

# Digitalna transformacija Porezne uprave u Republici Hrvatskoj s osvrtom na iskustva drugih zemalja

---

Cerovčec, Josip

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:342684>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-24**

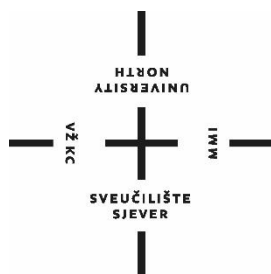


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 379/PE/2022

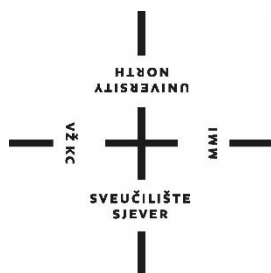
**DIGITALNA TRANSFORMACIJA POREZNE  
UPRAVE U REPUBLICI HRVATSKOJ S  
OSVRTOM NA ISKUSTVA DRUGIH  
ZEMALJA**

Josip Cerovčec

Varaždin, srpanj 2022.



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br. 379/PE/2022

**DIGITALNA TRANSFORMACIJA POREZNE  
UPRAVE U REPUBLICI HRVATSKOJ S  
OSVRTOM NA ISKUSTVA DRUGIH  
ZEMALJA**

Student:  
Josip Cerovčec, 0016066268

Mentor:  
prof. dr. sc. Ante Rončević

Varaždin, srpanj 2022.



# PREDGOVOR

*Zahvaljujem svima koji su mi bili podrška na putu ostvarenja moga cilja i koji dijele radost postignutim uspjehom.*

*Želim zahvaliti prof. dr. sc. Anti Rončeviću koji mi je pružio svesrdnu pomoć u izradi ovog diplomskog rada, stručnim vođenjem i dobronamjernim savjetima..*

*Spomenut ću i imena dvoje, danas „malih“ ljudi, za koje se nadam da će jednog dana s ponosom čitati svoja imena na ovoj stranici, razumjeti uskraćeno vrijeme za njihove dječje radosti i pronaći poticaj na putu ostvarenja svojih snova.*

*Mattias i Ella.*

*Hvala svima!*

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

|                             |  |         |                  |
|-----------------------------|--|---------|------------------|
| ODJEL                       | Odjel za ekonomiju   |         |                  |
| STUDIJ                      | diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija  |         |                  |
| PRISTUPNIK                  | Josip Cerovčec   | JMBAG   | 0018066268       |
| DATUM                       | 20.06.2022.  | KOLEGIJ | Uvod u ekonomiju |
| NASLOV RADA                 | Digitalna transformacija Porezne uprave u Republici Hrvatskoj s osvrtom na iskustva drugih zemalja                               |         |                  |
| NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU | Digital transformation of the Tax Administration in the Republic of Croatia with reference to the experiences of other countries |         |                  |
| MENTOR                      | Ante Rončević  | ZVANJE  | prof. dr. sc.    |
| ČLANOVI POVJERENSTVA        | 1. prof. dr. sc. Anica Hunjet, predsjednica  |         |                  |
|                             | 2. prof. dr. sc. Ante Rončević, mentor   |         |                  |
|                             | 3. doc. dr. sc. Ivana Martinčević, član  |         |                  |
|                             | 4. doc. dr. sc. Trina Mjeda, zamj. član  |         |                  |
|                             | 5. _____   |         |                  |

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 379/PE/2022

OPIS

Razvoj interneta i digitalnih tehnologija, svjetske krize, globalizacija tržišta stvaraju nove modele poslovanja, koje imaju snažan utjecaj na način na koji se danas živi, radi, postoji. Snažan utjecaj imaju i na poslovanje poreznih uprava širom svijeta, pa tako i na poslovanje Porezne uprave u Hrvatskoj.

U radu je potrebno analizirati dosege primjene novih tehnoloških rješenja 4. industrijske revolucije i alata u poslovnim procesima Porezne uprave u Hrvatskoj. Istražiti njihov utjecaj na učinkovitost, pravovremenost, točnost u zaprimanju, obradi, evidentiranju i naplati poreznih davanja, te utjecaj na lakoću poslovanja poreznih obveznika kao i na njihovu konkurentnost na globalnom tržištu. Potrebno je istražiti iskustva poreznih uprava drugih zemalja koje su u svoje poslovne procese implementirale najnovija tehnološka rješenja, te pozitivne učinke i iskustva, kroz koje su porezne uprave prošle u procesu digitalne transformacije. Utvrditi učinke iste na daljnji način poslovanja, koji u srž stavlja porezne obveznike, te prikazati pozitivna iskustva i primjere implementirati u smjer digitalne transformacije Porezne uprave u Hrvatskoj.

ZADATAK URUČEN 24.06.2022.



# SAŽETAK

Porezi su poznati od postanka čovječanstva. Ubiranje poreza provodilo se u različitim društvenim uređenjima za različite potrebe, ovisno o strukturi koja je vladala. Moderna društvena uređenja i zajednice kakve danas postoje ubiranje poreza povjerile su poreznim upravama, kako bi raspodjelom istih financirala javne potrebe kao što su obrazovanje, zdravstvo, mirovinski sustavi, kultura, šport.

Digitalna transformacija smatra se 4. industrijskom revolucijom u kojoj dominiraju napredne tehnologije i tehnološka rješenja temeljena na razvoju interneta. Javljaju se novi modeli poslovanja, veliki dio trgovine obavlja se online, plaćanja se obavljaju putem telefona, računala, komunikacija se odvija digitalnim kanalima, stvaraju se jake mrežne zajednice.

Porezne uprave u svoje poslovanje implementiraju nova napredna tehnološka rješenja kako bi poreznim obveznicima olakšale izvršavanje obaveza u dijelu svoje nadležnosti. Uvode se platforme preko kojih poduzetnici evidentiraju poslovne promjene, čime se smanjuje vrijeme potrebno za podnošenje poreznih prijava, minimiziraju greške u evidentiranju poreznih obveza, a ažurirani podaci postaju dostupni u realnom vremenu. Otvaraju se moderni dvosmjerni komunikacijski kanali koji omogućavaju dostupnost usluga poreznih uprava u bilo koje vrijeme, s bilo kojeg mjesta.

Mnoge porezne uprave u svijetu postigle su značajnije iskorake u djelokrugu svoga poslovanja koji mogu biti temelj za implementaciju naprednih poslovnih i tehnoloških rješenja i u poslovanje Porezne uprave u Hrvatskoj. Novim tehnologijama u budućnosti podnošenje poreznih prijava, potvrda i drugih akata u papirnatom obliku zamijenili bi digitalni oblici.

Cjelovita digitalna transformacija s primjenom modernih tehnologija u poslovnim procesima, stvaraju modernu, jeftiniju i učinkovitiju Poreznu upravu s minimalnim administrativnim opterećenjem za porezne obveznike.

Ključne riječi: Porezna uprava, digitalna transformacija, digitalizacija, komunikacijski kanali, tehnologija, Internet



# ABSTRACT

Taxes have been known since the beginning of mankind. Tax collection was carried out in different social systems for different needs, depending on the structure that prevailed. Modern social systems and communities as they exist today have entrusted tax collection to tax administrations, in order to distribute them to finance public needs such as education, health, pension systems, culture, sports.

The digital transformation is considered the 4th industrial revolution dominated by advanced technologies and technological solutions based on the development of the Internet. New business models are emerging, much of the trade is done online, payments are made by phone, computer, communication takes place through digital channels, strong network communities are being created.

Tax administrations are implementing new advanced technological solutions in their operations in order to make it easier for taxpayers to fulfill their obligations within their competence. Platforms are being introduced through which entrepreneurs record business changes, thus reducing the time required to file taxes, minimizing errors in recording tax liabilities, and updated data was available in real time. Modern two-way communication channels are opening up, enabling the availability of tax administration services at any time, from anywhere.

Many tax administrations in the world have made significant strides in the scope of their business, which can be the basis for the implementation of advanced business and technological solutions in the business of the Tax Administration in Croatia. With new technologies in the future, the filing of tax returns, certificates and other acts in paper form would be replaced by digital forms.

Complete digital transformation with the application of modern technologies in business processes, create a modern, cheaper and more efficient Tax Administration with minimal administrative burden for taxpayers.

Keywords: Tax Administration, digital transformation, digitalization, communication channels, technology, Internet.

# Sadržaj

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1.</b> | <b>UVOD .....</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1       | PREDMET I CILJ RADA .....   | 1         |
| 1.2       | DEFINIRANJE ISTRAŽIVAČKIH PITANJA.....  | 1         |
| 1.3       | METODE ISTRAŽIVANJA .....   | 3         |
| 1.4       | STRUKTURA RADA .....  | 3         |
| <b>2.</b> | <b>POREZI KROZ RAZVOJ ČOVJEČANSTVA .....</b>  | <b>5</b>  |
| 2.1       | POREZI KROZ POVIJEST SVIJETA .....  | 5         |
| 2.2       | POREZ KROZ POVIJEST HRVATA .....  | 6         |
| 2.3       | POREZNA UPRAVA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....  | 7         |
| 2.4       | POSLOVI U NADLEŽNOSTI POREZNE UPRAVE.....   | 7         |
| <b>3.</b> | <b>DIGITALNA TRANSFORMACIJA .....</b>   | <b>9</b>  |
| 3.1       | POJMOVNO ODREĐENJE DIGITALNA TRANSFORMACIJA.....                                      | 11        |
| 3.1.1     | <i>Pojmovno određanje i razlikovanje pojma digitizacija i digitalizacija.....</i>     | <i>13</i> |
| 3.2       | IZAZOVI DIGITALNE EKONOMIJE I OSNOVNI OBLICI DIGITALNE EKONOMIJE.....                 | 14        |
| 3.3       | MOGUĆNOSTI ONLINE POKRETANJA POSLOVANJA U HRVATSKOJ .....                             | 16        |
| 3.4       | POLOŽAJ HRVATSKE U ODNOSU NA DIGITALNI RAZVOJ DRUGIH DRŽAVA ČLANICA EUROPSKE<br>UNIJE | 19        |
| 3.5       | DIGITALNA TRANSFORMACIJA I UTJECAJI NA POSLOVANJE POREZNIH UPRAVA.....                | 23        |
| 3.6       | POREZNA UPRAVA 3.0 .....  | 25        |
| 3.7       | KORISNIČKO ISKUSTVO .....   | 29        |
| 3.8       | BIG DATA .....  | 30        |
| <b>4.</b> | <b>DIGITALNA TRANSFORMACIJA POREZNE UPRAVE REPUBLIKE<br/>HRVATSKE .....</b>           | <b>32</b> |
| 4.1       | POREZNA UPRAVA I DRUŠTVENI UTJECAJ.....   | 33        |
| 4.2       | DIGITALNA TRANSFORMACIJA POREZNE UPRAVE.....  | 33        |
| 4.3       | NAPREDNE MOGUĆNOSTI TEMELJENE NA DIGITALNOJ TEHNOLOGIJI .....                         | 37        |
| 4.4       | INFORMACIJSKI SUSTAV POREZNE UPRAVE.....  | 38        |
| 4.5       | NAPREDNA TEHNOLOŠKA RJEŠENJA INFORMACIJSKOG SUSTAVA POREZNE UPRAVE .....              | 39        |
| 4.5.1     | <i>ePorezna .....</i>   | <i>39</i> |
| 4.5.2     | <i>mPorezna .....</i>   | <i>44</i> |
| 4.5.3     | <i>Chatbot Porezne uprave.....</i>  | <i>46</i> |
| 4.5.4     | <i>Fiskalizacija .....</i>  | <i>47</i> |
| 4.5.5     | <i>JOPPD obrasci.....</i>   | <i>48</i> |
| 4.5.6     | <i>Utvrdjivanje godišnjeg dohotka u redovnom postupku .....</i>                       | <i>49</i> |
| 4.5.7     | <i>Utvrdjivanje godišnjeg dohotka u posebnom postupku .....</i>                       | <i>52</i> |
| 4.5.8     | <i>Paušalno oporezivanje samostalnih djelatnosti .....</i>                            | <i>53</i> |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 4.6       | PLANOWI DIGITALIZACIJE FINANCIRANI SREDSTVIMA IZ NACIONALNOG PLANA OPORAVKA I<br>OTPORNOSTI .....     | 56        |
| <b>5.</b> | <b>EUROPSKA UNIJA - PUT U DIGITALNO DESETLJEĆE, ISKUSTVA<br/>POREZNIH UPRAVA DRUGIH ZEMALJA .....</b> | <b>60</b> |
| 5.1       | PUT U DIGITALNO DESETLJEĆE EUROPSKE UNIJE DO 2030. ....   | 60        |
| 5.2       | ESTONIJA ISKUSTVA I REZULTATI DIGITALNE TRANSFORMACIJE POREZNE UPRAVE .....                           | 64        |
| 5.3       | FINSKA POREZNA UPRAVA .....   | 66        |
| 5.4       | ONLINE FAKTURE U REALNOM VREMENU U MAĐARSKOJ.....   | 68        |
| 5.5       | ELEKTRONIČKO FAKTURIRANJE U ITALIJI.....  | 69        |
| 5.6       | ADMINISTRATIVNA REFORMA POREZNE UPRAVE AUSTRIJE.....  | 70        |
| 5.7       | DIGITALNA TRANSFORMACIJA ŠVEDSKE POREZNE UPRAVE .....   | 71        |
| 5.8       | POTICANJE NA DOBROVOLJNO IZVRŠENJE POREZNIH OBVEZA U BELGIJI.....                                     | 72        |
| <b>6.</b> | <b>ZAKLJUČAK .....</b>  | <b>73</b> |
| <b>7.</b> | <b>LITERATURA .....</b>   | <b>77</b> |
|           | KNJIGE, ZNANSTVENI I STRUČNI RADOVI .....   | 77        |
|           | ČASOPISI, INTERNETSKI IZVORI, PUBLIKACIJE, ZAKONI .....   | 78        |
|           | <b>POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....</b>  | <b>85</b> |
|           | SLIKE .....   | 85        |
|           | TABLICE .....   | 85        |
|           | GRAFIKONI .....   | 86        |

# 1. UVOD

## 1.1 Predmet i cilj rada

Digitalna transformacija i digitalizacija poslovnih procesa neizostavni su dio modernog društva. Iako još uvijek postoji veliki dio svjetske populacije koja nema infrastrukturu koja bi omogućavala pristup internetu, u razvijenim društvima sve veći dio poslovanja oslanja se na napredne digitalne tehnologije i poslovna rješenja. Način života svakoga je dana prožet nizom digitalnih tehnologija koje nas okružuju i koje su postale svakodnevica od kupnje robe putem interneta odnosno e-trgovina, obavljanja transakcija u trgovinama, online plaćanja računa ili prijenosa novca, pa sve do područja poreza gdje je sve veći broj usluga digitaliziran i omogućava izvršenje određenih obveza ili ostvarivanja prava digitalnim putem, bez potrebe odlaska u prostorije poreznih uprava.

Predmet ovog rada je utvrditi razinu digitalne transformacije Porezne uprave u Hrvatskoj i prikaz primjene naprednih tehnoloških rješenja u poslovnim procesima kojima se obavljaju poslovi iz dane nadležnosti. U radu će se proučiti inovativna rješenja digitalnih komunikacijskih kanala koji omogućavaju podnošenje poreznih prijava i ostvarivanja prava poreznih obveznika bez potrebe fizičkog dolaska u prostorije Porezne uprave.

Cilj rada je istražiti položaj Hrvatske u digitalizaciji u odnosu na druge države članice Europske unije, istražiti njihov doseg digitalizacije i naprednih tehnoloških rješenja, te u zaključku promišljati mogućnosti stvaranja snažnije, u potpunosti digitalizirane i učinkovitije Porezne uprave u Hrvatskoj. Porezne uprave koja će u svoje poslovanje implementirati najmodernije tehnologije kako bi poreznim obveznicima, bez obzira radi li se o građanima, obrtnicima, slobodnim zanimanjima, mikro, malim ili velikim tvrtkama omogućila jednostavne, razumljive, učinkovite, brze i lako dostupne aplikacije pomoću kojih će u svakom trenutku, ma gdje god bili, s bilo kojeg mjesta, u bilo koje vrijeme, moći izvršiti uvid u svoje obveze, iste ispuniti ili ostvariti svoja prava.

## 1.2 Definiranje istraživačkih pitanja

Brojne su društvene promjene potaknute učincima digitalne transformacije i primjenama naprednih tehnoloških rješenja u svim porama društva, pa tako i na potrebu digitalne transformacije Porezne uprave.

Slijedom navedenog u ovom će radu biti provedeno istraživanje sa ciljem utvrđivanja na temelju relevantnih pokazatelja odgovora na slijedeća istraživačka pitanja:

1. Može li digitalna transformacija Porezne uprave pridonijeti stvaranju jačanja povjerenja poreznih obveznika u rad Porezne uprave i dobrovoljnog izvršenja poreznih obveza?
2. Utječe li digitalna transformacija Porezne uprave na lakoću poslovanja poreznih obveznika te jačanju njihove konkurentnosti na tržištu?

Poslovanje na globalnom tržištu sve više je podređeno utjecajima naprednih digitalnih tehnologija što podrazumijeva potrebu implementacije digitalnih poslovnih rješenja i u sustave dionika koji na takvom tržištu posluju, bez obzira na njihovu veličinu i vlasničku strukturu. Komunikacija poreznih obveznika s poreznim upravama odvija se na dnevnoj razini slijedom čega valja razmotriti utjecaj digitalne transformacije i digitalizacije procesa u Poreznoj upravi na poslovanje i konkurentnost poslovnih subjekata na tržištu.

Jačanje povjerenja i stvaranje partnerskog odnosa između poreznih obveznika bez obzira radi li se o građanima ili poslovnim subjektima kao temelj dobrovoljnog izvršenja poreznih obveza i Porezne uprave u čijoj je nadležnosti prikupljanje, evidentiranje i naplata poreznih i drugih javnih davanja. Sama činjenica obveze plaćanja često je temelj negativnoj percepciji Porezne uprave.

Česta je percepcija kako digitalizacija Porezne uprave može utjecati samo na poslovne procese koji se događaju u Poreznoj upravi te nemaju utjecaja na poslovanje poreznih obveznika, jer nisu usko vezani uz njihove osnovne djelatnosti. Digitalna transformacija i digitalizacija može utjecati na poslovanje poslovnih subjekata isključivo samo ako su oni usko implementirani u poslovne procese vezane uz osnovnu djelatnost.

Nužnost digitalne transformacije i napredne digitalizacije Porezne uprave mora biti sveobuhvatna od otvaranja novih komunikacijskih kanala ne samo prema poreznim obveznicima nego i prema drugim dionicima društva kao što su banke, zavodi (Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, Trgovački sudovi, Ministarstvo gospodarstva). Porezna uprava digitalizacijom i implementacijom naprednih tehnoloških rješenja, može omogućiti brži, jednostavniji način komunikacije s poslovnim subjektima, ažurne i točne podatke u realnom vremenu, razmjenu

dostupnih informacija i podataka prikupljenih od trećih strana na unaprijed popunjenim obrascima čime bi se smanjilo vrijeme potrebno za podnošenje poreznih prijava. Sve navedeno će pridonijeti lakoci poslovanja poreznih obveznika, smanjenju administrativnog opterećenja, a posljedično i povećanju konkurentnosti.

### **1.3 Metode istraživanja**

Za potrebe ovog rada istraživani su sekundarni izvori podataka u obliku javno dostupnih podataka, informacijskih sustava, podaci institucija, knjiga, stručnih časopisa, internetskih izvora. Najveći dio istraživanja proveden je za stolom.

U radu je korištena metoda dedukcije, indukcije, metoda analize, sinteze, metoda deskripcije i metoda komparacije.

### **1.4 Struktura rada**

Kroz 5 poglavlja u radu se logičnim slijedom uvodi u temu rada, pojašnjavaju bitni pojmovi za lakše razumijevanje i praćenje rada, razrađuje tema, a na kraju rada donosi zaključak.

Prvo poglavlje pojašnjava predmet i cilj rada, definira istraživačka pitanja, utvrđuje metode istraživanja i navodi strukturu rada.

U drugom poglavlju analiza se nastanak poreza u raznim fazama razvoja čovječanstva i različitim društvenim uređenjima. Prikazuje se i utjecaj raznih kultura na Hrvate u povijesti kao i podložnost različitim poreznim uređenjima koje su donosile. U poglavlju se nadalje opisuje povijesni nastanak Porezne uprave, a na kraju navode poslovi dani joj u nadležnost.

Treće poglavlje pojašnjava pojmovno određenje digitalne transformacije, digitalizacije, digitizacije, navodi izazove proizašle iz novih ekonomija kao posljedice razvoja naprednih digitalnih rješenja. Opisuje dosegnute razine primjene naprednih tehnologija u pokretanju poslovanja u Hrvatskoj, položaj Hrvatske u odnosu na razinu Europske unije, pojašnjava značenje Porezne uprave 3.0.

Četvrto poglavlje opisuje dosegnuti stupanj digitalne transformacije i digitalizacije Porezne uprave u Hrvatskoj, povijesni tijek, ograničenja. Proučavaju se neka od aplikativnih rješenja implementiranih u informacijski sustav Porezne uprave, a omogućavaju podnošenje poreznih prijava online putem, bez potrebe dolaska u

prostorije Porezne uprave. Na kraju se navode mogućnosti razvoja digitalizacije i potrebe daljnjeg razvoja naprednih i inovativnih poslovnih rješenja temeljenih na digitalnim tehnologijama u okviru sredstava osiguranih programom Nacionalnog plana oporavka i otpornosti.

Kroz peto poglavlje obrađuje se usmjerenost Europske unije prema naprednijem digitalnom društvu, analiziraju se napredna digitalna rješenja koje su porezne uprave drugih zemalja implementirale u svoje poslovne procese, prednosti koje nude poreznim obveznicima, utjecaj na stvaranje povjerenja između poreznih uprava i poreznih obveznika, administrativna rasterećenja i dobrovoljno ispunjenje poreznih obveza

U zaključku se temeljem obrađenih tema i analizom mogućnosti koje nude napredna tehnološka rješenja kao i iskustva poreznih uprava drugih zemalja donose zaključci, utvrđuju prednosti i nedostaci digitalne transformacije Porezne uprave u Hrvatskoj, iznosi kritički osvrt. Promišljaju se mogućnosti daljnjeg razvoja i implementacije inovativnih programskih alata, modernih aplikativnih rješenja i daljnje unaprjeđenje modernih komunikacijskih kanala, korisnicima pružiti najbolje korisničko iskustvo, te administrativno opterećenje svesti na najmanju moguću mjeru i time osigurati lakoću poslovanja kao i jačanje konkurentnosti poreznih obveznika koji posluju kao poslovni subjekti.

Pregled literature i drugih izvora proučavanih i korištenih za potrebe izrade ovog diplomskog rada, kao i popis slika i tablica smješteni su na kraju diplomskog rada.

## 2. POREZI KROZ RAZVOJ ČOVJEČANSTVA

Rečenica Olivera Wendella Holmesa „porezi su cijena civilizacijskog napretka“ koja je napisana nad vratima ulaza u zgradu američke porezne uprave<sup>1</sup> jasno opisuje značaj poreza kao generatora razvoja svakog društva bez obzira što sama riječ kod mnogih ljudi budi negativne konotacije.

### 2.1 Porezi kroz povijest svijeta

Prikupljanje poreza staro je kao i samo čovječanstvo, a prvo zabilježeno prikupljanje poreza veže se za razdoblje od prije 6000 godina između Eufrata i Tigrisa, na području današnjeg Iraka<sup>2</sup>. Porezi su postojali u raznim oblicima primjerenim za tadašnji razvoj društva, društvenog uređenja i vlasti, preko starog Egipta, Izraela, Grčke, Rimskog carstva, srednjeg vijeka pa do modernog doba kakvog danas poznajemo.

Nije poznata ni jedna civilizacija koja nije ubirala poreze, u dalekoj prošlosti isključivo za interese vlastelina, kraljeva, careva i onih koji su bili na vlasti, a u novija i uređenija društvena uređenja kao prihodi za razvoj društva kroz financiranje javnih potreba.

Značenje poreza često se naglašava izrekom Benjamina Franklina (1789.) koji kaže: „... na ovom svijetu ništa nije sigurno, osim smrti i poreza“. No, i prije ove izrečene odnosno napisane misli značaj poreza i stavljanje u odnos smrti i poreza zapisano je u knjizi Christophera Bullocka (1716.) *The Cobler of Preston* „Nemoguće je biti siguran ni u što osim smrti i poreza“, te Edvarda Warda (1724.), *The Dancing Devils* „Smrt i porezi, oni su sigurni.“<sup>3</sup>

Prikupljanje poreza u ovlasti su poreznika koji od pamtivijeka nisu omiljeni među narodom, no ipak se često radi usporedba s Robinom Hoodom koji je bogatima otimao imovinu s kojom potom čini mnoga dobra dijela.<sup>4</sup>

Moderne države kakve danas poznajemo bez poreza ne bi postojale već bi propale, zajednice bi nestale i uslijedio bi kaos.

---

<sup>1</sup> Adams, C. W. (2006). *Za dobro i zlo: utjecaj poreza na kretanje civilizacije*. Zagreb. Institut za javne financije, str. XXI.

<sup>2</sup> Adams (2006., str. XI).

<sup>3</sup> Dubner, S. J. (17. veljače, 2011). *Quotes Uncovered: Death and Taxes*. Freakonomics. <https://freakonomics.com/2011/02/quotes-uncovered-death-and-taxes/>

<sup>4</sup> Adams (2006., str. 1).



## 2.2 Porez kroz povijest Hrvata

Značenje riječi „porez“ u hrvatskom jeziku prema mrežnom izdanju Hrvatske enciklopedije su: „prisilna davanja koje građani plaćaju državi ne dobivajući protu naknadu.“<sup>5</sup>

Razvoj poreznog sustava u Hrvatskoj seže u daleku prošlost snažno obilježenu utjecajima raznih kultura koje su na prostore današnje Hrvatske države donosili različiti narodi i vladari i vladavinama kojima je Hrvatska bila izložena.

Sredinom 19. stoljeća porezni sustav u velikoj je mjeri bio nepravedan. Obveza plaćanja poreza svodila se na najsiromašnije slojeve poljoprivrednika i seljaka, koji su ionako teško živjeli isključivo od uroda kojeg su ubirali na svojim njivama kako bi njime prehranili svoje obitelji. Od tih su skromnih prihoda plaćali poreze vlastelinima koji su živjeli bogato i rastrošno, a ubrane prihode nenamjenski trošili isključivo za svoj lagodni život.

Hrvatska je dug niz godina djelovala u raznim zajednicama pa je lako zaključiti kako u takvim tvorevinama Hrvatska nije imala niti je mogla razvijati svoj porezni sustav, nego je bila po utjecajem poreznih sustava zajednica kojih je bila članica.

Osamostaljenjem Republike Hrvatske stekli su se uvjeti, ali i potreba organizacije Porezne uprave kako bi se omogućilo prikupljanje poreza, doprinosa i drugih prihoda državnog proračuna radi osiguravanja funkcioniranja države znajući kako je osnovna uloga države pružanje javnih usluga poput školstva, zdravstva, mirovinskog sustava, obrane i dr., te daljnji razvoj društva u cjelini pružajući i izgrađujući državu i sve njene sastavnice koje će omogućiti približavanje standardima drugih država svijeta, a posebno okruženja kojem Republika Hrvatska prirodno i kulturno pripada, odnosno državama Europske unije.

Prikupljanje poreza propisano je zakonima, ali isto tako je utkano u Ustav Republike Hrvatske<sup>6</sup> u kojem se navodi: „Svatko je dužan sudjelovati u podmirenju javnih troškova, u skladu sa svojim gospodarskim mogućnostima“, te, „porezni se sustav temelji na načelima jednakosti i pravednosti.“

---

<sup>5</sup> Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, (2021). <http://www.enciklopedija.hr/Natukni-ca.aspx?ID=49530>

<sup>6</sup> Članak 51. Ustava Republike Hrvatske (Narodne novine, broj 56/90, 135/97, 08/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14).

## 2.3 Porezna uprava u Republici Hrvatskoj

Porezna uprava definirana je Zakonom o Poreznoj upravi<sup>7</sup>: „Porezna uprava je jedinstvena i samostalna upravna organizacija u sastavu Ministarstva financija čija je temeljna zadaća primjena i nadzor primjene poreznih propisa i propisa o prikupljanju doprinosa.“ Porezna uprava djeluje pod nazivom „Ministarstvo financija, Porezna uprava.“<sup>8</sup>

Temeljni zakon kojim se regulira rad porezne uprave od njenog osnivanja do danas doživio je nekoliko izmjena usmjerenih na poboljšanje učinkovitosti, komunikaciji s obveznicima, reorganizaciji, te prilagođavanju uvjetima koji su nastali ne samo na državnoj razini, već i na svjetskoj izazvani globalizacijom i razvojem novih tehnologija, kao i pristupanjem Republike Hrvatske u punopravno članstvo Europske unije 2013. godine.

## 2.4 Poslovi u nadležnosti Porezne uprave

Djelokrug poslova povjerenih u nadležnost Poreznoj upravi propisani su Zakonom o Poreznoj upravi<sup>9</sup> i to:

1. prikupljanje, evidentiranje, obrada i provjera podataka bitnih za utvrđivanje porezne osnovice i naplate poreza, doprinosa i drugih javnih davanja
2. uspostava i razvijanje sustava servisa te informiranje i edukacija poreznih obveznika radi lakšeg ostvarivanja prava i ispunjenja obveza
3. izrada obvezujućih mišljenja
4. sklapanje sporazuma o transfernim cijenama i sporazuma o dobrovoljnom ispunjavanju poreznih obveza
5. utvrđivanje poreznih obveza, doprinosa i drugih javnih davanja
6. organiziranje, praćenje i kontrola naplate poreza, doprinosa i drugih javnih davanja
7. nadzor poslovanja poreznih obveznika u primjeni propisa iz nadležnosti Porezne uprave
8. suzbijanje poreznih prijevara
9. vođenje prekršajnog postupka
10. analiza podataka o obračunanim i naplaćenim porezima, doprinosima i drugim javnim davanjima i planiranje poreznih prihoda
11. naplata i ovrha poreza, doprinosa i drugih javnih davanja
12. praćenje i analiza primjene poreznih propisa i poreznih sustava u državama članicama Europske unije i sudjelovanje u radu institucija Europske unije

<sup>7</sup> Članak 2. stavak 1. Zakona o Poreznoj upravi (Narodne novine, broj 115/16, 98/19).

<sup>8</sup> Članak 2. stavak 3. Zakona o Poreznoj upravi.

<sup>9</sup> Članak 3. stavak 1. točke 1.-15. Zakona o Poreznoj upravi.

13. prikupljanje i obrada podataka putem jedinstvenog informacijskog sustava
14. predlaganje unaprjeđenja poreznog sustava i porezne politike
15. međuinstitucionalna suradnja s javnopravnim tijelima koja vode službene evidencije. (Zakon o Poreznoj upravi)

Zakonom o Poreznoj upravi<sup>10</sup> propisani su i drugi poslovi dani u nadležnost Poreznoj upravi i to:

- (1) Porezna uprava može obavljati poslove evidentiranja, utvrđivanja, nadzora, naplate i ovrhe prihoda jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave, kao i drugih javnih davanja.
- (2) Uvjete, opseg i naknade za obavljanje poslova iz stavka 2. ovog članka propisuje pravilnikom ministar financija.
- (3) Porezna uprava provodi ovrhu radi naplate proračunskih prihoda čije je utvrđivanje i naplata u djelokrugu drugih ustrojstvenih jedinica Ministarstva financija te ovrhu radi naplate drugih javnih davanja po zahtjevima javnopravnih tijela i sudova u skladu s posebnim propisima.
- (4) Porezna uprava obavlja i druge poslove koji su joj stavljeni u nadležnost prema posebnim propisima. (Zakon o Poreznoj upravi)

Općim poreznim zakonom<sup>11</sup> propisani su oblici javnih davanja

- (1) Javna davanja u smislu ovog Zakona jesu porezi i druga javna davanja.
- (2) Porezu su novčana davanja i prihod su proračuna koji se koristi za podmirivanje utvrđenih javnih izdataka. Trošarine se smatraju porezima.
- (3) Drugim javnim davanjima smatraju se carine, pristojbe, doprinosi, naknade za koncesije, novčane kazne za porezne prekršaje i sva davanja čije je utvrđivanje i/ili naplata, i/ili nadzor prema posebnim propisima u nadležnosti poreznog tijela.

