



REPUBLIKA HRVATSKA
MINISTARSTVO FINANCIJA
POREZNA UPRAVA

STRATEGIJA POREZNE UPRAVE za razdoblje 2011. – 2015. godine



Zagreb, 2011.



REPUBLIKA HRVATSKA
MINISTARSTVO FINANCIJA
POREZNA UPRAVA

STRATEGIJA POREZNE UPRAVE za razdoblje 2011. – 2015. godine

Zagreb, 2011.



Uredništvo: Institut za javne financije, Porezni vjesnik • Biblioteka Porezni priručnici i brošure
Zagreb, Smičiklasova 21, p. p. 320 • Tel.: (01) 488 6443 redakcija, 488 6444 centrala, 481 9363
Fax: (01) 481 9365 • E-mail: porvje@ijf.hr • www.ijf.hr

Uređivački odbor: Marko Buljan, mr. sc. Zlatko Fabijančić, Željko Glavaš, dr. sc. Mirjana Jerković, Miljenko Krželj,
Josip Lozančić, mr. sc. Ivica Mladineo, dr. sc. Katarina Ott, mr. sc. Zvonko Sedmak, mr. sc. Marijana Vuraić Kudeljan,
Stanko Zorica • Računalni slog i tisak: DENONA d.o.o., Zagreb, Getaldićeva 1 • Naklada: 2250 primjeraka

Sadržaj

Uvod	5
1. Temeljne odrednice	7
1.1. Misija	7
1.2. Vizija	7
1.3. Vrijednosti	7
2. Postojeće stanje i očekivana poboljšanja	9
2.1. Temeljna zadaća	9
2.2. Organizacija	9
2.3. Faktori koji utječu na ostvarenje vizije	11
2.4. Očekivana poboljšanja	15
3. Strateški ciljevi	17
3.1. Olakšati izvršenje poreznih obveza poboljšanjem usluga poreznim obveznicima	17
3.2. Učinkovito rješavanje problema neizvršenja poreznih obveza	19
3.3. Jačanje pravednosti i suzbijanje korupcije kroz sustav OIB-a	23
3.4. Modernizacija Porezne uprave kroz ljudske resurse, organizaciju, postupke i tehnologiju	25
3.5. Daljnja suradnja s Europskom unijom i međunarodnim institucijama	29
4. Praćenje i ocjenjivanje postignutih rezultata	31

Uvod

Protekle dvije godine bile su vrlo znakovite za poslovanje Porezne uprave. U razdoblju od 2008. do 2010. uloženi su znatni naponi u provedbi niza projekata u cilju povećanja administrativnih kapaciteta Porezne uprave i stvaranja uvjeta za izvršavanje svih zadataka radi zatvaranja predpristupnih pregovora s Europskom unijom o poglavlju 16.- Porezi iz NPPEU.

Porezna uprava je u tom razdoblju postala upravna organizacija usmjerena pružanju kvalitetnih usluga poreznim obveznicima. Razvijene su brojne elektroničke usluge, pod zajedničkim nazivom e-Porezna, koje su na raspolaganju poreznim obveznicima, kako bi im se i na taj način omogućilo pravovremeno izvršenje porezne obveze, uz smanjene troškove.

Razvojem usluga za porezne obveznike Porezna uprava ispunjava sve zadaće utvrđene zahtjevima Vlade RH.

Svi rezultati postignuti provedbom Strategije Porezne uprave za razdoblje 2008.-2013. godine, kao i izazovi u smislu stvaranja učinkovite i moderne Porezne uprave na temelju najbolje europske prakse, ukazali su na potrebu revizije postojeće Strategije za sljedeće petogodišnje razdoblje. Promišljajući kvalitativne promjene Strategije, vodile su se rasprave na razini neposrednih suradnika ravnatelja Porezne uprave, kao i s drugim suradnicima, stranim konzultantima tijekom provedbe različitih projekata, razmjenjivana su mišljenja, proučavane europske smjernice.

Poseban doprinos reviziji Strategije dali su stručnjaci Craig Neal (Svjetska banka) i John Brandolo (MMF), tijekom misije Svjetske banke u Poreznoj upravi u prosincu 2009. godine.

Očekujemo da će se planovi predstavljeni u Strategiji ostvariti zalaganjem svih zaposlenika Porezne uprave i na temelju odgovarajuće kvalitetne organizacijske strukture.



1. Temeljne odrednice

Strategija Porezne uprave je podloga za operativno planiranje za razdoblje od 2011. do 2015. godine. Ona je temeljni dokument za ocjenu naših postignuća na kraju zadanoga razdoblja. Poduzet ćemo svaki razuman napor radi ostvarenja ciljeva predstavljenih u ovoj Strategiji.

1.1. Misija

Najveća moguća naplata javnih prihoda uz jednostavan porezni postupak, pravilnu primjenu poreznih propisa, niske troškove izvršenja porezne obveze i dobru suradnju s poreznim obveznicima.

Djelujući na ovaj način osigurat ćemo naplatu proračunskih prihoda radi zadovoljenja svih društvenih potreba planiranih državnim proračunom.

1.2. Vizija

Porezna uprava je vodeća profesionalna organizacija u javnom sektoru, u postupanju primjenjuje najbolju europsku i svjetsku praksu, ima razvijene administrativne kapacitete i napredne standarde kvalitete usluga koje pruža poreznim obveznicima.

1.3. Vrijednosti

Porezna uprava je svojim radom u proteklih 17 godina ostvarila zavidnu razinu profesionalizma, a djelujući u skladu s ovom Strategijom dodatno će se unaprijediti naše sljedeće vrijednosti:

- **Primjena propisa:** Porezna uprava postupa u skladu s važećim zakonskim propisima i od poreznih obveznika očekuje jednako zakonito postupanje
- **Poštenje i principijelnost:** Zaposlenici Porezne uprave u svome su radu nepristrani, nesebični i pouzdani. Imamo snažnu organizaciju, potpomognutu kvalitetnim informacijskim sustavom, koja vrši naplatu poreznih prihoda u državni proračun uz poštivanje načela profesionalne etike i suradnju s poreznim obveznicima
- **Učinkovitost:** Učinkoviti smo u postizanju zadanog cilja, a to je naplata planiranih proračunskih prihoda
- **Profesionalnost:** Službenici i rukovodstvo raspolažu potrebnim stručnim znanjima, pružaju kvalitetne usluge poreznim obveznicima i potiču ih na dobrovoljno izvršenje poreznih obveza



- **Transparentno djelovanje:** Zadatke obavljamo na transparentan i stoga provjerljiv način
- **Suradnja:** Znanja i iskustva spremno dijelimo s kolegama, poreznim obveznicima i drugim zainteresiranim stranama. Porezne i druge propise iz nadležnosti Porezne uprave primjenjujemo na sve porezne obveznike prema načelima jednakosti i transparentnosti
- **Jednakost:** Svi službenici imaju jednake mogućnosti za obrazovanje, uzajamnu suradnju i osobno napredovanje. Napredovanje službenika znači napredak za cijelu Poreznu upravu

Na temeljima navedenih vrijednosti Porezna se uprava želi pridružiti najboljim europskim poreznim upravama, jednako u smislu kvalitetnih usluga poreznim obveznicima, kvalitete i učinkovitosti u naplati javnih prihoda iz njezina djelokruga i uspješne borbe protiv utaje poreza.

Navedeno je moguće postići s obrazovanim službenicima Porezne uprave, koji djeluju u primjerenim radnim uvjetima.

2. Postojeće stanje i očekivana poboljšanja

2.1. Temeljna zadaća

Hrvatski porezni sustav temelji se na načelima jednakosti i pravednosti, pri čemu su svi građani dužni sudjelovati u podmirenju javnih troškova u skladu sa svojim gospodarskim mogućnostima.

