

2025 年 FTA「南アフリカ」本会合の成果に関する声明（仮訳）

我々、49 カ国の税務当局の長官及び代表は、2025 年 11 月 18 日から 20 日にかけて南アフリカ共和国のケープタウンで開催された第 18 回 OECD 税務長官会議（FTA）本会合に出席した（¹）。

本会合のテーマは「タックスギャップへの対応とコンプライアンス負担の軽減」であった。議論の焦点は、協働がこれらの課題解決にどのように寄与し得るかという点である。タックスギャップを解消し、わずか 1% の追加の税収を確保するだけで、FTA 加盟国全体で 1,500 億ユーロを生み出す可能性があり、これは世界各国・地域の予算が逼迫する状況下で極めて必要とされる歳入である。この目標達成するうえで、税務行政におけるテクノロジーとデジタルトランスフォーメーションが果たす強力な役割を理解し、そして納税者が日常的に使用するシステムにコンプライアンスを組み込むことでシームレスな課税プロセスを実現する機会を認識した。

これは、この取組を支援する一連の画期的な共同プロジェクトを通じて我々の活動がフォーカスしてきた「**税務行政 3.0**」のビジョンの中核をなすものである。我々は、適切なセーフガードを前提として、より自動化された国境を越えた情報共有へと移行することで、納税者のコンプライアンス負担と摩擦をさらに軽減する取組を継続することを承認した。さらに、タックスギャップについて議論し、タックスギャップの削減を支援する協働の重要性と、この分野でデジタルトランスフォーメーションが切り開く新たな機会を認識した。我々は、徴収可能な**租税債務**が膨大な額に上ることを認識し、国境を越えた協力の強化がこれを削減する上でどのように役立つかについて議論し、租税債務管理ネットワークの取組を全面的に支持した。そこで、我々は**タックスギャップの専門家**に対し、各国がタックスギャップを削減する取組を支援する包括的かつ戦略的なアプローチの策定を指示した。この取組を開始するため、関連する FTA グループを結集し、多様なステークホルダーが参加する会議での協働を要請する。

我々は、政府、税務当局及び納税者、そして成長・投資・経済全体にとって**税の安定性**が重要であることを認識している。税の安定性への投資により、国・地域はより明確で簡素な税制を基盤として、納税者にとって予測可能で透明性の高い環境を促進できる。これにより負担が軽減され、経済全体に幅広い利益をもたらすことが可能となる。税の安定性の向上は、納税者と税務当局との間の協力関係の促進、自主的なコンプライアンス意識の醸成、相互信頼の構築に寄与する。また、税務当局がより戦略的に活動することを可能とし、手続の効率化、資源の効果的な配分、回避可能な紛争ではなく複雑な領域や高リスク領域への注力を実現する。このアプローチは、タックスギャップへの対応とコンプライアンス負担の軽減という我々の目標に沿い、長期的に財政基盤の強化につながる。我々は、簡素化と紛争予防に焦点を当てた税の安定性の促進に向け、ビジネス界や学界との協働を継続することで、税の安定性に関する連携を深化させることに合意した。具体的には、繰り返される紛争を防止する実務的な税務行政レベルのアプローチの推進、移転価格以外の事前の安定性の拡大、税の安定性向上の経済的利益の提示、キャパシティの低い国・地域との協力強化を支援するとともに、この分野における既存の取組を引き続き支援することで合意した。

税の安定性の確保とコンプライアンス負担の軽減は、グローバル・ミニマム課税（GMT）を実施している国・地域を支援する我々の共同の努力の中核的な側面でもある。昨年開始した**アムステルダム・ダイアログ**を通じ、税務当局がビジネス・学界と協力的に連携し、共通ルールの効果的運用において相互に学び合う機会を捉えることで合意した。コンプライアンス負担を抑制し、異なる実施国・地域間の一貫性を促進する形で共通ルールの政策目的を達成するためのコンプライアンスプロセスに共同で取り組むことは、この対話の重要な要素である。我々はこれらの目標推進のため本対話を継続することで合意し、税務申告書の提出及びトップアップ税額の納付に至るまでの法的・運用上の要件を含む事前コンプライアンスに関す

