



REPUBLIKA HRVATSKA
MINISTARSTVO FINANCIJA
POREZNA UPRAVA

STRATEGIJA POREZNE UPRAVE
za razdoblje
2016. - 2020. godine

Zagreb, 2016. godine

1. Uvod

U Poreznoj upravi smo uvjereni da većina poreznih obveznika pošteno izvršava svoje porezne obveze poštujući ustavnu odredbu da je svatko dužan sudjelovati u podmirenju javnih troškova u skladu sa svojim gospodarskom mogućnostima. Broj takvih savjesnih i poštenih obveznika kontinuirano raste. Takvim poreznim obveznicima Porezna uprava želi pružiti svaku pomoć kako bi im olakšala izvršavanje zakonske obveze. Ipak, poznato je da postoje pojedinci u društvu koji smatraju da plaćanje poreza i postupanje u skladu s poreznim propisima nije njihova obaveza. Porezna uprava će poduzeti napore i učiniti svaki razuman potez da otkrije takve porezne obveznike i primijeni određene sankcije.

Ovoj temeljnoj podjeli poreznih obveznika možemo dodati i treću skupinu u koju spadaju oni koji teže prihvaćaju novine u radu i nedovoljno se educiraju, koji ne razumiju porezne propise i nenamjerno rade greške u procesu izvršavanja obveze. I ovim obveznicima ćemo pomoći edukacijom i prilagoditi usluge da zadovoljimo njihove potrebe a sve s ciljem da i ti obveznici svojim postupanjem zasluže ulazak u onu prvu skupinu poštenih i savjesnih obveznika koje Porezna uprava smatra partnerima.

Veliki porezni obveznici zaslužuju i poseban status. Takav status i usluge usmjerene prema njima osiguravamo kroz djelovanje Ureda za velike porezne obveznike. Porezna uprava će i nadalje razvijati usluge i poseban način komunikacije s velikim obveznicima. U svrhu promicanja dobrovoljnog ispunjenja poreznih obveza aktivno ćemo poticati porezne obveznike na stjecanje posebnog statusa koji im omogućava smanjenje administrativnog opterećenja u izvršavanju porezne obveze. Srednji i mali porezni obveznici mogu očekivati kvalitetnije informacije kao i edukaciju o najvažnijim poreznim pitanjima kako bi im što više olakšali ispunjenje poreznih obveza.

Nakon dugotrajnog razdoblja ekonomske krize koja je snažno utjecala na postupanje i rezultate rada Porezne uprave u proteklih 5 godina, očekujemo da će u narednom razdoblju planirani gospodarski rast omogućiti poreznim obveznicima lakše podmirenje njihovih obveza te da će i Porezna uprava moći svoje kapacitete usmjeriti na poticanje dobrovoljnog ispunjenja porezne obveze i ciljano poduzimanje represivnih aktivnosti otkrivanja prijevара i prisilne naplate poreza.

Pristupanje Hrvatske u punopravno članstvo EU postavilo je i pred Poreznu upravu nove izazove. Izmijenjeni su pojedini porezni propisi a najveće izmjene su se dogodile u sustavu poreza na dodanu vrijednost. Suradnja s poreznim upravama zemalja članica je postala puno intenzivnija a posebno na području razmjene informacija i nadzora. Sada smo u situaciji da provodimo usporedne nadzore s kolegama iz drugih država članica a sve s ciljem sprječavanja utaja poreza i zlouporaba sustava PDV-a.

Očekujemo dobru suradnju s poreznim obveznicima u okviru poreznih propisa i na temeljima načela zapisanih u Povelji o suradnji Porezne uprave i poreznih obveznika.

2. Temeljne odrednice-namjena strategije

Porezna uprava je u proteklom razdoblju djelovala u uvjetima ekonomske krize koja je značajno utjecala na ostvarenje strateških ciljeva. U uvjetima krize s kojom se suočila većina gospodarstvenika i građana Porezna uprava je svojim radom nastojala svima pomoći u izvršavanju poreznih obveza. I u uvjetima krize i racionalizacije troškova provodili smo

razvojne projekte s ciljem povećanja efikasnosti u radu i olakšavanja postupaka obračuna i plaćanja poreza poreznim obveznicima.

Uspješno uvođenje OIB-a želimo posebno istaknuti obzirom na njegov značaj. Uvođenjem OIB-a kao jedinstvenog identifikatora svake osobe u pravnom sustavu Republike Hrvatske stvoreni su preduvjeti za informatičku razmjenu podataka između javnopravnih tijela, pa tako i između Porezne uprave i drugih javnopravnih tijela. OIB je kao jedinstveni identifikator omogućio da se službene evidencije javnopravnih tijela koje vode podatke o osobama i o imovini međusobno povežu i razmjenjuju podatke na temelju utvrđenih i strogo definiranih sporazuma i protokola.

