ve yürüttükleri işlerin sonuçlarını takip edebilmeleri, ancak ilgili verilerin elde edilmesi ve analizi ile mümkündür. Bu nedenle “verilerle yönetim” anlayışını uygulayabilmek için mevcut Yönetim Bilgi Sistemi geliştirilecektir.

#### **Performans Göstergeleri:**

- Merkez ile taşra teşkilatı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik çalışma sayısı

- Performans değerlendirme raporlarına göre idarenin almış olduğu tedbir sayısı
- Süreç yönetimi eğitimi alan çalışan sayısı
- Süreç yönetimi sistemi kapsamında gerçekleştirilen proje/faaliyet sayısı
- Performans değerlendirilmesi yapılan süreç sayısı
- Yönetim Bilgi Sistemi kullanım ve memnuniyet oranı
- Yönetim bilgi sistemi kapsamında üretilen veri sayısı
- Yayınlanan rapor sayısı

### **Hedef 3. Bilgi teknolojisi sistemlerini ve uygulamalarını geliştirerek kurumun etkinlik ve verimliliğini artırmak**

Bilgi teknolojilerindeki hızlı değişim, kurumlara yeni fırsatlar ve kolaylıklar sağlamaktadır. Başkanlığımız bilgi teknolojisinden yararlanmada nc kuruluşlardan birisi olarak 1986 yılında altyapı çalışmaları başlatılan ve 1998 yılında uygulamaya geçen VEDOP projesinde 2007 yılı sonu itibariyle üçüncü aşamaya geçmiş ve ağ tabanlı bir sistem kurmayı hedeflemiştir. Bunun yanı sıra 2004 yılı Ekim ayında başlanılan e-beyanname uygulamasının kapsamı hızla genişletilmiş, mükelleflerin bilgiye erişimini kolaylaştırmak için açılan internet sayfamız sürekli geliştirilmiştir. Ayrıca mevzuattaki değişiklikleri ve vergilendirmeye ilişkin haberleri anında ve otomatik olarak duyurabilmek için e-posta abone sistemi hizmete sunulmuştur. Mükelleflere daha fazla hizmet seçenekleri sunmak, iş ve işlemleri kolaylaştırmak ve hızlandırmak için modern bilgi teknolojisi sistemlerinin kullanılmasına ve geliştirilmesine devam edilecektir. Bunun yanı sıra vergi yükümlülüklerine uymayanları bilgi teknolojisinden yararlanarak tespit etmek için veri ambarı oluşturma ve denetlenecek mükelleflerin risk analizine dayalı olarak seçimini sağlayacak sistemi kurma çalışmalarımız en kısa sürede tamamlanacaktır. Böylece, bilişim teknolojisi olanaklarından yararlanarak hizmet sunma, denetim, yönetim ve raporlama kapasitemiz artırılabilecektir.

## **Stratejiler**

### ***Otomasyon sisteminin sürekli geliştirilmesi***

Değişen ve gelişen iş süreçlerimiz ve organizasyon yapımız çerçevesinde ortaya çıkacak yeni ihtiyaçlara cevap verecek şekilde bilgi teknolojisi sistemlerinin yenilenmesine ve geliştirilmesine devam edilecektir. Bu çerçevede iş süreçlerimizde mümkün olduğunca bilgi ve iletişim teknolojilerini hakim kılma yönünde çalışmalar sürdürülecektir.

### ***Teknoloji geliştirme potansiyeline sahip personel istihdamının ve gelişiminin sağlanması***

Başkanlığımız, otomasyon uygulamalarında öncelikle kendi insan kaynaklarını kullanmayı esas almaktadır. Görev alanının niteliği gereği hazır paket programlar kullanılmamakta, bilişim sektörünün önde gelen kuruluşlarından hizmet almanın yanı sıra kendi iş gereklerine ve ihtiyaçlarına uygun yazılımları kendi işgücü ile üretmektedir. Geniş bir bilgi işlem ağına sahip olmamız nedeniyle, özellikle yönetim bilgi sistemine yönelik olmak üzere teknoloji üretecek uzman bilişimci ve uzman programcı istihdam edilecektir.