¹税務長官会議（FTA）に関する詳細は、[OECD 税務長官会議](#)を参照。世界中の先進国と発展途上国の税務当局が結集した FTA の 54 か国のメンバーは、公共サービスに充てる資金として年間 15 兆ユーロ以上を調達する責務を負っている。

る共通枠組みの構築並びに一貫性のある、リスク・ベースで効果的な実施を支援するための調整されたリスク評価枠組みの継続的開発を支持する。

我々は、開発途上国における国内資源動員を支援する上で、我々の活動が及ぼし得る広範な影響を認識した。その結果、再構築された「国境なき税務調査官（TIWB）」プログラム及び適切な場合には非公式の「柱に関する知識共有ネットワーク」を通じ、国際的・地域的な税務組織の協力のもと、**税に関するキャパシティビルディングにおける共同の取組を拡大することで合意した**。また、より広範な税制政策の議論に我々が貢献し得る価値を特定した。したがって、共同作業が付加価値を生み出す分野において、**OECD の他の機関**との協力を一層深めることで合意した。特に、税務調査と租税犯罪調査との相乗効果が、グローバル化およびデジタル化の進展という文脈で、歳入と徴収に影響を及ぼし得る場合において、租税犯罪及びその他の犯罪に関するタスクフォースとの**連携を深化させることに合意した**。

国際機関、地域の税務組織、OECD 経済産業諮問委員会、学界からの代表者の参加を歓迎する。また、本会合の議論に貢献した南アフリカビジネスの代表者にも感謝申し上げる。

最後に、本会合を主催し、非常に寛大なもてなしをしてくれた南アフリカ歳入庁、並びに **2026 年本会合の開催を快く申し出てくれたブラジルに深く感謝する**。

本成果に関する声明の付属文書には、**2024 年**ギリシャ本会合以降に公表された本会合の詳細な結論及び FTA 報告書（『**税務行政 2025**』を含む）に加え、本会合参加者名簿及び FTA 会合議題を記載している。

別添 A – 詳細な結論の概要

デジタルトランスフォーメーションによる負担軽減

デジタル技術とデジタル化する経済において急速に進む相互接続は、納税者が日常的に使用するシステムにコンプライアンスを組み込むことで、税務行政をよりシームレスなプロセスとする新たな機会をもたらしている。これにより、コンプライアンスに影響を与える単純な誤りを排除するなど、コンプライアンス負担を大幅に軽減し、タックスギャップを解消することが可能となる。これが我々の「税務行政 3.0」のビジョンであり、この取組を支援する一連の共同プロジェクトを通じて我々の活動の焦点となってきたこれらプロジェクトは全て、過去 12 ヶ月間で著しい進展を遂げた。そこでケープタウン本会合において我々は以下に合意した：

- リアルタイムの情報共有は我々のビジョン達成の礎であり、この分野での協力を深化させる。非公式の税務行政 3.0 作業部会の専門家による本業務の推進に向けた提案を承認した。本グループによるパイロットプロジェクトの継続的発展と、より広範な実施要件の策定を期待する。我々は本グループが我々を代表してこの作業を推進することを支持し、関心を持つ FTA 加盟国に対し、適切なリソースをもってこの作業を支援するよう呼びかける。また、この先駆的な取組がもたらす幅広い便益を実証し得る追加的なユースケースの探求に向けたさらなる努力を奨励する。
- 税務行政における AI の利用とガバナンスに関する枠組み構築の取組を継続し、急速に進化するこの実践分野に対応するため、知識共有の取組を強化する。
- 法令をソフトウェアアプリケーションに直接翻訳する手法（「法のコード化」）のさらなる可能性を探るとともに、しばしば重大なコンプライアンス負担に直面する中小企業において、税務プロセスを自然なシステムに組み込む方法をマッピングする共同作業を継続する。