Temeljna zadaća Porezne uprave je provedba poreznih propisa i propisa o plaćanju obveznih doprinosa. Osim toga, Porezna uprava obavlja i druge stručne poslove navedene u članku 3. Zakona o Poreznoj upravi (Narodne novine 67/01, 94/01, 177/04. i 128/10).

Najvažniji zadaci Porezne uprave su:

- zaprimanje poreznih prijava, bilježenje poreznih obveza u poreznom knjigovodstvu, naplata i povrat poreza
- utvrđivanje pravodobnosti, zakonitosti i pravilnosti podnesenih poreznih prijava
- utvrđivanje porezne osnovice i porezne obveze
- provođenje poreznog nadzora
- provođenje ovrhe radi naplate poreznog duga

Zakonom o osobnom identifikacijskom broju (u daljnjem tekstu: OIB) znatno je proširen djelokrug rada Porezne uprave. Odredbama toga Zakona u nadležnosti Porezne uprave su i postupci određivanja i dodjeljivanja OIB-a, vođenje evidencije o OIB-u te obavljanja svih drugih poslova vezanih uz postupke određivanja i dodjeljivanja OIB-a.

2.2. Organizacija

Porezna uprava osnovana je 1994. godine kao upravna organizacija u sastavu Ministarstva financija i djeluje pod nazivom MINISTARSTVO FINACIJA – POREZNA UPRAVA. Ravnatelj Porezne uprave zastupa Poreznu upravu i ujedno je državni tajnik u Ministarstvu financija. Ravnatelj upravlja radom Središnjega ureda, u čemu mu pomaže 12 pomoćnika, koji su istovremeno čelnici službi u sastavu Središnjeg ureda. Organizacijska struktura Središnjeg ureda izmijenjena je 2009. godine. Povećan je broj službi s 9 na 12, kako bi se odgovorilo na stvarne potrebe poslovanja, odnosno kako bi se uvele nove i već postojećim funkcijama, zbog njihova karaktera, pridalo veće značenje.



Središnji ured Porezne uprave je u Zagrebu, a u njezinom sastavu djeluje 20 područnih ureda i 122 ispostave, koje organizacijski pripadaju područnim uredima.

Središnji ured, područni uredi i ispostave Porezne uprave obavljaju upravne i druge stručne poslove propisane odredbama članka 6. i 7. Zakona o Poreznoj upravi te ostale poslove koji su u nadležnosti Porezne uprave prema posebnim propisima.

Organizacijska shema Središnjeg ureda Porezne uprave priložena je ovoj Strategiji u Dodatku 1.

2.2.1. Informacijski sustav i ePorezna

Službenici Porezne uprave u svakodnevnom radu koriste aplikacijska rješenja Informacijskog sustava Porezne uprave (ISPU). Koriste i posebni intranetski sustav Porezne uprave, a selektivno se koristi i Internet.

Sva radna mjesta u Poreznoj upravi opremljena su stolnim računalom. Inspektori u nadzoru manjim su dijelom opremljeni prijenosnim računalima.

Informatička komunikacijska infrastruktura pruža potporu dnevnim poslovnim aktivnostima službenika u svim organizacijskim jedinicama Porezne uprave, a glavnina opreme smještena je u Središnjem uredu, kao i glavno komunikacijsko čvorište i informacijski poslovni sustav Porezne uprave. Poslovni sustav je u nadležnosti Službe za informacijski sustav, a razvio ga je neovisni vanjski partner.

Porezna uprava putem Interneta i tiskanih publikacija informira i educira porezne obveznike kako bi ih i na taj način potaknula na dobrovoljno izvršenje poreznih obveza. Poreznim su obveznicima na raspolaganju brojne elektroničke usluge zajedničkog nazivnika ePorezna, kojima im je omogućeno izvršenje poreznih obveza putem Interneta.

ePorezna za sada nudi sljedeće elektroničke usluge:

PKK (porezno knjigovodstvena kartica) – omogućuje uvid u poreznu knjigovodstvenu karticu poreznog obveznika

Obrazac PDV – podnošenje mjesečnog ili tromjesečnog PDV obrasca

Obrazac PDV-K – podnošenje obrasca PDV-K (konačni, godišnji obračun obveze PDV-a)

Obrazac PD – podnošenje obrasca PD (porez na dobit)

Obrazac SR – podnošenje obrasca SR (obračun spomeničke rente)

Obrazac TZ – podnošenje obrasca TZ (obračun obveze s temelja članarine Turističkoj zajednici)

Obrazac ID – podnošenje ID obrasca

Obrazac IDD – podnošenje IDD obrasca

Uz uvid u poreznu knjigovodstvenu karticu i dostavu obrazaca omogućeno je i sljedeće:

1. **Dohvat statusa obrasca** – dohvat i pregled statusa ranije dostavljenih obrazaca
2. **Zahtjev za elektroničkim poslovanjem** – registracija novih korisnika elektroničkim putem



2.3. Faktori koji utječu na ostvarenje vizije

Od utemeljenja upravne organizacije u sastavu Ministarstva financija 1994. do danas Porezna je uprava stekla brojna iskustva i prednosti, no pred nama su brojne mogućnosti koje je potrebno iskoristiti i razvijati.

Na poslovanje i ostvarenje vizije Porezne uprave utječu različiti vanjski i unutarnji faktori.

U skupinu prepoznatih vanjskih faktora spadaju:

- zakonodavni okvir, odnosno česte promjene zakonskih propisa
- uvođenje osobnog identifikacijskog broja
- ubrzani razvoj Interneta
- porast broja poreznih obveznika
- sve veća prisutnost multinacionalnih kompanija u Hrvatskoj
- porast broja poreznih obveznika uključenih u porezne prijevare
- gospodarska kriza
- suradnja s Europskom komisijom i Svjetskom bankom

Unutarnji faktori su sljedeći:

- upravljanje ljudskim potencijalom
- organizacijska struktura i poslovni procesi
- sustav plaća i nagrađivanja

Zakonodavni okvir

Zakonodavni okvir i učestalost promjena zakonskih propisa snažno utječu na rad Porezne uprave i kvalitetno izvršavanje svih zadataka. Svaka promjena postojećih zakona, za čiju je primjenu nadležna Porezna uprava, kao i uvođenje novih zakonskih propisa, iziskuje veliki angažman službenika Porezne uprave i povećava troškove izvršenja porezne obveze. Porezni obveznici na promjene reagiraju povećanim otporom podmirenju poreznih obveza. Istovremeno je pri svakoj promjeni zakona zadatak Porezne uprave učinkovita provedba promjene uz najmanji mogući trošak i ostvarenje najveće moguće naplate poreznih prihoda.



Uvođenje OIB-a

Nepostojanje jedinstvenog identifikatora za upis osoba u službene evidencije predstavljalo je glavnu zapreku informatizaciji državne uprave. OIB kao jedinstveni identifikator za upis fizičkih i pravnih osoba u službene evidencije dodijeljen je 2009. godine, a u 2011. godini počinje njegova puna primjena. Time je olakšano vođenje evidencija o fizičkim i pravnim osobama i imovini, što značajno olakšava poslovanje Porezne uprave.

Razvoj Interneta

Ubrzani razvoj Interneta omogućio je i pružanje kvalitetnih usluga poreznim obveznicima. Porezna uprava će stoga i nadalje unaprjeđivati elektroničke usluge poreznim obveznicima.

Porast broja poreznih obveznika

Zbog stalnog porasta broja poreznih obveznika i razvoja pojedinih poslovnih djelatnosti, osobito u financijskom sektoru, pred Poreznom upravom su izazov i potreba za kontinuiranim unaprjeđenjem poslovnih procesa, stalnom edukacijom zaposlenika i povećanjem njihova broja, kako bi se kvalitetno odgovorilo na sve postavljene zadatke.

