

BUSINESS PROCESS REENGINEERING IN ZHE CROATIAN TAX ADMINISTRATION

REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA U POREZNOJ UPRAVI REPUBLIKE HRVATSKE

HAK, Mario; DAMJANAC, Bruno & PISMIS, Vjekoslav

Abstract: *The purpose of the Business Process Reengineering (BPR) phase was to decide how certain selected processes in the Croatian Tax Administration can be improved, in order to assist the Croatian Tax Administration in achieving their business goals and strategy. The process areas are: Registration (identification of taxpayers), Tax Assessment and Processing of tax returns, Taxpayer Services, Tax Audit, Distraint/Enforced collection, Disputes Resolution and Risk Management.. Risk Management has been described in this report as a new process which does not currently exist in the Croatian Tax Administration.*

Key words: *Business Process Reengineering, Registration (identification of taxpayers), Risk Management*

Sažetak: *Reinženjering poslovnih procesa (RPP) je donošenje odluke o tome kako će se odabrani procesi u Poreznoj upravi poboljšati, kako bi se pružila podrška Poreznoj upravi pri postizanju njenih poslovnih ciljeva i strategije. Područja procesa koja su se uzela u obzir su: Registracija / Identifikacija poreznih obveznika, Utvrđivanje porezne obveze i obrada poreznih prijava, Usluge poreznim obveznicima, Nadzor, Prisilna naplata, Rješavanja sporova, Upravljanje rizicima i Porezno evidentiranje (engl. Account management). Upravljanje rizicima ispunjavanja poreznih obveza opisano je kao novi proces koji još ne postoji u Poreznoj upravi.*

Ključne riječi: *Reinženjering poslovnih procesa, Registracija / Identifikacija poreznih obveznika, Upravljanje rizicima*



Authors' data: Mario Hak, dr.sc. prof.v.š., Croatian Tax Administration, hak.mario@gmail.com; Bruno Damjanac, mag. iur., brunodamjanc@gmail.com; PhD student, Vjekoslav Pišmiš, Polytechnic in Pozega, vpismis@gmail.com

1. Uvod

Reorganizacija javne uprave treba početi od radikalne izmjene poslovnih procesa na kojima se temelji njezino poslovanje. Na taj način moguće je spriječiti moguće negativne efekte poput otpuštanja zaposlenih i ukidanja prava određenih interesnih skupina. Prije same reorganizacije potrebno je provesti cjelokupnu analizu troškova i koristi cjelokupnog poslovanja uz istovremeno pojednostavljenje procesa kako bi bili jasni i pristupačni svim zainteresiranim subjektima.

Početnu točku reforme javne uprave treba predstavljati analiza procesa koji se odvijaju u svakom upravnom tijelu. Jedino na taj način moguće je dobiti jasan pregled nad stvarnim djelovanjem javne uprave. Pružanje pravodobnih, standardiziranih i kvalitetnih usluga treba biti temeljni zadatak svakog javnopravnog tijela. Te usluge moraju biti usklađene sa stvarnim potrebama korisnika i ne smiju predstavljati nepotrebnu birokratizaciju koja opterećuje financijske i ljudske upravne kapacitete bez dodane vrijednosti i time opravdano proizvodi negativne reakcije korisnika.

2. Menadžment poslovnih procesa u javnoj upravi

Menadžment poslovnih procesa predstavlja metodu prema kojoj organizacija mijenja poslovne procese prema svojim ciljevima i na taj način pokušava doći do optimalnog modela poslovnih procesa. Menadžment poslovnih procesa može uspostaviti model automatizacije, upravljanja i optimiziranja poslovnih procesa u cijelom poduzeću. On omogućava pokretanje manjih promjena, u samo jednom ili nekoliko poslovnih procesa, kao i proširivanje optimizacije na način koji odgovara organizaciji [1].

Principa na kojima se temelji ovakav pristup u javnoj upravi su sljedeći:

- Orijehtacija prema korisnicima usluga,
- Davanje dodatne vrijednosti klijentu,
- Povećavanje vrijednosti vlastite usluge ili proizvoda,
- Davanje veće odgovornosti zaposlenicima na nižoj hijerarhijskoj poziciji u javnoj službi,
- Mogućnost organiziranja radnih timova u javnoj upravi,
- Usklađivanje procesnih zadataka i ciljeva na svim razinama poslovanja.

Osnovni zadatak navedenih rješenja za upravljanje poslovnim procesima je da u potpunosti preslikaju i automatiziraju poslovne procese u poduzećima. Uvođenje takvih principa u poduzeće je vrlo zahtjevan zadatak koji utječe na ukupno poslovanje poduzeća. Kako bi menadžment poslovnog procesa bio u mogućnosti optimalno planirati odvijanje poslovnog procesa, potrebno je angažirati resurse i kontinuirano poboljšavati upravljački proces.