Evidencija o osobnim identifikacijskim brojevima sadrži stalno ažurne podatke o fizičkim i pravnim osobama. Svim javnopravnim tijelima omogućeno je preuzimanje podataka sadržanih u Evidenciji OIB te ažuriranje njihovih službenih evidencija u skladu sa zakonskim ovlastima. Automatskim ažuriranjem podataka o osobama iz izvornih evidencija (promjene imena, prezimena, naziva, adresa, prestanku postojanja pravnih osoba itd.) osigurana je brza i pravodobna razmjena podataka, a što u konačnici omogućuje ekonomičnu, pravodobnu i dosljednu provedbu kako poreznih postupaka tako i postupaka koji se vode pred drugim javnopravnim tijelima.

Podatak o imovini osoba ključni je pokazatelj stvarnog iskazivanja i izvršenja poreznih obveza, ostvarivanja socijalnih prava i znak koji upućuje na korupciju. Međutim, kroz uspostavljen sustav informatičke razmjene podataka putem OIB-a podatak o imovini postao je poznat i lako dohvatljiv podatak. Zahvaljujući pravovremenim podacima o imovini poreznih obveznika omogućeno je praćenje iskazanih prihoda i primitaka te utvrđenih poreznih obveza što u velikoj mjeri utječe na pravedno i učinkovito prikupljanje javnih prihoda. Daljnje unaprjeđenje Evidencije o OIB-u te daljnje informatičko povezivanje Porezne uprave s drugim javnopravnim tijelima preduvjet je za daljnje pomake u provedbi poreznih postupaka što dugoročno jača povjerenje u pravedan porezni sustav, dok s druge strane dodatno će smanjiti manualni rad službenika Porezne uprave, ali i drugih institucija te će se isti moći posvetiti provođenju strateških ciljeva koje pred sebe postavljaju u svojim strategijama.

Porezna uprava ima ključnu ulogu u zaštiti interesa svakog pojedinog građanina i društva u cjelini. Kroz učinkoviti naplatu javnih davanja, za koja je zadužena, Porezna uprava osigurava funkcioniranje svih segmenata države i društva, (vojska, zdravstvo, školstvo,...). Kontinuiranom borbom protiv utaje poreza i unaprjeđenjem postupaka nadzora Porezna uprava svim poduzetnicima osigurava jednake uvjete na tržištu.

Kroz proces samooporezivanja, Porezna uprava se oslanja na sustav dobrovoljnog ispunjenja porezne obveze, gdje porezni obveznici plaćaju ono što duguju, u roku i bez prisile. Međutim, sustav samooporezivanja će funkcionirati samo ako većina poreznih obveznika zna koja im je obveza i ako su u mogućnosti tu obvezu ispuniti. Ukupnu razinu dobrovoljnog ispunjenja porezne obveze ćemo poboljšati ako su troškovi oporezivanja koje snose porezni obveznici niski. Dakle, bitan element dobrovoljnog ispunjenja porezne obveze je pomaganje poreznim obveznicima da razumiju svoje porezne obveze i promoviranje dobrovoljnog, pravovremenog i točnog prijavljivanja porezne obveze uz smanjivanje troškova na strani poreznog obveznika.

Porezna uprava je kontinuirano radila na razvoju komunikacije s poreznim obveznicima kao i komunikacije unutar Porezne uprave. Uveden je niz novih usluga u okviru sustava ePorezna. Ciljevi koje smo si zadali u Strategiji vanjske i unutarnje komunikacije za razdoblje 2012.-2015. godine uglavnom su postignuti. Porezna uprava koristi novi vizualni identitet. Razvijena je moderna Internet stranica koja donosi ažurne informacije potrebne poreznim obveznicima u svakodnevnom radu a zbog svoje kvalitete vrlo je posjećena, (preko 10 milijuna posjeta u 2015. godini). U okviru Kontakt centra uvedena je elektronička

komunikacija s poreznim obveznicima (aplikacija „Pišite nam). Razvijena je moderna Intranet stranica koja je značajno unaprijedila unutarnju komunikaciju.

Unaprjeđenjem elektroničkih usluga poreznim obveznicima ćemo olakšavati izvršavanje obveza obračuna i plaćanja poreza te ih poticati na dobrovoljno ispunjavanje obveza. To je naše strateško opredjeljenje.

I nadalje ćemo širiti i poboljšavati elektroničko poslovanje i komunikaciju s poreznim obveznicima kao i unutarnju horizontalnu i vertikalnu komunikaciju a na temelju ove Strategije.