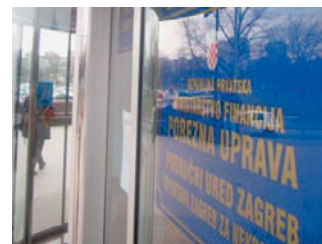
Porast broja poreznih obveznika i spomenute česte promjene zakonskih propisa osobito otežavaju poslovanje Porezne uprave.

Prisutnost multinacionalnih kompanija

Sve veći broj trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj povezanih s multinacionalnim kompanijama (društva kćeri) znatno utječe na organizaciju rada Porezne uprave u svim segmentima poslovanja. Takvim poreznim obveznicima treba posvetiti posebnu pozornost, jer se uglavnom radi o velikim ili srednje velikim društvima koja generiraju znatne porezne obveze. Njihova sve veća prisutnost u Hrvatskoj vrlo često iziskuje suradnju s inozemnim poreznim upravama, kao i potrebu za obavljanje zajedničkog nadzora.

Porezne prijave

Porezna uprava otkriva sve veći broj poreznih obveznika koji nezakonito izbjegavaju plaćanje poreza ili sudjeluju u osmišljenim poreznim prijevarama. Učestalost poreznih prijevara veliki je izazov za Poreznu upravu koji nameće potrebu stalne edukacije inspektora i razmjene podataka s inozemnim poreznim upravama. Znatna dio administrativnih kapaciteta troši se na pojačan porezni nadzor.



Gospodarska kriza

Gospodarska kriza je pogodila i Hrvatsku i prouzročila porast broja poreznih obveznika koji ne podmiruju ili pravovremeno ne podmiruju svoje porezne obveze. Takva situacija otežava poslovanje Porezne uprave, osobito u Službi za ovrhu, čiji su zaposlenici svakodnevno suočeni s nezadovoljnim poreznim obveznicima i dosta vremena posvećuju rješavanju brojnih upita o mogućnosti odgode plaćanja poreza.

Suradnja s Europskom komisijom i Svjetskom bankom

Republika Hrvatska je u završnoj fazi pregovora s Europskom komisijom o ulasku u punopravno članstvo Europske unije. Ta je činjenica za Poreznu upravu ishodišna točka za strateško planiranje budućeg poslovanja. Naime, usklađivanje poreznog sustava sa zahtjevima EU obveza je koja utječe na sva područja rada Porezne uprave. Brojne aktivnosti u Poreznoj upravi potpomognute su sredstvima iz pretpristupnih fondova EU, a izazov je iskoristiti što veći iznos ponuđenih sredstava i realizirati niz projekata modernizacije. U smislu suradnje s Europskom unijom, Porezna uprava uspješno je provela prvu važnu fazu prilagodbe poreznog sustava na području poreza na dodanu vrijednost kroz projekt CARDS 2004 – „Jačanje poreznog sustava na području PDV-a radi pripreme razvoja VIES informacijskog sustava međusobne povezanosti“.

Također je proveden projekt iz programa Phare 2005 „Pomoć Poreznoj upravi u razvoju aktivnosti koje proizlaze iz Fiskalnih nacрта“, kao druga faza razvoja informacijskog sustava međusobne povezanosti. Cilj mu je bio stvoriti preduvjete za uvođenje i učinkovito upravljanje sustavom razmjene informacija o PDV-u (VIES sustav) kroz prilagodbu postojećeg nacionalnog informacijskog sustava. Najvažniji rezultati projekta su: razvijen i implementiran VIES sustav, implementirano sučelje za povezivanje VIES-a s nacionalnim PDV sustavom, pripremljena VIES dokumentacija, obučeni službenici Porezne uprave za održavanje i upravljanju VIES sustavom, a u administrativnom dijelu izrađeni vodiči o pojedinim radnim postupcima središnjeg ureda za vezu (*Central Liaison Office* – CLO) te ažuriran nacrt Zakona o PDV-u.

Vrijednost projekata je bila 3 milijuna EUR-a. Projekti su započeli u prosincu 2007., a završili u lipnju 2009.

Projektom iz programa Phare 2006 „Jačanje i poboljšanje funkcije informatičke tehnologije Porezne uprave u cilju postizanja standarda Europske

Projekt CARDS 2004 –
„Jačanje poreznog sustava na području PDV-a radi pripreme razvoja VIES informacijskog sustava međusobne povezanosti“

Program Phare 2005
„Pomoć Poreznoj upravi u razvoju aktivnosti koje proizlaze iz Fiskalnih nacрта“

Program Phare 2006
„Jačanje i poboljšanje funkcije informatičke tehnologije Porezne uprave u cilju postizanja standarda Europske unije u području PDV-a“



unije u području PDV-a“ nastavljeno je unapređenje VIES sustava razvojem novih funkcionalnosti te izgradnja sustava VoES (PDV na elektroničke usluge). Provedbom ovoga projekta nastavlja se s unapređenjem institucionalnog i administrativnog kapaciteta Porezne uprave radi učinkovitog upravljanja VIES i VoES informacijskim sustavima i razvoja i implementacije unaprijeđenih funkcija VIES sustava te razvoja VoES sustava radi razmjene relevantnih podataka s informacijskim sustavima zemalja članica EU. Vrijednost poslovnog i tehničkog dijela projekta je 3 milijuna EUR-a; započeli su u veljači odnosno u lipnju 2009. godine, a završili u studenom 2010. U sklopu priprema za pridruživanje Hrvatske Europskoj uniji provedba programa interoperabilnosti zahtijeva razvoj i implementaciju nacionalnog sustava za povezivanje s informacijskim sustavima Europske unije, kako bi se omogućila razmjena informacija sa zemljama članicama odmah po pristupanju Hrvatske Europskoj uniji. Brojne aktivnosti koje se odnose na modernizaciju i pomažu Poreznoj upravi u usklađenju s načinom rada modernih europskih poreznih uprava bit će financirane iz zajma Svjetske banke.

Upravljanje ljudskim potencijalom

Porezna uprava je upravna organizacija s velikim brojem zaposlenika i organizacijskih jedinica. U takvoj organizaciji kvaliteta upravljanja ljudskim potencijalom iznimno je važna za uspješno poslovanje. Važnost upravljanja ljudskim potencijalom naglašena je i prilikom zaključenja ugovora o zajmu sa Svjetskom bankom i jedna je od njegovih važnih komponenti.

Organizacijska struktura i poslovni procesi

Organizacijska struktura i osnovni poslovni procesi ključni su unutarnji faktori uspješnosti. Projekt „Analiza poslovnih procesa i reinženjering osnovnih operativnih funkcija i funkcija Središnjeg ureda“ započeo je krajem 2009. godine a završen krajem 2010., te će biti koristan za prepoznavanje nedostataka postojećih procesa i njihovo redizajniranje, u cilju povećanja učinkovitosti poslovanja i kvalitete usluga poreznim obveznicima.

Projekt „Analiza poslovnih procesa i reinženjering osnovnih operativnih funkcija i funkcija Središnjeg ureda“

Sustav nagrađivanja

Radni uvjeti, plaća i nagrađivanje uspješnosti ključni su za zadovoljstvo zaposlenika. Zadovoljni zaposlenici pravodobno i kvalitetno izvršavaju svoje radne zadatke, što se odražava na zadovoljstvo poreznih obveznika i stupanj izvršenja poreznih obveza.

2.4. Očekivana poboljšanja

U okviru važeće Strategije Porezne uprave za razdoblje 2008.-2013. godine ostvarena su brojna poboljšanja. Ta su postignuća polazište za postavljanje i ostvarenje strateških ciljeva u sljedećem razdoblju. Određene su promjene potrebne kako bi se Porezna uprava razvijala u skladu s najboljom europskom praksom i kako bi mogla kvalitetnije ispunjavati svoju temeljnu zadaću. Napredak je moguć uz odani rad zadovoljnih zaposlenika, čime se nužno doprinosi zadovoljstvu poreznih obveznika uz maksimalnu učinkovitost poslovanja.

