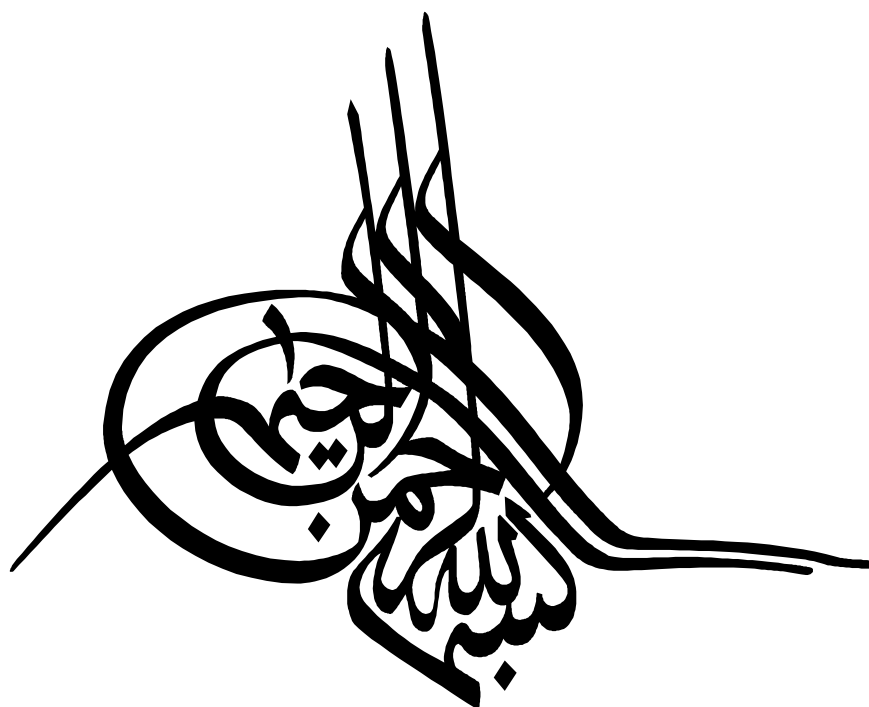






سازمان امور مالیاتی کشور

مطالعه تطبیقی سازمان‌های مالیاتی: منابع بودجه‌ای

معاونت پژوهش، برنامه‌ریزی و امور بین‌الملل

دفتر پژوهش و برنامه‌ریزی

۱۳۹۶-۱۳۹۷

شناسنامه

عنوان: مطالعه تطبیقی سازمان‌های مالیاتی: منابع بودجه‌ای

نام معاونت: پژوهش، برنامه‌ریزی و امور بین‌الملل

نام دفتر: پژوهش و برنامه‌ریزی

نام گروه: مطالعات و تحقیقات مالیاتی؛ سیاستها، قوانین و مقررات مالیاتی

ترجمه: امیر فروغی

ویرایش: محمدرضا لرزاده

بازبینی: محسن حسنی

ناظر علمی: سعید توتونچی ملکی، آیت زایر

مدیر مطالعه: احمد زمانی

تاریخ انتشار: ۱۳۹۷

تیراژ:

شماره:

چکیده

➤ در راستای کاهش هزینه‌های عملیاتی، سازمان‌های مالیاتی در بسیاری از کشورها ملزم به کاهش هزینه‌های اداری (در قالب تلاش‌ها در جهت انضباط مالی) هستند و برخی از آنها (برای مثال استرالیا و بریتانیا) ملزم به کوچک‌سازی قابل توجهی شده‌اند.

➤ سهم هزینه‌های حقوق و دستمزد از کل هزینه‌های اداری در سازمان‌های مالیاتی متفاوت و بین ۵۰ تا ۹۰ درصد است. به نظر می‌رسد که این تفاوت ناشی از عوامل متعددی (مانند میزان برون‌سپاری و میزان سرمایه‌گذاری بر روی فناوری اطلاعات و نحوه برخورد با هزینه‌های رفاهی) است. طی یک دوره زمانی هفت ساله (۲۰۰۷-۲۰۱۳) مجموع هزینه‌های حقوق و دستمزد (به عنوان درصدی از کل هزینه‌های اداری) برای کشورهای عضو OECD به طور متوسط حدود ۷۲ درصد بوده است. هزینه‌های مرتبط با فناوری اطلاعات (هم هزینه حقوق و دستمزد و هم سایر هزینه‌های اداری) بخش قابل توجهی از کل مخارج بودجه‌ای بسیاری از سازمان‌های مالیاتی است. طی سال ۲۰۱۳، از بین کلیه سازمان‌های مالیاتی، در ۱۶ کشور هزینه‌های فناوری اطلاعات بیش از ۱۵ درصد کل هزینه‌های اداری را تشکیل می‌داد. این رقم در شش مورد از این کشورها بیش از ۲۰ درصد گزارش شده است. سازمان‌های مالیاتی که دارای سطوح بالایی از هزینه‌های فناوری اطلاعات (به عنوان درصدی از کل هزینه‌ها) بوده‌اند، شاخص‌های عملکرد بالاتری نیز داشته‌اند.

➤ «نسبت هزینه وصول»^۱ در کشورهای مورد پیمایش بسیار متفاوت بوده و به طرز چشمگیری متاثر از عوامل ساختاری و سایر عوامل جدا از کارایی و اثربخشی نسبی است. به همین دلیل، این نرخ‌ها باید با احتیاط تفسیر شده و صرفاً به عنوان نکات تامل‌برانگیز جهت مطالعات بیش‌تر در آینده مدنظر قرار گیرند. پس از بحران مالی جهانی در سال ۲۰۰۸ که منجر به کاهش درآمدهای مالیاتی در بسیاری از کشورها گردید، در سال ۲۰۰۹ در اکثر سازمان‌های مالیاتی، نرخ هزینه وصول افزایش قابل توجهی یافت. طی سال‌های ۲۰۱۰ الی ۲۰۱۳، روند کاهش مداوم درآمدهای مالیاتی در کشورهایی روی داد که وضعیت‌شان بعد از بحران مالی بهبود یافته بود و یا اینکه کاهش هزینه‌های دولت را در دست اقدام داشتند. نرخ هزینه‌های وصول

^۱. «نرخ هزینه وصول» از تقسیم هزینه‌های وصول به کل وصولی مالیات به دست می‌آید و به طور سنتی در سطح بین‌الملل و برای سنجش کارایی و اثربخشی نسبی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مالیات (به عنوان نسبتی از تولید ناخالص داخلی) در کشورهای مختلف تفاوت دارند؛ اما برای تعداد زیادی از سازمان‌های مالیاتی این نرخ در تمام یا اکثر سنوات مورد بررسی، بین ۰/۱۵٪ الی ۰/۲۵٪ تولید ناخالص داخلی بوده است. در تعدادی از سازمان‌های مالیاتی این نسبت به بیش از ۰/۳٪ افزایش می‌یابد که ممکن است به دلیل عوامل مرتبط با کارایی باشد. نرخ‌های بکارگیری نیروی انسانی (برای مثال، نسبت تعداد شهروندان یا جمعیت فعال به کارکنان تمام‌وقت سازمان مالیاتی) به دلایل عوامل ساختاری و عوامل مرتبط با بهره‌وری در میان کشورهای OECD بسیار متفاوت می‌باشد. تفاوت قابل توجهی در توزیع نسبی منابع انسانی در بین گروه‌های وظیفه‌ای^۲ اصلی وجود دارد؛ این به احتمال زیاد ناشی از عوامل پیچیده و متعددی است که نشان می‌دهد به هنگام تفسیر به شیوه مقایسه‌ای و تطبیقی باید دقت بیش‌تری صورت گیرد.

➤ سازمان‌های مالیاتی از طیف گسترده‌ای از اشخاص ثالث برای ارائه و پشتیبانی عملیات اجرایی مالیات (مانند ارائه خدمات فناوری اطلاعات، وصول مالیات، پاسخگویی به استعلامات ساده، خدمات پشتیبانی منابع انسانی و وصول بدهی‌های مالیاتی) استفاده می‌کنند.

^۲. Functional groups

فهرست مطالب

مقدمه.....	۱
تأثیر تصمیمات اخیر دولت‌ها بر بودجه سازمان‌های مالیاتی.....	۲
مجموع هزینه‌های سازمان امور مالیاتی.....	۵
هزینه‌های مدیریت منابع انسانی.....	۱۲
اندازه‌گیری نسبی هزینه‌های دولت.....	۱۳
مقایسه بین‌المللی مخارج اداری و تامین نیروی انسانی.....	۲۲
سطوح نسبی تامین نیروی انسانی سازمان‌های مالیاتی.....	۲۵
طبقه‌بندی فعالیت‌های سازمان‌های مالیاتی.....	۳۰
ارائه خدمات توسط اشخاص ثالث برای وظایف سازمان‌های مالیاتی/ عملیات.....	۳۵
نقشها یا وظایف غیر مالیاتی سازمان‌های مالیاتی ملی.....	۳۶
سخن آخر: درس آموخته برای ایران.....	۴۰

مقدمه

۱. منابع تخصیص یافته به نظام مالیاتی موضوعی مهم و اساسی برای بسیاری از دولت‌ها، سازمان‌های مالیاتی و ناظران بیرونی است. در مقام تصدی‌گری مدیریت بخش دولتی (از جمله برای سازمان‌های مالیاتی)، همه دولت‌ها در صرف بودجه محدودیت دارند و بسیاری از آنها فعالانه به دنبال کاهش هزینه‌های بخش دولتی هستند. سازمان‌های مالیاتی به سهم خود باید تصمیم بگیرند که چگونه بودجه تخصیص یافته را به طور بهینه استفاده کنند تا بتوانند قوانین را به کاراترین و اثربخش‌ترین صورت اجرا نمایند. همانطور که اشاره شد، اکثر سازمان‌های مالیاتی باید دارای آزادی عمل در چگونگی صرف بودجه خود برای انجام وظایف‌شان باشند. در صورتی که این آزادی عمل وجود داشته باشد تخصیص منابع می‌تواند بخش مهمی از برنامه ریزی برای پاسخگویی به اولویت‌های جدید (نوظهور) باشد.

۲. این گزارش دربارهٔ مجموع منابع تخصیصی به سازمان‌های مالیاتی جهت انجام تکالیف محوله است. این جزئیات شامل مجموعه‌ای از تحلیل‌های جامع و تحلیل روند داده‌ها و تاملاتی درباره تحولات موردانتظار در عرصه منابع انسانی^۳ است. نرخ‌ها و نسبت‌های متعددی ارائه شده است که معمولاً برای مقایسهٔ نظام‌های مالیاتی کشورها استفاده می‌شوند.

۳. با توجه به ماهیت تطبیقی این مجموعه گزارش‌ها تلاش بسیاری صورت گرفته تا دقت اطلاعات سازمان‌های مالیاتی بالا باشد. با در نظر گرفتن این مسئله که برخی از سازمان‌های مالیاتی «نقش‌های غیرمالیاتی» متعددی نیز ایفا می‌کنند سعی شده است تا تاثیر این نقش‌ها بر منابع بودجه‌ای به صورت کمی محاسبه شوند و این اثرات از جداول مربوطه حذف شوند تا بتوان نمودارها و نرخ‌های مقایسه‌ای و تطبیقی ارائه نمود. بنا به دلایلی که تشریح گردید باید هنگام تفسیر اطلاعات و هرگونه نتیجه‌گیری دربارهٔ کارایی و اثربخشی نسبی سازمان‌های مالیاتی احتیاط لازم به عمل آید.

^۳ به خصوص در مورد سازمان‌های مالیاتی خواستار ارتقای کارایی و یا کاهش حجم فعالیت‌ها

تأثیر تصمیمات اخیر دولت‌ها بر بودجه سازمان‌های مالیاتی

۴. دولت‌ها در بسیاری از کشورها برای کاهش هزینه‌های حقوق و دستمزد بخش عمومی قدم‌هایی برداشته‌اند و در برخی موارد، این هزینه‌ها به طور قابل توجهی کاهش یافته است. سازمان‌های مالیاتی (به عنوان کارفرمایانی بزرگ) جزو اولین سازمان‌های در تیررس کاهش مخارج هستند و بسته به اندازه این سازمان‌ها، این مسئله می‌تواند چالش‌های عمده‌ای برای حفظ استانداردهای ارائه خدمات و برنامه‌های تمکین ایجاد کند. بر این اساس، این مطالعه به دنبال بررسی خلاصه‌ای از سیاست‌های «کاهش هزینه/کوچک‌سازی» است تا تصویری از مقیاس و چگونگی تحقق آنها به دست دهد.

۵. برخی سازمان‌های مالیاتی در کشورهای مورد بررسی، در سال‌های گذشته مشمول الزامات کوچک‌سازی اساسی بوده‌اند؛ برای مثال:

- **استرالیا:** حدود ۳۰۰۰ کارمند در سال ۲۰۱۴ (از مجموع ۲۰۲۰۰ کارمند در سال ۲۰۱۳)
- **فنلاند:** بیش از ۲۰۰ کارمند تمام وقت در هر یک از سال‌های ۲۰۱۴ و ۲۰۱۵ (از مجموع ۵۱۰۰ کارمند تمام وقت در ۲۰۱۳). طبق مجموعه گزارش‌های پیشین روند کاهش بین سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۳ حدود ۱۴ درصد بوده است.
- **روسیه:** کاهش ۲۰ درصدی نیروی انسانی که معادل ۳۵۰۰۰ نفر از کارکنان تمام وقت طی سال ۲۰۱۱ هدف‌گذاری شده بود. در پایان سال ۲۰۱۳ تقریباً ۱۰ درصد از این میزان محقق شد.
- **آمریکا:** در سال ۲۰۱۳ تعداد کل کارکنان تمام وقت سازمان مالیاتی آمریکا ۹۰ هزار نفر بود و قرار بود که در سال ۲۰۱۴ میلادی ۵ هزار نفر از این تعداد کم شود.
- **انگلیس:** در پایان مارس ۲۰۱۳ تعداد کل کارکنان تمام وقت سازمان مالیاتی ۶۳ هزار نفر بود و قرار بود تا پایان مارس ۲۰۱۶ این تعداد به حدود ۵۲ هزار نفر کاهش یابد. بدین ترتیب، روند کاهش آمار کارکنان که در تمامی هشت سال قبل از آن وجود داشت کماکان ادامه می‌یافت و این روند کاهش‌ی ادامه می‌یابد.

جدول ۱. برنامه‌های کوچک‌سازی و کاهش تعداد کارکنان دولت^۴

کشورهای عضو	میزان کاهش لازم و چارچوب زمانی مربوطه
استرالیا	تا ژوئن سال ۲۰۱۴ میلادی ۹۰۰ نفر از کارکنان و تا ۳۱ اکتبر ۲۰۱۴ میلادی ۲۱۰۰ نفر دیگر نیز از تعداد کارمندان کاهش یافته است.
بلژیک	قرار است طیف وسیعی از تغییرات انجام گیرد و کارمندان از سطح فدرال به مناطق منتقل شوند.
کانادا	در بودجه دولت فدرال برای سال‌های ۲۰۱۲ و ۲۰۱۳ اقداماتی پیش‌بینی شده است که در صورت اجرای کامل، منجر به افزایش سالیانه کارایی سازمان مالیاتی در حدود ۳۱۳/۷ میلیون دلار کانادا خواهد شد. در بودجه فدرال ۲۰۱۳ همچنین آمده که دستگاه‌های دولتی باید به طور مستمر سالانه پنج درصد در هزینه‌های مأموریت و سفرهای اداری‌شان صرفه‌جویی کنند و سهم سازمان مالیاتی از این صرفه‌جویی ۲/۱ میلیون دلار خواهد بود.
دانمارک	کاهش‌های تزیلی در بودجه کل مورد انتظار است و از ۵/۱ میلیارد کرون در سال ۲۰۱۳ به ۴/۵ میلیارد کرون در سال ۲۰۱۷ خواهد رسید
فنلاند	سازمان مالیاتی در هر یک از سال‌های ۲۰۱۴ و ۲۰۱۵ ملزم به کاهش ۴/۴ درصدی بودجه و کاهش ۲ درصدی بودجه برای سنوات بعد از ۲۰۱۵ است.
فرانسه	لایحه بودجه سال ۲۰۱۴ دولت را ملزم به کاهش خالص تعداد کل کارکنان وزارت دارایی به میزان ۱۹۸۸ نفر نموده است. سهم سازمان مالیاتی از این کاهش حدوداً ۶۰ درصد است. به منظور محدود ساختن تاثیر این کاهش بر ادارات مالیاتی اقدامات ذیل صورت پذیرفته است: (۱) واحدهای ستادی نسبت به ادارات عملیاتی (واحدهای صف) سهم بیشتری از کاهش پرسنل خواهند داشت؛ (۲) از واحدها و دفاتر اداری و سایر واحدهایی که ارتباط مستقیم با ارباب رجوع ندارند خواسته شده است که از تعداد کارکنان خود بکاهند؛ (۳) به منظور کاهش تراکم کارمندان در رده‌های پایین، میزان کارمندان رده‌های بالا مرتباً افزایش می‌یابند تا به سطح مساوی در مقایسه با سایر رده‌ها برسند. امسال در چارچوب این سیاست تراکم‌زدایی، یک نسبت مساوی برای هر سطح از مدیریت اعمال خواهد شد. به موازات این اقدامات، پرسنل بیشتری به واحدهای مبارزه با فریب و تقلب مالیاتی اختصاص داده خواهد شد. در سال ۲۰۱۴ میلادی ۵۰ نفر دیگر به حسابرسی مالیاتی اختصاص داده شده است.
آلمان	برخی از «لندر»ها ^۵ (دولت‌های منطقه‌ای در آلمان) دارای اهدافی دراز مدت در این خصوص می‌باشند ولی حوزه تمرکز آنها با هم متفاوت است.
ایرلند	در راستای سیاست کاهش کارمندان بخش عمومی، از سال ۲۰۰۸ بدین سو از آمار کارمندان سازمان مالیاتی کاسته شده است. بر اساس آمارهای نرم‌افزار «چارچوب کنترل/استخدام» ^۶ تعداد کارکنان سازمان مالیاتی ایرلند در سال ۲۰۱۴ میلادی ۵۷۴۸ نفر کاهش یافته است. میزان کارمندان فعلی نیز با این چارچوب سازگار و منطبق است.

^۴. این جدول تنها شامل آن دسته از سازمان‌های مالیاتی است که از طرف دولت متبوعشان ملزم به کاهش قابل ملاحظه کارکنان خود بوده‌اند.