---

<sup>10</sup> Članak 3. stavak 2., 3., 4., 5. Zakona o Poreznoj upravi.

<sup>11</sup> Članak 2. Općeg poreznog zakona (Narodne novine, broj 115/16, 106/18, 121/19, 32/20, 42/20).

### 3. DIGITALNA TRANSFORMACIJA

Pojam digitalna transformacija jedna je od najčešćih riječi koja se pretražuje na internetu što jasno daje uvid u važnost digitalne transformacije na sve segmente društva. Pretragom pojma „digital transformation“ putem Google tražilice 24. travnja 2022. godine prikazuje 189 milijuna rezultata, a 07. srpnja 191 milijun rezultata, što jasno govori o značaju digitalne transformacije za društvo i predmet je kontinuiranog istraživanja. dok se pretraživanjem pojma „digitalna transformacija“ u istoj tražilici dolazi do 277 tisuća rezultata. Znači li ovako ogromna razlika u rezultatima pretraživanja zaostajanje Republike Hrvatske u digitalnoj transformaciji? Jedna je od tema na koje će se istraživanjem, te zaključkom ovog rada nastojati dobiti relevantan odgovor.

Mnoge konferencije, forumi, izlaganja posvećene su digitalnoj transformaciji što pokazuje njezin utjecaj na razvoj novih proizvoda, usluga, promjena načina poslovanja kao i razvoj cijelog društva. Stvarna snaga utjecaja informacijskih tehnologija na razvoj društva i stvaranje novog svijeta možda još uvijek nije shvaćen u potpunosti.

Digitalna transformacija snažno utječe na razvoj društva u cjelini, promjene u ekonomiji, načinu življenja, stvaranje uvjeta za napredovanje, mijenjanje načina trgovanja, otvaranje novih načina komunikacija, stvaranje dinamične i jake mrežne zajednice. Kao primjer može se spomenuti FinTech koji ima jaki utjecaj na bankarski sustav i dodaje nove norme u cijelom ekosustavu te će toj grani postati više norma nego iznimka.<sup>12</sup> Pozitivni utjecaji digitalne transformacije daju poticaj za napredak i razvoj, ali mora se prihvatiti i činjenica da je digitalna transformacija donijela i niz novih i do sada nepoznatih rizika i prijetnji, koji traže punu pažnju i izradu smjernica za minimiziranje neželjenih posljedica koje mogu proizaći iz nje.

Siebel<sup>13</sup> navodi strahove tvrtki prelaska s nečeg što je uvriježeno, ustaljeno, poznato, na primjenu i ulaganje u alternative koje su još uvijek rizične i neistražene. Neodlučnim tvrtkama prijeti opasnost opstanka i podređeni položaj u odnosu na tvrtke koje koriste najnovije alate, tehnologije i procese, bez tereta prethodnog načina poslovanja.

---

<sup>12</sup> Parag Y. A. (2020). *Fin Tech: The Technology Driving Disruption in the Financial Services Industry*. Boca Ration, CRC Press, Taylor &Francis Group, str. 240.

<sup>13</sup> Siebel, T. M., (2019). *Digital transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction*. New York. RossetaBooks, str. 17.

Svaku novu tehnologiju i izazove koje one donose potrebno je promatrati s pozitivnih stajališta i iskoristiti kao snažan alat dobrobiti i razvoja, bolje živote, jasnim vizijama i nacionalnim politikama.

Tehnika, Internet, poslovna rješenja, samo su pojmovi koji bez ljudi ne bi imali smisla niti prosperiteta, stoga je bitno ne zanemariti i stalno isticati važnost ljudskog potencijala u digitalnoj transformaciji, koja će omogućiti otvaranje novih radnih mjesta, povećanje zapošljavanja, razvijanje novih inovacija i inovativnih rješenja.

Na održanom samitu Going Digital Summit, glavni tajnik OECD-a gđin Gurria naglašava:

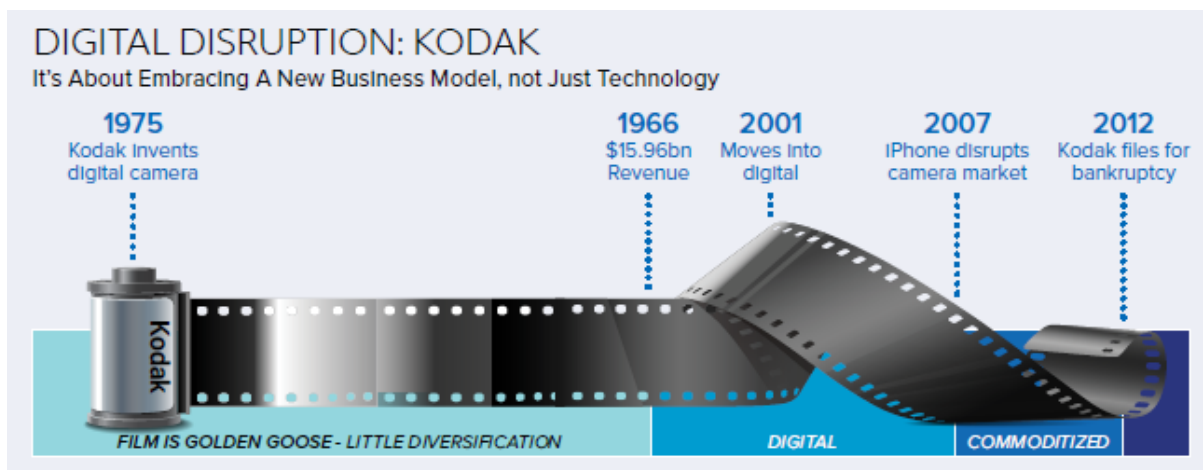
*Digitalna transformacija donosi bezbroj mogućnosti za poboljšanje dobrobiti, od zdravstvene skrbi preko obrazovanja do okoliša, istovremeno izazivajući zabrinutost zbog polarizacije tržišta rada i neusklađenosti vještina, kršenja privatnosti i sigurnosti, rastuće tržišne snage vodećih tvrtki i utaja poreza, između ostalog.<sup>14</sup>*

Često se kao predmet rasprave o digitalnoj transformaciji nameću troškovi digitalne transformacije, no, poučeni posljedicama neprepoznavanja potencijala, mogućnosti i potrebe prilagođavanja novim načinima poslovanja, troškove digitalne transformacije prije svega bi trebalo sagledavati kroz trošak digitalne neakcije ili digitalnog nečinjenja, te mogućih posljedica na poslovanje pa i opstojnost poduzeća.

Eklatantan primjer posljedica neprepoznavanja utjecaja digitalne transformacije na tvrtku, zanemarivanja činjenica potrebe prilagođavanja novim načinima poslovanja te neželjene posljedice koje mogu proizaći iz nečinjenja, svakako valja spomenuti tvrtku Kodak koja je u samo 11 godina (slika 1.) od respektabilne tvrtke završila u stečaju isključivo zbog neprepoznavanja potencijala i neprihvatanja promjena u skladu s novim digitalnim poslovnim modelima.

---

<sup>14</sup> Gurria. (2019). *The OECD going Digital Summit: A Summary*. Paris 11-12 March 2019. <https://www.oecd.org/digital/going-digital-summit-summary.pdf>



Slika 1. Digitalna disrupcija; Kodak

Izvor: Gutenberg Technology. *Transform now. The opportunity cost of Digital Inaction.* [White Paper]<sup>15</sup>

Digitalna transformacija utječe na sve razine poduzeća, proizvode i usluge, a uloga partnerstva i razumijevanja temelj je za uspjeh digitalne transformacije. Organizacije u svojoj digitalnoj transformaciji stvaraju timove različitih generacija kako bi stvorili skup inovativnog digitalnog znanja i resursa, kao i promjenu cjelokupne kulture organizacije.<sup>16</sup>

Digitalna transformacija otvara nove mogućnosti koje se mora promatrati sa stajališta prilika za napredak, a nikako kao prijetnju.

### 3.1 Pojmovno određenje digitalna transformacija

Istraživanje etimologije riječi transformacija prema Hrvatskoj enciklopediji vodi nas do izraza preobrazba, pretvorba, preoblika, metamorfoza.

Jednoznačna definicija pojma digitalne transformacije ne postoji, već tumačenje pojma ovisi od autora do autora. Neki će reći da digitalna transformacija proizlazi iz sjecišta računalstva u oblaku, big data, IoT i AI, a od vitalnog je značaja za industrije diljem svjetskih tržišta,<sup>17</sup> ili digitalna transformacija je razorna evolucija u potpuno novi način rada i razmišljanja,<sup>18</sup> drugi će pak digitalnu transformaciju opisati kao moć

<sup>15</sup> Gutenberg Technology. *Transform now. The opportunity cost of Digital Inaction.* [White Paper] <https://www.gutenberg-technology.com/hubfs/Transform%20Now.pdf>

<sup>16</sup> Nicolleti, B. (2020). *Insurance 4.0. Benefits and Challenges of Digital Transformation.* Rim. Palgrave Studies in Financial Services Technology, str. 363.

<sup>17</sup> Siebel (2019., str. 11).

<sup>18</sup> Siebel (2019., str. 16).

digitalne tehnologije za ponovno promišljanje svakog aspekta organizacije.<sup>19</sup> Digitalna transformacija nije novi imperativ, već prilika za tvrtke koje žele poboljšati svoju agilnost, brzinu i donošenje odluka temeljenih na podacima.<sup>20</sup> Pojam koji označava usvajanje i prilagođavanje organizacija promjenama koje je društvu donijela digitalna revolucija.<sup>21</sup>

Tako Kučina, Softić, Odak, Lasić Lazić navode:

*Digitalna transformacija je promjena povezana s primjenom digitalne tehnologije u svim aspektima ljudskog društva. Digitalna transformacija uključuje promjene u vodstvu, drugačije razmišljanje, poticanje inovacija i novih poslovnih modela, uključivanje digitalizacije imovine i povećanu upotrebu tehnologije za poboljšanje iskustva zaposlenika, kupaca, dobavljača, partnera i dionika neke organizacije.*<sup>22</sup>

Spremić u svojoj knjizi Digitalna transformacija poslovanja navodi:

*Digitalna transformacija poslovanja se odnosi na intenzivnu primjenu digitalne tehnologije i digitalnih resursa u svrhu stvaranja novih izvora prihoda, novih poslovnih modela i, općenito novih načina poslovanja. Digitalna transformacija poslovanja nastaje kada kompanija istodobno i u vrlo kratkome vremenskom razdoblju provodi korijentne promjene u svojim najvažnijim poslovnim aktivnostima poput strategije, strukture, poslovnih procesa, poslovnoga modela i organizacijske kulture.*<sup>23</sup>

*Digitalna transformacija odnosi se na ekonomske i društvene učinke digitalizacije. To mijenja građanski prostor, odnosno fizičko, virtualno i pravno mjesto gdje se ljudi udružuju, izražavaju i okupljaju.*<sup>24</sup>

*Digitalna transformacija revolucionira gospodarstva i društva brzim tehnološkim napretkom u umjetnoj inteligenciji, robotici i internetu stvari.*<sup>25</sup>

Wade, Macaulay, Noronha i Barbier digitalnu transformaciju definiraju kao organizacijske promjene u poslovanju nastale korištenjem digitalnih tehnologija i poslovnih modela za poboljšanje učinaka poslovanja.<sup>26</sup>

---

<sup>19</sup> Catlin, T., Lorenz, J. T., Sterfles, B., Willmott, P. (01. ožujka 2017). *A roadmap for a digital transformation*. McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-roadmap-for-a-digital-transformation>

<sup>20</sup> BCG. (2022). *Digital transformation*. <https://www.bcg.com/en-us/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview>

<sup>21</sup> Charlesworth, A. (2018). *Digital Marketing. A Practical Approach*. Third Edition. New York. Routledge, str. 4.

<sup>22</sup> Kučina Softić, S., Odak, M., Lasić Lazić, J. (2021). *Digitalna transformacija: Novi pristupi i izazovi u obrazovanju*. Koprivnica: Sveučilište Sjever, str. 20.

<sup>23</sup> Spremić, M. (2017). *Digitalna transformacija poslovanja*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 38.

<sup>24</sup> Oecd OECD (2020). *Digital transformation and the Futures of Civic space to 2030*. OECD Publishing. Development Policy Paper 29. <https://www.oecd.org/dac/digital-transformation-and-the-futures-of-civic-space-to-2030-79b34d37-en.htm>

<sup>25</sup> OECD (2021). *Development Co-operation Report 2021: Shaping a Just Digital Transformation*, OECD Publishing. Paris. <https://doi.org/10.1787/ce08832f-en>

<sup>26</sup> Wade, M., Macaulay, J., Noronha, A., Barbier, J. (2019). *Orchestrating Transformation*. Lausanne. International Institute for Management Development, str. 12.



Kupnja internetske tehnologije nije digitalna transformacija, kao ni migracija poslovnih procesa, podataka, informacija na digitalnu platformu.<sup>27</sup>

OECD u članku Tax and digitalisation (2018.) apostrofira dubok utjecaj sveprisutnih digitalnih uređaja, povezanosti i „pametne“ tehnologije te značajne promjene u odnosima i tržištima, te dalje navodi:

*Informacijska i komunikacijska tehnologija (ICT) postala je dio temeljne infrastrukture za poslovanje i društvo, što se očituje u snažnom oslanjanju na učinkovitu i široko pristupačnu internetsku komunikaciju, mreže i usluge, podaci, softver i hardver. Ti stalno povezani korisnici i uređaji sada generiraju ogromnu količinu podataka. Ove podatke prikupljaju tvrtke i vlade, a u kombinaciji s napretkom u analitici podataka i tehnološkoj difuziji, pružaju uvide potrebne za transformaciju i oblikovanje načina na koje se ljudi ponašaju i rade organizacije.*<sup>28</sup>

Digitalne tvrtke rastu daleko brže od gospodarstva u cjelini, a taj trend će se nastaviti. Digitalne tehnologije donose mnoge prednosti u društvu i s porezne perspektive, stvaraju prilike za porezne uprave i nude rješenja za smanjenje administrativnih opterećenja, olakšavaju suradnju između poreznih tijela, kao i rješavanje utaje poreza.<sup>29</sup>

Disrupcija i digitalna transformacija omogućile su pojavu novih poduzeća, poduzetnika s inovativnom poslovnim modelima. Koliko god digitalizacija predstavlja prijetnju poduzećima usmjerenim na tradicionalne načine poslovanja, istovremeno im nudi bezbroj novih mogućnosti.<sup>30</sup>

Jednoznačnog određenja definicije nema, ali može se definirati da je digitalna transformacija implementacija naprednih digitalnih tehnologija u poslovne procese poduzeća, ustanova na svim razinama unutar tih organizacija.

### **3.1.1 Pojmovno određenje i razlikovanje pojma digitizacija i digitalizacija**

Prema Gartnerovu glosaru „Digitizacija je proces promjene iz analognog u digitalni oblik, također poznat kao digitalno omogućavanje. Drugim riječima, digitizacija uzima analogni proces i mijenja ga u digitalni oblik bez ikakvih drugačijih promjena u samom procesu“<sup>31</sup>, dok digitalizaciju definira kao „korištenje digitalnih tehnologija za promjenu

---

<sup>27</sup> Siebel (2019., str. 11).

<sup>28</sup> OECD (2018). <https://www.oecd.org/tax/beps/tax-and-digitalisation-policy-note.pdf>

<sup>29</sup> European Commission (2018.) *Proposal for a COUNCIL DIRECTIVE laying down rules relating to the corporate taxation of a significant digital presence* {SWD(2018) 81 final – {SWD(2018) 82 final. [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/system/files/2018-05/f\\_proposal\\_significant\\_digital\\_presence\\_annex\\_21032018\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/taxation_customs/system/files/2018-05/f_proposal_significant_digital_presence_annex_21032018_en.pdf)

<sup>30</sup> Gupta, S. (2019). *Driving Digital Strategy*. Boston. Harvard Business Review Press, str. 1.

<sup>31</sup> Gartner IT Glossary. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization>



poslovnog modela i pružanje novih mogućnosti za prihod i stvaranje vrijednosti; to je proces prelaska na digitalno poslovanje.“<sup>32</sup>

Istražujući značenje riječi u hrvatskom jeziku digitalizacija označava „pretvaranje u digitalni oblik.“<sup>33</sup>

Digitalizacija mijenja mnoge aspekte našeg svakodnevnog življenja, načina organizacije i funkcioniranja gospodarstva i društva, ali značajni utjecaj ima i na kreiranje politike u svakom smislu te riječi, kroz pojavu niza novih alata kao potpore razvoja i provedbe politika.

### 3.2 Izazovi digitalne ekonomije i osnovni oblici digitalne ekonomije

Značaj riječi ekonomija prema hrvatskoj enciklopediji znači; gospodarstvo, gospodarska aktivnost, privreda.<sup>34</sup>

Snažan utjecaj na nove modele poslovanja navode Rončević i Horvat<sup>35</sup> u činjenici postojanja velikih digitalnih platformi koje u stvari i nemaju potrebe za uredskim prostorom, s obzirom da se poslovanje u cijelosti obavlja putem interneta.

Pojašnjavajući pojam digitalne ekonomije Spremić navodi da je digitalna ekonomija:

*Krovni pojam za označavanje novih modela poslovanja, proizvoda, usluga, tržišta i brzorastućih sektora ekonomije, posebice onih koji se temelje na digitalnim tehnologijama ka osnovnoj infrastrukturi poslovanja. Digitalna ekonomija se temelji na intenzivnoj primjeni digitalnih tehnologija (osobito informacijsko-komunikacijske tehnologije) u neprekidnome procesu inovacije, kreativnosti i stvaranja nove vrijednosti.*<sup>36</sup>

Tradicionalno ili digitalno gospodarstvo? Ovo je pitanje koje se sve više nameće u modernom svijetu kako bi se dobio odgovor gdje završava tradicionalno gospodarstvo, a gdje započinje digitalno gospodarstvo. Možda naočigled nebitno pitanje jer cilj oba gospodarstva svakako je ostvarivanje prihoda, povećanje vrijednosti poduzeća kao primarni cilj svih dionika no, problem je daleko širi ako se promatra s aspekta oporezivanja, posebno velikih multinacionalnih kompanija koja fizički nisu prisutne na tržištima na kojima isporučuju svoje proizvode ili usluge, ostvaruju prihode, a istovremeno u tim državama ne plaćaju poreze. Negativni učinci ovakvih slučaja

---

<sup>32</sup> Gartner IT Glossary. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>

<sup>33</sup> Školski rječnik hrvatskoga jezika. <https://rjecnik.hr/search.php?q=digitalizacija>

<sup>34</sup> *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje.* Leksikografski zavod Miroslav Krleža, (2021). <http://www.enciklopedija.hr/Natukni-ca.aspx?ID=17344>

<sup>35</sup> Rončević, A. i Horvat, B. (2022). Utjecaj internetske prodaje na vrijednost gospodarskih nekretnina. *CroDiM*, 5 (1), 241-252. <https://hrcak.srce.hr/275597>

<sup>36</sup> Spremić (2017., str. 20).

odražavaju se smanjenjem prihoda poduzeća istih djelatnosti registriranih u tim državama, smanjenju zaposlenosti te smanjenju prihoda državnih proračuna.

Prikupljanje poreza sinergija je porezne sposobnosti, poslovne sposobnosti i sposobnosti javne uprave stoga je djelovanje u korelaciji jednih s drugima iznimno važno.<sup>37</sup>

Razgraničenje poslovnih modela kao i mnoge druge nedoumice koje nose procesi digitalizacije i korištenja internetske tehnologije u poslovanju još uvijek nije jednoznačno određeno, već postoje različita mišljenja, stavovi i definicije,

*Federacija njemačke industrije (BDI) navodi da će se novi proizvodi i poslovni modeli uspostaviti unutar tradicionalnih granica. Oni predstavljaju rezultate tehnološkog razvoja u tradicionalnim industrijama, gdje se tradicionalni, prvenstveno opipljivi poslovni procesi pretvaraju u digitalne poslovne modele, npr. u automobilskom sektoru. Stoga vjerujemo da posebna pravila ili čak posebni porezni režimi za „digitalno gospodarstvo“ nisu ispravan pristup za učinkovito suočavanje s izazovima digitalizacije.<sup>38</sup>*

Opasnost donošenja odluka usmjerenih na rješavanje problema oporezivanja digitalnog gospodarstva bez prethodno pomno provedenih analiza mogle bi dovesti do neželjenih posljedica i poremećaja na tržištima ne samo u dijelu koji se odnosi na „digitalnu ekonomiju“, nego i u tradicionalnoj ekonomiji, odnosno tradicionalnom načinu poslovanja.

*Umjesto toga, ova zapažanja jačaju potrebu za strpljenjem i multilateralnim angažmanom u razvoju održivih multilateralnih rješenja i dogovorenih međunarodnih standarda za postupanje s oporezivanjem digitalnih poslovnih modela, umjesto jednostranih mjera ili regionalnih „brzih rješenja.“<sup>39</sup>*

Razvojem interneta i naprednih tehnologija obavljanje gospodarskih djelatnosti se usmjerava na nove poslovne modele putem digitalnih platformi poput e-trgovina u stalnom je porastu, pa praktički više ne postoji poduzeće koje ne posjeduje vlastitu mrežnu stranicu, ali isto tako koje nije usmjereno na društvene mreže poput Facebooka, Twittera i drugih. Posljednjih godina cjelokupna su poslovanja uključujući i računovodstvene i druge poslovne evidencije usmjerena na poslovanja u oblaku odnosno cloud computing.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Gaspar, V., Jaramillo, L., Wingender, P. (2016.) IMF Working Paper. Tax policies and Growth: Is there a Tipping Point? International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Tax-Capacity-and-Growth-Is-there-a-Tipping-Point-44436>

<sup>38</sup> OECD (2017). Tax Challenges of Digitalisation, str.12. <https://www.oecd.org/tax/beps/tax-challenges-digitalisation-part-1-comments-on-request-for-input-2017.pdf>

<sup>39</sup> OECD (2017., str. 13) *Tax Challenges of Digitalisation*. <https://www.oecd.org/tax/beps/tax-challenges-digitalisation-part-1-comments-on-request-for-input-2017.pdf>

<sup>40</sup> Burić, D., Palašek, V., Stambolija, M., Vuletić, R., (2021). Priručnik i poslovni procesi digitalne ekonomije. *Porezni vjesnik*. Zagreb: Institut za javne financije, str. 7.

Digitalna ekonomija otvara vrata brojnim novim tržištima, ali otvara i pitanja pravednosti oporezivanja koja ne smiju biti na štetu tržišta i država u okviru kojih djeluju.

### 3.3 Mogućnosti online pokretanja poslovanja u Hrvatskoj

Svjetska banka u publikacijama Doing Bussines objavljuje razinu lakoće poslovanja svjetskih gospodarstava. Prema izvješću Doing Bussines za 2020. Hrvatska se nalazi na 51. mjestu od ukupno 190 zemalja svijeta. Ovaj podatak može poslužiti kao poticaj za daljnje napredovanje, bez obzira što su utvrđeni određeni pritisci i utjecaji pojedinih država na istraživački tim Svjetske banke, kako bi iste ostvarile bolju rangiranost u izvješću. Navedene je nepravilnosti potvrdila Svjetska banka na svojim mrežnim stranicama. Slijedom utvrđenih propusta planira se novi način ocjenjivanja za buduća izvješća. Uprava Svjetske banke je u rujnu 2021. odlučila ukinuti Izvješće Doing Bussinesa.<sup>41</sup>

Slijedeći digitalni razvoj društva, izazove digitalne transformacije i potrebe olakšavanja pokretanja poslovanja u Hrvatskoj, u cilju bržeg i jednostavnijeg osnivanja trgovačkog društva ili obrta u sklopu sustava e-Građani implementiran je elektronički sustav „START“ putem kojeg je omogućeno online putem pokrenuti poslovanje bez potrebe odlaska u bilo koju od institucija u svega nekoliko dana vodeći se načelom „samo jednom“ te razmjenu podataka između institucija uz administrativno rasterećenje poduzetnika za više od 30 %.

*Uz obvezan upis društva u sudski registar i Registar poslovnih subjekata (Državni zavod za statistiku) ili upis obrta u Obrtni registar i registar poreznih obveznika (Porezna uprava) te elektroničko plaćanje temeljnog kapitala i pristojbi, korisnik će moći odabrati i opcionalne usluge: upisa u registar obveznika PDV-a i/ili dodjele PDV ID broja (Porezna uprava), predaje zahtjeva za otvaranje transakcijskih računa poslovnih subjekata, registracije u sustav HZMO-a.<sup>42</sup>*

Prema dostupnim podacima sudskog i obrtnog registra, na dan 20.04.2022. u Hrvatskoj je do kraja ožujka 2020. bilo aktivnih 157.110 trgovačkih društava od čega je bilo 114.439 d.o.o. i 42.671 j.d.o.o., te 97.534 obrta (grafikon 1).

<sup>41</sup> World Bank (2021). *Doing Bussines 2020.*, str. 4.

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>

<sup>42</sup> Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja. e-Građani (2022). <https://start.gov.hr/st/index.html#>



Grafikon 1. Aktivna trgovačka društva i obrti u Hrvatskoj

Izvor: Izrada autora prema podacima Sudskog registra i Obrtnog registra

Analizom podataka Ministarstva gospodarstva (tablica 1.) od puštanja u produkciju elektroničke usluge „START“, odnosno od prosinca 2019. pa do kraja ožujka 2020. godine u Republici Hrvatskoj osnovano je ukupno 28.191 trgovačko društvo od čega 14.453 d.o.o. i 13.738 j.d.o.o.

Od ukupno naprijed osnovanih trgovačkih društava, putem elektroničke usluge „Start“ osnovano je 3.044 trgovačkih društva odnosno njih 10,79 %. Gledajući strukturu prema obliku osnovano je 1.851 d.o.o. što čini udio od 6,56 % i 1.193 j.d.o.o, ili udjelom od 4,23 %.

Tablica 1. Prikaz udjela novoosnovanih trgovačkih društava elektroničkim putem preko aplikacije „START“

| Razdoblje                 | OSNOVANO TRGOVAČKIH DRUŠTVA |               |               |                        |              |              |                              |
|---------------------------|-----------------------------|---------------|---------------|------------------------|--------------|--------------|------------------------------|
|                           | Ukupno osnovano             |               |               | Osnovano putem "START" |              |              | Udio osnovanih putem "START" |
|                           | d.o.o.                      | j.d.o.o.      | Ukupno        | d.o.o.                 | j.d.o.o.     | Ukupno       | %                            |
| 02.12.2019. - 31.01.2019. | -                           | -             | -             | 10                     | 7            | 17           | -                            |
| 01.01.2020. - 31.12.2020. | 5.657                       | 5.850         | 11.507        | 502                    | 365          | 867          | 7,53                         |
| 01.01.2021. - 31.12.2021. | 7.442                       | 6.269         | 13.711        | 989                    | 624          | 1.613        | 11,76                        |
| 01.01.2022. - 01.04.2022. | 1.354                       | 1.619         | 2.973         | 350                    | 197          | 547          | 18,40                        |
| <b>UKUPNO:</b>            | <b>14.453</b>               | <b>13.738</b> | <b>28.191</b> | <b>1.851</b>           | <b>1.193</b> | <b>3.044</b> | <b>10,80</b>                 |

Izvor: Izrada autora prema podacima Ministarstva gospodarstva

U istom razdoblju u Republici Hrvatskoj ukupno je osnovano 26.797 obrta, od čega 434 putem elektroničke usluge „START“ (tablica 2.), odnosno svega 1,62 %

Tablica 2. Prikaz udjela novoosnovanih obrta elektroničkim putem preko aplikacije „START“

| Razdoblje                 | OSNOVANO OBRTA  |                        |                                |
|---------------------------|-----------------|------------------------|--------------------------------|
|                           | Ukupno osnovano | Osnovano putem "START" | Udio osnovanih putem "START" % |
| 02.12.2019. - 31.01.2019. | -               | 10                     | -                              |
| 01.01.2020. - 31.12.2020. | 10.348          | 127                    | 1,23                           |
| 01.01.2021. - 31.12.2021. | 13.217          | 244                    | 1,85                           |
| 01.01.2022. - 01.04.2022. | 3.232           | 53                     | 1,64                           |
| <b>UKUPNO:</b>            | <b>26.797</b>   | <b>434</b>             | <b>1,62</b>                    |

Izvor: Izrada autora prema podacima Ministarstva gospodarstva

Navedeni podaci upućuju na iznimno mali udio osnivanja odnosno pokretanja poslovanja putem elektroničke usluge „START“. S obzirom na protek vremena od datuma stavljanja u produkciju i vrlo mali postotak osnivanja trgovačkih društava, a posebno obrta, zasigurno postoji potreba analize ovakvih rezultata. Kao važan alat potrebno je implementirati praćenje korisničkog iskustva u cilju utvrđivanja slabih točki kroz koje prolaze korisnici u korištenju elektroničkog sustava „START“. Korisničko iskustvo sigurno bi dalo relevantne pokazatelje i odgovore na utvrđivanje razloga malog broja osnivanja, da li je razlog u nedovoljnoj informiranosti budućih poduzetnika s navedenom uslugom, kompliciranosti samog aplikativnog rješenja, nedostatak informacija koje poduzetnicima trebaju u korištenju usluge, nedostatak jasnih uputa, nedostatak korisničke podrške i sl.

Analizom prikupljenih podataka nužno je otkloniti sve slabe točke na putu korisničkog iskustva, a posebno one koje korisnike sputavaju u korištenju elektroničkog sustava zbog straha od možebitnih posljedica na poslovanje, koje se s poreznog stajališta mogu odnositi na obvezu upisa u registar obveznika PDV-a i poslovanja u sustavu PDV-a, izbora načina oporezivanja i slično.

