



Vươn lên đáp ứng yêu cầu của thời cuộc

Báo cáo khảo sát xu hướng chuyển đổi công tác thuế 2025

Giới thiệu

Khảo sát Xu hướng Chuyển đổi Thuế năm 2025 của Deloitte được thực hiện trong bối cảnh các thay đổi địa chính trị đang gia tăng nhanh chóng và môi trường thương mại toàn cầu biến động mạnh. Các biện pháp bảo hộ thương mại và thuế tiếp diễn, cùng với các hạn chế về mặt quản lý, có thể ngay lập tức tác động đến các yêu cầu báo cáo, vị thế thuế và chính sách giá chuyển nhượng, như vậy chắc chắn sẽ làm cho công tác hoạch định thuế trở nên phức tạp hơn. Đồng thời, bộ phận Thuế và Tài chính đang đứng trước ngưỡng cửa của những thay đổi lớn về công nghệ, trong khi áp lực về chi phí vẫn tiếp tục duy trì. Điều này tạo ra một bài toán tiến thoái lưỡng nan — các quyết định cần được đưa ra nhằm cân bằng giữa chi phí và tính tuân thủ với các phản ứng dài hạn hơn như định hình cấu trúc tài sản sở hữu trí tuệ (IP) tiềm năng, tái cấu trúc chuỗi cung ứng/chuỗi giá trị, và thay đổi căn bản mô hình vận hành. Các lãnh đạo thuế đang nỗ lực vươn lên để đón đầu thời điểm này — họ đang hoàn thành các nhiệm vụ trọng yếu, ưu tiên công tác hoạch định và nắm bắt cơ hội để mang lại những giá trị mới cho doanh nghiệp.

Nghiên cứu Xu hướng mới nhất của Deloitte được xây dựng dựa trên khảo sát đối với 1.000 lãnh đạo thuế và tài chính, cùng một loạt các cuộc phỏng vấn sâu với các trưởng bộ phận thuế của các tập đoàn đa quốc gia. Nghiên cứu cho thấy khả năng ứng phó với những yếu tố phức tạp từ bên ngoài là rất quan trọng. Tuy nhiên, kết quả cũng chỉ ra rằng các vấn đề liên quan đến cơ cấu tổ chức nội bộ và mô hình vận hành đang ngày càng trở nên quan trọng hơn. Các lãnh đạo thuế và tài chính hiện đang tập trung vào dữ liệu, tính tuân thủ, quản lý chi phí, tự động hóa, trí tuệ nhân tạo (AI), và tìm kiếm một cơ cấu nguồn lực tối ưu: sự cân bằng giữa thuê ngoài, dịch vụ chia sẻ và các chức năng thuế cốt lõi.





Chương 1. Dữ liệu

Nhiều công ty đang tìm cách chuyển đổi sang vận hành công tác thuế dựa trên dữ liệu và được hỗ trợ bởi trí tuệ nhân tạo. Xu hướng này càng trở nên mạnh mẽ hơn do nhu cầu phải đáp ứng các yêu cầu ngày càng gia tăng từ các cơ quan quản lý về việc cung cấp dữ liệu thuế chi tiết hơn, cũng như nhu cầu của doanh nghiệp trong việc hiểu rõ các tác động về thuế phát sinh từ những quyết định kinh doanh ngày càng phức tạp. Dữ liệu này thường không sẵn có hoặc chưa được chuẩn hóa theo góc độ thuế ngay tại nguồn phát sinh trong tổ chức. Do đó, các lãnh đạo thuế đang tận dụng phạm vi nguồn lực rộng hơn để đáp ứng các yêu cầu này.

Xu hướng 1: Nhu cầu về dữ liệu chi tiết hơn đang làm gia tăng tính phức tạp

Bối cảnh lập báo cáo thuế đã thay đổi đáng kể trong những năm gần đây. Các thay đổi này bao gồm việc áp dụng các yêu cầu của Trụ cột Hai của OECD đối với việc báo cáo dữ liệu thuế thu nhập doanh nghiệp xuyên biên giới, cũng như các quy định về hóa đơn điện tử và báo cáo điện tử cho phép cơ quan thuế tiếp cận dữ liệu thuế gián thu theo thời gian thực. Những thay đổi này đã dẫn đến nhu cầu ngày càng gia tăng đối với dữ liệu có độ chi tiết cao hơn từ phía doanh nghiệp. Thông tin chi tiết cũng là yếu tố cần thiết để bộ phận Thuế có thể tư vấn phù hợp cho doanh nghiệp về các tác động thuế phát sinh từ các quyết định kinh doanh.

Ông Ralf Pieters, Trưởng bộ phận Thuế Toàn cầu của AkzoNobel, cho biết: *“Những thay đổi này đang mở rộng trọng tâm từ việc ‘tuân thủ thuế truyền thống’ sang việc tập trung nhiều hơn vào dữ liệu ở giai đoạn đầu nguồn, nhằm bảo đảm rằng dữ liệu đã được chuẩn hóa theo góc độ thuế và là dữ liệu chính xác.”*

Bà Jennie Fisk, Giám đốc Thuế của The LEGO Group, cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của tính chính xác:

“Hiện nay, cơ quan thuế muốn biết chính xác thành phần cấu tạo của các sản phẩm khác nhau của chúng tôi và cách thức các sản phẩm đó được sản xuất.”

Bà Fisk cho biết thêm rằng đây chính là lúc các kỹ năng về dữ liệu trở nên quan trọng: *“Có rất nhiều dữ liệu, nhưng điều quan trọng là phải có khả năng xác định đúng điểm dữ liệu cần thiết, theo đúng phương pháp và vào đúng thời điểm.”*

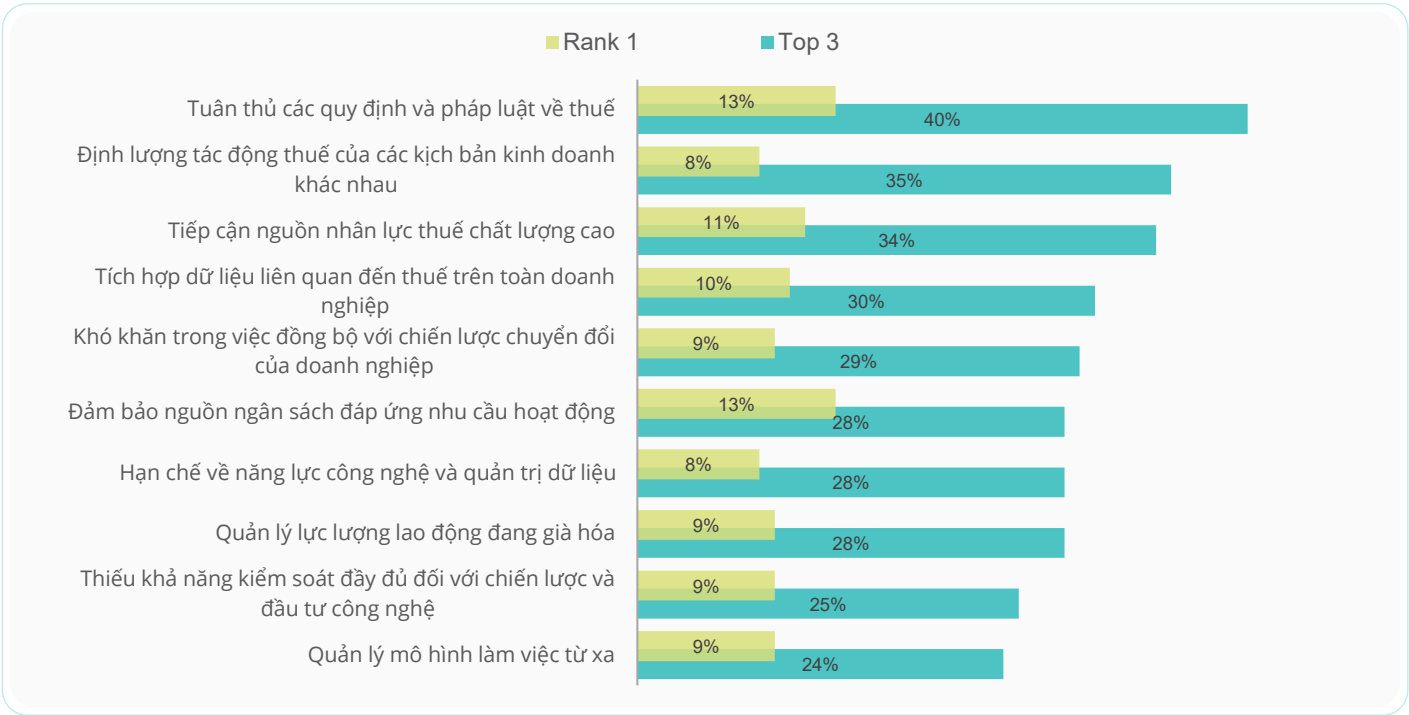
Do đó, việc chuyển đổi khối lượng dữ liệu này thành một định dạng có thể sử dụng được đòi hỏi sự kết hợp giữa chuyên môn và công nghệ phù hợp. Tuy nhiên, hơn một phần tư số người tham gia khảo sát cho biết

việc thiếu chuyên môn về công nghệ và quản lý dữ liệu trong bộ phận thuế của họ là một thách thức lớn.

Vì vậy, không có gì đáng ngạc nhiên khi những người tham gia khảo sát được yêu cầu xếp hạng ba thách thức hàng đầu của họ (Hình 1), thì *việc tuân thủ các quy định thuế đang thay đổi* – thách thức đứng đầu trong nghiên cứu năm 2023 – vẫn tiếp tục giữ vị trí này vào năm 2025. Đối với các thách thức được xếp hạng ở vị trí số một, *việc đảm bảo ngân sách đầy đủ* được xem là mối quan ngại tương đương với vấn đề tuân thủ. Đối với những người tham gia khảo sát tại Nhật Bản, thách thức hàng đầu là *tích hợp dữ liệu liên quan đến thuế trên phạm vi toàn doanh nghiệp* (42%). Trong khi đó, những người tham gia khảo sát tại Anh Quốc lại xác định một thách thức khác liên quan đến dữ liệu là vấn đề lớn nhất của họ, đó là *định lượng các tác động về thuế của các kịch bản thay thế khác nhau* đối với doanh nghiệp (36%).



