

2014-2018 STRATEJİK PLAN

2014



2015



2016



2017



2018

2014



2015



2016



2017



2018

GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI

2014 - 2018 STRATEJİK PLANI

2013 ANKARA



GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Yayın No: 171

444 0 189 | www.gib.gov.tr | 1189 (KMBS)
www.vergibilir.gov.tr

Bu plana elektronik ortamda www.gib.gov.tr internet sayfasından ulaşabilirsiniz.

Temmuz 2013
Tel: 0 312 415 30 00 • Faks: 0312 415 28 21-22
e-posta: stratejikyonetim@gelirler.gov.tr



Tam bağımsızlık, ancak mali bağımsızlık ile mümkündür. Bir devletin maliyesi bağımsızlıktan yoksun olunca, o devletin bütün hayat ışıklarında bağımsızlık felç olur.

K. Atatürk

BAKAN SUNUŞU



Mehmet ŞİMŞEK
Maliye Bakanı

Uyguladığımız doğru ekonomik politikalar ve yapısal reformlar sayesinde Hükümetlerimiz döneminde makroekonomik dengelerimiz sağlıklı bir yapıya ulaşmış, ülkemiz sürdürülebilir yüksek büyüme dönemine girmiştir.

Bu politikalar sayesinde kamu kaynaklarının elde edilmesinde ve kullanımında etkinlik ve verimliliği artırdık, vatandaşa sunulan hizmetin kalitesini yükselttik. Kamu hizmetlerinde çitayı yükseltmek bu hizmetlerin istikrarlı kaynaklar ile finanse edilmesine; kaynak yönetiminde etkinlik ise temel kamusal finansman kalemi olan vergilerin etkin, verimli, şeffaf, adil ve öngörülebilir bir sistemle yürütölmesine bağılıdır.

Gelir İdaresi Başkanlığı, önümüzdeki beş yıllık stratejik planlama sürecinde ekonomik istikrarın önündeki en önemli engel olan kayıtdışılıkla mücadeleyi etkin bir şekilde sürdürmeye devam edecektir. Bu çerçevede, vergi tabanının genişletilmesi ve kayıtlı ekonomiye geçişin hızlandırılması için gerek mevzuat, gerek denetim, gerekse toplumsal farkındalığı artıracak uygulamalarıyla önemli çalışmalar yürütecektir.

Gelir İdaresi Başkanlığı, yeni plan döneminde de faaliyetlerini kaliteli hizmet sunma anlayışı çerçevesinde yürütecektir. Bu kapsamda, bilgi teknolojisi sistemlerini kullanarak, yeni hizmet seçenekleri üreterek ve mükelleflere sunduğı hizmetin kalitesini daha da iyileştirerek mükelleflerin vergiye uyumunu artırmaya devam edecektir. Öte yandan en önemli sermayesi olan çalışanlarının verimliliğini ve memnuniyetini artırma yönünde çalışmalar da sürdürmektedir.

Stratejik planlamada öncü bir idare olan Gelir İdaresi Başkanlığının önümüzdeki beş yıllık dönemine yön verecek olan 2014-2018 Stratejik Planının hayırlı olmasını diler, planın hazırlanmasında emeğı geçen merkez ve taşra teşkilatı personeline ve katkı sağlayan tüm paydaşlarımıza teşekkür ederim.

Mehmet ŞİMŞEK
Maliye Bakanı

BAŞKAN SUNUŞU



Mehmet KILCI
Gelir İdaresi
Başkanı

Gelir İdaresi Başkanlığı ÷lkemiz mali yönteminde önemli bir fonksiyonu icra etmekte; verginin doğuşundan tahsiline kadar mükelleflere sunmuş olduğu hizmetler ile vergi politikalarını başarı ile uygulamaktadır.

Köklü bir geleneğe ve kurum kültürüne sahip olan Başkanlığımız yasal bir zorunluluk olmamasına karşın, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere 2004-2006 ve 2007-2009 dönemlerini kapsayan Stratejik Planlarını başarıyla uygulamıştır. Bu anlamda stratejik planlama konusunda kamu idarelerine de öncülük etmiştir.

Stratejik yönetim anlayışını kurum kültürü olarak benimseyen Başkanlığımız, katılımcılık anlayışı çerçevesinde her kademedен kurum çalışanının katkıları ile hazırlamış olduğu “2014-2018 Gelir İdaresi Başkanlığı Stratejik Planı” ile önümüzdeki beş yıllık dönem için yol haritasını belirlemiştir.

Yeni plan döneminde kaliteli hizmet sunma anlayışından ödün vermeden; vergi tahsilatında etkinliği, mükellef ve çalışan memnuniyetini ve mükelleflerin vergiye gönüllü uyumunu artırmayı, ayrıca kayıtlı ekonomiye geçiş konusunda toplumsal mutabakatı güçlendirerek vergi kayıp ve kaçacağını en aza indirmeyi amaçlamaktayız.

Gelir İdaresi Başkanlığının önümüzdeki beş yıllık dönemde çalışmalarına yön verecek olan 2014-2018 Stratejik Planının, mükelleflerimiz, çalışanlarımız ve ÷lkemiz açısından hayırlı olması dileğiyle Planın hazırlanmasında katkısı bulunan paydaşlarımıza ve emeği geçen çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Mehmet KİLCİ
Gelir İdaresi Başkanı

İÇİNDEKİLER



A. HAZIRLIK ÇALIŞMALARI	13
1. KURUMSAL TECRÜBE	14
2. STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARI	16
B. DURUM ANALİZİ	19
1. TARİHSEL GELİŞİM	20
2. YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER VE MEVZUAT ANALİZİ	21
3. GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞINCA SUNULAN HİZMETLER	22
3.1. Merkez Teşkilatınca Sunulan Hizmetler	22
3.2. Taşra Teşkilatınca Sunulan Hizmetler	25
4. PAYDAŞ ANALİZİ	25
4.1. Dış Paydaş Analizi	26
4.2. İç Paydaş Analizi	27
5. KURULUŞ İÇİ ANALİZ VE ÇEVRE ANALİZİ	28
5.1. Kuruluş İçi Analiz	28
5.1.1. Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Teşkilatı	28
5.1.2. Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Teşkilatı	29
5.1.3. İzleme ve Değerlendirme	32
5.1.4. Beşeri Kaynaklar	33
5.1.5. Kurum Kültürü	35
5.1.6. Teknoloji	36
5.2. Çevre Analizi	38
5.2.1. Güçlü Yönler – Zayıf Yönler	38
5.2.2. Fırsatlar – Tehditler	39
C. GELECEĞE BAKIŞ	40
1. MİSYONUMUZ	41
2. VİZYONUMUZ	41
3. TEMEL DEĞERLERİMİZ	41
4. STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLERİMİZ	42
AMAÇ 1. VERGİ VE DİĞER GELİRLERİ TOPLAMADA ETKİNLİĞİ ARTIRMAK	43
Hedef. Vergi ve Diğer Mali Yükümlülüklerin Zamanında Ödenmesini Sağlamak Amacıyla Tahsilatın Etkinliği Artırılacaktır.	43
AMAÇ 2. KAYIT DIŞI EKONOMİ İLE MÜCADELE ETMEK	44
Hedef. Kayıt Dışı Ekonominin GSYH'ye Oranı 5 Puan Düşürülecektir.	44
AMAÇ 3. VERGİYE GÖNÜLLÜ UYUMU ARTIRMAK	45
Hedef 1. Vergilendirmede Toplumsal Farkındalık ve Vergi Bilinci Artırılacaktır.	46
Hedef 2. Mükellef Memnuniyeti Artırılacaktır.	47

AMAÇ 4. KALİTELİ HİZMET SUNMAK	48
Hedef 1. Bilgi Teknolojisi Sistemleri ve Uygulamaları Geliştirilecektir.	48
Hedef 2. Vergi Mevzuatı Sadeleştirilerek Vergisel Yükümlülükler Anlaşılır Hale Getirilecektir.	49
Hedef 3. Hizmetlerde Verimlilik Artışı Sağlanarak Maliyetler Düşürülecektir.	50
Hedef 4. Kurumsal Organizasyon Daha Etkin ve Verimli Hale Getirilecektir.	50
Hedef 5. Ulusal ve Uluslararası İşbirliği Geliştirilecektir.	51
AMAÇ 5. KURUMSAL GELİŞİME KATKI SAĞLAMAK AMACIYLA ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ARTIRMAK	52
Hedef 1. Çalışan Memnuniyeti Artırılacaktır.	52
Hedef 2. Çalışma ve Hizmet Ortamları İyileştirilecektir.	53
Ç. MALİYET VE KAYNAK İHTİYACI TABLOSU	55
D. ÜST POLİTİKA BELGELERİ İLE STRATEJİK PLAN İLİŞKİSİ	59
E. 2009-2013 STRATEJİK PLANININ DEĞERLENDİRİLMESİ	64
TABLolar	
Tablo 1. Gelir İdaresi Başkanlığı Kadroları	33
Tablo 2. Gelir İdaresi Başkanlığı Personelinin Unvanlara Göre Dağılımı	33
Tablo 3. Gelir İdaresi Başkanlığı Personelinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	34
Tablo 4. Gelir İdaresi Başkanlığı Personelinin Cinsiyete Göre Dağılımı	34
Tablo 5. Gelir İdaresi Başkanlığı Personelinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	35
Tablo 6. 2014-2018 Stratejik Planı Bütçesi	56
Tablo 7. Üst Politika Belgeleri ile Stratejik Plan İlişkisi	61
Tablo 8. Stratejik Amaç Hedef ve Stratejilerden Sorumlu Birimler Tablosu	66

KISALTMALAR

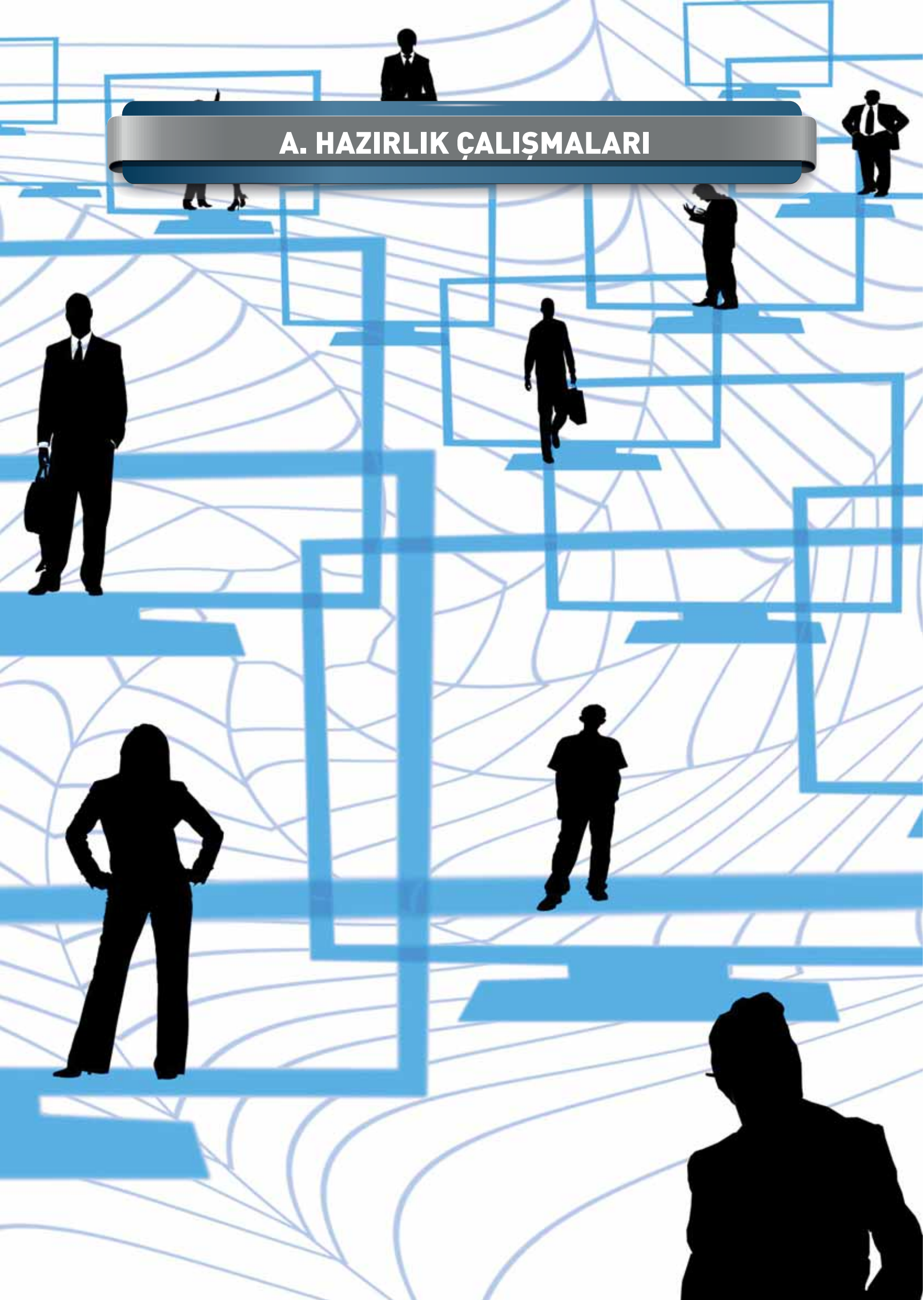




BİMER	Başbakanlık İletişim Merkezi
DYİAS	Doküman Yönetimi ve İş Akış Sistemi
EBTİS	Elektronik Banka Tahsilatları İşleme Servisi
EFKS	Elektronik Fatura Kayıt Sistemi
e-VDO	Vergi Dairesi Uygulama Yazılımları
GZFT	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
MÜGEB	Mükellef Geri Bildirim Sistemi
MÜHİM	Mükellef Hizmetleri Merkezi
TOWS	Threats Opportunities Weaknesses Strengths (Tehditler Fırsatlar Zayıf Yönler Güçlü Yönler)
VİMER	Vergi İletişim Merkezi
YBS	Yönetim Bilgi Sistemleri



A. HAZIRLIK ÇALIŞMALARI



1. KURUMSAL TECRÜBE

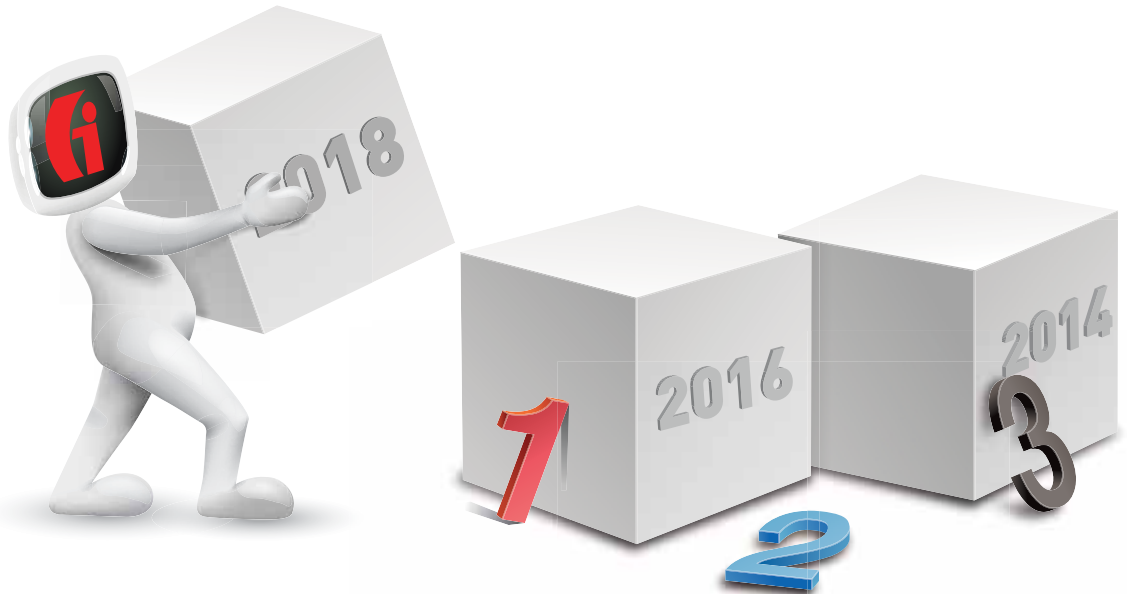
Gelir İdaresi Başkanlığı; Maliye Bakanlığınca belirlenen devlet gelirleri politikasını uygulamakta, verginin doğuşundan tahsiline kadar her aşamada sunulan hizmetleri yerine getirmekte ve bu süreçte ortaya çıkabilecek uyuşmazlıkları ilk aşamada çözüme ulaştırmayı sağlamaktadır. Bunun yanında, gelir mevzuatına dair görüş sunmak, gelir mevzuatının uygulanmasına ilişkin başta kamu olmak üzere diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği gerçekleştirmek, bu amaçla bilgi ve veri paylaşımını sağlamak sorumluluğunu da üstlenmiş bulunmaktadır.

Başkanlığımız, mükelleflerin vergiye gönüllü uyumunu, kayıtlı ekonomiyi teşvik etmeyi, toplumun vergi konusundaki farkındalığını artırmayı ve verginin tahsiline yönelik mükellefe sunduğu hizmetlerin kalitesini yükseltmeyi kendisine amaç edinmiştir. Bunun gereği olarak, hem ülkemizde hem de dünyada meydana gelen ekonomik aktivitelerin değişimi Başkanlığımızca sürekli olarak takip edilmekte ve bu değişime uyum sağlama adına her türlü çalışma yürütülmektedir.

Bilindiği üzere, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kurumlarına “Stratejik Plan” hazırlama ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerini, bu planda öngörülen kuruluş misyon, vizyon, amaç ve hedefleri ile uyumlu olacak biçimde performans programlarına dayalı olarak oluşturma zorunluluğu getirilmiştir.

Kamu harcamalarının finansman kaynağı olan kamu gelirlerinin toplanması ile sorumlu olan Gelir İdaresi Başkanlığı, kamu kaynaklarının ekonomik, verimli ve etkili bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği, mali saydamlığı sağlamak ve bu hususta diğer kamu kurumlarına örnek olmak üzere stratejik planlama anlayışını benimseyen ilk kamu kurumlarından olmuştur.

Yasal bir zorunluluk olmamasına karşın 2004–2006 ve 2007–2009 dönemlerini kapsayan stratejik planlar hazırlanarak uygulanmıştır.