### ***Bilgi sistemlerinin güvenliğinin artırılması***

Güvenli veri iletişim yöntemleri ve teknolojileri belirlenecek, bilginin ve bilgi değişiminin korunabilmesi için gerekli kimlik denetimi ve yetkilendirme işlemleri yapılacaktır. Bilgi işlem merkezinde verilen hizmetin kalitesini arttırmak amacıyla gerekli olan İş Sürekliliği Merkezi ile Felaketten Kurtarma Merkezi kurulacaktır.

### **Performans Göstergeleri:**

- Bilgi teknolojisi alanında eğitime tabi tutulan personel sayısı
- Bilgi işlem birimlerinde istihdam edilen uzman bilişimci ve uzman programcı sayısı
- Veri ambarında değerlendirmeye tabi tutulan ve saklanan veri çeşidi sayısı
- Bilgi sistemleri güvenliğine yönelik gerçekleştirilen çalışma sayısı



## **Hedef 4. Hizmetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için fiziki imkânları geliştirmek**

Kurumların etkinlik ve verimliliğini belirleyen önemli faktörlerden birisi de çalışan fiziki iş ortamının uygunluğu ve teknolojik imkanların düzeyidir. Yeniden yapılanma faaliyetleri içerisinde bu faktöre de özel önem veren Başkanlığımız, çalışanlarının daha etkin bir şekilde hizmet sunmalarını sağlamak amacıyla teknolojik ve fiziki altyapı imkanlarını iyileştirecektir.

### **Stratejiler**

#### ***Hizmetlerin etkin yürütülmesine elverişli iş ortamının yaratılması ve sosyal koşulların iyileştirilmesi***

Belirli periyotlarla yapılmakta olan çalışan memnuniyeti anketi sonuçları da dikkate alınarak, çalışma ortamlarının ve sosyal koşulların iyileştirilmesine yönelik faaliyetler devam edecektir. Bu çerçevede vergi dairelerinin fiziki imkanları geliştirilecektir.

#### ***Çalışanların verimliliğini artıracak teknik ve diğer donanımların sürekli olarak sağlanması***

Hizmetlerin yürütülmesinde Başkanlığımızın etkinlik ve verimliliğini artırmak için özellikle yerel düzeyde elverişli hizmet binası ve rahat iş ortamı yaratılacaktır. Çalışanların verimliliğini artırmak üzere personele gerekli teknolojik ve fiziki imkanlar temin edilip, çalışanlara bilgisayar ve internet erişimi sağlamak suretiyle hizmetlerin etkin ve nitelikli bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanacaktır. Ayrıca bu bağlamda her çalışana bilgisayar ve VEDOP yazılımını kullanacak şekilde eğitim verilecektir.

#### **Performans Göstergeleri:**

- Merkez ve taşra teşkilatında teknik ve diğer donanım sunulan çalışan sayısı
- İş ortamına yönelik çalışan memnuniyeti oranı

## **Hedef 5. Mükellef hizmetleri yönetimini çağın gerekleri doğrultusunda modern, dinamik ve organize bir yapı haline getirmek**

Başkanlığımız, mükellef memnuniyetini artırmak ve üzerine düşen görevleri tam olarak yerine getirebilmek için gerekli olan modern, dinamik ve organize bir yapıyı kurmaya yönelik faaliyetlerini ve projelerini en kısa sürede tamamlayacaktır. Bu amaçla personelimizin donanım eksiklikleri giderilecek, mükellefle yüz yüze çalışan personelimiz insan ilişkileri ve etkili iletişim konusunda eğitilecektir.

### **Stratejiler**

***Çalışanlara, mükellef odaklılık, etkili iletişim ve gelir mevzuatı konularında gerekli niteliklerin kazandırılması***

Çalışanlara gerek mevzuat gerekse halkla ilişkiler konusunda eğitimler modern ve teknolojik araçlar da kullanılmak suretiyle verilecektir.

