

# PROCES UTVRĐIVANJA POREZNE OBVEZE PROMETA NEKRETNINA NA PRIMJERU PODRUČNOG UREDA POŽEGA

---

Špehar, Lada

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic in Pozega / Veleučilište u Požegi**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:112:837834>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-26**



**VELEUČILIŠTE U POŽEGI**  
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

Repository / Repozitorij:

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in Pozega Graduate Thesis Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

# VELEUČILIŠTE U POŽEGI



**STUDENT: LADA ŠPEHAR, MBS: 0010121800**

## **PROCES UTVRĐIVANJA POREZNE OBVEZE PROMETA NEKRETNINA NA PRIMJERU PODRUČNOG UREDA POŽEGA**

### ***ZAVRŠNI RAD***

Požega, 2021. godine

VELEUČILIŠTE U POŽEGI

DRUŠTVENI ODJEL

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINSKO POSLOVANJE

**PROCES UTVRĐIVANJA POREZNE OBVEZE  
PROMETA NEKRETNINA NA PRIMJERU  
PODRUČNOG UREDA POŽEGA**

**ZAVRŠNI RAD**

IZ KOLEGIJA UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA

MENTOR: dr. sc. MARIO HAK

STUDENT: LADA ŠPEHAR bacc. oec.

Matični broj studenta: 0010121800

Požega, 2021. Godine

## SAŽETAK

U ovom radu obrađuje se tema poslovnog procesa utvrđivanja prometa nekretnina na primjeru Područnog ureda Požega. U početku radu je obrađen sam pojam i definicija poslovnih procesa, što dovodi do uvođenja novih poslovnih procesa, te koje su koristi ili nedostatci od istih odnosno mjerenje njihove uspješnosti, te upravljanje kvalitetom i znanjem. Kroz ovaj rad opisani su opći podatci o Poreznoj upravi te definicija poslovnih procesa na primjeru procesa utvrđivanja porezne obveze oporezivanja nekretnina. Opisani su pojmovi poslovnih procesa, reinženjeringa, poslovi Porezne uprave, zakonska regulativa oporezivanja nekretnina, te je kao primjer za prikaz podataka u praktičnom dijelu korištena Ispostava Požega, promet nekretnina kroz period od tri godine.

Ključne riječi: poslovni procesi, reinženjering, oporezivanje, nekretnine

## ABSTRACT

This paper deals with the topic of the business process of determining real estate transactions on the example of the Požega Regional Office. At the beginning of the paper, the very concept and definition of business processes is discussed, which leads to the introduction of new business processes, and what are the benefits or disadvantages of them, ie measuring their success, and quality and knowledge management. This paper describes general data on the Tax Administration and the definition of business processes on the example of the process of determining the tax liability of real estate taxation. The concepts of business processes, reengineering, activities of the Tax Administration, legal regulations of real estate taxation are described, and the Požega Branch Office, real estate transactions over a period of three years was used as an example to present data in the practical part.

Keywords: business processes, reengineering, taxation, real estate

## SADRŽAJ

1.UVOD .....	1
<u>2.TEORIJSKE ODREDNICE POSLOVNIH PROCESA</u> .....	2
2.1. POSLOVNI PROCESI .....	2
2.2. REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA.....	4
2.3 PROMJENA POSLOVNIH PROCESA KAO PRISTUP PROMJENI POSLOVANJA.....	5
<u>3.ANALIZA I UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA</u> .....	8
3.1 KLJUČNI POSLOVNI PROCESI .....	8
3.2. ANALIZA I PRIKAZIVANJE POSLOVNIH PROCESA.....	9
3.3. MJERENJE USPJEŠNOSTI POSLOVNIH PROCESA .....	10
<u>4.PRISTUPI PROMJENI POSLOVANJA</u> .....	12
4.1. UPRAVLJANJE KVALITETOM .....	12
4.2. UPOTREBA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE PRI UPRAVLJANJU ZNAJEM.....	11
<u>5.OSNOVNI PODATCI O POREZNOJ UPRAVI</u> .....	16
5.1. POREZNA UPRAVA .....	16
5.2 POSLOVI UNUTAR USTROJSTVENIH JEDINICA.....	17
5.3. OVLAŠTI SLUŽBENIKA POREZNE UPRAVE .....	18
<u>6.POREZ NA NEKRETNINE U REPUBLICI HRVATSKOJ</u> .....	21

6.1. POJAM NEKRETNINA .....	22
6.2. ZAKON O POREZU PROMETA NEKRETNINA.....	21
6.3. POREZNA OSNOVICA .....	25
6.4. NASTANAK POREZNE OBVEZE.....	25
6.5. PRIJAVA PROMETA NEKRETNINA.....	27
6.6 EVIDENCIJA PROMETA NEKRETNINA .....	29
6.7 POSTUPOVNE ODREDBE .....	30
<u>7.</u> POSLOVNI PROCESI U POREZNOJ UPRAVI.....	30
7.1. REFORME POSLOVNIH PROCESA POREZNE UPRAVE I OPOREZIVANJA NEKRETNINA.....	30
7.2. REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA POREZNE UPRAVE I EVIDENCIJE PROMETA NEKRETNINAMA .....	32
7.3. PROMJENA POSLOVNIH PROCESA OPOREZIVANJA NEKRETNINA .....	36
<u>8.</u> ANALIZA POSLOVNIH PROCESA OPOREZIVANJA NEKRETNINA .....	38
8.1. ANALIZA I MJERENJE USPJEŠNOSTI POREZA NA PROMET NEKRETNINAMA .....	38
8.2. UPRAVLJANJE KVALITETOM I ZNANJEM U OPOREZIVANJU PROMETA NEKRETNINA .....	40
<u>9.</u> ZAKLJUČAK .....	42
<u>10.</u> LITERATURA.....	43
<u>11.</u> POPIS SLIKA .....	45
<u>12.</u> POPIS TABLICA .....	46

## 1. UVOD

U Današnje vrijeme kada je informatizacija zahvatila sve sfere čovjekova života, za očekivati je da se uvede i u poslovne procese i primjenjuje u poslovanju. Jedan od procesa napretka i težnji ka efikasnosti i djelotvornosti je modernizacija poslovnih procesa u poduzeću ili ustanovi. Reinženjering poslovnih procesa je jedan od modela poslovnih promjena koji za cilj ima promjenu poslovnih sustava i poboljšanje uz korištenje tehnologije. Poslovni procesi često u cijelosti zamjenjuju stari način rada, te je od velike važnosti obuka djelatnika.

Porezna uprava kao samostalna i jedinstvena upravna organizacija u sustavu Ministarstva financija prepoznala je zahtjeve tržišta te uvela nove poslovne procese u svoje poslovanje. Promet nekretnina kao složen poslovni proces doživio je već nekoliko promjena u aplikativnom i zakonskom smislu. Prepoznat od strane nadređenih kao pogodan za primjenu novih oblika poslovnih procesa po standardima Europske unije, danas poreznim obveznicima olakšava prijavu poreza prometa na nekretnina. Proces prijave koji se u prošlosti bazirao na papirologiji, zahtijevao puno vremena, i fizički kontakt, danas je zamijenjen poslovnim procesom koji se odvija on line putem aplikativne evidencije. Ovakav vid poslovanja budućnost je reforme Porezne uprave koja teži ka cilju da kvaliteta i znanje budu pokazatelj uspješnosti poslovnih procesa.

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE POSLOVNIH PROCESA

### 2.1. Poslovni procesi

Poslovni procesi potječu od riječi *processus* što znači ići prema naprijed a predstavljaju organizaciju u poduzeću ili ustanovi koji teže efikasnost i djelotvornost poslovanja i ostvarivanju ciljeva. Svako poduzeće ili samostalna upravna organizacija koriste aktivnost u poslovanju koji se nazivaju poslovni procesi.

Procesi se koriste u poslovanju svih poduzeća i organizacijskih jedinica, ali ako nije riječ o proizvodnom poduzeću ostaju zanemarena kategorija poslovanja, iako sve kreće upravo od njih. Prema Vukušić i Kovačić, (2004:9) poslovne procese treba razlikovati od procedure i funkcije. Prema autorima procedura opisuje što treba napraviti u određenoj situaciji, dok je funkcija dio organizacije (osoblje i resursi) kojima su pridružene određene odgovornosti. Kada se dublje razmotre navedeni pojmovi uviđamo razliku između procesa, funkcija ili pak procedura, koji se u praksi često koriste kao sinonimi iako označavaju različite pojmove. Za razliku od funkcija i procedura učinkovitost poslovnih procesa mjerimo vremenom koje je uloženo u određenu aktivnost i troškovima koji su nastali da bi se ta aktivnost mogla sprovesti u praksi odnosno određenom poslovnom procesu.

Odvijanje poslovnih procesa je na svim razinama i nivoima u poduzeću ili organizaciji i često ostaju nevidljivi za korisnika usluge ili pak proizvoda. Kada se žele prikazati i dočarati često se prikazuju putem raznih dijagrama ili tablica kako bi korisnicima olakšali razumijevanje procese poslovanja i lakše snalaženje u istome. Svako poduzeće ili organizaciju možemo promatrati upravo kroz njene poslovne procese, te time dobivamo jasniju sliku o poslovanju, uspjehu poduzeća, te su zaposlenici bolje informirani o radu svoga odjela ali i drugih odjela u organizaciji ili poduzeću.