^۵. Lander

^۶. Employment Control Framework (ECF)

رژیم صهیونیستی	کاهش ۱/۳ درصدی در سال ۲۰۱۴ (این کاهش در سال ۲۰۱۳ صفر بوده است).
ایتالیا	با ادغام «سازمان ثبت املاک و مستغلات» ^۷ در سازمان مالیاتی، تعداد مناصب و پست‌های مدیریتی در واحدهای پشتیبانی، امور اداری، کنترل‌های داخلی، روابط بین‌الملل و روابط عمومی و منطقی گردیده (به تعداد معقولی رسیده) و ۳۶۳ پست مدیریتی حذف شده است.
مکزیک	انتظار می‌رود که کاهش ۵ درصدی در هزینه‌ها بر هزینه‌های پرسنلی نیز تاثیر بگذارد.
هلند	«سازمان مالیات و گمرک هلند» ^۸ تا سال ۲۰۱۶ باید هر سال ۴۰۰ میلیون یورو در هزینه‌هایش صرفه جویی کند؛ این سازمان تصمیم گرفته است این کاهش را نه با کاستن از تعداد کارکنان بلکه با کاستن از تعداد ساختمان‌ها و متمرکزسازی جریان کارها محقق سازد.
نیوزلند	کاهش ویژه ای تجویز نشده اما دولت تأکید موکد بر منطقی‌سازی (معقول نمودن) هزینه‌ها و افزایش کارایی در همه سازمان‌ها دارد. تمرکز دولت بر ارائه «خدمات عمومی بهتر» از طریق همکاری بین بخش‌های مختلف دولتی و بهینه‌سازی فرآیندهای داخلی است. این امر برای اندازه دولت مرکزی در ارائه خدمات عمومی سقفی تعیین می‌کند.
پرتغال	برنامه کلیت دولت (تمامی ارگانهای دولتی) برای عدم تمدید قرارداد استخدامی کارکنان فاقد صلاحیت کافی از طریق توافقات متقابل از سال ۲۰۱۳؛ باعث کاهش کارکنان پایان سال ۲۰۱۳ خواهد شد.
اسلوونی	دولت ملزم به کاهش ۱ درصد از کارکنان خود است. سازمان مالیاتی طی فرآیند طبیعی ریزش کارکنان به این درصد خواهد رسید.
اسپانیا	برنامه عمومی منطقی‌سازی برای کل بخش عمومی که شامل کاهش برنامه نیروی انسانی است، البته به استثنای نیروی انسانی مسئول رسیدگی به تقلب مالیاتی.
بریتانیا	صرفه‌جویی حدود ۱/۲ میلیارد پوند بین سال‌های ۲۰۱۰-۲۰۱۱ تا ۲۰۱۵-۲۰۱۶ و سرمایه گذاری مجدد بخشی از آن برای مقابله با عدم تمکین. حدود ۱۴۰۰۰ نیروی انسانی در این بازه زمانی کاهش یافت و به حدود ۵۲۰۰۰ کارمند تمام وقت در پایان مارس ۲۰۱۶ رسید.
ایالات متحده	کاهش‌های بودجه‌ای برای سال ۲۰۱۴ سازمان مالیاتی را ملزم به کاهش تعداد کارمندان تمام وقت به ۸۴۲۶۸ نفر (نسبت به ۸۵۷۸۹ نفر در سال ۲۰۱۳) نموده است.
کشورهای غیر عضو	
قبرس	چیز خاصی درباره سازمان مالیاتی گزارش نشده است، اما دولت تصمیم دارد در سال ۲۰۱۶، نیروی انسانی بخش دولتی را به میزان ۴۵۰۰ نفر کاهش دهد.
رومانی	کاهش خاصی در تعداد کارکنان سازمان مالیاتی صورت نمی‌پذیرد اما پروژه ساختاربندی مجدد راه‌اندازی شده تا تماس مستقیم با مؤدیان به حداقل برسد و خدمات مؤدیان از طرق زیر ارائه گردد: استفاده از وبسایت منسجم و خوددسترسی به مرکز تماس و سایر ابزارها. به محض تکمیل پروژه، کارکنان سازمان مالیاتی به درستی آموزش

^۷. Real Estate and Land Registry^۸. NTCA

خواهند دید و در کل سازمان‌ها از آنها استفاده خواهد شد و البته تمرکز بر انتصاب مجدد کارمندان در تصدی‌های ممیزی و وصول اجرا خواهد بود (برگرفته از پروژه مدرنیزاسیون سازمان مالیاتی).	
برنامه کوچک‌سازی در سال ۲۰۱۱ راه‌اندازی شد. هدف از برنامه اولیه کاهش کارمندان سازمان مالیاتی به میزان ۲۰ درصد و رساندن از ۱۷۲۴۹۰ نفر به ۱۳۷۵۶۳ نفر بود. این کاهش نیروی انسانی ابتدا به دلیل تغییرات اصلی در تکنولوژی تطابق تاریخ، ارسال اسناد و پردازش داده‌ها در سازمان مالیاتی صورت گرفت. در پایان اجرای این برنامه طی سال ۲۰۱۳، سازمان کاهش ۱۰ درصدی نیروی انسانی را صورت داد.	روسیه

منبع: گزارش مدیریت مالیاتی OECD (۲۰۱۵)

نمودار ۱. سطوح تأمین نیروی انسانی اداره درآمدهای مالیاتی و گمرکی انگلستان (HMRC) از سال ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۶



منبع: طرح کسب و کار اداره درآمدهای مالیاتی و گمرکی انگلستان ۲۰۱۴-۲۰۱۶

مجموع هزینه‌های سازمان امور مالیاتی

۶. این گزارش، به مجموع هزینه‌های سازمان‌های مالیاتی (انواع هزینه‌ها) می‌پردازد؛ هزینه‌هایی که صرف وصول مالیات و انجام سایر تکالیف قانونی محوله می‌شود. برای اهداف مقایسه‌ای و تطبیقی، تلاش‌هایی برای شناسایی منابع (و هزینه‌های) مالیاتی و غیر مالیاتی مربوطه صورت گرفته است. برخی نرخ‌ها برای مقایسه سازمان‌های مالیاتی مورد بررسی به کار گرفته شده‌اند و در صورت وجود ارتباط، هر گونه عوامل غیرعادی که بر نرخ‌های هر یک از کشورها تاثیر گذاشته باشند نیز شناسایی شده‌اند.

۷. همچنین، اطلاعات مجزایی در رابطه با هزینه‌های فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی ارائه شده است که مشتمل بر تکالیف مالیاتی و غیر مالیاتی هستند. برای این نوع فعالیت‌ها در سازمان‌های مالیاتی به دنبال این اطلاعات بوده‌ایم: ۱. فعالیت‌های مربوط به تکنولوژی اطلاعات: هزینه‌های واقعی یا تخمینی جهت فراهم نمودن پوشش کامل

فناوری اطلاعات برای عملیات مدیریتی سازمان؛ ۲. عملیات مدیریت منابع انسانی: هزینه‌های واقعی یا تخمینی جهت فراهم نمودن پشتیبانی مدیریت منابع انسانی (برای مثال هزینه‌های پرسنلی، حقوق و دستمزد، استخدام، یادگیری و توسعه) برای انجام امور اداری. جدول ۲ داده‌های مجموع حقوق مربوطه در سنوات مربوطه و روند آنها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. درصد نسبت هزینه‌های حقوق و دستمزد به کل هزینه‌های اداری و پشتیبانی

کشور / سال	۲۰۰۷	۲۰۰۸	۲۰۰۹	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	۲۰۱۳
کشورهای غیر عضو OECD							
آرژانتین	۹۴,۲	۹۴,۷	۹۵,۳	۹۵,۸	۹۶,۹	۹۵,۹	۹۵,۲
برزیل	---	---	---	۶۰,۱	۵۹,۸	۶۹,۳	۶۹,۳
بلغارستان	۷۶	۷۶,۶	۸۵,۱	۸۱,۷	۸۰,۶	۸۳,۳	۸۲,۹
قبرس	---	---	۷۸,۱	۸۱,۴	۸۱,۸	۸۲,۵	۸۱,۲
چین	---	---	---	---	---	---	---
کلمبیا	---	---	---	۷۶,۴	۷۵,۸	۷۴,۳	۶۹,۶
کاستاریکا	---	---	---	---	---	۶۸,۸	۷۴,۳
کرواسی	---	---	---	---	---	۵۷,۳	۵۷,۲
هنگ کنگ	---	---	---	۸۶,۶	۸۸,۹	۸۸	۸۶,۴
هند	---	۵۷,۵	۶۵,۵	۶۶	۶۱,۳	۵۷,۷	۵۸,۶
اندونزی	---	۳۱,۷	۳۷,۳	۶۵	۵۰,۵	۳۱,۱	۳۱,۵
لیتوانی	۶۱,۵	۷۲,۴	۶۸,۹	۵۸,۶	۶۵,۶	۶۸,۱	۶۸,۶
لتونی	۶۸,۶	۷۳,۱	۷۷,۸	۷۹,۹	۷۸,۹	۷۶,۸	۷۹
مالزی	۶۷,۳	۵۱,۲	۳۹,۲	۷۹,۲	۸۲,۴	۷۵,۴	۷۸,۴
مالت	۶۶,۷	۶۶,۷	۶۰	۶۵,۷	۷۵,۳	۷۰	۶۵
مراکش	---	---	---	---	---	---	---
رومانی	۷۶,۵	۸۵,۹	۹۷,۱	---	---	۷۵,۱	۸۴,۸
روسیه	---	۶۶,۵	۶۸,۲	۷۴,۴	۷۱,۸	۶۶,۶	۶۹,۳
عربستان	۸۲,۸	۸۰,۹	۷۹,۲	---	---	---	---
سنگاپور	۵۸,۲	۵۸,۹	۵۵	۵۲,۸	۵۵,۳	۵۶,۷	۵۴
آفریقای جنوبی	۶۰,۶	۶۱,۸	۵۷,۷	---	---	۶۶,۹	۶۶,۹
تایلند	---	---	---	---	---	۶۳,۵	۶۲,۸
ایران	---	---	---	---	---	---	---

منبع: گزارش مدیریت مالیاتی OECD (۲۰۱۵)

ادامه جدول ۲. درصد نسبت هزینه‌های حقوق و دستمزد به کل هزینه‌های اداری و پشتیبانی

کشورهای عضو OECD							
کشور / سال	۲۰۰۷	۲۰۰۸	۲۰۰۹	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	۲۰۱۳
استرالیا	۷۱,۳	۵۹,۶	۶۲,۳	۶۲,۱	۶۳,۱	۶۴,۸	۶۲,۵
اتریش	۸۲,۲	۶۳,۲	۶۷,۵	۸۰	۸۰,۳	۸۲,۸	۸۳,۸
بلژیک	۸۱,۷	۸۱,۹	۸۱,۷	۸۲,۹	۸۱,۴	۸۰,۱	۷۹,۶
کانادا	۷۷	۷۷,۲	۷۸,۹	۷۶,۷	۷۷,۸	۷۷,۷	۷۶,۳
شیلی	۷۸,۱	۷۸,۴	۸۰,۳	۸۱,۸	۸۳,۳	۸۳,۳	۸۶,۳
چک	۷۸,۷	۶۰,۳	۵۹,۸	۸۱,۷	۷۲,۱	-----	-----
دانمارک	۶۸,۵	-----	-----	-----	-----	۶۲,۹	۶۰,۹
استونی	۷۵,۹	۷۶,۵	۷۷,۳	۷۸,۴	۷۶,۵	۷۷,۳	۷۶,۰۱
فنلاند	۶۵,۲	۶۴,۹	۶۴,۴	۶۵,۶	۶۴,۵	۶۴,۱	۶۴,۸
فرانسه	۷۹,۱	۸۱,۳	۸۱,۱	۸۱,۵	۸۰,۸	۷۹,۳	۷۹,۹
آلمان	۸۳,۳	۸۳,۷	۸۲,۳	۸۱,۳	۸۱,۶	۸۱,۳	۷۹,۲
یونان	-----	-----	-----	-----	-----	-----	---
مجارستان	۸۰	۶۱,۶	۷۱,۴	۴۸,۵	۵۱,۷	۵۷,۹	۵۲,۴
ایسلند	-----	۵۳,۶	۵۲,۷	۶۵,۶	۶۹,۴	۶۸,۶	۶۸,۹
ایرلند	۷۱,۵	۶۸,۵	۷۱,۷	۷۲,۶	۷۴,۹	۷۴,۳	۷۳,۳
رژیم صهیونیستی	---	۸۷,۵	۸۷,۹	۶۸,۲	۶۸,۳	۵۹,۷	۶۰,۹
ایتالیا	۶۹,۵	۵۶,۵	۵۶,۴	۵۴,۴	۵۵,۶	۵۷,۱	۵۸,۵
ژاپن	۸۱,۱	۸۰,۷	۸۰,۸	۸۰,۵	۸۰,۷	۸۱,۴	۸۱
کره جنوبی	۶۶,۵	۶۴	۶۳,۶	۶۱,۹	۶۴,۴	۶۸,۱	۶۸,۲
لوکزامبورگ	۸۱,۵	۸۰	۸۱,۳	۸۳,۳	۸۲,۱	۸۲,۸	۸۱
مکزیک	۸۲,۵	۸۲,۴	۸۳,۱	۸۸,۹	۸۵,۲	۸۲,۱	۷۸,۱
هلند	۶۴	۶۵,۵	۶۷,۱	۷۰,۶	۷۲	۷۴,۸	۷۳,۲
نیوزلند	۶۳	۶۲,۵	۶۴,۳	۵۹,۹	۵۹,۲	۵۵,۳	۵۵
نروژ	۶۳,۱	۶۴	۶۵,۲	۶۶,۴	۶۸,۵	۶۷,۲	۶۷,۳
لهستان	۷۱,۸	۷۱,۷	۷۲,۸	۸۰,۴	۸۱,۷	۶۸,۹	۶۸,۷
پرتغال	۷۹,۴	۷۹	۸۱	۸۱,۹	۸۰,۳	۸۶,۲	۸۲,۹
اسلواکی	۴۹,۶	-----	-----	۵۰,۹	۴۴,۸	۷۲,۲	۶۸,۷
اسلوونی	۶۸,۵	۶۸,۴	۶۸,۳	۶۵,۷	۶۶,۳	۶۴	۶۴,۹
اسپانیا	۶۷,۱	۶۸,۵	۷۳,۱	۷۱,۷	۷۲,۲	۷۱,۴	۷۲,۸
سوئد	۶۹,۶	۶۵,۳	۶۹	۶۹,۵	۶۸,۴	۷۰,۵	۷۰,۱
سوئیس	۹۰,۶	۹۰,۶	۸۹,۴	۹۴	۹۲,۶	۸۱,۹	۸۱,۹
ترکیه	۶۸,۴	۶۷,۴	۶۶,۱	۷۱,۲	۷۱,۷	۶۷,۴	۶۸,۳
بریتانیا	۶۱,۲	۵۸,۸	۵۵,۲	۵۴,۴	۵۷,۱	۵۸,۸	۵۸
امریکا	۷۱,۵	۷۰,۴	۷۱,۵	۷۱,۶	۷۲,۹	۷۳,۳	۷۳,۷
نرخ متوسط	۷۲,۹	۷۰,۸	۷۱,۹	۷۲	۷۱,۹	۷۱,۸	۷۱,۲

منبع: گزارش مدیریت مالیاتی OECD (۲۰۱۵)

۸. مشاهدات کلیدی (مهم) به شرح ذیل می‌باشد:

هزینه‌های کل حقوق و دستمزد

۹. «مجموع هزینه‌های حقوق و دستمزد» در بین کشورها بسیار متفاوت بوده و دامنه آن بین ۵۰ تا ۹۰ درصد از مجموع هزینه‌های اداری اکثریت سازمان‌های مالیاتی را در بر می‌گیرد.
۱۰. مرور بیش از هفت سال (۲۰۰۷-۲۰۱۳) نشان می‌دهد که مجموع هزینه‌های حقوق و دستمزد به طور متوسط بیش از ۷۲ درصد از هزینه‌های اداری سازمان‌های مالیاتی کشورهای عضو OECD را تشکیل می‌دهد.
۱۱. آمار آن دسته از سازمان‌های مالیاتی که هزینهٔ مجموع حقوق و دستمزدشان بالاست (برای مثال آرژانتین، شیلی، هنگ کنگ، پرتغال و رومانی) نشان می‌دهد که عوامل موثر در این زمینه به صورت مجزا و تک به تک شناسایی نشده‌اند. با این حال، بر اساس تجربه، تعدادی از عوامل احتمالی عبارتند از عدم تخصیص اعتبارات، فقدان سرمایه‌گذاری کافی در فناوری اطلاعات و یا وقتی که خدمات فناوری اطلاعات توسط بخش‌های دیگر دولت به وجود آمده است.
۱۲. برخی عوامل توجهات را به طرف سازمان‌های مالیاتی که دارای نسبت پایین مجموع حقوق و دستمزد هستند (مانند مجارستان، مالت، نیوزلند، سنگاپور و امریکا) جلب می‌کند. این عوامل ممکن است نتیجه عواملی مانند به کارگیری معنی‌دار رویکردهای خدمات بخش ثالث (برون‌سپاری) باشد.^۹

هزینه‌های فناوری اطلاعات

۱۳. هزینه‌های مرتبط با فناوری اطلاعات نیز به سهم خود بسیار گسترده هستند و ممکن است حاصل عوامل متعددی باشند (برای مثال سرمایه‌گذاری پایین در بخش فناوری اطلاعات و اشتراک هزینه‌های فناوری اطلاعات با سایر بخش‌های وزارت دارایی، خطاها و تناقض‌های موجود بین سازمان‌های مالیاتی که بر اساس هزینه‌های مالیاتی در این تحقیق طبقه‌بندی شده‌اند).
۱۴. با وجود تفاوت زیاد، هزینه‌های مرتبط با فناوری اطلاعات (برای مثال حقوق و دستمزد و سایر هزینه‌های اداری) بخش قابل توجهی از کل هزینه‌های بودجه بسیاری از سازمان‌های مالیاتی را تشکیل می‌دهند، در بین

^۹ برای مثال تهیه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و پشتیبانی‌های مربوطه و مجموعه‌ای از پرداخت‌های مالیاتی

سازمان‌های مالیاتی، مجموع هزینه مرتبط با فناوری اطلاعات برای ۱۶ سازمان امور مالیاتی بیش از ۱۵ درصد افزایش یافته است.

۱۵. مرور یک دوره ۵ ساله (۲۰۰۹-۲۰۱۳) نشان می‌دهد که متوسط هزینه‌های فناوری اطلاعات برای سازمان‌های مالیاتی کشورهای عضو OECD حدود ۱۱ تا ۱۲ درصد از کل هزینه‌های سازمان‌های مالیاتی گزارش شده است. برای کشورهای غیر عضو، متوسط سرمایه‌گذاری بخش فناوری اطلاعات خیلی پایین می‌باشد، اگرچه موارد قابل توجهی نیز وجود دارد (برای مثال برزیل، لیتوانی و سنگاپور).