Donošenjem ove Strategije želimo stvoriti podlogu za operativno planiranje za razdoblje od 2016. do 2020. godine i u konačnici za mjerenje i ocjenu naših postignuća tijekom i na kraju zadanoga razdoblja.

3. Misija, vrijednosti i etika

3.1. Misija

Učinkovita i nepristrana naplata javnih prihoda uz dobru suradnju s poreznim obveznicima radi zaštite društva, zaštite financijskih interesa Republike Hrvatske i Europske unije te osiguranja jednakih uvjeta za sve poduzetnike i građane u skladu s ustavnim načelima.

3.2. Vrijednosti i etička načela

Porezna uprava svoju zadaću uspješno obavlja 22 godine i ostvarila je zavidnu razinu stručnosti i profesionalizma. Ističemo slijedeće vrijednosti i etička načela:

- **Primjena propisa:** Porezna uprava postupa u skladu s važećim zakonskim propisima i od poreznih obveznika očekuje jednako zakonito postupanje.
- **Pošteno, pravedno i nepristrano postupanje:** Zaposlenici Porezne uprave u svome radu su nepristrani, nesebični i pouzdani te poštuju načela profesionalne etike u suradnji s poreznim obveznicima. Svoju zadaću obavljaju neutralno i slobodno od bilo kakvog neprimjerenog utjecaja.
- **Učinkovitost:** Imamo snažnu organizaciju, potpomognutu kvalitetnim informacijskim sustavom što nam omogućuje da smo učinkoviti u postizanju zadanog cilja, naplati planiranih proračunskih prihoda.
- **Profesionalnost:** Službenici i rukovodstvo raspolažu potrebnim stručnim znanjima, pružaju kvalitetne usluge poreznim obveznicima i potiču ih na dobrovoljno izvršenje poreznih obveza.
- **Spremnost na suradnju:** Znanje i iskustvo 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.

Službenici Porezne uprave u skladu s etičkim načelima zapisanima u Kodeksu profesionalne etike postupaju profesionalno, ljubazno i susretljivo, te se s dužnom pažnjom i poštovanjem odnose prema poreznim obveznicima kao i prema nadređenim i podređenim službenicima. U našoj organizaciji njegujemo pošten, uravnotežen i kolegijalni odnos s drugim službenicima u svakodnevnom radu.

Objektivno i nepristrano postupanje u skladu s propisima i časno ponašanje su temelj stjecanja povjerenja poreznih obveznika.

4. Vizija

Porezna uprava je profesionalna organizacija koja pruža kvalitetne usluge i obavlja učinkovitu naplatu proračunskih prihoda. Pouzdan smo partner građana i poduzetnika i važni čimbenik osiguranja sigurnosti i razvoja društva. Naša je vizija da ćemo zadaće obavljati stručno, učinkovito i transparentno u skladu s propisima i postavljenim strateškim ciljevima. Primjenjujući načela dobrog upravljanja i rukovođenja te brige o zaposlenicima bit ćemo cijenjen i poželjan poslodavac stručnih obrazovanih službenika.

Do 2020. godine Porezna uprava će biti među najučinkovitijim organizacijama u Hrvatskoj i jedna od najuspješnijih poreznih administracija na području Europske unije.

5. Zadaća i organizacija Porezne uprave

5.1. 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. Porezna uprava svoju zadaću obavlja poštujući ova ustavna načela.

Djelokrug rada Porezne uprave je detaljno određen Zakonom o Poreznoj upravi. U djelokrug rada spada predlaganje promjena porezne politike, priprema prijedloga zakona i drugih propisa radi unaprjeđenja poreznog sustava i učinkovitijeg ubiranja poreza i doprinosa.

Porezna uprava daje stručna mišljenja i objašnjenja u pojedinačnim predmetima o primjeni propisa iz djelokruga Porezne uprave, sudjeluje u radu institucija Europske unije radi provođenja zajedničke porezne politike te obavlja poslove administrativne suradnje s državama članicama Europske unije i trećim državama, sudjeluje u pripremi i sklapanju međunarodnih ugovora te surađuje s međunarodnim organizacijama.