Produktivnost i kvaliteta usluga poreznim obveznicima ovise o zadovoljstvu zaposlenika, koji su najvažniji potencijal Porezne uprave. Uzajamna komunikacija i učinkovita primjena postojećih resursa odlučujući su za uspješnost svake organizacije. Uzajamno poštovanje, osjećaj odgovornosti i sigurna, zdrava radna okolina preduvjet su za kvalitetno obavljanje zadanih poslova i aktivno sudjelovanje u ostvarenju zajedničkih ciljeva.



Provedba Strategije i zacrtanih planova, kao i učinkovito odvijanje procesa, osigurava se dobrom organizacijom upravljanja procesima, razvojem i potpunim iskorištenjem potencijala zaposlenika u svim organizacijskim jedinicama.



Partnerstvo s poreznim obveznicima važna je karika za besprijekorno funkcioniranje Porezne uprave i ostvarenje njezinih strateških ciljeva. U tom su smislu inovacije i kontinuirana ponuda kvalitetnih usluga od iznimnog značenja.

3. Strateški ciljevi

Strateški ciljevi, odnosno planirane poslovne promjene koje će poduzeti Porezna uprava, utvrđeni su temeljem strateškoga okvira modernizacije koji je usvojila Vlada Republike Hrvatske u postupku odobravanja Projekta modernizacije Porezne uprave u suradnji sa Svjetskom bankom. Strategija Porezne uprave za razdoblje 2011. – 2015. određuje sljedeće glavne strateške ciljeve, odnosno područja promjena:

3.1. Olakšati izvršenje poreznih obveza poboljšanjem usluga poreznim obveznicima

- 1. Unaprjeđenje usluga poreznim obveznicima**
- 2. Unaprjeđenje komunikacije s poreznim obveznicima elektroničkim putem**
- 3. Pojednostavljenje postupka oporezivanja**



3.1.1. Unaprjeđenje usluga poreznim obveznicima

I nadalje ćemo razvijati usluge poreznim obveznicima, što je ključni faktor unaprjeđenja dobrovoljnog izvršenja poreznih obveza. Porezni je postupak potrebno kontinuirano pojašnjavati, kako bi se smanjio otpor poreznih obveznika prema Poreznoj upravi i izvršenju poreznih obveza. Pri tome izuzetno važnu ulogu ima najbrži i najlakši način dostave i primitka informacija putem internetske stranice Porezne uprave. Našu internetsku stranicu ćemo redizajnirati i osigurati jednostavan i brz pristup. Projekt uvođenja kontaktnog centra pokazao se vrlo uspješnim i u narednom razdoblju ćemo ga dodatno unaprijediti tako što ćemo poreznom obvezniku omogućiti uspostavu kontakta sa savjetnicima za pojedinu vrstu poreza od kojih će moći dobiti odgovor na zahtjevnija pitanja. Veći broj zaposlenika bit će zadužen za davanje odgovora na pitanja poreznih obveznika iz različitih područja.

Uz jačanje internetskih usluga i nadalje ćemo porezne obveznike informirati putem brošura koje ćemo besplatno dijeliti u prostorima Porezne uprave i na drugi primjeren način.

3.1.2. Unaprjeđenje komunikacije s poreznim obveznicima elektroničkim putem

Jedna od strateških odrednica daljnjeg razvoja Porezne uprave je unaprjeđenje postojećih procesa posredstvom suvremene informatičke

tehnologije, kako bi se poreznim obveznicima olakšalo, pojednostavilo i ubrzalo izvršenje poreznih obveza.

Elektroničke usluge ePorezna namijenjene su svim poreznim obveznicima u Republici Hrvatskoj. Osigurana je sigurna razmjena elektroničkih dokumenata između poreznog obveznika i Porezne uprave. Prednosti primjene elektroničkih usluga su višestruke:

- ušteda vremena, jer nema potrebe za fizičkim odlaskom u nadležnu ispostavu
- mogućnost komunikacije s Poreznom upravom 24 sata dnevno, 365 dana godišnje
- transparentno poslovanje s tijelima državne uprave
- mogućnost korištenja posrednika (npr. knjigovodstvenih servisa) i za elektroničko poslovanje

Razvoj i promidžba usluga e-Porezna povećat će brzinu usluge i osloboditi resurse. Zaposlenici će jednostavni manualni rad na unosu podataka s raznih obrazaca u baze podataka informacijskog sustava zamijeniti zadacima više razine koji donose bolje rezultate.

U narednom razdoblju proširit ćemo ponudu internetskih usluga sljedećim uslugama:

- Sustav ePPPO (dostava podatka o porezno priznatima premijama osiguranja, usluga za poslodavce i osiguravajuća društva)
- Sustav eID-1 (prihvat podatka iz ID-1 obrasca putem Interneta)
- Sustav eIP (prihvat podatka iz IP obrasca putem Interneta)

3.1.3. Pojednostavljenje postupka oporezivanja

Što je postupak oporezivanja jednostavniji to su veći izgledi da će ostvariti svoju svrhu. Temeljni cilj poreznog postupka je izvršenje porezne obveze. Smatramo da će porezni obveznici pružati manji otpor plaćanju poreza ako s lakoćom razumiju što se od njih očekuje te ako su obrasci koje su dužni ispuniti jednostavni i razumljivi. Porezna uprava će u narednom razdoblju raditi na pojednostavljenju poreznih postupaka i to ponajprije onih koji se odnose na veliki broj poreznih obveznika. Podnošenje godišnje prijave poreza na dohodak jedan je od tih postupaka, koji će primjenom suvremenih tehnologija i umrežavanjem tijela državne uprave, uz korištenje OIB-a kao poreznog broja, biti znatno pojednostavljen. Razne dokumente koji se prilažu obrascu porezne prijave, a

kojima porezni obveznici dokazuju svoje pravo na ostvarenje neke olakšice, u moderniziranom poreznom postupku porezni obveznici neće morati podnositi ukoliko ih Porezna uprava može pribaviti automatskom razmjenom podataka s drugim tijelima. S obzirom da godišnju prijavu poreza na dohodak podnosi preko 1,1 milijun poreznih obveznika, pojednostavljenje će donijeti znatne uštede, kako za porezne obveznike tako i za Poreznu upravu.

Strateški cilj 3.1.4.

Olakšati izvršenje poreznih obveza poboljšanjem usluga poreznim obveznicima

Pokazatelji uspješnosti:

- Porezni obveznici su zadovoljni uslugama Porezne uprave
- Pojednostavljeno izvršenje porezne obveze uz manji trošak za porezne obveznike
- Povećana učinkovitost zaposlenika Porezne uprave, jer je opseg fizičkog rada znatno smanjen primjenom moderne informatičke tehnologije; zaposlenici se bave zahtjevnijim poslovima analize i kontrole
- Znatno smanjeni rizici neizvršenja poreznih obveza
- Povećan broj podnesenih poreznih prijava pravnih osoba korištenjem usluga ePorezna, uz ciljano povećanje u odnosu na rezultate ostvarene u 2009. (3%) na 10% u 2011, 30% u 2012. i na 80% u 2013.

3.2. Učinkovito rješavanje problema neizvršenja poreznih obveza

- 1. Jačanje administrativnih kapaciteta za velike porezne obveznike**
- 2. Jačanje administrativnih kapaciteta i postupaka u području PDV-a**
- 3. Unaprjeđenje poreznih postupaka u ispostavama**
- 4. Poboljšanje poreznih postupaka u području poreznog nadzora**

Najznačajniji porezni prihod državnog proračuna ostvaruje se iz poreza na dodanu vrijednost, a najviše prihoda po svim vrstama poreza uplaćuju veliki porezni obveznici. To su razlozi zbog kojih je povećanje administrativnih kapaciteta i unaprjeđenje postupaka u vezi s velikim poreznim obveznicima i porezom na dodanu vrijednost vrlo važan strateški cilj.