Razlozi su pojave navedenog koncepta brojni, što dovodi do transformacije iz klasične u suvremenu organizaciju temeljenu na menadžmentu poslovnih procesa. Štoviše, razlog povećanom interesu za poslovne procese upravo se može tražiti u

činjenici kako su potrošači pet puta više razočarani lošim poslovnim procesom nego lošim proizvodom [2].

U suvremenom poslovanju neprestano se traže novi pristupi i sredstva koji omogućuju učinkovitije poslovanje. Organizacije koje žele učinkovito poslovati primorane su prilagoditi poslovne procese. Početak dvadeset prvog stoljeća obiluje velikim promjenama, a bitno je pripomenuti da su te promjene sve intenzivnije. Promjene u gospodarskim sustavima događaju se u različitim sferama kao što su [3]:

- Informacijska tehnologija postaje tako sofisticiranom i brzom da ona naizgled mijenja ritam kojim se stvari događaju,
- Organizacije koje su nekad bile hijerarhijske i projektirane prema načelima vojske i kontrole, usmjerenima glavnom direktoru, sve se više reduciraju i postaju sa sve spljoštenijim strukturama koje same uče, orijentirane prema potrošaču,
- Broj konkurenata u većini djelatnosti raste, a također i broj inačica proizvoda i usluga koje one nude potrošačima,
- Tržišta koja opslužuju mnogobrojna poduzeća i sada su globalna,
- Radna snaga koja danas ulazi u poduzeće istodobno je tako netolerantna prema hijerarhijskim stegama i tako široka u svojim znanjima i sposobnostima da skoro posve odbija pokušaje strukturiranja poduzeća, ostavljajući ga, prema dojučerašnjim mjerama, skoro neupravljivim.

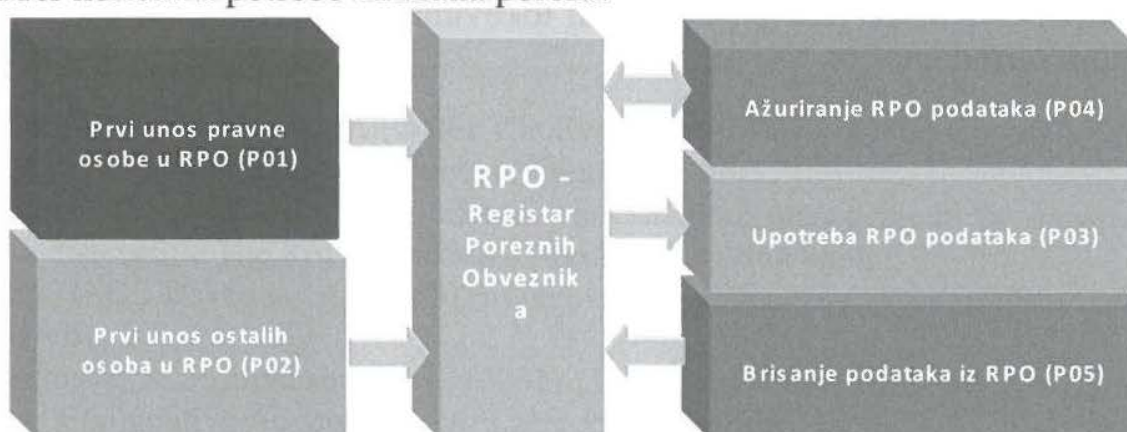
Procesni pristup podrazumijeva povećanje kvalitete usluge, brzinu usluge te dodatnu vrijednost usluge korisnicima. Upravljanje poduzećem znači upravljati njegovim procesima [4].

3. Reinženjering poslovnih procesa u poreznoj upravi

Promjene prema funkcionalnim područjima u Poreznoj upravi potrebno je pratiti kroz više koraka. Naime, promjene je potrebno provoditi i pratiti od samih početaka procesa kroz sljedeće korake:

1. Prijava

Svaka (pravna ili fizička) osoba, koja postoje odgovorna za plaćanje poreza, mora biti upisana u jedinstveni centralni registar osobnog identifikacijskog broja. Ovaj registar se također koristi za potrebe izračuna poreza.



Slika 1. Okolina grupe osnovnih procesa prijave u registar poreznih obveznika [5]

2. Prvi unos pravne osobe u Registar poreznih obveznika (RPO)

Prema hrvatskom zakonu, ovlaštene službenici koriste ovaj postupak za prvi unos podataka o pravnim osobama u „Registar poreznih obveznika“ (RPO). Porezna uprava koristi interne aplikacije za ispunjavanje zakonski propisanih zahtjeva. U cilju smanjenja broja poreznih obveznika koji nisu u skladu sa poreznim obvezama i davanja nekih savjeta, informacija ili pomoći novim poreznim obveznicima na početku njihove poslovne aktivnosti, potrebno je provesti analizu poreznog obveznika tijekom terenske posjete.