5018 sayılı Kanunun getirdiği yükümlölük çerçevesinde hazırlanan ilk plan olma niteliği taşıyan “2009–2013 Gelir İdaresi Başkanlığı Stratejik Planı” ile İdareimiz, stratejik yönetim anlayışını kurum kültürü olarak benimsemiştir. Önümüzdeki beş yıllık dönemi kapsayan “2014-2018 Gelir İdaresi Başkanlığı Stratejik Planı” Başkanlığımızın bu konudaki deneyimleri temelinde katılımcılık anlayışı çerçevesinde hazırlanmıştır.





2. STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARI

2014-2018 Stratejik Planının hazırlık süreci, 23/11/2011 tarih ve 2011/1 No.lu Stratejik Plan İç Genelgesi'nin yayımlanması ile başlamıştır. Yayımlanan iç genelge merkez ve taşra teşkilatımızın tüm birimlerine duyurulmuş ve ayrıca Başkanlığımız internet sitesinde de yayımlanarak kamuoyuna ilan edilmiştir. İç Genelge ile her kademedeki çalışanımızdan katılım beklendiği ve çalışanlarımızın hazırlık sürecine dahil olmasının, plana inanılması ve planın sahiplenilmesi bakımından büyük önem arz ettiği vurgulanmıştır.





Hazırlık çalışmalarına, merkez ve taşra teşkilatı üst yönetimini içeren ve hazırlanacak stratejik plan taslağına son şeklini verecek kurulların oluşturulması ile devam edilmiştir. Bu kapsamda, Başkanlığımız merkez ve taşra teşkilatından seçilmiş 49 üst yöneticiden oluşan “Stratejik Planlama Ekibi” ve stratejik plan taslağına son şeklini verecek karar organı olan “Stratejik Planlama Kurulu” oluşturulmuştur.

Ayrıca, planlama çalışmalarının teşkilata yayılımının sağlanması, mevcut iş süreçleri ve stratejilerimizin uyumlu hale getirilmesi amaçlarını teminen katılımcı yönetim anlayışı çerçevesinde süreç, öz değerlendirme ve iyileştirme ekipleri oluşturulmuştur. Söz konusu ekiplerde her düzeyde merkez ve taşra çalışanının bulunması sağlanmıştır.

Çalışmalar sonucunda, stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde Başkanlığımız süreçleri analiz edilerek iyileştirme önerileri alınmış, Kurumumuzun iyileştirmeye açık alanları belirlenmiş ve bu alanlarda gerekli adımların atılması için iyileştirme ekiplerince çalışmalar yapılmıştır.

Daha geniş bir çalışan kitlesine yayılım sağlanması, çalışanların görüş ve önerilerinin planlama sürecine dahil edilmesi için 2.314 çalışanımıza çalışan memnuniyeti anketi uygulanmıştır.

Bu çalışmaların yanı sıra, en önemli paydaşlarımızdan olan mükelleflerin beklentilerini tespit etmek ve önerilerini değerlendirmek amacıyla anketler yapılmıştır. Bu kapsamda değişik sektör ve meslek gruplarından seçilmiş 1.534 mükellefle yüz yüze görüşülerek

Başkanlığımızın güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmeye ve mükellef memnuniyetini ölçmeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Ayrıca mükelleflere sunulan hizmetlerden duyulan memnuniyeti ölçmek için www.gib.gov.tr internet sitemiz üzerinden de bir anket yapılmış olup, ankete 30.000 kişi katılmıştır.

Bununla birlikte, kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları, meslek örgütleri, üniversiteler, medya kuruluşları, köşe yazarları ve mükellefler gibi toplumun geniş bir kesimini temsil eden toplam 370 katılımcı ile Ekim 2012 tarihinde dış paydaş anketi yapılmıştır.

Katılımcı planlama anlayışı doğrultusunda Başkanlığımızın her kademesinden personelin katılımıyla iki adet çalıştay düzenlenmiştir. 14-18 Mayıs 2012 tarihleri arasında 170 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen ilk çalıştayda, merkez ve taşra teşkilatının iş süreçleri analiz sonuçları değerlendirilerek katılımcılardan 2014-2018 Stratejik Planı için misyon ve vizyon önerileri alınmıştır. Öte yandan 1-5 Ekim 2012 tarihleri arasında her kademedan 81 çalışamız ile ikinci bir çalıştay gerçekleştirilerek, misyon ve vizyon tespiti ile stratejilerin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır.

Tüm bu çalışmalar sonucunda üzerinde uzlaşılan öneriler taslak metin halinde Başkanlığımızın tüm birimleriyle paylaşılmıştır. Başkanlığımız birimlerinden gelen görüş ve öneriler doğrultusunda revize edilen Stratejik Plan Taslağı, 12 ve 14 Mart 2013 tarihlerinde gerçekleştirilen toplantılarda, Stratejik Planlama Ekibi tarafından değerlendirilerek Stratejik Planlama Kurulunun onayına sunulmuştur.



B. DURUM ANALİZİ



1. TARİHSEL GELİŞİM

Bakanlığımız teşkilatının temeli kabul edilen Maliye Nezareti 1838 yılında yayımlanan bir “Hattı-Hümayun”la kurulmuş ve bir “Reis”in başkanlığında “Daire”lerden oluşturulmuştur. 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 Başkanlığı’nın görevlerinin bu daire tarafından yürütüldüğü anlaşılmaktadır. 1881 yılında Maliye Nezareti “Heyet-i Merkeziye” ve “Heyet-i Mülhaka” olarak iki ayrı kuruluş haline getirilmiştir. Bunun önemi Heyet-i Merkeziye’de (Merkez Teşkilatı) ilk kez Gelirler Genel Müdürlüğü nüvesinin yer almasıdır. Ayrıca, 1908 yılında Maliye Nezareti’nde görev ve teşkilat değişiklikleri yeniden yapılmıştır.

23 Nisan 1920’de açılan Birinci Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde kabul edilen ilk kanun bir vergi kanunu olmuştur. 1923 yılında Maliye Bakanlığı kurulmakla birlikte, “Maliye Vekaleti Teşkilatı ve Vazifeleri Hakkında Kanun” 29/05/1936 tarihinde kabul edilmiş ve 2996 sayılı Kanunda Varidat Umum Müdürlüğü ve görevi açıklanmıştır.

1936 yılında kurulan Varidat Umum Müdürlüğü, 10/08/1942 tarih ve 4286 sayılı Kanun’la yapılan değişiklikle kaldırılmış, yerine Vasıtasız Vergiler ve Vasıtalı Vergiler Umum Müdürlükleri kurulmuştur. Daha sonra, 29/05/1946 tarih ve 4910 sayılı Kanun’la söz konusu Umum Müdürlüklerinin yerini Gelirler Genel Müdürlüğü almıştır. İlk Gelirler Genel Müdürü Sayın Ferit MELEN 20/11/1943 – 09/06/1950 tarihleri arasında görev yapmıştır. 05/05/2005 tarihinde ise 5345 sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile gelir idaresinin, günün ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ve uluslararası örneklerle uygun olarak yeniden yapılandırılması amacıyla Gelirler Genel Müdürlüğü kaldırılarak, Maliye Bakanlığı’na bağlı Gelir İdaresi Başkanlığı kurulmuştur.

Gelir İdaresi Başkanlığı görevini kuruluşundan bugüne kadar, Sayın Osman ARIÖĞLU (16/05/2005-16/11/2007) ve Sayın Mehmet Akif ULUSOY (16/11/2007-16/03/2009) yürütmüş olup, 16/03/2009 tarihinden itibaren ise Başkanlık görevini Sayın Mehmet KİLCİ sürdürmektedir.



2. YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER VE MEVZUAT ANALİZİ

Bilindiği üzere, Anayasa'nın "Vergi Ödevi" başlıklı 73 üncü maddesi uyarınca herkes, kamu giderlerini karşılamak üzere, malî gücüne göre, vergi ödemekle yükümlüdür. Ayrıca aynı maddede vergi yükünün adaletli ve dengeli dağılımının, maliye politikasının sosyal amacı olduğu belirtilerek vergi, resim, harç ve benzeri malî yükümlülüklerin kanunla konulacağı, değiştirileceği veya kaldırılacağı hüküm altına alınmıştır.

Kamu giderlerinin yegane finansman aracı olan vergi, bu temel fonksiyonunun yanı sıra, Anayasa'nın mezkur 73 üncü maddesinde de belirtildiği üzere bir ekonomi politikası aracı olarak devletin iktisadi ve sosyal amaçlarını gerçekleştirmek için de kullanılmaktadır.

Devlet ile mükellef arasında kurulan bu hukuki bağın dayanağını öncelikle Anayasa oluşturmakta olup, Anayasa'nın amir hükmü uyarınca yasama organınca kabul edilen vergi kanunları ile kanunların uygulanmasını göstermek amacıyla çıkarılan yönetmelik, tebliğ, sirküler ve idarenin diğer düzenleyici işlemleri vergilemeye ilişkin usul ve esasları belirlemektedir.

Verginin maliye politikası aracı olarak ekonomik ve sosyal amaçlarla kullanımı, vergi politikasının ve uygulamalarının, ekonomik aktivitelerin karmaşık yapısına hızlı bir şekilde uyum sağlamasını, bu durum ise vergi mevzuatının dinamik bir yapıya kavuşmasını gerekli kılmaktadır.

Maliye Bakanlığınca belirlenen Devlet gelirleri politikası çerçevesinde söz konusu mevzuatı uygulamak ile görevli bulunan Başkanlığımız, yurdun 81 ilinde yaygın bir teşkilat yapısı ile yaklaşık 5 milyon sürekli yükümlülüğü bulunan mükellef ile birlikte 32 milyon potansiyel mükellefi, vergi mevzuatından doğan hakları ve ödevleri konusunda yazılı, görsel ve sanal medya aracılığıyla düzenli bir şekilde bilgilendirmektedir.

Ayrıca Başkanlığımız, vergi mevzuatında öngörülebilirliğin artırılması ve vergi mevzuatının sadeleştirilmesi çalışmalarını yürütmekte, mükelleflerin vergisel ödevlerini ifa etmelerini daha da kolaylaştıracak elektronik uygulamalar ile her geçen gün gelişen teknolojik yenilikleri mükelleflerin hizmetine sunmaya devam etmekte, daha açık bir ifade ile hizmeti mükellefin ayağına götürmektedir.

Bununla birlikte Başkanlığımız, asli görevlerinden olan devlet alacaklarının eksiksiz ve zamanında tahsilini sağlarken; mükellef haklarının korunması, mükellef ile Başkanlık ilişkilerinin karşılıklı güven esasına dayanması ve vergi kayıp ve kaçığının önlenmesi konusunda da gerekli tedbirleri almaktadır.

Gelir İdaresi Başkanlığının diğer görevleri anılan Kanunun bahsi geçen 4 üncü maddesinde şu şekilde sıralanmıştır;

- Devlet gelirleri politikasıyla ilgili kanun ve kararname çalışmalarına katılmak.
- İşlem ve eylemlerinden dolayı idarî yargı mercilerinde yaratılan ihtilaflarla ilgili olarak bu merciler nezdinde talep ve savunmalarda bulunmak, gerektiğinde itiraz, temyiz

ve tashihi karar yoluna gitmek; temyiz yoluna gidilip gidilmeyeceği hususunda taşra teşkilâtına muvafakat vermek; şikâyet başvurularını karara bağlamak; uygulamada ortaya çıkan ihtilafların en aza indirilmesine ve uygulama birliğinin sağlanmasına yönelik tedbirleri almak.

- Vergilendirmeye ilgili bilgileri toplamak ve bilgi işlem faaliyetlerini yürütmek
- Vergi kanunlarında veya diğer mali kanunlarda yer alan her türlü istisna, muaflık ve indirimlerin maliyetlerini ölçmek, ekonomik ve sosyal etkilerini analiz etmek.
- Vergi kayıp ve kaçığının önlenmesi konusunda gerekli tedbirleri almak.
- Mahallî idare gelirleri politikası ile Devlet gelirleri politikasının uygulanmasında uyumu sağlayıcı tedbirler almak.
- Gelirleri etkileyen her türlü kanun tasarısı ve tekliflerini, vergi tekniği ve uygulamaları açısından inceleyerek görüş bildirmek.
- Gelir mevzuatının uygulanmasına ilişkin olarak diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmak, bu amaçla veri alışverişini gerçekleştirmek.
- Görev alanına giren konularda, uluslararası gelişmeleri izlemek ve Avrupa Birliği, uluslararası kuruluşlar ve diğer devletlerle işbirliği yapmak.
- Terkini gereken vergiler ile tahsili zamanaşımına uğrayan Hazine alacaklarının kanunlar gereğince terkin edilmesiyle ilgili işlemlerin yerine getirilmesini sağlamak.
- Nitelikli insan kaynağının kazandırılması, yetkinliklerin geliştirilmesi, kariyer planlarının yapılması ve performanslarının ölçülmesini sağlamak.
- Kamu Görevlileri Etik Kurulunun belirlediği ilkeler çerçevesinde kurumsal etik kuralları düzenleyerek personele ve mükelleflere duyurmak.
- Faaliyet sonuçlarını, düzenli aralıklarla kamuoyuna duyurmak ve yıllık faaliyet raporunu izleyen yıl kamuoyuna açıklamak.
- Kanunlarla verilen diğer görevleri yapmak.

3. GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞINCA SUNULAN HİZMETLER

Başkanlığımız, merkez teşkilatında 15 Daire Başkanlığı, 2 Müşavirlik ve 87 Müdürlük ile taşra teşkilatında ise doğrudan merkeze bağlı 29 ilde örgütlenmiş 30 vergi dairesi başkanlığı, gelir müdürlükleri, vergi dairesi müdürlükleri, bağlı vergi daireleri ve takdir komisyonları ile hizmet vermektedir. Aşağıda Başkanlığımızca sunulan bazı temel hizmetlere yer verilmiştir.

3.1. Merkez Teşkilatınca Sunulan Hizmetler

Gelir Yönetimi Daire Başkanlığı, gelir kanunlarının uygulanmasına yönelik görüş oluşturmakta, ortaya çıkan tereddütleri gidermekte, gelir kanunu tasarıları ve kararnamelerinin hazırlık çalışmalarına katkı sağlamakta ve mevzuat değişikliği önerilerinde bulunmaktadır. Ayrıca, gelirleri etkileyen her türlü kanun tasarısı ve tekliflerini, vergi tekniği ve uygulamaları açısından inceleyerek görüş bildirmektedir.

Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı, vergi bilincinin artırılması amacıyla mükellefleri vergi mevzuatından doğan hakları ve ödevleri konusunda bilgilendirmekte, mükelleflere yönelik hizmetlerin hızlı ve etkin bir şekilde yürütülmesi için gerekli tedbirleri almakta, mükellef haklarının korunmasının sağlanması, mükellef şikayetlerinin değerlendirilmesi ve bu konularda gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamaktadır.

Ayrıca, mükellef memnuniyetinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi işlemlerini yapmaktadır.

Uygulama ve Veri Yönetimi Daire Başkanlığı, Gelir İdaresi Başkanlığınca yürütülen faaliyetlerin ve sunulan hizmetlerin hızlı ve etkin bir şekilde yürütülmesi için gerekli bilgi işlem sistemlerini kurmakta ve bu sistemleri teknolojik gelişmelere uygun bir şekilde geliştirerek bilişim faaliyetlerini yürütmektedir. Bu kapsamda, tüm ekonomik faaliyetlere ilişkin ulusal mali bilgi alt yapısını tek merkezden yönetip bu bilgileri ilgili birimlerin kullanımına sunarak kurumsal veri tabanını oluşturmakta ve ulusal mali veri alt yapısının hazırlanmasına katkıda bulunmaktadır. Mükellefiyete, vergilendirmeye, denetim ve risk analizine yönelik her türlü bilgi, veri ve istatistiği toplayıp işleyerek; vergilendirme, denetim, planlama ve kayıt dışı ekonomiyle mücadele konularında veri sağlamaktadır.

Ayrıca Başkanlığımızın taşra teşkilatının görev ve çalışma esasları ile ilgili yönetmelik ve yönergeleri, diğer birimlerle işbirliği yapmak suretiyle hazırlayarak söz konusu birimlerin kuruluşuna ilişkin işlemleri yürütmekte, iş ve işlem akışlarını düzenlemekte ve verimliliği artırmaya yönelik tedbirler alarak uygulamayı izlemekte ve taşra birimlerinin iş ve işlemlerinde koordinasyon ve uygulama birliğini sağlamaktadır.

Tahsilat ve İhtilaflı İşler Daire Başkanlığı, 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun kapsamında, amme alacaklarının süresinde ve kanunlara uygun bir şekilde tahsili için gerekli tedbirleri alarak söz konusu Kanunun uygulanması ve sorunların çözümü konusunda mükelleflere ve ilgili birimlere görüş bildirmekte, ihtilaflı konuları analiz ederek mükelleflerle anlaşmazlıkları en aza indirecek tedbirler almakta, anılan Kanun hükümlerine göre kamu alacaklarını taksitlendirmekte, tecil ve terkin işlemlerini yürütmektedir. Ayrıca, terkinin gereken vergiler ile tahsili zamanaşımına uğrayan Hazine alacaklarının ilgili kanun hükümleri gereğince terkin edilmesiyle ilgili işlemleri yürütmektedir. Vergi ve diğer kamu alacakları ile ilgili kanunların uygulanmasından doğan ihtilaflardan kaynaklanan davaların yetkili mercilerde takibi ile savunmasının yapılmasını ve bu konudaki uygulama birliğini sağlamaktadır.

Denetim ve Uyum Yönetimi Daire Başkanlığı, vergisel uyum bozukluklarını tespit ve analiz ederek, çözümler üretmek suretiyle mükelleflerin vergi kanunlarına gönüllü uyumunu sağlamaya yönelik çalışmalar yapmaktadır.

Vergi kayıp ve kaçakçı ile mücadele etmek amacıyla gerekli çalışmaları yapmakta, ilgili birimler tarafından oluşturulan bilgileri değerlendirerek vergi incelemesine yetkili birimlerin kullanımına sunmaktadır. Vergi yükümlülüklerine ilişkin ihbar ve şikayetleri değerlendirmektedir.

Başkanlığın görev alanına giren konularda 3568 sayılı Kanunun uygulanmasına ilişkin çalışmalar yapmakta ve oluşabilecek tereddütlerin çözümüne katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, tek düzen hesap planı ve mali tablolara ilişkin çalışmaların yürütülmesi ile muhasebe standartlarının belirlenmesi faaliyetlerine katılmakta ve görüş bildirmek suretiyle katkıda bulunmaktadır.

Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı, uygulamaya ilişkin uluslararası vergi ilişkilerini yürütmekte ve bu kapsamda sınırlı ikili ve çok taraflı anlaşmalarla ilgili işlemleri



yapmak suretiyle devlet gelirlerine etkisi olan her türlü uluslararası anlaşma tekliflerini vergi tekniği ve uygulamaları açısından inceleyerek görüş bildirmektedir.