Poslovni procesi su uvršteni u svaku sferu poslovanja poduzeća ili odjela u poduzeću i definiraju zadaću koju moraju izvršiti, odnosno konačni cilj koji moraju postići da bi poslovanje bilo uspješnije i zadovoljilo kupca ili korisnika usluge.

”Poslovni proces je niz koraka osmišljenih za proizvodnju proizvoda ili usluge. Većina procesa (...) međusobno su funkcionalni i obuhvaćaju 'bijeli prostor' između okvira na organizacijskoj shemi. Neki procesi rezultiraju proizvodom ili uslugom koje prima vanjski kupac organizacije.“ Rummler i Brache (1995), *Poboljšanje izvedbe: kako upravljati praznim prostorom na organizacijskoj shemi*. Jossey-Bass, San Francisco.

Drugim riječima Rummler i Brache nam govore kako dobra organizacija poslovanja u poduzeću osmišljena prema određenim koracima poslovanja, razradom poslovanja i definiranim ulogama u poduzeću postiže se veća produktivnost proizvodnog procesa ili usluge, što u konačnici znači i veću dobit za vlasnika ili korisnika usluge.

Tijek rada poslovnih procesa je uključen u svaki segment poslovanja, koraci u poslovanju su često usko povezani i ovise jedan o drugome, što znači da onaj prethodni mora odraditi svoj posao po određenim standardima poslovanja kako bi bio moguć nastavak poslovanja poslovnog procesa i tako sve do samoga kraja dok se ne postigne konačni cilj.

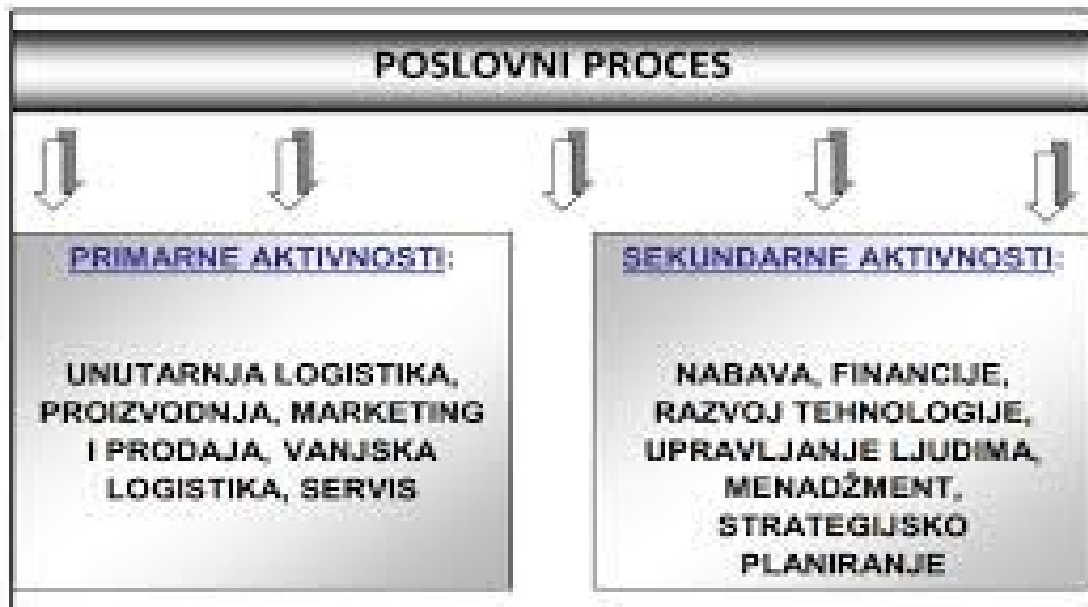
Pokretač koji je usmjerio pozornost na poslovne procese i njihovu važnost je M. E. Porter koji u knjizi *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* iz 1985. godine kako navode Vukušić i Kovačić (2004:10) iznio koncept poduzeća kao lanca vrijednosti. On je prema shemi poslovanja podijelio poslovne procese na primarne i sekundarne aktivnosti poslovanja. Prema njemu u primarno poslovanje spadaju unutarnja i vanjska logistika poslovanja od koje sve kreće, zatim proizvodnja.

Prodaja i marketing kao bitne sastavnice te servis kao popratna funkcija, dok u sekundarne aktivnosti navodi nabavu, financije, ljudske potencijale te strategiju planiranja.

Uzevši u obzir sve navedeno prema Vukušić, Hernaus i Kovačić, (2010:51) Upravljanje poslovnim procesima, organizacijski i informacijski pristup, možemo zaključiti da su poslovni procesi skup određenih aktivnosti koji zahtjeva konstantno unapređenje, koje imaju svoj početak i završetak, tijekom kojih se stvara vrijednost za potrošače. U današnje

vrijeme tržište je prepoznalo važnost poslovnih procesa, kao nužnost za svako poslovanje, te joj je cilj da se praksa poveže sa funkcioniranjem poduzeća, te kao takva pozitivno odrazi na poslovanje i poslovne rezultate.

Slika 1: Podjela poslovnih procesa na aktivnosti prema Michaelu Porteru,



Izvor: Izvor: Cingula, M., Fabac, R., [17.06.2021]

## 2.2. Reinženjering poslovnih procesa

Reinženjering poslovnih procesa se označava kraticom BPR koja označava engleske riječi Business Process Reengineering. Prvotno je zamišljen kao proces poboljšanja poslovanja poduzeća, veću produktivnost i učinkovitost poslovanja i procesa u poslovanju. Često u literaturi se navodi kao organizacijski koncept odgovora Europe i zapada na brzorastuću konkurenciju Kine i Japana. Zapad i Europa su 90 - tih godina prošlog stoljeća uvidjele prednosti dobre organizacije poslovanja, utjecaj poslovnih procesa na poslovanje, kao i nedostatke koji proizlaze kada se isti ispuste iz organizacijske sheme poslovanja.

Prema Vukušić, i Kovačić, (2004:11) pažnju na poslovne procese su potakli članci Michaela Hammera „Reengineering Work: Dont Automate, Obliterate“ (1990), te Thomasa Devenporta i Jamesa Shorta „The New Industrial Engineering:Information Technology and Business Proces Redesing“ (1990). Upravo ovi članci koji su čitatelje upoznali sa

rekonstruiranjem poslovnih procesa od samih temelja, da nje dostatna i održiva samo automatizacija i informatizacija poslovanja, već redizajn od samih početaka što i označava eru uvođenja poslovnih procesa u poslovanje Europe i SAD-a.

Svrha i cilja ovakvog načina poslovanja je brzina, kvaliteta, cijena i smanjenje vremena koje je potrebno za proizvod ili uslugu da dođe do krajnjeg kupca ili korisnika. Često se u praksi smatra da je reinženjering zapravo automatizacija i informatizacija poslovanja, da je to jednokratni proces koji se fokusira na poboljšanje trenutnih procesa. Reinženjering poslovnih procesa (BPR) je redizajniranje automatizacije i njenih procesa poslovanja da krajnji rezultat bude bolji uz manje troškove, kako bi se formirali timovi koji su funkcionalni i koriste informatičke tehnologije u skladu sa zahtjevima tržišta (osposobljeni zaposlenici koji su informatički pismeni), te znaju koristiti i primijeniti dobivene rezultate i informacije u svrhu profitabilnog poslovanja. Reinženjering je kreativnost u poslovanju, povezivanje određenih ideja i objekata, on označava nešto „novo“, potiče razmišljanje te razvoj ideja.

### 2.3 Promjena poslovnih procesa kao pristup promjeni poslovanja

Uvođenje određenih reorganizacijskih promjena je povezano sa promjenama u poslovanju koje vodi ka standardizaciji poslovanja i pojednostavljenju rada u organizaciji, te do optimizacije poslovnih procesa poslovanja. Promjene vezane za poslovne procese mogu biti od jednostavnih i lako primjenjivih do cjelovite promjene poslovanja. Trendovi i promjene na tržištu, kao i nove tehnologije zahtijevaju promjene poslovnih procesa i promjene u organizacijskoj strukturi.

Prema navodima Vukušić i Kovačića (2004:16), Leavitt nas upozorava da se poslovnim procesima ne treba pristupati samo sa stajališta automatizacije i informatizacije već i sociološko-tehničkih okvira poslovanja. Leavittov dijamant kao bitne stavke poslovnih procesa navodi kadrove odnosno znanje i vještine zaposlenika, njihovu kompetenciju i spremnost usvajanja novih znanja, tehnologija koja se brzo mijenja i napreduje, te traži kadrove i kulturu kao aspekt ishodišta poslovanja. Ljudi sa istim stavovima bolje funkcioniraju u timovima i grupama te strukturama i procesima koji obuhvaćaju samu organizaciju i poslovne procese.