۱۶. در ۱۳ سازمان امور مالیاتی در خصوص هزینه‌های مرتبط با فناوری اطلاعات (کشورهای عضو و غیر عضو)، بیش از ۱۵٪ از هزینه‌ها در طول ۳ سال یا بیش‌تر (در مدت ۵ ساله مورد بررسی) را پوشش می‌دهد.

۱۷. سازمان‌های مالیاتی کشورهای عضو OECD در مقایسه با کشورهای غیر عضو، سرمایه‌گذاری به مراتب بیش‌تری در زمینه استفاده از فناوری اطلاعات می‌کنند. از اطلاعات ارایه شده در جدول ۳ می‌توان دید که ۱۱ کشور از ۳۴ کشور (حدود یک سوم)، بیش از ۱۵٪ سرمایه‌گذاری بر روی فناوری اطلاعات داشته‌اند. این سرمایه‌گذاری در طول ۳ سال یا بیش‌تر انجام گرفته (مدت بررسی ۵ ساله بود) است. برای کشورهای غیر عضو OECD این عدد ۲ از ۲۲ بود.

جدول ۳: شاخص‌های مربوط به بهره‌وری

کشور	مجموع پرونده‌های تکمیل شده (مالیات بر درآمد شرکتها، مالیات بر درآمد اشخاص حقیقی و ارزش افزوده)*	نرخ پرداخت الکترونیکی*	نرخ متوسط منابع انسانی*	مجموع هزینه‌ها بر تولید ناخالص ملی**	هزینه‌ها بر خالص درآمد***
استرالیا	✓✓	✓✓	✓	✓	✓
اتریش	✓✓	✓✓	✓	✓	✓✓
برزیل	✓✓	✓	✓✓	✓	✓
دانمارک	✓✓	---	X	X	✓✓
فنلاند	✓✓	✓✓	✓	✓	✓
ایسلند	✓✓	---	✓✓	✓	---
هلند	✓✓	✓✓	X	XX	✓
نیوزلند	✓✓	✓✓	✓✓	✓	✓
نروژ	✓✓	✓✓	X	✓	✓✓
سنگاپور	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
سوئد	✓✓	✓✓	✓	✓	✓✓
انگلیس	✓✓	✓✓	✓	X	✓✓
امریکا	✓	✓	✓✓	✓✓	✓✓
*✓✓ بالای متوسط ✓ متوسط X زیر متوسط XX بسیار زیر متوسط					
**✓✓ خیلی مطلوب ✓ مطلوب X نامطلوب XX بسیار نامطلوب					

۱۸. در جدول زیر اطلاعات ۵ سازمان مالیاتی مربوط به کشورهای عضو OECD که دارای سرمایه گذاری بالا در بخش نیروی انسانی و سرمایه گذاری خیلی پایین در بخش فناوری اطلاعات بوده‌اند ارائه شده است. صرفنظر از موارد استثناء، عملکرد آنها در طیف وسیعی از شاخص‌های مربوط به بهره‌وری تحت پوشش این مجموعه زیرمتوسط است.

جدول ۴: شاخص‌های بهره‌وری و درصد هزینه‌ها

شاخصهای مربوط به بهره وری						درصد مجموع هزینه ها در سال ۲۰۱۳	
کشور	مجموع پرونده‌های تکمیل شده (مالیات بر شرکتها، مالیات بردرآمد و ارزش افزوده)*	نرخ متوسط منابع انسانی*	مجموع هزینه ها بر تولید ناخالص ملی**	هزینه ها بر خالص درآمد**	فناوری اطلاعات	حقوق و دستمزد	
بلژیک	✓	XX	XX	✓✓	XX	۷۹,۶	
فرانسه	✓	✓	X	✓	XX	۷۹,۹	
آلمان	X	X	XX	X	XX	۷۹,۲	
لوکزامبورگ	✓	X	XX	XX	XX	۸۱	
لهستان	X	X	XX	XX	XX	۶۸,۷	
*✓✓ بالای متوسط ✓ متوسط X زیر متوسط XX خیلی زیر متوسط							
**✓✓ خیلی مطلوب ✓ مطلوب X نامطلوب XX خیلی نامطلوب							

جدول ۵. هزینه‌های فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی (درصد کل هزینه‌ها)

کشور	نسبت هزینه کل IT بر کل هزینه‌های سازمان مالیاتی (درصد)					نسبت کل هزینه‌های منابع انسانی بر کل هزینه‌ها (%)			
	سال					سال			
	۲۰۰۹	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	۲۰۱۳	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	۲۰۱۳
استرالیا	۲۲٫۹	۲۱٫۷	۲۱٫۵	۲۱٫۱	۲۱٫۲	۵٫۳	۶	۴٫۷	۴٫۲
اتریش	۱۰٫۴	۱۳٫۵	۱۵٫۴	۲۷٫۶	۲۶٫۸	۵	۵	۵	۵٫۲
بلژیک	۷٫۸	۶٫۴	۶٫۱	۵٫۳	۴٫۵	---	---	۲٫۲	۲٫۱
کانادا	۱۲٫۶	۱۱٫۳	۱۰٫۵	۱۰٫۵	۱۱٫۱	۱٫۹	۱٫۹	۱٫۵	۱٫۶
شیلی	۵٫۲	۵٫۶	۵٫۷	۷٫۴	۵٫۳	۳٫۲	۳٫۴	۴٫۱	۳٫۷
جمهوری چک	۱۳٫۷	۳٫۴	۲۰٫۴	۱۶٫۴	۱۴٫۴	۰٫۵	۰٫۵	۰٫۶	۰٫۶
دانمارک	۱۶٫۲	۱۴٫۵	۱۴٫۵	۱۶٫۵	۱۶٫۹	۲٫۱	۱٫۹	۲٫۳	۲٫۴
استونی	۱۱٫۵	۱۱٫۵	۱۵٫۸	۰٫۱	۰٫۱	۱٫۵	۲٫۶	۱٫۳	۱
فنلاند	۲۰	---	۲۷٫۵	۲۷٫۸	۲۶٫۸	---	---	---	---
فرانسه	۴٫۲	۳٫۶	۳٫۶	۳٫۲	۲٫۹	---	---	۲٫۵	۲٫۵
آلمان	۶٫۴	۶٫۵	۶٫۵	۶٫۹	۶٫۸	۱٫۳	۱٫۳	۱٫۴	۱٫۶
یونان	---	---	---	---	---	---	---	---	---
مجارستان	۱۲	۴٫۸	۵٫۲	۶٫۱	۶٫۵	۱٫۶	۲٫۹	۲	۲
ایسلند	۳۰٫۴	۱۶٫۴	۱۶٫۸	۱۶٫۱	۱۶٫۷	---	---	---	---
ایرلند/۱	---	۱۳٫۶	۱۰٫۲	۱۱٫۸	۱۲٫۷	۱٫۳	۱٫۴	۱٫۴	۱٫۳
رژیم صهیونیستی	۸٫۸	۵	۵٫۲	۲٫۴	۲٫۹	۱٫۳	۱٫۲	۱٫۶	۱٫۴
ایتالیا/۱	۴٫۹	۴٫۶	۵٫۲	۴٫۸	۴٫۹	۳٫۸	۳٫۹	۳٫۸	۴٫۳
ژاپن	۸٫۳	۸٫۵	۸٫۶	۷٫۱	۶٫۹	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰	۰٫۰
کره	۷٫۶	۸٫۸	۷٫۱	۷٫۷	۶٫۶	۰٫۷	۰٫۷	۰٫۷	۰٫۷
لوکزامبورگ	۵٫۵	۲٫۲	۳٫۷	۳٫۳	۴٫۸	---	---	---	---
مکزیک	۳٫۹	۴٫۱	۴٫۱	۴	۴	۱٫۲	۱	۰٫۹	۰٫۸
هلند	۱۸٫۱	۱۶٫۲	۱۴٫۲	۱۴٫۹	۱۵٫۵	۲٫۵	۱٫۹	۲٫۱	۲٫۲
نیوزلند	۱۹٫۲	۲۴٫۵	۲۲٫۵	۱۸٫۸	۱۸٫۳	۱٫۵	۱٫۶	۱٫۵	۱٫۸
نروژ/۱	۲۱	۲۱٫۹	۲۰٫۸	۲۴٫۹	۲۷	۲٫۲	۲٫۳	۱٫۲	۱٫۲
لهستان	۲٫۸	۱٫۴	۱٫۶	۰٫۹	۱	۰٫۱	۰٫۴	۰٫۳	۰٫۲
پرتغال	۲٫۴	۱٫۴	۱٫۲	۱٫۶	۲	---	---	۰٫۵	۰٫۵
اسلواکی	---	۸٫۶	۱۵٫۵	۱۱٫۷	۱۷٫۹	۰٫۹	۰٫۸	۱٫۷	۱٫۷
اسلونی	---	---	---	۱۳	۱۰٫۶	---	---	---	---
اسپانیا	۴٫۶	۵٫۷	۵٫۶	۱۱٫۲	۱۰٫۸	---	---	۸٫۶	۸٫۵
سوئد/۱	۱۹٫۵	۱۶٫۸	۱۷٫۷	۱۷	۱۹٫۵	---	---	---	---
سوئیس	۸٫۹	۲	۲٫۶	۱٫۳	۳٫۳	۰٫۸	۰٫۹	۱	۱
ترکیه	۳٫۶	۰٫۸	۲٫۲	۱٫۹	۳٫۶	---	---	---	---
بریتانیا	۲۱٫۲	۲۰٫۳	۲۲٫۸	۲۰	۲۱٫۳	۱٫۷	۱٫۶	۱٫۴	۱٫۲
آمریکا	۱۴٫۹	۱۵٫۴	۱۵	۱۵٫۲	۱۷٫۴	۲	۱٫۸	۱٫۷	۱٫۵
متوسط کشورها	۱۱٫۶	۹٫۷	۱۱٫۱	۱۰٫۹	۱۱٫۳	۱٫۸	۲	۲٫۱	۲

منبع: گزارش مدیریت مالیاتی OECD (۲۰۱۵)

ادامه جدول ۵. هزینه‌های فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی (درصد کل هزینه‌ها)

کشور	نسبت هزینه کل IT بر کل هزینه‌های سازمان مالیاتی (درصد)				نسبت کل هزینه‌های منابع انسانی بر کل هزینه‌ها (%)			
	سال				سال			
	۲۰۰۹	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	۲۰۱۳	۲۰۱۲	۲۰۱۱	۲۰۱۰
کشورهای غیر عضو								
آرژانتین	۰,۷	۰,۶	۰,۸	۰,۸	۱,۱	۰,۴	۰,۱	۰,۰۵
برزیل	---	۱۶,۲	۱۵,۵	۱۵,۵	۱۶	---	---	---
بلغارستان	---	۰,۶	۲,۴	۲,۹	۲,۹	۱	۱,۱	۰,۳
چین	---	---	---	۱,۹	۱,۹	---	---	---
کلمبیا	---	۳,۴	۳,۵	۶,۷	۵,۳	۱,۱	۱,۳	---
کاستاریکا	---	---	---	۲,۸	۳,۹	---	---	---
کرواسی	---	---	---	۱۲,۹	۱۶	۰,۴	---	---
قبرس	---	۲,۳	۳	۴,۳	۷,۹	۰,۷	۱,۱	۰,۹
هنگ کنگ	---	۹,۱	۹,۶	۹,۶	۱۰	۱,۲	۱,۳	۱,۱
هند	---	۰,۷	۷,۱	۱۰,۳	۱۲	۰,۱	۰,۳	۰,۶
اندونزی	---	---	---	۲,۸	۲,۷	---	---	۰,۴
لیتوانی	۱۴,۸	۱۳,۳	۹,۸	۱۳,۵	۱۶	۵,۴	۴,۸	۱,۲
لتونی	۶,۷	۷,۳	۷,۸	۹,۸	۹,۳	۱,۱	۰,۹	۰,۹
مالزی	۲۷,۳	۵,۹	۲,۴	۳	۱,۹	۲,۷	۳	۳,۵
مالت	۷,۹	۰,۲	۰,۲	۰,۱	۰,۲	۰,۶	۰,۶	۰,۸
مراکش	---	---	---	---	---	---	---	---
رومانی	---	---	۲,۷	۸,۸	۲,۸	---	---	۰,۰
روسیه	۵,۷	۵,۹	۶,۹	۷,۴	۷,۴	۱,۸	۱,۸	۱,۹
عربستان	۶,۷	---	---	---	---	---	---	---
سنگاپور	۳۳,۸	۴۰,۴	۳۹,۴	۳۶,۶	۳۹,۶	۱,۶	۱,۸	۱,۷
آفریقای جنوبی	۴,۸	---	---	---	---	---	---	---
تایلند	---	---	---	۱,۳	۰,۳	---	---	۲,۲
ایران	---	---	---	---	---	---	---	---

منبع: گزارش مدیریت مالیاتی OECD (۲۰۱۵)

هزینه‌های مدیریت منابع انسانی

۱۹. همانند کارفرمایان نسبتاً بزرگ، سازمان‌های مالیاتی برای زیر مجموعه‌های پشتیبانی مدیریت منابع انسانی خود باید سرمایه‌گذاری مناسبی داشته باشند. در این مطالعه تلاش شده است که میزان هزینه حقیقی یا تخمینی مشخص گردد که برای عملیات اداری زیر مجموعه‌های پشتیبانی منابع انسانی (برای مثال پرسنلی، پرداخت حقوق، استخدام، یادگیری و توسعه) صورت می‌گیرد (از جمله نقش‌های غیر مالیاتی).

۲۰. جدول ۵ سطح هزینه‌ها را برای زیر مجموعه‌های مدیریت منابع انسانی بعنوان سهمی از مجموع هزینه‌های سازمان‌های مالیاتی در دوره زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۳ نشان می‌دهد. مشاهدات کلیدی عبارتند از:

- اطلاعات مربوط به ۴۱ سازمان مالیاتی (۴۱ از ۵۶) نشان می‌دهد که متوسط هزینه مجموعه‌های تابع مدیریت منابع انسانی حدود ۲٪ می‌باشد؛ اما برخی از کشورها (استرالیا (۴-۵٪) و اتریش (حدود ۵٪)؛ شیلی (حدود ۴٪)؛ ایتالیا (حدود ۴٪)؛ مالزی (۳-۴٪) و اسپانیا (۵٫۸٪) میزان بالاتری هزینه می‌کنند.
- مقدار بیش‌تر هزینه‌های مدیریت منابع انسانی، عموماً مربوط به ترکیبی از تغییرات عمده در حال انجام یا برنامه‌ریزی شده است که بیش‌تر در ارتباط با استخدام، آموزش، مدیریت عملکرد و یا پاداش مرتبط با اصلاحات می‌باشد.

اندازه‌گیری نسبی هزینه‌های دولت

نسبت‌های هزینه وصول

۲۱. سازمان‌های مالیاتی از این روش بعنوان یک روش عمومی در محاسبه و انتشار (برای مثال گزارشهای سالیانه) نسبت مخارج وصول که بعنوان جایگزین معیار بهره‌وری و کارایی دولت‌هایشان می‌باشد، استفاده می‌کنند. کشورهایی که این روش را بکار می‌گیرند عبارتند از: استرالیا، ژاپن، کره، نیوزلند، سنگاپور، اسلونی، افریقای جنوبی، انگلیس و آمریکا.

۲۲. این نسبت با مقایسه هزینه‌های سالیانه اداری صرف شده توسط سازمان‌های مالیاتی و مجموع منابع یا بودجه (بعد از استرداد) بر اساس سال مالی که اغلب برحسب درصد یا بر اساس هزینه‌های ۱۰۰ واحد از منابع ابراز می‌شود، می‌باشد. تغییر نسبتها در طول زمان می‌بایست تغییرات در بهره‌وری و یا اثربخشی نسبی را منعکس کند. این امر ناشی از این واقعیت است که این نسبت از مقایسه ورودی (به عنوان مثال هزینه‌های اداری) به خروجی (به عنوان مثال مجموعه درآمد مالیاتی) به دست می‌آید؛ طرح‌هایی که موجب کاهش هزینه‌های نسبی می‌شود (به عنوان مثال بهبود بهره‌وری) و یا بهبود تمکین و درآمد (به عنوان مثال بهبود اثربخشی) براین نسبت تأثیر خواهد گذاشت. البته در عمل عوامل متعددی وجود دارد که ممکن است بر رابطه درآمد و هزینه تأثیر بگذارد اما اثری بر بهره‌وری و کارایی نداشته باشند. در ادامه مثالهایی از این عوامل شرح داده شده است.

هزینه نسبت وصول بعنوان شاخص بهره وری و یا کارایی

۲۳. روند کاهشی مشاهده شده در نسبت هزینه وصول در طول زمان می‌تواند شواهدی از کاهش هزینه‌های نسبی (به عنوان مثال بهبود بهره وری) و/یا بهبود تمکین مالیاتی (به عنوان مثال کارایی بهبود یافته) باشد. اگرچه تجربه نشان داده است که عواملی وجود دارد که می‌تواند بر این نسبت تاثیر بگذارد که مرتبط با این تغییرات بهره وری و کارایی درآمدی نیستند:

- تغییرات در نرخ‌های مالیاتی: نرخهای مالیاتی وضع شده یکی از مهمترین عامل در تعیین رابطه بین هزینه و درآمد هستند. در مقام نظر، یک تصمیم سیاسی برای افزایش بار مالیاتی، با فرض ثبات سایر شرایط، منجر به بهبود نسبت مذکور می‌شود، در حالی که ارتباطی به افزایش کارایی و اثربخشی ندارد.
- تغییرات اقتصاد کلان: تغییرات غیرعادی در رشد اقتصادی، تورم و غیره در طول زمان که به احتمال زیاد بر کل درآمد وصولی سازمان‌های مالیاتی و رابطه درآمد و هزینه تاثیر می‌گذارد. این وضعیت به احتمال زیاد در کشورهایی اتفاق می‌افتد که دارای نوسانات قابل توجهی در چنین شاخص‌هایی هستند.
- هزینه‌های غیرعادی سازمان‌های مالیاتی: گاهی لازم است سازمان مالیاتی به انجام سرمایه‌گذاری زیادی در برخی بخشها اقدام نماید (برای مثال احداث یک زیر ساخت جدید فناوری اطلاعات، یک محل اقامت جدید با هزینه بالا). چنین سرمایه‌گذاری‌هایی به احتمال زیاد هزینه‌های کلی عملیات را در میان مدت افزایش و در کوتاه مدت کارایی را کاهش داده و بر نسبت درآمد و هزینه تاثیر می‌گذارد. معرفی پایه‌های جدید مالیاتی نیز ممکن است از طریق افزایش هزینه‌های اداری بر نسبت درآمد و هزینه تاثیر بگذارد که البته اثر آن در طول زمان از بین برود (استفاده از حسابداری تعهدی ممکن است تاثیر این هزینه‌ها بر نسبت هزینه و درآمد را کاهش دهد).
- تغییر در دامنه مالیات‌های وصول شده بوسیله سازمان‌های مالیاتی: گاهی دولت‌ها تصمیم می‌گیرند که مسئولیت خود در وصول مالیات‌های ویژه را از یک سازمان به سازمان دیگر منتقل کنند. برای مثال، در بلغارستان، مسئولیت وصول پرداخت‌های تأمین اجتماعی از سازمان تأمین اجتماعی به سازمان ملی درآمدها که در سال ۲۰۰۶ ایجاد شده، منتقل شد.