Od širokog popisa zadataka Porezne uprave u ovom strateškom dokumentu ističemo samo one najvažnije:

- izrada nacrtu prijedloga zakona i drugih propisa radi unaprjeđenja poreznog sustava
- vođenje registra poreznih obveznika
- zaprimanje poreznih prijava, evidentiranje poreznih obveza u poreznom knjigovodstvu, naplata i povrat poreza
- utvrđivanje pravodobnosti, zakonitosti i pravilnosti podnesenih poreznih prijava

- utvrđivanje porezne osnovice i porezne obveze
- utvrđivanje i analiza rizika u poštivanju poreznih propisa i ispunjavanju poreznih obveza
- provođenje provjere, neizravnog nadzora i poreznog nadzora
- provođenje postupka naplate i ovrhe radi naplate poreznog duga
- određivanje i dodjeljivanje osobnoga identifikacijskog broja i vođenje Evidencije o osobnim identifikacijskim brojevima
- uspostava i razvijanje sustava servisa poreznim obveznicima i javnopravnim tijelima
- suradnja s poreznim tijelima država članica Europske unije i trećih zemalja

Za obavljanje svakodnevnih zadataka službenici Porezne uprave koriste aplikacijska rješenja Informacijskog sustava Porezne uprave (ISPU). Poreznim obveznicima kao i službenicima na raspolaganju je moderna Internet stranica a razvijena je i IntraNet stranica na kojoj službenici mogu pronaći sve važne informacije i upute za rad.

Sva radna mjesta u Poreznoj upravi opremljena su stolnim računalom. Porezni revizori koji obavljaju nadzor velikih i srednjih poreznih obveznika opremljeni su prijenosnim računalima. Informatička komunikacijska infrastruktura pruža potporu dnevnim poslovnim aktivnostima službenika u svim organizacijskim jedinicama Porezne uprave i glavni je čimbenik efikasnog postupanja i smanjenja troškova oporezivanja.

Elektroničko poslovanje vrlo je važan cilj Porezne uprave budući da doprinosi daljnjem smanjenju neizravnih troškova oporezivanja. U cilju povećanja postotka korištenja elektroničkih usluga, pogotovo sustava **ePorezna**, Porezna uprava će pojačano promovirati koristi navedenog sustava objavom informacija na Internet stranici te ciljanim priopćenjima za medije. Osim daljnjeg unapređenja postojećih elektroničkih usluga, razvijat ćemo i nove mogućnosti – povećanje broja obrazaca koji se podnose elektroničkim putem te uspostavljanje dvosmjerne komunikacije u sustavu.

5.2. Organizacija

Porezna uprava djeluje od 1994. godine kao upravna organizacija u sastavu Ministarstva financija pod nazivom MINISTARSTVO FINACIJA – POREZNA UPRAVA. Poreznom upravom upravlja ravnatelj koji je državni dužnosnik s položajem pomoćnika ministra financija. Ravnatelj upravlja radom Središnjega ureda u čemu mu pomaže zamjenik i pomoćnici, koji su istovremeno čelnici sektora u sastavu Središnjeg ureda. Organizacijska struktura Porezne uprave izmijenjena je početkom 2015. godine.

Značajke organizacije 2015. su:

1. Teritorijalni ustroj (preustroj)
2. Specijalizacija poslova nadzora u područnim uredima
3. Specijalizacija poslova ovrhe (naplate)
4. Specijalizacija poslova u ispostavama
5. Funkcionalna organizacija poslova

Teritorijalni ustroj - Sjedište Porezne uprave je u Zagrebu, a u njezinom sastavu djeluje Središnji ured u Zagrebu, 7 područnih ureda (Ured za velike porezne obveznike - nacionalni, 6 područnih ureda - teritorijalni) i 57 ispostava područnih ureda.

Specijalizacija poslova u područnom uredu - Inspektori u područnim uredima usmjeravaju se na ciljne nadzore i specijaliziraju se za pojedine vrste nadzora i to za:

- Porez na dodanu vrijednost
- Porez na dobit
- Porez na dohodak
- Doprinosi za obvezna osiguranja
- Fiskalizacija (kratki nadzori izdavanja računa)
- Otkrivanje porezno kaznenih djela

Specijalizacija poslova ovrhe (naplate) – Dio poslova ovrhe koje su obavljale ispostave izuzete su iz ispostava te sada sve poslove ovrhe obavljaju specijalizirani službenici za ovrhu u područnim uredima.

Specijalizacija poslova u ispostavi - Službenici u ispostavama specijaliziraju se za pojedine vrsta poslova i to za:

- Porez na dodanu vrijednost
- Porez na dobit
- Porez na dohodak
- Doprinosi za obvezna osiguranja
- Specijalisti za nekretnine, automobile i ostale poslove s građanima

Funkcionalna organizacija poslova - Službenici obavljaju pojedine funkcije unutar jednog poslovnog procesa.