Hình 1. Ba thách thức hàng đầu trong giai đoạn từ ba đến năm năm tới

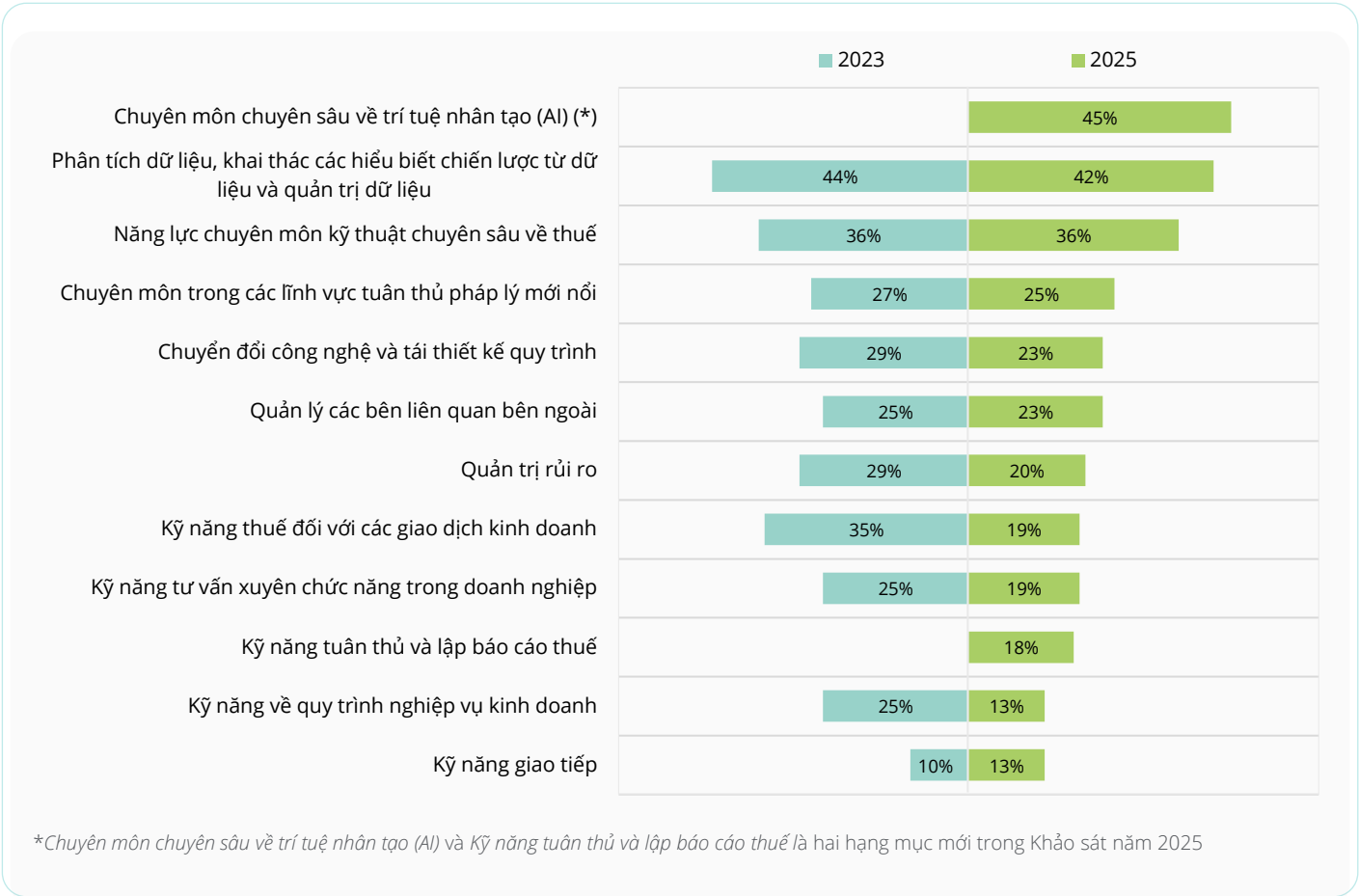


Xu hướng 2: Nhu cầu ngày càng tăng đối với các chuyên gia AI có kiến thức và mối quan tâm đến lĩnh vực thuế

Tiếp cận nguồn nhân lực là thách thức được đề cập nhiều thứ ba (Hình 1). Tương tự như công nghệ, vấn đề nhân tài là một vấn đề đa chiều, có liên quan đến nhiều xu hướng khác. Kỹ năng hàng đầu mà các lãnh đạo thuế cho rằng họ cần trong hai năm tới là *các kỹ năng liên quan đến trí tuệ nhân tạo (AI)* (45%) – một nội dung mới xuất hiện trong khảo sát năm nay.

Tiếp theo là *phân tích dữ liệu và khả năng cung cấp các hiểu biết chiến lược dựa trên dữ liệu* (42%), và *các kỹ năng chuyên môn kỹ thuật về thuế* (36%) (Hình 2). Như ông Ralf Pieters, Trưởng bộ phận Thuế Toàn cầu của AkzoNobel, đã nhận định: “Mọi người đều hiểu rằng nếu muốn tiếp tục duy trì tính phù hợp và tạo ra giá trị trong lĩnh vực Thuế, bạn cần phải làm chủ AI.”

Hình 2. Những kỹ năng và năng lực được cần đến nhiều nhất trong vòng một đến hai năm tới



Điều này không có nghĩa là chuyên môn về thuế không còn cần thiết. Bà Dana Lasley, Phó Chủ tịch phụ trách Hoạch định Thuế Toàn cầu tại Emerson Electric, cho biết: “*Nền tảng của đội ngũ chúng tôi vẫn là chuyên môn thuế; các kỹ năng công nghệ được xây dựng bổ sung trên nền tảng đó.*”

Chương 2. Cách thức, địa điểm và nguồn lực thực hiện công việc thuế

Trong bối cảnh phải đối mặt đồng thời với các áp lực từ bên trong và bên ngoài tổ chức, các lãnh đạo thuế cần cân bằng giữa việc thúc đẩy các mục tiêu tương lai và giải quyết những hạn chế hiện tại. Một trong những cách mà họ đang thực hiện để đạt được sự cân bằng này là xem xét và điều chỉnh lại chiến lược nguồn lực cho chức năng thuế.

Xu hướng 3: Ứng phó với áp lực tối ưu chi phí thông qua tập trung hóa và chuẩn hóa hoạt động thuế

Cách thức công việc thuế được thực hiện

Các doanh nghiệp đang áp dụng nhiều chiến lược khác nhau nhằm giảm chi phí. Một số lãnh đạo thuế được phỏng vấn cho biết rằng việc đơn giản hóa quy trình và dữ liệu sẽ giúp giảm chi phí. Nguyên nhân là do sự phức tạp thường dẫn đến các hoạt động kém hiệu quả, và những sự kém hiệu quả đó cuối cùng sẽ làm gia tăng chi phí. Ngược lại, việc đơn giản hóa hoạt động có thể tạo ra một vòng tuần hoàn tích cực giữa đơn giản hóa và tiết kiệm chi phí. Bà Dana Lasley, Phó Chủ tịch phụ trách Hoạch định Thuế Toàn cầu tại Emerson Electric, cho biết:

“Việc tập trung hóa các hoạt động sẽ hợp lý hơn vì chúng tôi có thể tận dụng tự động hóa, đồng thời chuyển các công việc có mức độ phức tạp thấp hơn và/hoặc ít trọng yếu hơn ra nước ngoài cho các trung tâm thuế của mình, qua đó thúc đẩy mức độ chuẩn hóa và tận dụng lợi thế quy mô.”

Tương tự, việc có được dữ liệu phù hợp dưới đúng định dạng và tích hợp các luồng dữ liệu cũng giúp giảm sự phức tạp và các chi phí liên quan đến tuân thủ. Ví dụ, điều này có thể hỗ trợ doanh nghiệp đáp ứng các yêu cầu của Trụ cột Hai (Pillar Two) hoặc đơn giản hóa quy trình khóa sổ thuế (tax close process).

Tích hợp dữ liệu: Những thách thức khác nhau giữa các ngành

Tích hợp dữ liệu tạo ra những thách thức riêng tùy theo từng ngành nghề. Vấn đề này đặc biệt nổi bật đối với các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực Khoa học Sự sống và Chăm sóc Sức khỏe (Life Sciences & Health Care) (37%) và Dịch vụ Tài chính (Financial Services) (34%), khi các doanh nghiệp trong các lĩnh vực này cho biết tích hợp dữ liệu là một trong ba thách thức lớn nhất của họ. Đây đều là những ngành có mức độ quản lý và giám sát pháp lý cao.

Đặc biệt, các ngân hàng và các tổ chức dịch vụ tài chính thường hoạt động thông qua nhiều pháp nhân khác nhau, khiến việc tích hợp dữ liệu trở nên phức tạp hơn, đồng thời làm gia tăng cả mức độ phức tạp lẫn khối lượng nghĩa vụ kê khai và báo cáo phải thực hiện.

Ba vị trí mới được bổ sung nhiều nhất trong chức năng thuế đều liên quan đến vận hành

Các chương trình được thiết kế nhằm giảm thiểu sự phức tạp về bản chất đòi hỏi doanh nghiệp phải tập trung nhiều hơn vào vận hành và công nghệ.

Các lãnh đạo thuế cho biết trong hai năm qua, họ đã bổ sung các vị trí sau: *Lãnh đạo Chuyển đổi Thuế* – 49%; *Lãnh đạo Dữ liệu và Đổi mới sáng tạo* – 46%; *Lãnh đạo Vận hành Thuế* – 43% (Hình 3). Điều này cho thấy mức độ ưu tiên ngày càng lớn mà các doanh nghiệp đang dành cho việc dẫn dắt các hoạt động vận hành, chuyển đổi và đổi mới trong chức năng thuế, thay vì chỉ tập trung vào các trách nhiệm mang tính chuyên môn kỹ thuật về thuế như trước đây.

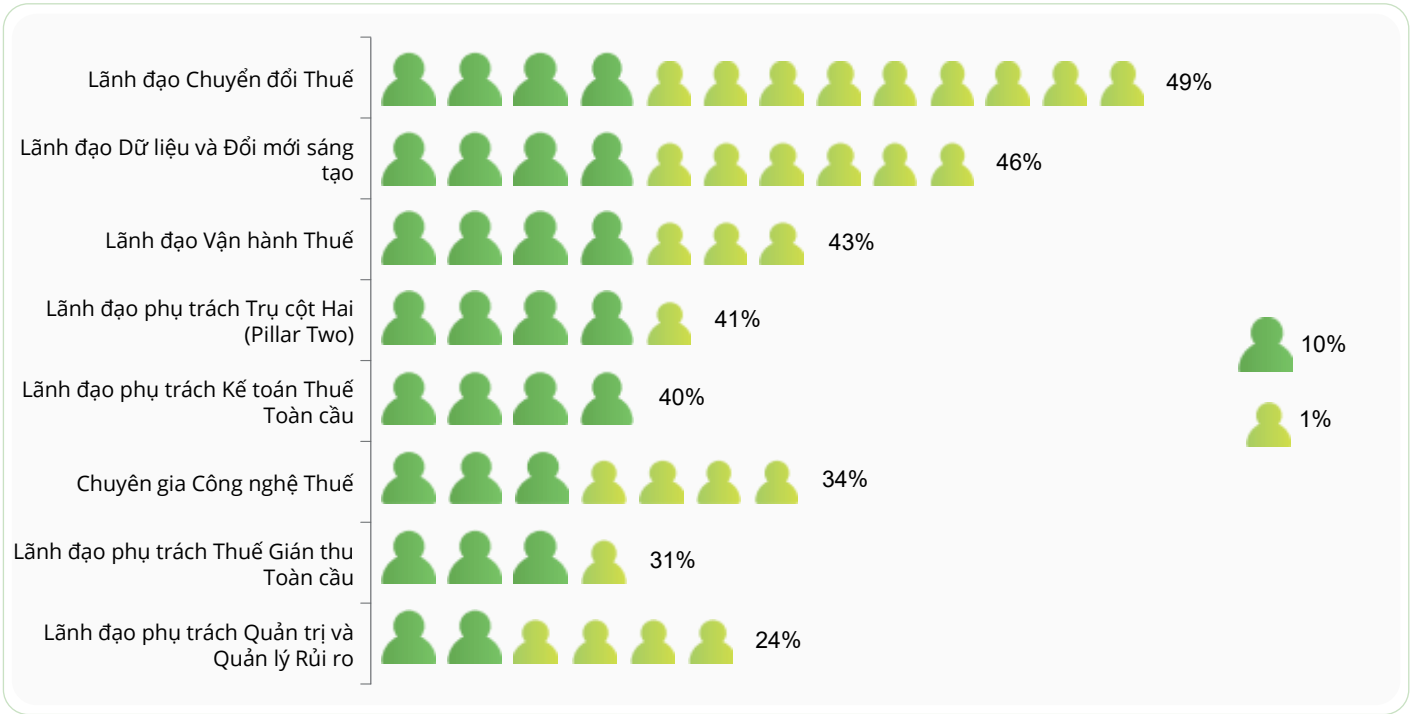


99

“Áp lực về chi phí là một trong những chủ đề xuyên suốt xuất hiện trong khảo sát lần này và điều đó hoàn toàn phù hợp với những gì tôi đang quan sát trên thị trường. Nhiều lãnh đạo thuế đã quen với việc phải đối mặt định kỳ với các yêu cầu cắt giảm ngân sách. Tuy nhiên, hiện nay tôi thường xuyên nghe thấy rằng bộ phận Thuế còn phải tự cân đối ngân sách để chi trả cho những khoản phát sinh ngoài dự kiến, chẳng hạn như việc tăng lương cho nhân sự thuế, trong khi tổng ngân sách lại đang bị thu hẹp. Những áp lực này, cùng với các mục tiêu cắt giảm chi phí cụ thể theo từng năm, đang buộc các lãnh đạo thuế phải đưa ra những quyết định khó khăn. Trước đây, doanh nghiệp có thể đạt được các khoản tiết kiệm chi phí cần thiết thông qua các yếu tố như số lượng nhân sự nghỉ hưu theo kế hoạch. Tuy nhiên, trong bối cảnh hiện nay, các lãnh đạo thuế có thể cần tìm kiếm những giải pháp sáng tạo hơn để đáp ứng kỳ vọng của Giám đốc Tài chính (CFO).”