۲۴. از آنجا که نسبت هزینه وصول برای کل درآمد وصولی محاسبه می‌شود، می‌توان از آن به عنوان شاخص کارایی نیز استفاده شود. با این حال دلایلی اساسی مبنی بر محدودیت قابلیت استفاده از این شاخص وجود دارد.

تفاوت بین مقدار مالیات وصول شده تحقق یافته با حداکثر پتانسیل درآمد، در ادبیات مالیات بعنوان شکاف مالیاتی شناخته می‌شود. به عبارت دیگر، مقدار مالیات (درآمد) وصول شده در مقایسه با حداکثر پتانسیل درآمد که بصورت درصد بیان می‌شود، بالاترین سطح تمکین یا کارایی بدست آمده توسط سازمان مالیاتی می‌باشد. با فرض ثبات سایر شرایط، افزایش تمکین بر اساس قوانین (برای مثال کارایی) بر نسبت هزینه و درآمد تاثیر خواهد گذاشت. با توجه به اینکه نسبت هزینه و درآمد، پتانسیل درآمد سیستم مالیاتی را در نظر نمی‌گیرد، ارزش آن بعنوان یک شاخص کارایی و بهره‌وری خیلی محدود شده است. این نکته به‌ویژه در مقایسه‌های بین‌المللی می‌تواند بسیار بااهمیت باشد. کشورهایی که دارای نسبت هزینه و درآمد (وصولی) مشابهی دارند می‌توانند بعنوان یک قطب جدا از نظر بهره‌وری باشند.

۲۵. در جدول ۴ خلاصه‌ای از نسبت‌های هزینه وصول محاسبه شده که دوره زمانی ۹ ساله را پوشش می‌دهد، جهت برجسته نمودن روند سازمان‌های مالیاتی ارائه شده است. در ستون آخر این جدول به عوامل غیرمرتبط به کارایی و اثربخشی سازمان‌های مالیاتی پرداخته شده است.

۲۶. مشاهدات مهم از نتایج حاصله به شرح ذیل می‌باشد:

- نسبت‌های هزینه وصول در بین سازمان‌های مالیاتی تفاوت زیادی باهم دارند که بطور قابل توجهی متاثر از ساختار و دیگر عوامل غیر مرتبط با بهره‌وری نسبی، هستند (برای مثال بار مالیاتی وضع شده یک کشور و انواع مالیات وصول شده).
- یک تغییر رو به بالای قابل توجهی در سال ۲۰۰۹ (در اثر پیامدهای بحران مالی سال ۲۰۰۸ که منجر به تضعیف سازمان‌های مالیاتی در بیش‌تر کشورها گردید) برای اکثر کشورها اتفاق افتاد - برای مثال در کشورهای بلژیک، کانادا، شیلی، جمهوری چک، فرانسه، ایرلند، ژاپن، لتونی، لیتوانی، پرتغال، اسپانیا و امریکا.
- بررسی روندها نشان می‌دهد که اکثر کشورها از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۳ یک کاهش مداوم در درآمدهای مالیاتی داشته‌اند (کشورهایی که بعد از بحران مالی بهبود یافته‌اند و یا تلاش‌هایی را دولت‌ها برای کاهش هزینه‌ها در نظر گرفته‌اند برای مثال استرالیا، اتریش، آرژانتین، برزیل، بلغارستان، کانادا، کلمبیا، ایرلند، لیتوانی، پرتغال، انگلیس و امریکا).

- برای برخی از سازمان‌های مالیاتی یک روند کاهشی قابل توجهی در نسبت‌های مذکور مشاهده می‌شود که نتیجه عوامل ساختاری (برای مثال مسئولیت‌هایی که درگیر وصول مالیات‌های جدید مانند حق بیمه تامین اجتماعی می‌شود) است. کاهش اندازه (برنامه‌های بهبود بهره وری) نیز در کشوری مثل انگلیس مشاهده می‌شود.

۲۷. به طور کلی، داده‌هایی که ارایه شد نیاز به دقت اساسی در انجام مقایسه در خصوص نسبت هزینه وصول کشورها در ارزیابی کارایی نسبی را مورد تاکید قرار می‌دهد که برای دوری از نتیجه‌گیری اشتباه به توجه نیاز دارد.

نسبت مخارج اداری به تولید ناخالص داخلی

۲۸. اندازه نسبی و روند هزینه‌های اداری مالیاتی سازمان‌های مالیاتی در طول زمان را از روش مقایسه تولید ناخالص داخلی کل کشورها نیز می‌توان (همانطور که برای بار مالیاتی کل در طول چند سال انجام می‌شود) مورد بررسی قرار داد. به عبارت دیگر بررسی اینکه دولت چه سهمی از منابع یک کشور (بر حسب تولید ناخالص داخلی) را هر ساله صرف اجرای قوانین مالیاتی می‌کند؟

۲۹. چنین مقایسه‌ای تاثیر تغییرات در بار مالیاتی وضع شده و عوامل اقتصادی را که در ذات نسبت «هزینه وصول» هستند حذف می‌کند که به ویژه در زمان ریاضت اقتصادی که دولت‌ها تحت فشار بودجه هستند، مناسب هستند. اگرچه این نسبت و روند آن ممکن است تحت تاثیر عوامل غیر عادی قرار گرفته باشد (برای مثال سرمایه‌گذاریهای جدید در زمینه تکنولوژی، هزینه‌های مرتبط با مالیات جدید) که نیازمند شناسایی است. محاسبات این نسبت در جدول ۶ نشان داده شده و مشاهدات کلیدی (اصلی) بشرح ذیل می‌باشد:

- نسبت‌های هزینه‌های مرتبط با مالیات به تولید ناخالص داخلی در کشورها تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای با هم دارند، اما این نسبت برای بسیاری از سازمان‌های مالیاتی (حدود یک سوم) بین ۰,۱۵-۰,۲۵ می‌باشد.
- نسبت‌های خیلی بالا (بیشتر از ۳۰٪ تولید ناخالص داخلی) برای سه سازمان مالیاتی (بلژیک، مجارستان و هلند) نشان داده شده است.
- نسبت‌های نسبتاً پایین (برای مثال کمتر از ۰,۱٪) برای ۹ سازمان مالیاتی نشان داده شده است (برای مثال کلمبیا، هند، اندونزی، کره، مکزیک، عربستان سعودی، سنگاپور، تایلند و آمریکا)؛ به استثنای دو کشور (کره و آمریکا) تمامی کشورها دارای بار مالیاتی نسبتاً پایینی هستند.

- یک روند کاهشی ثابت در هزینه‌های اداری در تعداد کمی از کشورها قابل مشاهده است (برای مثال استرالیا، دانمارک، فرانسه، هند، لیتوانی، مکزیک، هلند، نروژ، لهستان، روسیه، اسپانیا، سوئد و انگلیس)
- مقایسه بین کشوری این نسبت در طی زمان برای ارزیابی کارایی نسبی سازمان‌های مالیاتی می‌تواند مناسب باشد، اگرچه این شاخص به بازنگری‌هایی که روی تولید ناخالص داخلی بطور دوره ای توسط سازمان‌های آماری صورت می‌گیرد، حساس است.
- همانطور که در خصوص نسبت هزینه وصول بحث شد، جهت اجتناب از نتیجه گیری اشتباه، برای مقایسه مابین کشوری این نسبت در خصوص ارزیابی کارایی نسبی، دقت بالایی نیاز است.

جدول ۶. هزینه‌های وصول مالیات (نسبت هزینه‌های اداری بر وصول درآمدهای مالیاتی خالص)

کشور	فاکتورهای مهم موثر برای مقایسه	نسبت هزینه‌های اداری برای سازمان‌های مالیاتی بر درآمدهای خالص وصول شده (%)								
		سال								نوسان
		۲۰۰۵	۲۰۰۶	۲۰۰۷	۲۰۰۸	۲۰۰۹	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	۲۰۱۳
استرالیا		۱,۰۴	۰,۹۹	۰,۹۳	۰,۹۵	۱	۱,۰۵	۰,۹۹	۰,۹۸	۰,۹۳
اتریش	شامل نمی‌شود SSC	۰,۶۶	۰,۶۶	۰,۶۴	۰,۷۹	۰,۸۵	۰,۷	۰,۶۶	۰,۶۸	۰,۶۷
بلژیک	شامل نمی‌شود SSC	۱,۴۳	۱,۵۷	۱,۳۹	۱,۲۷	۱,۴۰	۱,۲۹	۱,۳۶	۱,۲۳	۱,۱۷
کانادا		۱,۳۲	۱,۳۲	۱,۲۲	۱,۱۳	۱,۳۱	۱,۳۶	۱,۳۱	۱,۲۴	۱,۱۵
شیلی	هزینه‌ها بدون کارکرد بدهیهای وصول شده	۰,۶۹	۰,۶۳	۰,۶۰	۰,۶۷	۰,۹۱	۰,۷۷	۰,۶۸	۰,۶۷	۰,۶۶
چک	شامل نمی‌شود SSC	۱,۲۹	۱,۳۸	---	۱,۱۸	۱,۴۶	۱,۲۷	۱,۳۴	۱,۳۴	۱,۳۱
دانمارک		۰,۶۹	---	۰,۶۱	۰,۶۴	۰,۶۷	---	---	۰,۵۶	۰,۴۸
استونی	هزینه‌ها بدون در نظر گرفتن پشتیبانی IT	۱,۰۲	۰,۸۸	۰,۸۶	۰,۳۸	۰,۴۰	۰,۳۵	۰,۳۴	۰,۳۷	۰,۴۰
فنلاند	غیر از مالیات غیر مستقیم	۰,۷۸	۰,۷۹	۰,۷۷	۰,۸۰	۰,۸۸	۰,۸۴	۰,۸	۰,۷۹	۰,۷۵
فرانسه	بدون SSC و مالیات غیر مستقیم	۱,۰۸	۱,۲۸	۰,۹۶	۱,۱۷	۱,۳۱	۱,۲۵	۱,۲۰	۱,۱۹	۱,۱۱
آلمان	بدون SSC و مالیات غیر مستقیم	۱,۶۶	۱,۵۵	۱,۳۸	۱,۳۶	۱,۴۶	۱,۵۰	۱,۴۰	۱,۳۴	۱,۳۵
یونان		---	---	---	---	---	---	---	---	---
مجارستان		۰,۹۹	۱,۱۱	۱,۱۵	۱,۱۷	۱,۲۰	۱,۲۰	۱,۱۲	۱,۱۳	۱,۱۵
ایسلند	بدون مالیات غیر مستقیم و هزینه‌ها	---	---	---	---	---	۰,۶۲	۰,۶۰	---	---
ایرلند	هزینه‌ها شامل گمرک	۰,۸۲	۰,۷۸	۰,۷۹	۰,۹۵	۱,۰۸	۱,۲۶	۱,۱۴	۰,۸۷	۰,۸۵
رژیم صهیونیستی	بدون SSC	---	---	---	۰,۷۴	۰,۷۹	۰,۷۵	۰,۶۸	۰,۹۴	۰,۹۴
ایتالیا	نسبت قابل مقایسه با سایرین نیست	---	---	---	۱,۰۸	۱,۲۰	۰,۸۹	۰,۸۳	۰,۸۹	۱,۰۵
ژاپن	بدون SSC	۱,۶۵	۱,۵۲	۱,۵۰	۱,۴۹	۱,۷۱	۱,۹۳	۱,۷۵	۱,۸۴	۱,۷۴
کره	بدون SSC	۰,۸۰	۰,۷۸	۰,۷۰	۰,۷۹	۰,۸۴	۰,۸۱	۰,۷۶	۰,۷۰	۰,۷۴
لوکزامبورگ	بدون SSC و مالیات غیر مستقیم	---	---	۱,۱۷	۱,۰۱	۱,۱۳	۰,۸۵	۰,۸۵	۰,۹۵	۰,۹۳
مکزیک	بدون SSC	۱,۰۱	۰,۸۹	۰,۸۱	۰,۷۵	۰,۸۴	۰,۷۱	۰,۷۰	۰,۷۰	۰,۶۹
هلند		۱,۳۶	۱,۱۴	۱,۱۲	۰,۹۹	۱,۱۱	۱,۰۲	۰,۹۷	۰,۹۴	۰,۹۵
نیوزلند	بدون مالیات غیر مستقیم	۰,۷۶	۰,۷۱	۰,۷۵	۰,۷۶	۰,۸۸	۰,۸۱	۰,۸۹	۰,۹۲	۰,۸۵
نروژ	بدون مالیات غیر مستقیم	---	۰,۵۸	۰,۵۳	۰,۵۴	۰,۵۰	۰,۵۶	۰,۵۵	۰,۴۳	۰,۴۱
لهستان	بدون SSC و مالیات غیر مستقیم	۱,۹۴	۱,۷۵	۱,۴۲	۱,۵۹	۱,۷۲	۱,۹۱	۱,۶۹	۱,۵۵	۱,۶۰
پرتغال	بدون SSC	۱,۳۴	۱,۲۲	۱,۱۸	۱,۲۷	۱,۵۷	۱,۵۵	۱,۳۷	۰,۹۴	۰,۹۹
اسلواکی	بدون SSC	۲,۲۰	۲,۴۹	۲,۴۱	---	---	۳,۰۶	۳,۰۴	۱,۳۶	۱,۴۳
اسلونی	بدون مالیات غیر مستقیم	۰,۹۵	۰,۹۷	۰,۸۴	۰,۸۱	۰,۹۰	۰,۹۶	۰,۹۳	۰,۹۱	۰,۸۹
اسپانیا	بدون SSC و هزینه‌ها	۰,۷۴	۰,۶۸	۰,۶۴	۰,۸۲	۰,۹۷	۰,۸۸	۰,۸۶	۰,۶۶	۰,۶۷
سوئد	هزینه‌ها بدون وصول بدهی‌ها	---	---	---	۰,۳۹	۰,۴۰	۰,۴۱	۰,۴۰	۰,۳۹	۰,۳۹
سوئیس	نسبت‌ها غیر قابل مقایسه. فقط هزینه اداری مالیات ارزش افزوده	---	---	---	۰,۴۵	۰,۴۶	۰,۳۷	۰,۳۸	۰,۳۰	۰,۲۹
ترکیه	بدون SSC	۰,۸۷	۰,۸۴	۰,۸۳	۰,۸۵	۰,۹۳	۰,۷۸	۰,۷۶	۰,۷۸	۰,۶۴
بریتانیا		۱,۱۰	۱,۰۹	۱,۱۱	۰,۹۰	۰,۹۱	۰,۹۸	۰,۸۳	۰,۷۴	۰,۷۳
آمریکا		۰,۵۲	۰,۴۸	۰,۴۵	۰,۴۹	۰,۶۱	۰,۶۶	۰,۶۲	۰,۵۶	۰,۴۷

منبع: گزارش مدیریت مالیاتی OECD (۲۰۱۵)

ادامه جدول ۶. هزینه‌های وصول مالیات (نسبت هزینه‌های اداری بر وصول درآمدهای مالیاتی خالص)

کشور	فاکتورهای مهم مؤثر برای مقایسه	نسبت هزینه‌های اداری برای سازمان‌های مالیاتی بر درآمدهای خالص وصول شده (%)									
		سال									
		نوسان	۲۰۱۳	۲۰۱۲	۲۰۱۱	۲۰۱۰	۲۰۰۹	۲۰۰۸	۲۰۰۷	۲۰۰۶	۲۰۰۵
کشورهای غیر عضو OECD											
آرژانتین		۰٫۸۹	۱٫۰۱	۱٫۰۸	۰٫۹۳	۱٫۱۴	۱٫۳۲	۱٫۲۵	۰٫۹۷	۰٫۹۵	۰٫۰۲
برزیل	هزینه‌ها شامل گمرک						۱٫۰۲	۰٫۹۱	۰٫۸۸	۰٫۸۰	---
بلغارستان	بدون گمرک	۳٫۱۹	۱٫۶۹	۱٫۱۳	۱٫۱۸	۱٫۲۰	۱٫۴۱	۱٫۳۴	۱٫۳۱	۱٫۲۵	۰٫۰۸
چین							۰٫۹۳	۰٫۶۸	۰٫۴۹	۰٫۵۶	---
کلمبیا	بدون SSC						۰٫۹۳	۰٫۶۸	۰٫۴۹	۰٫۵۶	---
کاستاریکا									۰٫۸۰	۰٫۸۰	---
قبرس	بدون SSC و مالیات غیر مستقیم				۰٫۷۸	۰٫۹۴	۱٫۲۵	۱٫۲۳	۱٫۱۴	۱٫۱۶	۰٫۳۸
هنگ کنگ	بدون گمرک						۰٫۸۵	۰٫۷۵	۰٫۶۵	۰٫۶۶	---
هند	فقط برای مالیات مستقیم				۰٫۷۶	۰٫۷۵	۰٫۶۱	۰٫۵۵	۰٫۵۹	۰٫۵۷	۰٫۱۹-
اندونزی	بدون مالیات غیر مستقیم				۰٫۶۴	۰٫۵۸	۰٫۴۸	۰٫۵۵	۰٫۶۰	۰٫۵۶	۰٫۰۸-
لیتوانی		۱٫۲۴	۱٫۲۰	۱٫۱۳	۱٫۱۳	۱٫۱۴	۰٫۸۰	۰٫۷۹	۱٫۰۳	۱٫۰۶	۰٫۰۷-
لتونی	بدون SSC	۱٫۴۰	۱٫۲۳	۱٫۱۴	۱٫۰۶	۱٫۱۸	۱٫۰۶	۰٫۹۸	۰٫۹۰	۰٫۸۱	۰٫۲۴-
مالزی	فقط برای مالیات مستقیم	۱٫۲۰	۱٫۱۴	۱٫۲۹	۱٫۰۴	۱٫۴۱	۰٫۷۸	۰٫۷۰	۰٫۸۲	۱	۰٫۰۴-
مالت	هزینه‌ها شامل هزینه‌های اداری گمرک می‌شود						۱٫۱۲	۱	۰٫۹۵	۰٫۹۵	---
مراکش											---
رومانی	هزینه‌ها شامل گمرک از سال ۲۰۱۲				۰٫۸۱	۰٫۷۲	۰٫۵۰	۰٫۸۷	۱٫۲۴	۱٫۲۱	۰٫۴۰
روسیه					۱٫۱۶	۱٫۳۹	۱٫۱۰	۰٫۹۰	۰٫۷۹	۰٫۸۱	۰٫۳۵-
عربستان	دامنه محدودی از مالیات‌ها				۱٫۰۶	۱٫۲۶	۱٫۳۸	۱٫۵۷	۱٫۵۶	۱٫۶۲	۰٫۵۶
سنگاپور	بدون SSC و مالیات غیر مستقیم	۱٫۰۲	۰٫۹۳	۰٫۸۳	۰٫۷۷	۰٫۸۱	۰٫۸۹	۰٫۸۷	۰٫۷۸	۰٫۷۹	۰٫۰۲
آفریقای جنوبی	هزینه‌ها شامل گمرک، درآمد خالص شامل SSC	۱٫۱۹	۱٫۲۱	۱٫۰۲	۰٫۹۷	۱٫۰۳	۱٫۱۵	۱٫۰۸	۱٫۰۹	۱٫۰۵	۰٫۰۸
تایلند									۰٫۷۳	۰٫۷۱	---
ایران		۰٫۰۰۱	۰٫۰۰۱	۰٫۰۰۱	۰٫۰۰۱	۰٫۰۰۱	۰٫۰۰۱	۰٫۰۰۱	۰٫۰۰۱	۰٫۰۰۱	---