6. Strateški ciljevi

Strateški ciljevi navedeni u ovoj strategiji povezani su sa Strateškim planom Ministarstva financija za razdoblje 2016.-2018. godine. Porezna uprava će se u razdoblju 2016. – 2020. posvetiti ostvarenju sljedećih strateških ciljeva:

1. Pravedno i učinkovito prikupljanje javnih prihoda
2. Zaštita društva i financijskih interesa Republike Hrvatske i Europske unije
3. Usmjerenost Porezne uprave na suradnju i partnerstvo
4. Poboljšanje efikasnosti u korištenju raspoloživih resursa Porezne uprave

6.1. Pravedno i učinkovito prikupljanje javnih prihoda

Opis cilja

Prikupljanje javnih prihoda je najvažniji cilj koji je potrebno ostvariti i to na način da svi plaćaju dužni porez i da službenici prema svima postupaju jednako i transparentno. Učinkovito prikupljanje javnih prihoda za koje je zadužena Porezna uprava moguće je ako je porezni sustav jednostavan, ako su propisi jasni, ako su porezni obveznici dobro upoznati s postupkom. Kontinuirano ćemo raditi na predlaganju poboljšanja u području poreznoga zakonodavstva i postupaka oporezivanja kako bi porezni obveznici što lakše ispunili svoju poreznu obvezu odnosno ostvarili svoja prava. Kvalitetnim i lako dostupnim uslugama poreznim obveznicima podići ćemo stupanj dobrovoljnog ispunjenja porezne obveze. Dobrovoljno ispunjenje porezne obveze mora u društvu biti prepoznato kao vrijednost i odgovorno ponašanje koje se cijeni. Što više poreznih obveznika dobrovoljno ispuni poreznu obvezu, Porezna uprava će imati manji trošak jer neće morati pokretati skupe postupke

nadzora ili prisilne naplate. Kako bi ostvarili ovaj cilj kontinuirano ćemo raditi na podizanju svijesti u društvu (uključujući i djecu-učenike), da se porez plaća radi dobrobiti cijeloga društva.

Za ostvarenje ovoga cilja potrebno je modernizirati informatički sustav koji će biti podrška službenicima i poreznim obveznicima i to na području pružanja usluga kao i poreznim postupcima. I dalje ćemo razvijati skup elektroničkih usluga Porezne uprave – ePorezna koji je u potpunosti zasnovan na otvorenim internetskim standardima. Kroz taj sustav unaprijediti ćemo poslovne procese korištenjem informacijskih tehnologija i svim poreznim obveznicima smanjiti trošak ispunjenja porezne obveze.

Razvijat ćemo nove metode suradnje i komunikacije s poreznim obveznicima putem novih komunikacijskih tehnika koje će biti posebno razvijene za pojedine skupine poreznih obveznika (korištenje društvenih mreža). Za ostvarenje cilja važna je kontinuirana edukacija službenika koju ćemo provoditi koristeći novi sustav učenja na daljinu (e-learning) i osmišljavanjem modula učenja prema potrebama službenika.

Aktivnosti za postizanje cilja

1. Stalno ažuriranje registra poreznih obveznika i svih poreznih evidencija koje su važne za učinkovitu naplatu,
2. Izrada kvalitetnih uputa za porezne obveznike, pojednostavljenje obrazaca i pojednostavljenje elektroničke dostave obrazaca,
3. Stalna modernizacija informatičkog sustava za podršku svim poslovnim procesima,
4. Poboljšanje učinkovitosti u području ovrhe,
5. Kontinuirani rad na promoviranju dobrovoljnog ispunjenja porezne obveze i podizanju, svijesti u društvu o važnosti ispunjavanja porezne obveze radi dobrobiti društva,
6. Daljnji razvoj Internet stranica i pozivnog centra kao temelj modernog informiranja poreznih obveznika,
7. Osmišljavanje novih kanala ciljane komunikacije s poreznim obveznicima,
8. Stalni razvoj kompetencija i znanja službenika,
9. Revidiranje poreznih propisa i uspostava racionalnog poreznog sustava,
10. Suvremeni način upravljanja i unaprjeđenje organizacije Porezne uprave:
 - 10.1. Uskladiti organizaciju Porezne uprave s novim poreznim sustavom,
 - 10.2. Ojačati ulogu Središnjeg ureda (u smislu: kapaciteta, strukture i optimizacije unutarnjih ustrojstvenih jedinica Središnjeg ureda),
 - 10.3. Prilagoditi teritorijalni ustroj (područnih ureda i ispostava) novom poreznom sustavu i racionalnom korištenju kapaciteta Porezne uprave (u ljudstvu i proračunu Porezne uprave),
 - 10.4. Prilagoditi unutarnje ustrojstvene jedinice područnih ureda i ispostava novom poreznom sustavu.