Tablica 3. Ukupno osnovano obrta i trgovačkih društva u razdoblju prosinac 2019. – ožujak 2022. sa prikazom broja osnovanih putem platforme „START“

| Razdoblje                 | Ukupno osnovano obrta i trgovačkih društva |                               |                                |
|---------------------------|--|-------------------------------|--------------------------------|
|                           | Sveukupno                                  | Ukupno osnovano putem "START" | Udio osnovanih putem "START" % |
| 02.12.2019. - 31.01.2019. | -  | 27                            | -                              |
| 01.01.2020. - 31.12.2020. | 21.855                                     | 994                           | 4,55                           |
| 01.01.2021. - 31.12.2021. | 26.928                                     | 1.857                         | 6,90                           |
| 01.01.2022. - 01.04.2022. | 6.205                                      | 600                           | 9,67                           |
| <b>UKUPNO:</b>            | <b>54.988</b>                              | <b>3.478</b>                  | <b>6,33</b>                    |

Izvor: Izrada autora prema podacima Ministarstva gospodarstva

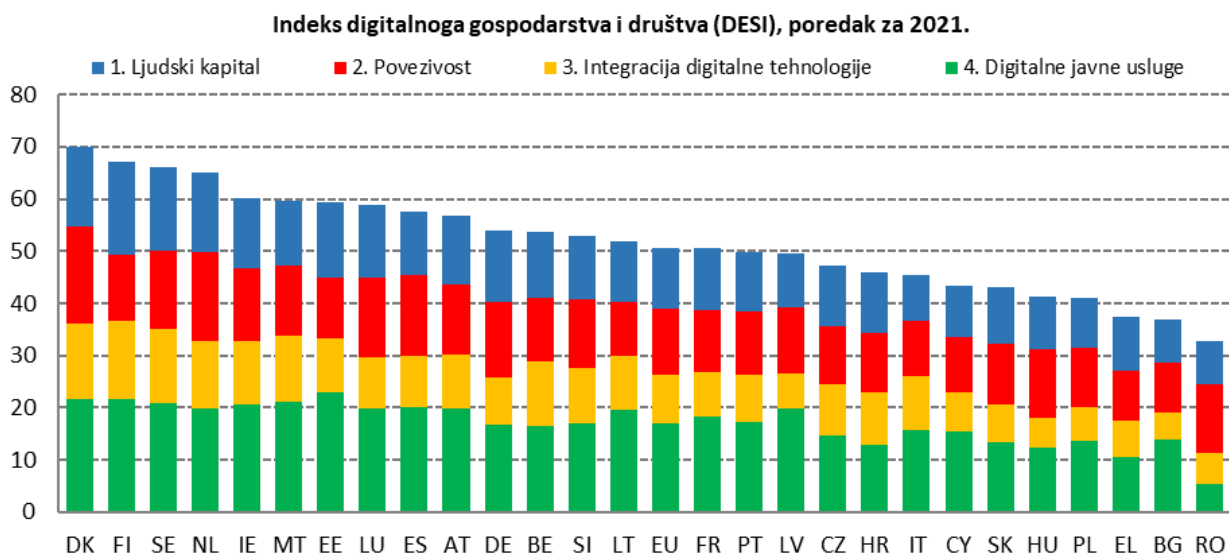
Promatrajući broj sveukupno osnovanih obrta i trgovačkih društva (tablica 3.) u razdoblju od prosinca 2019. do ožujka 2022. godine, udio osnovanih putem elektroničke usluge „START“ iznosi svega 6,33 %.

### 3.4 Položaj Hrvatske u odnosu na digitalni razvoj drugih država članica Europske unije

Razvoj i napredak digitalnih društava država članica Europske unije prati se od 2014. godine te se temeljem provedenih istraživanja objavljuju godišnja izvješća o indeksu gospodarske i društvene digitalizacije.<sup>43</sup>

U izvješću Indeks gospodarske i društvene digitalizacije indeks razvijenosti prati se u četiri kriterija: ljudski kapital, povezivost (mogućnost pristupa internetu), integracija digitalne tehnologije i digitalne javne usluge (slika 2).

<sup>43</sup> European Commission (2022). *Croatia in the Digital Economy and Society Indeks. DESI country profile*, str. 2. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-croatia>



Slika 2. Indeks digitalnoga gospodarstva i društva, poredak za 2021. Indeks digitalnoga gospodarstva i društva, poredak za 2021.

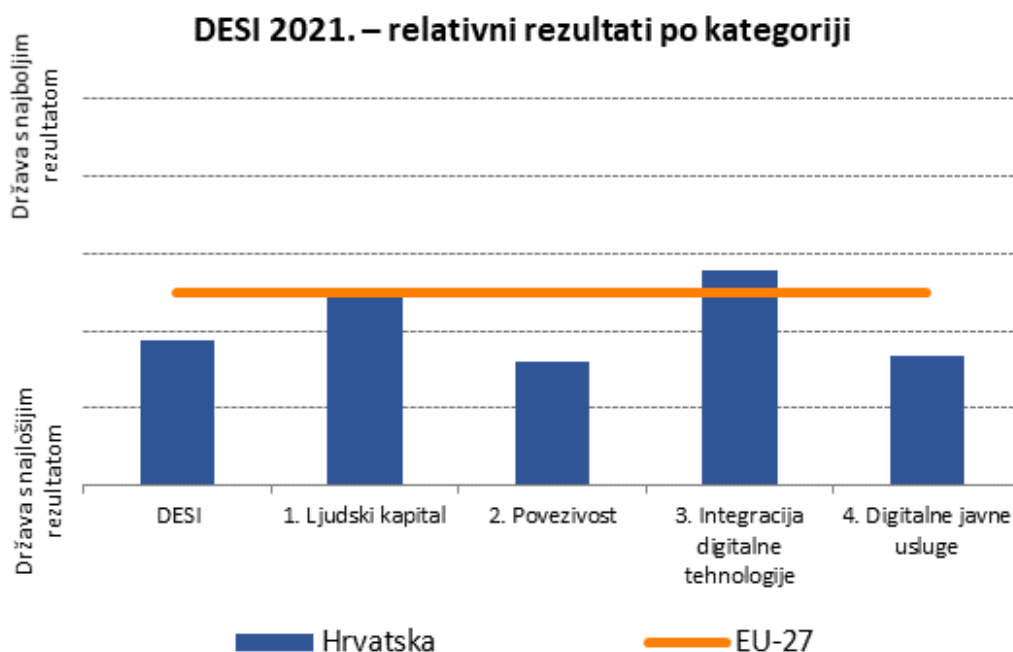
Izvor: European Commission. Croatia in the Digital Economy and Society Indeks<sup>44</sup>

Uzimajući u obzir sva četiri kriterija, Hrvatska se prema izvješću o indeksu gospodarske i društvene digitalizacije za 2021. nalazi na 19. mjestu što čini napredak za jedno mjesto u odnosu na 2020. kada se nalazila na 20. mjestu, kao i u 2019. godini.

Napredak u poretku u odnosu na prethodnu godinu temelji se na napredovanju i boljim rezultatima u kategoriji ljudskih potencijala u kojem je Hrvatska dosegla prosjek Europske unije, te u kategoriji integracije digitalne tehnologije u kojoj je napravljen značajan pomak čime je Hrvatska je iznad prosjeka Europske unije. Razina dostignuća digitalne razine Republike Hrvatske za 2021. po kategorijama prikazana je na slici 3.

Unatoč određenim pozitivnim pomacima u digitalizaciji javnih usluga, Hrvatska je i dalje ispod prosjeka Europske unije što je potrebno posebno istaknuti u kontekstu teme ovoga rada. Uzimajući u obzir sva četiri kriterija ocjenjivanja Hrvatska je sveukupno ispod prosjeka Europske unije.

<sup>44</sup> European Commission (2022., str. 3).



Slika 3. Prikaz rezultata Hrvatske po kategorijama

Izvor: European Commission. Croatia in the Digital Economy and Society Indeks<sup>45</sup>

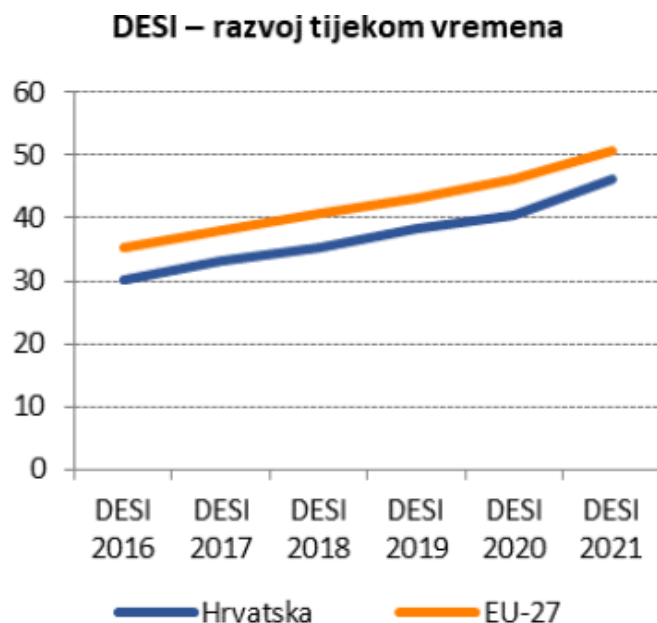
Naprijed analizirani podaci upućuju na potrebu daljnjih ubrzanih napora digitalizacije društva u cjelini, s posebnim naglaskom na potrebu odlučne i promišljene digitalizacije javne uprave, kako bi se približilo razini digitalizacije javnih uprava drugih zemalja i doseglo prosjek Europske unije.

Hrvatska je većim dijelom ovisna o prihodima od turizma, što je potrebno promijeniti između ostalog i digitalizacijom javne uprave kako bi se doprinijelo jačanju i drugih grana gospodarstava, a time i promjeni strukture prihoda državnog proračuna.

Promatrajući napredak Hrvatske kroz razdoblje 2016. do 2021. vidljiv je kontinuirani rast i pomak no ipak nedovoljan da ostvari bolji prosjek od prosjeka Europske unije koja također ima konstantan rast tijekom promatranog razdoblja (slika 4).

<sup>45</sup> European Commission (2022., str. 4).





Slika 4. Razvoj hrvatske gospodarske i društvene digitalizacije tijekom vremena

Izvor: European Commission. Croatia in the Digital Economy and Society Indeks<sup>46</sup>

Zaostajanje za prosječkom stupnja digitalizacije Europske unije upućuje na potrebu snažnijeg pristupa implementaciji digitalizacije svih segmenata društva ukoliko se želi dosegnuti razina Europske unije. Posebno vodeći se činjenicom da i druge države kontinuirano ulažu u razvoj digitalizacije. Smanjenje zaostajanja, dostizanje prosjeka ili povećanje stupanja digitalizacije iznad prosjeka Europske unije moguće je jedino uz znatniji iskorak i odlučnost na svim razinama društva.

U svrhu jačanja oporavka i otpornosti nacionalnih ekonomija nakon pandemije izazvane virusom Covid-19, Europska unija osnovala je fond kao pomoć bržem oporavku. Planom oporavka i otpornosti financiranim iz sredstava Europske unije predviđenim ulaganjima u vrijednosti od 6,3 milijarde €, Hrvatska je postavila ambiciozne ciljeve usmjerene u digitalnu dimenziju gdje je planirano ulaganje u vrijednosti od 1,285 milijarde € što čini 20,4 % svih raspoloživih sredstava plana.

S obzirom na ubrzani oporavak Hrvatskog gospodarstva u razdoblju pisanja ovog rada došlo je do promjene ukupno raspoloživih sredstava iz sredstava Europske unije za jačanje oporavka i otpornosti nacionalnih ekonomija, pa bi tako Hrvatska umjesto planiranih 6,3 milijarde € trebala primiti iznos od 5,5 milijardi €.

Javna uprava, pravosuđe i državna imovina obuhvaća ulaganja od 437 milijuna €, od čega je 158 milijuna € namijenjeno ulaganju u kriterij povezivosti.

<sup>46</sup> European Commission (2022., str. 4).

### 3.5 Digitalna transformacija i utjecaji na poslovanje poreznih uprava

Porezne uprave djeluju u različitim političkim i zakonodavnim okruženjima koji djeluju na porezni sustav pa standardni pristup djelovanja poreznih uprava nije niti poželjan a niti praktičan.

Oporezivanje ima ključnu ulogu u osiguranju resursa kojima vlada financira javne usluge, raspodjelom, usmjeravanjem i upravljanjem razvoja zemlje na dobrobit građana, a kontinuirana i brza evolucija digitalnih tehnologija snažan je alat za postizanje tih ciljeva uz stvaranje pristupačnije, učinkovitije porezne administracije.

Važnost razumijevanja i spremnosti rukovodećih struktura na jasnu podršku digitalizaciji jedan su od najvažnijih segmenata za uspješnost digitalizacije s obzirom da digitalizacija ne može uspjeti kao zasebni projekt bez neizostavnih zakonskih izmjena. Nerazumijevanje, nezainteresiranost, nedostatak vizije rukovodstva najčešći su uzroci neuspješne digitalizacije.

Proučavanje izazova velikih podataka Baisalbayeva, Enden, Tenan i Flores navode da porezne uprave danas upravljaju neviđenom količinom podataka bilo da su prikupljeni iz tradicionalnih izvora, a razvojem digitalnih platformi i iz podataka o digitalnim plaćanjima, elektroničkog fakturiranja i povezanih uređaja kao što su fiskalne blagajne, Pos uređaji, kao i podacima trećih strana, slijedom čega ovisno o izvorima podataka i kanalima dospjeća bivaju strukturirani i nestrukturirani.<sup>47</sup>

Veliki izazov u ogromnoj količini podataka predstavlja zaštita i povjerljivost raspoloživih osobnih podataka.

Porezni sustavi s početka 20. stoljeća stvarani su za tradicionalna gospodarstva, odnosno ona gospodarstva kakva su bila poznata i u funkciji u povijesti, a čija je glavna karakteristika bila usmjerenost na rezidente države, odnosno temeljene na fizičkoj prisutnosti u zemlji oporezivanja. No, razvojem digitalnih tehnologija, digitalizacije, globalizacije i promjenama u načinu poslovanja, pojavljuje se novo već spomenuto digitalno gospodarstvo koje dovodi u pitanje pravednost oporezivanja s obzirom na rezidentnost i u pravilu postojeći porezni sustavi i pravila se ne mogu primijeniti na poduzeća koja pružaju usluge na području takvih država, a istovremeno su rezidenti drugih država.

---

<sup>47</sup> Baisalbayeva, K., Van den Enden, E., Tenan, R., Flores, R. (2018). *The Data Intelligent Tax Administration*. PWC, Microsoft [Whitepaper]. <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/the-data-intelligent-tax-administration-whitepaper.pdf>

Transformacija gospodarstava i ekonomija dijeljenja predstavlja izazov poreznim upravama u učinkovitom oporezivanju.

Vlade država prisiljene su tražiti rješenja oporezivanja usluga koje poduzeća nerezidenti obavljaju u njihovim državama kako bi umanjile negativan utjecaj na prihode svojih državnih proračuna nastalih orijentacijom kupaca na usluge takvih nerezidenata na štetu rezidenata.

Svjedočeći globalnoj krizi izazvanoj virusom Covid-19 koja je u vrlo kratkom vremenu zatvorila gospodarstva diljem svijeta, države su zatvorile granice, migracija je svedena na najmanju moguću mjeru, ljudi su se zatvorili u kućama. Kako dalje? Bilo je pitanje koje su postavljali svi. Gospodarstva su suočena s brojnim pitanjima, kako opstati, kako se prilagoditi, što činiti? Odluke su morale biti brze i učinkovite. Usmjerenje poslovanja digitalnim kanalima pokazalo se kao jedino logično i smisleno rješenje. Nove tehnologije u kratkom su vremenu zamijenile ustaljene, do tada poznate poslovne procese. Takav način poslovanja omogućio je građanima i ostalim kupcima ostvarenje životnih potreba i kupnji putem e-trgovina, što je omogućilo povećanje broja nerezidenata čije je sjedište izvan država u koju su isporučivali svoje robe i usluge.

Živjeti, družiti se, raditi, učiti, kupovati, sve je to trebalo ubrzano primijeniti i promijeniti širenjem pandemije.

*Zdravstvena kriza COVID-19 pogoršala je situaciju i postavila dodatne izazove. Doista, dogovori o radu na daljinu koje provode financijske institucije otežavaju njihovim zaposlenicima primanje, provjeru i obradu fizičkih papirnatih obrazaca, što dovodi do proceduralnih problema i kašnjenja u lancu posrednika kroz koje fizička dokumentacija mora putovati prije nego što se podnese poreznoj državi izvora uprave.<sup>48</sup>*

Utjecaj pandemije nije bio samo izazov za gospodarstvo nego i za vlade, kao i za porezne uprave koje su kratkom roku morale prilagoditi svoje poslovanje kako bi poreznim obveznicima u novim okolnostima osigurale nesmetano obavljanje njihovih aktivnosti. Mnoge su porezne uprave radi zaštite života i zdravlja svojih zaposlenika, ali i poreznih obveznika bile prisiljene zatvoriti neke svoje urede ili organizirati rad na daljinu, a što je moglo ostaviti neželjene posljedice na poslovanje poreznih obveznika u slučaju nedostupnosti potvrda, uvjerenja i slično.

---

<sup>48</sup> OECD (2021). *Tax Administration; Digital Resilience in the COVID-19 Environment*. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). OECD Publishing. Paris.  
<https://doi.org/10.1787/2f3cf2fb-en>

Unatoč navedenim izazovima mnoge su zemlje koje u svojim poreznim propisima nisu imale implementirane mogućnosti zaprimanja digitalnih akata, svoje poslovanje u kratkom roku bile prisiljene prilagoditi novonastaloj situaciji.

Pandemija je dovela do potpunog zatvaranja ili prelaska na potpuni ili djelomični rad na daljinu. Iako je takav način izvršavanja poslova na daljinu sam po sebi bio težak zadatak, posebno za porezne uprave koje nisu bile pripremljene za rad na daljinu, pritisak je dodatno povećan činjenicom preklapanja s razdobljem podnošenja poreznih prijava. Dodatno opterećenje predstavljao je nedostatak osoblja zbog bolesti ili njege svojih obitelji što je utjecalo na poteškoće u radu bilo u preuzimanju papirne dokumentacije i obrazaca, fizičkim revizijama ili kontaktima s poreznim obveznicima.<sup>49</sup>

Brojne uprave vođenje pojedinih procesa povjerile su vanjskim pružateljima usluga posebno u dijelu koji se odnosi na IT infrastrukturu, elektroničke usluge poreznim obveznicima, obradu podataka i analizu podataka što je predstavljalo dodatni izazov u osiguranju održivih uvjeta koji osiguravaju obavljanje poslova iz djelokruga poreznih uprava u ionako već složenoj situaciji.<sup>50</sup>

U novija vremena pred poreznim upravama bili su brojni izazovi nepoznati do pojave pandemije Covid-19, no unatoč tome porezne uprave su se uspjele prilagoditi i organizirati svoje poslovanje novim uvjetima.

### 3.6 Porezna uprava 3.0

OECD tijekom 2020. godine donosi dokument za raspravu o viziji transformacija porezne uprave kojim se porezni procesi sve više shvaćaju kao besprijekorni procesi kao i samo oporezivanje u kojem u sažetku navodi:

*Ova se vizija naziva Porezna uprava 3.0 kako bi se naglasila priroda promjene paradigme koju uključuje. Koristeći ovu terminologiju, Porezna uprava 1.0 može se okarakterizirati kao uglavnom papirnata s mnogo ručnih i izoliranih procesa. Kako porezni obveznici i cijelo gospodarstvo postaju sve digitalniji, pojavio se niz novih mogućnosti za korištenje digitalnih podataka i analitičkih alata od strane poreznih uprava, uključujući udruživanje s drugim dijelovima vlade, privatnim sektorom i na međunarodnoj razini. To dovodi do poboljšanja učinkovitosti i djelotvornosti procesa porezne uprave za porezne obveznike i administraciju u mnogim jurisdikcijama u onom što bi se moglo nazvati Porezna uprava 2.0, koje se ponekad naziva „e-uprava“.*

*Što više međupovezanosti postaje moguće između različitih sustava koje porezni obveznici koriste za vođenje svojih poslova, poduzimanje transakcija i komunikaciju – njihovih „prirodnih sustava“ – postoje moguće premjestiti porezne procese u te sustave, podložni*

<sup>49</sup> OECD (2021). *Tax Administration; Digital Resilience in the COVID-19 Environment*. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). OECD Publishing. Paris. <https://doi.org/10.1787/2f3cf2fb-en>

<sup>50</sup> Ibit.

*odgovarajućim jamstvima. Ova digitalna transformacija – Porezna uprava 3.0 – ima potencijal ugraditi usklađenost u sve veći broj područja, približiti oporezivanje oporezivim događajima i značajno smanjiti opterećenja koja mogu nastati korištenjem različitih postupaka za oporezivanje od onih koji se koriste kod poreznih obveznika. Kako se te mogućnosti povećavaju, možda će biti moguće napraviti značajan prodor u strukturalna ograničenja postojeće porezne uprave što može dovesti do trajnih poreznih praznina, velikih iznosa nenaplaćenog poreznog duga i kontinuiranog, a u nekim područjima sve većeg opterećenja usklađenosti.<sup>51</sup>*

Temeljem iznijetog moguće je stvoriti dojam težnje za univerzalnim odnosno standardnom uređenju poreznih uprava na svjetskom nivou, no postoji i razumno shvaćanje kako to jednostavno nije moguće jer porezne uprave djeluju u različitim okruženjima, svaka od njih upravlja svojim poreznim sustavom koji se razlikuju s obzirom na političko i zakonodavno okruženje, administrativnu praksu i kulturu u kojoj djeluju.

Nakon provedenih rasprava OECD iznosi određena unaprijeđena viđenja:

*Porezna uprava 3.0 predstavlja veliki pomak u organizaciji, radu i kulturi porezne uprave. Stoga se smatralo korisnim stvoriti novi model zrelosti sporazuma o slobodnoj trgovini kako bi se poreznim upravama, kao i drugim dionicima, pomoglo u vizualizaciji puta prema besprijekornoj poreznoj upravi i u razumijevanju njihove trenutačne razine zrelosti i njezine usporedbe s drugim poreznim upravama. Model također može pomoći upravama u razmatranju mogućih koraka koje bi mogli poduzeti tijekom vremena, priznajući da različite uprave imaju različite prioritete i ograničenja.<sup>52</sup>*

Shvaćanje ponašanja poreznih obveznika ne smije se zanemariti u strategiji digitalizacije poslovanja poreznih uprava jer su korisničko iskustvo i način ponašanja bitni za uspješnost digitalne transformacije. Nužno je shvatiti zašto se ljudi ponašaju na određeni način kako bi se novim poslovnim modelima moglo odvratiti obveznike od ponašanja usmjerenih na neizvršavanje svojih obveza i utaju poreza. Nerazumljiva i komplicirana rješenja, nejasni zakoni, komplicirane i nerazumljive prijave samo su neki od čimbenika koje mogu doprinijeti da porezni obveznici nerado, izvan rokova ili možda čak i uopće ne ispunjavaju svoje obveze.

Digitalna transformacija i digitalizacija mogu biti snažan poticaj promjeni takvih ponašanja, kroz prikupljanje podataka trećih strana temeljem kojih će se bez potrebe akcije poreznih obveznika utvrditi određene obveze i prava, a na taj način poreznim obveznicima ostaviti više vremena za obavljanje svojih djelatnosti.

---

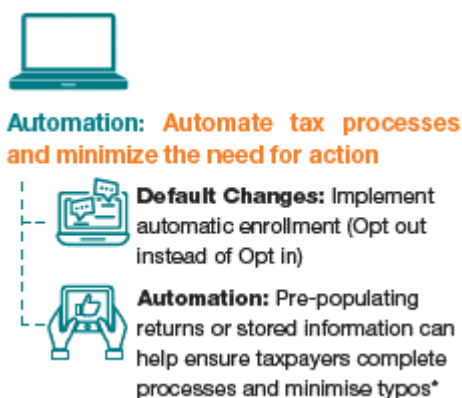
<sup>51</sup> OECD (2020). *Tax Administration 3.0; The Digital Transformation of Tax Administration*. OECD. Paris, str. 7. <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration.pdf>

<sup>52</sup> OECD (2020., str. 3).

Potrebno je pomno analizirati svaku interakciju, povod, uzrok, razlog, da li je interakcijom riješen određen problem ili je bilo potrebno poduzimanje drugih koraka, da li je to utjecalo negativno ili pozitivno na poreznog obveznika?

Automatizirani porezni procesi, minimiziranje potreba za akcijom ili djelovanjem radi dovršetka procesa korak su u postizanju povjerenja u poreznu upravu, ali i stvaranja međusobnog povjerenja kojemu je za cilj stvaranje odgovornosti u izvršavanju poreznih obveza (slika 5) .

- 1) Isključivanje podrazumijeva automatske prijave bez potrebe djelovanja bilo koje strane.
- 2) Automatizacija omogućava svođenje na minimum potrebe za djelovanjem radi dovršenja procesa



Slika 5. Prednosti automatizacije poreznih procesa

Izvor: OECD (2021), Behavioural Insights for Better Tax Administration<sup>53</sup>

Razumijevanje poreznih obveznika i otkrivanje anomalija (slika 6.) moguće je ostvariti kroz otkrivanje:

1. Potreba za uslugom: analiziranjem podataka kako bi se shvatile i bolje razumjele potrebe poreznih obveznika i njihovo ponašanje.
2. Otkrivanje pogrešaka: usporedbom i upućivanjem kod unosa podataka na podatke ili prosjeke podataka trećih strana što može upozoravati na moguće pogreške.

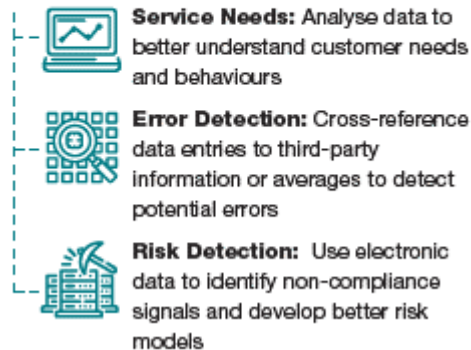
---

<sup>53</sup> OECD (2021), Behavioural Insights for Better Tax Administration: A Brief Guide, OECD, Paris, str. 11. [www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/behavioural-insights-for-better-tax-administration-a-brief-guide.pdf](http://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/behavioural-insights-for-better-tax-administration-a-brief-guide.pdf)

3. Otkrivanje rizika: korištenjem elektroničkih podataka kao signala neusklađenosti, kao i razvijanja boljih modela rizika.



**Detection: Understand customers and detect anomalies**



Slika 6. Otkrivanje potreba poreznih obveznika i utvrđivanja anomalija

Izvor: OECD (2021), Behavioural Insights for Better Tax Administration<sup>54</sup>

Promjena ponašanja mora se temeljiti na intervencijama (slika 7.), odnosno pozitivnim utjecajima koji obveznicima mogu pomoći u popunjavanju određenih formulara, prijava i slično, a mogu se razvrstati u 3 skupine:

1) Prilagođene, odnosno personalizirane poruke u odnosu na obveznike.

2) Upute u stvarnom vremenu kroz upite kod ručnih unosa kada se utvrdi da nisu u skladu s raspoloživim podacima i drugim informacijama. Utvrdi li se nesrazmjer u podacima potrebno je obveznika upozoriti na odstupanje u odnosu na podatke drugih obveznika koji djeluju u istom statusu.




3) Upiti generirani unutar alata upućuju obveznike na što se određeno polje odnosi kao i način popunjavanja.

<sup>54</sup> OECD (2021), Behavioural Insights for Better Tax Administration: A Brief Guide, OECD, Paris, str. 11. [www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/behavioural-insights-for-better-tax-administration-a-brief-guide.pdf](http://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/behavioural-insights-for-better-tax-administration-a-brief-guide.pdf)





### Correction: Use interventions to change behaviour

-  **Tailored messages:** Enable personalised communications
-  **Real-time prompts:** Provide prompts to check manual entries when they appear inconsistent with other information
-  **Assister prompts:** Enable prompts to assisters to flag potential needs and provide a more holistic service

Slika 7. Pregled mogućih intervencija koje mogu utjecati na promjenu ponašanja poreznih obveznika

Izvor: OECD (2021), Behavioural Insights for Better Tax Administration<sup>55</sup>

Automatizacija mora obuhvaćati sve navedene korake kako bi u potpunosti zadovoljila svrhu i cilj uvođenja. Nasuprot tome, nepotpuno razumijevanje automatizacije i selektivna primjena mogu dovesti do još nerazumljivijih i za porezne obveznike kompliciranijih rješenja, čime se stvara negativna percepcija, nepovjerenje i upitnost partnerskog odnosa i dobrovoljnog ispunjenja obveza.

Ni jedne promjene nema bez realno definirane strategije te jasnih koraka kako bi postala nešto u što se vjeruje, što se može jasno artikulirati, provoditi kao jasan plan u ostvarenju svoje vizije.<sup>56</sup>

Porezna uprava mora imati jasno definirane misije i vizije te strategiju kako u svoje poslovanje implementirati nove tehnologije.

### 3.7 Korisničko iskustvo

Korisničko iskustvo u modernom poslovanju više ne predstavlja neki modni dodatak koji bi poduzeće ili javne službe činio više „in“, nego predstavlja nezaobilazan alat koji predstavlja standard poslovanja pomoću kojeg se uspostavlja jača interakcija s korisnicima radi prikupljanja podataka, analiziranja, utvrđivanja slabih dodirnih točaka i njihovo otklanjanje u cilju postizanja najboljeg korisničkog iskustva.

<sup>55</sup> OECD (2021), Behavioural Insights for Better Tax Administration: A Brief Guide, OECD, Paris, str. 11. [www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/behavioural-insights-for-better-tax-administration-a-brief-guide.pdf](http://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/behavioural-insights-for-better-tax-administration-a-brief-guide.pdf)

<sup>56</sup> Kingsnorth, S. (2019., str. 2). *Digital Marketing Strategy*. New York. Kogan Page Ltd.



Korisničko iskustvo je višedimenzionalni konstrukt koji uključuje kognitivne, emocionalne, bihevioralne, osjetilne i društvene odgovore korisnika tijekom korisničkog putovanja.<sup>57</sup> Objavljenim člankom u Harvard Business Review, Meyer i Schwager<sup>58</sup> korisničko iskustvo definiraju kao interni i subjektivni odgovor korisnika na bilo koji izravan ili neizravan kontakt s tvrtkom.

Porezne uprave moraju omogućiti praćenje korisničkog iskustva, analizirati i postupati u skladu s potrebama poreznih obveznika kako bi se doprinijelo stvaranju partnerskog odnosa čiji bi krajnji rezultat bio što veće dobrovoljno ispunjavanje poreznih obveza kao primarnih izvora prihoda državnog proračuna.

### 3.8 Big data

Big data predstavlja vrlo veliku količinu podataka (često u stvarnom vremenu) koji su poželjno ali ne i nužno strukturirani.<sup>59</sup>

Pojam 'Big Data' koristi se za prikupljanje i obradu velikih količina podataka sofisticiranim metodama kao što je napredna obrada putem algoritama.<sup>60</sup>

Ogromna količina podataka svakodnevno se generira u poslovnom svijetu, proizvodnji, poslovanju, znanosti, ali i u našim osobnim životima.<sup>61</sup>

Podaci su jedna od ključnih stvari za povećanje prihoda i uštede troškova. Podaci se mogu smatrati alatom na koji se organizacije oslanjaju za donošenje pametnijih odluka i neophodno je opstati na ovim konkurentnim tržištima.<sup>62</sup>

Nove tehnologije omogućavaju prikupljanje velikih količina podataka koje omogućavaju jednostavnu unakrsnu provjeru informacija. Utrostručenje volumena

---

<sup>57</sup> Verhoef, P., Lemon, K. N., Parasurman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L. A. (2009). Elsevier. *Journal of Retailing*. Volume 85, Issue 1, March 2009., str. 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

<sup>58</sup> Meyer, C., Schwager, A. (2021). *Understanding Customer Experience*. Harvard Business Review. [https://www.academia.edu/8781181/Understanding\\_Customer\\_Experience](https://www.academia.edu/8781181/Understanding_Customer_Experience)

<sup>59</sup> Custers, B., Uršič, H. (2016). Big data and data reuse: a taxonomy of data reuse for balancing big data benefits and personal data protection. *International Data Privacy Law*, Volume 6, Issue 1, February 2016, Pages 4–15. <https://doi-org.ezproxy.nsk.hr/10.1093/idpl/ipv028>  
<https://academic.oup.com/idpl/article/6/1/4/2404459?login=true>

<sup>60</sup> Davilla, M. (2017). *Journal of European Competition Law & Practice*, Volume 8, Issue 6, June 2017., str. 370–381. <https://doi-org.ezproxy.nsk.hr/10.1093/jeclap/lpx039>

<sup>61</sup> Chen, H., Chiang, R. H. L., Storey, V. C. (2012). Management Information Systems Research Center, University of Minnesota. *Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact*. <https://doi.org/10.2307/41703503>

<sup>62</sup> Swanstrom, R. (2019). *Grow Your Business with these Big Data Strategies*. <https://ryanswanstrom.com/2019/11/20/grow-your-business-with-these-big-data-strategies/>

podataka od davatelja mobilnih plaćanja, elektroničkih blagajni internetskih tržnica i drugih digitalnih izvora podataka predviđa se u razdoblju 2020. – 2024.<sup>63</sup>

Procjena rasta e-trgovine u razdoblju 2020. do 2025. predviđa se za 24 %, te će predstavljati vrlo važan dio poreznih prihoda koji se odnose na promet ostvaren e-trgovinom. Bezgotovinsko plaćanje mobilnim telefonima, i drugim načinima koje ostavljaju digitalni trag omogućavaju veću dostupnost uvida poreznim upravama.<sup>64</sup>

Novi poslovni modeli nastali pod utjecajem digitalnih tehnologija generiraju ogromne količine podataka koje valja pomno analizirati u cilju donošenja mjera i postupaka usmjerenih na izvršavanje poreznih obveza i smanjenja utaje poreza.