منبع: گزارش مدیریت مالیاتی OECD (۲۰۱۵)

جدول ۷. نسبت هزینه‌های سازمان‌های مالیاتی بر مجموع تولید ناخالص داخلی

کشور	فاکتورهای مهم مؤثر برای مقایسه	نسبت هزینه‌های سازمان‌های مالیاتی بر GDP (برحسب قیمت‌های بازار) %									
		سال									
		۲۰۰۵	۲۰۰۶	۲۰۰۷	۲۰۰۸	۲۰۰۹	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	۲۰۱۳	۲۰۰۸-۲۰۱۳
استرالیا		۰,۲۴۰	۰,۲۳۱	۰,۲۱۳	۰,۲۱۷	۰,۲۱۱	۰,۲۰۶	۰,۱۹۳	۰,۱۹۸	۰,۱۹۱	-۰,۰۲۶
اتریش		۰,۱۴۴	۰,۱۴۳	۰,۱۴۱	۰,۱۸۷	۰,۱۸۹	۰,۱۵۶	۰,۱۵۰	۰,۱۵۶	۰,۱۵۷	-۰,۰۳۰
بلژیک		۰,۳۷۴	۰,۴۰۲	۰,۳۳۲	۰,۳۳۵	۰,۳۴۴	۰,۳۲۲	۰,۳۳۶	۰,۳۱۴	۰,۳۰۴	-۰,۰۳۲
کانادا		۰,۲۲۴	۰,۲۲۳	۰,۲۱۰	۰,۲۰۵	۰,۲۳۵	۰,۲۲۵	۰,۲۲۲	۰,۲۲۲	۰,۲۰۹	-۰,۰۰۴
شیلی	هزینه‌ها بدون وصولی بدهیها	۰,۱۰۹	۰,۱۰۰	۰,۱۰۵	۰,۱۱۶	۰,۱۲۵	۰,۱۲۰	۰,۱۱۷	۰,۱۱۷	۰,۱۱۰	-۰,۰۰۶
چک		۰,۲۰۳	۰,۲۰۲	۰,۱۸۸	۰,۱۷۹	۰,۱۹۵	۰,۱۷۹	۰,۱۸۹	۰,۱۹۶	۰,۱۹۷	۰,۰۱۹
دانمارک		۰,۳۵۸	۰,۲۹۶	۰,۲۸۶	۰,۲۸۸	۰,۲۹۹	---	---	۰,۲۴۸	۰,۲۲۶	-۰,۰۲۲
استونی	بدون هزینه IT	۰,۲۷۵	۰,۲۳۶	۰,۲۳۵	۰,۱۲۰	۰,۱۱۹	۰,۱۱۳	۰,۱۰۵	۰,۱۲۸	۰,۱۳۹	۰,۰۱۸
فنلاند		۰,۲۰۱	۰,۱۹۹	۰,۱۹۲	۰,۲۰۰	۰,۲۱۵	۰,۲۰۴	۰,۱۹۸	۰,۱۹۸	۰,۱۹۷	-۰,۰۰۳
فرانسه		۰,۲۵۶	۰,۲۴۴	۰,۲۳۲	۰,۲۲۴	۰,۲۳۰	۰,۲۲۴	۰,۲۱۹	۰,۱۹۸	۰,۱۹۱	-۰,۰۳۳
آلمان		۰,۲۹۲	۰,۲۸۷	۰,۲۷۲	۰,۲۷۰	۰,۲۸۴	۰,۲۸۳	۰,۲۷۳	۰,۲۶۹	۰,۲۷۵	۰,۰۰۵
یونان		---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
مجارستان		۰,۲۹۹	۰,۳۳۵	۰,۳۹۷	۰,۳۹۲	۰,۳۹۸	۰,۴۲۱	۰,۳۷۹	۰,۴۱۰	۰,۴۲۳	۰,۰۳۰
ایسلند	هزینه‌ها بدون وصولی بدهیها	---	---	---	۰,۰۷۴	۰,۰۷۷	۰,۱۶۳	۰,۱۵۷	۰,۱۵۲	۰,۱۴۸	۰,۰۷۵
ایرلند	هزینه شامل گمرک	۰,۲۳۷	۰,۲۳۷	۰,۲۳۶	۰,۲۶۹	۰,۲۸۴	۰,۲۵۴	۰,۲۴۱	۰,۲۳۲	۰,۲۴۰	-۰,۰۲۹
رژیم صهیونیستی		---	---	---	---	۰,۱۷۲	۰,۱۶۸	۰,۱۴۳	۰,۱۷۰	۰,۱۸۰	۰,۰۰۷
ایتالیا	بدون تعدادی از هزینه‌های اصلی	۰,۳۰۷	۰,۲۹۶	۰,۲۸۴	۰,۱۸۵	۰,۱۹۸	۰,۱۴۷	۰,۱۳۹	۰,۱۵۲	۰,۱۸۸	۰,۰۰۲
ژاپن		۰,۱۳۹	۰,۱۳۸	۰,۱۳۷	۰,۱۴۱	۰,۱۴۹	۰,۱۴۳	۰,۱۴۲	۰,۱۵۲	۰,۱۴۸	۰,۰۰۷
کره		۰,۱۰۶	۰,۱۰۶	۰,۱۰۴	۰,۱۱۲	۰,۱۱۳	۰,۱۰۶	۰,۱۰۳	۰,۰۹۸	۰,۰۹۹	-۰,۰۱۴
لوکزامبورگ		۰,۲۳۸	۰,۲۲۴	۰,۲۱۶	۰,۲۲۷	۰,۲۵۶	۰,۲۲۹	۰,۲۲۸	۰,۲۳۱	۰,۲۳۳	۰,۰۰۶
مکزیک		۰,۰۸۳	۰,۰۷۷	۰,۰۷۳	۰,۰۷۳	۰,۰۷۶	۰,۰۶۹	۰,۰۶۸	۰,۰۶۸	۰,۰۷۰	-۰,۰۰۲
هلند		۰,۳۹۵	۰,۳۸۵	۰,۳۶۷	۰,۳۳۶	۰,۳۳۹	۰,۳۲۸	۰,۳۰۹	۰,۳۰۷	۰,۳۲۲	-۰,۰۰۴
نیوزلند		۰,۱۹۸	۰,۱۹۸	۰,۱۹۸	۰,۲۱۰	۰,۲۲۶	۰,۱۸۷	۰,۲۰۱	۰,۲۱۴	۰,۲۰۲	-۰,۰۰۸
نروژ		۰,۱۸۷	۰,۱۷۷	۰,۱۶۹	۰,۱۵۷	۰,۱۷۷	۰,۱۷۰	۰,۱۶۲	۰,۱۳۵	۰,۱۳۲	-۰,۰۲۵
لهستان		۰,۳۰۶	۰,۲۸۹	۰,۲۷۷	۰,۲۳۶	۰,۲۲۸	۰,۲۷۳	۰,۲۴۷	۰,۲۱۷	۰,۲۱۳	-۰,۰۲۳
پرتغال		۰,۲۵۰	۰,۲۴۱	۰,۲۳۸	۰,۲۴۰	۰,۲۶۰	۰,۲۵۸	۰,۲۴۷	۰,۱۹۷	۰,۲۲۶	-۰,۰۱۴
اسلواکی		۰,۲۱۳	۰,۱۹۳	۰,۱۷۲	---	---	۰,۱۷۶	۰,۱۸۱	۰,۱۶۲	۰,۱۸۲	---
اسلونی		۰,۳۱۳	۰,۳۲۹	۰,۲۶۶	۰,۲۶۳	۰,۲۸۵	۰,۲۹۶	۰,۲۸۸	۰,۲۸۳	۰,۲۶۹	۰,۰۰۵
اسپانیا	هزینه‌ها شامل گمرک (۲۰۱۰-۲۰۱۱)	۰,۱۳۱	۰,۱۲۷	۰,۱۲۶	۰,۱۳۰	۰,۱۳۴	۰,۱۳۵	۰,۱۳۳	۰,۱۰۸	۰,۱۱۰	-۰,۰۲۰
سوئد	هزینه‌ها بدون وصولی بدهیها	۰,۱۸۳	۰,۱۸۴	۰,۱۸۸	۰,۱۸۲	۰,۱۸۴	۰,۱۷۵	۰,۱۷۴	۰,۱۶۷	۰,۱۶۴	-۰,۰۱۸
سوئیس	فقط سازمان مالیات ارزش افزوده	۰,۰۳۰	۰,۰۲۹	۰,۰۲۸	۰,۰۲۸	۰,۰۲۹	۰,۰۲۳	۰,۰۲۳	۰,۰۲۴	۰,۰۲۴	۰,۰۰۴
ترکیه		۰,۱۶۱	۰,۱۵۲	۰,۱۵۱	۰,۱۴۹	۰,۱۶۹	۰,۱۴۹	۰,۱۴۹	۰,۱۵۴	۰,۱۳۴	-۰,۰۱۶
بریتانیا		۰,۳۲۹	۰,۳۳۴	۰,۳۳۴	۰,۲۷۹	۰,۲۸۷	۰,۲۶۵	۰,۲۳۴	۰,۲۲۳	۰,۲۱۳	-۰,۰۶۶
امریکا		۰,۰۷۹	۰,۰۷۷	۰,۰۷۴	۰,۰۷۷	۰,۰۸۱	۰,۰۸۳	۰,۰۸۰	۰,۰۷۴	۰,۰۶۹	-۰,۰۰۸

منبع: گزارش مدیریت مالیاتی OECD (۲۰۱۵)

ادامه جدول ۷. نسبت هزینه‌های سازمان‌های مالیاتی بر مجموع تولید ناخالص داخلی

کشور	فاکتورهای مهم موثر برای مقایسه	نسبت هزینه‌های سازمان‌های مالیاتی بر GDP (برحسب قیمتهای بازار) %								
		سال								
		۲۰۱۳ ۲۰۰۸	۲۰۱۲	۲۰۱۱	۲۰۱۰	۲۰۰۹	۲۰۰۸	۲۰۰۷	۲۰۰۶	۲۰۰۵
آرژانتین		۰,۱۶۲	۰,۱۸۰	۰,۲۰۴	۰,۲۰۵	۰,۲۴۸	۰,۲۶۰	۰,۲۵۷	۰,۲۶۲	۰,۲۶۹
برزیل	هزینه‌ها شامل گمرک	---	---	---	---	---	۰,۲۰۶	۰,۱۹۶	۰,۱۸۸	۰,۱۷۵
بلغارستان		۰,۳۳۸	۰,۲۴۴	۰,۲۱۵	۰,۲۲۳	۰,۲۳۷	۰,۲۳۸	۰,۲۲۷	۰,۲۲۳	۰,۲۱۸
چین		---	---	---	---	---	---	---	---	۰,۱۲۱
کلمبیا		---	---	---	---	---	۰,۰۷۲	۰,۰۶۰	۰,۰۶۹	۰,۰۸۰
کاستاریکا		---	---	---	---	---	---	---	---	۰,۱۰۵
کرواسی		---	---	---	---	---	---	---	---	۰,۲۵۸
قبرس		---	---	---	---	---	۰,۱۸۱	۰,۱۹۰	۰,۲۴۷	۰,۲۲۸
هنگ کنگ		---	---	---	---	---	۰,۰۵۹	۰,۰۵۶	۰,۰۵۶	۰,۰۵۷
هند	فقط مالیات مستقیم	---	---	---	۰,۰۴۲	۰,۰۴۳	۰,۰۳۴	۰,۰۲۹	۰,۰۲۹	۰,۰۲۸
اندونزی		---	---	---	۰,۰۶۴	۰,۰۵۳	۰,۰۴۱	۰,۰۵۰	۰,۰۶۱	۰,۰۵۷
لیتوانی		۰,۳۴۵	۰,۳۴۲	۰,۳۲۸	۰,۳۳۹	۰,۲۲۷	۰,۲۲۴	۰,۳۰۳	۰,۳۱۲	۰,۳۱۲
لتونی		۰,۲۷۲	۰,۲۴۸	۰,۲۲۸	۰,۲۱۹	۰,۲۱۱	۰,۱۷۱	۰,۱۵۵	۰,۱۴۴	۰,۱۳۵
مالزی	هزینه‌ها بدون مالیات غیرمستقیم	۰,۱۱۸	۰,۱۱۷	۰,۱۳۵	۰,۱۱۱	۰,۱۵۳	۰,۰۷۸	۰,۰۸۱	۰,۱۰۲	۰,۱۲۲
مالت	هزینه‌ها شامل سازمان گمرک	۰,۴۷۲	۰,۴۴۷	۰,۳۷۶	---	---	۰,۳۷۹	۰,۳۳۹	۰,۳۱۴	۰,۳۲۲
مراکش		---	---	---	---	---	---	---	---	---
رومانی	هزینه‌ها شامل گمرک	۰,۱۸۸	۰,۲۱۲	۰,۲۵۱	۰,۲۲۴	۰,۱۹۳	۰,۱۲۳	۰,۲۲۳	۰,۳۵۵	۰,۳۳۳
روسیه		---	---	---	۰,۲۲۴	۰,۲۲۶	۰,۱۸۲	۰,۱۵۶	۰,۱۳۹	۰,۱۳۸
عربستان	محدودیت دامنه مالیات	۰,۰۰۹	۰,۰۱۰	۰,۰۱۰	۰,۰۰۸	۰,۰۱۱	۰,۰۱۱	۰,۰۱۳	۰,۰۱۳	۰,۰۱۵
سنگاپور		۰,۰۸۶	۰,۰۷۸	۰,۰۷۰	۰,۰۸۲	۰,۰۸۶	۰,۰۸۳	۰,۰۸۸	۰,۰۸۳	۰,۰۸۸
آفریقای جنوبی	هزینه‌ها شامل گمرک	۰,۲۷۴	۰,۲۹۱	۰,۲۵۶	۰,۲۴۹	۰,۲۷۰	۰,۲۶۳	۰,۲۵۳	۰,۲۶۲	۰,۲۵۷
تایلند		---	---	---	---	---	---	---	---	۰,۰۸۷
ایران		۰,۰۰۹	۰,۰۱۱	۰,۰۰۹	۰,۰۱۰	۰,۰۱۰	۰,۰۱۲	۰,۰۱۲	۰,۰۱۰	۰,۰۱۳

منبع: گزارش مدیریت مالیاتی OECD (۲۰۱۵)

مقایسه بین‌المللی مخارج اداری و تامین نیروی انسانی

نسبت‌های هزینه وصول

۳۰. با توجه به این که شباهت‌های بسیاری در اجرای مالیات‌ها توسط سازمان‌های مالیاتی فدرال از کشوری به کشور دیگر وجود دارد، گرایش طبیعی برای مقایسه مابین کشورها در نسبت هزینه‌های وصول و برای نتیجه‌گیری در خصوص کارایی و اثربخشی سازمان‌های مالیاتی وجود دارد. اگرچه تجربه نشان داده است که چنین مقایسه‌هایی به لحاظ در نظر گرفتن طیف وسیعی از متغیرها در محاسبات مشکل است. اساسی‌ترین عوامل لحاظ شده در محاسبات که ارتباط چندانی با کارایی و اثربخشی ندارد عبارتند از: ۱: تغییرات در بار مالیاتی وضع شده ۲: محدوده و ماهیت مالیات‌های اجرا شده (قوانین وصول)؛ به طور خاص آیا سازمان امور مالیاتی مسئول وصول سهم پرداخت‌های تأمین اجتماعی است:

- برای بسیاری از کشورهای مورد بررسی (به ویژه تعدادی از کشورهای اروپایی) بیمه‌های تأمین اجتماعی، که در بسیاری از کشورها جزء اساسی درآمدهای مالیاتی است، توسط ارگانهای دیگری وصول می‌شود و در نتیجه هزینه‌ها و درآمد جمع‌آوری شده از محاسبات مورد استفاده در نسبتها خارج شده اند.
- برخی از سازمان‌های مالیاتی (به عنوان مثال ایرلند، مکزیک (قبل از ۲۰۰۵)، آفریقای جنوبی و اسپانیا) نمی‌توانند هزینه‌های وظایف غیر مالیاتی (به عنوان مثال گمرک) را از پایه هزینه در محاسبه نسبتهای فوق خارج نمایند.
- در تمام کشورهای مورد بررسی تفاوت قابل توجهی در بار مالیاتی قانونی و در نتیجه پتانسیل پایه درآمد مالیاتی (محدوده زیر ۲۰ درصد تا ۵۰ درصد از تولید ناخالص داخلی) وجود دارد که در عمل مقدار وصول مالیات و در نتیجه نسبت محاسبه شده را متاثر می‌نماید.
- ترتیبات نهادی غیر معمول در برخی از کشورها وجود دارد (برای مثال در ایتالیا برای وظایف فرار مالیاتی، در شیلی و سوئد برای وظایف وصول بدهی‌های مالیاتی) که تعدادی از این وظایف اصلی اداری با این که مربوط به مالیات است توسط یک سازمان مجزای از سازمان مالیاتی اصلی اجرا می‌شود. در نتیجه داده‌های هزینه مورد استفاده در محاسبه نسبت‌های فوق برای این سازمان‌ها، هزینه واقعی اجرای مالیات و به تبع آن نسبتهای محاسبه شده را کمتر بیان می‌کند.

۳۱. به این دلایل، برای انجام مقایسه‌های بین‌المللی این دو نسبت، ضروریست که با دقت و با لحاظ هر یک از عوامل غیرعادی تاکید شده و همچنین لحاظ سایر تفاوت‌هایی که در رویکردهای اجرایی مالیاتی وجود دارد، انجام شود.