6.2. Zaštita društva i financijskih interesa Republike Hrvatske i Europske unije

Opis cilja

Brigom za dosljednu primjenu poreznih propisa i poduzimanjem mjera radi otkrivanja, sprječavanja i suzbijanja poreznih prijevара, Porezna uprava će se boriti za naplatu proračunskih prihoda i smanjenje poreznog jaza. Koristiti ćemo moderne metode potpomognute informatičkim alatima za pravodobno otkrivanje potencijalnih rizika. Izgradnja i početak primjene sustava za upravljanje rizicima rezultirat će efikasnim i pravodobnim otkrivanjem rizičnih poreznih obveznika. Za svaku vrstu poreza i kategoriju poreznih obveznika identificirati ćemo rizike i na taj način spriječiti umanjeње porezne osnovice.

Sustav za upravljanje rizicima koji će se uvesti u predstojećem razdoblju djelovat će preventivno, smanjit će interes poreznih obveznika za bilo koji oblik izbjegavanja plaćanja poreza odnosno povećati će povjerenje poreznih obveznika u porezni sustav, Poreznu upravu i njezine službenike. Ograničene resurse u području nadzora moći ćemo usmjeriti prema najrizičnijim poreznim obveznicima i na taj način, posljedično, u odnosu na proteklo razdoblje: a) povećati iznos novo utvrđene porezne obveze po inspektor i b) postotak provedenih nadzora u kojima je utvrđena nova porezna obveza (ciljani nadzori). Porezna uprava će i dalje kontinuirano unaprjeđivati proces povrata PDV-a kako bi porezni obveznici u propisanim rokovima dobili tražena sredstva na svoj račun i njima mogli raspolagati.

Naš je cilj da većinu nadzora velikih i srednjih poreznih obveznika obavimo uz korištenje elektroničkog alata. Daljnjom edukacijom inspektora u primjeni alata koji se već koristi u Poreznoj upravi kao i razvojem funkcionalnosti tog alata te formiranjem timova za elektronički nadzor u područnim uredima vrijeme potrebno za nadzor ćemo skratiti i time povećati efikasnost. Ubrzavanjem postupka sankcioniranja onih poreznih obveznika koji ne ispunjavaju poreznu obvezu preventivno ćemo djelovati prema drugim poreznim obveznicima, mogućim prekršiteljima propisa i na taj način također povećati ukupnu naplatu poreznih prihoda.

Daljnijim unaprjeđenjem organizacije poslova u Poreznoj upravi povećat će se efikasnost u obavljanju zadataka te postići objektivnost i jednaki pristup svakom poreznom obvezniku. To je također jedan od načina za povećanje zadovoljstva poreznih obveznika i stupnja dobrovoljnog ispunjenja porezne obveze.

Aktivnosti za postizanje cilja

1. Primjena suvremenih alata za otkrivanje rizičnih poreznih obveznika i kontinuirani razvoj baze podataka i sustava analize informacija o obveznicima,
2. Stalno poboljšanje postupaka nadzora kroz primjenu računalnih alata za e-nadzor i e-trgovinu,
3. Objektivan odabir poreznih obveznika za nadzor (kroz uspostavu i korištenje sustava za upravljanje rizicima neizvršavanja porezne obveze nadzor usmjeriti na rizične porezne obveznike),
4. Ubrzavanje postupka sankcioniranja poreznih obveznika koji se ne ponašaju u skladu sa zakonom,
5. Unaprjeđenje razmjene podataka i drugih informacija s državama članicama Europske unije i trećim zemljama.

6.3. Organizacija usmjerena na suradnju, partnerstvo i rezultate

Opis cilja

Kao moderna organizacija poticati ćemo razvoj odnosa povjerenja između poreznih obveznika i Porezne uprave koji se temelji na partnerstvu s poreznim obveznicima te na javno objavljenoj Povelji o suradnji. Djelovanjem naših službenika u skladu s Poveljom i stalnim podizanjem kvalitete usluga, podizati ćemo razinu zadovoljstva poreznih obveznika. Donošenjem kataloga usluga Porezna uprava će odrediti koje usluge i u kojem vremenu obavlja za porezne obveznike što će pozitivno utjecati na razinu zadovoljstva.

Nadalje, Porezna uprava će biti orijentirana i na rezultate. Praćenjem uspješnosti naših organizacijskih jedinica na svim nivoima pravodobno ćemo otkrivati probleme u izvršavanju zadataka i poduzimati mjere za poboljšanja. Otvorenom komunikacijom s poreznim

obveznicima radi informiranja i educiranja o njihovim pravima i obvezama ostvarit ćemo jačanje partnerskog odnosa i izgraditi stav u društvu da je plaćanje poreza društvena vrijednost, a izbjegavanje plaćanja neprihvatljivo. Očekujemo povećanje stupnja povjerenja poreznih obveznika prema Poreznoj upravi i poreznom sustavu.

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. Učenje na daljinu i dalje predstavlja jednu od važnijih strateških odrednica unapređenja procesa upravljanja ljudskim potencijalom. Posebno ćemo se posvetiti edukaciji službenika u području komunikacijskih vještina s ciljem što kvalitetnijeg kontakta s poreznim obveznicima.