***Mükellef hizmetleri biriminin örgütlenmesinin tamamlanması***

Başkanlığımızca, teknolojik olanaklardan daha fazla yararlanarak, mükelleflere sunulan hizmet seçeneklerini artırmak amacıyla, şikayet yönetim sistemi ve öneri geliştirme sisteminin kurulmasına yönelik yapılanma tamamlanacaktır.

#### **Performans Göstergeleri:**

- Mükellef hizmetleri eğitimi alan çalışan sayısı
- Vergi iletişim merkezi, şikayet yönetim sistemi ve öneri geliştirme sistemine yönelik başvuru sayısı

## AMAÇ 4. KÜRESEL BOYUTTA KATILIMCI VE ÜRETKEN BİR KURULUŞ HALİNE GELMEK

Küreselleşen dünyada gelir idareleri karmaşıklaşan ekonomik gelişmelere ayak uydurabilmek, hızla gelişen teknolojik olanaklardan azami ölçüde yararlanmak, uygulamalarını ve yapılarını bunlara göre yeniden ve hızla değiştirebilmek için uluslararası kuruluşlar bünyesinde ortak işbirliği ve paylaşım platformları oluşturmuşlardır. Gelir İdaresi Başkanlığımız bu platformlarda sadece izleyen veya bilgi sağlayan bir konumdan, yeniden yapılanmasının getirdiği dinamizm ve çağdaş yönetim anlayışının yarattığı bir ivmeyle, e-beyanname uygulamalarında olduğu gibi, diğer ülke vergi idarelerine örnek teşkil eden ve yeniliklere öncülük eden bir konuma ulaşmayı amaçlamaktadır.

### **Hedef 1. Gelir İdaresi Başkanlığını Avrupa Mükemmellik Modeli çerçevesinde örnek bir kuruluş haline getirmek ve Avrupa Kalite Ödülü'ne aday olmak**

Başkanlığımızı, bilgiyi esas alan, yenilikleri takip eden, iyileştirme fırsatlarını azami şekilde değerlendirerek değişimi hedefleyen ve böylece çağdaş bir yönetim sistemini benimseyen, Avrupa çapında örnek bir gelir idaresi haline getirmeyi hedeflemekteyiz.

Bu hedefe ulaşmak için Gelir İdaresi Başkanlığımızda EFQM (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı) Mükemmellik Modeli uygulanacaktır. Bir kuruluşun mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediğini ölçerek, yönetim sistemini geliştirme konusunda yardımcı olan ve kuruluşun kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarının tespit edilmesini sağlayarak çözüm üretme konusunda pratik bir araç olan bu model, Başkanlığımıza öz değerlendirme imkanı sağlayacaktır. Ayrıca söz konusu model çerçevesinde kurum içi ve dışı işbirlikleri geliştirilecektir.

### **Stratejiler**

#### ***EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde yönetim sistemi oluşturulması***

Faaliyet ve iş sonuçlarımızı EFQM Mükemmellik Modeli ile kıyaslayarak kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirme faaliyeti gerçekleştirilecektir. Dokuz ana kriter üzerine kurulmuş olan bu model kapsamında Liderlik, Çalışanlar, Politika ve Strateji, İşbirlikleri ve Kaynaklar ve Süreçler şeklindeki girdi kriterleri analiz edilecek;

Çalışanlar, Müşteriler ve Toplumla ilgili sonuçlar ile Temel Performans sonuçları ölçülecektir.

Bu suretle, gelişmeler somut verilere dayalı olarak düzenli biçimde ölçülecek, çalışanlarımız “mükemmellik temel kavramları” konusunda eğitilecek, Başkanlığımız ve iş birimleri düzeyinde değerlendirme yapma imkanı olacak ve iyi uygulamaların ortaya çıkması sağlanacaktır. Avrupa genelinde kabul görmüş kriterlerin kullanılması sonucunda benzer veya farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile kıyaslama yapılacak, sonuç odaklı iş planı ve stratejiler oluşturulacak ve Avrupa Kalite Ödülüne başvuru yapılacaktır. Ayrıca söz konusu model çerçevesinde uygulama birimleri oluşturulacaktır.