グローバル・ミニマム課税の実施

我々はアムステルダム・ダイアログの下で、ビジネス、アドバイザー、学界と共に、実施国・地域によりグローバル・ミニマム課税（GMT）が調整された一貫した方法で実施・適用されるよう取り組んでいる。GMT の実施と適用を協調的な方法で進めることは、政策意図を維持しつつ、効果的な実施を支援し、コンプライアンス負担を軽減することができる。我々の作業は、二段階でこの実現を支援する。第一段階では、過度な負担を回避しつつ GMT を運用する上で効率的な運用・コンプライアンスプロセスを整備するための事前コンプライアンスに焦点を当てている。第二段階は、リスク評価枠組みの開発である。これには、対象となるトップアップ税額を効果的かつ効率的に評価するための税務管理に基づくアプローチ、共通のリスクフィルター、多国間リスク評価の検討が含まれるとともに、事前の税の安定性を確保しコンプライアンス負担を最小限に抑えることを目的として、税務当局と納税者間のさらなる協力・連携の機会を設けることも含まれる。

我々は、英国が税務当局、ビジネス、その他の利害関係者及びパートナー組織の代表者 147 名が参加したアムステルダム・ダイアログの第 2 回対面会合を共催したことに感謝する。本会合は実施アジェンダの推進に向けた非常に実りある意見交換が行われた。我々は、本グループを通じた取組を継続し、GMT の解釈問題に関する協力や、主に国内ミニマム課税の導入を検討している国・地域における課題と機会を含む作業をさらに推進する。GMT の一貫した実施・適用を確保するための事前のコンプライアンスに関するベストプラクティスをまとめた枠組み及び GMT リスク評価枠組みの策定を期待している。

税の安定性の役割

議論を通じて、税の安定性が企業の負担軽減に果たす中心的な役割と、広範な経済的利益（タックスギャップに対するものを含む）をもたらし得る点が浮き彫りとなった。したがって我々は、ルールの特典化、紛争の早期予防、紛争解決メカニズムの強化に向けた追加措置の可能な限りの模索に引き続き取り組むこ

とを再確認した。我々はさらに、より広範な税の安定性アジェンダの一環として、また過去の FTA 本会合の議論を踏まえ、以下の点に合意した：

- 税務当局及び企業からのフィードバックに基づき、相互協議（MAP）事案の共通原因に対処する実践的アプローチの開発や、繰り返される調整を防止するグッドプラクティスの促進など、大企業向けの税の安定性及びコンプライアンス強化に向けた継続的取組を支援する。
- 国際的コンプライアンス確認プログラム（ICAP）、MAP の強化、グローバル・ミニマム課税の文脈で生じるものを含む紛争予防のための追加的手段の模索など、税の安定性に関するその他の取組を継続的に推進する。
- 効果的な紛争予防のための事前確認（APA）の利用を継続的に促進し、APA の良好な実績を踏まえ、移転価格以外の事案における事前の安定性の提供に向けた実践的アプローチの開発を目的とした FTA MAP フォーラムが提案する取組を支援する。
- 国・地域と企業にとっての税の安定性向上がもたらす利益（貿易、投資、成長、コンプライアンスへの影響を含む）をより明確に示すため、この分野に投資してきた国・地域と企業の実践的経験を活用しつつ、さらなる取組を支援する。
- コンプライアンスと税の安定性に関する分野において、キャパシティの低い国・地域との協力強化を検討する。

税に関するキャパシティビルディング

我々は、世界中の全ての税務当局がタックスギャップの解消とコンプライアンス負担の軽減において課題に直面していることを認識した。したがって、我々は、税務行政の未来を形作る見解や戦略を交換するために、本会合に先立ち南アフリカ歳入庁（SARS）が主催した長官級会合を歓迎する。同会合では、我々は全ての税務当局が FTA の成果から恩恵を受けられることの重要性を引き続き強調し、その結果として以下の事項に合意した：