Emily VanVleet, Partner, Deloitte Tax LLP

Hình 3. Những vị trí nhân sự được bổ sung vào bộ phận thuế trong hai năm vừa qua

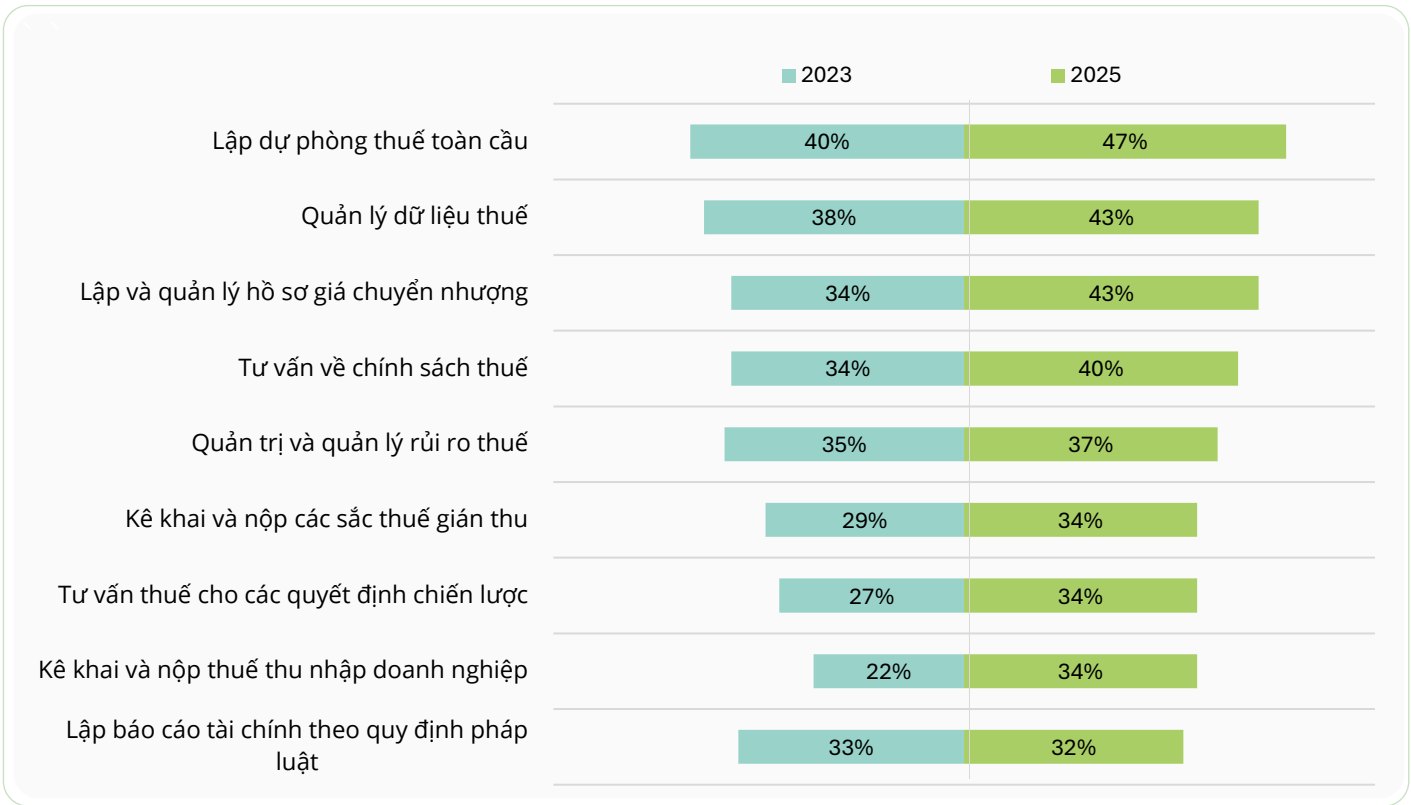


Nơi thực hiện công việc thuế: Các mô hình vận hành tối ưu chi phí hơn

Các lãnh đạo thuế cũng đang xem xét việc chuyển một số quy trình thuế sang các mô hình nguồn lực có chi phí thấp hơn.

Trong số 9 quy trình thuế được đề cập trong khảo sát, tất cả các quy trình – ngoại trừ *lập báo cáo tài chính theo quy định pháp luật (statutory accounts preparation)* – đều ghi nhận mức độ ưu tiên cắt giảm chi phí cao hơn so với khảo sát năm 2023. Phần lớn các quy trình này đều có mức tăng từ 5% trở lên về mức độ ưu tiên giảm chi phí (Hình 4).

Hình 4. Các quy trình và hoạt động được ưu tiên áp dụng mô hình nguồn lực tối ưu chi phí trong 1–2 năm tới



Lập dự phòng thuế toàn cầu (Global Tax Provision) tiếp tục là quy trình được ưu tiên hàng đầu để cắt giảm chi phí, với tỷ lệ 47%, tăng 7 điểm phần trăm so với hai năm trước. Xu hướng này đặc biệt rõ nét ở các doanh nghiệp quy mô lớn, khi 60% các doanh nghiệp có doanh thu hằng năm trên 20 tỷ USD cho biết đây là lĩnh vực được ưu tiên cắt giảm chi phí. Các tập đoàn đa quốc gia quy mô lớn này cũng ưu tiên giảm chi phí liên quan đến hồ sơ giá chuyển nhượng (*transfer pricing documentation*), với tỷ lệ 60%.

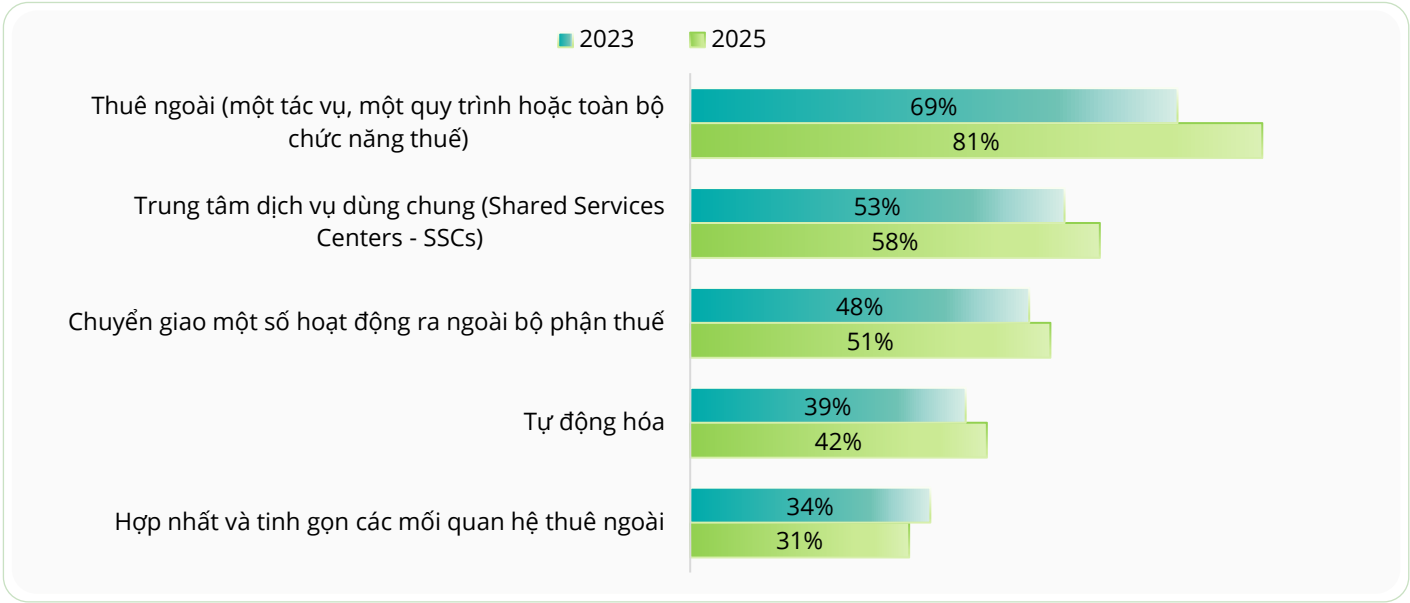
Đối với các lãnh đạo thuế và tài chính tham gia khảo sát, thuế ngoài dưới bất kỳ hình thức nào — từ thuế ngoài một nhiệm vụ cụ thể, một quy trình, hoặc thậm chí toàn bộ chức năng thuế — được xem là chiến lược phổ biến nhất để giảm chi phí trong bộ phận thuế. Tỷ lệ lựa chọn chiến lược này đã tăng đáng kể từ 69% năm 2023 lên 81% năm 2025. Chiến lược giảm chi phí phổ biến thứ hai là tăng cường sử dụng các trung tâm dịch vụ dùng chung, với tỷ lệ 58%, cũng ghi nhận mức tăng so với kỳ khảo sát trước (Hình 5a).

Các trung tâm dịch vụ dùng chung hiện đang đóng vai trò quan trọng trong nhiều bộ phận thuế. Một ví dụ điển hình là Coca-Cola Europacific Partners (CCEP), doanh nghiệp hoạt động tại 31 quốc gia nhưng chủ yếu sử dụng các cơ sở đóng chai tại địa phương để phục vụ từng thị trường nội địa. Bà Margaret Shore, Phó Chủ tịch phụ trách Thuế và Hải quan của CCEP, cho biết:

“Bất kỳ hoạt động nào có thể tập trung hóa được thì chúng tôi đều tập trung hóa.” Bà cũng chia sẻ thêm: “Chúng tôi đang liên tục thực hiện quá trình rà soát để đưa thêm các hoạt động có thể được chuẩn hóa, đơn giản hóa và tập trung hóa vào trung tâm dịch vụ dùng chung tập trung của mình.”

Điều này cho thấy nhiều doanh nghiệp đang xem việc chuẩn hóa, đơn giản hóa và tập trung hóa các hoạt động thuế là một đòn bẩy quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả vận hành, tận dụng lợi thế quy mô và giảm chi phí.

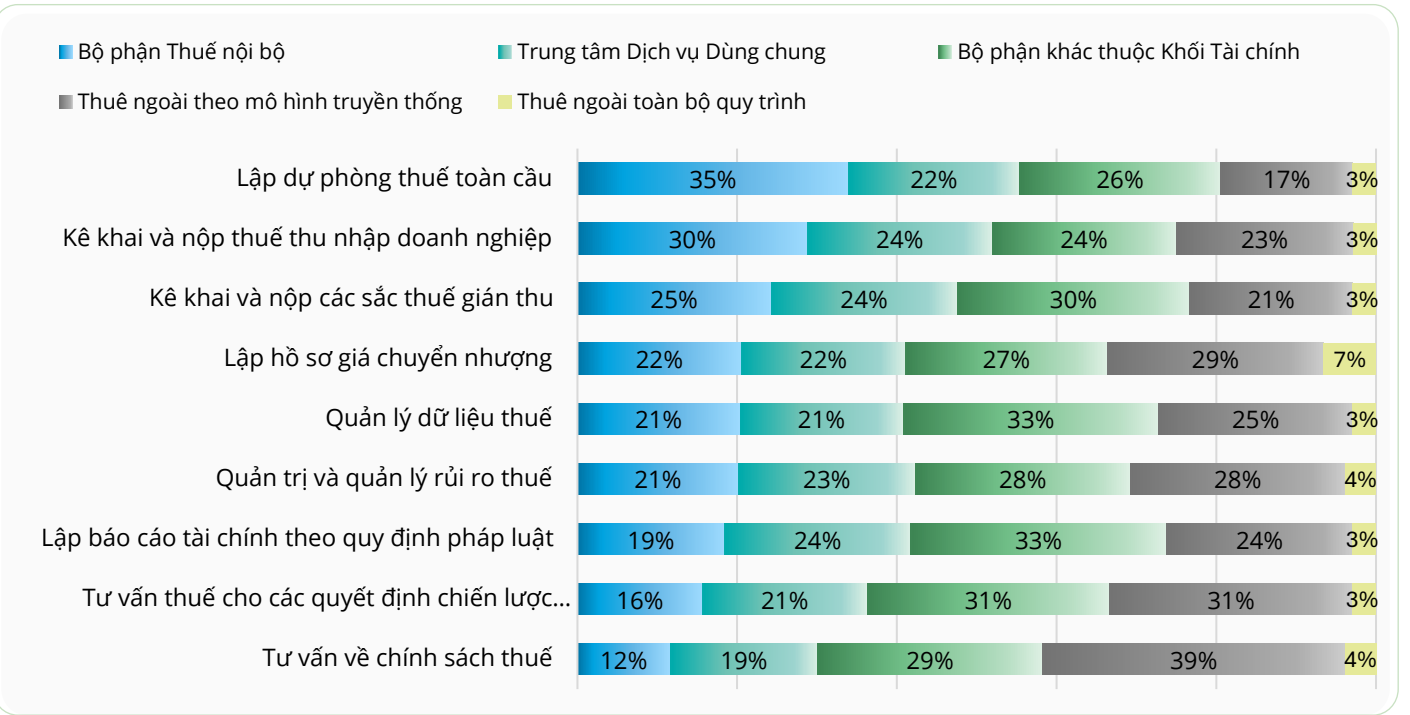
Hình 5a. Những chiến lược được áp dụng phổ biến nhất để xây dựng mô hình nguồn lực tối ưu chi phí



Các trung tâm dịch vụ dùng chung (Shared Services Centers - SSCs) hiện được sử dụng phổ biến nhất cho các hoạt động: kê khai và nộp thuế thu nhập doanh nghiệp; kê khai và nộp các sắc thuế gián thu; lập báo cáo tài chính theo quy định pháp luật. Mỗi hoạt động trên đều được 24% số người tham gia khảo sát cho biết đang được thực hiện thông qua các trung tâm dịch vụ dùng chung (Hình 5b). Tuy nhiên, các trung tâm dịch vụ dùng chung không phải là giải pháp cho mọi vấn đề. Không phải mọi hoạt động thuộc chức năng thuế đều có thể được chuyển giao sang trung tâm dịch vụ dùng chung. Bên cạnh đó, việc thiết lập và duy trì mô hình này cũng có thể đòi hỏi chi phí đáng kể.