Avrupa Birliği ile vergi uygulamasıyla ilgili ilişkileri ve Türk vergi sisteminin Birliğin vergi sistemine uyumuna ilişkin çalışmaları yürütmektedir. Uluslararası kuruluşlar ve diğer devletlerle görev alanına giren konularda işbirliği yapmakta ve bu çerçevede eğitim faaliyetlerini yürütmektedir.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, ulusal kalkınma strateji ve politikaları ile yıllık program çerçevesinde Gelir İdaresi Başkanlığının orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemekte, Başkanlığın görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmekte, izleme ve değerlendirme faaliyetlerini yürütmekte, gelişim önerilerinde bulunmaktadır. Başkanlık bütçesini stratejik plana ve yıllık hedeflere göre hazırlayıp Başkanlık faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izlemekte ve değerlendirmektedir.

Ayrıca, vergi kanunlarında veya diğer mali kanunlarda yer alan her türlü istisna, muaflık ve indirimlerin maliyetlerini ölçmekte, ekonomik ve sosyal etkilerini analiz etmektedir. Merkez ve taşra teşkilatının iş ve işlem akışları ile verimliliğinin artırılmasına yönelik öneriler geliştirerek performansla yönelik analizler yapmakta, yorumlamakta ve yıllık faaliyet raporlarını hazırlamaktadır. Başkanlık üst yönetiminin iç denetime yönelik işlevinin etkililiğini ve verimliliğini artırmak için gerekli hazırlıkları yapmaktadır. Gelir kanunlarına ilişkin tasarıları uygulanabilirliği açısından değerlendirmekte ve görüş bildirmektedir.

Hukuk Müşavirliği; kanun, tüzük ve yönetmelik tasarı ve taslakları ile diğer hukuki konular hakkında görüş bildirmektedir. Başkanlığın menfaatlerini koruyucu ve anlaşmazlıkları önleyici hukuki tedbirleri zamanında almakla, anlaşma ve sözleşmelerin bu esaslara uygun olarak yapılmasına yardımcı olmakla yükümlüdür.

Başkanlığın taraf olduğu adli davalarda gerekli bilgileri hazırlamakta, Başkanlık merkez ve taşra birimlerinin veya Başkanlığın görev alanıyla ilgili işlemlerden dolayı Bakanlığın taraf bulunduğu idari yargı mercilerindeki davaları avukat sıfatını haiz hukuk müşavirleri ve avukatları vasıtasıyla ait olduğu makam ve mercilerde ikame, takip ve müdafaa ettirmekte, Başkanlıkça hizmet satın alma yoluyla takip ve müdafaa ettirilen davaları takip ve koordine etmektedir.

Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği, basın ve halkla ilişkilerle ilgili faaliyetleri planlamakta ve bu faaliyetlerin belirlenecek usul ve ilkelere göre yürütülmesini sağlamaktadır. 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanununa göre yapılacak bilgi edinme başvurularını etkin, süratli ve doğru bir şekilde sonuçlandırmak üzere gerekli tedbirleri almaktadır.

İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı, Gelir İdaresi Başkanlığının fonksiyonlarının gerektirdiği yetkinlikleri tanımlayarak, bu yetkinliklere uygun insan gücü politikası ve planlaması geliştirmekte, Başkanlığın her seviyede çalışanının kariyer ve eğitim planlarını hazırlamak, uygulamak ve değerlendirmekle ilgili işlemleri yapmaktadır.

Başkanlık personelinin atama, nakil, sicil, terfi, ücret, emeklilik ve benzeri özlük işlemleri ile mesleğe giriş, yeterlilik ve görevde yükselme sınavlarına ilişkin işlemlerini yürütmektedir.

Personelin görev ve çalışma esasları ile ilgili yönetmelikleri hazırlamakta ve uygulamakta, Kamu Görevlileri Etik Kurulunun belirlediği ilkeler çerçevesinde kurumsal etik kurallarını düzenleyerek personele duyurmaktadır.

Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı, Gelir İdaresi Başkanlığının ihtiyacı olan her türlü yapım, satın alma, kiralama, bakım ve onarım, arşiv, sağlık ve benzeri hizmetler ile mali hizmetleri yürütmektedir. Fiziki çalışma ortamlarını uygun ve standart hale getirmekte, kaynak ihtiyaçlarının etkin, verimli ve zamanında karşılanmasını sağlamaktadır. Taşınır ve taşınmaz kayıtlarını tutmakta, basılı kâğıtlar ve malzemenin temini ile yayın faaliyetleriyle ilgili işleri yapmaktadır.

Ayrıca, Başkanlığın sivil savunma ve seferberlik hizmetleri ile ilgili işlemlerini planlamakta ve yürütmektedir.

3.2. Taşra Teşkilatınca Sunulan Hizmetler

Başkanlığımız taşra teşkilatı, doğrudan merkeze bağlı vergi dairesi başkanlıkları ile vergi dairesi başkanlığı kurulmayan yerlerde vergi dairesi müdürlüklerinden oluşur. Vergi dairesi başkanlıklarının kuruluş yerleri ve sayıları ile bunlara ilişkin değişiklikler Bakanlar Kurulunca belirlenir.

Vergi dairesi başkanlıkları, 5345 Sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanunun 24 üncü maddesi uyarınca ve Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından belirlenen strateji ve politikalar çerçevesinde aşağıda yer alan hizmetleri sunmaktadırlar:

- Vergi kanunları ve özel kanunlarla belli edilen devlet gelirlerine ilişkin olarak mükellefi tespit etmek ve bu gelirlerin tarh, tebliğ, tahakkuk, tahsil, terkin, tecil, iade, ödeme, muhasebe ve diğer işlemlerini yapmak.
- Görev alanına giren işlemlere ilişkin ihtilaflarla ilgili olarak yargı mercileri nezdinde talep ve savunmalar ile 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 yürütmek.

4. PAYDAŞ ANALİZİ

Stratejik planlama sürecinin temel girdilerinden olan paydaş analizleri, önümüzdeki beş yılın projeksiyonunun yapıldığı bu çalışmada yol gösterici olmuştur. Bu kapsamda gerek dış paydaşlarımızın gerekse iç paydaşlarımızın görüş ve önerileri sayesinde, kurumumuz hakkındaki beklentiler ve değerlendirmeler öğrenilmiş ve bu tespitler plan hazırlıklarında önemli bir girdi olarak kullanılmıştır.

Toplumsal her kesiminden ve her gelir düzeyinden gerçek ve tüzel kişi, kurum ve kuruluşlardan oluşan vergi mükellefleri Başkanlığımızın en önemli dış paydaşları arasında yer

almaktadır. Vergi mükelleflerinin de içinde bulunduğu geniş dış paydaş grubunun beklenti, öneri ve değerlendirmelerini sağlıklı bir şekilde tespit edebilmek amacıyla, paydaş portföyünü en iyi şekilde yansıtacak grubun seçilebilmesine gayret gösterilmiştir.

Bu çerçevede, öncelikle Başkanlığımız bünyesinde gerçekleştirilen dış değerlendirme ve iç (öz) değerlendirme çalışmalarında kurumun paydaş algısı ölçülmüştür. Daha sonra, paydaşlarımızın Başkanlığımızın faaliyetlerini etkileme gücü ile Başkanlığımız faaliyetlerinden etkilenme derecesine göre, paydaşlar etki/önem derecelerine göre gruplandırılmış ve ağırlıklandırılmıştır.

Bu değerlendirmeler neticesinde, gerçek/tüzel kişi mükellefler, sivil toplum kuruluşları, kamu idareleri, medya ve üniversiteler olmak üzere beş gruba ayrılan paydaşlarımızın planlama sürecine katılımları düzenlenen anketler ile sağlanmıştır.

Anket çalışmaları ile memnuniyet düzeyi ölçümleri yapılmış, katılımcıların Başkanlığımız ve hizmetleri hakkında güçlü ve zayıf buldukları yönler, Başkanlığımıza avantaj sağlaması muhtemel fırsatlar ve karşı karşıya olduğumuz tehditler hakkındaki görüşler alınmıştır.

Ayrıca, iç paydaşlarımızın katılımının üst düzeyde tutulmasını teminen, Başkanlığımızın her kademesinden personel çalışmalara dahil edilmiştir. Bu çerçevede düzenlenen çalıştaylarda ve gerçekleştirilen anket çalışmalarında, misyon ve vizyon tespitine yönelik önerilerin yanında GZFT analizine yönelik çalışmalar da yapılmıştır.

Gerçekleştirilen çalıştaylarda, öncelikle bireysel fikirlerin üretilmesi, sonrasında üretilen ve kişilerden ayrılarak yazılı hale getirilen fikirlerde uzlaşılması anlayışı temel yöntem olarak benimsenmiş ve alınan görüşlerin plana yansıtılmasına özen gösterilmiştir. Böylelikle planın sahiplenilmesi açısından “katılım” kavramının teoriden çıkarılıp “pratik” hale getirilmesi sağlanmıştır.

Başkanlığımız 2014-2018 Stratejik Planı bu analiz neticesinde belirlenen stratejiler üzerine kurulmuştur. Tespit edilen stratejilerin yayılımı ise TOWS matrisi ve Hoshin Kanri Metoduyla ölçülmüştür.

4.1. Dış Paydaş Analizi

Kurumumuzun geleceğinin şekillendirilmesinde dış paydaşlarımızın görüşleri yanında, en önemli paydaşımız olan mükelleflerimizin vergiye gönüllü uyum sürecine etki eden ekonomik, psikolojik ve sosyolojik faktörlerin incelenmesine büyük önem verilmiştir.

Bu süreçte dış paydaşlarımıza yönelik olarak üç ayrı anket çalışması yapılmıştır. 27 Şubat – 4 Mart 2012 tarihleri arasında mükelleflere sunulan hizmetlerin memnuniyet oranını ölçmeye yönelik olarak www.gib.gov.tr internet adresinde 11 sorudan oluşan bir mükellef memnuniyeti anketi yapılmıştır. Söz konusu ankete; 18.810 mükellef, 8.525 meslek mensubu, 2.665 diğer kişilerden oluşan toplam 30.000 kişi katılmıştır. Katılımcıların, vergi dairelerinin fiziki ortamından, vergi dairelerinde sunulan danışma hizmetinden, vergi dairesi personelinin iletişim kurma becerisinden, vergi dairelerinde işlemlerin gerçekleştirilme sürelerinden, hazırlanan rehber ve broşürlerden, Vergi İletişim Merkezi’nin (VİMER) sunduğu danışmanlık ve ihbar alım hizmetlerinden, elektronik ortamda sunulan

hizmetlerden, öneri ve şikayetlerin önemsenme durumundan memnuniyetleri ile vergi dairelerini ziyaret sıklıklarını ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur.

Ayrıca, 11 – 26 Mayıs 2012 tarihlerinde gerçekleştirilen “Mükellef Memnuniyeti” anket çalışmamız ile örnek olarak seçilmiş altı vergi dairesine bağlı gerçek ve tüzel kişi toplam 1.534 mükellefe;

- Vergi dairelerinde işlem gerçekleştirme süreleri ve kullanılan iletişim yolları,
- Vergi dairelerinin ve çalışanlarının çeşitli kriterlere göre değerlendirilmesi,
- Sunulan hizmetlerden genel memnuniyet-mükemmelliğe yakınlık,
- Başkanlığımızın güçlü-zayıf bulunan yönleri,
- Başkanlığımız internet sitesi, rehber ve broşürlerden, Vergi İletişim Merkezinden (Vİ-MER) faydalanma

ana başlıklarında sorular yöneltmiştir. Başkanlığımız hakkındaki görüş ve beklentileri alınarak sonuçları değerlendirilmiş ve raporlanmıştır.

Son olarak da geniş kapsamlı bir bakış açısı ile tüm paydaş gruplarından katkılarının plana dahil edilebilmesi amacıyla Ekim 2012 tarihinde, kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, meslek örgütleri, üniversiteler, örneklem yöntemi ile seçilen; yerel yönetimler, medya kuruluşları, köşe yazarları ve mükellefler grupları gibi toplumun tüm kesimlerinden temsilcilere internet sitemizde bir anket uygulanmış ve toplam 370 katılımcı tarafından anketimiz cevaplandırılmıştır.

Mükelleflerin vergi ödeme davranışını belirleyen tutumlarının öğrenilmesi ve bunlara uygun stratejilerin geliştirilmesi açısından büyük önem taşıyan söz konusu anketler, paydaşların görüş ve beklentilerinin Başkanlığımız 2014-2018 Stratejik Planına aktarılmasını sağlamıştır.

4.2. İç Paydaş Analizi

İç paydaşlarımız ile yürütülen tüm çalışmalarda, stratejik yönetim anlayışının bir kurum kültürü olarak yerleştirilmesi nihai amaç olarak görülmüştür.

Başkanlığımızın 2011 yılında “Gelir İdaresinde Kalite Yönetimine Giriş Projesi” ile başlanan süreç yönetimi çalışmaları kapsamında, “Stratejik Yönetim Temel Süreci” katılımcı yönetim perspektifi ile gözden geçirilmiştir. Bu çalışmalarda; iç ve dış paydaş beklentilerini karşılayabilecek bir stratejik planın katılımcı yöntemlerle hazırlanmasının, özellikle iç paydaşların plana etkili katılımının sağlanmasının, planın sahiplenilmesi bakımından önemi vurgulanmıştır. Yapılan tespitlerden yola çıkarak stratejik planın yayılımını gerçekleştirmek amacıyla taşra teşkilatında çalışan personelin de katılımlarının gerekliliği ifade edilmiştir.

Ayrıca, iç paydaşlarımızın görüş ve önerilerinin alınması amacıyla 11 – 26 Mayıs 2012 tarihlerinde “Çalışan Memnuniyeti Anketi” yapılmıştır. 1.185’i Gelir İdaresi Başkanlığı merkez birimlerinde, 1.129’u ise Ankara Vergi Dairesi Başkanlığı ile pilot 8 vergi dairesi müdürlüğünde olmak üzere toplam 2.314 çalışmamız ankete katılmıştır.

Bu anket “kurum içi iletişim, birim içinde uyum ve tatmin, aidiyet, yapılan iş, çalışma ortamı (sosyal-fiziksel), yöneticilerle ilişkiler, yönetim şekli, karar verme ve katılım, ödüllendirme ve motivasyon, kurumsal imaj, misyon, vizyon, iş stresi” ana başlıklarında düzenlenmiştir. Anket sonuçları stratejik plan hazırlık çalışmalarının her safhasında kullanılmıştır.

5. KURULUŞ İÇİ ANALİZ VE ÇEVRE ANALİZİ

5.1. Kuruluş İçi Analiz

Maliye Bakanlığı’nın bağlı kuruluşu olan ve genel bütçeli idare kapsamındaki Başkanlığımız, merkez ve taşra teşkilatı olarak örgütlenmiştir.

5.1.1. Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Teşkilatı

Merkez teşkilatı; ana hizmet birimleri, danışma birimleri ve yardımcı hizmet birimlerinden oluşmaktadır. 5345 sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun 8 inci maddesi uyarınca, ana hizmet birimlerine verilen görevler gerektiğinde birden fazla daire başkanlığı tarafından yürütülebilmektedir.

Ana hizmet birimleri

- Gelir Yönetimi Daire Başkanlığı (I, II, III, IV)
- Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı
- Uygulama ve Veri Yönetimi Daire Başkanlığı (I, II)
- Tahsilat ve İhtilaflı İşler Daire Başkanlığı (I, II)
- Denetim ve Uyum Yönetimi Daire Başkanlığı (I, II)
- Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı

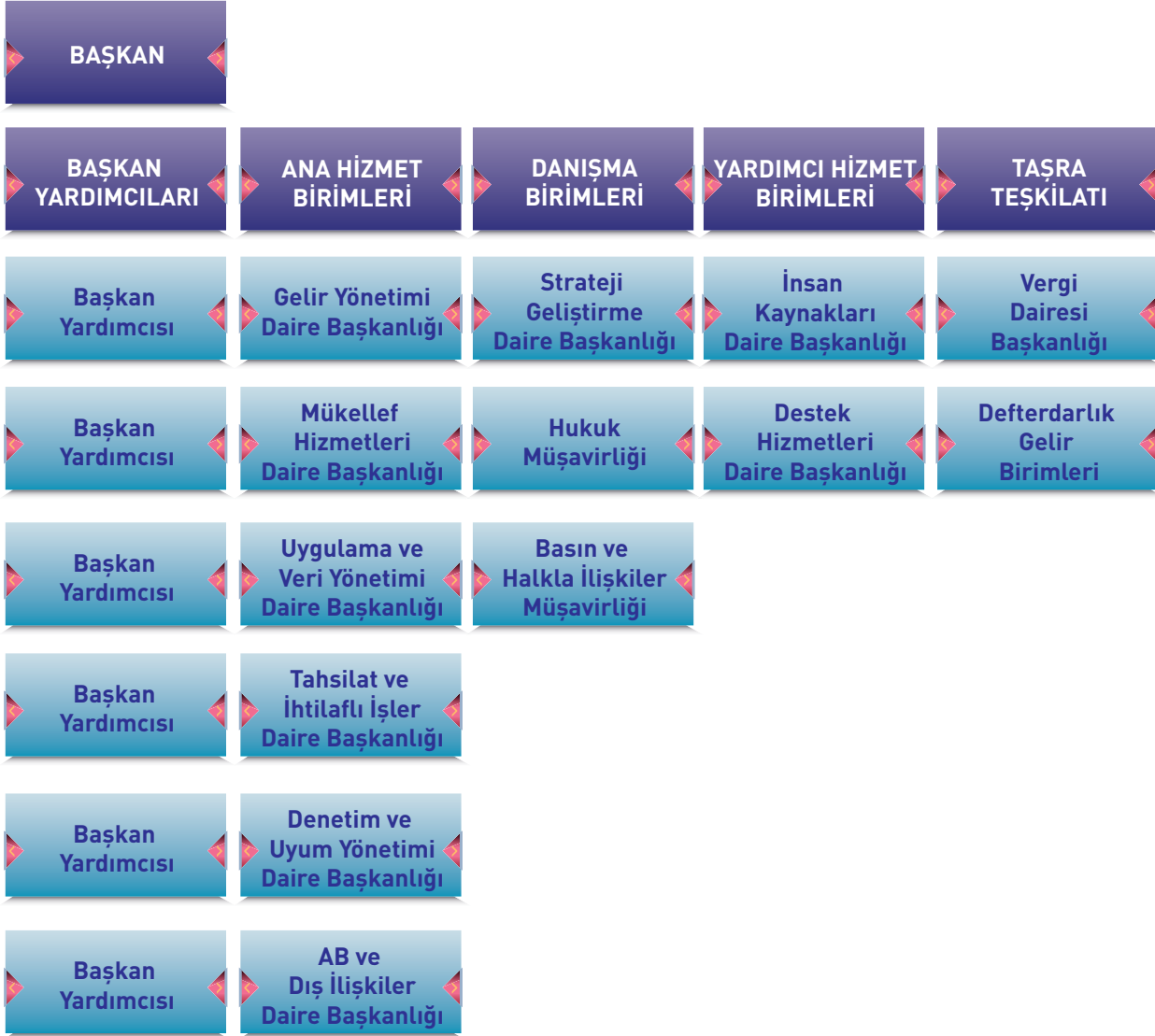
Danışma birimleri

- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
- Hukuk Müşavirliği
- Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

Yardımcı hizmet birimleri

- İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı
- Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı

GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI ORGANİZASYON ŞEMASI



5.1.2. Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Teşkilatı

Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun 23 üncü maddesi uyarınca, Başkanlığın taşra teşkilatı, doğrudan merkeze bağlı vergi dairesi başkanlıkları ile vergi dairesi başkanlığı kurulmayan yerlerde bu Kanunun 24 ve 25 inci maddelerindeki görev ve yetkileri haiz vergi dairesi müdürlüklerinden oluşmaktadır.