مقایسه بین‌المللی نسبت‌های هزینه وصول

۳۲. تحلیلی در خصوص مقایسه نسبت هزینه‌های وصول نشان می‌دهد که عوامل زیادی می‌تواند تفاوت بین نسبت‌های مشاهده شده از کشوری به کشور دیگر را تبیین کند. مهمترین فاکتورها به شرح ذیل تشریح شده است:

• وجود تفاوت در نرخهای مالیاتی و ساختار: نرخهای مالیاتی و ساختار واقعی مالیات‌ها کل درآمد

وصول شده را متاثر می‌کنند و به میزانی کمتر هزینه‌ها را متاثر می‌کند. برای مثال مقایسه بین کشورهای که دارای نسبت وصول مالیاتی بالایی هستند (کشورهایی که بطور عمومی دارای بار مالیاتی بالای ۴۰٪ از تولید ناخالص داخلی) با کشورهای که دارای سهم مالیات کم (آن کشورهایی که دارای بار مالیاتی کمتر از ۲۰٪) هستند، به ندرت می‌تواند واقع‌گرایانه باشد زیرا بار مالیاتی آنها به صورت گسترده‌ای متفاوت هستند.

• تفاوت در دامنه و ماهیت مالیاتی که توسط مقامات مالیاتی فدرال اجرا می‌شود: برخی

از تفاوت‌ها به این موضوع قابل توجه مربوط می‌شود. در برخی کشورها، بیش از یک سازمان مالیاتی در سطح ملی ممکن است اجرای مالیات‌ها را به عهده داشته باشد (برای مثال در هند، قبرس و مالت) و یا مالیات‌ها در سطح فدرال عمدتاً مالیات‌های با ماهیت مالیات مستقیم می‌باشد، در حالی که مالیات‌های غیرمستقیم عمدتاً بوسیله سازمان‌های منطقه‌ای اجرا شوند (برای مثال امریکا). در سایر کشورها فقط یک سازمان ملی کلیه مالیات‌ها را در تمامی سطوح دولت وصول خواهد کرد یعنی به جای دولت‌های فدرال، منطقه‌ای و محلی (در تعدادی از کشورهای اروپایی)، سازمان مالیاتی در سطح ملی کلیه مالیات‌ها را وصول می‌کند.

• وصول بیمه‌های تأمین اجتماعی و غیره: همانطور که قبلاً در این گزارش تشریح شد، تفاوت قابل

توجهی از کشوری به کشور دیگر در دریافت (وصول) سهم پرداخت بیمه‌های تأمین اجتماعی وجود دارد. برخی از کشورها (برای مثال استرالیا، نیوزلند) رژیم جداگانه‌ای برای بیمه تأمین اجتماعی اجباری ندارند،

با این حال سایر کشورها اقدامات جداگانه‌ای برای آنها انجام داده و سازمان مالیاتی را مکلف به وصول آن کرده‌اند. در برخی از کشورها، سازمان دولتی دیگری مسئول وصول بیمه تأمین اجتماعی است. با توجه به این که حق بیمه تأمین اجتماعی یکی از منابع اصلی درآمدهای مالیاتی است، لحاظ یا عدم لحاظ حق بیمه‌های اجتماعی در محاسبات پایه «هزینه‌های وصول» برای درآمدهای مالیاتی می‌تواند تاثیر مهمی در نسبتهای محاسبه شده داشته باشد.

- **تفاوت در دامنه وظایفی که انجام می‌شود:** دامنه وظایفی که سازمان‌های مالیاتی انجام می‌دهند از کشوری به کشور دیگر متفاوت هستند. برای مثال در برخی از کشورها فعالیت‌های سازمان‌های مالیاتی به طور مستقیم به وظیفه اصلی آنها (سازمان مالیاتی) مرتبط نیست (برای مثال سازمان اجرای قوانین گمرکی، سازمان اجرایی برخی از مزایای رفاهی). این در حالیست که برخی دیگر از فعالیت‌های مربوط به مالیات توسط سازمان‌های مالیاتی انجام نمی‌شود (برای مثال وصول و اجرای بدهیهای مالیاتی). در حالت ایده آل، این نوع از تفاوتها باید در مقایسه کشورهای مورد بررسی درخصوص نسبت کل هزینه‌های نسبی و نسبتهای مربوطه لحاظ شود.

- **نبود روش اندازه‌گیری مشترک:** هیچ روش علمی پذیرفته شده‌ای از طرف دانشگاه‌ها در خصوص سنجش هزینه‌های انجام شده وجود ندارد. سازمان‌های مالیاتی که نسبتهای هزینه وصول را منتشر می‌کنند عموماً جزئیات روش مورد استفاده در محاسبات خود را نشان نمی‌دهند. هزینه‌های بازنشتگی کارکنان، هزینه‌های مسکن، بهره پرداخت شده برای مالیات اضافه پرداختی، استفاده از روش‌های نقدی و غیر نقدی (به عنوان مثال با استفاده از یک روش شناور) جهت جبران هزینه‌های موسسات مالی برای وصول مالیات پرداخت شده و خرید تجهیزات سرمایه‌ای برخی از موارد مهمی محسوب می‌شوند که می‌توانند روش‌های اندازه‌گیری بکار گرفته شده را متفاوت نمایند. این نسبتها تحت تاثیر انتخاب پایه‌های مالیاتی یعنی درآمدهای وصولی ناخالص و یا وصولی خالص (پس از کسر استرداد) می‌باشند. برای مثال سازمان مالیاتی امریکا، که یکی از پایین‌ترین نسبتهای هزینه وصول را برای هر کدام از سازمان‌های مالیاتی دارد و سازمان مالیاتی ایرلند، استفاده از ارقام درآمد وصولی ناخالص را در پایه محاسبات خود گزارش کرده‌اند. این در حالیست که اکثر سایر سازمانهای مالیاتی ارقام درآمد وصولی خالص را در نظر می‌گیرند. در

نتیجه برای هر دو کشور نسبت گزارش شده حدود ۱۰-۱۲٪ کمتر از زمانی است که اگر برپایه درآمد وصولی خالص بود. در این گزارش محاسبات انجام گرفته بر اساس درآمد وصولی خالص می باشد.

سطوح نسبی تامین نیروی انسانی سازمان‌های مالیاتی

۳۳. خلاصه‌ای از تعداد کارمندان مورد استفاده (به صورت تمام وقت) در سازمانهای مالیاتی کشورها (در سطح ملی) در جدول ۸ تشریح شده است. تا حد امکان و تا آنجا که مقایسه کشورها اجازه می‌دهد تلاش شده است که کارمندان غیر مرتبط با نقش مالیاتی در نظر گرفته نشود. به منظور انعکاس درجه نسبی بودن، سطوح کل کارمندان با کل جمعیت رسمی کشور و داده‌های نیروی کار با دو نسبت با شرح ذیل مقایسه شده است: (۱) تعداد شهروند در ازای هر کارمند تمام وقت (۲) تعداد نیروی کار مشارکت کننده به ازای کارمندان تمام وقت.

۳۴. مقایسه این ویژگی‌ها ماهیتاً تابع نسبت «هزینه وصول» بعلاوه ملاحظات بهره وری، فاکتورهای برونزا از قبیل دامنه مالیات‌های اخذ شده (برای مثال تأمین اجتماعی، مالیات خودرو و املاک) و عملکرد نقش‌های غیر مرتبط با مالیات (در مواردی که قابل تفکیک نیست) است که همه این موارد بر مقدار نسبتهای گزارش شده تاثیر دارند. برای برخی از کشورها ویژگی‌های جمعیتی (برای مثال ترکیب سنی کشور و نرخ بیکاری) نیز به احتمال زیاد مربوط هستند. سازمان‌های مالیاتی در برخی از کشورها (برای مثال انگلیس) برنامه‌های تغییر ساختار اصلی در دست اقدام دارند که برخی از این پروژه‌ها کاهش قابل توجه تعداد نیروی انسانی برای سال‌های پیش رو در برنامه خود دارند.

۳۵. در بررسی کشورهای عضو OECD بدیهی است که بیشترین ثبات مربوط به نسبتهایی است که بر اساس نیروی کار کشورها بدست آمده اند (برای مثال نسبت تعداد نیروی کار مشارکت کننده بر تعداد کارمندان (تمام وقت) یک سازمان مالیاتی):

- هفت سازمان مالیاتی (برای مثال بلژیک و جمهوری چک، آلمان و بلغارستان، هلند و لوکزامبورگ) نسبت کمتر از ۴۰۰ دارند. براساس اطلاعات به دست آمده از سایر قسمتهای این گزارش، سازمان‌های مالیاتی در این کشورها تمایل دارند با یک یا تعداد بیش تری از ویژگی‌های ذیل طبقه بندی شوند:

– شبکه‌های اداری نسبتاً بزرگ

– ترتیبات نهادی یا سازمانی به روز نشده

- سرمایه‌گذاری نسبتاً پایین در فناوری اطلاعات، اگرچه در سال‌های اخیر جمهوری چک در این زمینه تقویت شده است. این در حالی است که برای لوکزامبورگ کل هزینه‌ها قابل کمی‌سازی نیست زیرا دپارتمان فناوری اطلاعات که با سایر بخشهای وزارت دارایی به صورت مشترک هستند، مورد استفاده قرار می‌دهند.

- تعداد پایین پذیرش تکمیل الکترونیکی (برای مثال مالیات بر ارزش افزوده، مالیات بر درآمد شرکتها و مالیات بر درآمد اشخاص حقیقی)

- ده مورد از سازمان‌های مالیاتی دارای یک نسبت بین ۴۰۱-۶۰۰ اعضای نیروی کار/تمام وقت می‌باشند.
- ۹ مورد از سازمان مالیاتی دارای یک نسبت بالای ۸۰۰ می‌باشند که از بین آنها، شش کشور دارای نرخ خارج از محدوده هستند (شیلی، ژاپن، کره جنوبی، مکزیک، سوئیس و آمریکا). حتی در بعضی کشورها این نسبت بالای ۱۰۰۰ هست:

- در مورد شیلی، داده‌های ارائه شده در خصوص تامین نیروی کار تمام وظایف عادی سازمان مالیاتی را شامل نمی‌شود (برای مثال وصول و اجرای بدهی) و در نتیجه نسبت آنها را نمی‌توان مستقیماً با سایر کشورها مقایسه کرد.

- در مورد ژاپن، سطح منابع انسانی سازمان مالیاتی برای مثال سازمان مالیاتی ژاپن برای ۵۰ سال اخیر در محدوده ۵۰۰۰۰ الی ۵۶۰۰۰ باقی مانده است، که منعکس‌کننده تصمیماتی است که برای حفظ نیروی به طور ثابت و مهمتر از آن حداقل‌سازی حجم کار اتخاذ شده است. در مقایسه با سایر کشورها، حجم کار اداری با کمک روشهای دیگر به ویژه طراحی نظام مالیاتی (برای مثال آستانه بالا برای گزارشدهی‌های متفاوت و تعهدات پرداخت، تعهدات پرداخت مالیات با دفعات پایین‌تر، استفاده گسترده از پرداخت مالیات به صورت تکلیفی)، نسبتاً پایین نگه داشته شده است. همچنین وصول بیمه تأمین اجتماعی توسط سازمان دیگری صورت می‌گیرد.

- در مقایسه با ترتیباتی که در سایر کشورها فراهم شده است، کره جنوبی نیز از طراحی نظام مالیاتی با ویژگی به حداقل رساندن حجم کار، استفاده گسترده‌ای می‌کند. برای مثال به صورت اساسی از نظام کسر تکلیفی مقطوع برای کارکنان (کارفرمایان مکلف هستند مالیات را ماهانه کسر کنند و مکلف به تسویه و پرداخت مالیات در انتهای سال هستند)، ترتیبات کسر در منبع برای پرداخت‌های سود

سهام، درآمد بهره و پرداختهای خاص برای خدمات مستقل و گزارشدهی و ترتیبات پرداخت مالیات بر ارزش افزوده به صورت شش ماهه استفاده می‌کند. حق بیمه تامین اجتماعی نیز توسط سایر سازمانها وصول می‌شود.

- با وصول سالیانه مالیات بالغ بر ۲۰٪ تولید ناخالص داخلی، نظام مالیاتی مکزیک در مقیاس قابل توجهی کمتر از سایر کشورهای عضو OECD است. این کشور به طور گسترده‌ای از سیستم وصول تکلیفی مالیات استفاده می‌کند.

• نسبت بسیار بالا برای سوئیس ناشی از این واقعیت است که اداره مالیات فدرال فقط مسئول اجرای مالیات بر ارزش افزوده است. هر دو نوع مالیات (مالیات بر درآمد اشخاص حقیقی و شرکت‌ها) در سطح محلی توسط سازمان‌های جداگانه در هر استان اخذ می‌شود و هزینه‌های آنها در این گزارش به حساب نمی‌آید. به همین دلیل، این نسبت تا حد زیادی منعکس کننده منابع مورد نیاز برای اجرای مالیات بر ارزش افزوده است، لذا با سایر سازمان‌های مالیاتی ملی غیر قابل مقایسه است.

• در مورد ایالات متحده آمریکا، عدم وجود مالیات بر ارزش افزوده ملی (یا مالیات مشابه)، مقایسه سطح نسبی نیروی انسانی با دیگر کشورهای مورد بررسی را پیچیده کرده است. موضوع مهم دیگر، مالیات بر درآمد و مالیات بر خرده فروشی جداگانه‌ای است که به طور جداگانه توسط سازمان‌های مالیاتی ایالتی (نه توسط سازمان مالیاتی آمریکا) اجرا می‌شود (برای مقایسه دقیق استفاده از اطلاعات کارمندان شاغل در این ارگانها ضروری است). به همین دلایل نسبت محاسبه شده برای سازمان مالیاتی آمریکا - همچنین نسبت هزینه وصول محاسبه شده - غیر قابل مقایسه با سایر سازمان‌های مالیاتی کشورهای عضو OECD است.

جدول ۸. کارکنان تمام وقت برای سال مالی ۲۰۱۳ و نسبت‌های مربوط

نسبت کارکنان تمام وقت			مجموع کارکنان تمام وقت			
کشور	کل واحدهای عملیاتی سازمان مالیاتی	بخش وصول مالیات و عملیات پشتیبانی مرتبط	درصد کارکنان تمام وقت بخش وصول مالیات و وظایف پشتیبانی	نسبت شهروندان به کارکنان تمام وقت بخش وصول مالیات و وظایف پشتیبانی	نسبت نیروی کار فعال به کارکنان تمام وقت بخش وصول مالیات و وظایف پشتیبانی	عوامل قابل مقایسه برای کشورهای که نسبت‌هایشان مقایسه شده است
استرالیا	۲۰۲۴۸	۱۷۴۷۷	۸۶,۳	۱۳۲۳	۶۹۹	
اتریش	۷۵۲۱	۷۴۸۴	۹۹,۵	۱۱۳۲	۵۸۷	
بلژیک	۲۲۲۳۲	۱۹۴۸۵	۸۷,۵	۵۷۳	۲۵۴	
کانادا	۳۹۵۲۱	۳۸۱۷۲	۹۶,۶	۹۲۱	۵۰۱	
شیلی	۴۱۹۵	۴۱۹۵	۱۰۰	۴۱۸۶	۱۹۹۸	FTE بدون وصولی بدهیها
چک	۱۵۰۳۱	۱۴۲۷۲	۹۵	۷۳۶	۳۷۲	
دانمارک	۶۸۰۲	۵۸۶۱	۸۶,۲	۹۵۵	۴۹۳	
استونی	۱۵۴۹	۹۸۳	۶۳,۵	۱۳۴۳	۶۹۲	
فنلاند	۵۰۷۲	۵۰۷۲	۱۰۰	۱۰۷۱	۵۲۸	
فرانسه	۱۱۴۴۱۷	۶۶۹۶۴	۵۸,۵	۹۷۹	۴۲۷	
آلمان	۱۱۰۴۹۴	۱۱۰۴۹۴	۱۰۰	۷۴۳	۳۸۷	
یونان	۱۱۵۰۰	۸۰۰۰	۶۹,۶	۱۳۸۳	۶۲۱	
مجارستان	۲۴۴۸۲	۱۷۸۷۰	۷۹,۵	۵۵۵	۲۴۶	
ایسلند	۲۴۰	۲۴۰	۱۰۰	۱۳۳۳	۷۵۰	FTE بدون وصولی بدهیها
ایرلند	۵۷۴۵	۵۷۴۵	۱۰۰	۷۹۹	۳۷۶	FTE شامل گمرک
رژیم صهیونیستی	۶۰۳۵	۵۱۰۴	۸۴,۶	۱۵۷۹	۷۲۱	
ایتالیا	۳۹۸۱۴	۳۱۷۰۶	۷۹,۶	۱۹۱۴	۸۰۵	
ژاپن	۵۶۱۹۴	۵۶۱۹۴	۱۰۰	۲۲۶۵	۱۱۷۰	
کره	۱۸۸۴۱	۱۸۸۴۱	۱۰۰	۲۶۶۵	۱۳۷۳	
لوکزامبورگ	۹۸۴	۹۸۴	۱۰۰	۵۴۹	۲۵۴	
مکزیک	۳۶۴۱۰	۲۵۴۵۷	۶۹,۹	۴۶۵۱	۲۰۳۸	
هلند	۲۸۳۱۳	۲۰۸۷۳	۷۳,۷	۸۰۴	۴۲۹	
نیوزلند	۵۲۸۲	۳۴۳۳	۶۵	۱۳۰۲	۷۰۵	
نروژ	۶۹۶۲	۶۷۳۳	۹۶,۷	۷۵۴	۴۰۱	
لهستان	۴۸۸۲۱	۴۷۵۹۳	۹۷,۵	۸۰۹	۳۶۵	
پرتغال	۱۱۳۴۱	۱۰۰۶۶	۸۸,۸	۱۰۶۵	۵۳۵	
اسلواکی	۹۲۹۶	۶۸۱۳	۷۳,۳	۷۹۶	۳۹۹	
اسلونی	۲۳۶۵	۲۳۶۵	۱۰۰	۸۷۱	۴۲۷	
اسپانیا	۲۶۲۳۱	۲۲۴۰۲	۸۵,۴	۲۰۸۱	۱۰۳۵	
سوئد	۹۷۰۵	۷۸۷۷	۸۱,۲	۱۲۱۴	۶۵۰	FTE بدون وصولی بدهیها
سوئیس	۹۶۵	۹۲۵	۹۵,۹	۸۶۹۲	۵۰۴۹	اطلاعات فقط برای ارزش افزوده
ترکیه	۵۱۳۶۹	۵۱۰۴۶	۹۹,۴	۱۴۹۰	۵۴۸	
بریتانیا	۶۳۸۴۳	۵۳۲۰۵	۸۳,۳	۱۱۷۶	۶۰۵	بدون مالیات غیرمستقیم (اصلی)
امریکا	۸۶۹۷۷	۸۶۹۷۷	۱۰۰	۳۶۳۵	۱۸۰۲	