- 開発途上国が FTA の[成熟度モデル](#)（今年初めに公表された人的資源成熟度モデル及び新バージョンの租税債務管理成熟度モデルを含む）を活用できるよう、研修及び助言を通じた支援を強化する。
- 110 以上の国・地域の当局者を結集する非公式な「柱に関する知識共有ネットワーク」を通じ、グローバル・ミニマム課税の実施に関心のある国・地域を継続的に支援する。
- 地域の税務機関やその他の国際パートナーとの協力を深化させ、デジタルトランスフォーメーション戦略の策定支援や、デジタル化からデジタルトランスフォーメーションへの移行を支援する実践的措置に関する知識共有を推進する。
- OECD と国連開発計画（UNDP）の共同イニシアチブである「国境なき税務調査官（TIWB）」を引き続き支援し、税務行政が絶えず変化する税制環境の課題に対応できるよう、そのキャパシティビルディング活動をさらに強化する TIWB の新たなビジョンを歓迎する。

タックスギャップ対策における税務行政の広範な役割

我々は、強固な経済発展において税務当局が果たす役割、そして全ての納税者から信頼される公平で透明性の高い制度がこれに不可欠であることについて議論した。特に納税者教育の重要性、強固な自発的納税意欲の醸成、そしてこれがタックスギャップに及ぼし得る影響を指摘した。タックスギャップの測定と削減に関する知識・経験の共有の重要性、そして我々の共同作業が目標達成を支援する効果的な戦略策定に与え得る影響について議論した。また、デジタルトランスフォーメーション分野における我々の取組が持つ影響力、および関連作業部会の専門家たちの貢献の可能性を認識し、このテーマに関する専門家間のさらなる連携を促進することを奨励した。

また、経済成長、負担軽減、タックスギャップへの対応といった課題を検討する広範な国際税務政策作業において、税務当局が果たし得る役割を確認した。グローバルモビリティや税政策・不平等・成長の相互関係に関する作業など、適切な場合には税務当局の視点を提供することにより、包摂的枠組みの活動を支援する姿勢を改めて確認した。さらに、犯罪活動がタックスギャップに与える影響について議論し、FTAとOECDの「租税犯罪及びその他の犯罪に関するタスクフォース」の連携強化の利点を確認し、AIや暗号資産を含むグローバル化やデジタル化の進展という状況下において、税務調査と租税犯罪調査で用いられるツールや手法に類似性があることを認識した。我々は、特にFTAの「情報共有と協働のための合同国際タスクフォース」の下で、情報交換の迅速化及び自発的情報交換の拡大を通じた脱税・詐欺対策に寄与する税務透明性の強化に向けた共同作業について議論した。

別添B – 議題

DAY 1: 18 November, 09:00 to 17:30

09:00 – 10:15 SESSION I – INTRODUCTION09:00 – 09:30 **Official welcome to South Africa**09:30 – 10:00 **Opening remarks**

- Mr. Bob Hamilton, Chair, Forum on Tax Administration
- Ms. Manal Corwin, Director, Centre for Tax Policy and Administration, OECD
- Mr. Edward Kieswetter, Commissioner, South African Revenue Service

10:00 – 10:15 **Opening keynote speech**

- Mr. Ashor Sarupen, Deputy Minister of Finance, South Africa

10:15 – 10:30 **GROUP PHOTO****10:15 – 13:00** SESSION II – TAX GAPS AND COMPLIANCE BURDENS10:30 – 11:30 **Understanding the issues**

- Introductory remarks: Mr. Bob Hamilton, Chair, Forum on Tax Administration
- Table discussion

11:30 – 12:00 **COFFEE BREAK**12:00 – 13:00 **Measuring tax gaps and compliance burdens**

- Moderator: Mr. Rob Heferen, Commissioner, Australian Taxation Office
- Discussion panellists:
 - Mr. Robinson Barreirinhas, Commissioner, Brazilian Federal Revenue Service
 - Ms. Francesca Vitale, Director, Italian Revenue Agency
 - Ms. Sezen Tas, Deputy Director-General, Netherlands Tax Administration
 - Ms. Debra Adams, Division Chief, International Monetary Fund

13:00 – 14:30 **LUNCH****14:30 – 16:00** SESSION III – TACKLING TAX DEBT14:30 – 16:00 **Tax debt – a persistent problem**