Aktivnosti za postizanje cilja

1. Stalno jačanje organizacijske kulture,
2. Razvoj kvalitetnih usluga poreznim obveznicima u skladu s potrebama,
3. Uspostava kataloga usluga i stalno praćenje pokazatelja uspjeha,
4. Rad na poboljšanju poslovnih procesa na temelju promjena koje se dešavaju u vanjskom okruženju kao i unutar organizacije,
5. Stalna edukacija poreznih službenika usklađena s potrebama radi povećanja učinkovitosti,
6. Uspostava sustava praćenja učinkovitosti ustrojstvenih jedinica Porezne uprave,
7. Redovito praćenje razine zadovoljstva poreznih obveznika.

6.4. Poboljšanje efikasnosti u korištenju raspoloživih resursa Porezne uprave

Opis cilja

U vremenu kada je potrebna racionalizacija proračunskih izdataka i štednja na svim nivoima javne potrošnje i Porezna uprava djelotvornost u izvršavanju svojih zadataka postavlja kao strateški cilj. Ukupni administrativni kapacitet Porezne uprave koristit ćemo na način koji će omogućiti postizanje najboljih rezultata. Ukupni kapacitet ponajprije čine zaposlenici i njihovo stručno znanje i profesionalnost, zatim financijska sredstva koja je potrebno racionalno koristiti za financiranje potrebnih unapređenja, informacijski sustav koji pokriva sve temeljne poslovne procese i moderna informatička oprema. Nastavit ćemo raditi na uspostavi centra za oporavak sustava nakon nesreća kako bi osigurali kontinuitet poslovanja.

Analizirat ćemo važeće zakonske odredbe koje određuju način postupanja Porezne uprave i predložiti izmjene s ciljem pojednostavljenja. Za efikasnije rješavanje svih zadataka potrebna je moderna informatička i komunikacijska oprema koju koriste službenici te ćemo redovito osiguravati potrebna sredstva za obnavljanje zastarjele opreme. Kako bi modernizirali opremu i unaprijedili poslovne procese koristit ćemo i sredstva iz EU fondova kada je to moguće.

S ciljem poboljšanja ugleda Porezne uprave kontinuirano ćemo provoditi ciljane kampanje uz nastojanje da Porezna uprava postane poželjan poslodavac.

Uspostavom i korištenjem sustava za upravljanje rizicima neizvršavanja poreznih obveza stvorit ćemo transparentan sustav za odabir poreznih obveznika za nadzor ili za poduzimanje drugih mjera. Na taj način službenici će biti usmjereni na rizične porezne

obveznike te će uz manji utrošak vremena moći poduzeti efikasne mjere za poboljšanje naplate poreza odnosno za sprječavanje utaja.

Aktivnosti za postizanje cilja

Provedena SWOT analiza (Dodatak) usmjerila je Poreznu upravu na ona područja koja je potrebno unaprijediti:

1. Jačanje kompetencija kontinuiranom edukacijom,
2. Jačanje organizacijske kulture i etičkih načela poboljšanom unutarnjom komunikacijom,
3. Unaprjeđenje sustava optimalnog planiranja svih procesa i racionalnog korištenja financijskih sredstava Porezne uprave,
4. Uspostava pune funkcionalnosti sustava upravljanja rizicima,
5. Implementacija modernih IT rješenja koja omogućuju pojednostavljenje i veći stupanj automatizacije poslovnih procesa, ostavljaju službenicima više vremena za poslove analize i kontrole i smanjuju troškove poreznih obveznika za izvršavanje porezne obveze,
6. Implementacija cjelovitog sustava upravljanja dokumentima („document management“) s ciljem prestanka korištenja dokumenata u papirnatom obliku,
7. Daljnji razvoj IntraNet stranice kao temelj za formalnu i strukturiranu razmjenu informacija i znanja između službenika,
8. Daljnje unaprjeđenje razmjene podataka između tijela državne uprave s ciljem smanjenja administrativnih troškova i poboljšanja usluga obveznicima,
9. Pričuvna lokacija i plan kontinuiteta poslovanja (Disaster Recovery Centar).

7. Pokazatelji uspješnosti postizanja strateških ciljeva

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-Key Performance Indicators). Praćenje i ocjenjivanje rezultata odgovornost je najvišeg rukovodstva Porezne uprave, na čelu s ravnateljem. Porezna uprava će provoditi formalno vrednovanje ključnih pokazatelja uspjeha na godišnjem nivou.