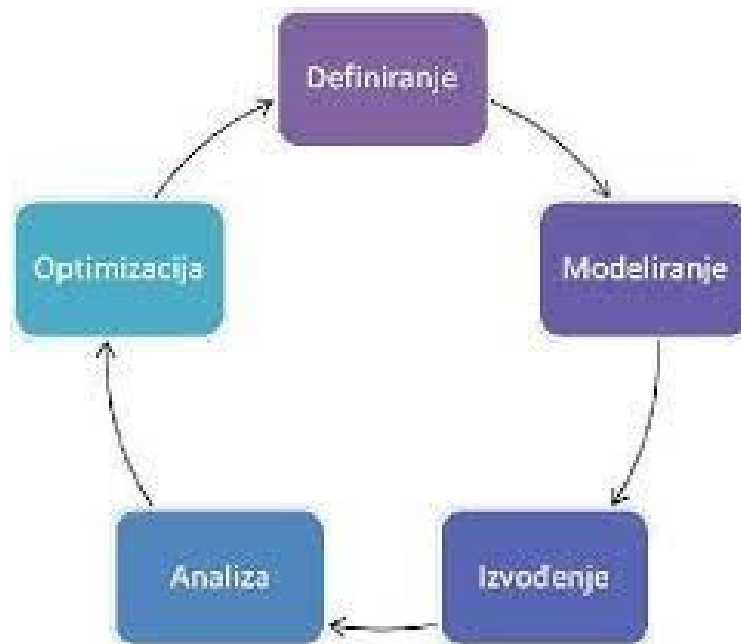
Svaka promjena u poslovanju zahtjeva promjenu u temeljima poslovanja, često njihovo uvođenje je riskantno i jednom kada se uvedu nema povratka na staro.

Poduzeća ili određene organizacijske jedinice promjene često provode naglo što zna stvoriti kontra efekt kod njihove radne snage te projekti mogu doživjeti neuspjeh, dok poduzeće ili organizacija koja uopće ne provodi određene promjene zastarijeva i ne može pratiti konkurenciju i zahtjeve današnjeg tržišta. Promjene poslovnih procesa prate više različitih modela koji se mogu primijeniti u poslovanju, kaizen, procesno orijentirani menadžment i menadžment orijentiran prema rezultatima u poduzeću.

Kaizen je naziv za poslovne promjene, potječe iz Japana i Japanske poslovne prakse, vodi se prirodnim konceptom, primjenjuje se u svim područjima koja treba poboljšati, te se odnosi na sve u lancu od radnika do menadžera. Cilj ove filozofije je smanjenje gubitaka u poduzeću ali da se ne stvaraju novi troškovi. Procesno orijentiran menadžment pozornost posvećuje zaposlenicima i njihovom radu. Prati rezultate rada i kako se izvršavaju poslovni zadatci, odnosno da li se izvršavaju na pravilan način.

Menadžment orijentiran prema rezultatima u poduzeću je pak tipičan za SAD i njega zanima samo krajnji cilj koji se postigao, odnosno što bolji krajnji rezultat poslovanja, suprotnost je procesno orijentiranom menadžmentu, ne pridaje pozornost zaposlenicima.

Slika 2. Životni ciklus upravljanja poslovnim procesima



Izvor: Lončar, 2007 str. 15.

Slika 2. je kombiniranje menadžerskog pristupa i novih tehnologija u vidju poboljšanja rada poduzeća ili institucije. Upravljanje poslovnim procesima se bazira na promijeni i unapređenju životnog ciklusa poduzeća.

### 3. ANALIZA I UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA

#### 3.1 Ključni poslovni procesi

Procesni pristup u poduzeću ili organizaciji znači odrediti koji su poslovni procesi ključni za poslovanje. U praksi često ne treba mijenjati baš svaki poslovni proces, treba paziti na troškove koji određeni redizajn procesa nosi sa sobom, te se na taj način izbjegavaju nepotrebni troškovi. „Prvi korak prema procesnom unapređenju jest premošćivanje horizontalnih granica i smanjivanja troškova „krivih procesa“, odnosno odnosno orijentacija poslovne aktivnosti oko ključnih poslovnih procesa. Pritom se ističe prelazak s tehničkog ili sustavnog shvaćanja posla , koje je interno orijentirano , na međufunkcijsko shvaćanje posla, koje je prema definiciji , orijentirano eksterno, na potrošače.“(Ashkenas, Ulrich, Jick i Kerr, 2002:139.) Prema autorima trošak uvođenja novih poslovnih procesa je glavni pokazatelj uspješnosti i isplativosti, te prije toga treba dobro razmotriti postojeće poslovne procese i uvidjeti korisnost koja će se postići za poduzeće, organizaciju ali i potrošača.

Postoji nekoliko pristupa ključnih poslovnih procesa i njihovog utvrđivanja. Prvo je utvrđivanje promjena, zatim utvrđivanje dodirnih točaka sa potrošačima robe ili usluge koja je u poslovnom procesu te alati za određivanje poslovnih procesa poput matrica. Matrica je alat poslovnih procesa i iskazuje vrijednosti pojedinih procesa, da li je isplativ ili ne . Putem matrica bolje možemo uvidjeti poslovne procese i alate koji su nam isplativi, te nam to olakšava donošenje odluka u poslovanju.

### 3.2. Analiza i prikazivanje poslovnih procesa

Svako poduzeće ili organizacijska jedinica mora uspostaviti sustav praćenja rada, te način obavljanja poslovnih aktivnosti.

„Analiza poslovnih procesa posebice je korisna za ostvarivanje ciljeva vezanih za potrošače, za učinkovitost i za profitabilnost. Štoviše holistička analiza poslovnih procesa može pomoći u provjeri jesu li kontrolni sustavi na mjestu kako bi se smanjili rizici, odnosno izloženost riziku.“(Jacka i Keller.,8.)

Analizom poslovnih procesa pokušavamo utvrditi sve aktivnosti poduzeća ili organizacije, pogreške koje se javljaju u poslovanju a koje se ponavljaju, svrhe u koje se koristi tehnologija koju djelatnici imaju na korištenje (da li postoji zloupotreba iste), kakvo je znanje naših zaposlenika, razumijevanje poslovnih procesa, povratne informacije koje daju kupcima ili korisnicima, ujednačen rad između svih organizacijskih jedinica, praćenje pravila i procedura rada.

Prikazivanje i predočavanje može biti grafički, tekstualno ili kombinirano i grafika i tekst te ih je moguće promatrati iz raznih perspektiva. Vukušić, Hernaus, i Kovačić (2008.,88) smatraju da se poslovni procesi mogu sagledati statički i dinamički. Prema autorima kada statički sagledavamo poslovne procese koristimo metode koje su jednostavne poput crtanja dijagrama pa sve do kompleksnih i zahtjevnih mapa. Zaduženi za taj vid posla su procesni analitičari koji putem analitike i statistike prikazuju organizacijsko djelovanje. Procesni dijagrami se izvode za potrebe velikih projekata koji obuhvaćaju kompletno procesno poslovanje. Neovisno za koji oblik prikaza procesnog poslovanja se poduzeće ili organizacija odluči oni prikazuju korake u poslovanju koje zaposlenici rade u sklopu određenog poslovnog procesa Slika 3.

Slika 3. Programski alati za upravljanje poslovnim procesima



Izvor: Business Process Trends, [30. studeni, 2011]

### 3.3. Mjerenje uspješnosti poslovnih procesa

Mjerenje poslovnih procesa u literaturi naglašavaju uspješnost poslovnih procesa, ono se bazira na rješavanju problema i funkcioniranju procesa. Kod mjerenja poslovnih procesa gleda se na unapređenje poslovnih procesa što je pak razlika od reinženjeringa poslovnog procesa. Mjerenje poslovnih procesa ne mora nužno biti obuhvaćeno informacijskim tehnologijama. Milanović Glavan (2013., 39), URL: <https://hrcak.srce.hr/131349>, [pistup:20.06.2021] napominje da informacijske tehnologije nisu nužne u mjerenju uspješnosti poduzeća, ali da olakšavaju praćenje poslovnih aktivnosti, prikupljanje podataka i sl. Odnosno može se slobodno reći da informacijske tehnologije današnjice imaju značajnu ulogu u prikupljanju, analizi i prezentaciji poslovnih procesa.

Programski alati za primjenu i mjerenje poslovnih procesa su raznovrsni i ovise o organizaciji koji će primijeniti u analizi. Mjerenjem uspješnosti poslovnih procesa se dobiva konačna slika koliko je pojedino poduzeće uspješno, vide se odstupanja, uspoređuju se



ciljevi i poslovanje, motivira zaposlenike te ukida dio poslovanja koji se pokaže kao neprofitabilan. Dobivenim rezultatima vidi se isplativost projekta provedbe modernizacije poslovnih procesa, kolika je ukupna korisnost za poduzeće, organizaciju ali i kupca/korisnika usluge. Uvođenje novih poslovnih procesa zahtjeva zamjenu starih poslovnih procesa u cijelosti, tako da je utjecaj starog načina poslovanja minimalan i kroz određeni period korisnik poslovnih procesa vidi razliku u poslovanju. Poslovanje se može vrednovati po efikasnosti, efektivnosti ili prilagodljivosti poslovanja. Efikasno poslovanje je poslovanje minimaliziranja resursa, efektivno poslovanje je uspješno, sinonim za kvalitetu, prilagodljivo poslovanje je prilagodba u „hodu“ promjenama. Efikasno znači da je nešto uspjelo što smo imali kao konačni cilj i da je dalo zadovoljavajuće rezultate tj. ispunilo očekivanja korisnika novih procesa. U poduzeću ili organizaciji se primjenjuju razni mjerni sustavi poput DuPont shema , Benchmarking, upravljanje poslovnim tokovima, sustav mjerenja procesne uspješnosti i drugi. Svi oni prikupljene informacije prezentiraju na željeni način korisnika, Du Pont kroz profitabilnost, učinkovitost, dok Benchmarking uspoređuje poslovnih procesa i mjernih podataka s najboljim rezultatima u industriji i najboljim praksama drugih tvrtki. Bazira se na mjerenje kvalitete, troška i vremena te uspoređuje sa konkurencijom.