Những khó khăn trong việc tìm kiếm, tuyển dụng và giữ chân nhân sự có chuyên môn thuế phù hợp (Hình 1) không chỉ là thách thức đối với chính bộ phận thuế mà trong nhiều trường hợp còn là thách thức lớn hơn đối với các trung tâm dịch vụ dùng chung. Do đó, trọng tâm thường không nằm ở việc tiếp tục mở rộng trung tâm dịch vụ dùng chung bằng mọi giá, mà là *tối đa hóa năng lực của các trung tâm tài chính hiện có và xây dựng lộ trình chiến lược* nhằm xác định những công đoạn phù hợp nhất của quy trình thuế để được hỗ trợ bởi các trung tâm này.

Hình 5b. Mô hình thực hiện chủ đạo của chức năng thuế đối với các quy trình và hoạt động cụ thể



99

“Việc tìm kiếm, tuyển dụng và giữ chân nhân sự có kỹ năng nghiệp vụ thuế phù hợp là một thách thức không nhỏ. Các quy trình thuế còn mang tính thủ công có thể trở thành rào cản đối với việc chuyển giao hiệu quả công việc sang các Trung tâm Dịch vụ Dùng chung (SSC), trong khi việc đánh giá để xác định những hoạt động thuế nào là phù hợp cho chuyển đổi cũng có thể là một nhiệm vụ đầy thách thức.

Nói một cách ngắn gọn, các bộ phận thuế thường không có đủ nguồn lực và năng lực để thực hiện đồng thời việc phân tích quy trình, tuyển dụng nhân sự và xây dựng một đội ngũ SSC vững mạnh ngay từ đầu.”

Donna Stephens, Giám đốc Điều hành (Managing Director), Deloitte Tax LLP

Ai thực hiện công việc thuế: Cơ cấu nguồn nhân lực

Đối với sáu trong số chín quy trình và hoạt động được khảo sát, chiến lược bố trí nguồn lực được áp dụng phổ biến nhất là *tận dụng kỹ năng và năng lực hiện có từ các bộ phận khác thuộc khối Tài chính*, với tỷ lệ lựa chọn dao động từ 24% đến 33% số người tham gia khảo sát. Trong nhiều trường hợp, việc để bộ phận Tài chính thực hiện một số quy trình nhất định sẽ hiệu quả hơn, đặc biệt khi bộ phận này ở gần nguồn dữ liệu hơn.

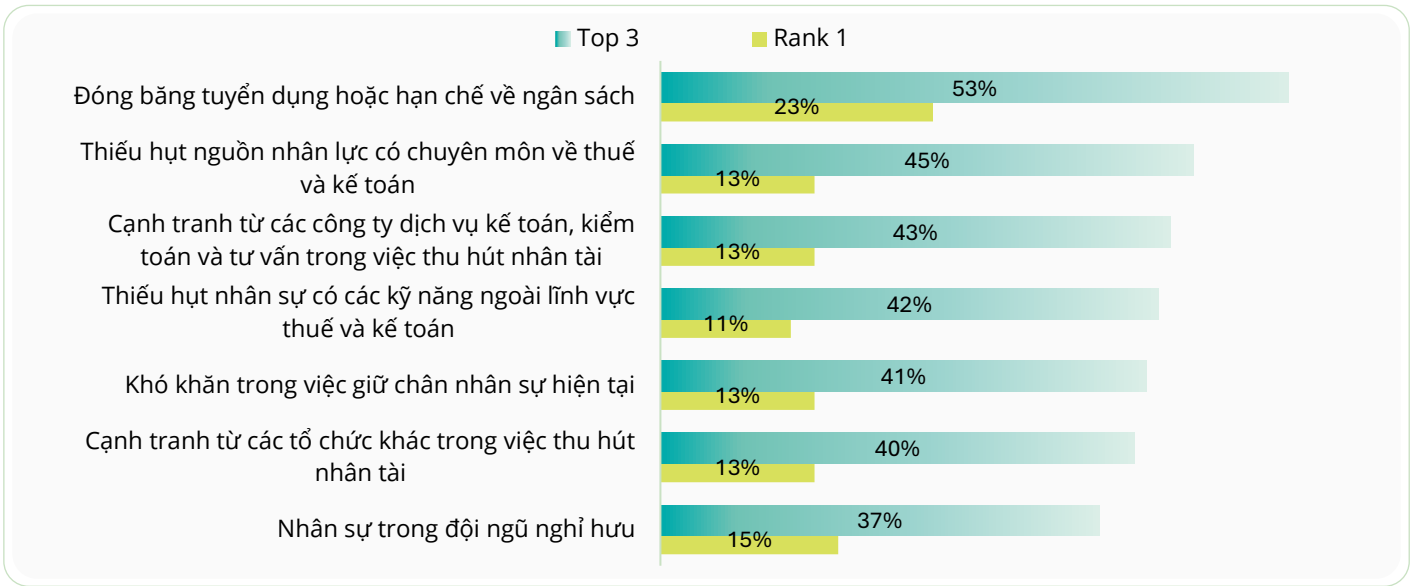
Bất kể công việc được thực hiện bởi bộ phận Thuế hay Tài chính, thách thức liên quan đến quản lý chi phí còn trở nên nghiêm trọng hơn do các vấn đề về nhân sự. *Dự kiến áp dụng chính sách đóng băng tuyển dụng hoặc các hạn chế về ngân sách* (53%) được xác định là yếu tố lớn nhất ảnh hưởng đến khả năng duy trì nguồn nhân lực trong vòng hai năm tới (Hình 6). Thách thức này càng trở nên phức tạp hơn khi doanh nghiệp cần tìm kiếm nhân sự vừa có chuyên môn thuế, vừa sở hữu các kỹ năng bổ sung khác. Ông Ivo Nelissen, Trưởng bộ phận Thuế Tập đoàn Toàn cầu của DSM-Firmenich, cho biết:

“Việc tuyển dụng nhân sự có hồ sơ năng lực phù hợp sẽ rất khó khăn nếu áp dụng cách tiếp cận quá hẹp (ví dụ: chỉ tìm chuyên gia thuế có sẵn kỹ năng số). Chúng tôi cố gắng mở rộng phạm vi tìm kiếm bằng cách tìm các chuyên gia thuế có động lực học hỏi kỹ năng số hoặc những nhân sự công nghệ sẵn sàng tìm hiểu các quy trình thuế.”

Tự động hóa là một trong những giải pháp phổ biến để giải quyết tình trạng thiếu hụt kỹ năng và nguồn lực (xem Chương 3). Bà Dana Lasley, Phó Chủ tịch phụ trách Hoạch định Thuế Toàn cầu tại Emerson Electric, chia sẻ: *“Chúng tôi đang cố gắng tự động hóa nhiều quy trình nhất có thể và xây dựng các bảng điều hành quản lý (dashboard) phục vụ quản lý, thay vì phải rà soát thủ công từng bảng tính Excel.”*

Việc triển khai các công cụ tự động hóa còn mang lại một lợi ích bổ sung quan trọng là tạo ra môi trường khuyến khích nhân viên học hỏi các kỹ năng số và tiếp cận những phương thức làm việc mới.

Hình 6. Các yếu tố thách thức việc duy trì cơ cấu nguồn nhân lực phù hợp cho bộ phận thuế



Xu hướng 4: Thuê ngoài đang mang lại hiệu quả rõ rệt

Mặc dù việc tận dụng nguồn lực từ bộ phận Tài chính và các Trung tâm Dịch vụ Dùng chung (SSC) đều là những lựa chọn phổ biến nhằm giảm chi phí, 86% số người tham gia khảo sát hiện đang sử dụng một hình thức thuê ngoài nào đó (bao gồm thuê ngoài một nhiệm vụ, một quy trình hoặc toàn bộ chức năng thuế) làm phương thức bố trí nguồn lực chủ đạo cho ít nhất một quy trình thuế. Xét tổng thể, mỗi mô hình thuê ngoài được đề cập trong khảo sát đều được ít nhất 31% số người tham gia lựa chọn là phương thức thực hiện chính. Đặc biệt, mô hình thuê ngoài truyền thống đã liên tục gia tăng mức độ phổ biến trong ba kỳ khảo sát gần đây.

Các lĩnh vực chính mà các bộ phận thuế đã ghi nhận hoặc kỳ vọng sẽ đạt được lợi ích lớn hoặc rất đáng kể từ hoạt động thuê ngoài bao gồm: Giảm chi phí vận hành (68%); Tiếp cận các công nghệ mới nhất, bao gồm trí tuệ nhân tạo (AI) (67%); Tính linh hoạt và khả năng mở rộng quy mô mà mô hình thuê ngoài mang lại (67%) (Hình 7). Ngoài ra, 62% số người tham gia khảo sát cho rằng thuê ngoài giúp giảm nhu cầu đầu tư vốn vào công nghệ, vốn là một yếu tố quan trọng làm gia tăng chi phí. Bà Ingrid Berner, Phó Chủ tịch Cấp cao phụ trách Vận hành và Công nghệ Thuế của AT&T, cho biết việc thuê ngoài các hoạt động tuân thủ thuế đã giúp cải thiện cơ cấu chi phí của bộ phận thuế. Bà chia sẻ: “Nhà cung cấp dịch vụ đã đơn giản hóa và tối ưu hóa các quy trình của chúng tôi. Nhờ đó, theo thời gian, họ có thể thực hiện cùng một khối lượng công việc với số lượng nhân sự ít hơn rất nhiều – đó chính là ‘bí quyết thành công’ của họ.” Chiến lược này đã mang lại cho doanh nghiệp những khoản tiết kiệm đáng kể.