3.2.1. Jačanje administrativnih kapaciteta za velike porezne obveznike

Administrativni postupci za velike porezne obveznike znatno su unaprijeđeni. U Ispostavi za velike porezne obveznike u Područnom uredu Zagreb poreznim obveznicima se pristupa individualno, a u postupak se uključuju najstručniji službenici, a po potrebi i voditeljica ispostave. Cilj nam je daljnje unaprijeđenje usluga za razmjerno malu populaciju velikih poreznih obveznika od kojih se ostvaruje najveća naplata poreznih prihoda. U narednom razdoblju planiramo organizacijsku promjenu koja će omogućiti još kvalitetniji porezni postupak za velike porezne obveznike. Naime, planira se ustroj posebnog ureda za velike porezne obveznike koji će biti izravno podređen Središnjem uredu.



Službenicima i rukovoditeljima ureda omogućit će se posebna edukacija radi stjecanja posebnih znanja i vještina u primjeni suvremenih tehnika potrebnih za obavljanje nadzora i kontrole u uredu, kao i za analizu rizika. Edukacija se djelomično već provodi u okviru europskih pretpriступnih programa PHARE i IPA. Naš je strateški cilj i prostorna konsolidacija organizacijske jedinice koja će biti nadležna za velike porezne obveznike, što je planirano projektom modernizacije Porezne uprave iz sredstava zajma Svjetske banke.

3.2.2. Jačanje administrativnih kapaciteta i postupaka u području PDV-a

Poboljšanja poreznih postupaka koji se odnose na porez na dodanu vrijednost predstavljaju sljedeći važan strateški cilj, s obzirom da je porez na dodanu vrijednost najznačajniji prihod državnog proračuna Republike Hrvatske. PDV je i ključni porezni oblik u smislu pristupanja Europskoj uniji pa se sve promjene u vezi s porezom na dodanu vrijednost poduzimaju u suradnji sa stručnjacima iz Europske unije.

3.2.3. Unaprijeđenje poreznih postupaka u ispostavama

Pravodobna naplata poreza i doprinosa je temeljna zadaća Porezne uprave. U cilju ostvarenja najveće moguće naplate poreznih prihoda nužno je daljnje unaprijeđenje poreznih postupaka u ispostavama, uz dosljedno provođenje prve posjete novoosnovanim poreznim obveznicima. Uvođenjem elektroničkih usluga za porezne obveznike kontrolna funkcija referenata će biti znatno poboljšana, jer će se vrijeme uštedeno smanjenjem opsega dnevnih rutinskih poslova unosa podataka s obraza u baze podataka koristiti za jaču kontrolu.

Unaprijeđenje poreznih postupaka u ispostavama izvršit će se temeljem dobrih iskustava stečenih od 2009. godine uvođenjem pod-odsjeka za PDV, kontrolu i analizu poreznih obveznika u velikim ispostavama. Ova je organizacijska promjena utjecala na učinkovitost i općenito jačanje

administrativnih kapaciteta, bez stvarnog povećanja broja službenika u Poreznoj upravi, jer je određeni broj referenata u ispostavama i inspektora u područnim uredima koji su provodili porezni nadzor raspoređen na nove poslove u pod-odsjecima .

U narednom razdoblju ćemo na ovakav ili sličan način organizirati i sistematizirati radna mjesta u ispostavama srednje veličine i na taj način unaprijediti stupanj dobrovoljnog izvršenja poreznih obveza.

Uvođenjem OIB-a izvršeno je umrežavanje nekoliko ključnih institucija, čime je omogućeno automatsko ažuriranje određenih podataka (promjena prebivališta/sjedišta, promjena osobnog imena/naziva, upis datuma smrti, upis datuma stečaja). U razdoblju od 2011. do 2015. godine izvršit će se daljnje umrežavanje tijela javne vlasti upravo radi stvaranja umrežene državne uprave u kojoj jedan proces potiče drugi, što će omogućiti potpunu ažurnost podataka u registrima.

3.2.4. Poboljšanje poreznih postupaka u području poreznog nadzora

Izvršenje porezne obveze kao i pravodobno podnošenje ispravnih poreznih prijava temelj je našega sustava samostalnog utvrđivanja porezne obveze. Naš plan preoblikovanja poslovnih procesa usmjeren je k povećanju razine izvršenja poreznih obveza primjenom mjera za otkrivanje područja rizika i načela upravljanja rizicima. Kapacitete kojima raspoložemo u području poreznog nadzora koristit ćemo što je racionalnije moguće, obavljajući nadzor rizičnih poreznih obveznika.

Umrežavanje uprave i primjena informatičke razmjene podataka preduvjet su za kreiranje sustava koji će imati funkcionalnost objave signala o nabavkama imovine koje ne prate iskazani primici. Na temelju tako dobivenih signala odabrat će se porezni obveznici za postupak poreznog nadzora, radi utvrđivanja ostvarenih primitaka i odgovarajuće porezne osnovice. Navedenim će se postupcima osigurati načelo pravednosti u postupku oporezivanja.

Porezna uprava nastavit će već započete projekte na području poreznog nadzora kojima je cilj:

- ujednačavanje postupanja na razini Porezne uprave
- objektivan odabir poreznih obveznika za nadzor
- bolja učinkovitost poreznog nadzora usmjerenjem resursa na porezne obveznike koji na temelju provedene analize rizika predstavljaju najveći rizik
- uvođenje i primjena računalnih alata za elektronički nadzor
- kvalitetnije praćenje rezultata poreznog nadzora u aplikacijama Informacijskog sustava Porezne uprave.

Uz izgradnju sustava upravljanja rizicima za objektivan odabir poreznih obveznika za nadzor, funkciju poreznog nadzora ćemo osuvremeniti i primjenom odgovarajućeg računalnog alata, odnosno elektroničkim nadzorom. To će ubrzati postupak nadzora i omogućiti znatne uštede, jer ćemo s istim brojem inspektora moći ostvariti bolje financijske rezultate.

Nadzor velikih poreznih obveznika najznačajniji je aspekt ukupne nadzorne funkcije Porezne uprave te je administrativno ojačan i novom Uredbom o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva financija. U velikim područnim uredima ustrojene su posebne jedinice za nadzor velikih poreznih obveznika. Tako je u Područnom uredu Zagreb ustrojen Odjel za nadzor velikih poreznih obveznika, a u područnim uredima u Splitu, Rijeci i Osijeku ustrojene su odsjeci za nadzor velikih poreznih obveznika.

Kako bismo ostvarili što bolje rezultate u nadzoru velikih poreznih obveznika i nadalje ćemo raditi na popunjavanju radnih mjesta viših inspektora u Područnom uredu Zagreb, kao i u drugim područnim uredima u kojima su ta radna mjesta nepopunjena. U cilju jačanja administrativnih kapaciteta u području nadzora velikih poreznih obveznika usvojene su i neke zakonske odredbe. U Opći porezni zakon, koji je izmijenjen i dopunjen na snazi od 1. siječnja 2009. godine, uvedena je odredba o ovlaštenim osobama koje provode porezni nadzor. Uz porezne inspektore to su sada i porezni revizori koji su zaduženi za najsloženije nadzore. Potrebno je donijeti Zakon o plaćama državnih službenika u kojem će poslovi poreznih revizora biti vrednovani primjereno njihovim zaduženjima.

Aplikaciju Informacijskog sustava Porezne uprave „Poslovi poreznog nadzora“ poboljšat ćemo radi dobivanja kvalitetnih informacija koje će koristiti rukovodstvu za donošenje poslovnih odluka i inspektorima za povećanje učinkovitosti nadzora.

Strateški cilj 3.2.5.