## 4. PRISTUPI PROMJENI POSLOVANJA

### 4.1. Upravljanje kvalitetom

Promijene poslovanja zahtijevaju i promjenu pristupa prema poslovanju i poslovnim procesima u poduzeću. Total Quality Management – TQM u prijevodu označava cjelovito upravljanje kvalitetom neke organizacije ili poduzeća. Primjenjuje se kroz sve poslovne procese i teži tome da se problemi rješavaju odmah u „hodu“, od strane zaposlenika. Zaposlenici se obučavaju za rješavanje problema poslovanja i poštovanje normi poput ISO standarda i sl..

TQM je način upravljanja organizacijom usredotočen na kvalitetu, utemeljen na sudjelovanju svih članova organizacije koji zadovoljavanjem želja kupaca teži za dugoročnim uspjehom organizacije. Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) je sustavni pristup managementu čiji je cilj kontinuirano povećavanje vrijednost za kupca oblikovanjem i unapređivanjem organizacijskih sustava. Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) je konceptni sustav utemeljen na sveobuhvatnom poboljšanju kvalitete kao i ostalih performansi, a ostvaruje se istraživanjem i unapređivanjem procesa pri čemu se aktivnosti odvijaju u sustavu integrirano i konzistentno.“ Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM), (2012), URL:<https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/368-potpuno-upravljanje-kvalitetom-tqm> [pristup: 17.06.2021].

### 4.2. Upotreba informacijske tehnologije pri upravljanju znanjem

Osnova sustava koji upravlja znanjem je informacijska tehnologija , prema definicijama upravljanje znanjem ima tri aktivnosti koje su bitne: stvaranje, organizacija i podjela znanja. Znanje proizlazi iz informacija, a kada se koriste informacijske tehnologije, znanje mora biti primjenjivo i znati se dijeliti.

Danas raspoložemo sa velikim brojem alata koji upravljaju znanjem a neke od podjela su na računalne sustave koji upravljaju dokumentima, sustavi za grupni rad (razmjena podataka elektronskim putem, virtualne sobe i sl), alati za pretraživanje baza podataka i sl.

Znanje je osnova za donošenje poslovnih odluka kod zaposlenika i u zajedništvu sa sustavom kombiniraju u skladu sa problemom koji rješavaju. Uspostava znanja u poduzeću ili organizaciji je da na pravom mjestu i u pravo vrijeme ostvari svoje ciljeve. Upravljanje znanjem je težak posao koji zahtjeva mnogo napora bilo da se radi o individualnom znanju-znanju pojedinca, ili organizacijskom znanju – znanju cijele organizacije.

„Znanja, sposobnosti i vještine zaposlenika su kategorija koju je vrlo često teško predvidjeti kao potrebu organizacija u budućnosti, jer je i budućnost organizacija uz sve metode menadžerskog predviđanja okruženja još uvijek nedovoljno predvidiva.“ Gutić, Hak, Kuzmanović,(2016:20). Autori nam govore da je znanje kategorija u poduzeću koju je teško predvidjeti kao organizacijsku potrebu poduzeća ili institucije, nepredvidivo je koliko koji zaposlenik ima znanja, te ga zna primijeniti u poslovnim procesima. U praksi se koriste razni modeli i parametri za ocjenu zrelosti upravljanjem znanjem, ali to je relativno mjerljiva kategorija za razliku od rezultata rada poslovnih procesa koji su lako mjerljiva kategorija.

Tablica 1. Model za ocjenu zrelosti upravljanja znanjem

RAZINA ZRELOSTI	OPIS
<i>Integrirana</i>	U organizaciji postoji jako visoka percepcija performansi upravljanja znanjem i potencijal za upravljanje znanjem je između 75 % i 100 %.
<i>Definirana</i>	U organizaciji postoji visoka percepcija performansi upravljanja znanjem i potencijal za upravljanje znanjem je između 50 % i 75 %.
<i>Ponavljajuća</i>	U organizaciji postoji umjerena percepcija performansi upravljanja znanjem i potencijal za upravljanje znanjem je između 25 % i 50 %.
<i>Inicijalna</i>	U organizaciji postoji osnovna percepcija performansi upravljanja znanjem i potencijal za upravljanje znanjem je između 0 % i 25 %.
<i>Nulta</i>	U organizaciji se ne upravlja znanjem i potencijal za upravljanje znanjem je procijenjen na 0 %.

Izvor: Rašula, J., Bosilj Vukšić V., Indihar Štemberger, M. (2008.), str. 59

Tablica 1 . prikazuje modele za ocjenu zrelosti upravljanje znanjem razvrstanu kroz pet kategorija koje izražavaju mjerljive faktore izražene u postotcima od 0 do 100 %. Mnoga poduzeća i kompanije koriste zajedničke baze podataka koje re redovito ažuriraju (primjer intranet), a raspoložu sa zajedničkim znanjem, razmjenjuju iskustva, te imaju bazu podataka na jednom mjestu kada im nešto zatreba u procesu poslovanja.

Ovakve baze znanja su lako dostupne, lake za rukovanje (pretraga na temelju pojma ili riječi), te kada se jednom razviju u sustav potrebno ih je samo redovno nadograđivati i popunjavati sa ažuriranim informacijama koje prate stanje u poduzeću, pravne promjene, promjene na tržištu, proizvodnji i sl.

Na temelju provedenih istraživanja Carvahlo i Ferriera su predložili deset kategorija za softvere koji upravljaju znanjem u organizacijama (2001, str. 8.-20.):

1. Sustavi bazirani na intranetu
2. Sustavi za upravljanje dokumentima
3. Sustavi za potporu radu u skupini
4. Sustavi bazirani na umjetnoj inteligenciji
5. Sustavi za mapiranje znanja
6. Portali znanja
7. Sustavi za upravljanje poslovnim tokovima
8. Poslovna inteligencija
9. Alati za potporu inovacijama
10. Kompetitivna inteligencija

Prema autorima polazište softvera za upravljanjem znanjem u organizaciji su sustavi koji su bazirani na Intranetu kao globalni medij koji je svima lako dostupan i ima širok doseg u dostavi ažuriranih informacija. Važnost se pridaje i sustavima koji upravljaju i čuvaju znanje odnosno dokumente koji su odraz znanja te njihovu međusobnu razmjenu u poslovnim procesima a smatraju se skladištima znanja. Portali znanja su mjesta pohrane informacija dok je poslovna inteligencija znanje prikupljeno iz poslovnih podataka.

## 5. OSNOVNI PODATCI O POREZNOJ UPRAVI

### 5.1. Porezna uprava

Porezna uprava je samostalna i jedinstvena upravna organizacija u sastavu Ministarstva čija je temeljna zadaća primjena i nadzor primjene poreznih propisa i propisa o prikupljanju doprinosa. Porezna uprava djeluje pod nazivom: Ministarstvo financija, Porezna uprava, djeluje od 1994. godine kao upravna organizacija u sastavu Ministarstva financija pod nazivom Ministarstvo financija-porezna uprava, prema izvoru Porezna uprava, [URL:www.porezna-uprava.hr](http://www.porezna-uprava.hr) [pristup:19.06.2021.] Reforma porezne uprave je započela 1994 godine donošenjem zakona o Porezu na dohodak, te Zakona o porezu a dobit ("Narodne novine", br. 109/93.). Krajem 2000. godine kreće reforma Porezne uprave, uvode se nove informatičke tehnologije, promjene u sustavu oporezivanja, te se u sklopu reformi poreznog sustava vrše i reforme ustrojstva Porezne uprave koja nakon ukidanja poslova Financijske policije vrši naplate. Današnja Porezna uprava zapošljava oko 4000 ljudi u 120 Ispostava i 24 podružna ureda.

Porezna uprava kao upravna organizacija posluje po standardima te etičkom kodeksu rada. Poslovi porezne uprave kao ustrojstvene jedinice su regulirani zakonom o Poreznoj upravi, kojim je reguliran rad, ovlasti i odgovornost službenika i namještenika u poreznoj upravi. Zakon koji je na snazi od 01. siječnja 2020 godine je Zakon o Poreznoj upravi Narodne novine' br. 115/16, 98/19.

Djelokrug rada Porezne uprave je šarolik i obuhvaća od prikupljanja, analize, evidentiranja podataka utvrđivanje porezne obveze za doprinose i druga javna davanja, do naplate doprinosa, suzbija porezne prijevare, vodi prekršajne postupke, te mnoge druge

poslove koji su joj stavljeni u nadležnost poslovanja. Ustrojstvo i djelokrug organizacije kreće od ministra financija koji je nadležan za resor Porezne uprave, ispod njega je glavno tajništvo te drugi sektori koji sudjeluju u radu porezne uprave. Porezna uprava se sastoji od Središnjeg ureda, Područnog ureda , te Ispostava područnog ureda. Ustrojstvo Područnog ureda je na području jedne županije, koji ispod sebe imaju Ispostave. Poreznom upravom upravlja ravnatelj koji je državni dužnosnik a dolazi na mjesto prema prijedlogu ministar financija. Ravnatelj u područnom uredu ima svoje zamjenike i tajništvo, dok je pročelnik odgovorna osoba za rad područnog ureda prema županijama. Ispostava kao zadnja u nizu ima za nadležnu osobu voditelja ispostave kojem je nadležan pročelnik područnog ureda i ministar.