2012 yılı sonu itibariyle Gelir İdaresi Başkanlığı taşra teşkilatı bünyesinde 30 Vergi Dairesi Başkanlığı (29 İl Vergi Dairesi Başkanlığı ve 1 Büyük Mükellefler Vergi Dairesi Başkanlığı), 119 Grup Müdürlüğü, 258 Müdürlük, 62 Takdir Komisyonu Başkanlığı, 52 Gelir Müdürlüğü, 448 Vergi Dairesi Müdürlüğü, 584 Bağlı Vergi Dairesi (Malmüdürlüğü) bulunmaktadır.

Vergi Dairesi Başkanlıkları

Vergi Dairesi Başkanlıkları, yetki alanları içinde ekonomik faaliyetleri ve gelişmeleri yakından takip etmek, sektör ve mükellef gruplarının ihtiyaçlarına uygun hizmetleri en iyi şekilde sunmak ve yetkinlikleri geliştirmek suretiyle vergi yükümlülüklerinin yerine getirilmesini sağlamaktadırlar.

Vergi Dairesi Başkanlıkları 29 ilde 30 hizmet noktasında faaliyet göstermektedir. Bunlardan 29'u farklı illerde, bir tanesi ise ihtisas olarak büyük ölçekli mükelleflere doğrudan ve bütünsel bir yaklaşımla hizmet sunmak üzere İstanbul'da "Büyük Mükellefler Vergi Dairesi Başkanlığı" adı altında kurulmuştur.

Vergi Dairesi Başkanlıklarının iller itibariyle dağılımı aşağıda verilmiştir.



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 kurulabilmektedir.

VERGİ DAİRESİ BAŞKANLIĞI ORGANİZASYON ŞEMASI*



* Vergi Dairesi Başkanlığının yetki alanındaki ilin ekonomik durumu, mükellef sayıları, büyüklükleri, grupları, vergi türleri, sektörler, iş yükü ve diğer ölçütler dikkate alınarak farklı sayılarda grup müdürlüğü kurulmaktadır. Yukarıdaki şema, dört grup müdürlüğünden oluşan örnek bir Vergi Dairesi Başkanlığı için verilmiştir.

* Vergi dairesi müdürlükleri, komisyonlar ve şubeler vergi dairesi başkanının belirleyeceği grup müdürlükleri ile ilişkilendirilir. Denetim Koordinasyon Müdürlüğüne verilen görevleri yapmak üzere ayrıca yaygın yoğun denetim koordinatörlükleri kurulabilir. Hukuk ve İhtilaflı İşler Grup Müdürlüğü kurulmayan yerlerde bu görev Mükellef Hizmetleri Grup Müdürlükleri tarafından yerine getirilir.

Gelir Müdürlükleri

İllerde Defterdara bağlı olarak iş hacmi dikkate alınmak suretiyle bir veya birden fazla gelir müdürlüğü kurulabilmekte ve bu müdürlükler, görev alanı içerisindeki vergilendirmeye ilgili soruları Defterdar adına cevaplamak, teftiş raporlarına cevap hazırlamak, vergi dairesi müdürlüğü istatistiklerini toplamak için gerekli çalışmaları ve terkin gereken amme alacaklarına ilişkin işlemleri yapmakla görevlidir.

Vergi Dairesi Müdürlükleri ve Bağlı Vergi Daireleri

Vergi dairesi mükellefi tespit eden, vergi tarh eden, tahakkuk ettiren ve tahsil eden dairedir. Mükelleflerin, vergi uygulaması bakımından hangi vergi dairesine bağlı oldukları vergi kanunları ile belirlenir. Ancak, 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, iş yeri ve kanuni merkezlerine bağlı kalımsızın belirlenecek ölçütlere göre hangi vergi dairesi müdürlüğü veya başkanlığına bağlı olacağını belirlemeye Maliye Bakanı yetkilidir.

Vergi daireleri, vergi kanunlarının ve diğer mevzuatın uygulanması bakımından ilçe merkezlerinde iş hacmi dikkate alınarak bağlı vergi dairesi (malmüdürlüğü bünyesinde) şeklinde de örgütlenebilir. Bağlı vergi daireleri, tahakkuk ve tahsilat servislerinden oluşmaktadır.

Takdir Komisyonları

Takdir Komisyonu, illerde Vergi Dairesi Başkanının, başkanlık bulunmayan yerlerde Defterdarın, ilçelerde Malmüdürünün (müstakil vergi dairesi olan ilçelerde ilgili vergi dairesi müdürünün) veya bunların görevlendireceği memurların başkanlığı altında ilgili vergi dairesinin yetkili iki memuru ile seçilmiş iki üyeden kurulur. Daimi veya Geçici Takdir Komisyonunun görevi; yetkili makamlar tarafından istenilen matrah, servet takdirlerini yapmak ve vergi kanunlarında yazılı fiyat, ücret veya sair matrah ve kıymetleri takdir etmektir.

5.1.3. İzleme ve Değerlendirme

Gelir İdaresi Başkanlığı 2014-2018 Stratejik Planı, belirlenmiş bulunan amaç ve hedefler doğrultusunda sistematik olarak izleme ve değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Planımız hazırlanırken, amaç ve hedeflerimize yönelik, gerçekleştirilebilir faaliyetler ve uygulanabilir projeler öngörülmüş olup, bunlar, her bir amaç ve hedef için Başkanlığımız birimleri arasından fonksiyonel görev dağılımı dikkate alınarak belirlenmiş sorumlu birimlerce, dönemler itibarıyla hayata geçirilecek ve raporlanacaktır.

Stratejik planda ve yıllık performans programlarında yer alan hedeflerin, nesnel ve ölçülebilir olarak belirlenmiş göstergelerin gerçekleşme durumları, yürütülen proje ve faaliyetlerin sonuçları, gerçekleştirmeler doğrultusunda alınacak önlemler ve kararlar, kapsamlı, bütünsel, dinamik ve katılımcı bir izleme ve değerlendirme sürecinde ele alınacak ve yönetilecektir.

Stratejik Planımızda yer alan göstergelere ilişkin veriler, aylık ve/veya üçer aylık dönemler itibarıyla Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından izlenecek ve söz konusu verilerin ön değerlendirilmeleri yapılacak, buradan elde edilen bilgiler kullanılarak hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılacak, sapma nedenleri araştırılacak ve birimler ile ortak hareket ve yönelim önerileri geliştirilecektir.

Bu süreçte ortaya çıkan bilgiler hazırlanacak izleme raporlarına dahil edilecek ve izleme raporları üst yönetime sunulacaktır.

Bu raporlar doğrultusunda elde edilen sonuçlardan ve diğer karar destek sistemlerinden (e-VDO, YBS, bütçe uygulama sonuçları ...) yararlanılarak alınan performans bilgileri, planlanan amaç ve hedeflere uygunluğu açısından üst yönetimin yapacağı toplantılar ile değerlendirilecektir.

Yıl sonu itibariyle önceki mali yılda gerçekleşen uygulama sonuçları; Stratejik Plan Yıllık Değerlendirme Raporu, birim ve idare faaliyet raporları ile üst yönetime sunulacaktır.

5.1.4. Beşeri Kaynaklar

Gelir İdaresi Başkanlığının, 2012 yılında 686'sı (%2) merkezde, 39.556'sı (%98) ise taşra kadrolarında olmak üzere toplam 40.242 dolu kadrosu bulunmaktadır.

Tablo 1. Gelir İdaresi Başkanlığı Kadroları

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
MERKEZ	1.493	1.376	1.353	1.088	752	686
TAŞRA	41.373	40.900	39.988	40.154	38.151	39.556
TOPLAM	42.866	42.276	41.341	41.242	38.903	40.242

**Tablo 2. Gelir İdaresi Başkanlığı Personelinin Unvanlara Göre Dağılımı
MERKEZ**

GELİR İDARESİ BAŞKANI	1
GELİR İDARESİ BAŞKAN YARDIMCISI	5
GELİR İDARESİ DAİRE BAŞKANI	12
GELİR İDARESİ GRUP BAŞKANI	17
1.HUKUK MÜŞAVİRİ	1
BAŞKANLIK MÜŞAVİRİ	2
HUKUK MÜŞAVİRİ	5
MÜDÜR	21
DEVLET GELİR UZMANI	131
MALİ HİZMETLER UZMANI	7
DEVLET GELİR UZMAN YARDIMCISI	89
MALİ HİZMETLER UZMAN YARDIMCISI	3
ŞEF	14
MEMUR VE DİĞER PERSONEL	378
TOPLAM	686

**Tablo 2. Gelir İdaresi Başkanlığı Personelinin Unvanlara Göre Dağılımı
TAŞRA**

VERGİ DAİRESİ BAŞKANI	19
GELİR İDARESİ GRUP MÜDÜRÜ	39
VERGİ DAİRESİ MÜDÜRÜ	507
MÜDÜR	50
VERGİ DAİRESİ MÜDÜR YARDIMCISI	1.096
MÜDÜR YARDIMCISI	22
VERGİ İSTİHBARAT UZMANI	5
GELİR UZMANI	16.074
ARAŞTIRMACI	19
GELİR UZMAN YARDIMCISI	3.615
ŞEF	848
MEMUR VE DİĞER PERSONEL	17.262
TOPLAM	39.556

Tablo 3. Gelir İdaresi Başkanlığı Personelinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Yüksek Lisans ve Doktora	Ön Lisans ve Lisans	Diğer	Toplam
Merkez	37	538	111	686
Taşra	435	29.020	10.101	39.556
Toplam	472	29.558	10.212	40.242

Tablo 4. Gelir İdaresi Başkanlığı Personelinin Cinsiyete Göre Dağılımı

	KADIN	ERKEK	TOPLAM
Merkez	308	378	686
Taşra	14.827	24.729	39.556
Toplam	15.135	25.107	40.242

Tablo 5. Gelir İdaresi Başkanlığı Personelinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Yıllar	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26 ve yukarısı
Merkez						
Personel Sayısı	143	35	107	93	92	218
Oran	20.78	5.09	15.55	13.52	13.37	31.69
Taşra						
Personel Sayısı	5.380	1.238	6.390	2.985	9.079	14.484
Oran	13.60	3.13	16.15	7.55	22.95	36.62

5.1.5. Kurum Kültürü

Gelir İdaresi Başkanlığı, hem devlet gelirlerini en az maliyetle toplamak hem de gelir politikasını adalet ve tarafsızlık ilkeleri içinde uygulamak konusunda 19. yy.dan beri ülkemiz mali yönetiminde önemli bir fonksiyonu yerine getirmektedir. Ülke geneline yayılan kuruluş ve personel yapısına rağmen faaliyetler merkez ve taşra arasında standartlara uygun ve uyum içerisinde yürütülmektedir. Bu standardın temelinde Başkanlığın köklü bir geleneğe ve kurum kültürüne sahip olması yatmaktadır. İdarenin geçmiş deneyimleri kuşaklar aracılığıyla günümüze taşınmış olup, bu deneyim ve birikimin aktarılması amacıyla Başkanlığımız günün imkanlarını etkin olarak kullanmaktadır.

Kurumsal hafızanın güçlendirilmesi ve kurum içi iletişim kanallarının etkin olarak işletilmesini sağlamak üzere, elektronik belge yönetim sistemi olan Doküman Yönetimi ve İş Akış Sistemi (DYİAS) hayata geçirilmiştir. Vergi Dairesi Başkanlıkları (Vergi Dairesi Başkanlıkları bulunmayan illerde Defterdarlıklar) tarafından alınan özelge taleplerine verilen cevapların elektronik olarak Gelir İdaresi Başkanlığı onayına sunulması ile başlayan uygulama 16/01/2010 tarihinden itibaren Türkiye genelinde uygulanmaya başlanmıştır.

Sistem ile öncelikle mükelleflerin özelge taleplerine verilen cevaplardan oluşan bilgi havuzu oluşturulmuştur. Böylece taşra birimi tarafından aynı durumda olan mükelleflerin vergi durumlarına ilişkin sordukları sorulara hızlı bir biçimde cevap verilmesi sağlanmıştır. Adalet ve eşitlik ilkesi çerçevesinde her mükellefe aynı standartta hizmet verilmesi garanti altına alınmıştır.

01/01/2013 tarihi itibarıyla de Başkanlığın merkez teşkilatındaki bütün iç yazışmalar DYİAS aracılığıyla yürütülmektedir. DYİAS, Gelir İdaresi Başkanından memura kadar bütün çalışanların sistemi eşit şartlarda kullanmasını sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Bu sayede sistem iş yapma ve işbirliği anlayışının geliştirilmesinde önemli bir fonksiyonu yerine getirmiş olup, bürokrasinin azaltılması ve kaynak kullanımında da etkinlik sağlanmıştır.

Bununla beraber, ortak bir kurum kültürünün oluşturulmasına yardımcı olmak üzere "Çalışan İletişim Platformu" uygulamamız Ekim 2012 tarihi itibarıyla hayata geçirilmiştir. Kurum içi iletişimi artıracak bu platform üzerinden; mevzuat ve çalışma konularına dair paylaşımların yanı sıra duyuru ve ilan gibi sosyal konularda güncel iletişim olanağı sunulmuştur.

Ayrıca çalışanların görüş ve önerileri alınarak tüm çalışanların yönetim sürecine katılımına imkan sağlayan “**Çalışan Öneri Sistemi**” uygulamaya konulmuştur. Tüm çalışanlara açık olan bu sistem ile alınan öneriler iş ve işlemlerin sürekli iyileştirilmesine hizmet etmekte ve sonuçta daha kaliteli bir hizmet sunumuna katkı sağlamaktadır. Bu şekilde çalışanlar tarafından kurumun sahiplenilmesi, bireysel iş tatmininin artırılması ve çalışanların kurum yönetiminin önemli bir parçası olması hedeflenmiştir.

Çalışan öneri sistemi ve çalışan memnuniyet anketleri sonucunda elde edilen çıktılar stratejik plan çalışmalarında dikkate alınmış ve “**Çalışan Memnuniyetini Artırmak**” amaçlı ilk defa kurumun stratejik amaçları arasına dahil edilmiştir.

Kurumsal kültürün geliştirilmesi ve katılımcı yönetim anlayışının gereği olarak Başkanlığımız merkez teşkilatında yer alan yöneticiler için kendisi, eşdeğeri, üst ve astları tarafından, belirlenen kriterler çerçevesinde “**360 Derece Liderlik Anketi**” yapılmıştır. Bu şekilde, liderlerin yetkinlik düzeyleri objektif olarak değerlendirmeye tabi tutulmuş olup sonuçlar insan kaynakları politikalarının uygulanmasında girdi olarak kullanılmıştır.

Ayrıca, çağın gereği olarak mükelleflere her türlü iletişim imkanı sunulmaktadır. Bu kapsamda mükelleflerimizle Mükellef Geri Bildirim Sistemi (MÜGEB), VİMER, Twitter, Google+, Youtube, Facebook gibi sosyal medya platformları üzerinden iletişim sağlanmaktadır.

5.1.6. Teknoloji

Başkanlığımız mükelleflere sunulan hizmet kalitesini sürekli iyileştirmek, yeni hizmet seçenekleri geliştirmek ve bu suretle mükelleflerin vergi yükümlülüklerini yerine getirmesini kolaylaştırmak adına bilgi ve iletişim teknolojilerini yaygın ve etkin bir şekilde kullanmaktadır.

Başkanlık tarafından sunulan hizmetlerin %95’i bilgi teknolojileri kullanılarak yerine getirilmektedir. Mükelleflere hızlı ve ekonomik hizmet sunulmasını sağlamak üzere tasarlanan internet sayfamızdan güncel vergi mevzuatının yanında Başkanlığımız tarafından sunulan hizmetlere anında ulaşabilmektedir. 2012 yılında internet sayfamıza (www.gib.gov.tr) erişim sayısı 8.830.524 olarak gerçekleşmiştir.

1999 yılından beri faaliyetine devam eden “**İnternet Vergi Dairesi**” uygulaması ile Türkiye’deki tüm vergi daireleri tek bir vergi dairesi gibi çalışmaktadır. Mükelleflerimiz internet vergi dairesine güvenli bir şekilde giriş yaptıktan sonra mükellefiyetleriyle ilgili uygulamaları takip edebilmekte, sorgulamalar ve hesaplamalar yapabilmektedir. İnternet sayfasından ulaşılan “**Borç Bilgilendirme Servisi**” de aynı amaçla hizmet vermektedir.

E-devlet uygulaması kapsamında yürütülen “**E-beyanname**” hizmeti ile vergi beyannameleri ile bildirimlerin ve eklerinin kolay, hızlı, ekonomik ve en önemlisi güvenilir bir şekilde idareye intikali mümkün hale gelmiştir. 2012 yılında söz konusu bildirim ve beyannamelerin tamamına yakını elektronik olarak Başkanlığımıza ulaştırılmıştır. E-beyanname uygulamasına paralel olarak zamanında verilmeyen beyannameler ve diğer konular hakkında muhasebecilere/mükelleflere hatırlatmada bulunmaktadır.