- Introductory remarks: Mr. Filip Van de Velde, Commissioner, Belgian Tax Administration
- Presentations from:
 - Ms. Amélie Verdier, Commissioner, General Directorate for Public Finance, France
 - Ms. Angela MacDonald, Deputy Chief Executive, His Majesty's Revenue and Customs, UK
- Discussions at tables

16:00 – 16:30 **COFFEE BREAK**

FORUM ON TAX ADMINISTRATION

16:30 – 17:30 SESSION IV – TAX MORALE

16:30 – 17:30 Tackling tax morale

- **Introductory remarks:** Mr. Edward Kieswetter, Commissioner, South African Revenue Service
- **Presentations from:**
 - Mr. Kazuhiko Ejima, Commissioner, National Tax Agency, Japan
 - Mr. Marcin Łoboda, Secretary of State, Head of National Revenue Administration, Poland
 - Mr. Hu Jinglin, Commissioner, State Taxation Administration, People's Republic of China

17:30 Close of Day One

WELCOME RECEPTION

DAY 2: 19 November, 09:15 – 17:15

09:15 – 10:45 SESSION V – NEXT STEPS ON TAX ADMINISTRATION 3.0

09:15– 10:45 Reducing burdens and tackling tax gaps through digital transformation

- **Introductory remarks:** Ms. Nina Schanke Funnemark, Commissioner, Norwegian Tax Administration
- **Presenter:** Mr. Artur Olszewski, Business at OECD
- **Discussion Panellists:**
 - Mr. Ow Fook Chuen, Commissioner, Inland Revenue Authority of Singapore
 - Ms. Maura Kiely, Commissioner, Revenue, Ireland
 - Mr. Thomas Monefeldt, Business at OECD

10:45 – 11:15 COFFEE BREAK

11:15 – 12:30 SESSION VI – ACCELERATING TRANSFORMATION JOURNEYS

11:15 – 12:30 Opportunities and challenges

- **Introductory remarks:** Mr. Edward Kieswetter, Commissioner, South African Revenue Service
- **Presenter:**
 - Ms. Gayathri Chetty, Commissioner of Tax, Seychelles Revenue Commission
 - Ms. Varsha Singh, Commissioner, Seychelles Revenue Commission
 - Mr. Julian Chetty, Principal Analyst Programmer, Seychelles Revenue Commission

12:30 – 14:00 LUNCH

14:00 – 15:30 SESSION VII – SUPPORTING VOLUNTARY COMPLIANCE

14:00 – 15:30 Breakout presentations

1. **Effective taxpayer services (Main Plenary room)**
 - **Moderator:** Mr. George Pitsilis, Governor, Independent Authority for Public Revenue, Greece
 - **Presenters:**
 - Ms. Baiba Smite-Roke, Director General, State Revenue Service, Latvia
 - Ms. Amélie Verdier, Commissioner, General Directorate for Public Finance, France
 - Mr. Jean-Paul Olinger, Director, Luxembourg Inland Revenue

2. Outreach and communication (Breakout room 1)

- **Moderator:** Mr. Jeremy Hirschhorn, Second Commissioner, Australian Taxation Office
- **Presenters:**
 - Mr. Abdullah Alzamil, Senior Director, Zakat, Tax and Customs Authority, Saudi Arabia
 - Ms. Katrin Westling Palm, Commissioner, Swedish Tax Agency
 - Mr. Raigo Uukkivi, Director General, Estonian Tax and Customs Board

3. Influencing taxpayer behaviours (Breakout room 2)

- **Moderator:** Ms. Helena Borges, Director General, Tax and Customs Authority, Portugal
- **Presenters:**
 - Mr. José Borja, Director, Spanish Tax Agency
 - Mr. Peter Mersi, Commissioner, Inland Revenue, New Zealand
 - Mr. Thomas Hjortenbergh, Director General, Danish Tax Agency