---

<sup>63</sup> Estevão, M. (01. prosinca 2021). *Why tax administrations are embracing digital transformation*. <https://blogs.worldbank.org/voices/why-tax-administrations-are-embracing-digital-transformation>

<sup>64</sup> *Ibid.*

## 4. DIGITALNA TRANSFORMACIJA POREZNE UPRAVE REPUBLIKE HRVATSKE

Promjene, napredak, razvoj, učinkovitost, ažurnost i odgovornost temeljni su ciljevi svakog djelovanja pa tako i poslovanja porezne uprave. Sposobnost prilagođavanja izazovnim situacijama, usmjerenost na okolinu, osiguranje najboljeg korisničkog iskustva svojim korisnicima više nije pitanje izbora, već alat bez kojeg ne može djelovati nijedno poduzeće koje želi djelovati na globalnom tržištu, ali isto tako niti bilo koja javna ili državna ustanova, a posebno porezna uprava koja kao upravna organizacija na dnevnoj razini ima dvosmjernu komunikaciju s poreznim obveznicima.

Strategija razvoja javne uprave za razdoblje 2015. – 2020. navodi:

*Reforma javne uprave u Republici Hrvatskoj mora omogućiti učinkovitu provedbu zakona i stvoriti transparentnu, korisnicima orijentiranu, racionalnu, profesionalnu, djelotvornu i učinkovitu javnu upravu. Takva javna uprava sastavni je dio učinkovitog poslovnog okruženja, poluga društvenog i gospodarskog razvitka i uporište demokratskog procesa. Budući da djelokrug javnopravnih tijela obuhvaća gotovo sve segmente života društvene zajednice, bez kvalitetne javne uprave koja je sposobna provoditi odluke vlasti društvo stagnira ili nazaduje, stvara se nezadovoljstvo korisnika, usporava se gospodarska aktivnost, a posljedice se odražavaju na sva društvena područja.<sup>65</sup>*

Strategija ima za cilj usklađenje javne uprave s ciljevima Europske unije koja želi doprinijeti razvoju pametnog, održivog i uključivog gospodarstva.

Nepostojanje jedinstvenog plana digitalizacije javne uprave dovodi do nekoordiniranog razvoja digitalnih alata u pojedinim područjima koji ne donose korist za sve zainteresirane strane, raspoloživi podaci nisu dijeljeni u realnom vremenu nego s vremenskom odmakom ili čak nisu dijeljeni uopće, što dovodi do administrativnog preopterećenja te neučinkovitosti javne uprave.

Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine (2021.) vidi Hrvatsku kao konkurentnu, inovativnu i sigurnu zemlju prepoznatljivog identiteta i kulture, kao zemlju očuvanih resursa, kvalitetnih životnih uvjeta i jednakih prilika za sve.

---

<sup>65</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave (2015 - 2020). <https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//MURH-%20arhiva/Istaknute%20 teme//Strategija%20razvoja%20javne%20uprave%20za%20razdoblje%20od%202015.%20do%202020.%20godine.pdf>

## **4.1 Porezna uprava i društveni utjecaj**

Citiranjem zakonskih odredbi vidljiv je široki obim poslova povjerenih Poreznoj upravi što upućuje na potrebu kontinuiranog razvoja Porezne uprave, primjenjivanje i implementaciju novih tehnologija kako bi se isti obavili pravovremeno, zaštitili osobni podaci poreznih obveznika, smanjio broj grešaka na najmanju moguću mjeru, omogućilo prikupljanje poreza, doprinosa i drugih javnih davanja u zakonskim rokovima, ali isto tako poreznim obveznicima omogućilo ostvarivanje prava na brz, jednostavan i siguran način.

Analizirajući poslove dane u nadležnost Poreznoj upravi zaključuje se kako je veći dio poslova usmjeren na obračunavanje, evidentiranje i prikupljanje poreza i doprinosa koji su temelj funkcioniranja države i ostalih razina društva poput obrazovanja, socijalnih politika, zdravstvene djelatnosti, kulture, športa, što još u većoj mjeri daje na važnosti primjene naprednih tehnoloških rješenja koja olakšavaju i unapređuju poslove iz nadležnosti.

Komunikacija s poreznom upravom građana, obrtnika, poduzetnika obavlja se na dnevnoj razini, stoga je u javnosti prisutna snažna percepcija o potrebi učinkovitosti Porezne uprave u svakom segmentu, pravednosti i kompetentnosti što posljedično ima utjecaj na percepciju povjerenja vladi kao izvršne vlasti u Republici Hrvatskoj.

Nadležnost porezne uprave u Hrvatskoj ne razlikuje se u većoj mjeri u odnosu na druge države, jer je osnovna zadaća poreznih uprava usmjerena na educiranje i informiranje poreznih obveznika o njihovim obvezama, pružanje pomoći, pravovremeno i stručno obrađivanje podnesaka, prijava, te osigurati točnost i pravednost utvrđivanja i zaduženja obveza, čime se stiče povjerenje u poreznu upravu kao instituciju, a posljedično i poticanje poreznih obveznika na dobrovoljno ispunjavanje obaveza kao odgovornih građana Republike Hrvatske.

## **4.2 Digitalna transformacija Porezne uprave**

Procesi ručnog unosa podataka u informacijski sustav, obrade dokumenata, usklađivanje unesenih podataka ili zaprimljenih u elektroničkom obliku i izvješćivanja troše resurse većeg dijela radnog vremena službenika, spori su i ponavljaju se, sklone su pogreškama koje mogu biti na štetu proračunskih prihoda državne, lokalne i regionalne samouprave ali i na štetu poreznih obveznika. Ispravak pogrešaka zahtijeva dodatni utrošak vremena službenika, generira dodatne troškove, ali i stvara

nepovjerenje i sumnju poreznih obveznika na učinkovitost porezne uprave, sumnju u ispravnost podataka, a što dovodi u pitanje dobrovoljno izvršenje naplate. Svako dodatno trošenje resursa umanjuje vrijeme koje bi trebalo utrošiti na analiziranje i postupanje prema obveznicima koji dobrovoljno ne ispunjavaju svoje obveze, ali isto tako i u sprečavanje prijevара i utaja.

Napredna tehnološka rješenja omogućavaju brže, točnije, ažurnije obavljanje poslovnih procesa, brže otkrivanje anomalija i pridonose gradnji odnosa uvažavanja i povjerenja.

Shvaćanje digitalne transformacije svijeta i poreznih obveznika moguće je samo transformacijom poslovanja Porezne uprave, ne samo deklarativnom izjavom „Porezna uprave je digitalno transformirana ili digitalna transformacija je vizija Porezne uprave“, digitalnu transformaciju treba dokazati, treba dokazati njezine učinke na učinkovitost Porezne uprave, dokazati učinkovitost na lakoću korištenja usluga Porezne uprave na svim razinama od građana, obrtnika, slobodnih zanimanja, mikro i makro poduzeća kroz jednostavnost, brzinu, kontinuiranu dostupnost u bilo koje vrijeme, s bilo kojeg mjesta radi ostvarivanja prava, ispunjavanja poreznih obveza, a na temelju točnih i u stvarnom vremenu ažuriranih podataka.

Novе mogućnosti temeljene na digitalnim alatima, novim komunikacijskim kanalima i velik porast internih i vanjskih izvora podataka otvaraju mogućnosti poboljšanja usluga poreznim obveznicima, te usmjeravanje aktivnosti porezne uprave na ažurnost, usklađenost i dostupnost.

Učinkovitost porezne uprave, te učinkovitost administracije poreza česta je tema raznih rasprava i jednosmjernan pogled na potrebe digitalizacije porezne uprave, no potrebno je sagledati širu sliku problematike. Dobrovoljno ispunjenje poreznih obveza težnja je državne administracije čime se smanjuje potreba za njezinim utjecajem, povećava učinkovitost i stvara povjerenje, no bitno je razmotriti kako ni u jednom društvu bez obzira na razinu njegovog razvoja nisu svi voljni na dobrovoljno ispunjavanje poreznih obveza. Resurse koji se oslobađaju digitalizacijom poslovnih procesa i korištenjem partnerskog odnosa, nužno je usmjeriti na onaj dio obveznika koji nisu spremni dobrovoljno ispunjavati svoje porezne obveze, odnosno prema istragama i revizijama prema onima koji ne poštuju svoje obveze ili su im namjere usmjerene na utaju poreza na štetu društva.

Priroda promjena koje se događaju oko nas kroz sve veću digitalizaciju gospodarstva i društva općenito dopuštaju, a i zahtijevaju drugačiji model porezne uprave.<sup>66</sup>

Prva usmjerenost Porezne uprave u Hrvatskoj ka modernijem načinu poslovanja, odnosno stvaranje odmaka od isključivo ručne obrade i evidencije podataka u papirnatim zapisima seže u daleku 1988. godinu, kada je započela informatizacija poslovanja, koja je omogućavala zapisivanje i čuvanje ručno unesenih podataka unutar informacijskog sustava Porezne uprave.

Na žalost 34 godine kasnije mnogo podataka u sustav Porezne uprave unose službenici, prepisivanjem iz papirnatih izvješća, bilo iz razloga da za pojedine skupine nije osigurana mogućnost dostavljanja podataka u digitalnom obliku ili što veliki broj poreznih obveznika nema dovoljnu razinu informacijske pismenosti kako bi prijave, podneske podnio elektronskim putem.

Tijekom vremena težilo se digitalnoj transformaciji prije svega razvojem novih aplikativnih rješenja za službenike Porezne uprave, a potom i razvojem aplikativnih rješenja koja su omogućavala poreznim obveznicima da svoje obaveze, ali i prava ostvare online putem. No, kako se nije vodilo računa o osnovnim načelima uspješne digitalne transformacije, temeljenoj na potrebi cjelovite digitalne transformacije koja mora obuhvaćati sve razine službe, može se zaključiti kako prave digitalne transformacije Porezne uprave zapravo i nema.

Dosadašnjim implementacijama digitalnih tehnologija automatizirali su se pojedini poslovni procesi koji su često međusobno nepovezani. Parcijalna rješenja ubrzale su neke poslovne procese ali ne i percepciju učinkovitije Porezne uprave. Ne zadovoljavaju ni potrebe poreznih obveznika za modernim digitalnim rješenjima koja bi omogućila brz, jednostavan, razumljiv pristup ostvarivanja svojih prava i ispunjenja poreznih obveza, te manjim administrativnim opterećenjem.

Već toliko puta spominjana digitalna transformacija, razvoj internetskih tehnologija, usmjerenost obveznika na digitalni način poslovanja generira znatnu količinu podataka koja na žalost nije iskorištena na način koji zahtjeva digitalno doba u kojem živimo. Nepovezanost aplikativnih alata jasno je vidljiva iz činjenice da informacijski sustav

---

<sup>66</sup> OECD (2020). Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. OECD, Paris. <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration.pdf>

Porezne uprave obuhvaća više od stotine različitih aplikativnih rješenja razvijanih po nalogu Porezne uprave te većim dijelom služi kao evidencija prikupljenih podataka, dok su poslovni procesi obrade podataka i dalje u nadležnosti i u zadacima službenika koji moraju usporedbom podataka iz različitih izvora obaviti poslovni proces do željene razine, odnosno razine kojom se utvrđuje obveza ili pravo poreznog obveznika.<sup>67</sup>

Početak digitalne transformacije Porezne uprave u Hrvatskoj može se označiti 2004. godina projektiranjem i produkcijom sustava ePorezna koji je po prvi puta uzeo u obzir i potrebe korisnika odnosno poreznih obveznika.

Tijekom svih ovih godina Porezna uprava je pokušavala uskladiti svoj način djelovanja u korak s novim tehnologijama koje utječu na cjelokupni način poslovanja svih dionika društva. No, od 2004. godine pa do danas nije bilo značajnije transformacije temeljene na analitičkom promišljanju ne samo potreba unapređenja poslovnih procesa u samoj poreznoj upravi, nego i prema poreznim obveznicima i usklađivanje s njihovim potrebama.

Djelovanje Porezne uprave ne može se sagledavati samo u dijelu koji se odnosi na službenike, nego je potrebno procese digitalne transformacije i digitalizacije provoditi u svim segmentima što nužno i neizostavno uključuje i porezne obveznike, građane i sve dionike koji na bilo koji način imaju doticaja s poreznom upravom, posebno vodeći računa u smanjenju porezne opterećenosti obveznika.

Selektivni načini primjene digitalnih tehnologija bez prethodne pomno proučene strategije i ciljeva te sudjelovanja svih razina i zainteresiranih strana s obzirom da se radi o javnoj usluzi neće polučiti željene rezultate, stoga je nužno s dužnom pažnjom razmotriti iskustva poreznih uprava drugih zemalja iz okruženja, a posebno zapadne Europe, odnosno članica države Europske unije te primijeniti njihova iskustva u primjeni novih naprednih tehnologija implementiranih u njihovo poslovanje.

Digitalna transformacija porezne uprave u značajnoj mjeri može utjecati na sinergiju porezne uprave i poreznih obveznika. Poreznim obveznicima se otvaraju novi, moderni i široko dostupni komunikacijski kanali koji omogućavaju pristup točnim, pravovremenim podacima u bilo koje vrijeme, s bilo kojeg mjesta, a poreznoj upravi

---

<sup>67</sup> Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. – 2026. (2021., str. 656). <https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%2C%20srpani%202021..pdf?vel=13435491>



mogućnost da brzo, učinkovito, točno obrađuje podatke te poduzima potrebne mjere u cilju naplate prihoda.

Blekić i Puhek u članku „Ključni faktori uspješne digitalne transformacije“ navode 4 (četiri) stupnja digitalne transformacije:<sup>68</sup>

1) Povezanost s poreznim obveznicima koji očekuju nove razine pristupa i povezanosti s poreznom upravom, personalizacija u interakciji koja donosi povećanju povjerenja u izgradnji lojalnih odnosa. Jednostavnost poreznih usluga zahtjeva manje interakcija, brži odaziv na zahtjeve i razumijevanje potrebe postupanja. Transparentnost povećava vjerojatnost dobrovoljnog ispunjenja poreznih obveza, te povjerenje u sigurno i odgovorno postupanje s poreznim podacima u cilju zaštite privatnosti

2) Osnajivanje službenika porezne uprave kroz edukaciju i motiviranje za korištenje naprednih alata u obavljanju poslova u nadležnosti, točnost, ažurnost.

3) Optimiziranje poslovnih procesa poreznih uprava kroz samoposlužna, inteligentna izvješća (report builder, daschboards, e-Građane) kao snažne alate pretraživanja koji omogućavaju jednostavnu povezanost, povećane mogućnosti analize, suradnju s trećim stranama.

4) Transformiranje usluga poreznih uprava u personalizirane, pouzdane i u realnom vremenu ažurirane podatke, online i offline dostupnost, jednostavnost korištenja. Automatizirani i integrirani sustavi zamjenjuju ručni unos i obradu podataka, minimiziranje grešaka provjerom nepodudarnosti i ispravak u realnom vremenu. Za osiguranje navedenih ciljeva nužno je osigurati preduvjete kroz: a) sigurnu infrastrukturu; b) dostatne kapacitete za obradu velikih količina podataka; c) dostatne kapacitete za automatizaciju; d) platforme komunikacije i suradnju za interakcije G2G, G2C, G2B.

### **4.3 Napredne mogućnosti temeljene na digitalnoj tehnologiji**

Hrvatski porezni sustav, kao i svjetski porezni sustavi kreirani su većim dijelom u prošlosti, te je prilagođen gospodarstvu i načinu poslovanja primjerenom tom vremenu.

---

<sup>68</sup> Blekić, A., Puhek, J. (2019., str. 94-97). *Ključni faktori uspješne digitalne transformacije*. Porezni vjesnik 4/2019. Institut za javne financije. Zagreb.



Napredak internetske tehnologije, razvoj novih alata mijenjaju načine poslovanja gospodarstva, što podrazumijeva da se i način poslovanja Porezne uprave mora prilagoditi novim poslovnim modelima, kanalima komunikacije, zaprimanja i obrade prijava. Sve navedeno u značajnoj mjeri mogu povećati učinkovitost i djelotvornost porezne uprave te smanjenja poreznog opterećenja u odnosu na porezne obveznike.

Razvoj tehnologija uključuje:

- *Uvođenje većeg provjerenog izvješćivanja putem trećih strana (na primjer, integracija informacija u administrativne procese koji dolaze od financijskih posrednika, drugih dijelova vlade, drugih poreznih obveznika i drugih poreznih uprava.*
- *Usvajanje pouzdanijih sustava izvještavanja (na primjer, digitalizacija PDV faktura, internetske blagajne, ugradnja osnovnih poreznih pravila u računovodstveni softver itd).*
- *Poboljšano otkrivanje moguće neusklađenosti kroz bolje modeliranje procjene rizika, korištenje sve veće količine digitalnih podataka i naprednih analitičkih tehnika.*
- *Poboljšanje usluga za porezne obveznike, uključujući e-prijavu, e-plaćanje, internetske sampošlužne alate i ciljanu pomoć kao što su online razgovori u živo. Ovaj razvoj događaja olakšava poreznim obveznicima razumijevanje i ispunjavanje svojih obveza.<sup>69</sup>*

Porezna uprava Hrvatske kontinuirano radi na implementaciji novih alata i digitalnih rješenja kojima bi se postigli naprijed navedeni ciljevi, no, da li su ti procesi dovoljno brzi, jasni, primjenljivi i ispunjavaju li u potpunosti svoje ciljeve, razmotrit će se u zaključnom dijelu ovog rada, dok će u nastavku biti predstavljeno nekoliko naprednih alata koji omogućavaju brže podnošenje poreznih prijava, evidentiranje u informacijskom sustavu Porezne uprave radi konačnom utvrđivanja obaveze ili daljnje obrade radi utvrđivanja obveze.

Porezna uprava Republike Hrvatske prati trend usmjeren prema e-upravi što obuhvaća online podnošenje poreznih prijava, online plaćanja kao i online potpunim ili djelomičnim popunjavanjem poreznih prijava.

#### **4.4 Informacijski sustav Porezne uprave**

Gotovo svi, a posebno ključni porezni procesi obuhvaćeni su aplikativnim rješenjima razvijanim po nalogu Porezne uprave. S obzirom na protek vremena nastajanja pojedinih aplikativnih rješenja iste nisu povezane slijedom i načinom koji bi

---

<sup>69</sup> OECD (2020). Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. OECD, Paris. str. 10. <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration.pdf>

omogućavao potpuno iskorištenje podataka s kojima raspolaže porezna uprava ili ih dijeli s trećim stranama. Nažalost često se radi o nepovezanim aplikativnim rješenjima koje ne funkcioniraju kao cjelina i ne razmjenjuju informacije, nego je za potrebe dovršenja poslovnih zadataka u okviru službe potrebno koristiti više aplikativnih rješenja radi prikupljanja podataka i uspoređivanja s podacima dostavljenim od strane poreznih obveznika. Znatian dio aplikativnih rješenja razvijan je na platformama koje su zastarjele i koje su bile dostupne u vrijeme njihovih nastajanja. Aplikativna rješenja većim dijelom zahtijevaju fizički unos podataka, računске operacije potrebno je obavljati „ručno“, što je u suprotnosti sa stupnjem razvoja digitalnih tehnologija i vremena u kojem djeluju. Poreznim obveznicima omogućeno je dostavljanje obrazaca, prijava, zahtjeva za većinu područja iz djelokruga rada danih u nadležnost Porezne uprave. Međutim najveći dio poslova koji se obavljaju u Poreznoj upravi još uvijek su utemeljeni na potrebi akcije službenika kako bi se prijave obradile, uskladili podaci i utvrđeni rezultat evidentirao u poreznim evidencijama.

Navedenom pridonose i zakonske odredbe koje ne prate napredne načine poslovanja temeljene na novim digitalnim tehnologijama i dostupnim podacima, te orijentaciju poreznih obveznika na digitalnu ekonomiju.

Dio poslovnih aplikacija razvijan je u naprednijoj, modernoj digitalnoj tehnologiji, no zbog nepovezanosti i korištenju raspoloživih baza podataka ne koristi se njihov puni kapacitet i mogućnosti, ali je bitno pobliže ih opisati jer svakako predstavljaju iskorak ka modernijem načinu poslovanja, komunikacije s poreznim obveznicima, dostupnosti podataka, razmjeni podataka, učinkovitoj i jeftinijoj službi kao i administrativnom rasterećenu poreznih obveznika.

#### **4.5 Napredna tehnološka rješenja informacijskog sustava Porezne uprave**

Kritički osvrt na aplikativna rješenja Porezne uprave presjek su sadašnjeg stanja informacijskog sustava i utvrđivanje potrebe nužnih promjena implementacijom naprednih tehnologija u poslovanje i veću usmjerenost na korisnike, stvaranjem povjerenja i partnerskog odnosa kao temelja dobrovoljnog ispunjenja poreznih obveza.

##### **4.5.1 ePorezna**

Sustav ePorezna je digitalna platforma u produkciji je od 2014. godine s ciljem uspostave dvosmjernog komunikacijskog kanala između Porezne uprave i poreznih obveznika kojim se omogućava online putem, bez potrebe dolaska u prostorije porezne uprave ostvariti svoje zahtjeve ili podnošenje poreznih prijava. Tijekom

dosadašnjeg razdoblja sustav je doživio niz tehničkih i vizualnih redizajna, povećanjem opsega usluga da bi danas obuhvatio više od 65 usluga s više od milijun korisnika.<sup>70</sup>

Komunikacijski kanal s poreznim obveznicima razvija se u dva dijela, prvi namijenjen korištenju putem stolnih i prijenosnih računala, dok je tijekom 2022. godine u produkciju puštena i mPorezna namijenjena korištenju na pametnim telefonima s Android platformom, što je još jedan korak usmjerenosti na olakšavanje poslovanja poreznim obveznicima koji obavljaju neku gospodarsku djelatnosti, ali i građanima.

*ePorezna - jedinstveni portal Porezne uprave (ePorezna-JPP) središnje je mjesto na kojem porezni obveznici mogu pristupiti elektroničkim uslugama Porezne uprave prema načelu One-Stop-Shop. Dostupne usluge uključuju upravljanje podacima poreznog obveznika, zaprimanje akata, podnošenje obrazaca i zahtjeva te mnoge druge usluge.*

*Putem sustava ePorezna-JPPU možete na brz i jednostavan način koristiti elektroničke usluge Porezne uprave u bilo koje vrijeme i s bilo kojeg mjesta. Korištenje aplikacije je sigurno, a tajnost i nepovredivost podataka zajamčena.<sup>71</sup>*

Sustav ePorezna omogućava poreznim obveznicima da pristupom putem interneta pristupe elektroničkim uslugama koje nudi Porezna uprava bez dodatnih troškova korisniku.<sup>72</sup>

Pristup ePoreznoj moguće je ostvariti različitim razinama vjerodajnica sustava NIAS<sup>73</sup> pristupom web adresi <https://e-porezna.porezna-uprava.hr/Prijava.aspx?ReturnUrl=%2f> (slika 8.) ili putem sustava eGrađani u koji je ePorezna također integrirana.

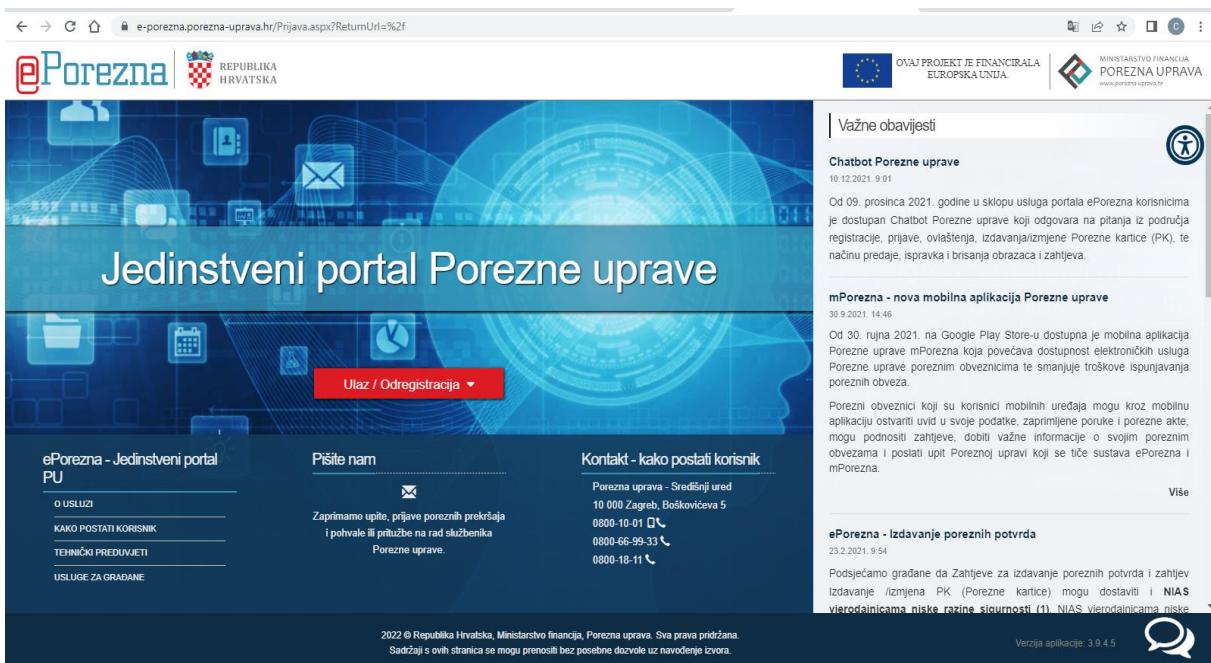
---

<sup>70</sup> Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. – 2026. (2021., str. 656) <https://planoporavka.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%2C%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491>

<sup>71</sup> Web stranica Porezne uprave, ePorezna (2022). <https://e-porezna.porezna-uprava.hr/Prijava.aspx?ReturnUrl=%2f>

<sup>72</sup> Blekić, A., Brković, M. (2020., str. 98). *Usluge ePorezne dostupne građanima*. Porezni vjesnik 2/2020. Institut za javne financije. Zagreb.

<sup>73</sup> Nacionalni identifikacijski i autentifikacijski sustav.



Slika 8. Početna stranica Jedinstvnog portala Porezne uprave

Izvor: Jedinstveni portal porezne uprave<sup>74</sup>

Pristup Jedinstvenom portalu Porezne uprave omogućen je vjerodajnicama razine 2 ili 3 koje obuhvaćaju korištenje imena i lozinke, token uređaja Internet bankarstva, elektroničke osobne iskaznice eOI.<sup>75</sup> Usluge ePorezne druga su najposjećenije usluge u sustavu e-Građani, a posjeti se odnose na izdavanje poreznih potvrda, plaćanja generiranjem barkoda, te podnošenje zahtjeva za prava na porezne olakšice u posebnom postupku godišnjeg obračuna poreza na dohodak.<sup>76</sup>

Valja napomenuti kako je usluga ePorezne prilagođena i osobama s invaliditetom kako bi se premostile prepreke i omogućila interakcija i pristup digitalnom sadržaju, te ostvarivanju prava ili izvršenja obveza.

Prijavu u sustav ePorezna mogu izvršiti građani, zakonski zastupnici u poslovnim subjektima (direktori, odgovorne osobe), kao i opunomoćenici poreznih obveznika valjanom vjerodajnicom unutar sustava NIAS. Vjerodajnice su sredstva elektroničke identifikacije i autentifikacije za prijavu unutar sustava eGrađani.<sup>77</sup>

<sup>74</sup> Jedinstveni portal Porezne uprave. <https://e-porezna.porezna-uprava/Prijava.aspx>

<sup>75</sup> Blekić, A., Borota, M. (2021., str. 51). *ePorezna u sklopu sustava e-Građani*. Porezni vjesnik 4/2021. Institut za javne financije. Zagreb.

<sup>76</sup> *Ibid.*, (2021., str. 73).

<sup>77</sup> *Ibid.*, (2021., str. 52).

Pristup usluzi ePorezna moguće je ostvariti vjerodajnicama različitih razina sigurnosti, a koje određuju i razinu dostupnosti podataka.

Vjerodajnice niske razine sigurnosti (slika 9.) ePass, ePošta, AAI@EduHr, HT Telekom ID omogućavaju ograničeni pristup uslugama.



Slika 9. Vjerodajnice za pristup Jedinstvenom portalu Porezne uprave razine 2

Izvor: e-Građani<sup>78</sup>

Naprednija razina vjerodajnica (slika 10.), odnosno Vjerodajnice značajne razine sigurnosti omogućavaju i više dostupnih usluga. Pristup ePoreznoj vjerodajnicama značajne razine sigurnosti odnosi se na pristup putem mTokena, FINA Soft certifikata, tokena ili m-tokena banaka povezanih sa sustavom NIAS naprednija su razina i omogućavaju pristup svim uslugama unutar ePorezne, osim uslugama koje zahtijevaju elektronički potpis



Slika 10. Vjerodajnice za pristup Jedinstvenom portalu Porezne uprave razine 3

Izvor: e-Građani<sup>79</sup>

Vjerodajnice visoke sigurnosne razine prikazane na slici 11. najviše su razine sigurnosti i odnose se na eOI odnosno elektroničku osobnu iskaznicu, Mobile ID osobne iskaznice, AKD certifikat, FINACert RDC certifikati koji mogu biti osobni ili poslovni te nude neograničen pristup svim uslugama unutar sustava ePorezna, Certilia osobni certifikat, Certilia osobno mobile.ID, Certilia poslovni te Certilia poslovni mobile.ID certifika.

<sup>78</sup> e-Građani. <https://nias.gov.hr/Authentication/Step2>

<sup>79</sup> Ibid.