Porezna uprava u svome poslovanju ima misiju, viziju i ciljeve kojima teži, kojih se pridržava u poslovanju i koji su joj nit vodilja za krajnji cilj a to je uspješno poslovanje. Glavna misija Porezne uprave je pravedna provedba postupaka rada Porezne uprave, osiguranje jednakog postupanja prema svima, te zaštita interesa Republike Hrvatske i Europske unije od kad smo postali članicom.

Vizija se temelji na dobrom, poštenom poslovanju, koje izaziva sigurnost kod poreznih obveznika, dobra suradnja djelatnika, te poželjan poslodavac.

*Cilj Porezne uprave „Porezna uprava će se u razdoblju 2016. – 2020. posvetiti ostvarenju sljedećih strateških ciljeva:*

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

Izvor:URL:<https://www.porezna-uprava.hr>, Strategija porezne uprave za razdoblje od 2016-2020 godine, str.7, [pristup 21.06.2021].

Prikupljanje javnih prihoda i poreza je najvažniji cilj iz djelokruga rada porezne uprave, što zahtjeva rad savjesnih i obučениh djelatnika, koji dobro poznaju poslovne procese rada Porezne uprave, zakonske regulative, te prate promjene na informacijskom i informatičkom tržištu.

## 5.2 Poslovi unutar ustrojstvenih jedinica

Poslovi unutar ustrojstvenih jedinica su također propisani zakonom o Poreznoj upravi i točno je određeno koji dio organizacijske jedinice radi koji posao. To se je postiglo tako da su područni ured i ispostave organizirani u različite odjele, koji prate poslovanje kako građana, obrta, doprinosa ili poduzeća. Zakon o poreznoj upravi Narodne novine' br. 115/16, 98/19 navodi da su poslovni Središnjeg ureda predlaganje izrada nacрта, izrada obvezujućih mišljenja, izrada metodologija, vođenje postupaka naplate i ovrhe, analiza rizika poštivanja pravila poslovanja, koordinira i nadzire rad područnih ureda i ispostava koje djeluju pod

područnim uredom, izrada strategija i planiranja poslovnih procesa, suradnja sa Europskom unijom.

Područni uredi pak koji posluju ispod Središnjeg ureda, a većinom su smješteni po županijama (jedna županija jedan područni ured) izuzev grada Zagreba, obavljaju poslove koordinacije i nadzora rada Ispostava, provođenje nadzora (igara na sreću, fiskalizacije), naplata i ovrha potraživanja za dugovanje građana, obrta i firmi, vođenje prekršajnih postupaka, te obavljanje raznih drugih poslova koji su određeni Zakonom ili propisima.

Ispostave Porezne uprave baziraju svoje poslovanje na kontaktu sa poreznim obveznicima, oni vrše razne evidencije i unos podataka, praćenje naplate, utvrđivanje poreza i doprinosa (porez na nekretnine, najam, doprinosi za obvezna osiguranja ), izdavanje OIB-a, poreznih potvrda, te svi drugi poslovi koji su propisani zakonskom regulativom Zakona o Poreznoj upravi. Ispostave su polazna točka rada Porezne uprave, one vrše osnovne poslove prikupljanja informacija, punjenje baza podataka i razvrstavanje istih. Referenti zaposleni u Ispostavama porezne uprave moraju znati odraditi sve poslove koje radi ispostava jer su poslovni procesi često povezani i ovise jedan o drugome. Dobra informatička podloga olakšava posao referentima, ubrzava sam proces poslovanja i daje određenu sigurnost da je posao dobro odrađen.

### 5.3. Ovlasti službenika Porezne uprave

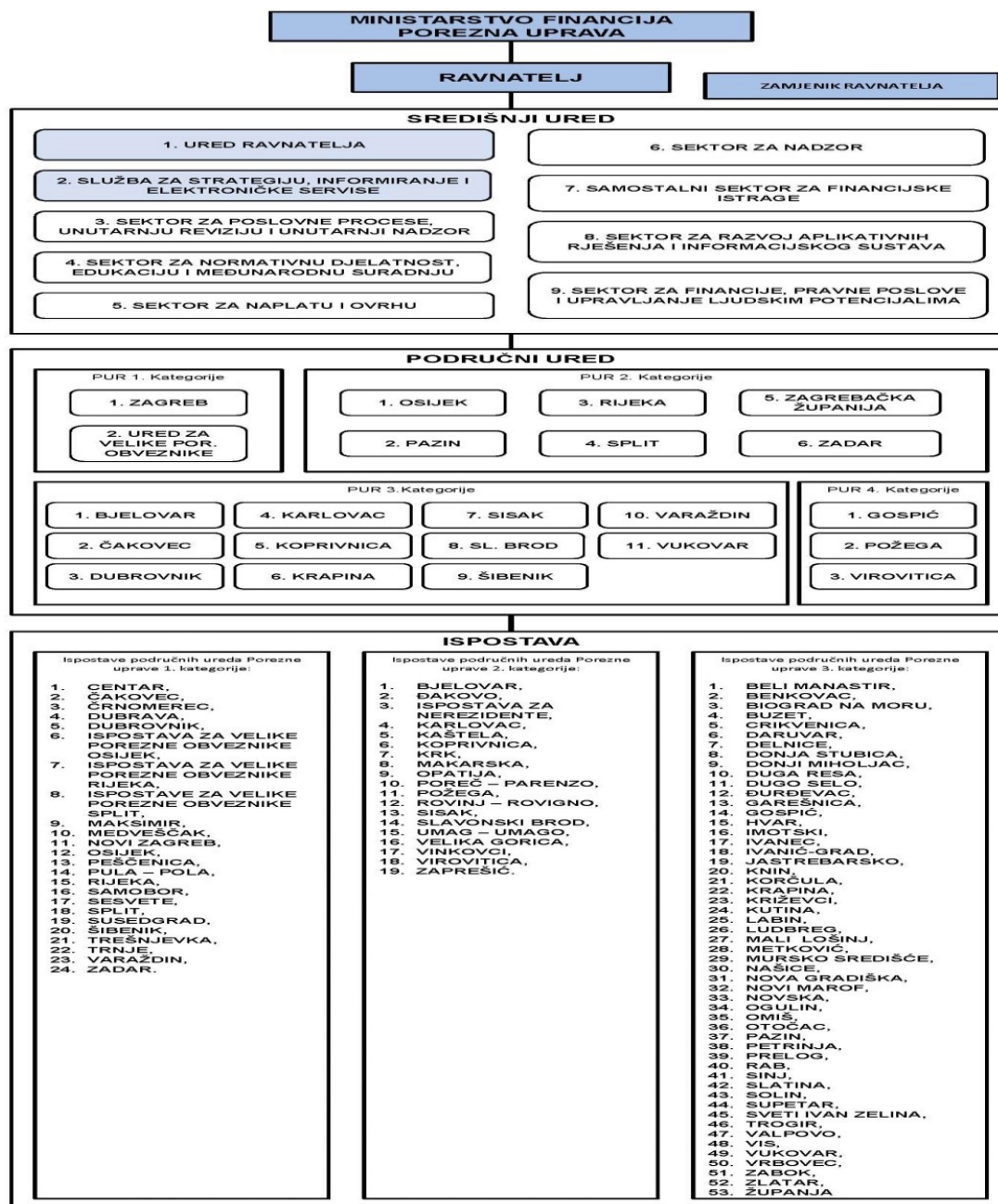
Službenici Porezne uprave provode zakone i propise koji su u skladu sa zakonskim okvirima Zakona o Poreznoj upravi. Raspored na radno mjesto diktira posao koji će službenik



provoditi. „Na prava, obveze i odgovornosti službenika Porezne uprave primjenjuju se propisi o državnim službenicima, ako ovim Zakonom nije drugačije propisano. Na prava, obveze i odgovornosti namještenika Porezne uprave primjenjuju se opći propisi o radu, Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike i posebne odredbe propisa o državnim službenicima, ako ovim Zakonom nije drugačije propisano.“ Zakon o Poreznoj upravi  
Redakcijski pročišćeni tekst 'Narodne novine' br. 115/16, 98/19 čl. 16.

Svaki službenik ili namještenik porezne uprave prije prijema na radno mjesto mora proći sigurnosnu provjeru koju provode nadležna tijela te liječnički pregled kojim se utvrđuje sposobnost za rad. Službenik je dužan redovito se usavršavati za rad, pratiti inovacije poslovnih procesa koje mora usvojiti za rad na svome radnom mjestu te biti informatički pismen. Porezna uprava surađuje sa drugima javnopravnim tijelima, sudbenim tijelima u postupku svoga rada te vrši razmjenu informacija i podataka kojima raspolaže. Službenici Porezne uprave moraju biti odgovorne, savjesne osobe koje svoj posao rade i kada nisu na mjestu poslovanja, to znači da se moraju pridržavati etičkog kodeksa porezne uprave, zaštite podataka i poslovanja u skladu GDPR-om i kada nisu na radnom mjestu, u svoje slobodno vrijeme. Od službenika se zahtjeva da budu pristojni, dobrog ponašanja prema strankama, te da znaju u većini slučajeva samostalno odreagirati i riješiti nastalu situaciju. Službenici Porezne uprave redovito prolaze programe obuke i usvajanja novih tehnologija, poslovnih procesa putem seminara, radionica i on line webinarara koji su posebno primjenjivani u vrijeme pandemije Covida.