Učinkovito rješavanje problema neizvršenja poreznih obveza

Pokazatelji uspješnosti:

- Povećana porezna osnovica
- Obveznici pravovremeno i u ispravnim iznosima uplaćuju poreze i obvezne doprinose, uz ciljano povećanje u odnosu na rezultate ostvarene u 2008. (89%)¹ na 92% u 2011., 93% u 2012. i 94% u 2013. godini
- Podaci u poreznom knjigovodstvu su precizni i pouzdani
- Razvijene integrirane baze podataka, s kvalitetnim analizama za poslovno odlučivanje

¹ Utvrđeno projektom uspostave ključnih pokazatelja uspjeha u okviru Projekta modernizacije Porezne uprave.

- Uspostavljen sustav upravljanja rizicima
- Primjenjuju se pravodobne i učinkovite mjere protiv poreznih obveznika koji ne izvršavaju ili kasne s izvršenjem poreznih obveza.

3.3. Jačanje pravednosti i suzbijanje korupcije kroz sustav OIB-a

1. Primjena OIB-a kao poreznog broja u svim evidencijama

2. Uspostavljanje baze podataka o imovini poreznih obveznika

3.3.1. Primjena OIB-a kao poreznog broja u svim evidencijama

U provedbi reforme državne uprave, a time i modernizacije Porezne uprave, naglašena je potreba za informatizacijom državne uprave u cijelosti, što bi rezultiralo stvaranjem umrežene državne uprave u kojoj bi se informacije potrebne za pravovremenu provedbu upravnih, poreznih i kaznenih postupaka razmjenjivale uspostavljenim informacijskim kanalima. Glavnu zapreku informatizaciji državne uprave predstavljalo je nepostojanje jedinstvenog identifikatora za upis fizičkih i pravnih osoba u službene evidencije. Osobni identifikacijski broj (OIB) bio je rješenje uočenog problema. Porezna uprava je bila idejni pokretač projekta uvođenja OIB-a te je pripremila i u saborsku proceduru uputila nužne zakonske propise. Slijedom toga je donesen Zakon o osobnom identifikacijskom broju (NN 60/08) i Pravilnik o osobnom identifikacijskom broju (NN 1/09). Zakon i Pravilnik su usvojeni kao *krovni propisi* te je bilo nužno uskladiti niz propisa iz nadležnosti drugih tijela državne uprave i izvršiti pravovremene pripreme tehničke, organizacijske i kadrovske prirode u svim tijelima državne uprave. U tom smislu Vlada Republike Hrvatske donijela je Zaključak kojim je obvezala korisnike OIB-a da predlože potrebne izmjene zakonskih propisa iz svoga djelokruga radi njihova ustrojavanja prema odredbama Zakona o osobnom identifikacijskom broju, kojima će se propisati način vođenja službenih evidencija, upisa u službene evidencije te izdavanja potvrda temeljem podataka iz službenih evidencija.

Normativne pripreme izvršene su tijekom 2008., dok je 2009. godinu obilježila dodjela OIB-a svim obveznicima broja te upis OIB-a u službene evidencije osoba i imovine.

Stvoreni su preduvjeti za jedinstven upis fizičkih osoba putem OIB-a i tijekom 2010. nastavlja se s uspostavom sustava umrežavanja podataka. Time će se olakšati postupci koje građani vode pred tijelima javne vlasti s obzirom da će se podaci potrebni za ostvarivanje prava razmjenjivati

informatičkim putem. Jednako tako, umrežavanjem podataka omogućit će se praćenje vrijednosti imovine i ostvarenih primitaka i usporedba s iskazanim primitcima te tako OIB i umrežena uprava postaju najznačajniji instrument u borbi protiv korupcije i uspostavi pravednog poreznog sustava. U svrhu ostvarenja navedenih ciljeva u narednom će se razdoblju izvršiti daljnje snimanje postojećeg stanja, procjena potrebnih radnji i dogradnje sustava.

3.3.2. Uspostavljanje baze podataka o imovini poreznih obveznika

Kroz postupke određivanja i dodjele OIB-a te vođenja evidencije o OIB-u u Poreznoj upravi, stvorena je baza podataka o osobnim identifikacijskim brojevima koja se informatičkom razmjenom podataka iz različitih službenih evidencija u stvarnom vremenu ažurira podacima o fizičkim i pravnim osobama. Podaci objedinjeni u evidenciji o OIB-u zaštićeni su prema pravilima informatičke struke (zaštićen je pristup bazi podataka, a poruke su zaštićene primjenom najviših informatičkih standarda).

Zahvaljujući objedinjavanju podataka, ažuriranih iz izvorišnih evidencija, na jednom mjestu u Poreznoj upravi i informatičkom povezivanju tijela javne vlasti s Poreznom upravom, mijenja se i uloga Porezne uprave. Porezna uprava postaje temelj razvoja umrežene državne uprave i mjesto jedinstvenog pristupa drugim evidencijama radi preuzimanja podataka o imovini.



Podatak o imovini je ključni pokazatelj stvarnog iskazivanja i izvršenja poreznih obveza, ostvarivanja socijalnih prava i znak koji upućuje na moguća koruptivna djela, a kroz informatičku razmjenu podataka putem sustava OIB-a u Poreznoj upravi postaje poznat i dohvatljiv podatak.

Kroz daljnje informatičko povezivanje Porezne uprave s tijelima javne vlasti stvaraju se preduvjeti za umreženu državnu upravu. Preuzimanjem podataka upisanih u evidenciju OIB-a po utvrđenim i strogo definiranim protokolima omogućit će se trenutačno ažuriranje podataka u drugim službenim evidencijama tijela javne vlasti. Navedeno će dugoročno doprinijeti znatnim uštedama u provedbi poreznih, upravnih, kaznenih te ostalih postupaka koja tijela javne vlasti provode u djelokrugu svoje nadležnosti.

Automatsko ažuriranje podataka o osobama omogućit će i znatne pomake u provedbi poreznih postupaka. Bilježenjem nastalih promjena (promjena prezimena, prebivališta, saznanja o nastupu smrti...) omogućit će se pokretanje poreznih postupaka bez potrebe manualnog rada službenika Porezne uprave. Zahvaljujući pravovremenim podacima o imovni poreznih obveznika omogućit će se praćenje iskazanih prihoda i primitaka i utvrđenih poreznih obveza, što će dugoročno jačati povjerenje u pravedan porezni sustav.

Strateški cilj 3.3.3.

Jačanje pravednosti i suzbijanje korupcije kroz sustav OIB-a

Pokazatelji uspješnosti:

- Povezane baze podataka o imovini poreznih obveznika
- Unaprijeđeni postupci u ispostavama zbog automatizacije procesa, pojačana kontrolna funkcija referenata
- Ubrzana provedba administrativnih postupaka u Poreznoj upravi i drugim umreženim tijelima državne uprave

3.4. Modernizacija Porezne uprave kroz ljudske resurse, organizaciju, postupke i tehnologiju

- 1. Pridobivanje i zadržavanje stručnih službenika**
- 2. Unaprjeđenje organizacijske strukture Porezne uprave**
- 3. Unaprjeđenje cjelokupnog informacijskog sustava**
- 4. Konsolidacija i modernizacija Područnog ureda Zagreb**
- 5. Uspostavljanje učinkovitog sustava unutarnje kontrole**

3.4.1. Pridobivanje i zadržavanje stručnih službenika

Za pridobivanje novih stručnih službenika u Poreznoj upravi nužne su promjene u zakonskim propisima o državnim službenicima koje ćemo poticati. Novom klasifikacijom radnih mjesta i vrednovanjem poslova u Poreznoj upravi radna mjesta u Poreznoj upravi postat će atraktivnija i tako će se zaustaviti trend odljeva mlađih obrazovanih službenika.