Slika 11. Vjerodajnice razine 4 za pristup Jedinstvenom portalu Porezne uprave

Izvor: e-Građani<sup>80</sup>

Dostava poreznih akata osim putem pošte moguća je i elektroničkim putem, odnosno dostavom u korisnički pretinac obveznika u sustavu ePorezna ukoliko je porezni obveznik dao pristanak na elektroničku dostavu akata. Obavijest o prispjeću poreznog akta u korisnički pretinac dostavlja se na adresu elektroničke pošte i na taj način smanjuje potreba kontinuiranog pretraživanja korisničkog pretinca. Dostava će biti izvršena preuzimanjem poreznog akta od strane korisnika ili ovlaštenika, a isti je zabilježen na poslužitelju. Ukoliko obveznik niti njegov ovlaštenik ne preuzmu porezni akt u roku od 7 dana od dana dostave akta u korisnički pretinac obveznika, smatrat će se da je akt dostavljen istekom roka od 7 dana od dana dostave u korisnički pretinac.<sup>81</sup>

Pristup ePoreznoj omogućen je građanima naprijed navedenim vjerodajnicama, a s obzirom na razinu vjerodajnica i pristup do osobnih podataka i uslugama. Omogućen je i pristup podacima poslovnih subjekata, ako ih sustav prepozna kao vlasnika, direktora, člana uprave trgovačkog društva ili vlasnika obrta. Pristupanjem ePoreznoj poslovnim vjerodajnicama omogućava i pristup do osobnih podataka osoba ovlaštenih za zastupanje.<sup>82</sup>

Porezni obveznik može opunomoćiti drugu osobu da u njegovo ime u poreznom postupku poduzima radnje korištenja elektroničkih usluga Porezne uprave, bilo putem ovlaštenja u aplikaciji ePorezna ukoliko ima određenu razinu vjerodajnica, odnosno pisanim ovlaštenjem putem obrasca punomoći, a kojeg vlastoručno potpisuju porezni obveznik kao opunomoćitelj i osoba koja će ga zastupati kao opunomoćenik.<sup>83</sup>

NIAS vjerodajnicama niske razine sigurnosti omogućavaju usluge: podnošenja zahtjeva za izdavanjem potvrde o stanju duga, potvrda o visini dohotka, potvrda o

<sup>80</sup> e-Građani. <https://nias.gov.hr/Authentication/Step2>

<sup>81</sup> Jedinstveni portal Porezne uprave, ePorezna (2022). <https://e-porezna.porezna-uprava.hr/Pages/KakoPostatiKorisnik.aspx>

<sup>82</sup> *Ibid.*

<sup>83</sup> *Ibid.*



rezidentnosti / nerezidentnosti, potvrda o imovnom stanju. Izmjenu ili izdavanje Porezne kartice (PK)

NIAS vjerodajnice značajne razine sigurnosti uz dostupnost usluga obuhvaćenih vjerodajnicama niske razine sigurnosti omogućavaju i podnošenje: zahtjeva za zastaru, zahtjeva za prigovor ili žalbu protiv poreznog akta, zahtjeva za registriranje za potrebe poreza na dodanu vrijednost, prijavu u registar poreznih obveznika, zahtjeva za povrat doprinosa iznad najviše godišnje osnovice, zahtjeva za ovjeru Porezne knjigovodstvene kartice, prijedloga za sklapanje upravnog ugovora, prijedloga za sklapanje porezne nagodbe.

Razina vjerodajnica značajne sigurnosti omogućava i podnošenje: Obrasca ZPP-DOH, Obrasca INO-IZJAVA, Obrasca INO-DOH, Obrasca JOPPD, Diplomati P-DIP, zahtjeva za preknjiženje. Omogućava i uvid u ukupne primitke, obračunate poreze i doprinose po isplateljima, uvid i podatke o primicima IP1 i IP2 koji se odnose na primitke s osnova primitaka plaća, mirovina, doprinosa, porezu i prirezu koji ulaze u godišnji obračun, kao i primicima IP3 koji ne ulaze u godišnji obračun dohotka. Omogućen je i uvid u Porezno knjigovodstvenu karticu, generiranje bar koda s podacima za plaćanje, uvid u Poreznu karticu, korisnički pretinac, općih informacija o poreznom obvezniku, evidentiranim važećim obvezama te podatke o ovlaštenicima.<sup>84</sup>

Ovisno o razini vjerodajnica porezni obveznici, odgovorne osobe ili opunomoćenici mogu putem sustava ePorezna obavljati dostavu poreznih izvješća i akata, ili podnositi zahtjeve za dostavom potvrda temeljem podataka iz informacijskog sustava Porezne uprave što u velikoj mjeri olakšava dvosmjernu komunikaciju kao i uštedu vremena i materijalnih resursa.

#### **4.5.2 mPorezna**

mPorezna (slika 12.) predstavlja aplikativno rješenje prilagođeno za korištenje i prikazivanje putem mobilnih uređaja s operativnim sustavom Android inačice 8 i više, dostupna za preuzimanje putem Google Play Store-a, a izrađeno je uz pomoć Europskog socijalnog fonda jednog od strukturnih fondova Europske unije usmjerenih na smanjenje razlike životnih standarda u državama članicama Europske unije promicanjem ekonomske i socijalne kohezije.<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> Jedinostveni portal Porezne uprave, ePorezna (2022).

<sup>85</sup> *Ibid.*

S danom 26. svibnja 2022. aplikacija mPorezna dostupna je i za korisnika iPhone uređajima, a preuzimanje aplikacije dostupno je na App Store.



Slika 12. mPorezna

Izvor: Porezna uprava<sup>86</sup>

Na dan 30. svibnja prema zapisu mrežne stranice Google Play evidentirano je više od 10 tisuća preuzimanja.<sup>87</sup>

Usluge dostupne putem mPorezne odnose se na:

- Pregled dostavljenih obrazaca i zahtjeva, uvid u dostavljene obrasce i zahtjeve, te statuse istih.
- Podnošenje obrazaca za priznavanje prava u posebnom postupku u cilju ostvarivanja prava na uvećanje osobnih odbitaka, odnosno dostavu podataka o poreznim olakšicama o kojima Porezna uprava ne raspolaže u svojim evidencijama.
- Podnošenje zahtjev za izdavanjem ili promjenama u PK kartici, kao i uvid u PK karticu, preuzimanje u PDF formatu na mobilni uređaj.
- Predaju zahtjeva za izdavanje potvrde o stanju duga.
- Podnošenje zahtjeva za izmjenom podataka u Registru poreznih obveznika (RPO).
- Uvid u podatke izvorišnih sustava (Registar poreznih obveznika, OIB sustava, ePorezne) i izmjene određenih setova podataka.
- Uvid u Porezno knjigovodstvenu karticu (PKK), generiranje 2d barkoda s podacima za plaćanje

<sup>86</sup> Porezna uprava. <https://www.porezna-uprava.hr/mPorezna/Stranice/default.aspx>

<sup>87</sup> Gogle Play. <https://play.google.com/store/apps/details?id=hr.apisit.ispu.mporezna&hl=hr&gl=US>



- Uvid u zbirna izvješća podnijetih JOPPD obrazaca, IP1/IP2 te IP3
- Uvid u personalizirani kalendar s naznačenim datumima rokova za predaju obrazaca, valutama ispunjenja poreznih obveza, predaje ZPP-DOH obrasca.
- Pristup korisničkom pretincu sustava ePorezna
- Dostupnost informativnog kalkulatora za izračuna bruto ili neto plaće
- Pristup integriranoj web formi „Pišite nam“ putem kojih je moguće slanje upita vezanih uz sustav ePorezna i mPorezna, prijava poreznik prekršaja.

Navedene funkcionalnosti omogućene su u prvoj fazi razvoja mPorezne i odnosi se samo na mogućnosti pristupa samo poreznih obveznika, ali ne i njihovim opunomoćenicima, zakonskim zastupnicima, računovodstvenim servisima, a koja funkcionalnost se predviđa omogućiti u drugoj fazi razvoja.

#### 4.5.3 Chatbot Porezne uprave

Dvosmjerna komunikacija svakodnevna je pojava u komunikaciji porezne uprave i obveznika te nije više usmjerena isključivo na klasične komunikacijske kanale poput telefona, fizičkog dolaska u službene prostorije, elektroničkom poštom, razgovorom s korisničkom službom. Sve veća potreba komunikacije obveznika s poreznom upravom potiče pronalaženje rješenja oslobađanja operatera i službenika od ponavljajućeg rada i odgovaranja na ista pitanja različitih obveznika uz istovremeno osiguranje dostupnosti usluga klijentima 24/7.

Pojašnjavajući što je chatbot Alexander Rudnicky<sup>88</sup> ga definira kao sustav dijaloga koji u interakciji s čovjekom mogu ostvariti svrhovitu komunikaciju kroz tekst i govor.

Chatbot nije inteligentan poput čovjeka i ne može komunicirati emocionalno, ali može biti vrlo poželjan izvor informacija u kratkom vremenu istovremeno za veliku količinu korisnika.

Virtualni asistenti usmjereni na komunikaciju i odgovaranje na prethodno definirana pitanja putem izbornika (menu driven chatbot) omogućavaju korisnicima da u bilo koje vrijeme dođu do određenih informacija i odgovora uz istovremeno rasterećenje i oslobađanje službenika obveze davanja jednostavnih odgovora i omogućavanje da budu posvećeni drugim poslovnim obvezama.<sup>89</sup>

<sup>88</sup> Rudnicky, A., (20. lipnja, 2017). *When will Alexa, Google Assistant, and other „Chatbots“ finally talk to u slike real people.* Science. <https://www-science-org.ezproxy.nsk.hr/content/article/when-will-alexa-google-assistant-and-other-chatbots-finally-talk-us-real-people>

<sup>89</sup> Barišić, F., Borota, N., Piskač, J. (2022., str. 5). *Chatbot.* Porezni vjesnik, 2b/2022. Institut za javne financije, Zagreb.

U sklopu usluga portala ePorezna od 09. prosinca, 2021. dostupan je i virtualni asistent Chatbot Porezne uprave.

Područja obuhvaćena Chatbotom Porezne uprave odnose se na pitanja registracije, prijave, ovlaštenja, izdavanja i izmjene Porezne kartice, načinu predaje, ispravka i brisanja obrazaca i zahtjeva.<sup>90</sup>

Chatbot nije savršen, ali potencijal nadogradnje i stalnog napretka izniman je što uz dobru strategiju, jasnu viziju može postajati sve bolji i napredniji. Multinacionalnost Hrvatske, usmjerenost na privlačenje digitalnih nomada i otvorenost europskom ali i svjetskom tržištu traži dostupnost usluga ne samo na hrvatskom jeziku, već i drugim jezicima svijeta.

#### **4.5.4 Fiskalizacija**

Plaćanje gotovim novcem često je bila povezana s neizdavanjem računa što je otvaralo bujanje sive ekonomije, što posljedično ima neželjeni učinak na prihode proračuna, u dijelu smanjenjem prihoda s osnova PDV-a, poreza na dohodak, prireza porezu na dohodak, dobiti, doprinosa. Prepoznavši dalekosežne posljedice utaje poreza, prijetnje i mogućnosti kontrole prometa gotovinom trebalo je smanjiti negativne posljedice. U tom je cilju na sjednici Hrvatskog sabora<sup>91</sup> izglasan i donesen Zakon o fiskalizaciji u prometu gotovinom<sup>92</sup> koji se primjenjuje od 01. siječnja 2013. godine.

Fiskalizacija u prometu gotovinom predstavlja skup mjera s glavnim ciljem nadzora prometa gotovinom, na način da se svaki izdani račun putem aplikacije povezuje sa serverom porezne uprave radi generiranja alfanumeričkog zapisa odnosno jedinstvenog identifikacijskog broja ili skraćeno JIR.

Gotovinskim prometom odnosno promet gotovinom predstavlja „plaćanje za isporučena dobra ili obavljene usluge novčanicama ili kovanicama koje se smatraju platežnim sredstvom, karticama, čekom ili drugim sličnim načinima plaćanja, osim plaćanja na transakcijski račun kod banaka.<sup>93</sup>

Prilikom izdavanja računa za promet u gotovini obveznik fiskalizacije:

---

<sup>90</sup> Blekić, A., Borota, N., Piskač, J. (2022., str. 9). *ePorezna – upute za korisnike na jednom mjestu. Porezni vjesnik 3a/2022*. Institut za javne financije, Zagreb.

<sup>91</sup> Hrvatski sabor je predstavničko tijelo građana i nositelj zakonodavne vlasti u Republici Hrvatskoj.

<sup>92</sup> Zakon o fiskalizaciji u prometu gotovinom (Narodne novine, broj 133/12, 115/16, 106/18, 121/19, 138/20).

<sup>93</sup> Zakon o fiskalizaciji u prometu gotovinom (Narodne novine, broj 133/12, 115/16, 106/18, 121/19, 138/20).

*Elektronički potpisuje elemente računa te ih dostavlja Poreznoj upravi putem uspostavljene elektroničke (internetske) veze, a Porezna uprava provjerava jesu li dostavljeni svi propisani elementi računa te jesu li potpisani ispravnim digitalnim certifikatom. Ako su ispunjena oba uvjeta, Porezna uprava određuje jedinstveni identifikator (JIR) te isti vraća obvezniku fiskalizacije putem uspostavljene elektroničke veze.<sup>94</sup>*

Cijeli postupak odvija se svega u nekoliko sekundi, nakon čega je omogućen ispis računa s dodijeljenim JIR-om, odnosno ovjerenim računom od strane Porezne uprave.

Zakon o fiskalizaciji u prometu gotovinom od prvog donošenja do danas doživio je nekoliko izmjena koje su većim dijelom bile usmjerene na proširivanje kategorija obveznika primjene fiskalizacije u prometu gotovinom.

#### **4.5.5 JOPPD obrasci**

Poslodavci, isplatitelji ili sami porezni obveznici dužni su voditi evidencije i podnositi izvješća o isplatama naknada s osnova nesamostalnog rada (plaća) ili mirovina i obustavljenom i uplaćenom predujmu porezu na dohodak u propisanom roku na Obrascu JOPPD.<sup>95</sup>

Obveza podnošenja Izvješća o primicima, porezu na dohodak i prirezu te doprinosima za obvezna osiguranja (Obrazac JOPPD) podnose isplatitelji primitka ili sami porezni obveznici ili ostali obveznici za:

- 1. Primitke od kojih se utvrđuje dohodak od nesamostalnog rada*
- 2. primitke od koji se utvrđuje dohodak od imovinskih prava i primitke od otuđenja posebnih vrsta imovine*
- 3. primitke od kojih se utvrđuje dohodak od kapitala, osim kapitalnih dobitaka po osnovi otuđenja udjela u kapitalu trgovačkog društva koji nisu prenosivi na tržištu kapitala u skladu s posebnim propisom*
- 4. primitke od kojih se utvrđuje drugi dohodak*
- 5. primitke koji se ne smatraju dohotkom, primitke na koje se ne plaća porez na dohodak, primitke koji se ne smatraju primicima od nesamostalnog rada, primitke fizičkih osoba po osnovi izravnih plaćanja u poljoprivredi sukladno posebnim propisima, a po osnovi koji se ne utvrđuje dohodak sukladno članku 29. stavku 3. Zakona*
- 6. obveznici obračunavanja doprinosa koji, sukladno Zakonu o doprinosima imaju obvezu Poreznoj upravi dostavljati izvješća o vrsti i iznosu obveze doprinosa, osnovici prema kojoj su doprinosi obračunani, razdoblju na koje se obveza odnosi, osiguranicima koji koriste određena prava iz osiguranja prema posebnim propisima i o drugim podacima.<sup>96</sup>*

Izvješća se podnose u pravilu putem e-Porezne, podnošenjem automatski evidentiraju u Informativnom sustavu Porezne uprave, evidentiraju se obveze na

---

<sup>94</sup> Krizmanić, R., Stipić, B. (2022., str. 10). *Fiskalizacija u prometu gotovinom s komentarom*. Porezni vjesnik 3d/2022. Institut za javne financije, Zagreb.

<sup>95</sup> Članak 27. Zakona o porezu na dohodak (Narodne novine, broj 115/16, 106/18, 121/19, 32/20, 13/20).

<sup>96</sup> Članak 77. Pravilnika o porezu na dohodak (Narodne novine, broj 10/17, 128/17, 106/18, 1/19, 80/19, 1/20, 74/20, 1/21).

Poreznoj knjigovodstvenoj kartici, a sve to bez potrebe aktivnosti službenika Porezne uprave.

#### 4.5.6 Utvrđivanje godišnjeg dohotka u redovnom postupku

Obveznici podnošenja godišnje porezne prijave sukladno Zakonu o porezu na dohodak<sup>97</sup> su:

1. *Porezni obveznik ako u poreznom razdoblju ostvari dohodak od samostalne djelatnosti iz članka 29.<sup>98</sup> ovog Zakona i djelatnosti po osnovi kojih se dohodak utvrđuje i oporezuje kao dohodak od samostalne djelatnosti prema člancima 30. – 35.<sup>99</sup> ovog Zakona i/ili*
2. *Porezni obveznik – rezident za dohodak od nesamostalnog rada koji, prema posebnom zakonu, ostvari kao član posade broda u međunarodnoj plovidbi.*
  - (2) *Godišnju poreznu prijavu obvezno podnosi i porezni obveznik ako je Porezna uprava zatražila da naknadno plati porez na dohodak.<sup>100</sup>*

Porezni obveznici koji sukladno Zakonu imaju obvezu podnošenja godišnje porezne prijave dužni su podnositi godišnju poreznu prijavu na propisanom obrascu<sup>101</sup> do kralja veljače tekuće godine za prethodnu godinu. Podnošenje prijave moguće je elektroničkim putem preko sustava e-Porezna ili u papirnatom obliku.

Broj podnijetih, odnosno zaprimljenih Prijava poreza na dohodak, odnosno Godišnjih poreznih prijava za obračunska razdoblja od 2018. – 2021. godine prikazan je u tablici 4.

---

<sup>97</sup> Članak 48. stavak 1., stavak 2. Zakona o porezu na dohodak (Narodne novine, broj 115/16, 106/18, 121/19, 32/20, 13/20).

<sup>98</sup> Samostalne djelatnosti obrta i s obrtom izjednačenih djelatnosti, Djelatnosti slobodnih zanimanja, Djelatnosti poljoprivrede i šumarstva.

<sup>99</sup> Dohodak od samostalne djelatnosti je razlika između poslovnih primitaka i poslovnih izdataka.

<sup>100</sup> Zakon o porezu na dohodak.

<sup>101</sup> Obrazac DOH.

Tablica 4. Pregled broja zaprimljenih Prijava poreza na dohodak prema načinu zaprimanja za razdoblje od 2018. do 2021. godine

| NAZIV PODRUČNOG UREDA     | 2018          |               |               | UDIO          | 2019         |               |               | UDIO          | 2020         |               |               | UDIO          | 2021         |               |               | UDIO          |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
|                           | RUČNO         | WEB           | UKUPNO        |               | RUČNO        | WEB           | UKUPNO        |               | RUČNO        | WEB           | UKUPNO        |               | RUČNO        | WEB           | UKUPNO        |               |
| PU ZAGREB                 | 2.767         | 8.229         | 10.996        | <b>15,05</b>  | 1.850        | 8.510         | 10.360        | <b>14,98</b>  | 1.330        | 8.646         | 9.976         | <b>14,63</b>  | 774          | 8.476         | 9.250         | <b>13,92</b>  |
| PU ZAGREBAČKA ŽUPANIJA    | 768           | 3.792         | 4.560         | <b>6,24</b>   | 512          | 3.777         | 4.289         | <b>6,20</b>   | 445          | 3.746         | 4.191         | <b>6,15</b>   | 272          | 3.681         | 3.953         | <b>5,95</b>   |
| PU KRAPINA                | 351           | 1.592         | 1.943         | <b>2,66</b>   | 239          | 1.607         | 1.846         | <b>2,67</b>   | 223          | 1.628         | 1.851         | <b>2,71</b>   | 146          | 1.627         | 1.773         | <b>2,67</b>   |
| PU SISAK                  | 221           | 2.148         | 2.369         | <b>3,24</b>   | 166          | 2.174         | 2.340         | <b>3,38</b>   | 128          | 2.140         | 2.268         | <b>3,33</b>   | 117          | 2.154         | 2.271         | <b>3,42</b>   |
| PU KARLOVAC               | 442           | 1.406         | 1.848         | <b>2,53</b>   | 265          | 1.519         | 1.784         | <b>2,58</b>   | 163          | 1.590         | 1.753         | <b>2,57</b>   | 94           | 1.599         | 1.693         | <b>2,55</b>   |
| PU VARAŽDIN               | 521           | 2.017         | 2.538         | <b>3,47</b>   | 272          | 2.121         | 2.393         | <b>3,46</b>   | 221          | 2.160         | 2.381         | <b>3,49</b>   | 147          | 2.152         | 2.299         | <b>3,46</b>   |
| PU KOPRIVNICA             | 163           | 2.186         | 2.349         | <b>3,21</b>   | 126          | 2.150         | 2.276         | <b>3,29</b>   | 134          | 2.140         | 2.274         | <b>3,33</b>   | 138          | 2.126         | 2.264         | <b>3,41</b>   |
| PU BJELOVAR               | 167           | 1.990         | 2.157         | <b>2,95</b>   | 124          | 1.926         | 2.050         | <b>2,96</b>   | 99           | 1.916         | 2.015         | <b>2,96</b>   | 117          | 1.894         | 2.011         | <b>3,03</b>   |
| PU RIJEKA                 | 1.614         | 4.553         | 6.167         | <b>8,44</b>   | 895          | 4.735         | 5.630         | <b>8,14</b>   | 727          | 4.879         | 5.606         | <b>8,22</b>   | 548          | 4.919         | 5.467         | <b>8,22</b>   |
| PU GOSPIĆ                 | 137           | 905           | 1.042         | <b>1,43</b>   | 95           | 915           | 1.010         | <b>1,46</b>   | 68           | 923           | 991           | <b>1,45</b>   | 49           | 901           | 950           | <b>1,43</b>   |
| PU VIROVITICA             | 182           | 1.972         | 2.154         | <b>2,95</b>   | 63           | 2.045         | 2.108         | <b>3,05</b>   | 64           | 2.029         | 2.093         | <b>3,07</b>   | 68           | 2.018         | 2.086         | <b>3,14</b>   |
| PU POŽEGA                 | 316           | 1.098         | 1.414         | <b>1,93</b>   | 210          | 1.155         | 1.365         | <b>1,97</b>   | 101          | 1.231         | 1.332         | <b>1,95</b>   | 80           | 1.240         | 1.320         | <b>1,99</b>   |
| PU SLAVONSKI BROAD        | 589           | 1.684         | 2.273         | <b>3,11</b>   | 355          | 1.856         | 2.211         | <b>3,20</b>   | 279          | 1.880         | 2.159         | <b>3,17</b>   | 280          | 1.918         | 2.198         | <b>3,31</b>   |
| PU ZADAR                  | 395           | 3.194         | 3.589         | <b>4,91</b>   | 387          | 3.170         | 3.557         | <b>5,14</b>   | 377          | 3.159         | 3.536         | <b>5,19</b>   | 152          | 3.147         | 3.299         | <b>4,96</b>   |
| PU OSIJEK                 | 549           | 4.358         | 4.907         | <b>6,71</b>   | 285          | 4.302         | 4.587         | <b>6,63</b>   | 216          | 4.245         | 4.461         | <b>6,54</b>   | 142          | 4.248         | 4.390         | <b>6,60</b>   |
| PU ŠIBENIK                | 448           | 1.881         | 2.329         | <b>3,19</b>   | 264          | 1.949         | 2.213         | <b>3,20</b>   | 201          | 1.956         | 2.157         | <b>3,16</b>   | 116          | 1.940         | 2.056         | <b>3,09</b>   |
| PU VUKOVAR                | 419           | 2.727         | 3.146         | <b>4,30</b>   | 162          | 2.845         | 3.007         | <b>4,35</b>   | 145          | 2.834         | 2.979         | <b>4,37</b>   | 125          | 2.858         | 2.983         | <b>4,49</b>   |
| PU SPLIT                  | 1.428         | 5.791         | 7.219         | <b>9,88</b>   | 835          | 6.033         | 6.868         | <b>9,93</b>   | 680          | 6.108         | 6.788         | <b>9,95</b>   | 1.165        | 6.066         | 7.231         | <b>10,88</b>  |
| PU PAZIN                  | 1.039         | 5.087         | 6.126         | <b>8,38</b>   | 426          | 5.255         | 5.681         | <b>8,22</b>   | 441          | 5.244         | 5.685         | <b>8,34</b>   | 296          | 5.154         | 5.450         | <b>8,20</b>   |
| PU DUBROVNIK              | 738           | 1.536         | 2.274         | <b>3,11</b>   | 277          | 1.696         | 1.973         | <b>2,85</b>   | 301          | 1.817         | 2.118         | <b>3,11</b>   | 195          | 1.801         | 1.996         | <b>3,00</b>   |
| PU ČAKOVEC                | 201           | 1.479         | 1.680         | <b>2,30</b>   | 121          | 1.483         | 1.604         | <b>2,32</b>   | 109          | 1.464         | 1.573         | <b>2,31</b>   | 88           | 1.441         | 1.529         | <b>2,30</b>   |
| <b>REPUBLIKA HRVATSKA</b> | <b>13.455</b> | <b>59.625</b> | <b>73.080</b> | <b>100,00</b> | <b>7.929</b> | <b>61.223</b> | <b>69.152</b> | <b>100,00</b> | <b>6.452</b> | <b>61.735</b> | <b>68.187</b> | <b>100,00</b> | <b>5.109</b> | <b>61.360</b> | <b>66.469</b> | <b>100,00</b> |

Izvor: Informacijski sustav Porezne uprave

Za obračunsko razdoblje 2018. godine ukupno je podnijeto 73.080 Prijava poreza na dohodak od kojih je 13.455 ili 18,41 % podnijeto u papirnatom obliku, dok je 59.625 ili 81,59 % svih poreznih prijava podnijeto putem ePorezne.

Obveza podnošenja Prijava poreza na dohodak za 2019. godinu prema Zakonu slijedila je u godini koja slijedi iza godine za koju se prijava podnosi, dakle u 2020., specifičnoj zbog izbijanja pandemije Covid-19, kada je došlo do zatvaranja gospodarstava, ali i promjene ili ograničenja u radu Porezne uprave, te je predstavljalo dodatni izazov podnošenja u propisanom roku.

Za obračunsko razdoblje 2019. godine ukupno je podnijeto 69.152 Prijava poreza na dohodak od čega u papirnatom obliku njih 7.929 odnosno 11,47 %, dok je 61.223 ili 88,53 % Prijava poreza na dohodak podnijeto putem ePorezne.

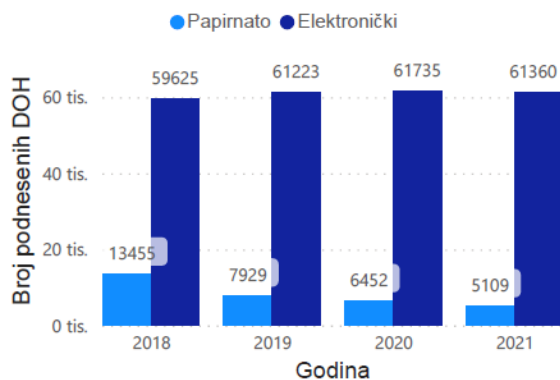
Usporedbom u odnosu na 2018. godinu podnijeto je 3.928 Prijava manje odnosno iskazano u relativnim brojevima 3,93 % u odnosu na 2018. godinu. Istovremeno valja utvrditi značajnu promjenu u strukturi načina podnošenja prijava pa je u papirnatom obliku podnijeto oko 7 % manje prijava u odnosu na prethodnu godinu, dok je istovremeno putem ePorezne podnijeto 7 % prijava više.

Trend povećanja obrazaca Prijava poreza na dohodak podnijetih elektroničkim putem nastavlja se i za obračunsko razdoblje 2020. kada je ukupno podnijeto 68.187 obrazaca od čega u papirnatom obliku 6.452 ili 9,46 % svih podnijetih prijava, dok je elektroničkim putem podnijeto 61.735 prijava ili njih 90,54 % svih podnijetih prijava.

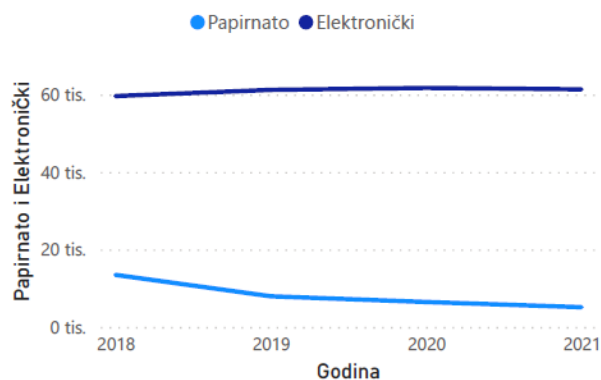
Za obračunsko razdoblje 2021. godine ukupno je podnijeto 66.469 prijava Poreza na dohodak od čega 7,69 % odnosno 5.109 prijava u papirnatom obliku, te 61.360 ili 92,31 % ukupno podnijetih prijava.

Sve veća orijentiranost poreznih obveznika na korištenje digitalnih kanala podnošenja Prijava porezna na dohodak grafički je prikazana na grafikonu 2. iz kojeg je vidljivo stalno povećanje broja podnijetih prijava elektroničkim putem, kao i smanjenje prijava koje se podnose u papirnatom obliku.

PODNESENO PRIJAVA POREZA NA  
DOHODAK ZA RAZDOBLJE 2018. - 2021.  
PREMA NAČINU PODNOŠENJA



PODNESENO PRIJAVA POREZA NA  
DOHODAK ZA RAZDOBLJE 2018. - 2021.  
PREMA NAČINU PODNOŠENJA



Grafikon 2. Grafički prikaz podnesenih Prijava poreza na prema načinu podnošenja za razdoblje 2018. – 2021.

Izvor: Izrada autora prema podacima Informacijskog sustava Porezne uprave

Daljnja obrada zaprimljenih Prijava poreza na dohodak zahtjeva postupanje službenika Porezne uprave od preuzimanja, pa do završne obrade. Prijave podnijete elektroničkim putem službenik mora preuzeti, utvrditi logičku ispravnost te verificirati Prijavu poreza na dohodak, kako bi se u poreznim evidencijama izvršila potrebna knjiženja i zaduženja. Porezne prijave podnijete u papirnatom obliku službenik unosi u sustav Porezne uprave ručno, kako bi se nastavilo daljnje prethodno opisano postupanje.

Daljnji postupak zahtjeva usporedbu podataka navedenih u podnijetoj Prijavi poreza na dohodak, s podacima kojima raspolaže Porezna uprava radi utvrđivanja eventualnih odstupanja. Utvrdi li se neusklađenost podataka, kontaktira se poreznog obveznika, zastupnika ili ovlašteno knjigovodstvo radi utvrđivanja razloga neusklađenosti podataka. Postupak provjere provodi se na više razina.

Od pozitivnih pomaka koji se odnose na mogućnost podnošenja Prijava poreza na dohodak putem ePorezne čime se skraćuje vrijeme potrebno za podnošenje prijava koji se može iskazati kao znatan napredak u olakšavanju poslovanja poreznih obveznika, na kraju se mora ipak zaključiti kako daljnji proces ipak ne odgovara mogućnostima koje nude nove tehnologije i alati, te kako je i dalje značajan utjecaj službenika na daljnji proces dovršenja obrade, što i dalje ostavlja mogućnosti pogrešaka i Poreznu upravu čini ponekada neučinkovitim.

#### 4.5.7 Utvrđivanje godišnjeg dohotka u posebnom postupku

Zakonom o porezu na dohodak godišnjim dohotkom se smatra:



*ukupan dohodak od nesamostalnog rada, dohodak od samostalne djelatnosti te drugi dohodak koji se ne smatra konačnim koji porezni obveznik ostvari u poreznom razdoblju i koji se obračunava na temelju godišnje porezne prijave ili u posebnom postupku utvrđivanja godišnjeg poreza na dohodak.<sup>102</sup>*

Godišnji obračun poreza na dohodak i prirezu porezu na dohodak u posebnom postupku vrši se temeljem prikupljenih podataka od trećih strana podnošenjem JOPPD obrazaca. Obračun se generira algoritmima temeljem dostupnih podataka o pojedinom obvezniku te utvrđuje ostvaruje li porezni obveznik pravo na povrat više plaćenog poreza na dohodak i prirezu poreza na dohodak u obračunskom razdoblju.