Slika 4. Organizacijska shema Porezne uprave



Izvor: URL: [www.porezna-uprava.hr](http://www.porezna-uprava.hr) [pristup:20.06.2021]

## 6. POREZ NA NEKRETNINE U REPUBLICI HRVATSKOJ

## 6.1. Pojam nekretnina

Nekretnine su svako vlasništvo koje je nepokretno, koje se može premješati. Prema Zakonu o vlasništvu i drugim stvarnim pravima kao čestice zemljine površine, zajedno sa svime što je sa zemljištem trajno spojeno na površini ili ispod nje, ako zakonom nije drukčije određeno. Zakon o vlasništvu i drugim stvarnim pravima, Narodne novine, broj 91/1996, 68/1998, 137/1999, 22/2000, 73/2000, 129/2000, 114/2001, 79/2006, 141/2006, 146/2008, 38/2009, 153/2009, 143/2012, 152/2014. Kao takva ona može biti predmet prometa, tj. prijenosa vlasništva. Zakon o porezu na promet nekretnina, nekretninom smatra zemljišta (poljoprivredna, građevinska i druga) i građevine (stambene, poslovne i sve druge zgrade i njihovi dijelovi). Zakon o porezu na promet nekretnina N N 115/16,18 . Drugim riječima svaka čvrsta građevina koja ima temelje spada u predmet oporezivanja nekretnine, svako zemljište koje prema namjeni može biti građevinsko zemljište i na njemu je dopuštena gradnja, poljoprivredno zemljište (obradivo, neobradivo, livada , pašnjak) šuma ili šumsko zemljište.

## 6.2. Zakon o porezu na promet nekretnina

Na snazi od 01.01.2019 godine je zakon o porezu na promet nekretnina Narodne Novine 115/16,106/18, predhodila su mu 3 zakona o porezu na promet nekretninama od osnutka Republike Hrvatske, Zakon o porezu na promet nekretnina (Narodne novine 59/90., 61/91. i 95/94.) - primjenjivao se do 12. srpnja 1997., Zakon o porezu na promet nekretnina (Narodne novine, br. 69/97, 26/00, 127/00, 153/02, 22/11 i 143/14,) primjenjivao se od 12. srpnja 1997. do 31. prosinca 2016 i Zakona o porezu na promet nekretnina (Narodne novine br. 115/16), navedeni Zakon stupio je na snagu 1. siječnja 2017., i bio je na snazi do postojećeg Zakona.

Kod čitanja i tumačenja poreza na promet nekretnina bitno je ustvrditi tko je porezni obveznik koji plaća porez na nekretnine, što spada u osnovicu za oporezivanje nekretnina i koliko iznosi porez na promet nekretninama.

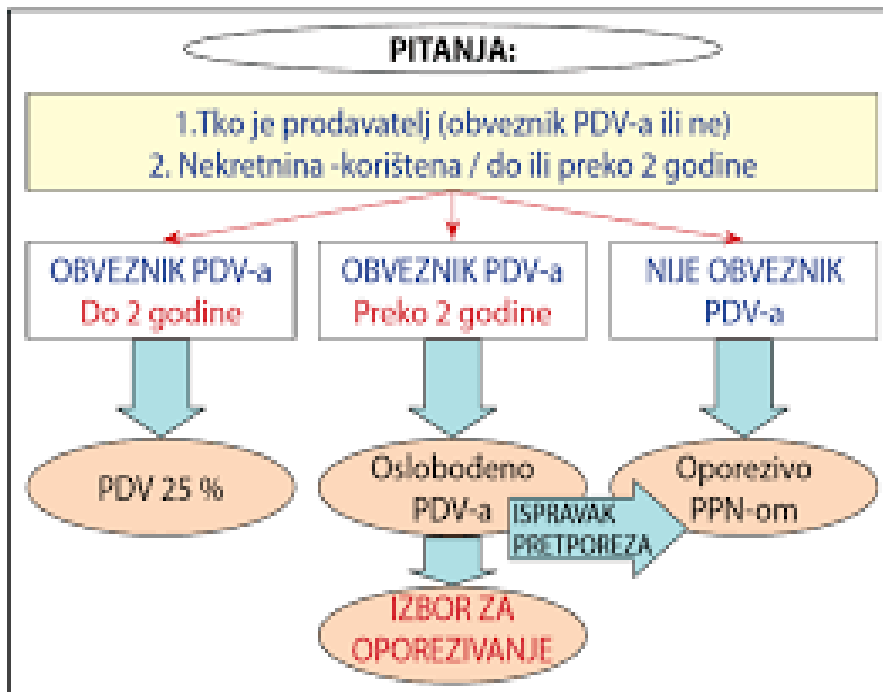
Porezni obveznik prema izvoru Ministarstva financija, Porezne uprave [URL:porezna-uprava.hr](http://URL:porezna-uprava.hr) je svaki stjecatelj vlasništva u Republici Hrvatskoj osim kada se na stjecanje plaća PDV.

Porezna osnovica je tržišna vrijednost predmetne nekretnine u trenutku sklapanja ugovora o prometu nekretninama. Stopa poreza na nekretnine u Republici Hrvatskoj trenutno iznosi 3 % na tržišnu vrijednost nekretnine. Svi prihodi od poreza na nekretnine su lokalni porezi ( porezi koji idu direktno u blagajne lokalnih općina ili gradova, područja na kojoj se nekretnina koja je predmet kupoprodaje nalazi.).

Isprava o stjecanju nekretnine je svaka isprava, javnobilježnički akt ili odluka nadležnog tijela kojom dolazi do stjecanja ili promjene vlasništva nekretnine u Republici Hrvatskoj. Zakon o porezu na promet nekretnina (NN 115/16, 106/18).

Obveznik poreza na promet nekretnina je svaka osoba koja nekretninu stjeće kupoprodajom, zamjenom, naslijedstvom ili darovanjem nekretnine. Prema članku 7, Zakona o porezu na promet nekretnina ako obveznik naslijedi nekretninu naziva se nasljednik, ukoliko je nasljeđivanje prema uspravnoj liniji u nasljednom redu (bračni drug, potomci i preci koji čine uspravnu liniju te posvojenici i posvojitelji koji su u tom odnosu) nasljednik ne plaća porez na promet nekretninama. Isto se odnosi i na darovane nekretnine, te nekretnine koje se steknu doživotnim ili dosmrtnim uzdržavanjem. Nekretnine koje se unose u trgovačko društvo, te one koje se prilikom kupnjom iskaže obveza za PDV ne plaća se porez na promet nekretnina. Svaki drugi oblik prometa nekretnina pod koje spada kupoprodaja, zamjena ili pak darovanje i nasljeđivanje, te doživotno i dosmrtno uzdržavanje ako s osobom koja nam daruje/ostavlja nekretninu nismo u srodstvu prema uspravnoj liniji vrši se procjena nekretnine i plaća porezna obveza od 3 % na procijenjenu vrijednost. Temeljem članka 13.14. i 15 Zakona o porezu na promet nekretninama ukoliko se radi o oslobođenju od plaćanja Porezna uprava ne izdaje Porezno rješenje, već se takav oblik samo evidentira u aplikaciji. Prilikom određivanja obveze plaćanja poreza na nekretnine važno je očno utvrditi da li nekretnina podliježe oporezivanju ili ne da se izbjegne dvostruko oporezivanje.

Slika 5. Opis oporezivanja nekretnine s isporukom PDV-a



Izvor: Markota, Lj. (2017). Oporezivanje isporuka građevina, rekonstruiranih građevina te njihovih dijelova i zemljišta, Računovodstvo, revizija i financije, travanj, str. 92-108

Slika 4. Prikazuje obveznika koji je u sustavu PDV-a, a od datuma prvog nastajanja nije prošlo 2 godine, te je takva nekretnina osim građevinskog zemljišta osloboena plaćanja poreza na nekretnine. Ukoliko je nekretnina korištena duže od dvije godine obveznik plaća porez na nekretnine. Shematski prikaz nam daje odgovor na pitanja koja si obveznik mora postaviti kako bi odredio porezni položaj.

Strani državljani u Republici Hrvatskoj koji su iz članica Europske Unije mogu kupovati nekretnine osim poljoprivrednog zemljišta, dok državljani zemalja koji nisu u članstvu EU moraju imati suglasnost ministarstva pravosuđa RH, osim ako se radi o stjecanju na temelju nasljeđivanja ili sudske presude.

### 6.3. Porezna osnovica

Porezna osnovica je vrijednost nekretnine u trenutku sklapanja jednog od oblika ugovora o stjecanju nekretnine (kupoprodaja, zamjena, darovanje). „Ministarstvo financija, Porezna uprava (u daljnjem tekstu: Porezna uprava) utvrđuje osnovicu poreza na promet nekretnina kao tržišnu vrijednost nekretnine, u pravilu, iz isprave o stjecanju ako je ukupan iznos naknade koju daje ili isplaćuje stjecatelj približno jednak cijenama koje se postižu ili se mogu postići na tržištu. Ukupnim iznosom naknade smatra se sve ono što stjecatelj ili druga osoba za stjecatelja da ili plati za stjecanje nekretnine, kao što je isplata u novcu, ustupljene druge nekretnine, stvari ili prava, preuzeti dugovi bivšeg vlasnika i drugo. „Zakon o porezu na promet nekretnina (NN 115/16, 106/18), čl.9. Drugim riječima ukoliko je cijena iskazana na ugovoru u skladu sa cijenama koje se mogu postići na tržištu nekretnina, Porezna uprava prihvaća ugovornu cijenu i izdaje Privremeno porezno rješenje stjecatelju nekretnine. Ako Porezna uprava procijeni da je iskazana cijena niža od cijena na tržištu i u sistemu prosiječnih cijena o kojima evidenciju vodi Porezna uprava, vrši se procjena nekretnine bilo od strane službenika Porezne uprave (na temelju cijena iz sistema Porezne uprave i parifikanta) ili procjenom ovlaštenog procijenitelja za nekretnine.