15:30 – 16:00 **COFFEE BREAK**

16:00 – 17:15 **SESSION VIII – TAX CRIME THREATS**

16:00– 17:15 **Tax crime – the international dimension**

- **Introductory remarks:** Mr. Kazuhiko Takeda, Chair of the Task Force on Tax Crime
- **Presentation:** Mr. Markku Heikura, Director General, Finnish Tax Administration
- **Panel discussion moderated by:** Mr. Kazuhiko Takeda, Chair of the Task Force on Tax Crime
- **Panellists:**
 - Mr. Markku Heikura, Director General, Finnish Tax Administration
 - Ms. Sezen Tas, Deputy Director-General, Netherlands Tax Administration
 - Mr. Robinson Barreirinhas, Commissioner, Brazilian Federal Revenue Service

17:15 **Close of Day 2**

GALA DINNER

FORUM ON TAX ADMINISTRATION

DAY 3: 20 November 09:30 – 12:30

09:30 – 12:00 SESSION IX – INTERNATIONAL TAX POLICY AND TAX CERTAINTY

09:30 – 10:30 **The international tax policy agenda**

- **Presentation:** Ms. Manal Corwin, Director, Centre for Tax Policy and Administration, OECD
- **Question and answer session**

10:30 – 10:50 **COFFEE BREAK**

10:50 – 11:00 **Advancing tax transparency for immovable property**

- **Update from South Africa**

11:00 – 12:00 **Tax certainty**

- **Introductory remarks:** Mr. Achim Pross, Deputy Director, Centre for Tax Policy and Administration, OECD
- **Discussion panellists:**
 - Ms. Angela MacDonald, Deputy Chief Executive, His Majesty's Revenue and Customs, UK
 - Mr. Raja Sekhar Reddy Lakkadi, Central Board of Direct Taxes, India
 - Mr. Gert Boulangé, Business at OECD
 - Ms. Mercy Mbithi, International Tax Advisor, African Tax Administration Forum

12:00 – 12:30 **SESSION X – CLOSING SESSION**

12:00 – 12:10 **Agreement of the Statement of Outcomes**

- **Mr. Bob Hamilton, Chair, Forum on Tax Administration**

12:10 – 12:30 **Closing remarks**

- **Mr. Bob Hamilton, Chair, Forum on Tax Administration**
- **Ms. Manal Corwin, Director, Centre for Tax Policy and Administration, OECD**
- **Ms. Nina Schanke Funnemark, Commissioner, Norwegian Tax Administration**
- **Mr. Edward Kieswetter, Commissioner, South African Revenue Service**
- **Mr. Robinson Barreirinhas, Commissioner, Brazilian Federal Revenue Service**

12:30 – 13:30 **FAREWELL LUNCH**

別添 C – 参加者リスト FTA ケープタウン本会合

Tax Administrations

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| 1. Australia | 26. Korea |
| 2. Austria | 27. Latvia |
| 3. Belgium | 28. Lithuania |
| 4. Brazil | 29. Luxembourg |
| 5. Bulgaria | 30. Malaysia |
| 6. Canada | 31. Netherlands |
| 7. Chile | 32. New Zealand |
| 8. China (People's Republic of) | 33. Norway |
| 9. Denmark | 34. Poland |
| 10. Estonia | 35. Portugal |
| 11. Eswatini | 36. Saudi Arabia |
| 12. Finland | 37. Seychelles |
| 13. France | 38. Singapore |
| 14. Georgia | 39. Slovak Republic |
| 15. Germany | 40. Slovenia |
| 16. Greece | 41. South Africa |
| 17. Hong Kong (China) | 42. Spain |
| 18. Hungary | 43. Sweden |
| 19. Iceland | 44. Switzerland |
| 20. India | 45. Thailand |
| 21. Indonesia | 46. Türkiye |
| 22. Ireland | 47. United Arab Emirates |
| 23. Israel | 48. United Kingdom |
| 24. Italy | 49. Zambia |
| 25. Japan | |

International and Regional Organisations

African Tax Administration Forum (ATAF)
Inter-American Center of Tax Administrations (CIAT)
International Monetary Fund (IMF)