Porezni obveznici koji imaju pravo uvećanja osobnog odbitka mogu do kraja veljače tekuće godine za prethodnu godinu podnijeti obrazac ZPP-DOH elektronskim putem sustava ePorezna, mPorezna ili u papirnatom obliku, odnosno sukladno Pravilniku o porezu na dohodak kojim je propisano:

*Porezni obveznici iz članka 51. Zakona<sup>103</sup>, a za koje Porezna uprava ne raspolaže podacima bitnim za utvrđivanje prava na umanjenje dohotka (porezni obveznici koji na poreznoj kartici nemaju upisane podatke o uzdržavanim članovima uže obitelji i/ili djeci, stupnju i vrst utvrđene invalidnosti i/ili prebivalištu na području jedinica lokalne samouprave razvrstanih u potpomognuta područja I: skupine prema posebnom propisu i području Grada Vukovara i/ili podatke o uvećanju osobnog odbitka za plaćene doprinose za zdravstveno osiguranje u tuzemstvu ii dana darovanja), mogu u roku iz članka 53. stavak 1. Zakona podnijeti nadležnoj ispostavi Porezne uprave prema prebivalištu odnosno uobičajenom boravištu poreznog obveznika obrazac za priznavanjem prava u posebnom postupku na Obrascu ZPP-DOH ako žele iskoristiti ili odustati od prava propisanih Zakonom te istom priložiti vjerodostojne isprave, u koje slučaju će se na te porezne obveznike primijeniti poseban postupak uzimajući u obzir podatke navedene u obrascu. Iznimno, nerezident koji u Republici Hrvatskoj nema prebivalište odnosno uobičajeno boravište podnosi Obrazac ZPP-DOH ispostavi koja je mjesno nadležna prema sjedištu isplatitelja primitka odnosno pretežitog isplatitelja primitka.*

Ovdje je važno napomenuti s obzirom na temu diplomskog rada kako niti ovaj postupak utvrđivanja dohotka u posebnom postupku nije u potpunosti digitaliziran na način kako je to vidljivo kod drugih država (Estonija, Finska), već je za dovršenje obrade potrebno postupanje službenika Porezne uprave kako bi proces bio dovršen, prijava verificirana, a tek potom izdaju se systemska rješenja o utvrđenom dohotku što sam postupak čini kompliciranim, sporim i podložnim greškama.

#### **4.5.8 Paušalno oporezivanje samostalnih djelatnosti**

Utvrđivanje dohotka od obavljanja djelatnosti u paušalnom iznosu omogućeno je:

*Poreznom obvezniku koji obavlja djelatnost iz članka 29. stavka 1. točke 1. i stavka 3. ovoga Zakona<sup>104</sup>, a nije po toj osnovi obveznik poreza na dodanu vrijednost prema zakonu*

<sup>102</sup> Zakon o porezu na dohodak, (Narodne novine, broj 115/16, 106/18, 121/19, 32/20, 13/20).

<sup>103</sup> Članak 51. Zakona o porezu na dohodak (Narodne novine, broj 115/16, 106/18, 121/19, 32/20, 13/20).

<sup>104</sup> Zakon o porezu na dohodak (Narodne novine, broj 115/16, 106/18, 121/19, 32/20, 13/20).



*kojim se uređuje porez na dodanu vrijednost te koji po osnovi te djelatnosti u poreznom razdoblju ne ostvaruje ukupni godišnji primitak veći od iznosa propisanog za obvezni ulazak u sustav poreza na dodanu vrijednost prema zakonu kojim se utvrđuje porez na dodanu vrijednost, dohodak od poreza na dohodak može se utvrditi i u paušalnom iznosu. (Zakon o porezu na dohodak)<sup>105</sup>*

Osim odredbi Zakona o porezu na dohodak, o tome tko može utvrđivati dohodak u paušalnom iznosu propisano je Pravilnikom o paušalnom oporezivanju u kojem se navodi:

*(1) Obveznik poreza na dohodak kojemu se dohodak može utvrđivati u paušalnom iznosu je fizička osoba koja ostvaruje primitke od obavljanja samostalne djelatnosti obrta iz članka 29. stavka 1. točke 1. Zakona<sup>106</sup>, u skladu s propisima o obrtu i samostalne djelatnosti poljoprivrede i šumarstva iz članka 29. stavka 3. Zakona te koja ispunjava uvjete iz članka 82. stavka 1. Zakona. (Pravilnik o paušalnom oporezivanju samostalnih djelatnosti.)<sup>107</sup>*

Porezni obveznici koji dohodak utvrđuju i plaćaju u paušalnom iznosu:

*...obvezan je prema evidenciji o prometu iz stavka 1. ovog članka najkasnije 15 dana po isteku kalendarsko godine podnijeti nadležnoj ispostavi Porezne uprave prema svom prebivalištu/uobičajenom boravištu Izvješće o paušalnom dohotku od samostalne djelatnosti i uplaćenom paušalnom porezu na dohodak i prirezu poreza na dohodak (Obrazac PO-SD).<sup>108</sup>*

Podnošenje Izvješća o paušalnom dohotku od samostalne djelatnosti i uplaćenom paušalnom porezu na dohodak i prirezu poreza na dohodak moguće je također podnijeti u papirnatom obliku ili elektroničkim putem preko sustava ePorezna. Za razliku od utvrđivanja dohotka kao razlike primitaka i izdataka koji se smatra složenijim načinom vođenja knjigovodstva, paušalno oporezivanje samostalnih djelatnosti obvezuje vođenje evidencije o prometu u obrascu KPR<sup>109</sup>, tako da veći broj poreznih obveznik samostalno vodi knjigovodstvo, što je možda razlog strukture načina podnošenja Izvješća prikazano u tablici 5.

---

<sup>105</sup> Članak 82. stavak 1. Zakona o porezu na dohodak (Narodne novine, broj 115/16, 106/18, 121/19, 32/20, 13/20).

<sup>106</sup> Zakon o porezu na dohodak (Narodne novine, broj 115/16, 106/18, 121/19, 32/20, 13/20).

<sup>107</sup> Pravilnik o paušalnom oporezivanju samostalnih djelatnosti (Narodne novine, broj 1/20, 1/21).

<sup>108</sup> Pravilnik o paušalnom oporezivanju samostalnih djelatnosti (Narodne novine, broj 1/20, 1/21).

<sup>109</sup> Članak 7. Pravilnika o paušalnom oporezivanju samostalnih djelatnosti (Narodne novine, broj 1/20, 1/21).

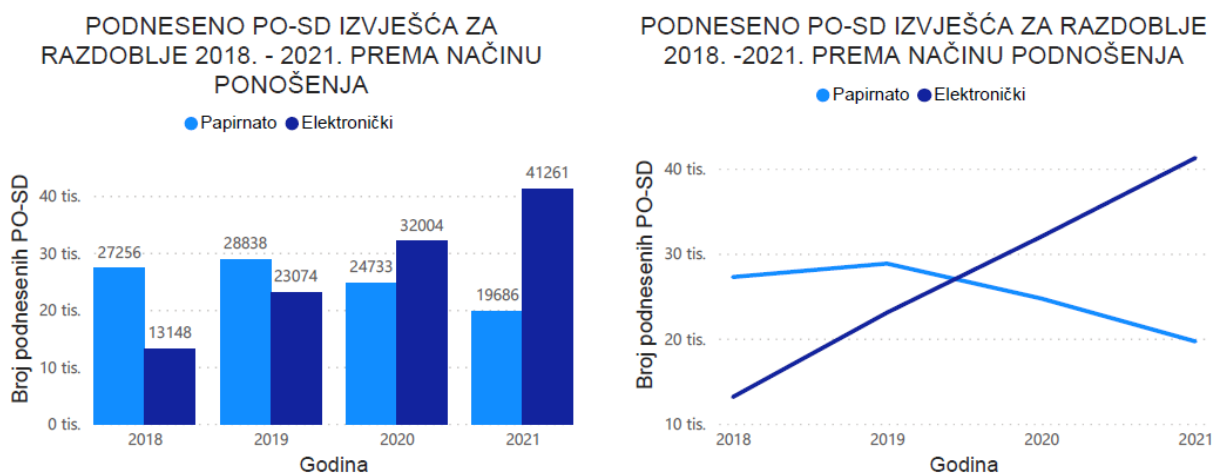
Tablica 5. Prikaz broja podnijetih Izvješća o paušalnom dohotku od samostalne djelatnosti i uplaćenom paušalnom porezu na dohodak i prirezu poreza na dohodak

| NAZIV PODRUČNOG UREDA     | 2018          |               |               | UDIO          | 2019          |               |               | UDIO          | 2020          |               |               | UDIO          | 2021          |               |               | UDIO          |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                           | RUČNO         | WEB           | UKUPNO        |               | RUČNO         | WEB           | UKUPNO        |               | RUČNO         | WEB           | UKUPNO        |               | RUČNO         | WEB           | UKUPNO        |               |
| PU ZAGREB                 | 6.936         | 2.211         | 9.147         | <b>22,49</b>  | 7.305         | 4.980         | 12.285        | <b>23,67</b>  | 5.974         | 7.463         | 13.437        | <b>23,68</b>  | 4.346         | 9.889         | 14.235        | <b>23,36</b>  |
| PU ZAGREBAČKA ŽUPANIJA    | 1.902         | 738           | 2.640         | <b>6,49</b>   | 2.094         | 1.349         | 3.443         | <b>6,63</b>   | 1.828         | 1.887         | 3.715         | <b>6,55</b>   | 1.567         | 2.511         | 4.078         | <b>6,69</b>   |
| PU KRAPINA                | 729           | 270           | 999           | <b>2,46</b>   | 824           | 479           | 1.303         | <b>2,51</b>   | 771           | 732           | 1.503         | <b>2,65</b>   | 671           | 941           | 1.612         | <b>2,64</b>   |
| PU SISAK                  | 451           | 395           | 846           | <b>2,08</b>   | 510           | 609           | 1.119         | <b>2,16</b>   | 403           | 854           | 1.257         | <b>2,22</b>   | 356           | 1.053         | 1.409         | <b>2,31</b>   |
| PU KARLOVAC               | 503           | 202           | 705           | <b>1,73</b>   | 446           | 416           | 862           | <b>1,66</b>   | 503           | 564           | 1.067         | <b>1,88</b>   | 381           | 696           | 1.077         | <b>1,77</b>   |
| PU VARAŽDIN               | 879           | 262           | 1.141         | <b>2,81</b>   | 914           | 523           | 1.437         | <b>2,77</b>   | 843           | 770           | 1.613         | <b>2,84</b>   | 619           | 1.151         | 1.770         | <b>2,90</b>   |
| PU KOPRIVNICA             | 413           | 205           | 618           | <b>1,52</b>   | 492           | 356           | 848           | <b>1,63</b>   | 449           | 536           | 985           | <b>1,74</b>   | 425           | 691           | 1.116         | <b>1,83</b>   |
| PU BJELOVAR               | 443           | 128           | 571           | <b>1,40</b>   | 467           | 252           | 719           | <b>1,39</b>   | 409           | 381           | 790           | <b>1,39</b>   | 362           | 488           | 850           | <b>1,39</b>   |
| PU RIJEKA                 | 2.796         | 1.266         | 4.062         | <b>9,99</b>   | 2.911         | 1.998         | 4.909         | <b>9,46</b>   | 2.543         | 2.871         | 5.414         | <b>9,54</b>   | 2.158         | 3.660         | 5.818         | <b>9,55</b>   |
| PU GOSPIĆ                 | 384           | 123           | 507           | <b>1,25</b>   | 454           | 189           | 643           | <b>1,24</b>   | 463           | 248           | 711           | <b>1,25</b>   | 456           | 317           | 773           | <b>1,27</b>   |
| PU VIROVITICA             | 237           | 238           | 475           | <b>1,17</b>   | 248           | 376           | 624           | <b>1,20</b>   | 199           | 517           | 716           | <b>1,26</b>   | 226           | 647           | 873           | <b>1,43</b>   |
| PU POŽEGA                 | 252           | 159           | 411           | <b>1,01</b>   | 251           | 282           | 533           | <b>1,03</b>   | 211           | 409           | 620           | <b>1,09</b>   | 247           | 525           | 772           | <b>1,27</b>   |
| PU SLAVONSKI BROAD        | 540           | 321           | 861           | <b>2,12</b>   | 500           | 566           | 1.066         | <b>2,05</b>   | 491           | 691           | 1.182         | <b>2,08</b>   | 446           | 958           | 1.404         | <b>2,30</b>   |
| PU ZADAR                  | 883           | 685           | 1.568         | <b>3,86</b>   | 1.039         | 1.038         | 2.077         | <b>4,00</b>   | 1.122         | 1.039         | 2.161         | <b>3,81</b>   | 725           | 1.685         | 2.410         | <b>3,95</b>   |
| PU OSIJEK                 | 1.261         | 1.012         | 2.273         | <b>5,59</b>   | 1.255         | 1.718         | 2.973         | <b>5,73</b>   | 1.062         | 2.296         | 3.358         | <b>5,92</b>   | 766           | 2.876         | 3.642         | <b>5,98</b>   |
| PU ŠIBENIK                | 971           | 519           | 1.490         | <b>3,66</b>   | 1.008         | 834           | 1.842         | <b>3,55</b>   | 732           | 1.127         | 1.859         | <b>3,28</b>   | 632           | 1.287         | 1.919         | <b>3,15</b>   |
| PU VUKOVAR                | 547           | 374           | 921           | <b>2,26</b>   | 529           | 634           | 1.163         | <b>2,24</b>   | 547           | 841           | 1.388         | <b>2,45</b>   | 414           | 1.103         | 1.517         | <b>2,49</b>   |
| PU SPLIT                  | 3.359         | 2.082         | 5.441         | <b>13,38</b>  | 3.492         | 3.253         | 6.745         | <b>12,99</b>  | 2.939         | 4.231         | 7.170         | <b>12,64</b>  | 2.158         | 5.270         | 7.428         | <b>12,19</b>  |
| PU PAZIN                  | 1.949         | 976           | 2.925         | <b>7,19</b>   | 2.109         | 1.594         | 3.703         | <b>7,13</b>   | 1.830         | 2.345         | 4.175         | <b>7,36</b>   | 1.581         | 2.973         | 4.554         | <b>7,47</b>   |
| PU DUBROVNIK              | 1.733         | 792           | 2.525         | <b>6,21</b>   | 1.644         | 1.282         | 2.926         | <b>5,64</b>   | 1.121         | 1.697         | 2.818         | <b>4,97</b>   | 878           | 1.908         | 2.786         | <b>4,57</b>   |
| PU ČAKOVEC                | 358           | 190           | 548           | <b>1,35</b>   | 346           | 346           | 692           | <b>1,33</b>   | 293           | 505           | 798           | <b>1,41</b>   | 272           | 632           | 904           | <b>1,48</b>   |
| <b>REPUBLIKA HRVATSKA</b> | <b>27.526</b> | <b>13.148</b> | <b>40.674</b> | <b>100,00</b> | <b>28.838</b> | <b>23.074</b> | <b>51.912</b> | <b>100,00</b> | <b>24.733</b> | <b>32.004</b> | <b>56.737</b> | <b>100,00</b> | <b>19.686</b> | <b>41.261</b> | <b>60.947</b> | <b>100,00</b> |

Izvor: Informacijski sustav Porezne uprave

Za obračunsko razdoblje 2018. godine podnijeto je 40.674 Izvješća, 27.526 što čini 67,67 % svih podnijetih Izvješća podnijeto je u papirnatom obliku, a 13.148 odnosno 32,33 % elektroničkim putem. Za 2019. podnijeto je ukupno 51.912 Izvješća od čega 28.838 u papirnatom obliku odnosno 55,55 %, dok je elektroničkim putem podnijeto 23.074 ili 44,45 % ukupno podnijetih izvješća, odnosno 12,12 % više nego za 2018. godinu. Za 2020. godinu ukupno je podnijeto 56.737 Izvješća. 24.733 u papirnatom obliku što predstavlja 43,59 % ukupno podnijetih izvješća, dok je 6 putem podnijeto 32.004 Izvješća, odnosno 56,41 %. Za porezno razdoblje 2021. ukupno je podnijeto 60.947 Izvješća, u papirnatom obliku 19.686 odnosno 32,30 %, elektroničkim putem 67,70 % odnosno 41.261 Izvješće.

Način podnošenja PO-SD izvješća za razdoblje 2018 – 2021 grafički je prikazan na grafikonu 3. iz kojeg je vidljiv trend promjene načina podnošenja izvješća tijekom 2020. godine kada je povećan broj podnijetih izvješća u elektroničkom obliku, uz smanjenje podnijetih izvješća u papirnatom obliku, a taj se trend nastavlja i narednih godina.



Grafikon 3. Grafički prikaz načina podnošenja PO-SD izvješća za razdoblje 2018. – 2021.

Izvor: Izrada autora prema podacima Informacijskog sustava Porezne uprave

Struktura podnošenja ukazuje ne još uvijek veliki broj podnijetih izvješća u papirnatom obliku. Da li je razlog zakonodavni okvir, internetska nepismenost ili nedovoljna edukacija, zahtjeva pomnu analizu radi utvrđivanja slabih dodirnih točaka.

#### 4.6 Planovi digitalizacije financirani sredstvima iz Nacionalnog plana oporavka i otpornosti

S ciljem ublažavanja ekonomskih i društvenih posljedica gospodarske krize uzrokovane pandemijom Covid-19 Europska unija uspostavlja posebni financijski instrument kako bi državama članicama osigurala ubrzan gospodarski oporavak kao i

digitalne i zelene transformacije u cilju jačanja otpornosti gospodarstva i društva u cjelini na buduće krize. Plan oporavka pod nazivom „EU slijedeće generacije“ prihvaćen je u srpnju 2020. kao i Višegodišnji financijski okvir za razdoblje 2021. – 2027. (VFO) kojim je osigurano 1.824 milijardi eura za oporavak i jačanje otpornosti gospodarstva država članica, odnosno europskog gospodarstva u cjelini.<sup>110</sup>

U okviru instrumenta „EU slijedeće generacije“ utvrđen je Mehanizam za oporavak i otpornost (RRF<sup>111</sup>) iz kojeg će državama članicama biti isplaćena sredstva temeljem nacionalnih planova za oporavak i otpornost u ukupnoj vrijednosti od 672 milijarde eura, a u cilju provođenja reformi i poveznih investicija za brži oporavak te povećanje otpornosti gospodarstva i društva.<sup>112</sup>

Ulaganja su namijenjena u 6 područja (slika 13.) i to: zelenu tranziciju; digitalnu transformaciju; ekonomsku koheziju, produktivnost i konkurentnost; socijalnu i teritorijalnu koheziju; zdravstvenu, ekonomsku i socijalnu institucionalnu otpornost; politike za slijedeću generaciju



Slika 13. Područja ulaganja sredstava iz instrumenta „EU slijedeće generacije“

Izvor: European Commission<sup>113</sup>

<sup>110</sup> Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. – 2026. (2021., str. 1). <https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%2C%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491>

<sup>111</sup> Recovery and Resilience Facility

<sup>112</sup> Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. – 2026. (2021., str. 1-2). <https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%2C%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491>

<sup>113</sup> European Commission. [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility_en)

Iz Mehanizma za oporavak i otpornost Europske unije, Hrvatskoj će biti na raspolaganju bespovratna sredstva u visini 6,3 milijardi eura, odnosno 47,5 milijardi kuna, te zajmovi u iznosu od 3,6 milijardi eura.<sup>114</sup>

Nacionalnim planom oporavka i otpornosti (2021.) za Poreznu upravu osigurana su sredstva u iznosu 426.247.478 kuna, a glavni je cilj:

*Modernizacija Informacijskog sustava i IKT infrastrukture Porezne uprave provodi se kako bi se u konačnici ostvarilo učinkovitije poslovanje Porezne uprave tj. poslovanje „bez papira“. Nadalje, cilj je također daljnji razvoj portfelja kvalitetnih usluga namijenjenih poreznim obveznicima i zaposlenicima Porezne uprave, temeljenih na suvremenoj tehnološkoj platformi koja omogućava automatizaciju poslovnih procesa oporezivanja uz optimizaciju troškova poslovanja kako Poreznoj upravi, tako i poreznim obveznicima. Uspostava modernog informacijskog sustava Porezne uprave će olakšati poslovanje korisnicima tj. poreznim obveznicima, osigurati veću učinkovitost službenika Porezne uprave u prikupljanju poreza te pozitivno utjecati na opće zadovoljstvo poreznih obveznika i na stvaranje pozitivne slike Porezne uprave u javnosti.*

*Ciljevi predmetne investicije su:*

- Modernizacija informacijskog sustava Porezne uprave*
- Osiguravanje dugoročne održivosti Informacijskog sustava Porezne uprave u skladu s razvojem tehnologija*
- Učinkovitije izvršavanje poslovnih procesa Porezne uprave*
- Učinkovitija komunikacija i interakcija s poreznim obveznicima – Poboľšanje elektroničkih usluga poreznim obveznicima*
- Osiguranje kontinuiteta poslovanja u kriznim situacijama – Podizanje razine sigurnosti IKT infrastrukture*
- Konsolidacija i optimizacija IKT infrastrukture.<sup>115</sup>*

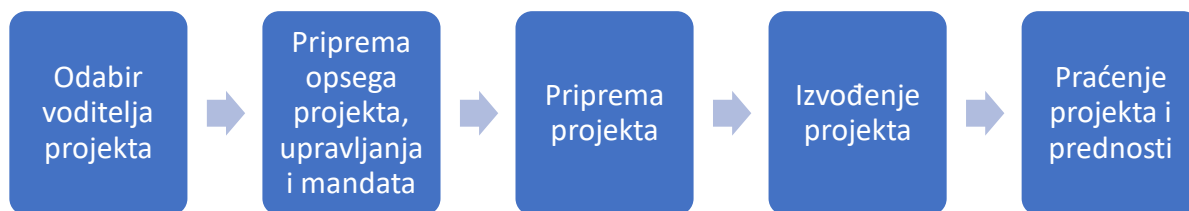
Izrada strategije digitalizacije iziskuje znatno ulaganje vremena i resursa porezne uprave, no strategija je temelj za sve daljnje poslove koji slijede u procesu uspješnog provođenja projekta digitalizacije.

Uobičajene aktivnosti za upravljanje projektima digitalizacije prikazane na slici 14. obuhvaćaju: odabir voditelja projekta, pripremu opsega projekta, upravljanja i mandata, pripremu projekta, izvođenje projekta i praćenje projekta i prednosti koje donosi.

---

<sup>114</sup> Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. – 2026. (2021., str. 2). <https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%2C%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491>

<sup>115</sup> *Ibid.*



Slika 14. Uobičajene aktivnosti upravljanjem projektom digitalizacije

Izvor: Izrada autora prema podacima OECD<sup>116</sup>

Digitalizirati ne znači samo omogućiti strojno provođenje određenih procesa, već je nužno da svi sudionici budu svjesni mogućnosti koje ona nudi stoga je bitno postojanje vizije što se želi postići, na koji način to ostvariti, te rezultati koje će polučiti uporaba u poslovanju.

Sredstva osigurana Planom oporavka i otpornosti Europske unije snažan su poticaj za jačanje digitalizacije Porezne uprave.

---

<sup>116</sup> OECD (2021). *Supporting the Digitalisation of Developing Country Tax Administrations*. Forum on Tax Administration. OECD. Paris. <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/supporting-the-digitalisation-of-developing-country-tax-administrations.htm>

## 5. EUROPSKA UNIJA - PUT U DIGITALNO DESETLJEĆE, ISKUSTVA POREZNIH UPRAVA DRUGIH ZEMALJA

Autonomnost država članice Europske unije omogućava i autonomnost u pogledu digitalizacije poreznih uprava, što dovodi do paralelnog razvoja tehnoloških rješenja koja u pravilu obavljaju slične zadatke, služe u iste svrhe, ali nisu i nužno interoperabilna. Iako takva tehnološka rješenja imaju potencijala velikog olakšavanja u obavljanju zadataka za koje su osmišljeni na nacionalnoj razini, prekogranične transakcije stavljaju u nepovoljni položaj. Stoga je nužno i u interesu unutarnjeg tržišta Europske unije koordinirani pristup točnih prekograničnih informacija koje mogu doprinijeti proširenju i povećanju naplate poreznih davanja.<sup>117</sup>

### 5.1 Put u digitalno desetljeće Europske unije do 2030.

Predsjednica Europske komisije Ursula von der Leyen naglašava potrebu da ovo desetljeće bude digitalno kako bi svi građani i poduzeća mogli koristiti najbolje što digitalni svijet može ponuditi. Digitalne uprave ili e-uprave imaju vitalnu ulogu u pružanju javnih usluga građanima i poduzećima, što je posebno dobilo na značenju tijekom pandemije Covid-19 koja je pokazala nesprijetnost na katastrofe i potrebu za pravodobnim i koordiniranim odgovorima u kratkom vremenu koji moraju biti koordinirani, objektivni.

Izvršna potpredsjednica Europske komisije, Margrethe Vestager naglašava: „Naša digitalna tranzicija neće biti potpuna bez digitalizacije javnih usluga.“<sup>118</sup>

Za cjelovitu i uspješnu digitalnu transformaciju Europe do 2030. potrebna je bliska i strukturirana suradnja Europske unije i država članica kroz definirana četiri najvažnija područja prikazanih na slici 15., a to su: digitalne vještine, digitalna infrastruktura, digitalna transformacija poduzeća i digitalizacija javnih usluga.<sup>119</sup>

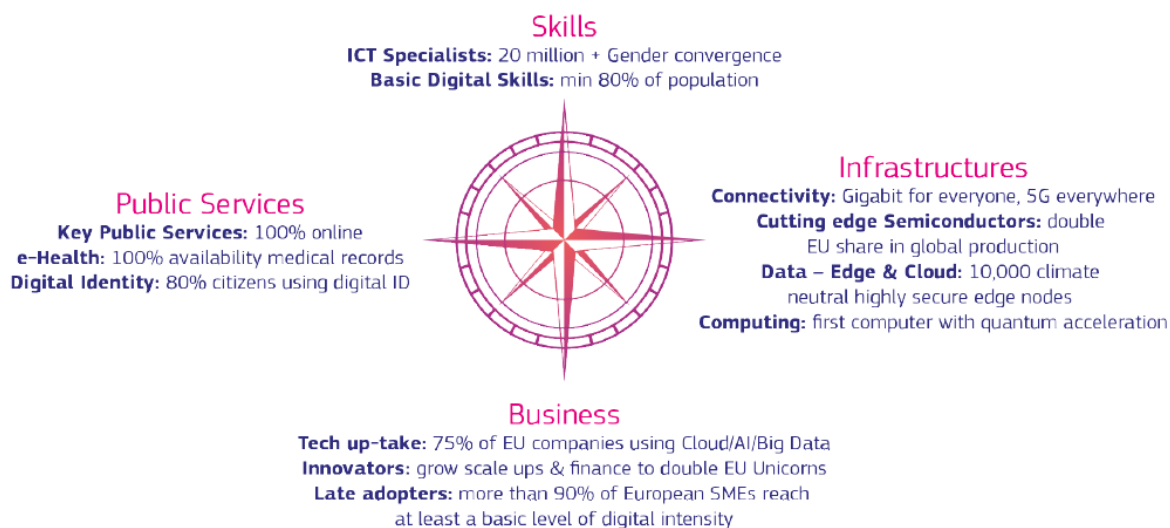
---

<sup>117</sup> Owens, J., Lazarov, I., Oliveira Costa, N., (2021., str. 7-8). Study: Requested the subcommittee on Tax Matters (FISC) Exploring the opportunities and challenges of new technologies for EU tax administration and policy. European Parliament. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695458/IPOL\\_STU\(2021\)695458\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695458/IPOL_STU(2021)695458_EN.pdf)

<sup>118</sup> Vestager, M. (9. ožujka, 2021). Speech by Executive Vice-President Vestager at the press conference on Europe's Digital Decade: 2030 Digital Targets. European Commission. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/SPEECH\\_21\\_1092](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/SPEECH_21_1092)

<sup>119</sup> European Commission (15. rujna 2021.) *A path to the Digital Decade.* <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/policy-programme-path-digital-decade-factsheet>





Slika 15. Područja usmjerenosti na razvoj digitalne transformacije EU do 2030. godine

Izvor: European Commission<sup>120</sup>

U području digitalnih vještina cilj prikazan na slici 16. je obrazovati odrasle osobe do razine osnovnih digitalnih vještina s 56 % na 80 %, te zaposlenje IT stručnjaka s 8,4 milijuna koliko ih je zaposleno trenutno na čak 20 milijuna do 2030. godine

## DIGITALNE VJEŠTINE

### Odrasle osobe s osnovnim digitalnim vještinama



### Zaposleni stručnjaci za IKT



Slika 16. Prikaz sadašnjeg stanja i ciljeva u području digitalnih vještina

Izvor: European Commission<sup>121</sup>

Osiguranje digitalne infrastrukture (slika 17.) podrazumijeva cilj povećanja pokrivenosti gigabitnom mrežom sa sadašnjih 59 % na 100 % kada je riječ o kućanstvima, a naseljenim područjima cilj je osiguranje pokrivenosti 5G mrežom s 14 % na 100 % naseljenih područja. U proizvodnji poluvodiča na području Europske unije cilj je povećanje vrijednosti svjetske proizvodnje sa sadašnjim udjelom od 10 % na najmanje 20 %.

<sup>120</sup> European Commission (15. rujna 2021.) *A path to the Digital Decade.* <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/policy-programme-path-digital-decade-factsheet>

<sup>121</sup> *Ibid.*

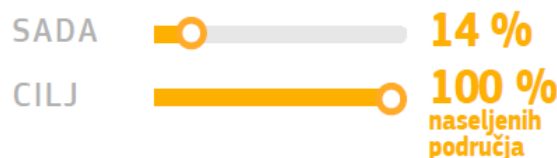


## DIGITALNA INFRASTRUKTURA

### Pokrivenost gigabitnom mrežom



### Pokrivenost 5G mrežom



### Proizvodnja poluvodiča u EU-u, uključujući procesore, čini



U EU-u postoji **10 000** rubnih čvorova  
za bolju, sigurnu i održivu obradu podataka.



Do **2025.** prvo računalo s kvantnim  
ubrzanjem u EU-u otvorit će put za izgradnju  
najsuvremenijih kvantnih kapaciteta.



Slika 17. Ciljevi digitalnog napretka u području razvoja digitalne infrastrukture

Izvor: European Commission<sup>122</sup>

Digitalna transformacija poduzeća kao važan segment prihoda za financiranje državnih i javnih potreba također je područje u kojem je cilj postizanje veće razine digitalizacije. Cilj usluga računalstva u oblaku je povećanje s 26 % na 75 %. Korištenje velikih količina podataka planira se povećanje s 14 % na 75 %. Primjena umjetne inteligencije s 25 % na 75 %. U okviru malih i srednjih poduzeća (MSP) cilj je podići osnovnu razinu digitalnog intenziteta s 60 % na 90 %, te povećati broj poduzeća „jedoroga“ u Europi sa sadašnjih 122 na barem dvostruko više (slika 18).