“**E-fatura**” hizmetinin, Türkiye genelinde uygulanabilir hale gelmesi için gerekli teknolojik altyapıyı oluşturma çalışmaları sürdürülmektedir. 2012 yılı sonu itibariyle E-fatura hizmetini kullanmak amacıyla başvuran mükellef sayısı 577’ye ulaşmıştır. Yeni plan döneminde E-fatura hizmetinin altyapısı tamamlanıp kullanımı artırılacak, söz konusu uygulamanın paralelinde Elektronik Mali Mühür Sertifikası kullanımının entegrasyon çalışmalarına devam edilecektir.

“**Elektronik Fatura Kayıt Sistemi (EFKS)**” kapsamında protokol imzalanan mükelleflere faturalarını elektronik ortamda düzenleme, ikinci nüsha faturalarını elektronik ortamda saklama (faturalara ait belirli bilgilerin Başkanlık sistemine aktarılması koşuluyla) ve protokolde belirlenen şartları sağlayan firmalara birinci nüsha faturalarını e-imzalı olarak alıcısına iletme imkanı verilmektedir.

“**Doküman Yönetimi ve İş Akış Sistemi (DYİAS)**” Ekim 2012 tarihinde Başkanlık Birimleri iç yazışmaları kapsamında e-imza entegrasyonu da sağlanarak uygulamaya açılmıştır. Kağıt kullanılmaksızın gerçekleştirilen yazışmaların kurumun tüm birimlerinde ve hatta kurumlar arasında uygulamaya geçirilmesi yeni hedeflerimiz arasındadır.

Kamu Kurum ve Kuruluşları Otomasyon Sistemleri Veri Entegrasyonu çerçevesinde e-VDO ve diğer kurum ve kuruluşların otomasyon sistemleri arasında bilgi-veri paylaşımını sağlayacak uyumlaştırma çalışmaları sistemli olarak devam etmektedir.

Ayrıca bankalar ile yürütülen teknolojik entegrasyon çalışmaları çerçevesinde **EBTİS (Elektronik Banka Tahsilatları İşleme Servisi)** veri transferi uygulamasına devam edilmektedir.

“**Önceden Hazırlanmış Kira Beyanname Sistemi**” 01/03/2012 tarihinde uygulanmaya başlanmıştır. Söz konusu sistem ile gelişen bilgi işlem teknolojilerinden yararlanılarak, vergi beyannamelerinin kolay, hızlı, ekonomik ve güvenilir bir şekilde idareye intikalini sağlamanın yanı sıra, vergi beyannamelerinin doldurulması sırasındaki hataları da asgariye indirerek mükellef mağduriyeti önlemektedir. Bu sistem ile birlikte tüm vergilendirme süreçleri (beyan, tarh, tebliğ, tahakkuk ve tahsil) sistem üzerinden on-line yapılmakta ve böylece mükelleflerin vergi dairesine gitmesine gerek kalmadan işlemleri otomatik olarak tamamlamaktadır.

Mükelleflerin vergi ile ilgili konularda güncel, doğru ve hızlı bilgiye ulaşmalarını sağlamak üzere kurulan **VİMER**, 444 0 189 telefon hattı üzerinden hizmet vermektedir. Merkeze iletilen sorulara anlık olarak cevap verilmekte bu şekilde cevaplanamayan sorular için ise mükellef geri arama uygulaması gerçekleştirilmektedir. 2012 yılında mükelleflerin VİMER aracılığıyla yönelttikleri soruların %98,38’i anında cevaplanmış, anlık olarak cevaplanmayarak takibe alınan sorular için ise %93,95 oranında geri arama yapılmıştır. Başkanlığımızın, VİMER hizmetinin etkinliğinin artırılması planımızın hedefleri arasında yer almaktadır.

5.2. Çevre Analizi

5.2.1. Güçlü Yönler – Zayıf Yönler

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
- Güçlü teknolojik altyapısı ile teknolojik gelişmeleri takip eden ve hızlı uyum sağlayan bir idare olmamız - Nitelikli ve uzmanlaşmış insan kaynağına sahip olmamız - Köklü bir tarihe ve saygın bir kurumsal imaja sahip olmamız - Modern mükellef hizmetleri anlayışı çerçevesinde her geçen gün mükellef hizmetlerini çeşitlendirmemiz, mükelleflerin bu hizmetlere erişimlerini kolaylaştırmamız - Yönetim hizmetlerinin geliştirilmesine yönelik sürekli yenileşim çalışmaları yürütmemiz, bu çerçevede teşkilatımızda kalite yönetim anlayışının benimsenmesi - Vergi bilincinin yerleştirilmesi konusunda sosyal medyanın gücünden etkin bir şekilde faydalanmamız - Kurumun idari yapılanma sürecinde “bağlı kuruluş” olarak örgütlenmiş olmamız	- Organizasyon yapısının tamamlanamamış olması - Kurum içi iletişim eksikliği - Stratejik yönetim anlayışının yeterince benimsenmemesi - Karışık ve çok sık değişen mevzuat karşısında, çalışanların mevzuat değişikliklerine uyum sağlamasını destekleyecek uygulamaların yetersizliği - Kurumun çalışanlarına sunduğu sosyal imkanların yetersiz olması - Fiziki ortam ve donanımların istenilen düzeye ulaşamaması - Bilgi, beceri ve yönetim anlayışımızla kamu yönetimi içerisinde sahip olduğumuz ağırlığın verdiği rahatlık

5.2.2. Fırsatlar – Tehditler

FIRSATLAR	TEHDİTLER
- Kayıt dışı ekonomiyle mücadele konusunda toplumsal farkındalığın ve karşılıklı veri paylaşımı ile kurumlar arası işbirliğinin artması - Vergi konusuna giren işlemlerin elektronik ortamda gerçekleştirilebilmesinin Başkanlığımıza görevlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yerine getirme imkanı tanınması - Finans sistemindeki gelişmeler - Ekonomik alanda kurumsallaşmanın artması - Ekonomik gelişmeye bağlı olarak vergi kapasitesinin sürekli artması	- Dış faktörlerdeki belirsizliklerin ekonomiye yansıyan olumsuz etkileri - Kayıt dışı ekonomi - Küresel ekonomik krizler - Uluslararası haksız vergi rekabeti - Toplumda vergi bilincinin gelişmemiş olması - Özlük haklarının yetki ve sorumluluklarla uyumlu olmaması

C. GELECEĞE BAKIŞ



1. MİSYONUMUZ

Mükellef haklarını gözeterek vergide gönüllü uyumu artırmak ve kaliteli hizmet sunarak vergi ve diğer gelirleri toplamaktır.

2. VİZYONUMUZ

Ekonomik aktiviteleri kavrayarak kayıtlı ekonomiyi teşvik eden; mükellef haklarını gözeterek gönüllü uyumu sağlayan ve kaliteli hizmet sunarak vergi ve diğer gelirleri toplayan örnek bir idare olmaktır.

3. TEMEL DEĞERLERİMİZ

Adalet
Çözüm Odaklılık
Esneklik
Etkinlik
Güvenilirlik
Katılımcılık
Saydamlık
Sorumluluk Bilinci
Sürekli Gelişim
Tarafsızlık
Verimlilik
Yetkinlik

4. STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLERİMİZ



AMAÇ
1**VERGİ VE DİĞER GELİRLERİ TOPLAMADA ETKİNLİĞİ ARTIRMAK**

Kamu hizmetlerinde devamlılığın sağlanabilmesinin en önemli koşulu, yeterli ve sürekli finansman kaynaklarına sahip olunmasıdır. Ülkemizde kamu hizmetlerinin en önemli finansman kaynağı vergidir. Bu açıdan bakıldığında vergi tahsilatındaki etkinlik, ülkenin vergi sisteminin ve vergi idaresinin etkinliğinden bağımsız düşünülemez.

Gelir İdaresi Başkanlığı, vergi ve diğer kamu gelirlerinin zamanında ödenmesini sağlamak üzere, alternatif ödeme seçenekleri geliştirecek, mükelleflerin borçları ile ilgili bilgilendirilmesine yönelik her türlü uygulamayı kullanacak, süresinde ödenmeyen vergi ve diğer kamu alacaklarının tahsili amacıyla bir yandan vergiye gönüllü uyumu artırırken diğer yandan etkin bir cebri tahsilat sistemini hayata geçirecektir.

HEDEF

Vergi ve Diğer Mali Yükümlülüklerin Zamanında Ödenmesini Sağlamak Amacıyla Tahsilatın Etkinliği Artırılacaktır.

Cebri takibata başvurulmadan önce amme alacaklarının tahsilatını sağlamak amacıyla borç bilgilendirme mekanizmaları etkin bir şekilde kullanılacak, borcu hakkında bilgilendirilen mükellef sayısı artırılarak cari dönemde ödenmesi gereken vergi ve diğer kamu gelirlerinin tahsilat oranı yükseltilecektir.

Amme alacaklarının takibinin gecikmeksizin sağlanması için bilgi teknolojileri temeline dayalı olarak kurulmuş olan analiz ve takip sistemi vasıtasıyla tahsilat birimlerine verilen hedeflerin gerçekleşmeleri takip edilecek ve değerlendirilecektir. Amme borçlusunun tüm mal varlığına ilişkin bilgilere elektronik ortamda ulaşılabilmesine imkan sağlamak üzere ilgili kurumlarla işbirliği yapılacaktır.

Amme alacaklarının süresinde, kolay ve daha düşük maliyetle tahsilatını sağlayabilmek için banka tahsilat kanallarının geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesine ilişkin çalışmalar kapsamında; bankalarda Web-Banka-Tahsilatları modelinin geliştirilmesi, banka ortamlarında program geliştirme, bankaların internet şubelerinden ve Otomatik Para Çekme Makinelerinden (ATM) vergi tahsilatı yapılmasının yaygınlaştırılması çalışmaları devam etmekle birlikte benzeri alternatif ödeme imkanları da genişletilecektir.

STRATEJİLER

- S 1. Cari Yılda Ödenmesi Gereken Gelirlerin Tahsilat Oranını Artırmak**
- S 2. Cebri Tahsilat Sürecini Hızlandırmak ve Etkinliğini Artırmak**
- S 3. Ödeme Seçeneklerini Artırmak ve Yaygınlaştırmak**

Performans Göstergeleri:

- PG 1.** Borç bilgilendirme mekanizmaları kullanılarak borcu hakkında bilgilendirilen mükellef sayısının toplam borçlu mükellef sayısına oranı
- PG 2.** Cebri takibata gidilmeksizin yapılan ödeme yüzdesi
- PG 3.** Kanuni süresinde yapılan ödemelerin tahakkuka oranı

- PG 4. Cari dönem tahsilatının toplam tahakkuka oranı
- PG 5. Vergi borcu yoktur yazısı alan mükelleflerden yapılan vadesi geçmiş borç tahsilatının toplam vadesi geçmiş borç tahsilatına oranı
- PG 6. Elektronik ortamda sorgulanabilen mal varlıkları ile ilgili olarak yapılan sorgu sayısı
- PG 7. Yapılan tahsilatın verilen hedefe oranı
- PG 8. Bankalar aracılığı ile ödenmesine zorunluluk getirilen vergi türlerine ilişkin bankalarca yapılan toplam tahsilatın, bu vergi türlerinin süresinde yapılan toplam tahsilatına oranı
- PG 9. Bankalarca yapılan tahsilatın toplam tahsilat içindeki yüzdesi
- PG 10. Kredi kartı ile yapılan tahsilatın toplam tahsilat içindeki yüzdesi
- PG 11. PTT tarafından yapılan tahsilatın yüzdesi

AMAÇ 2

KAYIT DIŞI EKONOMİ İLE MÜCADELE ETMEK

Ülkemizin önemli ekonomik sorunlarından biri olan kayıt dışılık; rekabet gücünü önemli ölçüde etkilemekte, kamu finansman yapısının sağlıklı işlemesine engel olmaktadır. Ekonomide haksız rekabetin önlenmesi, ekonomik gelişmelerin sağlıklı bir seyir izlemesi ve sağlam bir sosyal güvenlik yapısının tesis edilmesi için kayıt dışılıkla mücadele büyük önem taşımaktadır. Kayıt dışı ekonomiyle mücadelede başarı sağlanabilmesi, ilgili tüm kurum ve kuruluşların katkılarıyla hazırlanan etkin bir izleme ve değerlendirme sisteminin oluşturulmasına ve başta kamuoyu olmak üzere tüm kesimlerin desteğine bağlı bulunmaktadır.

Kayıt dışı ekonomi ile mücadele Başkanlığımız koordinatörlüğünde, herkesin vergi yükümlülüğünü yerine getirmesi ve böylece vergi kayıp ve kaçığının azaltılarak vergi yükünün adil dağılımının sağlanması için ilgili tüm tarafların katkılarıyla planlı bir şekilde yürütülecektir. Bu kapsamda vergi kayıp ve kaçığının boyutu ile niteliği çeşitli yöntemlerle düzenli olarak ölçülüp analiz edilecek ve kayıt dışılığın önlenmesi amacıyla etkin mücadele yöntemleri kullanılacaktır.

HEDEF

Kayıt Dışı Ekonominin GSYH'ye Oranı 5 Puan Düşürülecektir.

Başkanlığımız 5345 sayılı Kanunla belirlenen görevleri çerçevesinde vergi kayıp ve kaçığının önlenmesi konusunda gerekli tedbirleri almakta, kayıt dışı ekonomiyle mücadele kapsamında vergi mevzuatında yer alan hükümleri uygulamakta ve yürütülen mücadelenin daha etkin olarak sürdürülebilmesi bakımından yıllık programlarda belirtilen esaslara uygun olarak diğer kuruluşlarla da koordineli bir biçimde çalışmalarını sürdürmektedir.

Şüphesiz ki vergi kayıp ve kaçığının azaltılması çabalarının başarıya ulaşması, başta kamuoyu olmak üzere bütün kesimlerin bu mücadeleye sağlayacakları katkı ile mümkün olacaktır.

Bu çerçevede Başkanlığımız koordinatörlüğünde 14 kamu kurum ve kuruluşunun katkılarıyla 2008-2010 ve 2011-2013 dönemleri için hazırlanan Kayıtdışı Ekonomiyle Mücadele Eylem Planları başarıyla uygulanmış olup önümüzdeki dönemde de bu mücadele planlı ve kararlı bir şekilde sürdürülecektir.

Kayıtlı ekonomiye geçişin sağlanması amacıyla; kayıt dışılığa karşı toplumsal farkındalık artırılarak mükelleflerin gönüllü uyumu desteklenecek ve toplumsal mutabakat güçlendirilecektir. Veri paylaşımı başta olmak üzere kurumlar arası eşgüdüm artırılacak, elektronik ortamda yapılan işlemlerden vergi kaybı doğması önlenecektir. Akaryakıt, içki ve tütün mamulleri kaçakçılığı ile etkin bir şekilde mücadele edilecektir.

STRATEJİLER

- S 1. Ekonomide Kayıt Dışılığa İlişkin Ölçüm ve Analiz Yapmak
- S 2. Vergi Kayıp ve Kaçağının Önlenmesi için Gerekli Tedbirleri Almak
- S 3. Vergiyi Tabana Yaymak

Performans Göstergeleri:

- PG 1. Kayıt dışı ekonominin payındaki azalış oranı
- PG 2. Kayıt dışı ekonominin GSYH'ye oranı
- PG 3. Cari yılda tahakkuk eden verginin GSMH'ya oranı
- PG 4. Cari yılda tesis edilen mükellefiyet sayısı
- PG 5. Bandrollü ürünlere yönelik denetlenen mükellef sayısı
- PG 6. Akaryakıt ürünlerine yönelik gerçekleştirilen denetlemelerde, denetlenen mükellef sayısı
- PG 7. Yaygın ve yoğun denetimlerde denetlenen mükellef sayısı
- PG 8. VİMER'e yapılan ihbar- bildirim sayısı
- PG 9. VİMER tarafından alınan ihbarların süresinde sonuçlandırma oranı
- PG 10. Analiz raporları sonucu azaltılan KDV iadesi talep tutarı
- PG 11. Sorunlu alt mükelleflerin risk analizi sonrası KDV matrah artış tutarı
- PG 12. Geri bildirimlerin kontrol edildiği rapor sayısı ile risk analizine tabi tutulan talep sayısı oranı
- PG 13. Riskli bulunup incelemeye gönderilen mükellefler hakkında vergi tekniği raporu düzenlenme oranı

AMAÇ 3

VERGİYE GÖNÜLLÜ UYUMU ARTIRMAK

Gelir İdaresi mükellef odaklı anlayış çerçevesinde, vergi ödemenin sadece bir yükümlülük değil vatandaşa tanınan bir hak olduğu bilinciyle hareket ederek, kendisinden hizmet alan herkese eşit ve kaliteli bir şekilde hizmet sunarak vergiye gönüllü uyumu artırmayı amaçlamaktadır.

Gönüllü uyumun artırılması, mükelleflerin yükümlülüklerini yerine getirirken karşı karşıya bulunduğu süreçlerin kolaylığı, hizmet beklentilerinin iletişim kurularak öğrenilmesi ve uygun seçenekler ile karşılanması gibi idari faktörlerin yanı sıra mükelleflerin hak ve

yükümlülüklerinin bilincinde olmaları, vergi sisteminin nasıl algılandığı gibi toplumsal ve sosyolojik faktörlere de bağlıdır. Bu sebeple Başkanlığımız, plan döneminde vergi bilinci ni artırmak için yürüttüğü faaliyetleri geliştirerek sürdürecektir, bireylerin vergilendirmeye ilişkin tutum ve algılarını olumlu yönde değiştirmeye, vergileme alanında “toplumsal farkındalığı” ön plana çıkarmaya yönelik faaliyetlerine kararlılıkla devam edecektir.

Başkanlığımız sunduğu hizmetlerde ve gerçekleştirdiği idari düzenlemelerde, vergi kanunlarının adil ve tarafsız bir şekilde uygulanmasını esas alarak daha iyi hizmet sunma anlayışı içerisinde sürekli kendini yenilemeyi, vergisel işlemleri kolaylaştırarak vergiye gönüllü uyumu ve mükellef memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmayı amaçlamaktadır.

HEDEF 1

Vergilendirmede Toplumsal Farkındalık ve Vergi Bilinci Artırılacaktır.

Gelir İdaresi Başkanlığı, vergi bilinci ile vergiye gönüllü uyumu ve toplumsal farkındalığı artırmak için sosyal medya dahil olmak üzere telefon, posta, internet ve yüz yüze her türlü iletişim kanalını kullanacaktır.

Vergi bilincinin toplumun tüm kesimlerine benimsetilmesine ve vergiyi gönüllü olarak ödeme alışkanlığının arttırılmasına yönelik kampanyalar düzenlenecek, vergi konulu paneller gerçekleştirilecek, meslek odaları ile vergi konusunda işbirliği yapılacak ve medya araçları ile verginin önemi vurgulanacaktır.