منبع: OECD، بانک جهانی و سازمان بین‌المللی کار

ادامه جدول ۸. کارکنان معادل تمام وقت برای سال مالی ۲۰۱۳ و نسبت‌های مربوط

نسبت کارکنان تمام وقت			مجموع کارکنان تمام وقت			
عوامل قابل مقایسه برای کشورهای که نسبت‌هایشان مقایسه شده است	نسبت نیروی کار فعال به کارکنان تمام وقت بخش وصول مالیات و وظائف پشتیبانی	نسبت شهروندان به کارکنان تمام وقت بخش وصول مالیات و وظائف پشتیبانی	درصد کارکنان تمام وقت بخش وصول مالیات و وظائف پشتیبانی	بخش وصول مالیات و عملیات پشتیبانی مرتبط	کل واحدهای عملیاتی سازمان مالیاتی	کشور
کشورهای غیر عضو OECD						
	۱۱۳۰	۲۴۵۲	۷۶,۳	۱۶۹۰۱	۲۲۱۵۷	آرژانتین
شامل کارکنان تمام وقت گمرک	۴۱۶۳	۸۱۳۶	۱۰۰	۲۴۶۲۵	۲۴۶۲۵	برزیل
	۴۳۹	۹۴۹	۹۹,۹	۷۶۷۲	۷۶۸۰	بلغارستان
	---	---	---	---	۷۵۶۰۰۰	چین
	۴۴۹۱	۹۲۱۵	۵۷,۷	۵۲۴۴	۹۰۹۵	کلمبیا
	۲۳۰۰	۵۰۷۰	۱۰۰	۹۶۱	۹۶۱	کاستاریکا
	۴۰۱	۱۰۱۷	۹۹,۴	۴۱۸۷	۴۲۱۲	کرواسی
	۵۵۶	۱۱۲۴	۹۹	۷۷۴	۷۸۲	قبرس
	۱۴۹۱	۲۷۹۰	۹۱,۶	۲۵۸۸	۲۸۲۶	هنگ کنگ
اطلاعات فقط برای مالیات مستقیم	۱۱۶۳۶	۳۰۲۷۶	۱۰۰	۴۱۳۵۷	۴۱۳۵۷	هند
	۳۷۲۴	۷۷۴۲	۱۰۰	۳۲۲۷۳	۳۲۲۷۳	اندونزی
	۳۲۷	۶۵۴	۷۱,۷	۳۰۹۱	۴۳۱۲	لبنان
	۴۲۳	۸۵۴	۱۰۰	۳۴۷۶	۳۴۷۶	لوانی
اطلاعات فقط برای مالیات‌های مستقیم	۱۴۸۸	۳۲۹۹	۸۱,۵	۹۰۰۵	۱۱۰۴۹	مالزی
شامل کارکنان تمام وقت گمرک	۲۵۸	۵۷۱	۹۸,۱	۷۳۶	۷۵۰	مالت
	۲۵۴۱	۶۹۷۱	۱۰۰	۴۷۳۵	۴۷۳۳	مراکش
	۴۵۳	۹۰۸	۹۰	۲۲۰۴۳	۲۴۴۸۱	رومانی
	۵۸۶	۱۱۱۳	۱۰۰	۱۲۸۹۷۷	۱۲۸۹۷۷	روسیه
محدوده بسیار محدود برای مالیات‌ها	۷۱۴۹	۱۸۱۴۳	۱۰۰	۱۵۸۹	۱۵۸۹	عربستان
	۱۱۲۸	۲۸۴۵	۱۰۰	۱۸۹۸	۱۸۹۸	سنگاپور
	۱۶۶۵	۴۴۶۶	۸۰,۷	۱۱۸۶۴	۱۴۷۰۱	افریقای جنوبی
	۱۷۰۶	۲۸۹۷	۱۰۰	۲۳۱۲۹	۲۳۱۲۹	تایلند
	-	۳۳۸۶	۱۰۰	۲۲۱۴۹	۲۲۱۴۹	ایران

منبع: OECD، بانک جهانی و سازمان بین‌المللی کار

۳۶. برای سازمان‌های مالیاتی کشورهای مورد بررسی غیر عضو OECD، نسبت محاسبه شده از تنوع بیشتری برخوردار است (از ۲۵۸ تا بالای ۱۱۰۰). بسیاری از عوامل ایجادکننده این تفاوت شناسایی نشده‌اند، اگر چه در مورد کشورهای عضو اتحادیه اروپا به احتمال زیاد برخی از عوامل زیر تأثیرگذار هستند: (۱) شبکه‌های اداری نسبتاً بزرگ؛ (۲) ترتیبات سازمانی / نهادی به روز نشده؛ (۳) سرمایه‌گذاری نسبتاً کم در فناوری اطلاعات؛ و / یا (۴) به طور کلی تکمیل کم پرونده الکترونیکی.

۳۷. به دلیل شباهت‌های زیاد مالیات وصولی در کشورهای مورد بررسی، یک موضوع مهم قابل بررسی عبارتست از اینکه چگونه سازمان‌های مالیاتی، کل منابع انسانی را در بین ادارات مالیاتی تخصیص می‌دهند و عملیاتی سازمان را پشتیبانی می‌کنند. در جدول ۱۰ با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده، شاخصهای مربوط به تخصیص منابع برای کشورهای مختلف در مورد تخصیص منابع در سال ۲۰۱۳ ارائه شده است. با توجه به تعاریف مختلف و عدم هماهنگی‌های احتمالی در تهیه داده‌ها، تفسیر اطلاعات ارائه شده باید با دقت صورت پذیرد.

طبقه‌بندی فعالیت‌های سازمان‌های مالیاتی

۳۸. در این تحقیق، تعاریف ذیل مورد استفاده قرار گرفته‌اند:

- **الف: مدیریت حساب مؤدیان:** کارکنان (تمام وقت) مورد استفاده برای همه وظایف مرتبط با نگهداری اسناد و مدارک مؤدیان (برای مثال ثبت نام، پردازش داده‌ها، حسابداری مؤدیان، تکمیل، اجرای مالیات تکلیفی، ذخیره سازی و غیره).
- **ب: حسابرسی، بررسی و سایر عملیات مرتبط با ممیزی (تشخیص) و بهبود وضعیت تمکین:** کارکنان (تمام وقت) برای همه وظایف مرتبط با ممیزی (بازدیدهای میدانی، مصاحبه‌های اداری و یا گزارش‌دهی) اطلاعات مندرج در اظهارنامه‌های مؤدیان برای همه مالیات‌های اعمال شده و برنامه‌های خاص پیش رو برای بهبود تمکین (برای مثال بازرسی‌ها و سایر بررسی‌های اسناد و مدارک).
- **پ. وصول و عملیات مرتبط با بدهی‌های مالیاتی:** کارکنان (تمام وقت) مورد استفاده برای همه وظایف مرتبط با مالیات‌های پرداخت نشده و اظهارنامه‌های مالیاتی تسلیم نشده.

- **ت. سایر عملیات مالیاتی:** کارمندان بکار گرفته شده برای سایر وظایف مالیاتی که توسط گروه‌های الف و ب و پ پوشش داده نمی‌شوند (برای مثال خدمات مؤدیان، هیئتهای حل اختلاف و شکایات و غیره).
- **ث. پشتیبانی: منابع انسانی:** کارمندان مورد استفاده برای وظایف پشتیبانی مرتبط با پرسنلی، استخدام و آموزش کارکنان و خدمات مرتبط با توسعه و کار.
- **ج. پشتیبانی: سایر وظایف:** کارکنان (تمام وقت) مورد استفاده برای همه وظایف پشتیبانی برای مثال اجرایی، برنامه‌ریزی سازمانی، روابط عمومی و ارتباطات، خدمات فناوری اطلاعات، پشتیبانی، امنیت، تضمین داخلی، روابط عمومی و عملیات مالی.

۳۹. بر اساس اطلاعات جدول ۱۰ مشاهدات کلیدی بشرح ذیل می‌باشد:

- در میان وظایف مرتبط، نسبت‌های خارج از محدوده زیادی مشاهده می‌شود که احتمالاً بدلیل عدم تجزیه و تحلیل دقیق، محدودیت در داده‌های در دسترس، سازماندهی غیر معمول و تفسیرهای اشتباه می‌باشد.
- عملیات مدیریت حساب مشتری: در بیش از یک سوم سازمان‌های مالیاتی (۲۰ کشور) بیش از ۳۰٪ کل نیروی انسانی به این امور اختصاص یافته است که در ۱۱ کشور بیش از ۴۰٪ را شامل می‌شود (البته از این گروه، هزینه فناوری اطلاعات هفت کشور، کمتر از ۱۰٪ بوده است و یا قادر به محاسبه هزینه‌های فناوری اطلاعات نبوده‌اند).
- عملیات حسابرسی، ممیزی و دیگر فعالیت‌های تشخیصی: اطلاعات مربوط به کشورها در این زمینه بطور قابل توجهی متفاوت و بین ۹ درصد تا ۶۵ درصد متغیر است. در حدود ۵۰٪ از کشورهای مورد بررسی این رقم بیش از ۳۰ درصد می‌باشد. اگرچه تمرکز بر روی سازمان‌های مالیاتی کشورهایی بود که بیش‌ترین مقدار (دو سوم) را در بین کشورهای عضو OECD در مقایسه با سایر کشورها (غیرعضو) داشتند که از بین آنها ۶ کشور (برای مثال اتریش، استونی، ایسلند، ژاپن، اسلونی و سنگاپور) بیش از ۵۰ درصد نیروی انسانی خود را به گروه حسابرسی اختصاص داده‌اند.
- وظیفه وصول و اجرا و فعالیت‌های مرتبط با آن: به کارگیری نیروی انسانی در این گروه از پایین‌ترین میزان یعنی صفر درصد (برای مثال شیلی و سوئد) تا ۳۴ درصد (رومانی) در نوسان است. در حدود نیمی از سازمان‌های مالیاتی این رقم بیش از ۱۰ درصد کل نیروی انسانی شاغل در سازمان را تشکیل می‌دهد. سهم بالای ۱۵ درصدی در ۱۴ کشور حاکی از اهمیت نسبی این فعالیت‌ها در بسیاری از سازمان‌ها است.

جدول ۹: نسبت کارکنان به وصول بدهی‌ها و نسبت بدهی‌ها به درآمد خالص

اندازه‌گیری	چک	اسلواکی	بلغارستان	کرواسی	لتونی	مالت
نسبت کارکنان به وصولی بدهی‌ها	۵٫۸	۴٫۲	۹٫۸	۸٫۶	۸٫۱	۴٫۹
نسب بدهی‌ها به درآمد خالص (۲۰۱۳)	۱۸٫۱	۳۳	۱۵٫۳	۳۵٫۳ (شامل بدهی مورد اختلاف)	۲۹٫۵ (شامل بدهی مورد اختلاف)	۲۲٫۱

• وظایف غیرتخصصی سازمان (شامل پشتیبانی فناوری اطلاعات و نیروی انسانی): میزان به کارگیری نیروی انسانی در این بخش بسیار متفاوت است. هفت کشور عضو OECD (شیلی، کلمبیا، اندونزی، رژیم اشغالگر قدس، لهستان، اسپانیا و سوئد) بالای میانگین و حدود ۱۶٫۵ درصد می‌باشد و سهم غیرعادی از کل نیروی انسانی (بالای ۲۵ درصد) را گزارش کرده‌اند. در گروه مزبور این درصد از ۲ تا ۳۸ متغیر است. دلایل تخصیص این میزان به طور کامل شناسایی نشده هر چند در مورد کشور اسپانیا، نرم افزارهای فناوری اطلاعات و سایر نرم‌افزارها و ابزار مرتبط با آن (شامل ادارات الکترونیکی اینترنت دولتی) بطور بومی تدوین شده تا ادارات گمرک را پشتیبانی کند.

۴۰. دلایل مدیریتی متفاوتی (جدا از داده‌های اشتباه و طبقه بندی اشتباه) وجود دارد که می‌تواند برخی از تفاوتها در مشاهدات مربوط به تخصیص نیروی کار را تبیین کند: (۱) بکارگیری رویکرد ارزیابی و ممیزی سازمانی بجای خود اظهاری (خود ارزیابی)؛ (۲) سطح اتوماسیون کارهای روزمره سازمان‌های مالیاتی؛ (۳) بکارگیری تمرکزگرایی بجای تمرکز زدایی؛ (۴) میزان اتکاء به برون سپاری (برای مثال در زمینه فناوری اطلاعات)؛ (۵) مدیریت ضعیف که منجر به اختصاص بیش از حد نیروی کار به وظایف سربار می‌شود؛ (۶) ویژگیهای طراحی سیستم مالیاتی که بر حجم کار تاثیر می‌گذارد (برای مثال پرداخت، تعداد دفعات تکمیل پرونده‌ها، آستانه ثبت نام مالیات بر ارزش افزوده)؛ و (۷) ماهیت و اندازه شبکه ادارات سازمان مالیاتی. این‌ها ملاحظات بودنی که در این گزارش پوشش داده می‌شوند. نسبتهای با تفاوت بالای مربوط به گروه‌های وظیفه‌ای که گزارش شده است نیاز به دقت بالا برای انجام مقایسه را مطرح می‌کند.

جدول ۱۰. توزیع نیروی انسانی بر اساس عمده گروه‌های وظیفه‌ای مرتبط با مالیات در سال ۲۰۱۳ (درصدی از کل)

کشور	کل کارکنان مالیاتی FTEs	توزیع نیروی انسانی بر اساس وظایف عمده سازمانی درصدی از کل				
		وظایف مربوط به مدیریت حساب مشتری	وظایف مربوط به حسابرسی، رسیدگی و سایر امور ممیزی	وصول مطالبات از طریق اجرا	سایر عملیات مرتبط با مالیات	وظایف مربوط پشتیبانی: منابع انسانی
استرالیا	۱۷۴۷۷	۱۷,۵	۳۵	۹,۸	۱۶,۵	۶
اتریش	۷۴۸۴	۱۱,۴	۶۳,۷	۱۰,۴	۸,۷	۰,۰
بلژیک	۱۹۴۸۵	---	---	---	---	---
کانادا	۳۸۱۷۲	۲۵,۳	۲۸,۹	۲۰	۷,۷	۳,۵
شیلی	۴۱۹۵	۱۹,۹	۴۰,۴	۰,۰	۱,۴	۳,۵
چک	۱۴۲۷۲	۶۰,۲	۱۹	۵,۸	۱۵,۱	۰,۰
دانمارک	۵۸۶۱	۲۶,۷	۴۰,۷	۸,۲	۲,۳	۲,۳
استونی	۹۸۳	۱	۶۷	۱۰,۱	۱۰,۱	۰,۶
فنلاند	۵۰۷۲	۳۸,۳	۳۸,۹	۹,۵	۲,۵	۲
فرانسه	۶۶۹۶۴	۴۳,۳	۱۵,۳	۱۰,۱	۱۲,۳	۱۸,۹
آلمان	۱۱۰۴۹۴	۳۹,۵	۳۹,۶	۶,۸	۹,۵	۳,۶
یونان	۸۰۰۰	۵۶,۳	۲۵	۱۰	۳,۸	۲,۵
مجارستان	۱۷۸۷۰	۲۴	۳۶,۳	۱۵,۳	۱,۱	۱,۶
ایسلند	۲۴۰	۶,۷	۶۵,۴	۰,۰	۱۰	۰,۸
ایرلند	۵۷۴۵	۲۶,۹	۳۰,۷	۱۴,۳	۸,۶	۰,۹
رژیم صهیونیستی	۵۱۰۴	۱۲,۹	۴۰,۳	۱۶,۶	۳,۶	۴,۲
ایتالیا	۳۱۷۰۶	۳۵,۸	۳۸,۴	۲,۸	۸,۹	۴,۶
ژاپن	۵۶۱۹۴	۰,۰	۶۳,۳	۲۱,۲	۲,۳	۰,۷
کره	۱۸۸۴۱	۵۸	۲۴	۱	۹,۳	۰,۶
لوکزامبورگ	۹۸۴	۲۲,۲	۴۲,۱	۱۷,۱	۱۲,۳	۲,۳
مکزیک	۲۵۴۵۷	۱۵,۹	۳۵,۲	۲۳,۴	۷,۹	۵,۱
هلند	۲۰۸۷۳	۲۶,۴	۴۱,۸	۷,۴	۲	۶,۶
نیوزلند	۳۴۳۳	۳۷,۴	۲۲,۴	۹,۴	۶,۴	۲
نروژ	۶۷۳۳	۶,۲	۴۱,۶	۱۲,۴	۱۰,۹	۲
لهستان	۴۷۵۹۳	۱۸,۶	۲۴,۸	۱۲,۱	۱۷,۸	۰,۸
پرتغال	۱۰۰۶۶	۵۳	۱۶,۸	۱۸,۸	۲,۵	۲,۱
اسلوواکی	۶۸۱۳	۴۰,۳	۲۲,۹	۴,۲	۸,۹	۱,۸
اسلونی	۲۳۶۵	۶,۲	۵۷,۶	۱۸,۵	۳,۵	۱,۴
اسپانیا	۲۲۴۰۲	۳۲,۱	۲۲,۶	۱۹,۷	۰,۰	۷,۸
سوئد	۷۸۷۷	۰,۰	۳۲,۵	۰,۰	۳۶,۱	۰,۰
سوئیس	۹۲۵	۹,۲	۲۵,۴	۷,۹	۵۶,۴	۱,۱
ترکیه	۵۱۰۴۶	۶۰,۱	۱۹,۹	۸,۱	۰,۳	۳,۴
بریتانیا	۵۳۲۰۵	۳۳,۴	۴۲,۷	۱۲	۳,۶	۱,۸
امریکا	۸۶۹۷۷	۳۳,۲	۳۴	۱۴,۴	۱,۶	۱,۵

ادامه جدول ۱۰. توزیع نیروی انسانی بر اساس عمده گروه‌های وظیفه‌ای مرتبط با مالیات در سال ۲۰۱۳ (درصدی از کل)