Başkanlığımızın, kalite teknolojisindeki yeni gelişmeler takip edilecek, mevcut teknoloji uygulamaları geliştirilecek, kalite için standartlar oluşturulacak, kalite ile ilgili eğitim imkanları sağlanacak, konferanslar ve seminerler düzenlenecek ve teşvik edilecek, yayım ve bilgilendirme sürekli hale getirilecektir.

### ***Toplam kalite yönetimi seminerlerinin tüm düzeylere yaygınlaştırılması***

Kurum içerisinde toplam kalite anlayışının her düzeyde benimsenmesini sağlamak amacıyla yöneticilere verilen toplam kalite eğitimleri diğer çalışanlara da verilecek ve sistemli hale getirilecektir.

#### **Performans Göstergeleri:**

- EFQM Mükemmellik Modeli eğitimi alan personel sayısı
- Ulusal kalite örgütleri ile yapılan işbirliği ve çalışma sayısı
- Toplam Kalite Yönetimi eğitimi alan personel sayısı

## **Hedef 2. Uluslararası iletişim, paylaşım ve etkileşimi geliştirmek, diğer ülke gelir idareleriyle işbirliğini artırmak**

Gelir idarelerinin, dünya çapında servet ve sermaye hareketliliğinin oldukça yoğun olduğu bu ortamda birbirleriyle iletişim halinde olmaları çok önemlidir. Bu işbirlikleri vergi idarelerinin deneyimlerini paylaşmalarını ve ortak teknik çalışmalar yapmalarını sağlamaktadır.

Bu çerçevede AB'ye tam üyelik hedefi de gözetilerek, AB'nin vergi politikalarının belirlenmesinde AB Komisyonu'na yardımcı olan ilgili komitelere katılım hususunda girişimlerde bulunulacaktır.

## **Stratejiler**

### ***AB, OECD ve diğer uluslararası platformlara aktif katılımın sağlanması ve vergi politikaları ve idari konularda etkili olunması***

Uluslararası ekonomik platformlar, görev alanlarıyla ilgili en iyi uygulamaları, sorunları ve çözüm önerilerini paylaşmaları anlamında vergi idareleri açısından önemli ortamlardır. Başkanlığımızca söz konusu uluslararası kuruluşların faaliyetleri izlenmekte ve mümkün olduğu ölçüde katılım sağlanmaktadır. Önümüzdeki dönemde katılım sağlamanın yanı sıra ülkemizin vergi politikaları ve idari uygulamalarını AB ve OECD gibi politika yapıcı kuruluşların kararlarına yansıtılabilmek için daha etkin ve aktif çalışmalar yürütülecektir.

### ***Çevre ülke gelir idareleriyle işbirliği imkânlarının artırılması***

Türk Cumhuriyetleri, Balkan ve Ortadoğu ülkeleri vergi idareleri ile çalışmalar ve işbirliği yapılacaktır.

### ***Diğer ülke vergi idareleri ile işbirliği yapılması***

Başkanlığımız bu kapsamda, mükellef hizmetleri, denetim, tahsilat ve borç yönetimi alanlarında iyi uygulamalar gerçekleştiren idarelerle teknik işbirliği çalışmalarını sürdürecektir.

Ayrıca söz konusu uluslararası kuruluşların çalışmaları sırasında üretilen dokümanlardan daha etkin ve yaygın şekilde yararlanılabilmesi için bu belgeleri içeren bir veri tabanı oluşturulacak ve tüm çalışanlar için bu veri tabanına erişim imkanı sağlanacaktır.

1993 yılında Ankara'da kurulan ve Güney ve Doğu Avrupa ile Yeni Bağımsız Devletlerin vergi idarelerine hizmet veren OECD Çok Taraflı Vergi Merkezi faaliyetleri artırılacak ve bu faaliyetler daha etkin şekilde yürütülecektir.