Private Sector

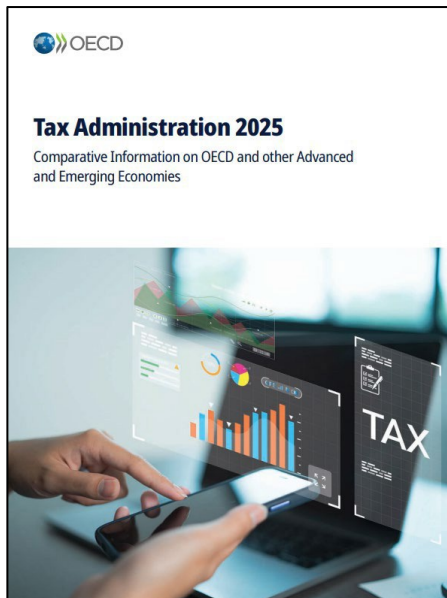
AB
InBev
Amazon
Business at OECD (BIAC)
EY
Huawei / Vienna University of Economics and Business
Netcompany
PwC

Academic Community

Digital Economy Taxation Network

別添D

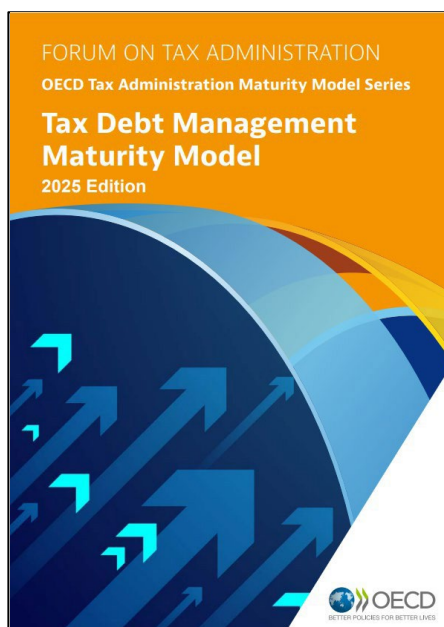
税務長官会合 2025年に公表された報告書



[Tax Administration 2025](#)

Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies

This report is the thirteenth edition of the OECD's Tax Administration Series. Drawing on data and information from a broad set of national tax administrations across the globe, it is intended to help tax administrations understand global trends in the design and administration of tax systems and to facilitate cross-border comparisons. While primarily intended for analysts, the report can also be a useful tool for senior tax administration managers and officials in ministries of finance when considering changes in tax system administration. Based on the data from the International Survey on Revenue Administration (ISORA), the 2025 edition takes a closer look at national-level tax administrations across 58 jurisdictions. In addition to its traditional focus on performance-related data and ratios for the latest available fiscal year (2023), this edition places particular emphasis on how tax administration has evolved over the past decade.

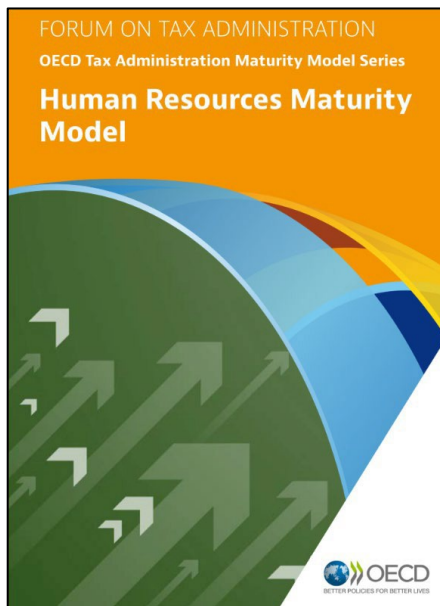


[Tax Debt Management Maturity Model](#)

OECD Tax Administration Maturity Model Series

2025 Edition

This maturity model covers one of the major tax administration functions, employing on average around 10 per cent of tax administration staff. It is a tool to self-assess current practices, identify areas for improvement, and formulate future strategies for managing tax debt. Compared to the earlier model, which was published in 2019, this 2025 version is shorter and focuses more on the core elements of effective tax debt management, incorporating digital transformation and the growing importance of international co-operation. It also provides practical examples illustrating how the model's themes and attributes are being applied in administrations to support the shaping of future strategy.