Đối với các doanh nghiệp có doanh thu hằng năm trên 20 tỷ USD, ba lợi ích hàng đầu được đánh giá là lớn hoặc rất đáng kể từ hoạt động thuê ngoài bao gồm:

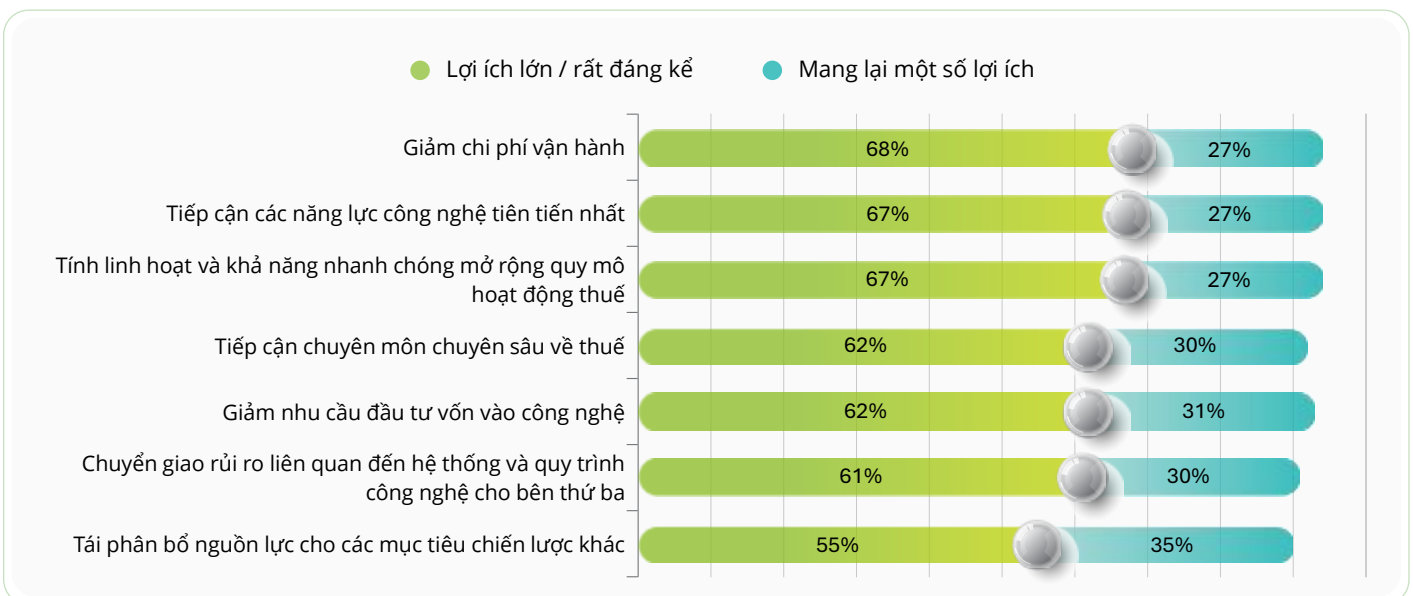
99

Trước đây, các quyết định thuê ngoài chủ yếu tập trung vào việc tối ưu hóa chi phí một lần và đạt được những cải thiện hiệu quả ở mức hạn chế. Tuy nhiên, ngày nay các Giám đốc Tài chính (CFO) đang tìm kiếm các nhà cung cấp dịch vụ thuê ngoài quy trình kinh doanh (BPO) có khả năng tạo ra giá trị bền vững cho doanh nghiệp, chẳng hạn như tích hợp các công cụ và giải pháp đổi mới vào hoạt động vận hành nhằm thúc đẩy quá trình chuyển đổi của doanh nghiệp, thay vì chỉ mang lại lợi ích giảm chi phí một lần thông qua việc tận dụng chênh lệch chi phí lao động. Nhiều CFO đang lựa chọn thuê ngoài để đẩy nhanh không chỉ tốc độ mà còn cả quy mô tiết kiệm chi phí thông qua việc ứng dụng các giải pháp được hỗ trợ bởi trí tuệ nhân tạo (AI) và các giải pháp chuyên biệt theo từng ngành.

Caroline Leies, Managing Director,
Deloitte Consulting LLP

Tiếp cận các năng lực công nghệ tiên tiến nhất (77%); Chuyển giao rủi ro liên quan đến các hệ thống hoặc quy trình công nghệ (70%); Giải phóng và tái phân bổ nguồn lực của bộ phận thuế sang các mục tiêu chiến lược khác (70%). Điều đáng chú ý là nhóm doanh nghiệp này lại xếp giảm chi phí vận hành vào nhóm lợi ích có mức độ quan trọng thấp hơn tương đối, với tỷ lệ 60%. Điều này cho thấy đối với các tập đoàn đa quốc gia quy mô lớn, hoạt động thuê ngoài không chỉ đơn thuần nhằm mục tiêu tiết kiệm chi phí mà còn được xem là một công cụ chiến lược giúp tiếp cận công nghệ hiện đại, quản lý rủi ro hiệu quả hơn và cho phép đội ngũ thuế tập trung vào các hoạt động có giá trị gia tăng cao hơn cho doanh nghiệp.

Hình 7. Những lợi ích của hoạt động thuê ngoài

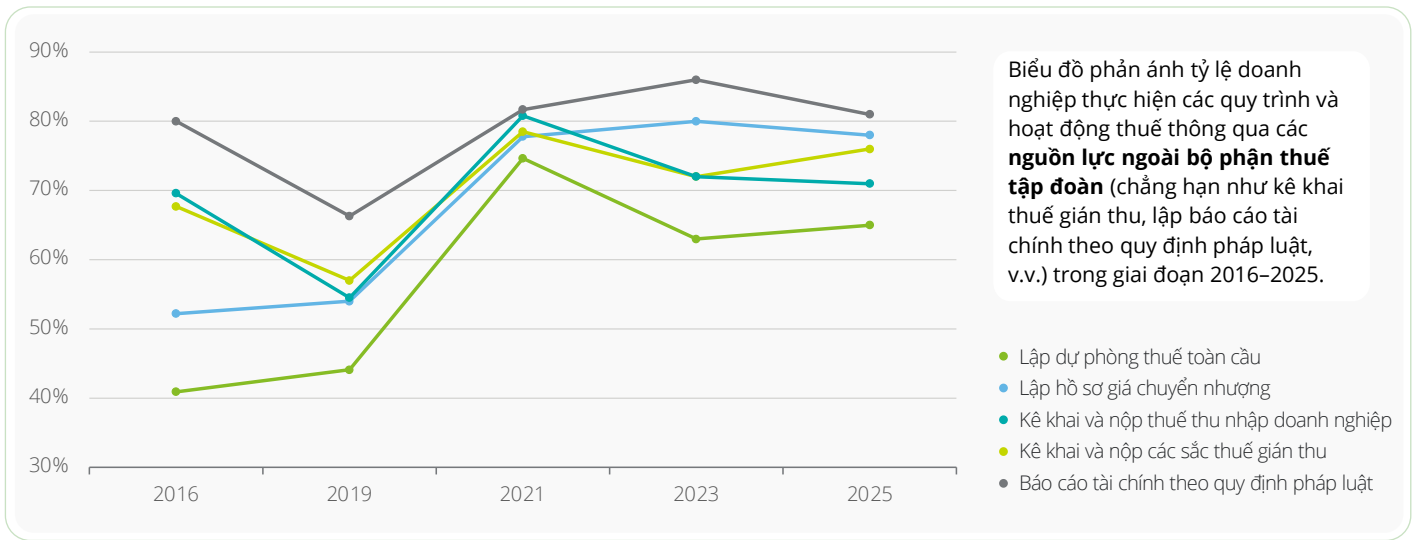


Trạng thái bình thường mới: Mức độ thuê ngoài cao tiếp tục được duy trì trong chức năng thuế

Mức độ trưởng thành của các hoạt động thuế được thực hiện ngoài bộ phận thuế (Hình 8) có thể là dấu hiệu cho thấy các lãnh đạo thuế đã tìm thấy *giá trị ổn định* và tính

linh hoạt đáng tin cậy từ việc sử dụng các mô hình vận hành thay thế này để quản lý chức năng thuế trong bối cảnh phải đối mặt với nhiều hạn chế về nguồn lực và chi phí.

Hình 8. Các hoạt động thuế cụ thể được thực hiện ngoài bộ phận thuế



Liệu điều này có đồng nghĩa rằng các bộ phận thuế đã tìm được cơ cấu nguồn lực tối ưu hay chưa? Có thể là như vậy. Tuy nhiên, tác động của *trí tuệ nhân tạo (AI)* và các công nghệ thuế tiên tiến dường như sẽ làm thay đổi đáng kể sự cân bằng này trong tương lai không xa. Mức độ thuê ngoài có thể tiếp tục gia tăng khi các nhà cung cấp dịch vụ ngày càng ứng dụng AI vào hoạt động cung cấp dịch vụ của mình.

Ngược lại, mức độ thuê ngoài cũng có thể giảm xuống tại những doanh nghiệp đang tự triển khai các giải pháp nâng cao hiệu quả dựa trên AI trong nội bộ. Ở thời điểm hiện tại, câu trả lời vẫn chưa rõ ràng và doanh nghiệp cần tiếp tục theo dõi diễn biến thực tế. Nói cách khác, đây vẫn là vấn đề cần *“chờ xem” (wait and see)* để đánh giá xu hướng phát triển trong thời gian tới.

99

“Hiện nay, những công việc thuế được thực hiện bởi nhiều nhóm chức năng khác nhau đã trở thành thông lệ. Các doanh nghiệp cũng đang ghi nhận những lợi ích rõ rệt từ mô hình “chức năng thuế tích hợp”. Cách tiếp cận tích hợp này không chỉ giúp bộ phận Thuế tiếp cận tốt hơn với nguồn lực, dữ liệu và công nghệ, mà còn giúp chức năng Thuế được gắn kết sâu hơn với các hoạt động của doanh nghiệp. Kết quả là doanh nghiệp có được những hiểu biết sâu sắc hơn, các tư vấn chiến lược có chất lượng cao hơn, đồng thời tối ưu hóa được chi phí hoạt động. Tuy nhiên, để mô hình này vận hành hiệu quả, các lãnh đạo thuế cần xây dựng một cơ chế quản trị vững chắc cùng với hạ tầng công nghệ phù hợp xuyên suốt toàn bộ các quy trình thuế từ đầu đến cuối.”

James Paul, Tax Partner, Deloitte UK

Chương 3: Công nghệ

Xu hướng 5: AI là ưu tiên của chức năng thuế, nhưng hiện tại cách tiếp cận vẫn thận trọng

Các bộ phận thuế hiện đang đồng loạt nghiên cứu và đánh giá việc ứng dụng Trí tuệ nhân tạo tạo sinh (Generative AI – GenAI). Toàn bộ 1.000 người tham gia khảo sát đều xác định ít nhất một lĩnh vực mà việc triển khai AI được xem là ưu tiên hàng đầu. Có 57% số người tham gia khảo sát cho rằng các kỹ năng về AI là “thiết yếu” đối với lực lượng lao động trong chức năng thuế hiện nay, trong khi 32% khác cho rằng đây là kỹ năng “được kỳ vọng phải có”. Những tỷ lệ này được dự báo sẽ tăng mạnh trong thời gian ngắn tới: 82% người tham gia khảo sát kỳ vọng kỹ năng AI sẽ trở thành năng lực thiết yếu đối với lực lượng lao động trong vòng 2–3 năm tới; 94% cho rằng kỹ năng AI sẽ là năng lực thiết yếu trong vòng 4–5 năm tới.

Các tổ chức tiên phong hiện đang tập trung vào một số trường hợp ứng dụng cụ thể (use cases) nhằm chứng minh hiệu quả và giá trị kinh doanh của việc ứng dụng AI trong chức năng thuế. Các lãnh đạo thuế nhận thấy rất rõ tiềm năng của AI (Hình 9). Tuy nhiên, việc họ lựa chọn tự động hóa các hoạt động nhập liệu và xử lý dữ liệu mang tính lặp lại làm ưu tiên hàng đầu – thay vì triển khai AI ngay cho các công việc mang tính chiến lược, phức tạp hoặc có mức độ rủi ro cao hơn – cho thấy một cách tiếp cận tương đối thận trọng. Điều này có thể xuất phát từ việc doanh nghiệp đang chờ đợi: Các công cụ AI chuyên biệt cho lĩnh vực thuế đã được kiểm chứng trên thực tế; Hoặc mức độ tin cậy và độ chính xác của AI được nâng cao hơn đối với các nhiệm vụ thuế nhạy cảm và các hoạt động tư vấn thuế chuyên sâu.