## **Performans Göstergeleri:**

- Uluslararası kuruluşların ilgili birimleri ile yapılan toplantı / katılımcı sayısı
- Uluslararası düzeyde gerçekleştirilen proje ve faaliyet sayısı

- Çok Tarafli Vergi Merkezi'nde yıllık olarak verilen eğitim sayısı ile katılımcı sayısı
- Çevre ülke gelir idareleri ve diğer ülke gelir idareleri ile geręekleřtirilen faaliyet sayısı

AMAÇ	HEDEF	STRATEJİLER	SORUMLU BİRLER											KOORDİNATÖR BİRİM					
			Gelir Yönetimi Daire Başkanlığı	Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı	Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı	Uygulama ve Veri Yönetimi D.B.	Gelirler Kontrolörleri Daire Başkanlığı	Denetim ve Uyum Yönt.D.B.	Tahsilat ve İhtilaf İşler Daire Başkanlığı	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Hukuk Müşavirliği	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı		Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı				
AMAÇ 1. VERGİYE GÖNÜLLÜ UYUMU ARTIRMAK	Hedef 1. Mükelleflere verilen hizmet kalitesini sürekli iyileştirmek ve yeni hizmet seçenekleri geliştirmek	<i>Elektronik ortamda verilen hizmetlerin kapsamının ve erişilebilirliğinin artırılması</i>		☆		☆											Uyg.ve Veri Yön.D.B.		
		<i>Mükelleflerin vergi mevzuatının uygulanmasına, kendi vergi hesaplarına ilişkin sorularına ve sunulan hizmetlere ilişkin problemlerine etkin ve zamanında cevap verilmesi</i>	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆								Mük. Hiz. D.B.	
		<i>Mükellef beklenti, öneri ve görüşlerinin çeşitli iletişim kanallarıyla tespit edilmesi</i>	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆									Mük. Hiz. D.B.
		<i>Mükellef Profillerine Göre Hizmet Seçeneklerinin Geliştirilmesi</i>	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆									Mük. Hiz. D.B.
	Hedef 2. Mükellef işlemlerini basitleştirmek ve standartlaştırmak	<i>Beyanname, bildirim, form ve idarece düzenlenen belgelerin yeniden gözden geçirilerek standartlaştırılması</i>	☆			☆												Uyg. ve Veri Yön.D.B.	
		<i>Teknolojik imkanlardan yararlanarak ödeme seçeneklerinin artırılması</i>		☆				☆	☆	☆								Mük. Hiz. D.B.	
		<i>Mükelleflerin vergisel yükümlülüklerine uyum maliyetinin azaltılması</i>	☆	☆	☆				☆									Strateji Gel.D.B.	
		<i>Vergi mevzuatının anlaşılır, açık ve uygulanabilir olmasının sağlanması</i>	☆			☆					☆							Uyg. ve Veri Yön.D.B.	
		<i>İşe başlamada ve yeni yatırımlarda kamu kurumları uygulamalarındaki bürokrasiye yol açan işlemleri azaltmak için öncü olunması</i>	☆	☆		☆													Strateji Gel.D.B.
	Hedef 3. Toplumun tüm kesimlerinde vergi bilincini artırmak	<i>Toplumumuzun vergilendirilmeye ilişkin tutum ve algılamalarının olumlu yönde değiştirilmesi</i>		☆														Mük. Hiz. D.B.	
		<i>Yaygın ve örgün eğitim programları vasıtasıyla çocuklara ve genç nüfusa vergi bilincinin aşılanması</i>		☆														Mük. Hiz. D.B.	
		<i>Mükelleflerin vergi bilincini artırmak amacıyla muhasebeciler ve mali müşavirlerle işbirliği yapılması</i>		☆						☆								Mük. Hiz. D.B.	
<i>Mevzuata ve uygulama sonuçlarına ilişkin bilgilendirme toplantısı, seminer ve panellerin düzenlenmesi</i>		☆	☆															Mük. Hiz. D.B.	