[Human Resources Maturity Model](#)

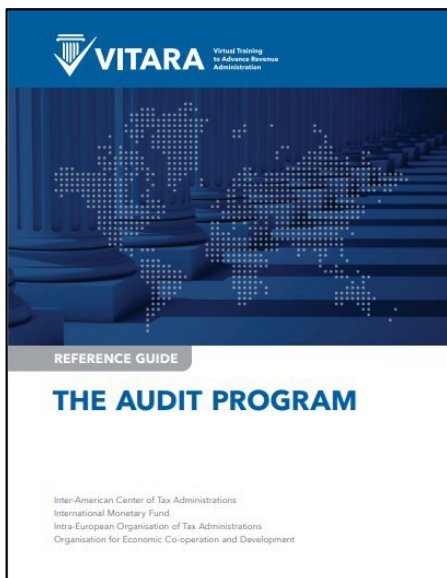
OECD Tax Administration Maturity Model Series

This maturity model, developed by the OECD Forum on Tax Administration Community of Interest on Human Resources, covers the cross-cutting issue of human resources. The report is divided into three parts: Chapter One provides an overview of the model and an explanation on how to use it; Chapter Two sets out the anonymised results of the 39 administrations that have so far completed a self-assessment; and Chapter Three contains the model itself, which can be used for self-assessment purposes.



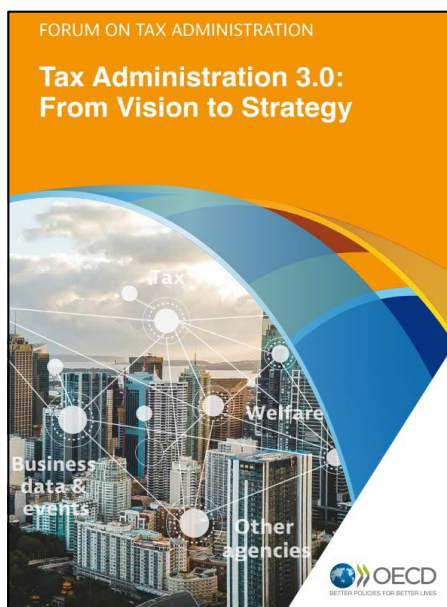
[Tax Administration Digitalisation and Digital Transformation Initiatives](#)

The report *Tax Administration Digitalisation and Digital Transformation Initiatives* summarises the data from the Inventory of Tax Technology Initiatives (ITTI) for the 54 members of the OECD Forum on Tax Administration (FTA). The inventory is a collaboration between the FTA and nine international and regional tax bodies. It contains a wealth of information from more than 100 jurisdictions on the use of technology by tax administrations globally and its primary purpose is to assist tax administrations when considering possible domestic reforms as well as to help identify where future collaboration between tax administrations might be of most value.



[VITARA Reference Guide: The Audit Program](#)

This VITARA Reference Guide on *The Audit Program* focuses on how an audit program fits into the overall set of activities a tax administration undertakes to promote and enforce compliance with its tax laws. The key elements of an effective audit program are identified, and the guide is divided into nine chapters highlighting key concepts, processes, and good practices relating to the operation and management of a tax administration audit program. It is part of a series of Virtual Training to Advance Revenue Administration (VITARA) reference guides that have been developed based on the content of the VITARA online modules.



[Tax Administration 3.0: From Vision to Strategy](#)

The concept of the decentralisation of tax administration is at the heart of the Tax Administration 3.0 vision, which is explored in our [2020 report](#). Achieving this is challenging and requires a fundamentally different approach to working by tax administrations, both internally and with the providers of the natural systems used by taxpayers. In order to support tax administrations as they think about this issue, the report "*Tax Administration 3.0: From Vision to Strategy*" considers the strategic actions that tax administrations might wish to take in achieving this vision.