### 6.4. Nastanak porezne obveze

Porezna obveza nastaje u trenutku kupnje nekretnine odnosno trenutku sklapanja ugovora o kupnji, darovanju, zamjeni, dosmrtnom uzdržavanju. Ukoliko je predmet ugovora doživotno uzdržavanje porezna obveza nastaje nakon smrti osobe koja prima uzdržavanje. Osoba koja daje uzdržavanje tj uzdržavatelj ukoliko nije bračni drug, ili potomak upravne linije plaća porez na procijenjenu vrijednost u iznosu koji se umanjuje za 5% za svaku proteklu godinu uzdržavanja. Ako je predmetna nekretnina stečena na temelju zakona ili sudskom odlukom (dosječlošću) porezna obveza nastaje u trenutku pravomoćnosti rješenja što je slučaj i kod nasljeđivanja nekretnina. Tek kada je rješenje pravomoćno osoba koja je nasljednik ili stjecatelj nekretnine zakonom može upisati vlasništvo nad nekretninama.

Prema izvori Poslovni info, TEB, Zagreb, 1/17, str. 61., Poreznoj upravi se godišnje prijavi od 200 do 250 tisuća isprava kojima dolazi do prometa nekretnina, od kojeg broja je gotovo polovina oslobođena plaćanja tog poreza (prijave poreza nekretnina koje su uspravnoj liniji primatelj i darovatelj nekretnine). Radi postizanja racionalizacije postupka, svi prometi nekretnina se evidentiraju u evidencijama Porezne uprave, a za one promete koji su oslobođeni plaćanja poreza na promet nekretnina, bilo temeljem novog Zakona bilo temeljem posebnih propisa, ne vodi se postupak i ne izdaje rješenje. Takve prijave se koriste u svrhu vođenja evidencije promjena vlasništva nekretnine, u svrhu izdavanja poreznih potvrda, te ih koriste kao podatke druga tijela državne uprave.

Tablica 2. Oblici stjecanja nekretnine, te porezne obveze

STJECANJE. NEKRETNINE	POREZNI OBVEZNIK/POREZNA OBVEZA
Kupoprodaja	Kupac/plaća porez
Zamjena	Svaki sudionik zamjene plaća porez na procijenjenu vrijednost nekretnine stećene zamjenom
Nasljeđivanje	Nasljednik/oslobođenje u uspravnoj liniji/ nesrodi nasljednik plaća porez
Ugovor o doživotnom uzdržavanju	Davatelj uzdržavanja/oslobođenje u uspravnoj liniji/ nesrodi nasljednik plaća porez
Ugovor o dosmrtnom uzdržavanju	Davatelj uzdržavanja/oslobođenje u uspravnoj liniji/ nesrodi nasljednik plaća porez
Unos nekretnina u trgovačko društvo	Stjecatelj nekretnine/oslobođenje plaćanja prometa na nekretnine

Izvor: izradio autor prema podacima iz Zakona o porezu na promet nekretnina NN 115/16, 106/18



Tablica 2. Prikazuje koji su sve oblici stjecanja nekretnina, tko je u tome slučaju porezni obveznik, te u kojim se slučajevima nekretnina oporezuje.

#### 6.5. Prijava prometa nekretnina

Prijava prometa nekretnina je jedan od poslovnih procesa koji je u 2016 godini „doživio“ moderizaciju i informatizaciju u smislu da porezni obveznik više ne mora dolaziti fizički u Poreznu upravu kako bi prijavio promet nekretnina. Porezna uprava je razvila novu aplikaciju pod nazivom Aplikacija Evidencije prometa nekretnina, koja sukladno odredbama Zakona o porezu na promet nekretnina (NN br.115/16 i 106/18) omogućuje evidentiranje prometa nekretnina. Prema članku 19. Zakona o porezu na promet nekretnina, promet nekretnina se smatra prijavom prometa nekretnina putem bilježnika (isprava ovjerena ili sastavljena od strane bilježnika), koja se dostavlja putem web servisa „Evidencija ePrijava javnih bilježnika“.

Ovakav vid razmjene podataka koji su novi poslovni procesi vrši se i kod razmjene podataka sa sudovima u roku od 30 dana od dana ovjere ugovora. Javni bilježnici prilikom ovjere ugovora i navodima u istome šalju putem web aplikacije na obradu Ispostavi Porezne uprave na području gdje se nekretnina nalazi. To u praksi znači da se kupoprodajni ugovor može ovjeriti u Zagrebu ako je prodavatelj tamo, ali javni bilježnik šalje ugovor poreznoj upravi gdje se nekretnina nalazi, npr. Požegi. Ukoliko ugovor nije ovjerio bilježnik, sud ili neko drugo javnopravno tijelo obveznik je dužan u roku 30 dana podnijeti prijavu o prometu nekretnina nadležnoj Poreznoj upravi (nadležna je ona gdje se nekretnina nalazi). Obrazac prijave je dostupan na mrežnoj stranici Porezne uprave, sadrži četiri stranice koje popunjava kupac nekretnine, te na kraju potpisuje kupac i prodavatelj nekretnine. Ovakav oblik prijave nekretnina je danas rijetkost, jer se skoro pa sve prijave odvijaju putem aplikacije javnih bilježnika ili sudova.

Slika 5., 6., 7. Prijava prometa nekretnina

STJECATELJ NEKRETNINE OIB <input type="text"/>	Datum primitka <input type="text"/>
DRŽAVLJANSTVO / DRŽAVA SJEDIŠTA <input type="text"/>	Potpis i pečat <input type="text"/>
OSOBNO IME / NAZIV <input type="text"/>	Broj telefona <input type="text"/>
ADRESA <input type="text"/>	e-mail adresa <input type="text"/>

**PRIJAVA PROMETA NEKRETNINA**

**I. Porezni obveznik**  
 1.1. poreza na promet nekretnina       1.2. poreza na dodanu vrijednost       1.2.1. optiranje

**II. Podaci o prometu i vrsti prometa nekretnine**  
 2.1. Datum sklapanja ugovora/pravomoćnosti sudske odluke/pravomoćnosti rješenja ministra pravosuđa

2.1.1. Datum isporuke nekretnine<sup>1</sup>   
 2.2. Vrsta prometa nekretnina:  
 2.2.1. temeljem sklopljenog ugovora:  
 kupoprodaja       doživotno uzdržavanje  
 darovanje       datum smrti primatelja uzdržavanja   
 zamjena       otaštvo  
 razvrgnuće suvl. zajednice ili dioba       dioba bračne stečevine  
 dosmrtno uzdržavanje       ostali ugovori (unos nekretnine u trgovačko društvo, ustupanje grobnog mjesta i dr...)<sup>2</sup>  
 2.2.2. temeljem pravomoćne odluke:  
 nasljedivanje       sudska odluka  
 sudska odluka - dosjeloš       sudska odluka - odobrenje upisa  
 2.2.3. posebnim načinom stjecanja:  
 stečajni postupak  
 ovršni postupak  
 izvlaštenje  
 suglasnost ministra pravosuđa

2.2.4. ostali načini stjecanja

**III. Podaci o zakonskom zastupniku**  
 OIB       osobno ime/naziv

**IV. Podaci o opunomoćeniku**  
 OIB       osobno ime/naziv       opsega punomoći<sup>3</sup> 1 2

**V. Podaci o otuditelju-ima/isporučitelju-ima**

OIB	Osobno ime / naziv	Srodstvo	Podaci o stjecanju nekretnine koja se otuđuje / isporučuje		
			Način stjecanja <sup>4</sup>	Datum	Cijena stjecanja/izgradnje
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Prodavatelj preuzima obvezu plaćanja poreza na promet nekretnina  da  ne

1

**VI. Obilježja zemljišta**

6.31. Nagib terena  ravno  kosina  kličiste  nepravilno      6.32. Infrastruktura  struja  voda  plin  kanalizacija  bez infrastrukture

**Obilježja izgrađene nekretnine**

6.33. Dovršenost  roh bau  dovršen      6.34. Stanje (opremljenost)  s dodatnim sadržajem  dobro za adaptaciju  za adaptaciju  
 6.35. Infrastruktura  struja  voda  plin  kanalizacija  bez infrastrukture  
 6.36. Način grijanja  lokalno  etažno  centralno (toplana)  daljinski izvor (toplana)  bez izvora topline

6.37. Katnost  kat /  katova      6.38. Dizalo  da  ne      6.39. Druga obilježja  broj soba  balkon/terasa/loda  da  ne  tavan  suteran      6.40. Energ. raz.