کشور	کل کارکنان مالیاتی FTEs	توزیع نیروی انسانی بر اساس وظایف عمده سازمانی درصدی از کل				
		وظایف مربوط به حساب مشتری	وظایف مربوط به حسابرسی، رسیدگی و سایر امور ممیزی	وصول مطالبات از طریق اجرا	سایر عملیات مرتبط با مالیات	وظایف مربوط به پشتیبانی: منابع انسانی
آرژانتین	۱۶۹۰۱	۱۹,۸	۳۶,۱	۷,۲	۱۲,۱	۲,۱
برزیل	۲۴۶۲۵	۲۰,۲	۱۹,۷	۲۰,۸	۲۵,۳	۲,۲
بلغارستان	۷۶۷۱	۲۵,۳	۴۲	۹,۸	۹,۴	۱,۳
چین	---	---	---	---	---	---
کلمبیا	۵۲۴۴	۸,۹	۲۸	۱۷,۱	۲۰	۲,۸
کاستاریکا	۹۶۱	---	---	---	---	---
کرواسی	۴۱۸۷	۵۶	۱۹,۸	۸,۶	۸,۵	۴,۷
قبرس	۷۷۴	۲۳,۳	۳۶,۷	۱۱,۸	۱۲,۷	۱
هنگ کنگ	۲۵۸۸	۵۸,۸	۹,۳	۱۷,۲	۲	۰,۱
هند	۴۱۳۵۷	---	---	---	---	---
اندونزی	۳۲۲۷۳	۲۰,۸	۱۴	۲	۲,۱	۹,۲
لتونی	۳۰۹۱	۴۶,۵	۲۵,۹	۸,۱	۲	۱,۳
لتوانی	۳۴۷۶	۳۸,۸	۲۸,۷	۶,۷	۱۴,۳	۰,۹
مالزی	۹۰۰۵	۹,۱	۳۷,۹	۲۳,۶	۱۵,۱	۲
مالت	۷۳۶	۱۴,۳	۱۲,۹	۴,۹	۶۰,۹	۱,۵
مراکش	۴۷۳۵	۵۹,۳	۱۰,۷	۱۲,۷	۰,۰	۲,۳
رومانی	۲۲۰۴۳	۱۷,۸	۲۲,۵	۳۴,۱	۱۱,۳	۰,۹
روسیه	۱۲۸۹۷۷	۷,۴	۴۷,۱	۸,۷	۱۶,۹	۲
عربستان	۱۵۸۹	۱۶,۶	۳۵,۹	۱۰,۲	۱۲,۵	۱۸,۴
سنگاپور	۱۸۹۸	۸,۷	۵۲,۲	۱۱,۱	۹,۷	۱,۶
آفریقای جنوبی	۱۱۸۶۴	۴۹,۳	۱۶,۶	۹,۳	۸,۶	۲,۵
تایلند	۲۳۱۲۹	---	---	---	---	---
ایران	۳۳۰۷۰	---	۲۶,۵۸۲	---	---	۹۱۷
						۵,۵۷۱

ارائه خدمات توسط اشخاص ثالث برای وظایف سازمان‌های مالیاتی/ عملیات

۴۱. « ارائه خدمات توسط اشخاص ثالث»، به استفاده از سایر اشخاص برای ارائه خدمات مورد نیاز جهت انجام عملیات اجرایی مالیات اشاره می‌کند. وارد کردن (یا برون‌سپاری) بخش خصوصی همانند نهادهای مالی برای وصول پرداخت‌های مالیات یا شرکتهای خصوصی جهت پشتیبانی تکنولوژی اطلاعاتی و نیز ارائه خدمات وظایف سازمان‌های مالیاتی به وسیله سایر بخشهای دولت با بکارگیری خدمات مشترک با رویکرد خدماتی و یا با ترتیبات جداگانه‌ای بین سازمان مالیاتی و تعدادی از بخشهای دیگر دولت انجام می‌شود. به طور کلی انتخاب رویکرد خدمات اشخاص ثالث جهت ایجاد کارایی و یا کاهش هزینه‌ها از طریق حذف دوباره کاری‌ها و یا از طریق حصول صرفه‌های اقتصادی ناشی از مقیاس است. در این گزارش از سازمان‌های مالیاتی خواسته شد که بیان کنند آیا برخی از وظایف اجرای مالیات به وسیله اشخاص ثالث صورت می‌گیرد.

۴۲. در جدول ۱۱ مسئولیت‌های سازمان‌های مالیاتی خلاصه شده است، تعدادی از مشاهدات مهم به شرح ذیل می‌باشد:

- یکی از عمومی‌ترین وظایفی برون‌سپاری شده که توسط اشخاص ثالث انجام می‌گیرد وصول پرداخت‌های مالیاتی (برای مثال به وسیله بانکها و سایر موسسات مالی) و ارائه پشتیبانی فناوری اطلاعات می‌باشد.
- تعدادی از ترتیبات گزارش شده توسط بخش ثالث غیر معمول تر هستند، عبارت بودند از:

- **وصول پرداخت‌های مالیاتی:** در ژاپن خدمات پرداخت مالیات در سوپرمارکتهای کوچک فراهم است. بر اساس گزارش سازمان مالیاتی امریکا این سازمان از امکانات «صندوق پستی» استفاده می‌کنند که در آن مؤدیان دارنده معوقات مالیاتی ملزم به ارسال رسید پرداخت و پرداخت‌های خود به این صندوق‌ها هستند که این امکان بوسیله شبکه موسسات مالی تدارک دیده شده‌اند.

- **سوالات مؤدیان:** استرالیا گزارش داده که یک سهم از سوالات تلفنی بین‌المللی توسط مرکز تلفن برون‌سپاری شده جواب داده می‌شود. در نیوزلند در زمانهای اوج شلوغی استفاده محدود از مراکز تلفنی دولتی و یا مراکز تلفنی بیرونی انجام می‌گیرد، این در حالی است که اسپانیا برای پاسخدهی به سوالات پایه از خدمات دهندگان بیرونی استفاده می‌کند. در ایالات متحده امریکا موسسه ارتباطات تلفنی ملی درخواستها و سوالات مؤدیان در خصوص موضوعات مالیاتی را پاسخ می‌دهد.

- **وصول و اجرای بدهی‌های مالیاتی:** در استرالیا، وصول بیش از ۷۵۰۰۰ (دلار استرالیا) از بدهی‌های مالیاتی توسط موسسات خصوصی جمع‌آوری بدهی‌ها قابل برون‌سپاری است. هلند گزارش داده است که یک پروژه ای در حال انجام است بطور آزمایشی، شامل شرکت خصوصی صدور نامه برای وصول مالیات پایین و یا بدهی‌های مالیاتی در مقیاس بالا.
- **پشتیبانی زیرساخت فناوری اطلاعات:** خدمات مشارکتی کانادا، یک شرکت ایالتی خدمات زیر ساخت فناوری اطلاعات را برای ۴۳ موسسه ایالتی ارایه می‌دهد که شامل ادارات محلی هم می‌شود. قبرس همچنین گزارش داده است که برای خدمات فناوری اطلاعات از بخشهای دیگر دولت که خدمات فناوری اطلاعات ارایه می‌کنند، استفاده می‌کند.
- **خدمات پشتیبانی شرکت‌های بزرگ:** فنلاند گزارش داده است، که یک خدمتی بنام «پالکیت» هست که کل خدمات دولتی از جمله اجرای خدمات منابع مالی و انسانی را انجام می‌دهد. انگلیس از پیمان‌کاران بیرونی برای ارزیابی بهداشت حرفه ای استفاده می‌کند.
- **روشهای دیگر:** برای کبک کانادا، یک اداره مالیاتی استانی مسئول وصول مالیات بر ارزش افزوده در این ایالت است نه سازمان مالیاتی کانادا.
- با افزایش توجه دولت به سوق سازمان‌های بخش عمومی به سوی کارآیی بیشتر، به‌ویژه سازمانهای ارایه کننده خدمات بزرگ از قبیل سازمان‌های وصول‌کننده درآمد، به نظر می‌رسد رشد استفاده از رویکرد ارائه خدمات از طریق اشخاص ثالث برای سال‌های آتی غیر قابل اجتناب باشد.

نقش‌ها یا وظایف غیر مالیاتی سازمان‌های مالیاتی ملی

- ۴۳. در جدول ۱۲ داده‌های مربوط به سهم برآوردی مخارج بودجه‌ای قابل انتساب به فعالیت‌های غیرمالیاتی در هر سازمان مالیاتی برای سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۱ گزارش شده است.
- ۴۴. مشاهدات کلیدی بشرح ذیل می‌باشد:
- سهم فعالیت‌های غیرمالیاتی از مخارج بودجه‌ای سازمان‌های مالیاتی در طول دوره ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۳ نسبتاً ثابت بوده و نشان از این دارد که تحول اندکی در این زمینه وجود خواهد داشت.

- مسئولیت اداره گمرک‌ها به عنوان منبع اصلی هزینه‌های غیر مالیاتی در بسیاری از کشورها (برای مثال آرژانتین، اتریش، کلمبیا، دامارک، استونی، مجارستان، لیتوانی، مکزیک، هلند و رومانی) است اگرچه سهم‌های گزارش شده، به دلایلی نامعلوم، تفاوت اساسی (از ۱۴ تا تقریباً ۵۰٪) دارد.
 - در کشورهای از قبیل کانادا و نیوزیلند، مسئولیت رفاه یا خدمات مربوط به مزایا برای دولت، به عامل موثر اصلی و در نیوزیلند به یک جزء قابل توجهی از مخارج کل (۳۰٪) تبدیل شده است.
- جدول ۱۱. وظایف مالیاتی که توسط اشخاص ثالث (برون‌سپاری) ارائه می‌شود

سازمان‌های وصول‌کننده درآمد که این سازمان را برای ارائه برخی از وظایف مقرر یا همه آن مورد استفاده قرار می‌دهند

وظیفه/کارکرد	مؤسسات بخش خصوصی	سایر بخشهای دولت
دریافت و جمع‌آوری پرداخت‌های مالیاتی (برای مثال از طریق بانک یا ادارات پست)	آرژانتین، اتریش، برزیل، بلغارستان، کانادا، شیلی، کلمبیا، کاستاریکا، کرواسی، قبرس، فنلاند، یونان، هند، ایرلند، اسرائیل، ایتالیا، ژاپن، کره، لیتوانی، لتونی، مالزی، مکزیک، نیوزلند، نروژ، پرتغال، روسیه، سنگاپور، اسلونی، اسپانیا، سوئد، تایلند، ترکیه، بریتانیا، آمریکا	آرژانتین، استرالیا، کرواسی، هنگ و کنگ، ایسلند، ایتالیا، لتونی، مالت، مراکش، لهستان، اسلواکی، ترکیه
پاسخگویی به سوالات مؤدیان (برای نمونه عملیات مرکز پاسخدهی تلفنی)	استرالیا، برزیل، شیلی، کلمبیا، هند، ایرلند، مالت، مکزیک، نیوزلند، اسلواکی، اسپانیا، آمریکا	چین، کاستاریکا، ایتالیا، نیوزلند، نروژ، لهستان، اسلواکی، ترکیه
عملیات پردازش داده‌ها (برای مثال دریافت اطلاعات از اظهارنامه‌های مالیاتی)	کاستاریکا، قبرس، فنلاند، اسرائیل، مکزیک، نروژ، روسیه، تایلند	برزیل، کرواسی، آلمان، ایتالیا، مالت، نروژ، لهستان، ترکیه
وصول و اجرا (برای مثال استفاده از بخش خصوصی برای وصول)	استرالیا، برزیل، ایرلند، اسرائیل، هلند، بریتانیا	برزیل، کاستاریکا، کرواسی، ایسلند، ایتالیا، کره، مالت، نروژ، لهستان، ترکیه
خدمات فناوری اطلاعات	استرالیا، برزیل، بلغارستان، شیلی، چین، کلمبیا، کرواسی، قبرس، جمهوری چک، دانمارک، فنلاند، ایسلند، هند، اسرائیل، ژاپن، لتونی، لیتوانی، مالزی، مکزیک، نیوزلند، نروژ، روسیه، سنگاپور، اسپانیا، تایلند، بریتانیا	استرالیا، اتریش، بلغارستان، کانادا، کاستاریکا، کرواسی، قبرس، استونی، فنلاند، آلمان، یونان، ایتالیا، لوکزامبورگ، مالت، نروژ، لهستان، سوئیس، ترکیه
وظایف استخدام کارکنان و پرسنل	استرالیا، کلمبیا، اسرائیل، نیوزلند، بریتانیا	بلژیک، برزیل، کاستاریکا، قبرس، فنلاند، یونان، ایرلند، ایتالیا، ژاپن، لوکزامبورگ، مالت، نروژ، لهستان، ترکیه
سایر وظایف	استرالیا، کانادا، قبرس، لتونی، مالت، سنگاپور	استرالیا، کانادا، قبرس، اسرائیل، لتونی، عربستان سعودی

منبع: سازمان‌های مالیاتی ۲۰۱۵

جدول ۱۲. مخارج نقش‌های غیر مالیاتی (درصدی از کل مخارج سازمان مالیاتی)

کشورهای عضو OECD							
کشورها	مخارج غیرمالیاتی (درصدی از کل مخارج سازمان مالیاتی)						
	۲۰۱۳	۲۰۱۲	۲۰۱۱	۲۰۱۰	۲۰۰۹	۲۰۰۸	۲۰۰۷
استرالیا	۱۶	۱۵	۱۶	۱۳	۱۲	۱۵	۱۱
اتریش	۱۷	۱۸	۲۰	۱۸	۲۴	۲۳	---
بلژیک	۳۷	۳۴	۳۵	۳۳	۳۰	۲۹	۲۸
کانادا	۱۴	۱۵	۱۵	۱۶	۱۷	۱۶	۱۵
چک	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۶
دانمارک	۱۷	۱۸	---	---	۱۰	۱۰	۱۳
استونی	۳۸	۴۲	۵۵	۵۶	۵۶	۵۶	---
فرانسه	۴۶	۴۶	۴۰	۴۰	۴۰	۴۱	۴۲
یونان	---	---	---	---	---	---	---
مجارستان	۲۴	۲۴	۲۶	۰,۰۰	۱۳	۱۴	۰,۰۰
ایسلند	---	---	---	---	---	---	---
ایرلند	---	---	---	---	---	---	---
رژیم صهیونیستی	۱۰	۱۱	۲۱	۲۱	۱۱	۱۱	---
ایتالیا	۱۳	۱۳	۱۷	۱۸	۱۷	۲۰	---
کره	---	---	---	---	---	---	---
لوکزامبو	---	---	---	---	---	---	---
مکزیک	۱۹	۱۹	۲۰	۱۹	۲۱	۱۵	۱۴
هلند	۳۰	۳۰	۲۹	۲۹	۲۸	۲۸	۲۰
نیوزلند	۳۰	۳۳	۳۵	۳۸	۳۵	۳۶	۳۱
نروژ	۲۰	۱۹	۴	۶	۲	۲	۴
پرتغال	۳۶	۳۷	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰
اسلواکی	۴۲	۴۲	۳	---	---	---	۳
اسپانیا	۱۴	۱۴	---	---	۱۵	۱۴	---
سوئد	۲۰	۲۰	۱۷	۱۵	۹	۹	۱۵
سوئیس	۶	۵	۱۰	۱۱	۵	۶	---
ترکیه	۱۴	۱۳	---	---	---	---	---
بریتانیا	۴	۴	۴	۴	۴	---	---
امریکا	---	---	---	---	---	---	---
مزیای - کمی نیست	---	---	---	---	---	---	---

ادامه جدول ۱۲. هزینه‌های نقشه‌های غیر مالیاتی (درصدی از کل هزینه‌های سازمان مالیاتی)

در کشورهای غیر عضو OECD								
هزینه‌های غیر مالیاتی (درصدی از کل هزینه‌های سازمان مالیاتی)	وظایف غیر مالیاتی							
آرژانتین	---	۵۱	۵۱	۴۹	۴۹	۴۸		
برزیل	---	---	---	---	---	---	گمرک - کمی نیست	
چین	---	---	---	---	۱۷	۱۶		
کلمبیا	---	---	---	۴۵	۴۵	۴۲	گمرک	
کرواسی	---	---	---	---	---	---	ارزیابی ملک - کمی نیست	
قبرس	---	---	---	---	---	۱	ارزیابی ملک	
هنگ کنگ	---	---	---	۹	۱۰	۱۰	ثبت نام کسب و کار	
هند	---	---	---	۲	۲	۲		
اندونزی	---	---	---	---	---	---	ارزیابی املاک - کمی نیست	
لتونی	---	۲۲	۱۷	۵۲	۴۸	۴۶	گمرک	
مالزی	---	۲۰	۱۰	۳۸	۳۶	۳۷		
رومانی	---	---	---	۲۰	۱۵	---	گمرک	
روسیه	---	۱۵	۱۵	۱۳	۱۴	۱۵		
سنگاپور	---	---	---	---	---	---	ارزیابی ملک - کمی نیست	
افریقای جنوبی	---	---	---	---	---	---	گمرک - کمی نیست	
ایران	---	---	---	---	---	---	---	

سخن آخر: درس آموخته برای ایران

۴۵. در راستای چابک‌سازی و کاهش هزینه‌ای دولت، لازم است که انضباط مالی بیش‌تری در سازمان مالیاتی برقرار شود و پس از کسب استقلال بودجه‌ای و همچنین اجرای موفقیت‌آمیز طرح جامعه مالیاتی (و همچنین استفاده از روش‌های کارآمد و به‌روزی مانند خودتشخیصی و مدیریت بر مبنای ریسک) سازمان باید بتواند با کوچک‌سازی کارآیی بیش‌تری داشته باشد.

۴۶. در حال حاضر حقوق و دستمزد کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی بخش عمده‌ای مخارج سازمان را تشکیل می‌دهد که بهتر است با حرکت به سوی اتوماسیون کامل در بخش‌های بررسی اظهارنامه‌های الکترونیکی و رسیدگی صرفاً به مؤدیان از لحاظ پرخطر، سرمایه‌گذاری از استخدام نیروی انسانی به توانمندسازی نیروهای موجود و افزایش توانمندسازی کل سازمان در زمینه فناوری اطلاعات منتقل شود تا عملکرد بالاتری حاصل گردد.

۴۷. استفاده از خدمات اشخاص ثالث در زمینه ارائه خدمات فناوری اطلاعات، وصول مالیات‌هایی با نرخ ثابت، پاسخگویی به استعلامات ساده، پشتیبانی از منابع انسانی و وصول بدهی‌های مالیاتی بسیار مفید خواهد بود و باعث می‌شود صرفاً با فراهم آوردن زیرساخت‌های نرم‌افزاری، سازمان بتواند بخش قابل توجهی از منابع خود را صرف بخش‌هایی کند که بتواند کارآیی بالاتری را رقم بزند.

۴۸. مخلص کلام آنکه، هر گونه تعدیل در منابع بودجه‌ای سازمان، باید با توجه به ساختار حاضر آن صورت گیرد؛ بدین معنا که برای کاهش، ثابت نگه داشتن یا افزایش بودجه سازمان، باید دلیل موجهی با توجه به ساختار حاضر یافت و در غیر این صورت تصمیم‌های یک‌سویه بدون توجه به وضعیت و کارکرد ساختار سازمانی باعث کاهش وصول و کارآیی کارکنان می‌گردد و سازمان را از نیل به اهداف خود باز می‌دارد. بودجه را ساختار باید تعیین کند و مطابق پیمایش صورت گرفته، عکس این مسئله به هیچ وجه صادق نیست.