AMAÇ	HEDEF	STRATEJİLER	SORUMLU BİRİMLER											KOORDİNATÖR BİRİM					
			Gelir Yönetimi Daire Başkanlığı	Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı	Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı	Uygulama ve Veri Yönetimi D.B.	Geçirilen Kontrolörleri Daire Başkanlığı	Denetim ve Uyum Yönetimi D.B.	Tahsilat ve İhtilaf İşler Daire Başkanlığı	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Hukuk Müşavirliği	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı		Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı				
AMAÇ 2. HER TÜRLÜ EKONOMİK AKTİVİTEYİ GELİŞTİRMEK, KAVRAMAK ve GÖZETLEMEK	Hedef 1. Kayıtdışı ekonominin büyüklüğünü ölçerek sektörel dağılımlarını, sebeplerini tespit etmek	<i>Vergi açığının düzenli olarak ölçülmesi</i>					☆	☆		☆								Strateji Gel.D.B	
		<i>Sektörler itibarıyla vergi açığının sebeplerinin araştırılması, analiz edilmesi ve raporlanması</i>					☆	☆		☆									
	Hedef 2. Vergi kayıp ve kaçığının önlenmesi için gerekli tedbirleri almak ve mücadele yöntemleri geliştirmek	<i>İncelenecek mükelleflerin seçiminde kullanılan risk analizine dayalı modelin geliştirilmesi</i>							☆	☆									
		<i>Denetim amaçlı kullanılan veri ambarı kapasitesinin genişletilmesi</i>				☆		☆	☆										
		<i>Denetim elemanı sayısının ve niteliğinin artırılması, donanım ve yazılım sağlanması suretiyle denetim kapasitesinin artırılması</i>				☆		☆	☆										
		<i>Vergi denetimi ilke ve standartlarının geliştirilmesi</i>							☆	☆			☆						
		<i>Denetimde koordinasyonun sağlanması</i>							☆	☆									
		<i>Denetim performansının ve sonuçlarının düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik sistemin ağırlandırılması</i>							☆	☆									
		<i>E-ticareti kavramaya yönelik denetim tekniklerinin geliştirilmesi</i>							☆	☆									
	<i>Vergi ceza sisteminin rasyonelleştirilmesi</i>	☆						☆	☆			☆							Gelir Yönetimi Daire Başkanlığı
	Hedef 3. Vergi ve diğer mali yükümlülüklerin zamanında ödenmesini sağlamak amacıyla etkin bir cebri tahsilat sistemi oluşturmak	<i>Borç Takip ve Değerlendirme Sisteminin etkinliğinin artırılması</i>				☆						☆							
		<i>Cebri tahsilat (haciz ve satış) sürecinin hızlandırılması ve etkinliğinin artırılması</i>				☆						☆							
		<i>Tahsilat birimlerinin hedeflerinin açık olarak belirlenmesi, performanslarının düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik sistemin etkinliğinin artırılması</i>				☆						☆							
	Hedef 4: Ekonomiyi izlemek ve analiz etmek	<i>Ekonominin makro ve mikro boyutuyla izlenmesi ve analiz edilmesine yönelik fonksiyonların geliştirilmesi</i>											☆						Strateji Gel.D.B