99

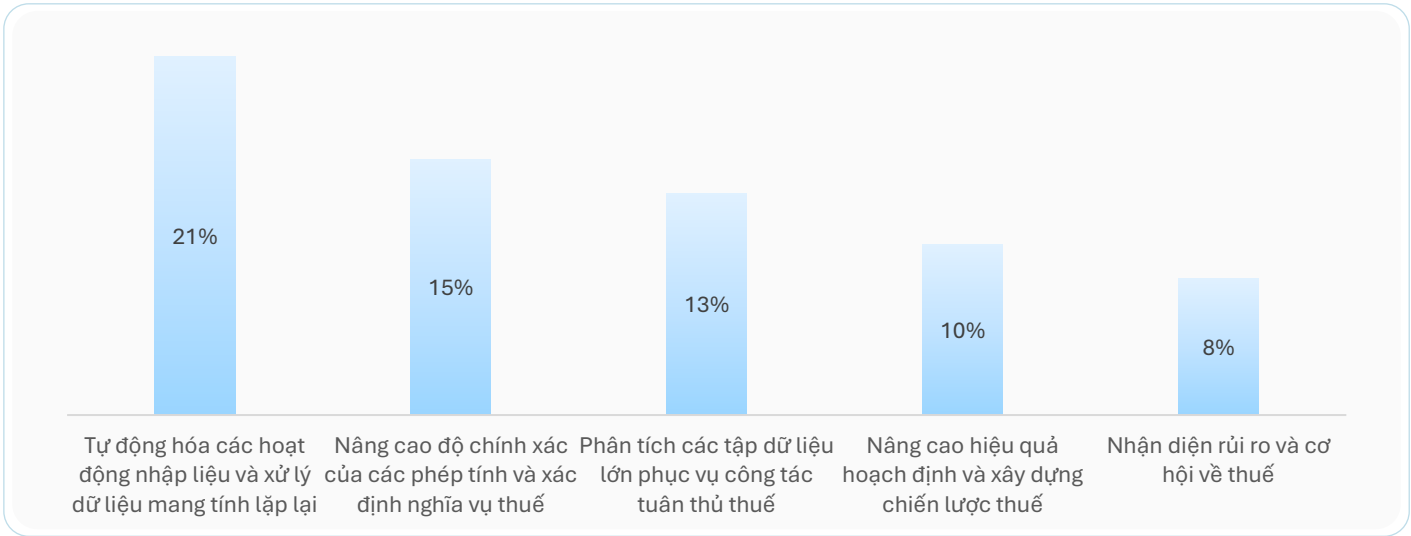
“Việc ứng dụng AI trong lĩnh vực thuế đang phát triển rất nhanh và đang chuyển dịch khỏi cách tiếp cận mang tính đơn lẻ trước đây (sử dụng AI cho từng trường hợp ứng dụng cụ thể) sang cách tiếp cận tích hợp hơn (sử dụng cùng một chức năng hoặc bộ tính năng AI trên nhiều quy trình thuế khác nhau). Xu hướng này đặc biệt phổ biến trong chức năng tài chính, nơi AI ngày càng được khai thác trên nhiều tác vụ tương đồng. Mặc dù AI tác nhân đang phát triển với tốc độ nhanh chóng, công nghệ này sẽ không thay thế hoàn toàn các chức năng công việc từ đầu đến cuối. Thay vào đó, AI sẽ hỗ trợ và tăng cường hiệu quả cho các quy trình thuế hiện có, chẳng hạn như thuế gián thu, thuế trực thu, giá chuyển nhượng và ưu đãi thuế cho hoạt động nghiên cứu và phát triển.”

Tôi cũng nhận thấy các công cụ AI thân thiện với người dùng và ít yêu cầu lập trình đang ngày càng được áp dụng rộng rãi tại các doanh nghiệp mà tôi làm việc cùng. Những công cụ này giúp các chuyên gia thuế làm việc hiệu quả và năng suất hơn. Các công cụ GenAI thương mại hiện có trên thị trường có thể được sử dụng trong các đội ngũ thuế để mang lại những hiểu biết sâu sắc hơn và nâng cao năng suất làm việc ở cấp độ cá nhân. AI có khả năng chuyển đổi các quy trình thuế, qua đó giúp đội ngũ thuế tập trung nhiều hơn vào các công việc tạo ra giá trị gia tăng. Tuy nhiên, như kết quả khảo sát cũng đã nhấn mạnh, chất lượng dữ liệu vẫn là yếu tố then chốt. Điều này bao gồm việc thu thập dữ liệu, kiểm tra và xác thực dữ liệu, đối chiếu dữ liệu và chuẩn hóa dữ liệu.”

Ben Barudin, Managing Director, Deloitte Tax LLP



Hình 9. Các lĩnh vực ưu tiên triển khai AI trong chức năng thuế



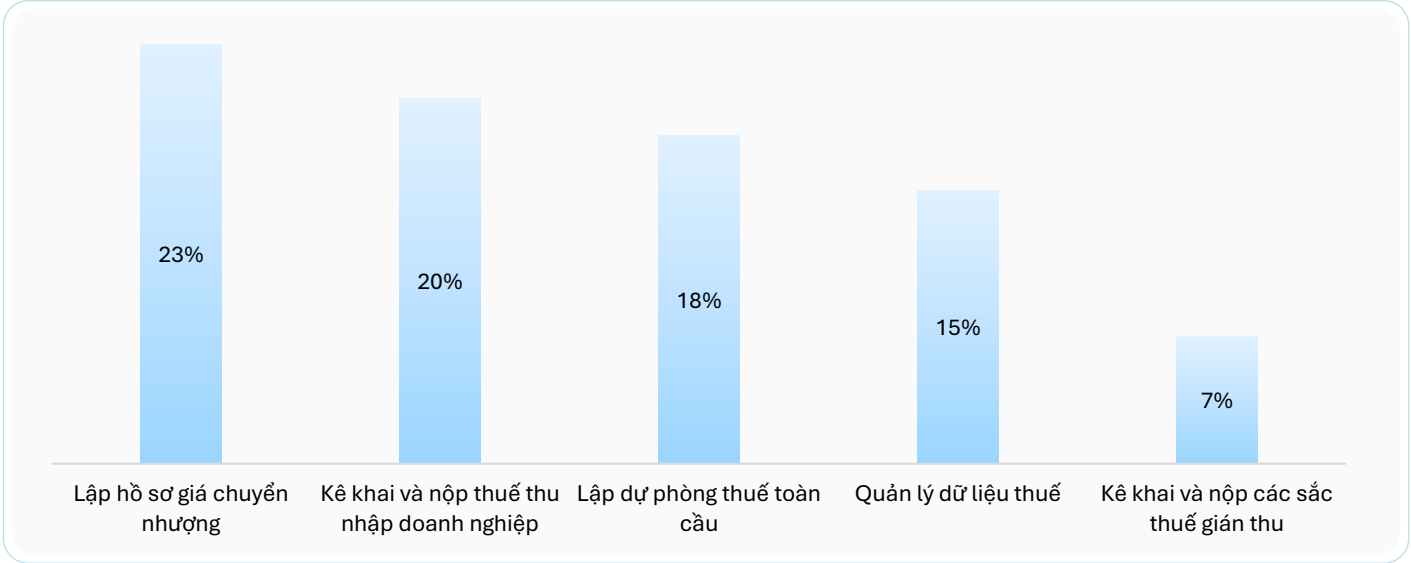
Lập hồ sơ giá chuyển nhượng là lĩnh vực mà những người tham gia khảo sát cảm thấy thoải mái nhất khi để AI đóng vai trò chủ đạo (Hình 10).

Ông Ralf Pieters, Trưởng bộ phận Thuế Toàn cầu của AkzoNobel, cho biết: “Nếu xem xét số lượng lớn tài liệu mà bộ phận thuế cần phải xây dựng, chẳng hạn như hồ sơ giá chuyển nhượng, hồ sơ quốc gia, chính sách nội bộ, các thỏa thuận giữa các bên liên kết và nhiều tài liệu khác, thì AI có cơ hội rất lớn để đóng góp và giảm đáng kể

khối lượng công việc mà các chuyên gia thuế trong doanh nghiệp phải thực hiện.”

Đứng thứ hai là kê khai và nộp thuế thu nhập doanh nghiệp, trong khi lập dự phòng thuế toàn cầu đứng ở vị trí thứ ba. Những hoạt động này đều là các quy trình có tính chất vận hành cao và liên quan đến việc xử lý khối lượng dữ liệu lớn. Do đó, đây nhiều khả năng sẽ là những lĩnh vực đầu tiên được hưởng lợi rõ rệt từ việc ứng dụng AI trong chức năng thuế.

Hình 10. Các lĩnh vực mà các lãnh đạo thuế cảm thấy thoải mái nhất khi để AI đóng vai trò chủ đạo



Tiềm năng của AI không chỉ giới hạn ở các công việc mang tính vận hành mà còn mở rộng sang các lĩnh vực mang tính chiến lược như dự báo thuế (tax forecasting), nhận diện rủi ro thuế và cung cấp thông tin phục vụ quản trị và ra quyết định. Tuy nhiên, các tổ chức vẫn đang tiếp cận việc ứng dụng AI một cách thận trọng do những ngại ngại liên quan đến độ chính xác và an toàn thông tin. Ông Ralf Pieters, Trưởng bộ phận Thuế Toàn cầu của AkzoNobel, nhận định: *“Hiện nay vẫn còn rất nhiều công việc thuế mà con người phải thực hiện mà chưa thể giao cho AI, bởi những công việc đó đòi hỏi mức độ xét đoán chuyên môn rất cao. Bạn có thể tìm thấy rất nhiều thông tin trên ChatGPT và các công cụ tương tự, nhưng hiện tại chất lượng và mức độ đầy đủ của thông tin vẫn chưa đáp ứng được những yêu cầu mà chúng tôi đặt ra.”*

Mặc dù AI được đánh giá là có khả năng nâng cao hiệu quả hoạt động và giảm thiểu sai sót thủ công, việc ứng dụng AI trong các lĩnh vực thuế phức tạp vẫn đang trong quá trình phát triển. Trong một số trường hợp, các doanh nghiệp đang cân nhắc sự đánh đổi giữa hiệu quả thực hiện và mức độ chính xác/hiệu lực của kết quả đầu ra. Kết quả khảo sát cho thấy: 77% số người tham gia sẵn sàng chấp nhận mức độ chính xác của AI từ 90% trở lên, nếu đổi lại họ đạt được hiệu quả vận hành cao hơn; Chỉ 29% số người tham gia cho rằng mức độ chính xác dưới 80% là có thể chấp nhận được.

Trong tương lai, sự thành công của AI trong lĩnh vực thuế sẽ phụ thuộc vào khả năng cân bằng giữa tự động hóa và những hiểu biết mang tính chiến lược. Mục tiêu cuối cùng không chỉ là tự động hóa các công việc cơ bản mà còn là phát triển các giải pháp AI có tác động lớn hơn, qua đó tạo điều kiện để doanh nghiệp tái định hình cách thức vận hành của toàn bộ chức năng thuế.

Ông Ralf Pieters cho biết: *“Trong bối cảnh áp lực phải làm nhiều hơn với nguồn lực ít hơn, ít nhất thì AI cũng giúp chúng tôi nâng cao hiệu quả công việc hằng ngày đối với các nhiệm vụ mang tính lặp lại và ít giá trị gia tăng. Đối với những lĩnh vực đòi hỏi kiến thức thuế chuyên sâu, AI hiện vẫn còn những hạn chế nhất định. Tuy nhiên, tôi kỳ vọng công nghệ này sẽ tiếp tục có những bước tiến đáng kể trong thời gian tới.”*

Sự phối hợp với chức năng Tài chính sẽ đóng vai trò quan trọng, bởi việc sử dụng các công cụ AI được phát triển cho lĩnh vực tài chính có thể mang lại lợi ích cho hoạt động thuế trong những trường hợp mà các công cụ AI chuyên biệt cho thuế vẫn chưa sẵn có. Điều này có thể tạo điều kiện để doanh nghiệp triển khai các ứng dụng AI tham vọng và toàn diện hơn, chẳng hạn như AI tác nhân (Agentic AI) – một dạng AI có khả năng thực hiện các nhiệm vụ một cách tự chủ thông qua việc kết hợp nhiều thành phần trong hệ sinh thái số, bao gồm: Học máy (Machine Learning); Mô hình ngôn ngữ lớn (Large Language Models – LLMs); Xử lý ngôn ngữ tự nhiên (Natural Language Processing – NLP).

Bà Dana Lasley của Emerson Electric cho biết: *“Chúng tôi hiện đã sử dụng AI, tuy nhiên việc triển khai và quản lý các ứng dụng AI được thực hiện bởi bộ phận Công nghệ Thông tin (IT) của doanh nghiệp.”*



Xu hướng 6: Sự hợp tác là bắt buộc: Tài chính và Công nghệ thông tin kiểm soát ngân sách dành cho công nghệ của chức năng Thuế

Trong những năm gần đây, một trong những trọng tâm của nhiều bộ phận thuế là tích hợp dữ liệu đã được chuẩn hóa theo góc độ thuế (tax-sensitized data) và một số quy trình thuế vào chức năng tài chính tổng thể thông qua các hệ thống *Hoạch định Nguồn lực Doanh nghiệp (Enterprise Resource Planning – ERP)*. Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn người tham gia tương đối hài lòng với các hệ thống ERP hiện tại, mặc dù vẫn còn dư địa để cải thiện. Ít nhất 70% số người tham gia khảo sát cho biết hệ thống ERP của họ đáp ứng hoàn toàn hoặc phần lớn các nhu cầu của doanh nghiệp.