<sup>122</sup> European Commission (15. rujna 2021.) *A path to the Digital Decade*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/policy-programme-path-digital-decade-factsheet>

## DIGITALNA TRANSFORMACIJA PODUZEĆA

### PODUZEĆA KOJA KORISTE

#### usluge računalstva u oblaku

SADA  26 %

CILJ  75 %

#### velike količine podataka

SADA  14 %

CILJ  75 %

#### umjetnu inteligenciju

SADA  25 %

CILJ  75 %

#### MSP-ovi koji imaju barem osnovnu razinu digitalnog intenziteta

SADA  60 %

CILJ  90 %

#### Broj poduzeća „jednoroga“ u Europi

SADA  122

CILJ  dvostruko više

Slika 18. Ciljevi digitalne transformacije poduzeća

Izvor: European Commission<sup>123</sup>

Digitalizacija javnih usluga (slika 19.) nezaobilazan je i važan cilj svake digitalne transformacije društva i važan poticaj za razvoj naprijed navedenih ciljeva, stoga je cilj postavljen vrlo visoko. Osiguranje internetskog pristupa svim najvažnijim javnim uslugama za sve građane i poduzeća u odnosu na sadašnji pristup za 75 % građana i 84 % poduzeća. Cilj je i osigurati da svi građani Europske unije imaju pristup digitalnim zdravstvenim zapisima, a da njih 80 % za pristup javnim uslugama koristi digitalnu identifikaciju.

## DIGITALIZACIJA JAVNIH USLUGA

**Internetski pristup najvažnijim javnim uslugama** (povezanim sa zaposlenjem, školovanjem, obitelji, redovnim poslovanjem, selidbom)

SADA  75/100 građana  84/100 poduzeća

CILJ  Svi građani i poduzeća

CILJ  100 % Europljana ima pristup digitalnim zdravstvenim zapisima,

 a 80 % njih koristi digitalnu identifikaciju

Slika 19. Ciljevi digitalizacije javnih usluga

Izvor: European Commission<sup>124</sup>

<sup>123</sup> European Commission (15. rujna 2021.) *A path to the Digital Decade*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/policy-programme-path-digital-decade-factsheet>

<sup>124</sup> *Ibid.*

Digitalni napredak država članica Europska unija prati od 2014. godine kroz Indeks digitalnog gospodarstva i društva (DESI), a razvoj digitalnih tehnologija stvara velika očekivanja i nove zahtjeve javnom sektoru.

Učinkovitost javnih uprava često je meta kritika i velikih očekivanja pružanja novih i naprednih pogodnosti, transparentnost i otvorenost kao i uštedu kako za vlade tako i poduzeća. Cilj je tijekom ovog desetljeća sve javne usluge za poduzeća i građane učiniti u potpunosti online.

## 5.2 Estonija iskustva i rezultati digitalne transformacije Porezne uprave

Estonija, država suočena s ograničenom radnom snagom, nedostatkom prirodnih resursa nastoji inovativnim rješenjima omogućiti konkurentnost svojega gospodarstva. Ulaganjem u inovativna rješenja koja su prepoznata kao potencijal za brže i lakše komuniciranje s uredima državne uprave, čak 96 % korisnika koristi eUpravu kao poželjan kanal komuniciranja čime se Estonija nalazi na prvom mjestu. Estonija je visoko rangirana odnosno među prvih pet država je u Europi u korištenju unaprijed popunjenih obrazaca temeljem prethodno prikupljenih podataka, online digitalnih usluga dostupnih tvrtkama. Više od 99 % poreznih izvješća u Estoniji obavlja se digitalno. Kao izrazit primjer pozitivnih utjecaja primjene naprednih digitalnih tehnologija navodi se prijava prihoda povrata poreza za kojeg je potrebno samo tri klika odnosno maksimalno 30 sekundi i moguće je uslugu izvršiti s bilo kojeg mjesta u svijetu.<sup>125</sup>

Estonija, odnosno porezne vlasti kao najbitniju stavku prepoznale su izraziti značaj korisničkog iskustva u korištenju usluga iz udobnosti ureda ili kuće, jasnim i jednostavnim alatima i dobrovoljnog ispunjavanja poreznih obveza, a što je i cilj svake porezne uprave.

Drugi ključni temelj je učinkovitost. Nesporna je činjenica da digitalna transformacija i digitalizacija zahtijevaju ulaganje resursa tijekom razvojne faze i faze implementacije, no također je nesporna činjenica da jamči značajne troškove uštede kroz smanjenje administrativnog opterećenja po jedinici prikupljenog poreza, ali i povećanje učinkovitosti. Administrativno opterećenje u Estoniji na 100 eura traži utrošak 37 eurocenti i jedan je od najnižih troškova među zemljama OECD-a. Utaja poreznih

---

<sup>125</sup> Laid, V., (2018). *Impact of digitalisation: On the Transformation of Tax Administrations*. Budapest: IOTA, str. 8 [https://www.iota-tax.org/sites/default/files/publications/public\\_files/impact-of-digitalisation-online-final.pdf](https://www.iota-tax.org/sites/default/files/publications/public_files/impact-of-digitalisation-online-final.pdf)

davanja bolna su točka svakog društva pa tako i Estonskog koji prema procjenama je u 2019. godini izgubio 134,1 milijun eura poreznih prihoda koji nisu prijavljeni.

Važnost ušteda digitalizacijom poslovnih procesa Estonija je pomno analizirala, ne samo u dijelu koji se odnosi na unapređenje i automatizaciju postojećih kako navode desetljećima starih, već da prema potrebi temeljito pristupe redizajniranju usluga od samog početka odnosno od nule, kako bi se osiguralo najbolje korisničko iskustvo, unaprijedila učinkovitost, a što ne bi predstavljalo samo korist poreznoj upravi nego i poreznim obveznicima te društvu u cjelini. Učinkovitost poreznog tijela i izvrsno korisničko iskustvo moraju biti usklađena i ići ruku pod ruku.<sup>126</sup>

Kao posebne učinkovitosti Estonija navodi tri primjera: 1) ID kartica koja omogućava digitalnu identifikaciju i digitalno potpisivanje. 2) povezivanje privatnih i državnih baza podataka, i 3) princip jednog podatka, što podrazumijeva da državna tijela mogu samo jednom tražiti podatke od građana.

Inovativnim rješenjem e-rezidentnosti uvedenim 2014. godine, a što je još 2018. godine predstavlja jedinstvenu ulogu u svijetu koju nije primjenjivala ni jedna druga država dokazuje razinu inovativnosti te promišljanja budućnosti i potencijala koji nude digitalni nomadi, ali i male tvrtke, slobodni poduzetnici čime je od kolovoza 2021. postojalo više od 83.000 e-rezidenata i 17.449 estonskih tvrtki u odnosu na 2018. kada je bilo registrirano 40.000 rezidenata u čijem je vlasništvu bilo nešto više od 6.000 tvrtki.

E-rezidentnost omogućava:

*1) osnivanje i vođenje tvrtki online, 2) obavljanje Internet bankarstva, 3) pristup međunarodnom pružateljima usluga plaćanja, 4) digitalno potpisivanje dokumenata interno i s vanjskim partnerima, 5) provjeru vjerodostojnosti potpisanih dokumenata, 6) šifriranje i sigurni prijenos dokumenata, 7) prijava poreza putem interneta.*<sup>127</sup>

Prema istraživanja UN-a, Estonija se nalazi među tri digitalno najnaprednije zemlje na svijetu zajedno s Danskom i Južnom Korejom.

---

<sup>126</sup> Laid, V., (2018). *Impact of digitalisation: On the Transformation of Tax Administrations*. Budapest: IOTA, str. 8 [https://www.iota-tax.org/sites/default/files/publications/public\\_files/impact-of-digitalisation-online-final.pdf](https://www.iota-tax.org/sites/default/files/publications/public_files/impact-of-digitalisation-online-final.pdf)

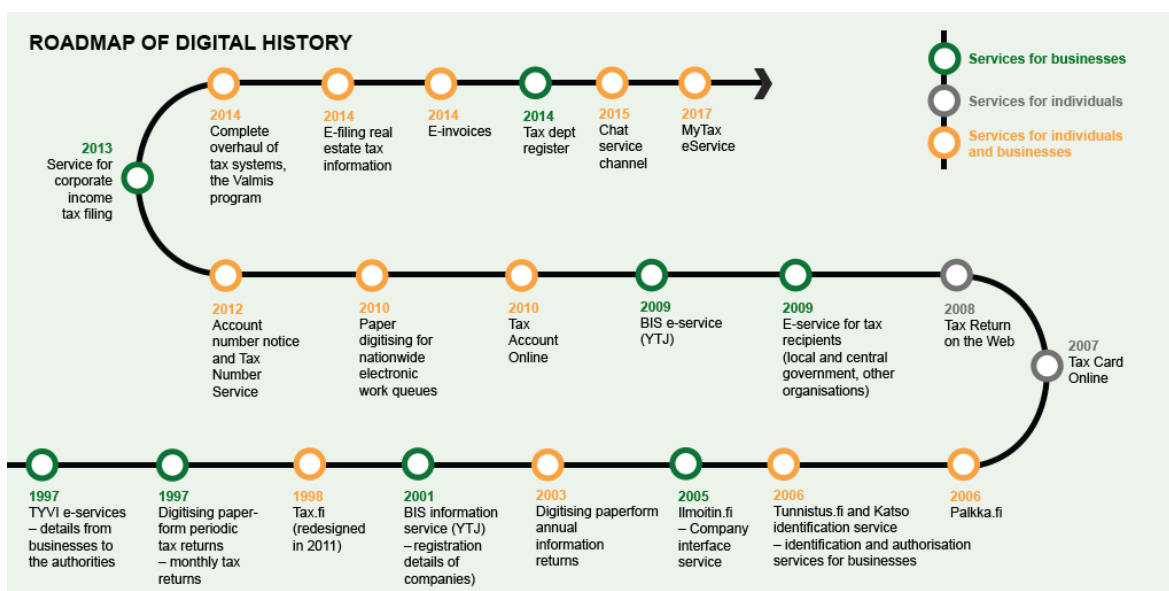
<sup>127</sup> *What is Estonian e-Residency and what are the benefits?* Xolo. [https://www.xolo.io/zz-en/e-residency?utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&utm\\_campaign=\(S\)+Europe+North,+East,+South+-EN&utm\\_term=e%20residency%20estonia&hsa\\_acc=5142690869&hsa\\_ad=391824140095&hsa\\_ver=3&hsa\\_grp=82259088644&hsa\\_src=g&hsa\\_mt=e&hsa\\_kw=e%20residency%20estonia&hsa\\_tqt=kwd-323995076101&hsa\\_net=adwords&hsa\\_cam=7325764020&gclid=EAlaIQobChMlv6L4mIT29gIVq53VCh2X5Q2-EAAYASABEgK0h D BwE](https://www.xolo.io/zz-en/e-residency?utm_source=adwords&utm_medium=ppc&utm_campaign=(S)+Europe+North,+East,+South+-EN&utm_term=e%20residency%20estonia&hsa_acc=5142690869&hsa_ad=391824140095&hsa_ver=3&hsa_grp=82259088644&hsa_src=g&hsa_mt=e&hsa_kw=e%20residency%20estonia&hsa_tqt=kwd-323995076101&hsa_net=adwords&hsa_cam=7325764020&gclid=EAlaIQobChMlv6L4mIT29gIVq53VCh2X5Q2-EAAYASABEgK0h D BwE)

Samo promišljanje koje ne djeluje samo za sebe i nije cilj i svrha postojanja radi sebe samog, već nadopunjavanje i povezanost procesa koji kao krajnji rezultat daju izvrsne rezultate, kako za porezne vlasti, državu, tako i za građane i poduzeća.

### 5.3 Finska porezna uprava

Markku Heikura generalni direktor Finske porezne uprave u članku objavljenom za IOTA-u u publikaciji *Impact of Digitalisation on the Transformation of Tax Administration* (2018.) digitalizaciju započetu još 1960-ih opisuje kao trajan proces racionalizacije aktivnosti radi kontinuiranog povećanja učinkovitosti službe.<sup>128</sup>

Povijest digitalizacije promatrana kroz mapu digitalizacije (slika 20.) iako prikazuje pojedinačne IT projekte, ne doživljava se kao serija pojedinačnih IT projekata već proces usmjeren na učinkovitije obavljanje poslovnih procesa, mijenjajući procese u cilju postizanja izvrsnog korisničkog iskustva.



Slika 20. Povijesni razvoj digitalizacije finske porezne uprave

Izvor: IOTA (2018)<sup>129</sup>

Zanimljivu činjenicu o provjeri poreznih prijava 90-tih godina tada najsuvremenijim kalkulatorima i zapisivanjem rezultata olovkama, kao podsjetnik na povijesni razvoj kalkulatori su dio muzejskih postavki, dok se danas cjelokupni proces obavlja online u uredima bez papira, uz primjenu suvremene tehnologije.

<sup>128</sup> Heikura. M., (2018., str. 10). *Impact of digitalisation: On the Transformation of Tax Administrations*. Budapest: IOTA.  
[https://www.iota-tax.org/sites/default/files/publications/public\\_files/impact-of-digitalisation-online-final.pdf](https://www.iota-tax.org/sites/default/files/publications/public_files/impact-of-digitalisation-online-final.pdf)

<sup>129</sup> *Ibid.*

Usredotočenost na smanjenje poreznog jaza i povećanja usklađenosti signalili su uspjeha i potvrda ispravnosti promišljanja budućnosti, te djelovanje u korak s najmodernijim tehnologijama.

Heikura dalje navodi kako 79 % Finaca je sretno plaćanjem poreza uz istovremenu napomenu kako bi bili spremni plaćati i više kada bi porez mogli usmjeriti na njima bitne resore kao što su škole, zdravstvena skrb i slično. Pojedinačni porezni obveznici, odnosno građani ne moraju popunjavati poreznu prijavu, već je ista unaprijed popunjena podacima dobivenih od trećih strana (poslodavaca, banaka, osiguravajućih društava), pohranjena u sustav MyTax. U slučaju potrebe za izmjenom podataka obveznici mogu pristupiti u sustav MyTax i napraviti određene izmjene unaprijed popunjenih prijavi. Prema dostupnim podacima od 1,5 milijun ljudi koji mijenjaju svoju prijavu, 60 % to čini online, od čega je 80 % starosti 25 do 40 godina.

Kao i u svakom poslovanju proces postizanja optimalnih poslovnih rješenja mora se prilagođavati novim uvjetima poslovanja, pa tako i u poreznim upravama. Finska porezna uprava izradila je vlastita softverska rješenja za administraciju koji je na kraju uključivao oko 200 aplikacija, što je povećanjem iziskivalo povećanje troškova održavanja, bio je podložan sporim prilagođavanjima i više nije udovoljavao strategijama daljnjeg razvoja, pa je Finska porezna uprava odlučila prethodne sustave zamijeniti novim sustavom naziva COTS. Ugovor je potpisan na 15 godina uključujući Projekt isporuke, licence za korištenje sustava, upravljanje aplikacijama i kontinuiranu buduću razvoj. Ugovor o isporuci imao je fiksnu cijenu i ugovorene mehanizme za promjenu cijene u opsegu projekta, na temelju analiza funkcionalnih točaka.<sup>130</sup> Novom uslugom korisnicima je omogućena veća vidljivost podataka, širi izbor online usluga, a što je najbitnije sličnog izgleda i dojma.

Na sve zaposlenike Finske porezne uprave ne utječe samo COTS alat, već usporedo i promjene zakonodavstva, radnih procedura i odgovornosti. Direktor upravljanja promjenama Heli Marttinen navodi „Upravljanje promjenama sastavni je dio projekta od samog početka. Glavni cilj upravljanja promjenama je pomoći ljudima da prihvate i prilagode se promjenama.“

---

<sup>130</sup> Laukkanen, T. (2020., str. 10) Tax tribune magazine, 39th Edition. *Finnish Business Development project: The cots Transformation*. IOTA. Budapest. <https://www.iota-tax.org/publication/39th-edition-tax-tribune>

Novim projektom na godišnjoj razini ušteda na troškovima iznosi 15-20 milijuna eura, a COTS omogućava brže promjene i prilagodbe uz niže troškove te jamstvo osiguranja djelotvornog i pouzdanog oporezivanja u Finskoj.

Pandemija u Finskoj poreznoj upravi nije izazvala pomutnju kada je trebalo odlučiti o radu na daljinu jer je rad na daljinu već bio implementiran u poslovni sustav porezne uprave i zaposlenici su mogli odabrati rad na daljinu, ali maksimalno 3 dana u tjednu. IT sustavi i procesi već su bili prilagođeni za rad na daljinu. U razdoblju od ožujka 2020. do listopada 2021. 90 % službenika radilo je na daljinu i unatoč tome svi projekti su završeni, učinkovitost se povećala, bolovanja su smanjena, a zadovoljstvo poslom povećano.<sup>131</sup>

Iskustva stečena u pandemiji, Finska porezna uprava iskoristila je za primjenu hibridnog načina poslovanja koji je plod rasprave vodstva i službenika koji su učinkovitost povećali spoznajom da mogu odlučivati gdje žele raditi, mogućnost zaposlenja službenika bila je moguća bilo gdje u Finskoj što je povećalo broj potencijalnih tražitelja zaposlenja, ali i stvorilo pozitivan brend poželjnog poslodavca.<sup>132</sup>

Nitko sa sigurnošću ne može predvidjeti što će biti u budućnosti, koji su izazovi s kojima će se susretati. Ono što se zna jest činjenica da je u svakom času potrebno pažljivo slušati, učiti i podržavati spremnost na brze promjene koje bi se kao izazov postavile pred službu.<sup>133</sup>

Napredna tehnološka rješenja, usmjerenost na porezne obveznike i povjerenje u svijest zaposlenika značajno su obilježje Finske Porezne uprave.

#### **5.4 Online fakture u realnom vremenu u Mađarskoj**

Po uzoru na Španjolsku i Italiju, Mađarska je u digitalne procese implementirala elektroničke račune putem sustava Hungarian Online Invoice. Prednost ovog sustava je u mogućnosti bržeg i učinkovitijeg reagiranja porezne uprave na moguće porezne rizike. Online Invoice System uključuje besplatni program fakturiranja izrađenu prema rješenju porezne uprave kao i mobilnu aplikaciju koje su dostupne svim poreznim

---

<sup>131</sup> Lovio, M. (ožujak, 2022). *New ways of Working in the Finnish Tax Administration*. IOTA. Paper IOTA, str.2. Budapest [https://www.iota-tax.org/sites/default/files/documents/iota\\_paper\\_-\\_finland\\_new\\_working\\_ways.pdf](https://www.iota-tax.org/sites/default/files/documents/iota_paper_-_finland_new_working_ways.pdf)

<sup>132</sup> *Ibid.*

<sup>133</sup> *Ibid.*



obveznicima. Izdavanjem računa putem online aplikacije podaci su vidljivi ne samo poreznoj upravi, već i svim stranama uključenim i povezanim izdanim računom, a pohrana u sustavu omogućava uvid i računovođama čime im se u znatnoj mjeri olakšava rad.<sup>134</sup>

Sustav online faktura ne stvara prednosti samo radi uvida u podatke od strane Porezne uprave, nego je prilika i za poslovne subjekte da na brži i jednostavniji način izvršavaju svoje obaveze.

## 5.5 Elektroničko fakturiranje u Italiji

Elektroničko fakturiranje u Italiji postalo je etablirani i u svim područjima prihvaćeni poslovni alat. Od siječnja 2019. uvedena je obveza izdavanja elektroničkih odnosno e-računa u obavljanju transakcija između poslovnih subjekata uz iznimku koje se odnose na paušale obveznike i male poljoprivredne proizvođače. E-fakturiranje u Italiji bilo je pokretač digitalizacije procesa naplate, a što je djelovalo i na pojednostavljenje cijelog procesa te implementaciju u porezne evidencije.<sup>135</sup>

U razdoblju od 12 mjeseci primjene e-fakturiranja bilo je uključeno gotovo 4 milijuna subjekata koji su izdali preko 5 milijardi računa putem besplatnih sustava Uprave za prihode, koji kontrolira formalnu točnost računa.<sup>136</sup>

Elektroničko fakturiranje omogućava poslovnim subjektima, tvrtkama i obrtnicima izdavanje, slanje i isporuku računa bez upotrebe papira, uz značajno smanjenje troškova ispisa, slanja i pohrane dokumenata. Elektronički računi mogu se besplatno pohraniti na servere Agencije za prihode, čime je omogućeno točno i brzo prikupljanje podataka za potrebe porezne uprave. Elektronički prijenos podataka ubrzava i komercijalni odnos kupaca i prodavatelja, a praksa je pokazala i pozitivan utjecaj na smanjenje prosječnih rokova plaćanja što ide u korist tvrtkama dobavljačima.<sup>137</sup>

Digitalizacija i e-fakturiranje imaju pozitivan utjecaj na niz segmenata između dionika samog fakturiranja, koji ogromne količine podataka mogu dobiti i analizirati u

---

<sup>134</sup> Czöndör, S. P., (2021). Real Time Invoice Reporting in Hungary. Tax Tribune. IOTA. Budapest, str. 15-17. [https://www.iota-tax.org/sites/default/files/publications/public\\_files/tax\\_tribune\\_vol.41.pdf](https://www.iota-tax.org/sites/default/files/publications/public_files/tax_tribune_vol.41.pdf)

<sup>135</sup> Latini, S. (2021). *Italy's Electronic Invoicing Model: Trends, latest News and Tangible Advantages*. IOTA Paper. Budapest. <https://www.iota-tax.org/iota-papers>

<sup>136</sup> *Ibid.*

<sup>137</sup> Latini, S. (2021). *Italy's Electronic Invoicing Model: Trends, latest News and Tangible Advantages*. IOTA Paper. Budapest. <https://www.iota-tax.org/iota-papers>



vrlo kratkom vremenu za ciljane i personalizirane komunikacije kao i redizajniranje strategije prema potencijalnim klijentima.

## 5.6 Administrativna reforma Porezne uprave Austrije

Nova struktura Porezne uprave Austrije pokrenuta je 1. siječnja 2021. godine. Unaprijeđeni su i organizacija i procesi administracije, kao i raspon usluga koje se pružaju korisnicima, posebno na brojne dodatne zadatke koji su se pojavili u razdoblju pandemije.

Ministar financija Gernot Blümel u priopćenju za javnost iznosi očekivane pozitivne učinke porezne reforme usmjerene na poboljšanje aspekta Porezne uprave i optimizacije procesa. Porezna reforma donosi poboljšali aspekt usluga Porezne uprave i optimizaciju poslovnih procesa. Porezna reforma donosi poboljšanje za pojedince nudeći poboljšanu organizaciju i brže procedure. Gospodarstvo će imati koristi od učinkovitijih procesa revizije i kontrole, kao i ciljanog djelovanja protiv utaje ili neizvršavanja poreznih obveza.<sup>138</sup>

Navodeći učinke porezne reforme i optimizacije procesa primjenom digitalnih tehnologija Blümel navodi do kraja kolovoza 2021. godine podnijeto više od 3 milijuna zahtjeva, dok je prethodnih godina tijekom cijele godine podneseno 3,4 do 3,7 milijuna zahtjeva, a vrijeme obrade smanjilo se za dva dana u odnosu na 2018. Mjere potpora gospodarstvu predstavljale su poseban izazov pa je automatskih bez postupanja službenika provjerena prihvatljivost ukupno 965.000 prijava putem sustava PACC<sup>139</sup>. Analizom rizika i na prijedlog COFAG-a<sup>140</sup> provedeno je 27.000 dopunskih izvještaja.<sup>141</sup>

Vodeći se međunarodnom praksom uveden je jedinstveni pozivni broj za telefonske pozive poreznih obveznika distribuiranih u cijeloj zemlji, koji je tijekom 2021. zaprimio više od 5 milijuna poziva. Inovativni koncept „Fred“<sup>142</sup> također je podrška korisnicima i vrlo je dobro prihvaćen što dokazuje i preko 650.000 obavljenih razgovora.<sup>143</sup>

---

<sup>138</sup> Blümel, G. (04. studenoga 2021). *Blümel präsentiert erste Bilanz zu Finanzamt Österreich. Pressemeldungen*. Bundesministerium Finanzen. <https://www.bmf.gv.at/presse/pressemeldungen/2021/November/bilanz-finanzamt-oesterreich.html>

<sup>139</sup> Centar kompetencija za prediktivnu analitiku.

<sup>140</sup> Agencija osnovana za podršku austrijskom gospodarstvu kroz pandemiju Covid-19.

<sup>141</sup> Blümel, G. (04. studenoga 2021).

<sup>142</sup> Chatbot Porezne uprave Austrije.

<sup>143</sup> Blümel, G. (04. studenoga 2021).

Chatbot „Fred“ posjeduje mogućnost odgovora na 469 pitanja podijeljenih u 8 tematskih područja. Otprilike 10 % korisnika nakon korištenja usluga Chatbota iskazalo je potrebu za dodatnim pojašnjenjem službenika Porezne uprave kako bi u potpunosti dobili tražene odgovore. Nove funkcionalnosti i proširenje područja na koje bi korisnici mogli dobiti odgovor korištenjem Chatbota „Fred“ predstavlja imperativ i obvezu.<sup>144</sup>

FinanzOnline digitalna je usluga uvedena 2003. godine, a unapređenjem usluga postaje još pristupačnija korisnicima pri čemu se posebno ističe jednostavnost korištenja što dokazuje intenzivno korištenje ne samo mlađih generacija, već i preko 620.000 korisnika starijih od 65 godina. Usluga FinanzOnline proširena je na mogućnost zakazivanja termina posjete Poreznoj upravi čime se štedi na nepotrebnom čekanju poreznim obveznicima, a zaposlenicima mogućnost organizacije vremena za poslove iz djelokruga rada koji obavljaju.<sup>145</sup>

Brža obrada zahtjeva, jednostavne i automatizirane digitalne usluge te viši standardi kvalitete usluga prednost su za poduzetnike. Učinci reforme i daljnje digitalizacije procesa vidljivi su na primjeru postupanja po zahtjevima za obročnom otplatom za koji je u 2019. prosječno vrijeme rješavanja bilo 12 dana, dok je modernizacijom poslovanja postupak skraćen na 7 dana.<sup>146</sup>

Prednosti digitalizacije i osmišljenih i jasnih ciljeva jasno pokazuju opravdanost investiranja u primjeni digitalnih tehnologija na naprijed iznijetim primjerima.

## 5.7 Digitalna transformacija Švedske porezne uprave

Prema DESI istraživanju, Švedska je na 3. mjestu prema stupnju digitalizacije čime se potvrđuju visoka razina digitalizacije skandinavskih zemalja.<sup>147</sup>

Računovodstvene kuće koje obavljaju usluge knjigovodstva za svoje klijente, po primitku poslovne dokumentacije iste evidentiraju u knjigovodstvene evidencije te sastavljaju izvješća o porezu na dohodak, a potom putem sustava e-usluge s dodacima i ostalim podacima prenose na server e-usluge. Osoba za koju se podnosi prijava poreza na dohodak, za tvrtku njezin ovlaštenu potpisnik registrirani porezni zastupnik mogu u sustavu potpisati pripremljenu prijavu poreza na dohodak, koja

---

<sup>144</sup> Blümel (8. siječnja, 2021).

<https://www.bmf.gv.at/presse/pressemeldungen/2021/jaenner/finanzonline-chatbot-fred.html>

<sup>145</sup> Blümel (4. studenoga, 2021).

<sup>146</sup> *Ibid.*

<sup>147</sup> European Commission (2021). Sweden in the Digital Economy and Society Indeks. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-sweden>

potpisom dobije potvrdu o preuzimanju od strane Porezne uprave. Cijeli je proces moguće završiti elektronskim putem čime se smanjuje administrativno opterećenje, štedi na papiru i pridonosi zaštiti okoliša.

Registracijom u sustavu e-usluga korisnici dobivaju uvid u podatke koji se odnose na njih, kao i unaprijed popunjene obrasce s podacima s kojima raspolaže porezna uprava.

## 5.8 Poticanje na dobrovoljno izvršenje poreznih obveza u Belgiji

Federalna javna služba za financiranje u Belgiji primjenjuje bihevioralne uvide temeljene na biheviorističkoj ekonomiji u cilju poticanja poreznih obveznika na dobrovoljno ispunjenje poreznih obveza. Neplaćanje poreznih obveza naplata zakašnjelih obveza često je dug i mukotrpan posao koji zahtjeva znatne ljudske i materijalne resurse. Stoga je u vremenu smanjenja broja zaposlenih, a time i proračunskih prihoda važno naplatiti zaostale porezne obveze u što kraćem vremenu.<sup>148</sup>

U svrhu ispitivanja poreznim obveznicima grupiranim u određene skupine koje su formirane nasumičnim izborom, slane su različite vrste pisama podsjetnika o postojanju duga. Cilj je bio utvrditi koja će vrsta poruke najviše potaknuti dužnike na plaćanje nepodmirenih obveza. Umjesto strogo formalnih opomena, izrađeno je personalizirano pismo kojim se obraća obvezniku s imenom i prezimenom, dok je završetak pisma sadržavao neformalni pozdrav „s lijepim pozdravima“. Usmjerenost pisma bila je na zahvalu za do sada obavljena plaćanja, moralne koristi za društvo u kojem žive, društvene norme s naznakom o postotku poreznih obveznika koji dobrovoljno ispunjavaju svoje obveze kojima se financiraju javne potrebe, a kojih su i sami korisnici.<sup>149</sup>

Istraživanje je potvrdilo da poticanje pojednostavljenim pismom u odnosu na stroge formalne norme u opomeni znatno povećava naplaćeni iznos dospjelih nepodmirenih obaveza te je bihevioralnim pristupom u realnim pokazateljima naplaćeno 17 % više potraživanja.

---

<sup>148</sup> Luts, M., Van Roy, M. (2019). Nudging in the Context of Taxation. IOTA Paperes. Budapest. [https://www.iota-tax.org/sites/default/files/documents/iota\\_paper\\_belgium\\_nudging\\_final.pdf](https://www.iota-tax.org/sites/default/files/documents/iota_paper_belgium_nudging_final.pdf)

<sup>149</sup> *Ibid.*

## 6. ZAKLJUČAK

Razvoj digitalnih tehnologija donosi četvrtu industrijsku revoluciju koja stvara novo poglavlje u ljudskom razvoju i koja iz temelja mijenja način na koji se živi, radi, razmišlja, postoji.

Digitalna transformacija, digitalizacija, nove tehnologije, sve su to teme o kojoj govore svi, baš svi, od sveučilišta i veleučilišta koja u svoje programe uvode nova usmjerenja u cilju izučavanja izazova i utjecaja digitalnih tehnologija na nove načine poslovanja. Izučavaju se mogućnosti primjene novih tehnologija i modernih rješenja u obrazovanju, poslovanju poslovnih subjekata kako u poslovnim procesima tako i u novim oblicima trgovanja, ali isto tako i u jedinicama lokalne i regionalne samouprave, vladama država, kreiranju politika, ministarstvima. Baš na svakom polju, slijedom čega postaju važni čimbenici života ljudi i gospodarstva.

Iznimku ne predstavlja ni Porezna uprava koja zauzima vodeću ulogu u razvoju društva, posebno uvažavajući činjenicu da je implementirana u sve segmente društva, naplatu javnih davanja, interakciju s građanima, obrtnicima, slobodnim zanimanjima, mikro ili makro poduzetnicima. Utjecaj naprednih tehnoloških rješenja, zahtjeva novih ekonomija i poreznih obveznika za promjenom dosadašnjeg načina poslovanja Porezne uprave, konstantni su.

Slijedeći promjene nastale razvojem interneta i tehnoloških rješenja Porezna uprava je razvila veći broj aplikativnih rješenja namijenjenih službenicima te iste implementirala u svoje poslovne procese, dok je tek u novije vrijeme znatnije počela razvijati digitalne komunikacijske kanale usmjerene na porezne obveznike. Nažalost, mnoga su aplikativna rješenja često razvijana zasebno, ne vodeći računa o potrebi povezivanja i djelovanja u sinergiji s drugim već postojećim aplikativnim rješenjima, mogućnosti korištenja raspoloživih resursa u obliku dostupnih podataka bilo prikupljenih iz svojih izvora, ili podataka prikupljenih od trećih strana.