Porezna uprava razvit će i primijeniti sustav za razvoj i obrazovanje službenika, kako bi se osiguralo profesionalno napredovanje službenika i rukovoditelja u skladu s najvišim standardima. Porezna uprava svojim će službenicima omogućiti kontinuirane kvalitetne razvojne i obrazovne programe i na taj način jačati dobru internu komunikaciju, atmosferu suradnje, otvorenosti za kontakte i uvažavanja na svim razinama u Poreznoj upravi.

Obrazovanje službenika ističemo kao jedan od najvažnijih zadataka Porezne uprave u narednom razdoblju. U smislu tehničke podrške obrazovanju planirana je izgradnja centra za edukaciju, koji nam sada nedostaje. Porezna će uprava izraditi plan i program trajnog obrazovanja

prema kojemu bi svaki zaposlenik periodično pohađao odgovarajuće seminare i radionice na temu iz svoga područja rada, a koji bi realizirali unutarnji i vanjski eksperti.

U kontekstu podrške procesu učenja i razvoja posebnu pozornost valja obratiti sustavu učenja na daljinu. S obzirom na nužnu primjenu koncepta cjeloživotnog učenja, učenje na daljinu predstavlja jednu od važnijih strateških odrednica unapređenja procesa upravljanja ljudskim potencijalom, ponajprije zbog ograničenosti prostora za učenje i raspoloživosti predavača.

Za ostvarenje ovoga cilja koristit ćemo pripremljenu Strategiju upravljanja ljudskim resursima.

3.4.2. Unaprjeđenje organizacijske strukture Porezne uprave

Porezna uprava kontinuirano provodi projekte financirane iz pretpristupnih fondova EU, kojima se Poreznoj upravi omogućuje usklađivanje s pravnom stečevinom EU i usvajanje suvremenih postupaka. U cilju modernizacije poslovanja, što uključuje i modernizaciju organizacijske strukture, Porezna je uprave 2007. godine sa Svjetskom bankom potpisala ugovor o zajmu. U tijeku je nekoliko projekata financiranih sredstvima zajma, a što se tiče organizacijske strukture najvažniji je projekt „*Analiza poslovnih procesa i reinženjering osnovnih operativnih funkcija i funkcija Središnjeg ureda*“. Rezultati toga projekta bit će temelj za promišljanje nove organizacijske strukture. Organizacijsku strukturu na svim razinama (Središnji ured, područni uredi, ispostave) prilagodit ćemo najznačajnijim poslovnim procesima. Među najvažnijim ciljevima je takva organizacijska struktura koja će omogućiti učinkovit administrativni postupak vezan za PDV (evidentiranje, kontrola, povrat, naplata).

Organizacijska promjena provedena u Područnom uredu Zagreb (ustroj pod-odsjeka za PDV, kontrolu i analizu poreznih obveznika) dala je vrlo dobre rezultate. Nova organizacija, koja će biti razmotrena i u okviru konzultantskog projekta analize poslovnih procesa i reinženjeringa osnovnih operativnih funkcija i funkcija Središnjeg ureda, uz izgradnju potrebnih kapaciteta, znatno će doprinijeti boljoj naplati prihoda državnog proračuna uz istodobno jednostavniji porezni postupak, a time i puno prihvatljiviji i ugodniji za poreznog obveznika.

3.4.3. Unaprjeđenje cjelokupnog informacijskog sustava

U cilju povećanja administrativnog kapaciteta Porezne uprave razvijat ćemo i usavršavati informacijski sustav koji će biti orijentiran na kvalitetu usluga poreznim obveznicima.

Porezna uprava će nastaviti realizaciju projekata interkonektivnosti i interoperabilnosti informacijskog sustava Porezne uprave s EU. Izradit će se plan kontinuiranog poslovanja radi osiguranja dostupnosti cjelokupnog informacijskog sustava Porezne uprave. Također, u sklopu plana

Projekt „*Analiza poslovnih procesa i reinženjering osnovnih operativnih funkcija i funkcija Središnjeg ureda*“.

kontinuiranog poslovanja radit će se na izgradnji infrastrukture za potrebe rada s pričuvene lokacije.

Daljnji razvoj informacijskog sustava ima sljedeće karakteristike:

- razvoj informacijskog sustava uskladiti sa strategijom poslovanja kroz Strategiju razvoja informacijskog sustava
- podići razinu zrelosti informacijskog sustava primjenom integralnog okvira upravljanja informacijskim sustavom (Co-bit v 4.1. framework)

3.4.4. Konsolidacija i modernizacija Područnog ureda Zagreb

Na temelju analize poslovnih procesa i utvrđenih normativa za obavljanje poslova službenika Porezne uprave u skladu s mogućnostima prostorne konsolidacije, unaprijedit ćemo organizacijsku strukturu Područnog ureda Zagreb. To se ponajprije odnosi na daljnje unaprjeđenje administrativnih postupaka s velikim poreznim obveznicima u novom prostoru u koji je smještena Ispostava za velike porezne obveznike. Naši naponi bit će usmjereni na konsolidaciju ispostava Područnog ureda Zagreb, što će, uz unaprjeđenje organizacijske strukture, znatno doprinijeti poboljšanju naplate poreznih prihoda. To nam je temeljni cilj, budući da Područni ured Zagreb ostvaruje preko 50% ukupne naplate javnih prihoda u Poreznoj upravi.

Kako bismo u cijelosti ostvarili ovaj cilj, u narednom ćemo razdoblju nastaviti raditi na projektu modernizacije Porezne uprave sa stručnjacima Svjetske banke i poduzimati sve korake kako bismo ubrzali proces uređenja prostora i ovaj strateški cilj ostvarili iz sredstava zajma Svjetske banke.

3.4.5. Uspostavljanje učinkovitog sustava unutarnje kontrole

Jačanje sustava financijskog upravljanja i kontrole preduvjet je za uspješnu provedbu svih zadanih strategija kojima želimo postići konačni cilj – MODERNA I UČINKOVITA POREZNA UPRAVA. U tom smislu poduzet ćemo sljedeće:

- razraditi i donijeti godišnji plan unutarnjih kontrola
- obrazovati službenike na području unutarnjih kontrola
- na razini Porezne uprave i pojedinih organizacijskih jedinica uspostaviti i provoditi sustav upravljanja rizicima
- provoditi ocjenjivanje ekonomičnosti postupaka
- provoditi mjere borbe protiv korupcije

Porezna uprava svojim aktivnostima doprinosi ostvarenju prihoda državnog proračuna, no jednako tako svojim transparentnim poslovanjem pridonosi preventivnom djelovanju i smanjenju rizika korupcije.

Strategija suzbijanja korupcije dio je Nacionalnog antikorupcijskog programa te se provode mnoge aktivnosti predviđene Programom, kao što su podizanje svijesti o štetnosti korupcije, izobrazba službenika, kao i povećana transparentnost korištenjem Interneta. U narednom razdoblju Porezna uprava će s povećanom pozornošću poduzimate mjere za suzbijanje korupcije.

Odlukom Vlade Republike Hrvatske od 25. lipnja 2008. godine u Ministarstvu financija ustrojen je Sektor za proračunski nadzor u Državnoj riznici, Upravi za izvršavanje državnog proračuna, kao organizacijska jedinica zadužena za obavljanje poslova sprječavanja korupcije, u skladu s Akcijskim planom uz Strategiju suzbijanja korupcije. Za provedbu mjera iz Akcijskog plana u Ministarstvu financija, u okviru svoje nadležnosti odgovorna je i Porezna uprava.

U cilju jačanja odgovornosti i transparentnosti rada u Poreznoj upravi te povećanja učinkovitosti u otkrivanju i procesuiranju kaznenih djela Europska komisija je iz programa IPA 2008 odobrila projekt „*Jačanje Porezne uprave u borbi protiv korupcije*“.

Strateški cilj 3.4.6.