Nhiều doanh nghiệp hiện đang vận hành đồng thời nhiều hệ thống ERP khác nhau. Bà Dana Lasley của Emerson Electric chia sẻ: “Emerson có lẽ đang vận hành hơn 100 hệ thống ERP, bởi trước đây chúng tôi là một tập đoàn công nghiệp đa ngành. Khi thực hiện các thương vụ mua lại doanh nghiệp, chúng tôi thường trì hoãn việc tích hợp vào một hệ thống duy nhất. Chúng tôi cho phép các đơn vị được mua lại tiếp tục vận hành theo các hệ thống và quy trình lịch sử của họ.”

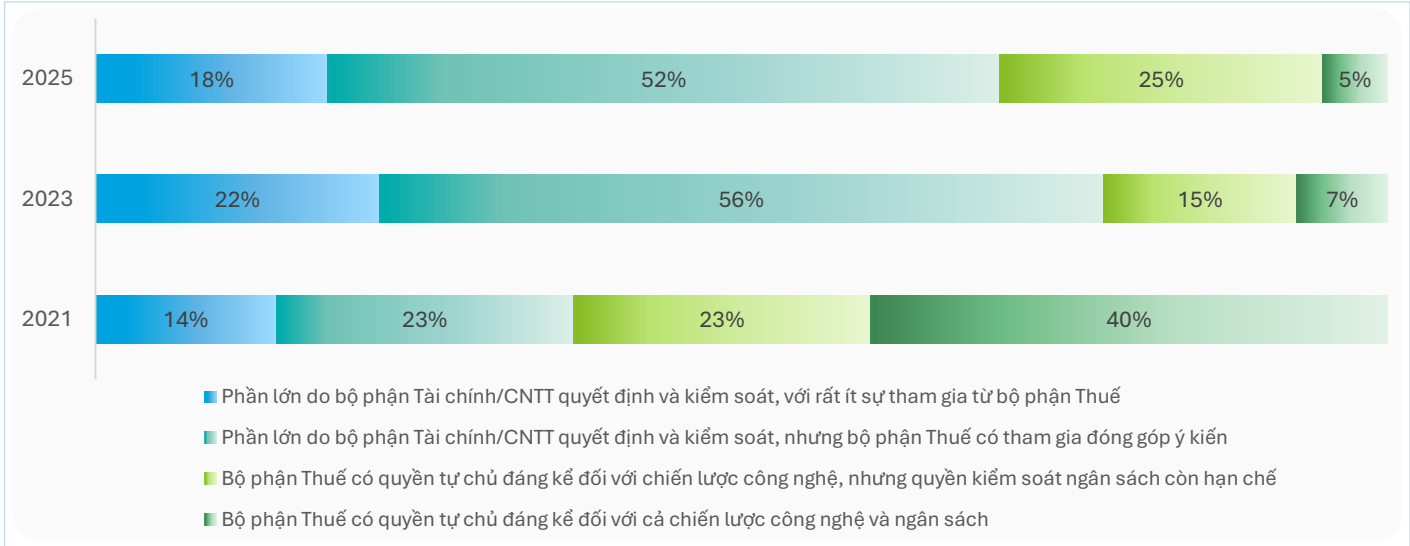
Việc sử dụng nhiều hệ thống ERP có thể khiến doanh nghiệp phải bỏ thêm nhiều nỗ lực để tổng hợp và chuẩn hóa dữ liệu thuế từ các nguồn khác nhau. Đây có thể trở thành một thách thức đáng kể trong bối cảnh Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) đang thúc đẩy sáng kiến Quản lý thuế 3.0, vốn hướng tới việc tích hợp dữ liệu một cách liền mạch nhằm tăng cường tính minh bạch trong quản lý thuế. Các khó khăn trong việc thu thập dữ liệu từ các hệ thống nguồn đang là một rào cản

đối với tầm nhìn của Tax Administration 3.0, theo đó các nghĩa vụ thuế sẽ được thực hiện gần như tự động. Mô hình này hiện vẫn chưa phản ánh đầy đủ những phức tạp và hạn chế thực tế của các hệ thống vận hành mà cơ quan thuế đang kỳ vọng sẽ kết nối và tích hợp.

Trong bối cảnh tự động hóa các quy trình thuế ngày càng phụ thuộc vào quá trình chuyển đổi ERP, một câu hỏi quan trọng được đặt ra là: Ai là người quyết định ngân sách cho các chương trình chuyển đổi này?

Mặc dù khảo sát năm 2025 cho thấy nhiều bộ phận thuế có quyền kiểm soát đối với chiến lược của mình hơn so với năm 2023, điều tương tự lại không đúng đối với quyền kiểm soát ngân sách (Hình 11). Mỗi quan ngại ở đây là các ưu tiên của bộ phận thuế không phải lúc nào cũng phù hợp với các ưu tiên ngân sách của khối tài chính. Do đó, những nhu cầu của bộ phận thuế có thể không được ưu tiên đầu tư. Vì vậy, chức năng thuế cần chủ động hơn trong việc: Xây dựng và chứng minh giá trị kinh doanh của các khoản đầu tư cần thiết; Truyền đạt hiệu quả hơn các nhu cầu về dữ liệu, công nghệ và chuyển đổi; Phối hợp chặt chẽ với bộ phận Tài chính và Công nghệ Thông tin (IT) để đạt được các mục tiêu chung. Điều này sẽ giúp tránh tình trạng thiếu đồng bộ giữa: Bộ phận Thuế – đơn vị trực tiếp sử dụng và hiểu rõ nhất các yêu cầu về dữ liệu và công nghệ thuế; Và bộ phận Tài chính cùng IT – những đơn vị có ảnh hưởng lớn nhất đến quyết định phân bổ ngân sách và triển khai các chương trình công nghệ.

Hình 11. Mức độ kiểm soát của bộ phận thuế đối với chiến lược công nghệ thuế và ngân sách



Định nghĩa tương lai

Khảo sát Xu hướng Chuyển đổi công tác Thuế năm 2025 của Deloitte cho thấy nhiều cách thức khác nhau mà các lãnh đạo thuế đang áp dụng để thích ứng với bối cảnh hiện nay, cũng như mức độ linh hoạt cần thiết để thúc đẩy quá trình cải tiến liên tục trong mô hình vận hành thuế. Những nỗ lực này trải rộng trên nhiều lĩnh vực, từ ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI), thuê ngoài cho đến việc tìm kiếm và phát triển các kỹ năng nằm ngoài phạm vi chuyên môn thuế truyền thống. Mặc dù các giải pháp AI chuyên biệt cho lĩnh vực thuế vẫn đang ở giai đoạn đầu phát triển, các lãnh đạo thuế đã bắt đầu xác định được những lĩnh vực mà AI có tiềm năng lớn nhất trong việc tái định hình chức năng thuế, đồng thời vẫn duy trì mức độ rủi ro trong phạm vi chấp nhận được. Nói cách khác, các doanh nghiệp đang dần chuyển từ giai đoạn khám phá tiềm năng của AI sang giai đoạn xác định các trường hợp ứng dụng thực tiễn, nơi AI có thể tạo ra giá trị đáng kể cho chức năng thuế mà không làm gia tăng các rủi ro về độ chính xác, tuân thủ hay quản trị vượt quá mức chấp nhận của tổ chức.

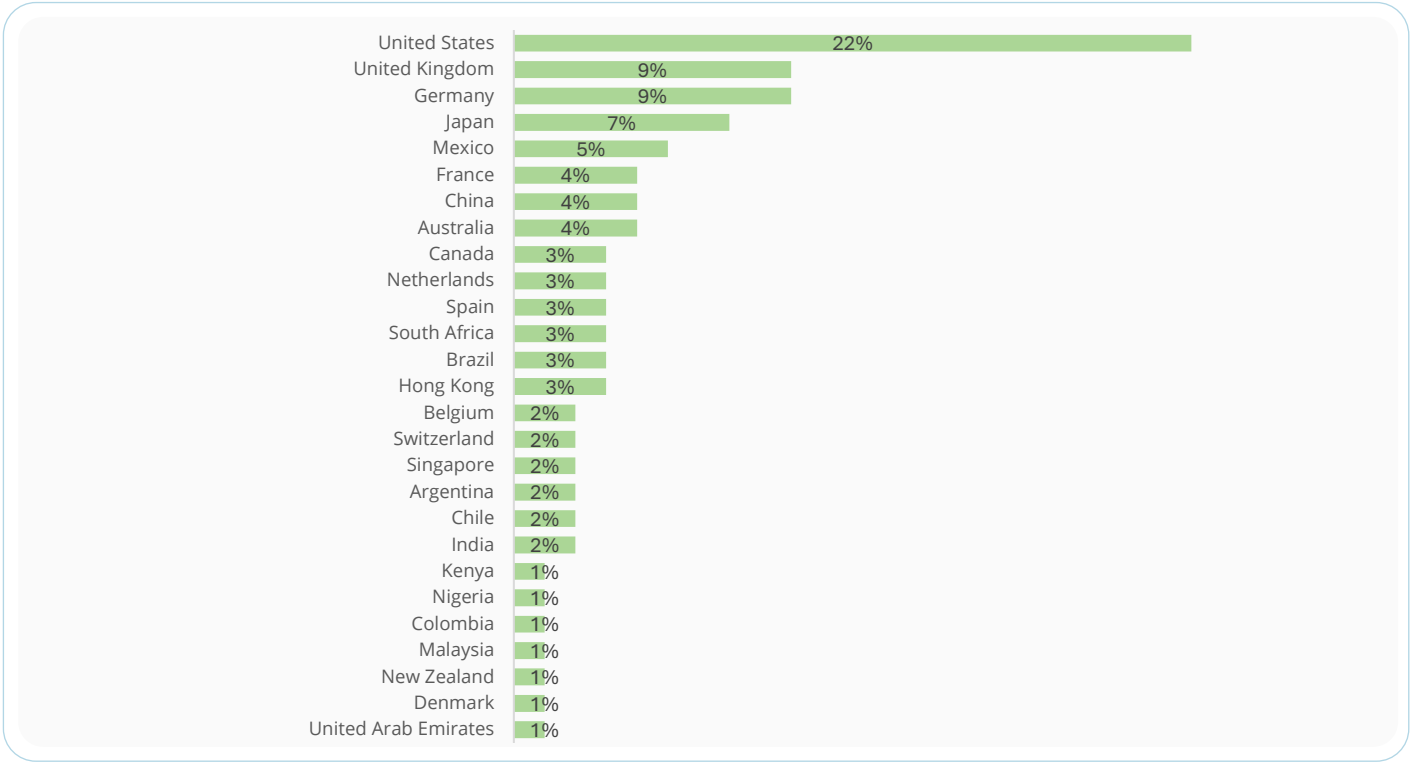
Các lãnh đạo thuế đang tập trung giải quyết các thách thức liên quan đến dữ liệu và quy trình nhằm tối ưu hóa giá trị mà công nghệ có thể mang lại cho chức năng thuế. Khi có nhiều dữ liệu hơn và dữ liệu có chất lượng tốt hơn, các lãnh đạo thuế sẽ có khả năng tận dụng hiệu quả hơn các nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài để đẩy nhanh quá trình chuyển đổi. Đồng thời, họ cũng có thể tư vấn tốt hơn cho doanh nghiệp về các tác động thuế phát sinh từ các quyết định kinh doanh khác nhau. Trong bối cảnh địa chính trị và kinh tế hiện nay, điều này là hết sức cần thiết và cho phép chức năng thuế tạo ra những giá trị khác biệt cho doanh nghiệp tại những thời điểm mang tính quyết định. Thuế cuối cùng đã có được vị trí xứng đáng trong các cuộc thảo luận chiến lược của doanh nghiệp. Vậy tổ chức của bạn đang làm gì để thích ứng và nắm bắt cơ hội trong thời điểm hiện nay?