AMAÇ	HEDEF	STRATEJİLER	SORUMLU BİRİMLER												KOORDİNATÖR BİRİM		
			Gelir Yönetimi Daire Başkanlığı	Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı	Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı	Uygulama ve Veri Yönetimi D.B.	Gelirler Kontrolörleri Daire Başkanlığı	Denetim ve Uyum Yönetimi D.B.	Tahsilat ve İhtilaf İşleri Daire Başkanlığı	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Hukuk Müşavirliği	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı	Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı			
AMAÇ 3. HİZMET KALİTESİNİ İYİLEŞTİRMEK	Hedef 1. . İnsan kaynaklarını geliştirmek üzere insan kaynakları yönetim sistemi oluşturmak	Personel seçme, yetiştirme ve görevlendirme sisteminin geliştirilmesi												☆		İnsan Kayn. D.B	
		Çalışanlar için sürekli bir eğitim, geliştirme ve kariyer planlama sisteminin oluşturulması													☆		
		Uzmanlaşma ve işbölümünün geliştirilmesi													☆		
		Çalışanların beklenti, öneri ve görüşlerinin tespitine yönelik iletişim kanallarının geliştirilmesi	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆		☆
	Hedef 2. Stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde, organizasyon yapısını ve iş süreçlerini sürekli geliştirmek	Merkez ve taşra teşkilatı arasındaki ilişkilerin sürekli gözden geçirilerek iyileştirilecek alanların tespit edilmesi ve kurum içindeki birimler arasında iç müşteri standartlarının oluşturulması	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆		Strateji Gel.D.B
		Vergi ve diğer gelirlerin toplanmasında etkinliğin, verimliliğin, hesap verilebilirliğin ve şeffaflığın artırılması									☆						
		Kurumun, iş ve işlemlerinin değerlendirilmesi ve veriler çerçevesinde yönetilmesinde esas alınacak bir performans yönetim sistemi oluşturulması		☆											☆		
		İş süreçlerinin, daha etkin ve verimli hale getirilmesi amacıyla, analiz edilmesi ve iyileştirilmesine yönelik projelerin geliştirilmesi ve dinamik bir yapının oluşturulması				☆									☆		
	Hedef 3. Bilgi teknolojisi sistemlerini ve uygulamalarını geliştirerek kurumun etkinlik ve verimliliğini artırmak	Otomasyon sisteminin sürekli geliştirilmesi				☆									☆		Uyg.ve Veri Yön.D.B.
		Teknoloji geliştirme potansiyeline sahip personel istihdamının ve gelişiminin sağlanması				☆									☆		
		Bilgi sistemlerinin güvenliğinin artırılması				☆											
	Hedef 4. Hizmetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için fiziki imkânları geliştirmek	Hizmetlerin etkin yürütülmesine elverişli iş ortamının yaratılması ve sosyal koşulların iyileştirilmesi				☆									☆		Uyg.ve Veri Yön.D.B.
		Çalışanların verimliliğini artıracak teknik ve diğer donanımların sürekli olarak sağlanması													☆		
	Hedef 5. Mükellef hizmetleri yönetimini çağın gerekleri doğrultusunda modern, dinamik ve organize bir yapı haline getirmek	Çalışanlara mükellef odaklılık, etkili iletişim ve gelir mevzuatı konularında gerekli niteliklerin kazandırılması		☆											☆		Mük. Hiz. D.B
		Mükellef hizmetleri biriminin örgütlenmesinin tamamlanması		☆		☆									☆		

AMAÇ	HEDEF	STRATEJİLER	SORUMLU BİRLER											KOORDİNATÖR BİRİM		
			Gelir Yönetimi Daire Başkanlığı	Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı	Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı	Uygulama ve Veri Yönetimi D.B.	Gelirler Kontrolörleri Daire Başkanlığı	Denetim ve Uyum Yönetimi D.B.	Tahsilat ve İntifaflı İşler Daire Başkanlığı	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Hukuk Müşavirliği	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı		Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı	
AMAÇ 4. KÜRESEL BOYUTTA KATILIMCI VE ÜRETKEN BİR KURULUŞ HALİNE GELMEK	Hedef 1. Gelir İdaresi Başkanlığını Avrupa Mükemmellik Modeli çerçevesinde örnek bir kuruluş haline getirmek ve Avrupa Kalite Ödülü'ne aday olmak	EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde yönetim sistemi oluşturulması	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	Strateji Gel.D.B	
		Toplam kalite yönetimi seminerlerinin tüm düzeylere yaygınlaştırılması		☆									☆			
	Hedef 2. Uluslararası iletişim, paylaşım ve etkileşimi geliştirmek, diğer ülke gelir idareleriyle işbirliğini artırmak	AB, OECD ve diğer uluslararası platformlara aktif katılımın sağlanması ve vergi politikaları ve idari konularda etkili olunması			☆											Avrupa Birl.D.İ.D.B.
		Çevre ülke gelir idareleriyle işbirliği imkânlarının artırılması			☆											
		Diğer ülke vergi idareleri ile işbirliği yapılması			☆					☆						