Başkanlığımız mevcut mükellef potansiyelinin vergi bilincinin artırılmasının yanında, geleceğin mükelleflerini de önemsemekte ve bu çerçevede gelecek nesillere yönelik yatırımlar yapmaktadır. Bu kapsamda, Başkanlığımız ve Milli Eğitim Bakanlığı koordineli olarak çalışacak, Başkanlığımızca ilkokul ve ortaokullarda vergi bilincini geliştirmeye yönelik eğitimler düzenlenmesine devam edilecektir.

Gelişen dünyanın ayrılmaz bir parçası haline gelen ve geleceğin iletişim kanalı olarak görülen sosyal medyayı, gönüllü uyumun sağlanması amacıyla etkin bir şekilde kullanacaktır. Bu kapsamda, sosyal medya platformlarından Facebook, Twitter, Google+ ve Youtube’da Gelir İdaresi Başkanlığına özel oluşturulan alanlara <http://sosyal.gib.gov.tr> isimli tek bir siteden ulaşım imkanı sağlanmış olup bu yolla kamuoyunda vergi bilincinin artırılması hedeflenmektedir.

Mükelleflerin vergi ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirirken doğru bilgiye ulaşmalarını sağlamak ve vergi ile ilgili çeşitli konularda bilgilendirmek amacıyla yazılı ve görsel yayınlar hazırlanacaktır. Mükelleflerin ihtiyaçlarına yönelik rehber ve broşür çeşitleri artırılacak ve mükelleflerin bunları kolayca temin edebilmeleri sağlanacaktır.

STRATEJİLER

- S 1. Toplumda Vergi Bilincini Artırma Konusunda Faaliyet ve Etkinlikler Düzenlemek
- S 2. Bilgilendirme Mekanizmalarını Yaygınlaştırma ve Etkin Kullanmak
- S 3. Kurumsal İmajı Geliştirmek
- S 4. GİB İnternet Sitesi ve Sosyal Medya Aracılığıyla Sunulan Hizmetleri Toplumun Her Kesimi İçin Ulaşılabilir Hale Getirmek

Performans Göstergeleri:

- PG 1.** Medya araçları kullanım sayısı (Radyo, TV, billboard, gazete, kamu spotu sayısı v.b.)
- PG 2.** Toplumda vergi bilincini artırmaya yönelik olarak düzenlenen kampanya sayısı
- PG 3.** Vergi bilincini geliştirme eğitimi verilen öğrenci sayısı
- PG 4.** Meslek odaları ile yapılan eğitim seminer sayısı
- PG 5.** Kamuoyunu bilgilendirme amaçlı hazırlanan yazılı ve görsel doküman sayısı (CD, DVD, tanıtım filmi, broşür, rehber vs.)
- PG 6.** Toplumda vergi bilincini artırmaya yönelik olarak gerçekleştirilen eğitim sayısı (konferans, seminer, panel vb)
- PG 7.** Kamuoyunu bilgilendirmeye yönelik (yazılı ve elektronik ileti sayısı) elektronik uygulama sayısı (Sms , mektup, e posta ... sayısı)

**HEDEF
2**

Mükellef Memnuniyeti Artırılacaktır.

Vergi idaresi ve mükellefler arasındaki iletişim güçlendirilerek mükelleflerin vergileme karşısındaki tutumları analiz edilecek, ortaya çıkan olumsuzlukların giderilmesine yönelik faaliyetlerde bulunulacaktır.

Mükellef memnuniyetini artırmaya yönelik olarak Başkanlığımızca sunulan hizmetlerden yararlanan mükelleflerin geri bildirimlerini almak ve değerlendirmek üzere kullanılan hizmet kanalları aracılığıyla (VİMER, BİMER, MÜGEB, MÜHİM, İnternet Vergi Dairesi v.b.) yapılacak anketlerle memnuniyet düzeyleri ölçülecektir.

Vergiye gönüllü uyumu ve mükellef memnuniyetini artırmak amacıyla mükelleflere vergi ile ilgili konularda danışmanlık hizmeti veren Mükellef Hizmetleri Merkezi'nin (MÜHİM) hizmet kalitesi yükseltilecek, ayrıca çağrı merkezi aracılığıyla yapılan görüşmelerin belirlenecek çağrı kalite kriterlerine uygunluğu sağlanacak ve yeterli sayıda nitelikli personel istihdam edilecektir.

Ayrıca, "MÜGEB" ile Gelir İdaresinin iyileştirme çalışmalarında mükelleflerin katkısı alınarak vergiye gönüllü uyumun artırılması ve mükellef memnuniyeti sağlanarak kurum performansının geliştirilmesi hedeflenmektedir.

STRATEJİLER

- S 1.** Vergi Ödevlerine İlişkin Süreçleri Basitleştirmek
- S 2.** Mükellef Geri Bildirimlerini Almak ve Değerlendirmek
- S 3.** Vergi İletişim Merkezi Hizmet Kalitesini Artırmak
- S 4.** Mükellef Haklarının Korunmasını ve Geliştirilmesini Sağlamak

Performans Göstergeleri:

- PG 1.** Kanuni süresinde verilen beyanname sayısı
- PG 2.** Cari dönem toplam tahsilatın toplam tahakkuka oranı
- PG 3.** Cari dönemde alınan mükellef geri bildirim sayısı
- PG 4.** Mükellef memnuniyet oranı
- PG 5.** Olumlu mükellef geri bildirim sayısı/ Toplam alınan mükellef geri bildirim sayısı
- PG 6.** VİMER tarafından cevaplandırılan çağrı sayısı

- PG 7. VİMER'e gelen çağrılarının ilk görüşmede sonuçlandırılma oranı
- PG 8. VİMER çağrılarının kalite değerlendirme oranı
- PG 9. VİMER'in servis seviyesi
- PG 10. Mükellef hakları konusunda eğitim alan personel sayısı

AMAÇ 4

KALİTELİ HİZMET SUNMAK

Başkanlığımız, mükellef odaklı yeni hizmet seçenekleri sunmak amacıyla her türlü teknolojik gelişime uyum sağlamak için gerekli yatırımlara devam etmektedir. İdaremizin ve mükelleflerin zaman ve kaynak maliyetlerini azaltacak elektronik uygulamalar ile sunduğumuz hizmetlerin sayısı artmakta, hizmet kalitesi yükselmekte ve bunların sonucunda mükellefe yerinde hizmet sunulurken gönüllü uyum teşvik edilmektedir.

Önümüzdeki dönemde, Başkanlığımız kendisinden hizmet alan herkesi memnun etmeye ve vergi uygulamaları ile ilgili yaşanan sorunları çözmeye yönelik hizmetlerle mükellefin hayatını kolaylaştırmaya devam edecektir.

Bu doğrultuda, vergi mevzuatı, iş süreçleri ve kullanılan belge, form ve beyannamelerin sadeleştirilerek vergisel yükümlülüklerin daha basit hale getirilmesi, mükelleflerin özel durumu ve ihtiyaçları dikkate alınarak vergileme ile ilgili her türlü bilgi ve desteğin sağlanması, vergi ile ilgili iş ve işlemlerin mümkün olduğunca basit ve hızlı yerine getirilebilmesi amaçlanmaktadır.

HEDEF 1

Bilgi Teknolojisi Sistemleri ve Uygulamaları Geliştirilecektir.

Bilgi teknolojilerinden yararlanmada öncü kuruluşlardan olan Başkanlığımız, mükelleflere elektronik ortamda verilen hizmetlerin kapsamını, çeşitliliğini ve erişilebilirliğini artırarak vergi idaresince yürütülen iş ve işlemleri kolaylaştırmak suretiyle daha iyi hizmet sunulmasına yönelik çalışmalarına devam edecektir.

STRATEJİLER

S. Teknolojik Altyapı ve Donanımı Geliştirmek

Performans Göstergeleri:

- PG 1. Kullanıma sunulan yeni yazılım ve donanım sayısı
- PG 2. İstihdam edilen bilişim uzmanı sayısı
- PG 3. Bilişim eğitimi verilen personel sayısı

**HEDEF
2**

Vergi Mevzuatı Sadeleştirilerek Vergisel Yükümlülükler Anlaşılır Hale Getirilecektir.

Gelir İdaresi Başkanlığı güçlü ve etkin bir idari yapı ve yenileşim odaklı yaklaşımlar ile vergi mevzuatının daha anlaşılır bir hale gelmesi, adil bir vergi yükü sağlama ve mükellef odaklı hizmet anlayışı ile topluma vergi ödeme alışkanlığı kazandırılması için çalışmalarını sürdürmektedir. Bu amaçla vergisel işlemler basitleştirilerek, vergi mevzuatının anlaşılır, açık ve uygulanabilir olması sağlanacaktır.

Bu çerçevede, öncelikle birincil mevzuatı teşkil eden vergi kanunları incelenecek, ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden düzenlenmesi yönünde kanun değişikliği için önerilerde bulunulacak, çalışmalar yapılacaktır. Vergi sisteminin basit ve sistematik hale gelmesi, bir yandan mükelleflerin vergisel yükümlülüklerini daha anlaşılır kılacak, diğer yandan da mükellefe hizmet sunan personelin, mevzuatı inceleme ve araştırmasında yaşanan zaman kaybı ve muhtemel hataların önüne geçerek, emek ve zaman tasarrufu sağlayacaktır.

Aynı zamanda, ikincil mevzuatta (tebliğ, sirküler vd.) sadeleştirme çalışmaları yapılacak, zamanla güncelliğini kaybeden ikincil mevzuat düzenlemelerinin yürürlükten kaldırılması sağlanarak mükerrerlik ve karmaşıklık önlenecek, mükellef sorunlarının yoğunlaştığı alanlar tespit edilerek özelge havuzunda toplanan ve emsal niteliği taşıyan özelgelerin sayısında artış sağlanacaktır.

Ayrıca, beyanname, bildirim, form ve diğer belgeler vergi kanunlarında ve uygulamada meydana gelen değişiklikler doğrultusunda daha açık bir şekilde yeniden tasarlanacaktır.

Başkanlığımızca takip edilen davaların izlenmesi sonucu; mükellefle sıklıkla ihtilafa yol açan veya genel anlamda hukuka uygun olmadığı yargı kararlarıyla tespit edilmiş uygulamaların dayanağını teşkil eden yasal mevzuatta değişiklik yapılması önerilecektir. Farklı şekillerde yorumlanmaya müsait olması hasebiyle mükellefle ihtilafların artmasına yol açan hükümler de bu çerçevede ele alınacaktır.

STRATEJİLER

- S 1. Mevcut Kanunları Yeniden Düzenlemek İçin Çalışma ve Öneride Bulunmak**
- S 2. İkincil Mevzuat ile Belge ve Beyannameleri Sadeleştirmek**
- S 3. Mevzuattaki Belirsizliklerden Doğan İhtilaf Konularını Tespit Etmeye ve Ortadan Kaldırmaya Yönelik Düzenlemeler Yapmak**

Performans Göstergeleri:

- PG 1.** Güncellenen ve idarece yeni düzenlenen beyanname, bildirim, form sayısı
- PG 2.** Yayınlanan ikincil mevzuat sayısı
- PG 3.** Kamuoyunu bilgilendirme amaçlı hazırlanan doküman sayısı
- PG 4.** Açılan dava sayısındaki azalış
- PG 5.** İlk defa üretilip sayı olarak örnek havuzuna giren özelge sayısı
- PG 6.** Gelir İdaresi Başkanlığı web sitesinde yayımlanan özelge sayısı

**HEDEF
3**

Hizmetlerde Verimlilik Artışı Sağlanarak Maliyetler Düşürülecektir.

Başkanlığımız saydamlık ve hesap verebilirlik temel ilkeleri ışığında hizmet maliyetlerinin düşürülmesi amacıyla gerek uyum maliyetlerini gerekse sunum maliyetlerini azaltmak için çalışmalarına devam etmektedir.

Bu kapsamda Başkanlığımız, bu planın ilgili bölümlerinde de zikredildiği üzere mevzuat, form ve belgeleri sadeleştirecek, mükellefin vergisel ödevlerini yerine getirirken yaşadığı süreçleri iyileştirecek, güçlü teknolojik altyapısı sayesinde elektronik ortamda sunduğu hizmet seçeneklerini artıracaktır.

İnternet vergi dairesinde yürütülen işlemlerin çeşitliliğini artıracak ve internet vergi dairesinden şifresiz faydalanmayı mümkün kılacak çalışmalar yapılacaktır.

STRATEJİLER

- S 1. Bankalarca Yapılan Tahsilat Çeşitliliğini Artırmak
- S 2. Vergi Yükümlülüklerine Uyum Maliyetini Azaltmak
- S 3. Elektronik Ortamda Sunulan Hizmetlerin Kapsamını ve Erişilebilirliğini Artırmak

Performans Göstergeleri:

- PG 1. İnternet sayfalarına erişim sayısı
- PG 2. İnternet vergi dairesi sayfalarına erişim sayısı
- PG 3. E-arşiv uygulamasından yararlanan mükellef sayısı
- PG 4. E-posta bilgilendirme abone sayısı
- PG 5. E-defter uygulamasından yararlanan mükellef sayısı
- PG 6. E-fatura uygulamasından yararlanan mükellef sayısı
- PG 7. E-bilet uygulamasından yararlanan mükellef sayısı

**HEDEF
4**

Kurumsal Organizasyon Daha Etkin ve Verimli Hale Getirilecektir.

5345 sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile Başkanlığımız günün ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uluslararası örneklerle uygun olarak yeniden yapılandırılmıştır.

Geçirdiği değişimin bir sonucu olarak, kurumsal organizasyonu “sürekli gelişim” temel değeriyle dinamik bir süreç olarak tanımlayan Başkanlığımız, merkez ve taşra teşkilatı arasındaki iletişim ve fonksiyonel bağları kuvvetlendirmeyi ve her ilde örgütlenmiş bulunan taşra teşkilatımızın mükellefe sunduğu hizmetin kalite düzeyini artırmayı amaçlamaktadır.

Başkanlığımızın “küresel boyutta örnek bir idare olma” yolculuğu 2009-2013 Stratejik Planı ile stratejik amaç düzeyinde takip edilmiş, bu çerçevede Başkanlığımız organizasyon yapısının yanı sıra merkez teşkilatında iş süreçlerinin analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda merkez teşkilatında ve pilot olarak seçilen taşra teşkilatı

birimlerinde öz değerlendirme çalışmaları yapılmış iyileştirmeye açık alanlar tespit edilmiştir. Daha sonra süreç ve iyileştirme ekipleri kurularak Başkanlığımız iş süreçleri analiz edilmiş ve raporlanmıştır. Uygulamaların merkez teşkilatının yanı sıra taşra teşkilatına da yaygınlaştırılması amacıyla çalışmalar yapılacaktır.

İç ve dış paydaşlara sunulan hizmetlerde verimliliği arttırmak ve hizmet kalitesinin sürekliliğini sağlamak amacıyla, merkez ve taşra teşkilatında öz değerlendirme çalışmaları yapılacak, iyileştirilmeye açık alanlar tespit edilip kurulacak ekipler ile iyileştirme çalışmaları yapılacaktır.

Merkez ve taşra teşkilat yapısı analiz edilecek, iş ve işlem akışları gözden geçirilerek süreç bazlı yönetim anlayışı ile yeniden tasarlanacaktır. Süreç yönetimi ile merkez ve taşra birimlerinin iş ve işlemlerinde koordinasyon ve uygulama birliği sağlanacaktır.

Başkanlığımız merkez ve taşra birimlerinde sunulan hizmetler arasında aksaklıklara yol açan, verimliliği düşüren iş ve işlem süreçlerinde sadeleştirmeye gidilerek hizmet kalitesinde sürdürülebilir artışın sağlanması amaçlanmaktadır.

STRATEJİLER

- S 1. 5345 Sayılı Kanunun Taşra Teşkilatına İlişkin Öngördüğü Yapısal Düzenlemeye Geçmek Üzere Pilot Uygulamalar Yapmak
- S 2. Süreç Yönetimini Kurmak, İş ve İşlem Süreçlerini Değerlendirmek ve İyileştirmek
- S 3. Taşra Birimlerinde Öz Değerlendirme Çalışmalarını Yaygınlaştırmak

Performans Göstergeleri:

- PG 1. Tanımlanan ve iyileştirilen süreç sayısı
- PG 2. İyileştirme öncesine göre zaman tasarrufu ve adam/gün sayısı
- PG 3. Öz değerlendirme yapılan taşra birimi sayısı
- PG 4. Gerçekleştirilen iyileştirme faaliyeti sayısı
- PG 5. Yaygınlaştırılan örnek uygulama sayısı
- PG 6. Süreç sayısındaki azalış, işlemlerin gerçekleştirilme süresindeki azalış

HEDEF 5

Ulusal ve Uluslararası İşbirliği Geliştirilecektir.

Sunulan hizmetlerin beklentileri karşılama, uygulanabilirliğinin sağlanmasında paydaşlarımızın görüş ve talepleri önemli bir etkidir. Gelir İdaresi Başkanlığı, mükellefler, kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve meslek odaları ile devamlı etkileşim halindedir.

Başkanlığımız uluslararası iletişim, paylaşım ve etkileşimi geliştirmeye, diğer ülke gelir idareleriyle işbirliğini artırmaya, ekonomik platformlarda görev alanıyla ilgili iyi uygulamaları, sorunları ve çözüm önerilerini paylaşmaya, çevre ülke idareleriyle işbirliği içinde uluslararası kuruluşların faaliyetlerini izlemeye ve mümkün olduğunca da katılım sağlamaya devam edecektir.

STRATEJİLER

- S 1. Paydaşlarla İşbirliğini Geliştirmek
- S 2. Uluslararası İşbirliği Olanaklarını Artırmak

Performans Göstergeleri:

- PG 1. İmzalanan Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşması sayısı
- PG 2. OECD Ankara Çok Taraflı Vergi Merkezi'nde yıllık olarak verilen eğitim sayısı ile katılımcı sayısı
- PG 3. Veri paylaşımı yapılan kurum/proje sayısı
- PG 4. İşbirliği sonucu gerçekleştirilen faaliyet (proje, seminer, konferans, eğitim) sayısı
- PG 5. Avrupa Birliği ve Uluslararası kuruluşların ilgili birimleri ile yapılan toplantı/katılımcı sayısı

AMAÇ 5

KURUMSAL GELİŞİME KATKI SAĞLAMAK AMACIYLA ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ARTIRMAK

Başkanlığımız, çalışanların beklentilerini yasal mevzuat ve kurum imkanları ölçüsünde mümkün olan en üst düzeyde karşılayabilmek ve çalışma koşullarını daha da iyileştirmek suretiyle çalışan memnuniyetini artırmayı amaçlamaktadır.