3. Upravljanje zahtjevima za dostavu podataka iz Registra poreznih obveznika

Svrha ovog poslovnog procesa je dohvat podataka pohranjenih u registru poreznih obveznika (RPO) Porezne uprave. Svi ovlaštene službenici Porezne uprave imaju pravo na dohvat podataka iz registra. Cilj ovog pristupa podacima je pronaći konkretne informacije o poreznom obvezniku. Službenici Porezne uprave vade podatke iz registra na upit (npr. druga tijela; Vlada, MUP, sudovi) ili na zahtjev u skladu s pravilima o Poreznoj tajni koja je propisana posebnim zakonima.

4. Ažuriranje podataka iz Registra poreznih obveznika

Svrha ovog poslovnog procesa je ažuriranje i održavanje registra poreznih obveznika. Podaci za ažuriranje registra primaju se od internih izvora (npr. iz službe za porezni sustav, iz službe za informacijski sustav ili iz službe za osobni identifikacijski broj, itd.) te iz vanjskih izvora (npr. APIS-IT, tvrtka koja pruža informacijske usluge Poreznoj upravi, Trgovački sud, Ministarstvo unutarnjih poslova, Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, itd.).

4. Segmentiranje poreznih obveznika kroz strategiju ispunjavanja poreznih obveza

U kontekstu Porezne uprave, segmentiranje poreznih obveznika u pod-grupe poreznih obveznika sa sličnim karakteristikama i ponašanjem olakšava precizniju identifikaciju i kategorizaciju rizika ispunjavanja poreznih obveza. Prema pojednostavljenom modelu ove segmentacije, reinženjering će se usredotočiti na sljedeće razine ispunjavanja poreznih obveza, uzimajući u obzir strategiju ispunjavanja poreznih obveza u povezanim tokovima oporezivanja do koje se došlo iskustvenom metodom:

Razina usklađenosti	Strategija ispunjavanja poreznih obveza	Vezani tijek oporezivanja
Voljni i sposobni točno postupati	Olakšati plaćanje poreza	Kratak u trajanju (i složenosti), redovno: Prijava/identifikacija -> Utvrđivanje poreza/obrada poreznih prijava ->
Pokušavaju poštivati Porezne obveze, ali ne uspijevaju uvijek	Podržati porezne obveznike koji imaju problema pri ispunjavanju poreznih obveza	Srednji u trajanju (i složenosti), s nadzorom: Prijava/identifikacija -> Utvrđivanje poreza/obrada poreznih prijava -> Nadzor -> Porezno evidentiranje (engl. <i>Account management</i>)
Ne žele poštivati Porezne obveze i/ili odlučili su ne poštivati Porezne obveze	Odvraćati aktivnim otkrivanjem utaja uz korištenje pune snage i alata zakona	Dugačak u trajanju (i složenosti), s ovrhom: Prijava/identifikacija -> Utvrđivanje poreza/obrada poreznih prijava -> Nadzor -> Ovrha -> Porezno evidentiranje (engl. <i>Account management</i>)

Tablica 1. Strategija ispunjavanja poreznih obveza

5. Zaključak

Iz rezultata analize proizlazi da se efikasnost naplate poreznih davanja i doprinosa povećala s uvođenjem novih poslovnih poreza u rad Porezne uprave. Međutim, potrebno je provesti značajno veće promjene kroz promjenu zakonskih, transakcijskih i poslovnih regulativa kako bi se efikasnost još više povećala. Ono što je također izgledan rezultat predloženih promjena povećanje je brzine i kvalitete usluga Porezne uprave, olakšana komunikacija s korisnicima usluga i unutar službe te stvaranje "antikorupcijske sredine". Međutim, implementaciji predloženog modela predstoji promjena organizacijske kulture, "buđenje" svijesti o potrebi debirokratizacije i nove organizacijske prakse u upravnim organizacijama, stjecanje menadžerskih vještina prilagođenih organizacijskim promjenama te koraci za smanjivanje otpora promjenama na svim razinama.

6. Literatura

- [1] Lusk, S., Paley, S., Spanyi, A.(2005) The Evolution of Business Process Management as a Professional Discipline, Business Process Trends
- [2] Lindfors, C. (2003) Process oriented information management in construction“, Doktorska disertacija, The Royal Institute of Technology, Stockholm,
- [3] Collins, G.C., Devonna, A.M.(2002) Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću“, prijevod, Mate, Zagreb
- [4] McCormack, K. P., Johnson, W. C.(2001) „Business Process Orientation – Gaining the E-Business Competitive Advantage“, St. Lucie Press, Florida
- [5] Hak, M.(2016) Transformacija javne uprave u procesno orijentiranu organizaciju u službi klijenata, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Rijeka