Modernizacija Porezne uprave kroz ljudske resurse, organizaciju, postupke i tehnologiju

Pokazatelji uspješnosti:

- Službenici iskazuju visoki stupanj zadovoljstva radnim mjestom
- Službenici iskazuju zadovoljstvo načinom stručnog usavršavanja
- Informacijski sustav pruža punu podršku službenicima u postizanju maksimalne učinkovitosti
- Porezni obveznici zadovoljni promjenom organizacije rada u Područnom uredu Zagreb
- Smanjen broj pritužbi građana na rad službenika

3.5. Daljnja suradnja s Europskom unijom i međunarodnim institucijama

1. Jačanje daljnje suradnje s Europskom unijom i međunarodnim organizacijama

2. Projekt modernizacije Porezne uprave u suradnji sa Svjetskom bankom

3.5.1. Jačanje daljnje suradnje s Europskom unijom

U suradnji s Europskom komisijom realiziran je i *twinning light* projekt „Jačanje i unapređenje rada Porezne uprave RH na području nadzora“, koji je imao za cilj upoznati službenike Porezne uprave s modernim alatima, tehnikama i računalnim sustavima za nadzor velikih poreznih obveznika. Službenici su se posebice upoznali s nadzorom banaka i osiguravajućih društava, nadzorom transfernih cijena i stanjene kapitalizacije, kao i sa značenjem i karakteristikama elektroničkih alata za nadzor.

Vrijednost projekta je bila 170.514 EUR. Projekt je počeo u siječnju 2008., a završio u studenom 2008.

Strateški je cilj Republike Hrvatske, a time i Porezne uprave, što skoriji uspješan završetak pregovora i pristupanje u punopravno članstvo Europske unije. U ostvarivanju toga strateškog cilja osnovnu ulogu ima nastavak suradnje s Europskom unijom, koji podrazumijeva suradnju s tijelima Europske unije, bilateralnu suradnju s državama članicama te programe pomoći Europske unije.

U tom smislu Porezna uprava će nastaviti suradnju s Europskom komisijom u vidu tehničkih konzultacija o usklađivanju hrvatskog poreznog zakonodavstva s pravnom stečevinom Europske unije. Suradnja će se nastaviti tijekom redovitih nadzornih misija Europske komisije, Opće uprave za carine i poreze (DGTAXUD) te izvještavanja o rezultatima napretka Republike Hrvatske u procesu pridruživanja Europskoj uniji.

Porezna uprava će također nastaviti aktivno sudjelovanje u Fiscalis 2013 programu Europskih zajednica i to u svim oblicima aktivnosti: seminari, radionice i razmjena službenika sa državama članicama (radni posjeti).

Glede jačanja administrativnih kapaciteta Porezne uprave u narednim će se razdobljima i dalje koristiti financijska pomoć iz europskih pretpristupnih fondova. Daljnja aktivnost Porezne uprave u okviru međunarodne suradnje ostvarivat će se s međunarodnim organizacijama IOTA, OECD, MMF, Svjetska banka te na bilateralnoj osnovi posebice s državama članicama Europske unije.

Projekt „Jačanje i unapređenje rada Porezne uprave RH na području nadzora“

3.5.2. Projekt modernizacije Porezne uprave u suradnji sa Svjetskom bankom

Razvojni cilj projekta je postići daljnja poboljšanja učinkovitosti, usluga za porezne obveznike, i konsolidaciju poreznog sustava putem jačanja kapaciteta i poboljšanja sustava hrvatske Porezne uprave.

Ovo će se postići pružanjem podrške razvoju strateškog plana za modernizaciju poreznog sustava i pomoć u njegovoj provedbi tijekom naredne tri godine. Ovo će ulaganje olakšati Poreznoj upravi da uskladi svoje politike i poslovanje sa zahtjevima pristupanja Europskoj uniji.

Prema Ugovoru o zajmu br. 7471-HR predviđeno financiranje Projekta modernizacije Porezne uprave zajmom Svjetske banke iznosilo je 50 milijuna eura, ali je projekt restrukturiran u rujnu 2010. godine te je sada ugovoreno financiranje iz sredstava zajma u iznosu 25 milijuna eura. Taj iznos i dalje omogućava Poreznoj upravi postizanje većine glavnih strateških ciljeva, ali ne omogućava cjelovitu prostornu konsolidaciju Područnog ureda Zagreb i Središnjeg ureda. Bez obzira na to, Porezna uprava će i dalje nastojati prostornu konsolidaciju postaviti kao glavni strateški cilj već pri sljedećem ažuriranju Strategije.

4. Praćenje i ocjenjivanje postignutih rezultata

Postupajući u skladu s ovom Strategijom, Porezna uprava će postići mjerljive strateške rezultate koje će pratiti i ocjenjivati prema prihvaćenoj metodologiji ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI). Praćenje i ocjenjivanje rezultata odgovornost je najvišeg rukovodstva Porezne uprave, na čelu s ravnateljem, koji će jedanput godišnje provesti formalno vrednovanje strateških ciljeva. Time će se osigurati povezanost strateškog i proračunskog planiranja, sukladno novom Zakonu o proračunu (NN 87/08).

Potrebno je naglasiti sljedeće strateške rezultate svih aktivnosti koje se poduzimaju u cilju modernizacije Porezne uprave:

- **1. Kvalitetna briga o službenicima** na temelju prihvaćene Strategije upravljanja ljudskim potencijalom, koja je izrađena u okviru Projekta modernizacije Porezne uprave. Zadovoljstvo službenika je jedan od ključnih pokazatelja uspješnosti Projekta. Počevši od 2011. godine službenici Porezne uprave u anketiranju iskazuju znatno viši stupanj zadovoljstva radom u Poreznoj upravi, u odnosu na rezultate anketa provedenih u 2010. godini.
- **2. Unaprijeđeni poslovni procesi** kroz prihvaćanje prijedloga redizajna osnovnih operativnih funkcija Porezne uprave, koji će u suradnji sa službenicima Porezne uprave konzultanti izraditi u okviru Projekta modernizacije.
- **3. Unaprijeđena organizacijska struktura Porezne uprave i uspostavljena posebna organizacijska jedinica za velike porezne obveznike.** To će izravno utjecati na smanjenje poreznog jaza i povećanje zadovoljstva poreznih obveznika.
- **4. Uspostavljena posebna organizacijska jedinica za upravljanje rizicima** u Poreznoj upravi. Tijekom projekata provedenih u suradnji sa stručnjacima iz Porezne i carinske uprave Kraljevine Nizozemske službenici Porezne uprave su spoznali da je upravljanje rizicima poslovni proces pomoću kojega se ostvaruje veća učinkovitost u borbi protiv utaje poreza.
- **5. Unaprijeđena informatička podrška poslovnim procesima.** Razvoj elektroničkog poslovanja koji će dovesti do automatizacije većine postupaka koji se sada obavljaju uz veliko učešće rada naših službenika povećat će zadovoljstvo poreznih obveznika, ali i naših službenika, čime se utječe na rezultate dva ključna pokazatelja uspješnosti.
- **6. Uspostavljen kvalitetan i ažuran registar poreznih obveznika na bazi OIB-a** kao poreznog broja. Sustav OIB-a omogućit će uspostavljanje baze podataka o imovini poreznih obveznika, što će pozitivno utjecati na pravednost u oporezivanju i ostvarenje prava na razne povlastice koje se namiruju iz državnog proračuna. Uvođenjem OIB-a Porezna uprava postaje temelj razvoja umrežene državne uprave.

7. Počevši od 2011. godine **porezni obveznici** u anketiranju iskazuju znatno viši stupanj zadovoljstva uslugama Porezne uprave u odnosu na rezultate anketa provedenih u 2010. godini.
8. **Ostvareno smanjenje poreznog jaza** u 2011. godini za najmanje 2% u odnosu na porezni jaz u 2008. godini.

Dodatak 1: Organizacijska struktura Središnjeg ureda Porezne uprave