Çalışan motivasyonuna etki eden en önemli faktörlerden biri olan iletişim eksikliği konusunda Başkanlığımız çalışanların kendi aralarında ve idare ile iletişimini güçlendirmek, karar alma süreçlerine aktif katılımlarını desteklemek üzere çalışan iletişim platformunu ve çalışan öneri sistemini kurmuş olup önümüzdeki dönemde buna benzer iletişim kanallarının çeşitliliğini artırmaya devam edecektir.

Öte yandan çalışan memnuniyetini etkileyen bir diğer faktör olan hizmet içi eğitimler, personelimizin dinamik vergi mevzuatı karşısında yetkinliklerini artırmak, hizmetin gerektirdiği nitelikleri kazandırmak, bilimsel ve teknolojik gelişmelere uyumunu sağlamak ve üst görevlere hazırlamak açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu çerçevede, Başkanlığımızın eğitim ihtiyaç ve öncelikleri merkez ve taşra birimlerinden gelen talep ve öneriler dikkate alınarak analiz edilecek, eğitim plan ve programları bu analizlere göre belirlenecektir. Çalışanların hem mesleki hem de kişisel becerilerinin geliştirilmesine yönelik olarak yapılacak eğitimlerde, memnuniyet oranını saptamak amacıyla anketler uygulanacaktır.

HEDEF 1

Çalışan Memnuniyeti Artırılacaktır.

Başkanlığımız çalışan motivasyonunu artırma konusunda öncelikli olarak iletişim kanallarının geliştirilmesine önem vermiş ve bunu gerçekleştirdiği projelerle hayata geçirmiştir.

"Gelir İdaresinde Kalite Yönetimine Giriş İçin Teknik Destek Projesi" alt bileşenlerinden biri olarak kurulan "Çalışan Öneri Sistemi", tüm çalışanlarca mevzuat, iş süreçleri ve

çalışma ortamı ile ilgili konularda mevcut durumun iyileşmesine yönelik yeni fikirlerin önerildiği, gelen önerilerin değerlendirildiği ve öneri sahiplerinin ödüllendirilebildiği web tabanlı bir uygulamadır.

Çalışan Öneri Sistemi ile çalışanların katılımcılığı ve yetkinliğinin geliştirilmesi, kurumsal iç iletişimin güçlendirilmesi, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, sahip olunan kaynakların daha rasyonel kullanılarak tasarruf sağlanması amaçlanmaktadır.

Bununla beraber, çalışanlar arasında iletişimin güçlendirilmesi amacıyla “Çalışan İletişim Platformu” uygulaması hayata geçirilmiştir. Bu platform üzerinden; mevzuat ve çalışma konularına dair paylaşımların yanı sıra duyuru ve ilan gibi sosyal konularda güncel iletişim imkanı sağlanmıştır. Böylece kurum içi iletişim artırılmıştır. Platformun kullanımı kurum içinde daha da yaygınlaşarak çalışan motivasyonuna olumlu katkılar sağlayacaktır.

STRATEJİLER

- S 1. Çalışanların Önerilerini Almak ve Değerlendirmek
- S 2. Ödüllendirme Sistemini Etkin Kullanmak
- S 3. Kurumsal İletişim Kanallarını Artırmak
- S 4. İnsan Kaynakları Yetkinliklerini Artırmak

Performans Göstergeleri:

- PG 1. Çalışan öneri sayısı
- PG 2. Kabul edilen çalışan öneri sayısı
- PG 3. Uygulamaya geçen çalışan öneri sayısı
- PG 4. İletişim platformunu kullanan çalışan sayısı
- PG 5. Ödüllendirilen çalışan sayısı / Toplam çalışan sayısı
- PG 6. Sosyal aktiviteleri iyileştirmeye yönelik olarak yapılan proje sayısı
- PG 7. Çalışan memnuniyet oranı
- PG 8. Verilen hizmet içi eğitim sayısı
- PG 9. Hizmet içi eğitim verilen çalışan sayısı
- PG 10. Eğitim memnuniyet oranı
- PG 11. Lisansüstü eğitimlere katılan personel sayısı

HEDEF 2

Çalışma ve Hizmet Ortamları İyileştirilecektir.

Başkanlığımız, hizmetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlamak amacıyla fiziki çalışma ortamlarını sürekli yenilemektedir. Merkez ve taşra teşkilatının hizmet ortamlarının uygun ve standart hale getirilmesi sağlanarak, modern bir yapıya kavuşturulması için ihtiyaç duyulan her türlü yapım, satın alma, kiralama, bakım-onarım çalışmalarına devam edilecektir. Bu bağlamda iyileştirilmiş çalışma ortamları çalışanların performansını ve motivasyonunu artıracak gibi mükellefin idareye bakış açısını daha da olumlu yönde etkileyecektir.



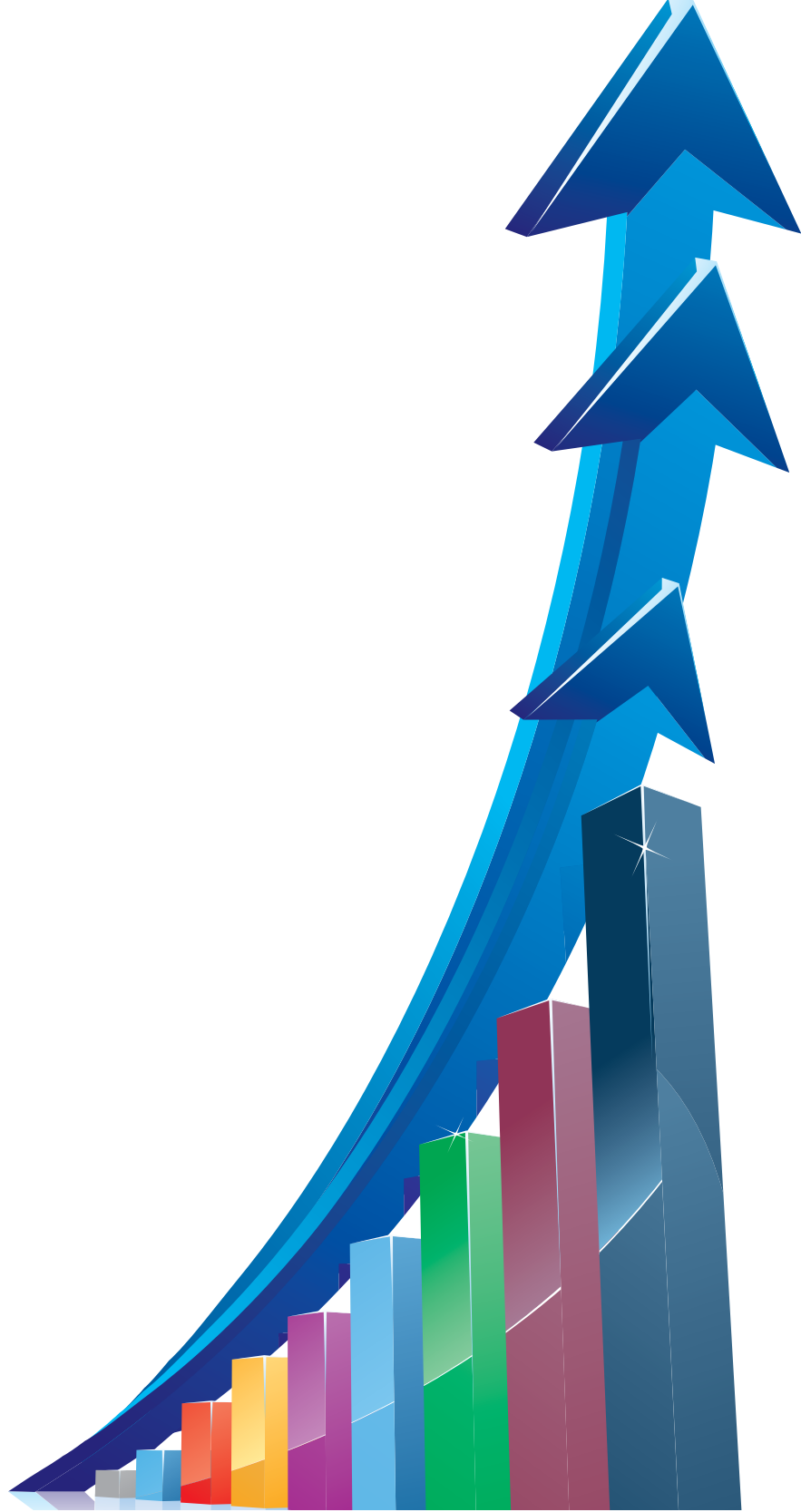
STRATEJİLER

- S 1. Hizmet Binalarının İnşası ve Seçiminde Standartlar Getirmek
- S 2. Mevcut Fiziki Mekanları İyileştirmek

Performans Göstergeleri:

- PG 1. İyileştirilen fiziki mekan sayısı
- PG 2. Fiziki ortama yönelik çalışan memnuniyet oranı
- PG 3. Fiziki mekanların iyileştirilmesini sağlamaya yönelik gerçekleştirilen harcamaların tutarındaki artış

Ç. MALİYET VE KAYNAK İHTİYACI TABLOSU



Tablo 6. 2014-2018 STRATEJİK PLANI BÜTÇESİ (TL) (I)

Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler	2014	2015	2016	2017	2018
AMAÇ 1. VERGİ VE DİĞER GELİRLERİ TOPLAMADA ETKİNLİĞİ ARTIRMAK	HEDEF Vergi ve Diğer Mali Yükümlülüklerin Zamanında Ödenmesini Sağlamak Amacıyla Tahsilatın Etkinliği Artırılacaktır.	1.543.606.882	1.662.773.334	1.791.139.435	1.929.415.399	2.078.366.268
		1.543.606.882	1.662.773.334	1.791.139.435	1.929.415.399	2.078.366.268
AMAÇ 2. KAYIT DIŞI EKONOMİ İLE MÜCADELE ETMEK	HEDEF Kayıt Dışı Ekonominin GSYH'ye Oranı 5 Puan Düşürülecektir.	385.468.232	415.226.380	447.281.856	481.812.016	519.007.903
		385.468.232	415.226.380	447.281.856	481.812.016	519.007.903
AMAÇ 3. VERGİYE GÖNÜLLÜ UYUMU ARTIRMAK	HEDEF 1. Vergilendirmede Toplumsal Farkındalık ve Vergi Bilinci Artırılacaktır.	110.160.638	118.665.039	127.825.980	137.694.146	148.324.134
		17.775.325	19.147.580	20.625.773	22.218.083	23.933.319
	HEDEF 2. Mükellef Memnuniyeti Artırılacaktır.	92.385.313	99.517.459	107.200.207	115.476.063	124.390.815

Tablo 6. 2014-2018 STRATEJİK PLANI BÜTÇESİ (TL) (III)

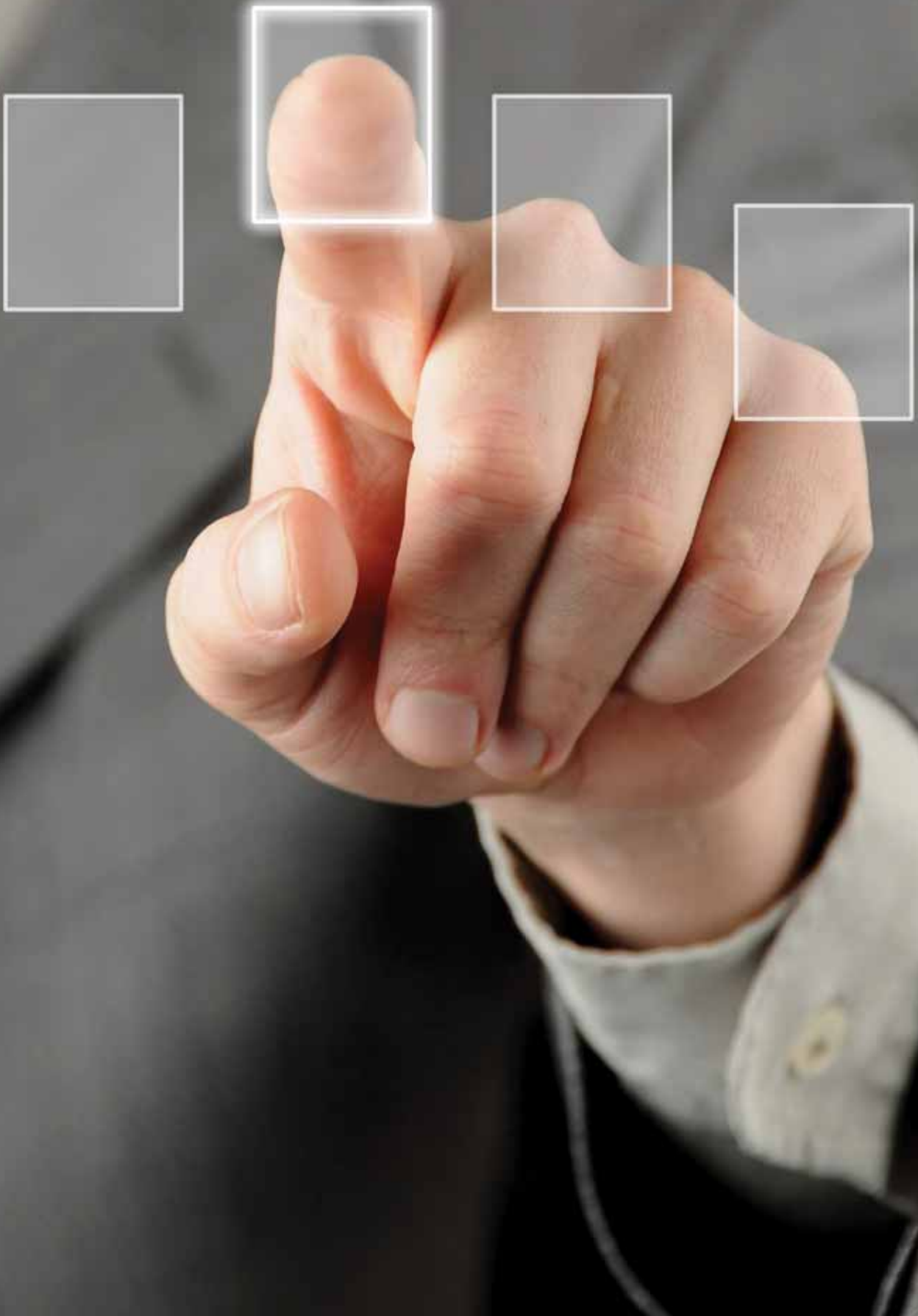
Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler	2014	2015	2016	2017	2018
AMAÇ 4. KALİTELİ HİZMET SUNMAK	HEDEF 1. Bilgi Teknolojisi Sistemleri ve Uygulamaları Geliştirilecektir.	184.521.405	198.766.458	214.111.227	230.640.615	248.446.071
	HEDEF 2. Vergi Mevzuatı Sadeleştirilerek Vergisel Yükümlülükler Antaşılr Hale Getirilecektir.	156.501.151	168.583.040	181.597.650	195.616.989	210.718.620
	HEDEF 3. Hizmetlerde Verimlilik Artışı Sağlanarak Maliyetler Düşürülecektir.	5.765.147	6.210.217	6.689.645	7.206.086	7.762.396
	HEDEF 4. Kurumsal Organizasyon Daha Etkin ve Verimli Hale Getirilecektir.	1.637.784	1.764.221	1.900.419	2.047.131	2.205.170
	HEDEF 5. Ulusal ve Uluslararası İşbirliği Geliştirilecektir.	3.893.444	4.194.018	4.517.796	4.866.570	5.242.270
AMAÇ 5. KURUMSAL GELİŞİME KATKI SAĞLAMAK AMACIYLA ÇALIŞAN MEM- NUNİYETİNİ ARTIRMAK	HEDEF 1. Çalışan Memnuniyeti Artırılacaktır.	30.997.842	33.471.790	36.055.812	38.839.320	41.837.716
	HEDEF 2. Çalışma ve Hizmet Ortamları İyileştirilecektir.	2.932.470	3.158.856	3.402.720	3.665.410	3.948.380
		28.065.372	30.312.933	32.653.092	35.173.910	37.889.336

Tablo 6. 2014-2018 STRATEJİK PLANI BÜTÇESİ (TL) (III)

	2014	2015	2016	2017	2018
T O P L A M	2.254.755.000	2.428.903.000	2.616.414.310	2.818.401.495	3.035.982.092
GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI BÜTÇESİ *	2.254.755.000	2.428.903.000	2.616.414.310	2.818.401.495	3.035.982.092

* 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereğince Gelir İdaresi Başkanlığı Genel Bütçe Kapsamındaki Kamu İdareleri arasında yer aldığından yukarıda yer alan maliyetlere, Merkezi Yönetim Bütçe Kanunları ile Başkanlığa tahsis edilen ödenekler kaynak oluşturacaktır.

D. ÜST POLİTİKA BELGELERİ İLE STRATEJİK PLAN İLİŞKİSİ



Gelir İdaresi Başkanlığı Stratejik Planı (2014-2018), temel politika belgeleri olan Orta Vadeli Program (2013-2015) ve Orta Vadeli Mali Plan (2013-2015) ile belirlenen temel politika ve hedeflere uygun olarak hazırlanmıştır.

09/10/2012 tarih ve 28436 sayılı mükerrer Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Orta Vadeli Program (2013-2015) ile Orta Vadeli Mali Planda (2013-2015) kamu gelir politikasının temel amaçları; etkin, basit ve âdil bir vergi sistemi oluşturarak sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek, yurtiçi tasarrufları artırmak, istihdam ve yatırımları teşvik etmek, ekonomide kayıt dışılığı azaltmak ve bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılmasına katkıda bulunmak, bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılması, rekabetin geliştirilmesi olarak belirlenmiştir.

Belirlenen bu temel amaçların gerçekleşmesi için, görev alanı içine giren konularda azami ölçüde gayret gösteren Başkanlığımız, hazırlamış olduğu Stratejik Planda da bu amaçlara uygun hedefler ve stratejiler belirlemiştir.

Ayrıca 2014-2018 dönemini kapsayan Onuncu Kalkınma Planı, Bakanlar Kurulunun 2013/4908 sayılı kararıyla kabul edilerek 06/07/2013 tarih ve 28699 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Onuncu Kalkınma Planında; 2023 hedeflerine ve Planının amaçlarına ulaşılabilmesi açısından önem taşıyan, temel yapısal sorunlara çözüm olabilecek, dönüşüm sürecine katkıda bulunabilecek, genellikle birden fazla bakanlığın sorumluluk alanına giren, kurumlar arası etkin koordinasyon ve sorumluluk gerektiren kritik reform alanları için “ Öncelikli Dönüşüm Programları” yer almaktadır.