Ovakav način digitalizacije nije omogućio potpunu automatizaciju poslovnih procesa temeljenih na naprednim tehnološkim rješenjima i analitičkog pristupa raspoloživim podacima, temeljem kojih bi se porezne prijave obrađivale automatizmom, bez potrebe djelovanja službenika.

Zamorno ponavljanje operacija, ponavljajuće radnje dovode do zamora službenika, a kao rezultat takvog načina rada povećava se mogućnost pogrešaka koje dovode do

netočnih podataka u poreznim evidencijama, više ili manje obračunanim poreznim davanjima, nepovjerenje poreznih obveznika u Poreznu upravu, te neučinkovitu službu, veće porezno opterećenje, dodatno trošenje vremena i ostalih resursa na ispravak pogrešaka.

Živeći u kulturi podataka važno je biti svjestan ogromnih količina podataka koji se svakodnevno generiraju poslovanjem orijentiranim na primjenu digitalnih tehnologija, kao temelj za postizanje nove razine učinkovitosti.

Svaka promjena donosi nove prilike, stoga Porezna uprava mora djelovati brzo, odlučno, promišljajući svoje poslovanje na dobrobit svih, od službenika do gospodarstava, posvećena agilnosti koja će biti temelj za brži gospodarski oporavak gospodarstva i društva u cjelini nakon pandemije Covid-19.

Digitalizacija i dizajn usluga zahtijevaju duboko i temeljito razumijevanje poslovnih aktivnosti, što je neophodno kako bi se porezni obveznici doveli u srž svih procesa.

Korisničko iskustvo kao važan segment modernog načina interakcije Porezne uprave i poreznih obveznika snažan je i nezaobilazan alat u prikupljanju podataka o doživljajima korisničkog iskustva, točaka prepreka kao i pozitivnih emocija poreznih obveznika prilikom izvršavanja obaveza, ostvarivanju prava ili bilo kojoj drugoj interakciji s Poreznom upravom.

Odgovor na brzorastuće izazove moguć je primjenom naprednih tehnologija koje omogućavaju interakciju s poreznim obveznicima u realnom vremenu digitalnim komunikacijskim kanalima koji moraju postati dominantni u međusobnoj komunikaciji.

Digitalna transformacija i digitalizacija Porezne uprave mora obuhvatiti široki spektar dionika od rukovodećih struktura u Poreznim upravama, suradnju svih odjela unutar službe, promjene zakonskih propisa koji bi ograničavali provođenje digitalizacije moraju se donositi promptno.

Pravodobno pružanje usluga poreznim obveznicima proaktivno ili reaktivno, širenje digitalnih komunikacijskih kanala, pružanje novih usluga, digitalna interakcija s poreznim obveznicima, digitalna razmjena poruka, standard je koji mora biti cilj i izvršen u kratkoročnom razdoblju kako bi Porezna uprava postala učinkovitija, a u javnosti prihvatljivija kao partner.

Digitalizacija usluga neusklađenih sa zahtjevima i potrebama poreznih obveznika, a kojima je cilj isključivo omogućavanje podnošenja poreznih prijava elektronskim

putem stvaraju samo dodatne poteškoće u poslovanju poreznih obveznika, a time i rastuće nezadovoljstvo koje može proizvesti negativne učinke pa čak i do mjere izbjegavanja izvršavanja obveza u rokovima propisanim zakonima.

Iz svega navedenog vidljivo je kako digitalna transformacija i digitalizacija Porezne uprave kao i automatizacija poslovnih procesa u Poreznoj upravi nepobitno utječu i na poslovanje poreznih obveznika koji pod utjecajem globalnog tržišta, stalnih i brzih promjenama kojima su izloženi moraju najveći dio svojih ljudskih, tehničkih i vremenskih resursa utrošiti na tržišno natjecanje.

Digitalni kanali komunikacije moraju biti temeljni komunikacijski kanali između Porezne uprave i poreznih obveznika, kanali koji će omogućiti poslovanje bez papira, podnošenje poreznih prijava, zahtjeva i pismena u digitalnom obliku. Komunikacija mora biti temeljena na jasnim zakonskim odredbama, jasnim i prihvatljivim digitalnim rješenjima koja će utjecati i na učinkovitiju Poreznu upravu, pravovremene i točne porezne evidencije, na manja porezna opterećenja, smanjenje troškova naplate poreznih i ostalih javnih davanja, što će pozitivno utjecati i na lakoću poslovanja poreznih obveznika koji djeluju kao poslovni subjekti, a konačno i na jačanje njihovih konkurentnosti na tržištu.

Provedeno istraživanje nedvojbeno daje odgovore na postavljena istraživačka pitanja u uvodnom dijelu ovoga rada.

1. Digitalna transformacija Porezne uprave, digitalni komunikacijski kanali, ažurno, pravovremeno i točno evidentiranje poreznih obveza pridonosi jačanju povjerenja u rad Porezne uprave i dobrovoljnog izvršenja poreznih obveza.
2. Dvosmjerna komunikacija poreznih obveznika i Porezne uprave, bilo kada, s bilo kojeg mjesta i u bilo koje vrijeme, kao i ažurne u realnom vremenu točne porezne evidencije olakšavaju poslovanje poreznih obveznika koji djeluju kao poslovni subjekti, te pridonose jačanju njihovog konkurentskog položaja na tržištu.

Veliku priliku za snažan iskorak i provođenje potpune digitalne transformacije Porezne uprave daju sredstva Europske unije namijenjena oporavku gospodarstava članica država implementirana u Nacionalni plan oporavka i otpornosti.

Porezna uprava mora prepoznati potencijal koji omogućavaju napredna tehnološka rješenja, te iste implementirati u svoje poslovanje na svim razinama. Dakako, potrebno je uključiti sve razine Porezne uprave od najvišeg rukovodstva, pa do najnižih razina

službenika kao i porezne obveznike koji moraju biti srž usmjerenja. Digitalna rješenja trebaju omogućavati interakciju poreznih obveznika s Poreznom upravom 0-24, stvoriti uvjete za prikupljanje što veće količine podataka iz različitih izvora, podatke analizirati i staviti ih u funkciju, ne samo u korist Porezne uprave, nego i poreznih obveznika.

Porezna uprava mora postati moderna na svim razinama digitalno transformirana služba s potpuno digitaliziranim procesima koji osiguravaju točne, u realnom vremenu ažurne podatke, rješenjima koja će omogućiti obradu poreznih prijava, izvješća i zahtjeva odmah po podnošenju od strane poreznih obveznika, analizom rizika temeljenoj na raspoloživim podacima, a sve bez potrebe djelovanja službenika.

Stvaranje partnerskog odnosa s poreznim obveznicima nudeći im mogućnosti podnošenja poreznih prijava na obrascima koji će biti unaprijed popunjeni podacima koje bi porezni obveznik sam morao prikupljati, a o istima postoji evidencija mora biti primarni cilj. Radi lakšeg korištenja i razumljivosti potrebno je stvarati interaktivne obrasce, jednostavne za korištenje, popunjavanje i evidentiranje, obrasce koji će sadržavati jasne upute koje vode obveznike u popunjavanju obrazaca kako bi ih svaka prosječna osoba mogla ispuniti na jednostavan i brz način.

Samo moderna Porezna uprava svjesna potreba promjena, Porezna uprava koja ide u korak s vremenom u kojem djeluje, jamstvo je gradnje povjerenja poreznih obveznika u institucije na državnoj razini, stvaranja kulture poštivanja poreza koji pridonose razvoju društva i potrebi dobrovoljnog ispunjavanja poreznih obveza, te učinkovitije i djelotvornije službe s minimalnim administrativnim opterećenjem.



## 7. LITERATURA

### Knjige, znanstveni i stručni radovi

Adams, C. W. (2006). *Za dobro i zlo: utjecaj poreza na kretanje civilizacije*. Zagreb. Institut za javne financije.

Burić, D., Palašek, V., Stambolija, M., Vuletić, R., (2021). *Priručnik i poslovni procesi digitalne ekonomije*. Zagreb: Institut za javne financije.

Charlesworth, A. (2018). *Digital Marketing. A Practical Aproach*. Third Edition. New York. Routledge.

Chen, H., Chiang, R. H. L., Storey, V. C. (2012). Management Information Systems Research Center, University of Minnesota. *Bussines Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact*. <https://doi.org/10.2307/41703503> Preuzeto 02. siječnja 2022. s <https://www.jstor.org/stable/pdf/41703503.pdf?refreqid=excelsior%3A4bda6eef89d6a3a7e1c97dc818d2bb6b>

Custers, B., Uršić, H. (2016). Big data and data reuse: a taxonomy of data reuse for balancing big data benefits and personal data protection. *International Data Privacy Law*, Volume 6, Issue 1, February 2016, Pages 4–15. <https://doi.org.ezproxy.nsk.hr/10.1093/idpl/ipv028> Preuzeto 25. travnja 2022. s <https://academic.oup.com/idpl/article/6/1/4/2404459?login=true>

Davilla, M. (2017). *Journal of European Competition Law & Practice*, Volume 8, Issue 6, June 2017, Pages 370–381. Preuzeto 25. travnja 2022. s <https://doi.org.ezproxy.nsk.hr/10.1093/jeclap/lpx039>

Gupta, S. (2019). *Driving Digital Strategy*. Boston. Harvard Business Review Press.

Laid, V., (2018). *Impact of digitalisation: On the Transformation of Tax Administrations*. Budapest: IOTA. Preuzeto 30. svibnja 2022. s [https://www.iota-tax.org/sites/default/files/publications/public\\_files/impact-of-digitalisation-online-final.pdf](https://www.iota-tax.org/sites/default/files/publications/public_files/impact-of-digitalisation-online-final.pdf)

Kingsnorth, S. (2019). *Digital Marketing Strategy*. New York. Kogan Page Ltd.

Kučina Softić, S., Odak, M., Lasić Lazić, J. (2021). *Digitalna transformacija: Novi pristupi i izazovi u obrazovanju*. Koprivnica: Sveučilište Sjever.

Laid, V., (2018). *Impact of digitalisation: On the Transformation of Tax Administrations*. Budapest: IOTA. Preuzeto 30. svibnja 2022. s [https://www.iota-tax.org/sites/default/files/publications/public\\_files/impact-of-digitalisation-online-final.pdf](https://www.iota-tax.org/sites/default/files/publications/public_files/impact-of-digitalisation-online-final.pdf)



Meyer, C., Swhwager, A. (2021). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*. Preuzeto 29. studenoga 2021. s [https://www.academia.edu/8781181/Understanding\\_Customer\\_Experience](https://www.academia.edu/8781181/Understanding_Customer_Experience)

Nicolleti, B. (2020). *Insurance 4.0. Benefits and Challenges of Digital Transformation*. Rim. Palgrave Studies in Financial Services Technology.

OECD (2021). Development Co-operation Report 2021: Shaping a Just Digital Transformation. *OECD Publishing*. Paris. Preuzeto 28. travnja 2022. s <https://doi.org/10.1787/ce08832f-en>

OECD (2021). Going Digital in Latvia. *OECD Reviews of Digital Transformation*. OECD Publishing. Paris. Preuzeto 25. travnja 2022. s <https://doi.org/10.1787/8eec1828-en>

OECD (2021). *Development Co-operation Report 2021: Shaping a Just Digital Transformation*, OECD Publishing. Preuzeto 17. svibnja 2022. s <https://doi.org/10.1787/ce08832f-en>

Parag Y. A. (2020). *Fin Tech: The Technology Driving Disruption in the Financial Services Industry*. Boca Ration, CRC Press, Taylor & Francis Group.

Rončević, A. i Horvat, B. (2022). Utjecaj internetske prodaje na vrijednost gospodarskih nekretnina. *CroDiM*, 5 (1), 241-252. Preuzeto 01. svibnja 2022. s <https://hrcak.srce.hr/275597>

Siebel, T. M., (2019). *Digital transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction*. New York. RossetaBooks.

Spremić, M. (2017). *Digitalna transformacija poslovanja*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

Verhoef, P., Lemon, K. N., Parasurman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L. A. (2009). Elsevier. *Journal of Retailing*. Volume 85, Issue 1, March 2009, Pages 31-41. Preuzeto 25. travnja 2022. s <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

Wade, M., Macaulay, J., Noronha, A., Barbier, J. (2019). *Orchestrating Transformation*. Lausanne. International Institute for Management Development.

### **Časopisi, internetski izvori, publikacije, zakoni**

Baisalbayeva, K., Van den Enden, E., Tenan, R., Flores, R. (2018). The Data Intelligent Tax Administration. *PWC, Microsoft [Whitepaper]*. Preuzeto 28. travnja 2022. s <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/the-data-intelligent-tax-administration-whitepaper.pdf>

Barišič, F., Borota, N., Piskač, J. (2022.) Chatbot. *Porezni vjesnik*, 2b/2022. Institut za javne financije, Zagreb.

BCG. *Digital transformation*. Preuzeto 21. travnja 2022. s <https://www.bcg.com/en-us/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview>

Blekić, A., Borota, N., Piskač, J. (2022.) ePorezna – upute za korisnike na jednom mjestu. *Porezni vjesnik* 3a/2022. Institut za javne financije, Zagreb.

Blekić, A., Brković, M. (2020). Usluge ePorezne dostupne građanima. *Porezni vjesnik* 2/2020. Institut za javne financije. Zagreb.

Blekić, A., Borota, M. (2021). ePorezna u sklopu sustava e-Građani. *Porezni vjesnik* 4/2021. Institut za javne financije. Zagreb.

Blekić, A., Borota, M. (2022). ePorezna u sklopu sustava e-Građani. *Porezni vjesnik* 6/2022. Institut za javne financije. Zagreb.

Blekić, A., Puhek, J. (2019., str. 94-97). Ključni faktori uspješne digitalne transformacije. *Porezni vjesnik* 4/2019. Institut za javne financije. Zagreb

Blümel, G. (04. studeni 2021.) *Blümel präsentiert erste Bilanz zu Finanzamt Österreich. Pressemeldungen*. Bundesministerium Finanzen. Preuzeto 20. travnja 2022. s <https://www.bmf.gv.at/presse/pressemeldungen/2021/November/bilanz-finanzamt-oesterreich.html>

Blümel, G. (08. siječnja 2021.) *FinanzOnline und Chatbot Fred sind digitale Service Volltreffer*. Bundesministerium Finanzen. Preuzeto 20. travnja 2022. s <https://www.bmf.gv.at/presse/pressemeldungen/2021/jaenner/finanzonline-chatbot-fred.html>

Catlin, T., Lorenz, J. T., Sterfles, B., Willmott, P. (01. ožujka 2017). *A roadmap for a digital transformation*. McKinsey&Company. Preuzeto 21. travnja 2022. s <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-roadmap-for-a-digital-transformation>

Czöndör, S. P., (2021). Real Time Invoice Reporting in Hungary. *Tax Tribune*. IOTA. Budapest, str. 15-17. Preuzeto 25. svibnja 2022. s [https://www.iota-tax.org/sites/default/files/publications/public\\_files/tax\\_tribune\\_vol.41.pdf](https://www.iota-tax.org/sites/default/files/publications/public_files/tax_tribune_vol.41.pdf)

Dubner, S. J. (17. veljače, 2011). *Quotes Uncovered: Death and Tax*. Freakonomics. Preuzeto 20. travnja 2022. s <https://freakonomics.com/2011/02/quotes-uncovered-death-and-taxes/>

e-Porezna <https://e-porezna.porezna-uprava.hr/Pages/UslugeZaGradjane.aspx>

ePorezna-JPPU. *Jedinstveni portal Porezne uprave*. Preuzeto 01. svibnja 2022. s <https://e-porezna.porezna-uprava.hr/Pages/Ousluzi.aspx>

Estevão, M. (01. prosinca 2021). *Why tax administrations are embracing digital transformation*. Preuzeto 02. siječnja 2022. s <https://blogs.worldbank.org/voices/why-tax-administrations-are-embracing-digital-transformation>

European Commission (15. rujna 2021.) *A path to the Digital Decade*. Preuzeto 30. svibnja 2022. s <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/policy-programme-path-digital-decade-factsheet>

European Commission (2021). *eGovernment Benchmark 2021, Entering a New Digital Government Era*. Brussels. Preuzeto 24. travanja 2022. s <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2021>

European Commission (2018.) *Proposal for a COUNCIL DIRECTIVE laying down rules relating to the corporate taxation of a significant digital presence* {SWD(2018) 81 final – {SWD(2018) 82 final. Preuzeto 27. veljače 2022. s [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/system/files/2018-05/f\\_proposal\\_significant\\_digital\\_presence\\_annex\\_21032018\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/taxation_customs/system/files/2018-05/f_proposal_significant_digital_presence_annex_21032018_en.pdf)

European Commission. *Recovery and Resilience Facility. The Recovery and Resilience Facility is the key instrument at the heart of NextGenerationEU to help the EU emerge stronger and more resilient from the current crisis*. European Commission. Preuzeto 30. svibnja 2022. s [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility_en)

European Commission (2022). *Croatia in the Digital Economy and Society Indeks*. European Commission. Preuzeto 20. travnja 2022. s <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-croatia>

European Commission (2021). *Sweden in the Digital Economy and Society Indeks*. European Commission. Preuzeto 30. svibnja 2022. s <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-sweden>

Gartner IT Glossary. Preuzeto 06. ožujka 2022. s <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization>

Gartner IT Glossary Preuzeto 06. ožujka 2022. s <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>

Gaspar, V., Jaramillo, L, Wingender, P. (2016.) IMF Working Paper. *Tax policies and Growth: Is there a Tipping Point?* *International Monetary Fund*. Preuzeto 01. svibnja 2022. s <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Tax-Capacity-and-Growth-Is-there-a-Tipping-Point-44436>

Goggle Play. mPorezna. Preuzeto 30. svibnja 2022. s <https://play.google.com/store/apps/details?id=hr.apisit.ispu.mporezna&hl=hr&gl=US>

Gurria. (2019). The OECD going Digital Summit: A Summary. Paris 11-12 March 2019. Preuzeto 20. travnja 2022. s <https://www.oecd.org/digital/going-digital-summit-summary.pdf>

Gutenberg Technology. Transform now. The opportunity cost of Digital Inaction. [White Paper]. Preuzeto 27. ožujka 2022. s <https://www.gutenberg-technology.com/hubfs/Transform%20Now.pdf>

Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, (2021). Preuzeto 06. ožujka 2022. s <http://www.enciklopedija.hr/Natukni-ca.aspx?ID=17344>

Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, (2021). Preuzeto 06. ožujka 2022. s <http://www.enciklopedija.hr/Natukni-ca.aspx?ID=49530>

Hrvatski sabor (2022). Preuzeto 27. veljače 2022. s <https://www.sabor.hr/hr/o-saboru/povijest-saborovanja/vazni-datumi/25-lipnja-dan-neovisnosti>

Jedinstveni portal Porezne uprave; *Korisnički priručnik*. Preuzeto 27. veljače 2022. s [https://e-porezna.porezna-uprava.hr/Upute/G2B/ePorezna\\_G2B\\_Korisnicki\\_prirucnik.pdf](https://e-porezna.porezna-uprava.hr/Upute/G2B/ePorezna_G2B_Korisnicki_prirucnik.pdf)

Jedinstveni portal Porezne uprave (2022). Preuzeto 01. svibnja 2022. s <https://e-porezna.porezna-uprava.hr/Prijava.aspx?ReturnUrl=%2f0>

Jedinstveni portal Porezne uprave, ePorezna (2022). Preuzeto 01. svibnja 2022. s <https://e-porezna.porezna-uprava.hr/Pages/KakoPostatiKorisnik.aspx>

Porezna uprava. Mobilna aplikacija mPorezna. Preuzeto 07. srpnja 2022. s <https://www.porezna-uprava.hr/mPorezna/Stranice/default.aspx>

Krizmanić, R., Stipić, B. (2022). Fiskalizacija u prometu gotovinom s komentarom. *Porezni vjesnik 3d/2022*. Institut za javne financije, Zagreb.

Latini, S. (2021). Italy's Electronic Invoicing Model: Trends, latest News and Tangible Advantages. *IOTA Paper*. Budapest. Preuzeto 30. svibnja 2022. s <https://www.iota-tax.org/iota-papers>

Laukkanen, T. (2020.) Finnish Business Development project: The cots Transformation. *Tax tribune magazine, 39th Edition*. IOTA. Budapest. Preuzeto 30. svibnja 2022. s <https://www.iota-tax.org/publication/39th-edition-tax-tribune>

Lovio, M. (ožujak, 2022). New ways of Working in the Finnish Tax Administration. *IOTA Paper*. IOTA. Budapest. Preuzeto 25. travnja 2022. s [https://www.iota-tax.org/sites/default/files/documents/iota\\_paper\\_-\\_finland\\_new\\_working\\_ways.pdf](https://www.iota-tax.org/sites/default/files/documents/iota_paper_-_finland_new_working_ways.pdf)

Luts, M., Van Roy, M. (2019). Nudging in the Context of Taxation. *IOTA Paperes*. Budapest. Preuzeto 25. travnja 2022. s [https://www.iota-tax.org/sites/default/files/documents/iota\\_paper\\_belgium\\_nudging\\_final.pdf](https://www.iota-tax.org/sites/default/files/documents/iota_paper_belgium_nudging_final.pdf)

Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja. e-Građani (2022). Preuzeto 20. travnja 2022. s <https://nias.gov.hr/Authentication/Step2>

Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja. e-Građani (2022). Preuzeto 20. travnja 2022. s <https://start.gov.hr/st/index.html#>

Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine (Narodne novine, broj 13/2021).

Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. – 2026. Preuzeto 02. svibnja 2022. s <https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%2C%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491>

OECD (2017.) Tax Challenges of Digitalisation. Preuzeto 20. travnja 2022. s <https://www.oecd.org/tax/beps/tax-challenges-digitalisation-part-1-comments-on-request-for-input-2017.pdf>

OECD (2018). Tax and digitalization. Preuzeto 20. travnja 2022. s <https://www.oecd.org/tax/beps/tax-and-digitalisation-policy-note.pdf>

OECD (2018.) Tax administration: Towards sustainable remote working in a post COVID-19. OECD. environment. Preuzeto 20. travnja 2022. s <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tax-administration-towards-sustainable-remote-working-in-a-post-covid-19-environment-fdc0844d/>

OECD (2020). Digital transformation and the Futures of Civic space to 2030. OECD Publishing. *Development Policy Paper*. 29. Preuzeto 20. travnja 2022. s <https://www.oecd.org/dac/digital-transformation-and-the-futures-of-civic-space-to-2030-79b34d37-en.htm>

OECD (2020). Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. OECD. Paris. Preuzeto 23. travnja 2022. s <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration.pdf>

OECD (2021). Supporting the Digitalisation of Developing Country Tax Administrations. OECD. Preuzeto 28. travnja 2022. s <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/supporting-the-digitalisation-of-developing-country-tax-administrations.htm>

OECD (21. travnja, 2022). Tax Administration: Digital Resilience in the COVID-19 Environment. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). OECD Publishing. Paris. Preuzeto 21. travnja 2022. s <https://doi.org/10.1787/2f3cf2fb-en>

OECD (2021). Behavioural Insights for Better Tax Administration: A Brief Guide. OECD. Paris. Preuzeto 25. travnja 2022. s [www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/behavioural-insights-for-better-tax-administration-a-brief-guide.pdf](http://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/behavioural-insights-for-better-tax-administration-a-brief-guide.pdf)

OECD (06. rujna 2021). Tax administration responses to COVID-19: Administrative measures to facilitate withholding tax relief claims. OECD. Preuzeto 25. travnja 2022. s <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tax-administration-responses-to-covid-19-administrative-measures-to-facilitate-withholding-tax-relief-claims-373d0051/>

Owens, J., Lazarov, I., Oliveira Costa, N., (2021). *Study: Requested the subcommittee on Tax Matters (FISC) Exploring the opportunities and challenges of new technologies for EU tax administration and policy*. European Parliament. Preuzeto 30. svibnja 2022. s [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695458/IPOL\\_STU\(2021\)695458\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695458/IPOL_STU(2021)695458_EN.pdf)

Porezna uprava (2022). Mobilna aplikacija mPorezna. Preuzeto 28. travnja 2022. s <https://www.porezna-uprava.hr/mPorezna/Stranice/default.aspx>

Pravilnik o porezu na dohodak (Narodne novine, broj 10/17, 128/17, 106/18, 1/19, 80/19, 1/20, 74/20, 1/21).

Pravilnik o paušalnom oporezivanju samostalnih djelatnosti (Narodne novine, broj 1/20, 1/21).

Rudnický, A., (20. lipnja, 2017). *When will Alexa, Google Assistant, and other „Chatbots“ finally talk to u slike real people*. Science. Preuzeto 25. travnja 2022. s <https://www-science-org.ezproxy.nsk.hr/content/article/when-will-alex-google-assistant-and-other-chatbots-finally-talk-us-real-people>

*Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine (12. lipnja 2015)*. Preuzeto 27. travnja 2022 s <https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//MURH-%20arhiva/Istaknute%20teme//Strategija%20razvoja%20javne%20uprave%20za%200razdoblje%20od%202015.%20do%202020.%20godine.pdf>

Swanstrom, R. (2019). *Grow Your Business with these Big Data Strategies*. RianSwanstrom. Preuzeto 02. siječnja 2022. s <https://ryanswanstrom.com/2019/11/20/grow-your-business-with-these-big-data-strategies/>

Školski rječnik hrvatskoga jezika. Preuzeto 06. ožujka 2022. s <https://rjecnik.hr/search.php?q=digitalizacija>



Ustav Republike Hrvatske (Narodne novine, broj 56/90, 135/97, 08/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14).

Vestager, M. (9. ožujka, 2021). *Speech by Executive Vice-President Vestager at the press conference on Europe's Digital Decade: 2030 Digital Targets*. European Commission. Preuzeto 30. svibnja 2022. s [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/SPEECH\\_21\\_1092](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/SPEECH_21_1092)

World Bank (2021). *Doing Business 2020*. Preuzeto 21. travnja 2022. s <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>

*What is Estonian e-Residency and what are the benefits?* Xolo. Preuzeto 30. svibnja 2022. s [https://www.xolo.io/zz-en/e-residency?utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&utm\\_campaign=\(S\)+-+Europe+North,+East,+South+-+EN&utm\\_term=e%20residency%20estonia&hsa\\_acc=5142690869&hsa\\_ad=391824140095&hsa\\_ver=3&hsa\\_grp=82259088644&hsa\\_src=g&hsa\\_mt=e&hsa\\_kw=e%20residency%20estonia&hsa\\_tgt=kwd-323995076101&hsa\\_net=adwords&hsa\\_cam=7325764020&gclid=EA1alQobChMlv6L4mlT29glVg53VCh2X5Q2-EAAYASABEgK0h\\_D\\_BwE](https://www.xolo.io/zz-en/e-residency?utm_source=adwords&utm_medium=ppc&utm_campaign=(S)+-+Europe+North,+East,+South+-+EN&utm_term=e%20residency%20estonia&hsa_acc=5142690869&hsa_ad=391824140095&hsa_ver=3&hsa_grp=82259088644&hsa_src=g&hsa_mt=e&hsa_kw=e%20residency%20estonia&hsa_tgt=kwd-323995076101&hsa_net=adwords&hsa_cam=7325764020&gclid=EA1alQobChMlv6L4mlT29glVg53VCh2X5Q2-EAAYASABEgK0h_D_BwE)

Zakon o Poreznoj upravi (Narodne novine, broj 115/16, 98/19).

Zakon o porezu na dohodak (Narodne novine, broj 115/16, 106/18, 121/19, 32/20, 13/20).

# POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

## Slike

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Digitalna disrupcija; Kodak.....   | 11 |
| Slika 2. Indeks digitalnoga gospodarstva i društva, poredak za 2021. Indeks digitalnoga gospodarstva i društva, poredak za 2021. .... | 20 |
| Slika 3. Prikaz rezultata Hrvatske po kategorijama .....  | 21 |
| Slika 4. Razvoj hrvatske gospodarske i društvene digitalizacije tijekom vremena   | 22 |
| Slika 5. Prednosti automatizacije poreznih procesa.....   | 27 |
| Slika 6. Otkrivanje potreba poreznih obveznika i utvrđivanja anomalija .....  | 28 |
| Slika 7. Pregled mogućih intervencija koje mogu utjecati na promjenu ponašanja poreznih obveznika .....                               | 29 |
| Slika 8. Početna stranica Jedinствnog portala Porezne uprave .....  | 41 |
| Slika 9. Vjerodajnice za pristup Jedinствnom portalu Porezne uprave razine 2 .  | 42 |
| Slika 10. Vjerodajnice za pristup Jedinствnom portalu Porezne uprave razine 3   | 42 |
| Slika 11. Vjerodajnice razine 4 za pristup Jedinствnom portalu Porezne uprave   | 43 |
| Slika 12. mPorezna .....  | 45 |
| Slika 13. Područja ulaganja sredstava iz instrumenta „EU slijedeće generacije“ .  | 57 |
| Slika 14. Uobičajene aktivnosti upravljanjem projektom digitalizacije .....   | 59 |
| Slika 15. Područja usmjerenosti na razvoj digitalne transformacije EU do 2030. godine .....   | 61 |
| Slika 16. Prikaz sadašnjeg stanja i ciljeva u području digitalnih vještina .....  | 61 |
| Slika 17. Ciljevi digitalnog napretka u području razvoja digitalne infrastrukture ...   | 62 |
| Slika 18. Ciljevi digitalne transformacije poduzeća .....   | 63 |
| Slika 19. Ciljevi digitalizacije javnih usluga .....  | 63 |
| Slika 20. Povijesni razvoj digitalizacije finske porezne uprave .....   | 66 |

## Tablice

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. Prikaz udjela novoosnovanih trgovačkih društava elektroničkim putem preko aplikacije „START“ .....   | 17 |
| Tablica 2. Prikaz udjela novoosnovanih obrta elektroničkim putem preko aplikacije „START“ .....   | 18 |
| Tablica 3. Ukupno osnovano obrta i trgovačkih društva u razdoblju prosinac 2019. – ožujak 2022. sa prikazom broja osnovanih putem platforme „START“ ..... | 19 |



Tablica 4. Pregled broja zaprimljenih Prijava poreza na dohodak prema načinu zaprimanja za razdoblje od 2018. do 2021. godine .....50

Tablica 5. Prikaz broja podnijetih Izvješća o paušalnom dohotku od samostalne djelatnosti i uplaćenom paušalnom porezu na dohodak i prirezu poreza na dohodak .....55

## **Grafikoni**

Grafikon 1. Aktivna trgovačka društva i obrti u Hrvatskoj ..... 17

Grafikon 2. Grafički prikaz podnesenih Prijava poreza na prema načinu podnošenja za razdoblje 2018. – 2021. ....52

Grafikon 3. Grafički prikaz načina podnošenja PO-SD izvješća za razdoblje 2018. – 2021. ....56

## IZJAVA O AUTORSTVU

### I

## SUGLASNOST ZA OBJAVU

Završni/diplomski/poslijediplomski specijalistički rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnog rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potopisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, **JOSIP CEROVČEC** pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor diplomskog rada pod naslovom **DIGITALNA TRANSFORMACIJA POREZNE UPRAVE U REPUBLICI HRVATSKOJ S OSVRTOM NA ISKUSTVA DRUGIH ZEMALJA** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Josip Cerovčec



Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sustavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koje se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, **JOSIP CEROVČEC** neopozivo izjavljujem da sam suglasan s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom **DIGITALNA TRANSFORMACIJA POREZNE UPRAVE U REPUBLICI HRVATSKOJ S OSVRTOM NA ISKUSTVA DRUGIH ZEMALJA** čiji sam autor.

Josip Cerovčec