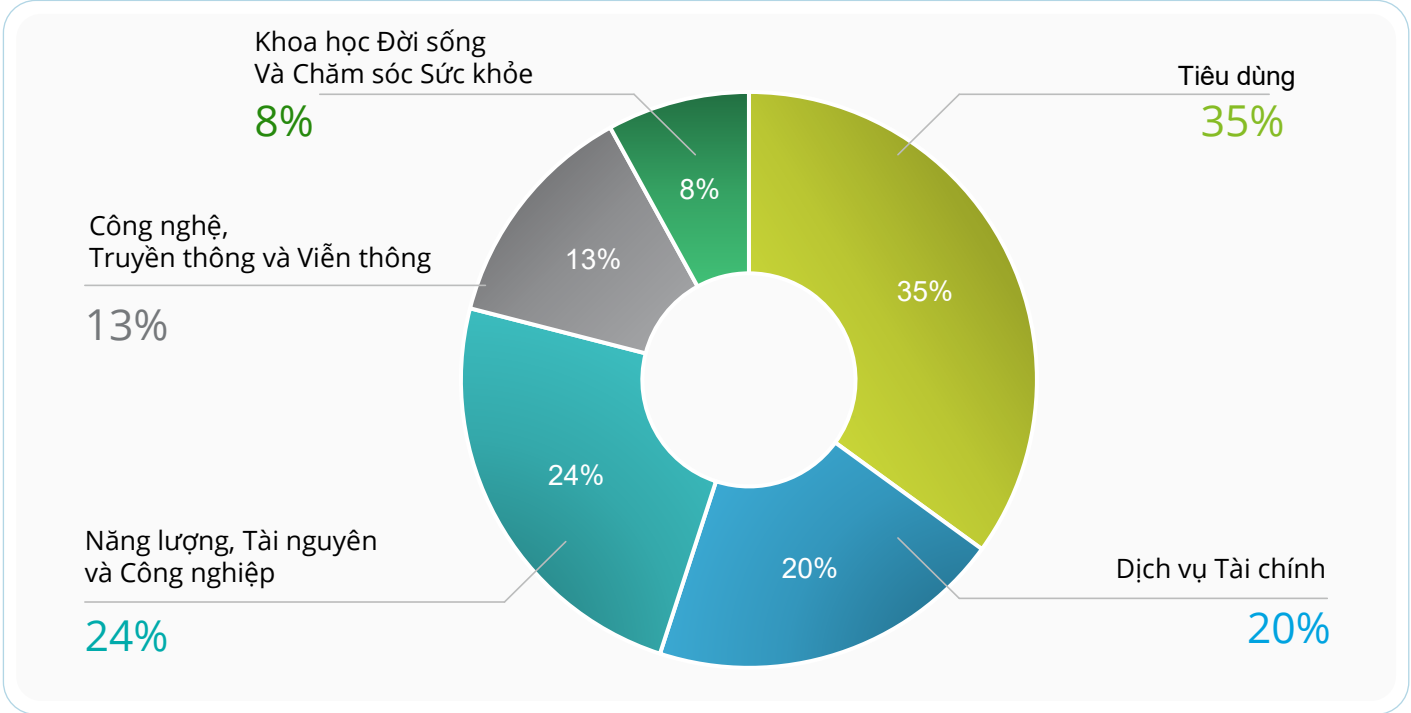
Về Báo cáo khảo sát

Deloitte phối hợp với FT Longitude thực hiện khảo sát đối với 1.000 lãnh đạo cấp cao phụ trách thuế và tài chính đến từ các doanh nghiệp thuộc nhiều ngành nghề, quy mô và khu vực khác nhau trên thế giới.

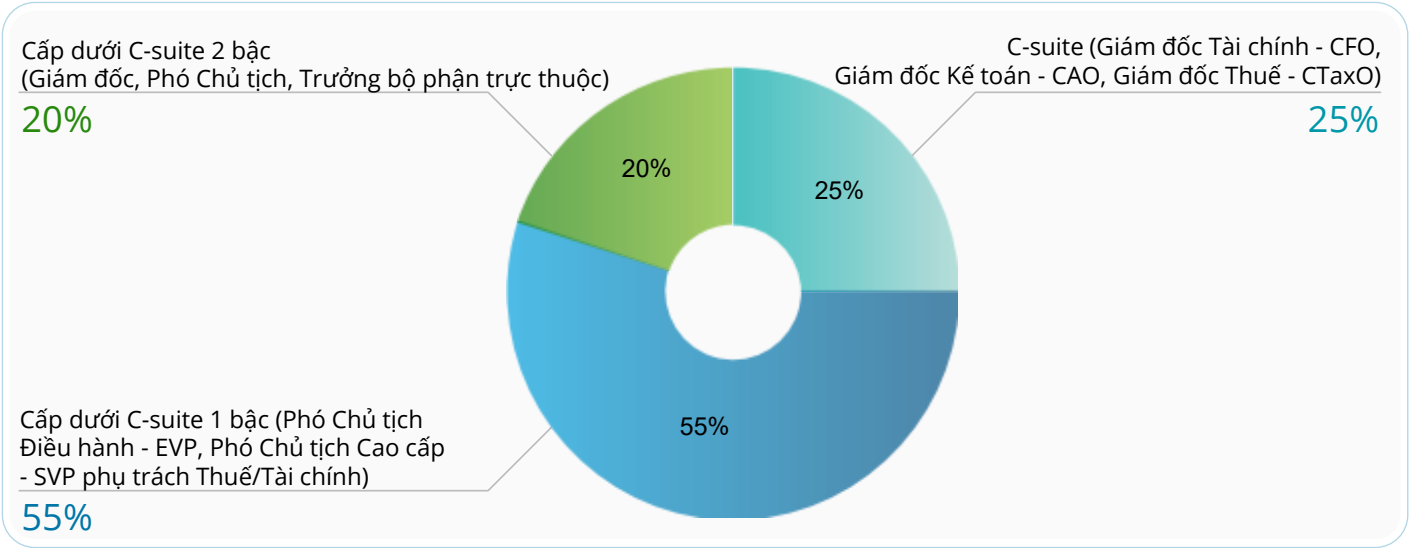
Hình 12. Tỷ trọng doanh nghiệp tại các Quốc gia tham gia khảo sát



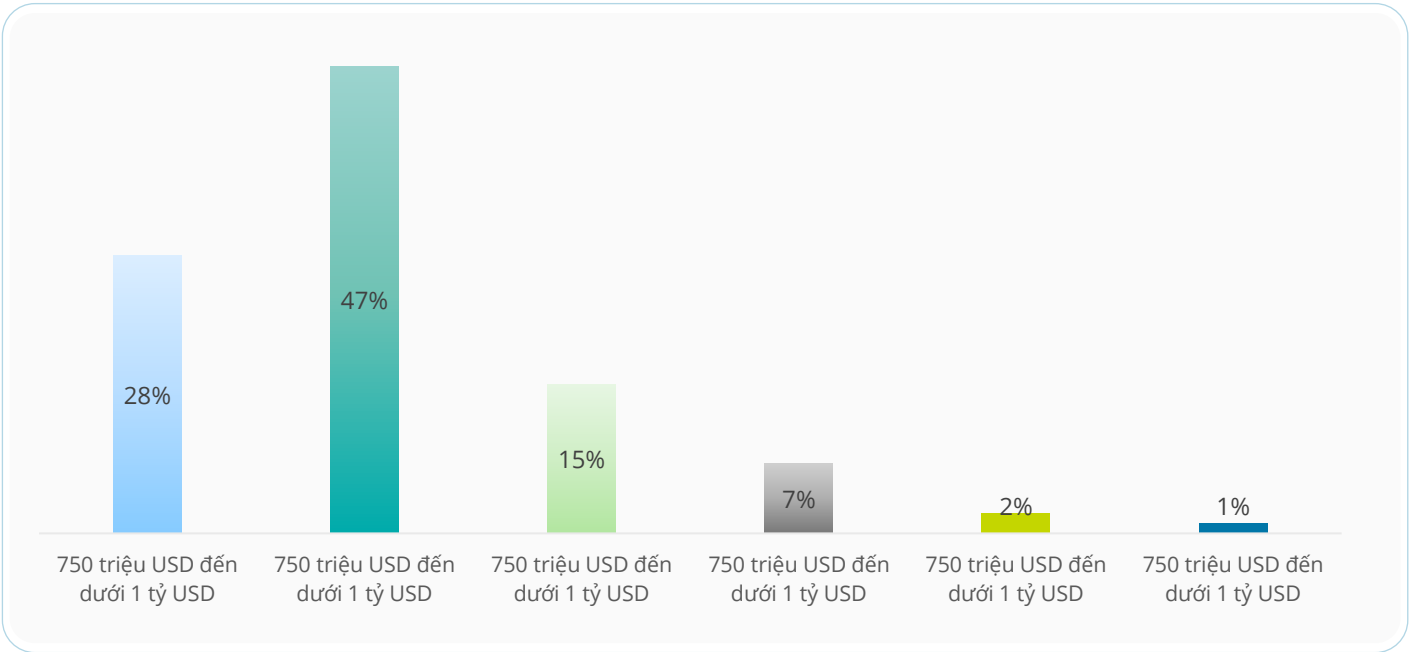
Hình 13. Tỷ trọng doanh nghiệp trong các ngành nghề tham gia khảo sát



Hình 13. Tỷ trọng Cấp bậc cá nhân tham gia khảo sát



Hình 12. Tỷ trọng Các công ty tham gia khảo sát dựa trên Doanh thu



Quá trình khảo sát thực địa được tiến hành từ giữa tháng 12 năm 2024 đến giữa tháng 2 năm 2025. Deloitte và FT Longitude xin chân thành cảm ơn tất cả các thành viên đã tham gia khảo sát, và đặc biệt là các lãnh đạo thuế dưới đây vì những đóng góp quý báu của họ thông qua các cuộc phỏng vấn sâu:

- Ingrid Berner, Phó Chủ tịch Cao cấp, Mảng Vận hành và Công nghệ Thuế, AT&T
 - Jennie Fisk, Giám đốc Thuế, Tập đoàn LEGO
 - Dana Lasley, Phó Chủ tịch, Mảng Hoạch định Thuế Toàn cầu, Emerson Electric
- Ivo Nelissen, Trưởng bộ phận Thuế Tập đoàn Toàn cầu, DSM-Firmenich
 - Ralf Pieters, Trưởng bộ phận Thuế Toàn cầu, AkzoNobel
 - Margaret Shore, Phó Chủ tịch, Mảng Thuế & Hải quan, Coca-Cola Europacific Partners

Liên hệ



Andy Gwyther
Deloitte Global Operate Leader
Tax & Legal
agwyther@deloitte.co.uk



Eric Peel
Tax Operate Leader
Deloitte Tax LLP
epeel@deloitte.com



Nathan Andrews
Partner
Deloitte Tax LLP
nandrews@deloitte.com



Charbel Ramos
Tax & Legal Operate Leader
Deloitte Spanish-LATAM
chramos@deloittemx.com



Jeff Butt
Tax & Legal Operate Leader
Deloitte Canada
JeButt@deloitte.ca



Luiz Fernando Rezende Gomes
Tax & Legal Operate Leader
Deloitte Brazil
lrezende@deloitte.com



Christophe De Waele
Tax & Legal Operate Leader
Deloitte North & South Europe
cdewaele@deloitte.com



Piyus Vallabh
Tax & Legal Operate Leader
Deloitte Asia Pacific
piyvallabh@deloitte.com



Patrick Earlam
Tax & Legal Operate Leader
Deloitte Africa
pearlam@deloitte.co.za



Emily VanVleet
Partner, Operations Transformation
for Tax, Deloitte Tax LLP
evanvleet@deloitte.com



Ana Santiago Marques
Tax & Legal Operate Leader
Deloitte Central Europe
asantiagomarques@deloitte.pt

Trân trọng cảm ơn các nhân sự đã đóng góp cho báo cáo:

Blair Sullivan Berrigan, Tax Managing Director, Deloitte Tax LLP
Sabine Boone, Indirect Tax Partner, Deloitte Belgium
Chris Kinders, Tax Partner, Deloitte Netherlands
James Paul, Tax Partner, Deloitte UK
Jonathan Schneider, Tax Partner, Deloitte Australia
Piyus Vallabh, Tax Operate Leader, Deloitte Asia Pacific
Emily VanVleet, Tax Operate Leader, Deloitte Tax LLP
Gregory Verpoorten, Indirect Tax Principal, Deloitte Tax LLP



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte provides industry-leading audit and assurance, tax and legal, consulting, financial advisory, and risk advisory services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our people deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets, enable clients to transform and thrive, and lead the way toward a stronger economy, a more equitable society, and a sustainable world. Building on its 180-year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte’s approximately 460,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

© 2025. For information, contact Deloitte Global.

CoRe Creative Services. RITM2091958