Söz konusu Planda Başkanlığımızın, koordinatör ve sorumlu kurum/kuruluş olarak belirlendiği “Kamu Gelirlerinin Artırılması Programı” ile “Kayıt Dışı Ekonominin Azaltılması Programı” olmak üzere iki adet “Öncelikli Dönüşüm Programı” bulunmakta olup, Başkanlığımız Stratejik Planı bu programlar ile öngörülen hedefleri de gerçekleştirmek üzere tasarlanmıştır.

Anılan politik metinler ile Başkanlığımız Stratejik Planında yer alan amaçlar, hedefler ve stratejiler arasındaki ilişkiye aşağıdaki matriste yer verilmiştir.

Tablo 7. Üst Politika Belgeleri ile Stratejik Plan İlişkisi (I)

AMAÇLAR	HEDEFLER	STRATEJİLER	ORTA VADELİ MALİ PLAN (2013-2015)	ORTA VADELİ PROGRAM (2013-2015)	ONUNCU KALKINMA PLANI (2014-2018)
AMAÇ 1. VERGİ VE DİĞER GELİRLERİ TOPLAMADA ETKİNLİĞİ ARTIRMAK	HEDEF Vergi ve Diğer Mali Yükümlülüklerin Zamanında Ödenmesini Sağlamak Amacıyla Tahsilatın Etkinliği Artırılacaktır.	S 1. Cari Yılda Ödenmesi Gereken Gelirlerin Tahsilat Oranını Artırmak			X
		S 2. Cebri Tahsilat Sürecini Hızlandırmak ve Etkinliğini Artırmak	X	X	X
		S 3. Ödeme Seçeneklerini Artırmak ve Yaygınlaştırmak		X	X
AMAÇ 2. KAYIT DIŞI EKONOMİ İLE MÜCADELE ETMEK	HEDEF Kayıt Dışı Ekonominin GSYH'ye Oranı 5 Puan Düşürülecektir.	S 1. Ekonomide Kayıt Dışlığı İlişkin Ölçüm ve Analiz Yapmak	X	X	X
		S 2. Vergi Kayıp ve Kaçağının Önlenmesi için Gerekli Tedbirleri Almak	X	X	X
		S 3. Vergiyi Tabana Yaymak	X	X	X
AMAÇ 3. VERGİYE GÖNÜLLÜ UYUMU ARTIRMAK	HEDEF 1. Vergilendirmede Toplumsal Farkındalık ve Vergi Bilinci Artırılacaktır.	S 1. Toplumda Vergi Bilincini Artırma Konusunda Faaliyet ve Etkinlikler Düzenlemek	X	X	X
		S 2. Bilgilendirme Mekanizmalarını Yaygınlaştırma ve Etkin Kullanmak	X	X	X
		S 3. Kurumsal İmajı Geliştirmek	X		X
		S 4. GİB İnternet Sitesi ve Sosyal Medya Aracılığıyla Sunulan Hizmetleri Toplumun Her Kesimi İçin Ulaşılabilir Hale Getirmek		X	X
	HEDEF 2. Mükellef Memnuniyeti Artırılacaktır.	S 1. Vergi Ödevlerine İlişkin Süreçleri Basitleştirmek	X	X	X
		S 2. Mükellef Geri Bildirimlerini Almak ve Değerlendirmek	X	X	X
		S 3. Vergi İletişim Merkezi Hizmet Kalitesini Artırmak	X	X	X
		S 4. Mükellef Haklarının Korunmasını ve Geliştirilmesini Sağlamak	X	X	X

Tablo 7. Üst Politika Belgeleri ile Stratejik Plan İlişkisi (II)

AMAÇLAR	HEDEFLER	STRATEJİLER	ORTA VADELİ MALİ PLAN (2013-2015)	ORTA VADELİ PROGRAM (2013-2015)	ONUNCU KALKINMA PLANI (2014-2018)
AMAÇ 4. KALİTELİ HİZMET SUNMAK	HEDEF 1. Bilgi Teknolojisi Sistemleri ve Uygulamaları Geliştirilecektir.	S 1. Teknolojik Altyapı ve Donanımı Geliştirmek		X	X
	HEDEF 2. Vergi Mevzuatı Sadeleştirilerek Vergisel Yükümlülükler Anlaşılır Hale Getirilecektir.	S 1. Mevcut Kanunları Yeniden Düzenlemek İçin Çalışma ve Öneride Bulunmak S 2. İkincil Mevzuat ile Belge ve Beyannameleri Sadeleştirmek S 3. Mevzuattaki Belirsizliklerden Doğan İhtilaf Konularını Tespit Etmeye ve Ortadan Kaldırmaya Yönelik Düzenlemeler Yapmak	X X X	X X X	X X X
	HEDEF 3. Hizmetlerde Verimlilik Artışı Sağlanarak Maliyetler Düşürülecektir.	S 1. Bankalarca Yapılan Tahsilat Çeşitliliğini Artırmak S 2. Vergi Yükümlülüklerine Uyum Maliyetini Azaltmak S 3. Elektronik Ortamda Sunulan Hizmetlerin Kapsamını ve Erişilebilirliğini Artırmak	X X X	X X X	X X X
	HEDEF 4. Kurumsal Organizasyon Daha Etkin ve Verimli Hale Getirilecektir.	S 1. 5345 Sayılı Kanunun Taşra Teşkilatına İlişkin Öngördüğü Yapısal Düzenlemeye Geçmek Üzere Pilot Uygulamalar Yapmak S 2. Süreç Yönetimini Kurmak, İş ve İşlem Süreçlerini Değerlendirmek ve İyileştirmek S 3. Taşra Birimlerinde Öz Değerlendirme Çalışmalarını Yaygınlaştırmak			X X X
	HEDEF 5. Ulusal ve Uluslararası İşbirliği Geliştirilecektir.	S 1. Paydaşlarla İşbirliğini Geliştirmek S 2. Uluslararası İşbirliği Olanaklarını Artırmak	X	X	X X

Tablo 7. Üst Politika Belgeleri ile Stratejik Plan İlişkisi (III)

AMAÇLAR	HEDEFLER	STRATEJİLER	ORTA VADELİ MALİ PLAN (2013-2015)	ORTA VADELİ PROGRAM (2013-2015)	ONUNCU KALKINMA PLANI (2014-2018)
AMAÇ 5. KURUMSAL GELİŞİME KATKI SAĞLAMAK AMACIYLA ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ARTIRMAK	HEDEF 1. Çalışan Memnuniyeti Artırılacaktır.	S 1. Çalışanların Önerilerini Almak ve Değerlendirmek			X
		S 2. Ödüllendirme Sistemini Etkin Kullanmak		X	X
		S 3. Kurumsal İletişim Kanallarını Artırmak			X
		S 4. İnsan Kaynakları Yetkinliklerini Artırmak		X	X
	HEDEF 2. Çalışma ve Hizmet Ortamları İyileştirilecektir.	S 1. Hizmet Binalarının İnşası ve Seçiminde Standartlar Getirmek			X
		S 2. Mevcut Fiziki Mekanları İyileştirmek			X



**E. 2009-2013 STRATEJİK PLANININ
DEĞERLENDİRİLMESİ**





Yasal yükümlülük çerçevesinde hazırlanan ilk plan olma niteliği taşıyan “2009–2013 Gelir İdaresi Başkanlığı Stratejik Planı” ile İdaremiz, stratejik yönetim anlayışını kurum kültürü olarak benimsemiş ve önemli kazanımlar sağlamıştır.

2009–2013 Gelir İdaresi Başkanlığı Stratejik Planında, 4 stratejik amaç, 14 stratejik hedef, 48 strateji ve 70 performans göstergesi yer almıştır.

Anılan Planın stratejik yönetim anlayışının kamu yönetimi alanında uygulandığı ilk döneme denk gelmesi nedeniyle gerek planın hazırlanması gerekse uygulamaya geçilmesi aşamalarında zorluklarla karşılaşmıştır. Katılımcılık anlayışı çerçevesinde çalışanların sürece dahil edilmesi, üst ve orta kademe çalışanlar tarafından iş yükünde artış olarak değerlendirilmiştir. Stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalar sahiplenilmemiş ve yalnızca yasal zorunluluk sonucu strateji birimlerince yapılması gereken faaliyetler olarak algılanmıştır. Ancak personelde, stratejik amaç ve hedeflerin tespiti aşamasında kurumun fonksiyonlarının neler olduğu konusunda farkındalık yaratılmıştır. Bu farkındalık stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi açısından da olumlu sonuçlar doğurmuştur.

Stratejik yönetim anlayışına uyum sağlanması ve bu yönetim tarzının kurum kültürü haline getirilmesi amacıyla, Başkanlığımızca projeler geliştirilmiştir. Bu projeler kapsamında çalışanlara eğitimler verilmiş, iş süreçleri analiz edilerek çalışanların da katılımıyla somut iyileştirme faaliyetlerine girişilmiştir. Stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde gerçekleştirilen bu faaliyetler sonucunda 2014–2018 Gelir İdaresi Başkanlığı Stratejik Planı hazırlık çalışmalarında, personelin etkin katılımı sağlanmış ve daha somut öneriler sunulmuştur.

2009–2013 Gelir İdaresi Başkanlığı Stratejik Planının uygulanması aşamasında Başkanlığımız fonksiyonlarında ve dolayısıyla idari yapılanmasında da değişiklikler olmuştur. Vergi denetim birimlerinin 10/07/2011 tarih ve 27990 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 646 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Vergi Denetim Kurulu olarak tek çatı altında birleştirilmesinin ardından Başkanlığımızın vergi denetim fonksiyonu son bulmuştur. Bu durum stratejik planın revize edilmesini gündeme getirmiştir. “Stratejik Amaç 2: Her Tür- lü Ekonomik Aktiviteyi Geliştirmek, Kavramak ve Gözetlemek” altındaki “Hedef 2. Vergi Kayıp ve Kaçağının önlenmesi için gerekli tedbirleri almak ve mücadele yöntemleri geliştirmek” hedefine ve bu hedefe yönelik stratejilerle ilgili yapılan değerlendirme neticesinde, planın son yılına gelinmesi ve Vergi Denetim Kurulunun kuruluş aşamasındaki geçiş sürecinde Başkanlığımızca da bu görevlerin kısmen (yaygın ve yoğun vergi denetimleri, vergi dairesi müdürleri tarafında yapılan incelemeler,...) yerine getirilmesinden ötürü planın revize edilmemesine karar verilmiştir.

Stratejik Planın kusursuz şekilde işlemesi için izleme ve değerlendirme sistemi kararlı bir şekilde uygulanmıştır. Aynı kararlılıkla ikinci planın izleme değerlendirme faaliyeti de sürdürülecektir. Nitekim stratejik yönetim alanında kurum içerisinde karşılaşılan direnç yerini büyük ölçüde işbirliğine bırakmıştır. Stratejik yönetim koordinasyon ekibinin de bu dönem içerisinde yetkinlikleri artmış ve bu alanda birikim sağlamıştır.

Bu birikim ile hazırlanan 2014–2018 Gelir İdaresi Başkanlığı Stratejik Planı ile Başkanlığımız misyonunu stratejik amaçlarına uygun olarak başarılı bir şekilde gerçekleştirecektir.

Tablo 8. Stratejik Amaç, Hedef ve Stratejilerden Sorumlu Birimler Tablosu (I)

AMAÇLAR	HEDEFLER	STRATEJİLER	SORUMLU BİRİMLER	KOORDİNATÖR BİRİMLER
AMAÇ 1. VERGİ VE DİĞER GELİRLERİ TOPLAMADA ETKİNLİĞİ ARTIRMAK	HEDEF Vergi ve Diğer Mali Yükümlülüklerin Zamanında Ödenmesini Sağlamak Amacıyla Tahsilatın Etkinliği Artırılacaktır.	S 1. Cari Yılda Ödenmesi Gereken Gelirlerin Tahsilat Oranını Artırmak		
		S 2. Cebri Tahsilat Sürecini Hızlandırmak ve Etkinliğini Artırmak		
		S 3. Ödeme Seçeneklerini Artırmak ve Yaygınlaştırmak		
AMAÇ 2. KAYIT DIŞI EKONOMİ İLE MÜCADELE ETMEK	HEDEF Kayıt Dışı Ekonominin GSYH'ye Oranı 5 Puan Düşürülecektir.	S 1. Ekonomide Kayıt Dışıyla İlişkin Ölçüm ve Analiz Yapmak		
		S 2. Vergi Kayıp ve Kaçağının Önlenmesi için Gerekli Tedbirleri Almak		
		S 3. Vergiyi Tabana Yaymak		

Tablo 8. Stratejik Amaç Hedef ve Stratejilerden Sorumlu Birimler Tablosu (III)

AMAÇLAR	HEDEFLER	STRATEJİLER	SORUMLU BİRİMLER	KOORDİNATÖR BİRİMLER
				Destek Hizmetleri D.B. İnsan Kaynakları D.B. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği Hukuk Müşavirliği Strateji Geliştirme D.B. Tahsilat ve İhtilaflı İşler D.B. Denetim ve Uyum Yönetimi D.B. Uygulama ve Veri Yönetimi D.B. Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler D.B. Mükellef Hizmetleri D.B. Gelir Yönetimi D.B.
AMAÇ 4.				
KALİTELİ HİZMET SUNMAK	HEDEF 1. Bilgi Teknolojisi Sistemleri ve Uygulamaları Geliştirilecektir.	S 1. Teknolojik Altyapı ve Donanımı Geliştirmek	X	
	HEDEF 2. Vergi Mevzuatı Sadeleştirilerek Vergisel Yükümlülükler Anlaşılır Hale Getirilecektir.	S 1. Mevcut Kanunları Yeniden Düzenlemek İçin Çalışma ve Öneride Bulunmak S 2. İkincil Mevzuat ile Belge ve Beyannameleri Sadeleştirmek S 3. Mevzuattaki Belirsizliklerden Doğan İhtilaf Konularını Tespit Etmeye ve Ortadan Kaldırmaya Yönelik Düzenlemeler Yapmak	X X X	

Tablo 8. Stratejik Amaç Hedef ve Stratejilerden Sorumlu Birimler Tablosu (IV)

AMAÇLAR	HEDEFLER	STRATEJİLER	KOORDİNATÖR BİRİMLER
AMAÇ 4. KALİTELİ HİZMET SUNMAK	HEDEF 3. Hizmetlerde Verimlilik Artışı Sağlanarak Maliyetler Düşürülecektir.	S 1. Bankalarca Yapılan Tahsilat Çeşitliliğini Artırmak	Destek Hizmetleri D.B.
		S 2. Vergi Yükümlülüklerine Uyum Maliyetini Azaltmak	İnsan Kaynakları D.B.
		S 3. Elektronik Ortamda Sunulan Hizmetlerin Kapsamını ve Erişilebilirliğini Artırmak	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği
		S 1. 5345 Sayılı Kanunun Taşra Teşkilatına İlişkin Öngördüğü Yapısal Düzenlemeye Geçmek Üzere Pilot Uygulamalar Yapmak	Hukuk Müşavirliği
		S 2. Süreç Yönetimini Kurmak, İş ve İşlem Süreçlerini Değerlendirmek ve İyileştirmek	Strateji Geliştirme D.B.
		S 3. Taşra Birimlerinde Öz Değerlendirme Çalışmalarını Yaygınlaştırmak	Tahsilat ve İhtilaflı İşler D.B.
	HEDEF 5. Ulusal ve Uluslararası İşbirliği Geliştirilecektir.	S 1. Paydaşlarla İşbirliğini Geliştirmek	Denetim ve Uyum Yönetimi D.B.
		S 2. Uluslararası İşbirliği Olanaklarını Artırmak	Uygulama ve Veri Yönetimi D.B.
			Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler D.B.
			Mükellef Hizmetleri D.B.
		Gelir Yönetimi D.B.	

Tablo 8. Stratejik Amaç, Hedef ve Stratejilerden Sorumlu Birimler Tablosu (V)

AMAÇLAR	HEDEFLER	STRATEJİLER	SORUMLU BİRİMLER	KOORDİNATÖR BİRİMLER
AMAÇ 5. KURUMSAL GELİŞİME KATKI SAĞLAMAK AMACIYLA ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ARTIRMAK	HEDEF 1. Çalışan Memnuniyeti Artırılacaktır.	S 1. Çalışanların Önerilerini Almak ve Değerlendirmek		Destek Hizmetleri D.B.
		S 2. Ödüllendirme Sistemini Etkin Kullanmak	X	İnsan Kaynakları D.B.
		S 3. Kurumsal İletişim Kanallarını Artırmak		Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği
		S 4. İnsan Kaynakları Yetkinliklerini Artırmak		Hukuk Müşavirliği
	HEDEF 2. Çalışma ve Hizmet Ortamları iyileştirilecektir.	S 1. Hizmet Binalarının İnşası ve Seçiminde Standartlar Getirmek	X	Strateji Geliştirme D.B.
		S 2. Mevcut Fiziki Mekanları İyileştirmek		Tahsilat ve İhtilaflı İşler D.B.
				Denetim ve Uyum Yönetimi D.B.
				Uygulama ve Veri Yönetimi D.B.
				Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler D.B.
				Mükellef Hizmetleri D.B.
		Gelir Yönetimi D.B.		
AMAÇ 6. KURUMSAL GELİŞİME KATKI SAĞLAMAK AMACIYLA ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ARTIRMAK	HEDEF 1. Çalışan Memnuniyeti Artırılacaktır.	S 1. Çalışanların Önerilerini Almak ve Değerlendirmek		Destek Hizmetleri D.B.
		S 2. Ödüllendirme Sistemini Etkin Kullanmak	X	İnsan Kaynakları D.B.
		S 3. Kurumsal İletişim Kanallarını Artırmak		Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği
		S 4. İnsan Kaynakları Yetkinliklerini Artırmak		Hukuk Müşavirliği
	HEDEF 2. Çalışma ve Hizmet Ortamları iyileştirilecektir.	S 1. Hizmet Binalarının İnşası ve Seçiminde Standartlar Getirmek	X	Strateji Geliştirme D.B.
		S 2. Mevcut Fiziki Mekanları İyileştirmek		Tahsilat ve İhtilaflı İşler D.B.
				Denetim ve Uyum Yönetimi D.B.
				Uygulama ve Veri Yönetimi D.B.
				Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler D.B.
				Mükellef Hizmetleri D.B.
		Gelir Yönetimi D.B.		





Tel: 0 312 415 30 00 • Faks: 0312 415 28 21-22
e-posta: stratejikyonetim@gelirler.gov.tr