Obzirom da su nam početkom 2019. godine poznate vrijednosti ključnih pokazatelja uspjeha za 2016. i 2017. godinu kao i vrijednosti nekih pokazatelja za 2018. godinu stekli su se uvjeti za planiranje ciljanih vrijednosti za 2019. i 2020. godinu. U skladu s tim dopunjena je tablica ključnih pokazatelja uspjeha kao sastavni dio točke 7.

Ključni pokazatelji uspjeha

Ključni pokazatelj	Vrijednosti pokazatelja (brojčane ili opisne) po godinama				
	2016	2017	2018	2019	2020
	Ostvareno		Planirano (predviđanje)		
1. Ostvarenje planiranih prihoda državnog proračuna od poreza i doprinosa (%)	101,17	100,67	100	100	100
2. Povećanje iznosa prikupljenih prihoda državnog proračuna od poreza i doprinosa u odnosu na prethodnu godinu (%)	3,35	5,57	2	3	3
3. Postotak malih i srednjih obveznika koji nisu podnijeli poreznu prijavu ili su je podnijeli sa zakašnjenjem (%)	4,2	5,2	2,5	2,5	2,5
4. Ukupni troškovi Porezne uprave kao postotak prikupljenih proračunskih prihoda i ostalih javnih davanja (%)	0,81	0,93	0,80	0,90	0,90
5. Broj usluga u sustavu ePorezna	28	55	40	62	63
6. Postotak odgovorenih telefonskih upita u Pozivnom centru	55	65	70	72	75
7. Broj posjeta web stranici Porezne uprave (000)	11.982	9.481	14.000	10.000	10.500
8. Stupanj zadovoljstva poreznih obveznika kvalitetom i integritetom usluga Porezne uprave (anketiranje: ocjene 0-5)	<i>Nema podatka</i>	<i>Nema podatka</i>	3,6	-	-
9. Novoutvrđena obveza u postupku nadzora malih i srednjih poreznih obveznika po inspektoru (000 kn)	4.130	2.942	2.000	2.050	2.100
10. Broj e-learning modula (programa) dostupnih službeniku	12 (2 nova)	13 (1 novi)	23 (6 novih)	21 (2 nova)	23 (2 nova)
11. Broj sati edukacije po službeniku (uključujući učenje na daljinu)	11,67	10,19	19,2	16,0	16,0
12. Stupanj zadovoljstva službenika radnim okruženjem u Poreznoj upravi (anketiranje: ocjene 0-5)	<i>Nema podatka</i>	<i>Nema podatka</i>	3,6	-	-

Dodatak: **SWOT analiza**

Snaga (Strengths)

- Porezni obveznici dobivaju kvalitetne e-usluge koje im omogućuju da svoju poreznu obvezu ispune na vrijeme i s prihvatljivim troškom
- Sve IT usluge poreznim obveznicima su lako dostupne, potpuno besplatne, dobro dokumentirane i sigurne za korištenje uz kvalitetnu podršku Help desk Porezne uprave
- Vrlo kvalitetne i ažurne informacije porezni obveznici mogu pronaći na web stranici Porezne uprave te dobiti putem Pozivnog centra
- Efikasna razmjena podataka između tijela državne uprave (G2G) kroz OIB sustav

Slabosti (Weaknesses)

- Otežan nadzor nad IT sustavima koji su kod vanjskih partnera,
- Nedovoljno praćenje ključnih pokazatelja uspjeha
- Nedostatak IT stručnjaka
- Ne postoji vlastiti centar za oporavak sustava nakon nesreća (Disaster Recovery Centre)

Prilike (Opportunities)

- Stalna edukacija službenika (uključujući e-learning) s ciljem jačanja kompetencija
- Jačanje organizacije kulture i etičkih načela
- Implementacija modernih IT rješenja koja omogućuju veći stupanj automatizacije poslovnih procesa i ostavljaju službenicima više vremena za poslove analize i kontrole
- Korištenje IT tehnologije za pojednostavljenje poreznog postupka i smanjenje troškova za porezne obveznike
- Daljnji razvoj intranet stranice kao temelj za formalnu i strukturiranu razmjenu informacija i znanja između službenika
- Daljnje unaprjeđenje razmjene podataka između tijela državne uprave s ciljem smanjenja administrativnih troškova i poboljšanja usluga obveznicima
- Unaprjeđenje sustava upravljanja rizicima

Prijetnje (Threats)

- Nemogućnost adekvatnog nagrađivanja stručnih službenika a posebno nemogućnost zapošljavanja IT stručnjaka zbog velike razlike u plaći između realnog sektora i državne uprave
- Velika ovisnost o vanjskim partnerima u području IT podrške temeljnim poslovnim procesima
- Nedostatak sredstava za provođenje planirane modernizacije
- Nedovoljna popunjenost sistematiziranih radnih mjesta