6.41. Godina izgradnje       6.42. Godina adaptacije       6.43. Datum prvog nastanjenja/koristenja<sup>13</sup>

6.44. Prva isporuka<sup>14</sup>       6.45. Rekonstruirana građevina<sup>15</sup>

**VII. Podaci o izvorima sredstava za stjecanje nekretnine**

izvor sredstva	iznos	izvor sredstva	iznos
1. nesamostalni rad (plaća, mirovina)	<input type="text"/>	7. darovi	<input type="text"/>
2. od samostalne djelatnosti	<input type="text"/>	8. krediti	<input type="text"/>
3. imovina i imovinska prava	<input type="text"/>	9. otuđenja nekretnina	<input type="text"/>
4. kapital - udjeli u dobiti	<input type="text"/>	10. rad u inozemstvu	<input type="text"/>
5. osiguranja	<input type="text"/>	11. ostalo	<input type="text"/>
6. nasljedstva	<input type="text"/>	ukupno (1-11):	<input type="text"/>

**VIII. Svrha stjecanja nekretnine**  
 za privatne potrebe       za poslovne potrebe       za privatne i poslovne potrebe       za daljnju prodaju

**IX. Podaci o posredniku u prometu nekretnina (agencije za posredovanje u prometu nekretnina)**

**X. Napomene obveznika podnošenja prijave**

Izvor: Porezna uprava: [https://www.porezna-uprava.hr/HR\\_obrasci/Stranice/Prijava-prometa-nekretnina-u-2017.aspx](https://www.porezna-uprava.hr/HR_obrasci/Stranice/Prijava-prometa-nekretnina-u-2017.aspx) [pristup: 23.06.2020]

Slika 4,5 i 6 prikazuje prijavu prometa nekretnina koja se je ispunjavala prije uvođenja novih poslovnih procesa (travanj 2016 godine), sastoji se od obrasca kojeg je ispunjavao porezni obveznik, kupac nekretnine. Prijava sadrži osnovne podatke o kupcu i prodavatelju (ime i prezime, oib, adresa), te podatke o nekretnini (vrsta nekretnine, cijena, godina izgradnje, opisni dio nekretnine). Danas se ovaj oblik prijave predaje samo ako kupac ne ovjeri ugovor kod javnog bilježnika i dužan ju je osobno donijeti u Poreznu upravu u roku od 30 dana.

#### 6.6. Evidencija prometa nekretnina

Evidenciju prometa na nekretnine vodi Porezna uprava na temelju dostavljenih podataka bilo od javnih bilježnika, sudova ili poreznih obveznika. Aplikacija evidencije prometa nekretnina uređena je čl. 20 Zakona kojim je uređen rok od od 30 dana za unos nekretnina. Svi podatci koji se unose u evidenciju imaju oznaku tajnosti podataka te se s podacima postupa u skladu sa zaštitom podataka i GDPRom (zaštita podataka i privatnost osoba na području unutar Europske unije). Bitne stavke za unos podataka sa ugovora su stjecatelj i otuđitelj nekretnine, vrsta i promet nekretnine, tip i lokacija nekretnien, površina, vrijednost, te ostale raspoložive

informacije na temelju kojih se formira porezno rješenje i izdaje novom vlasniku nekretnine. Podatci koji se unose u evidenciju poreza na nekretnine su tajni podatci čiji je vlasnik Ministarstvo financija, Porezna uprava, a razmjenjuju se na zahtjev sa tijelima državne

uprave, lokalne i područne samouprave te sudova i drugih institucija za potrebe njihovog rada i ne predstavljaju povredu porezne tajne.

#### 6.7. Postupovne odredbe

Postupovne odredbe su postupanje službenika Porezne uprave prilikom utvrđivanja porezne obveze. Službenik porezne uprave na temelju postupovnih odredbi ima ovlasti pozvati poreznog obveznika za dostavu informacija i dokumenata koje su bitne u postupku oporezivanja nekretnina ako Porezna uprava ne raspolaže sa istim. Isto se odnosi i na dostavu podataka za lokalne jedinice i upravna tijela. Tek kada su poznate sve činjenice koje su potrebne da se formira rješenje referent izdaje rješenje, koje se uručuje poreznom obvezniku, koji ima rok od 14 dana da plati poreznu obvezu bez kamata na dug za poreznu obvezu. Žalba na rješenje ne odgađa izvršenje porezne obveze, a porezni obveznik ju može podnijeti u roku od 30 dana od dana zaprimanja rješenja. Pravo na povrat uplaćenog poreza (redovno plaćenog ili plaćenog u postupku putem prisilne naplate od strane Ministarstva financija, Porezne uprave) vraća se osobi u roku od 30 dana od dana zahtjeva, a slučaj je kada osoba je uplatila porez a nije ga trebala uplatiti ili ga je uplatila u većm iznosu nego što je trebala.

## 7. POSLOVNI PROCESI U POREZNOJ UPRAVI

### 7.1. Reforme poslovnih procesa porezne uprave i oporezivanja nekretnina

Donošenje novih zakona o porezu na dohodak i porezu na dobit 2000. godine ("Narodne novine", br. 127/00.) početak su reformi Porezne uprave koje obuhvaćaju poslovne procese i temelj su Porezne uprave koju danas poznajemo kao takvu. Poslovni procesi Porezne uprave definirani su Općim poreznim zakonom i drugim procesnim propisima i zakonima koji se tiču djelokruga rada Porezne uprave. Vlada Republike Hrvatske započela je digitalizaciju i reformu Porezne uprave u vidu poslovnih procesa kako bi mogla pratiti globalne trendove, ali i poslovne procese i razmjenu podataka sa zemljama članicama Europske unije, što joj je kao članici i uvjet. Sredstva za reformu Porezne uprave Vlada Republike Hrvatske je pribavila prema izvoru Republika Hrvatska projekt modernizacije Porezne uprave opis poslova. Analiza poslovnih procesa i reinženjering osnovnih operativnih funkcija i funkcija središnjeg ureda URL: [https://www.porezna-uprava.hr/en/EN\\_projekti/Documents/Public%20tenders/opis%20poslova%2010%2012%20008.pdf](https://www.porezna-uprava.hr/en/EN_projekti/Documents/Public%20tenders/opis%20poslova%2010%2012%20008.pdf), [pristup:23.06.2021] zajmom Svjetske banke u iznosu od 50 milijuna eura. Projekt pod nazivom RAMP proveden je od 2008.-2012 godine i cilj mu je bio reorganizacija Poreznog ureda za velike porezne obveznike, usavršavanje djelatnika, organizacija novog poslovnog procesa učenja na daljinu, razvoj sektora ljudskih resursa, tehnološko usavršavanje za usluge, pravljenje modernizacijom i podrškom (izraditi strateški plan za modernizaciju), praćenje i ocjenjivanje.

Početak reformi i uvođenje digitalizacije poslovanja (sve više poslovnih procesa je prebačeno na mrežni rad, smanjuje se korištenje papira) početak su reformi poslovnih procesa. Jedna od značajnih reformi je svakako i nabavka nove informatičke opreme kako bi se referentima olakšalo svakodnevno izvršenje poslovnih obveza. Promjena poslovnih procesa ujedno znači i modernizacija poslovanja koja prati trenutne trendove na tržištu. Ovakvim načinom poslovanja koji je modernizirao svoje poslovne procese gubi se epitet „tradicionalnog“ upravljanja i vođenja poslovanja te se prebacuje na suvremeno poslovanje. Glavni cilj reforme poslovanja je da se postigne organizacijska i sistematizacijska modernizacija poslovanja prema zahtjevima tržišta.

Jedna od najhitnijih reformi za porezne obveznike u oporezivanju nekretnina je svakako porezno rasterećenje u vidu smanjenja stope poreza na promet nekretninama na 3% koja se primjenjuje od 1. siječnja 2017 godine. Reforme poslovnih procesa oporezivanja prometa

nekretnina su popraćene aplikativnim rješenjem za prijavu prometa nekretnina online, koji više ne zahtjeva dolaženje stranaka (kupaca nekretnina) u prostorije porezne uprave. Javni bilježnici od sredine 2016 godine dostavljaju promet nekretnina putem aplikacije pod nazivom „Evidencija e Prijave javnih bilježnika“ (dalje ejk). Svaka isprava se pušta pod serijskim brojem koji je jedinstven za tu ispravu (broj ovjere) te se učitava u pdf formatu koji je najbliži originalnom primjerku isprave.

Aplikacija je napravljena u skladu sa odredbama Zakona o porezu na promet nekretnina (NN, br. 115/16, i 106/18), te se prema čl. 19. Zakona promet nekretnina smatra prijavljenom dostavom ovjerenih ili sastavljenih isprava od strane bilježnika ili sudova. Takav način poslovanja su preuzeli i sudovi Republike Hrvatske koji su počeli sa primjenom dostave isprava u siječnju 2021. godine. Ovakav način poslovanja uvelike je olakšao proces kupnje nekretnine poreznim obveznicima, referentima Porezne uprave, smanjile su se gužve i čekanje u redovima, te Porezna uprava ima bolju preglednost dostavljenih isprava jer je sve vidljivo u evidencijama. Ovakva procedura je ujedno primjer pojednostavljenja poslovnih procesa te je prvi slučaj u poreznom procesu da je procedura u cijelosti automatizirana i ne zahtjeva dolazak stranke u prostorije Ispostave, osim po pozivu da sudjeluje u postupku (primjenjuje se kod nepotpunih, netočnih isprava o stjecanju).

## 7.2. Reinženjering poslovnih procesa Porezne uprave i evidencije prometa nekretninama

Reinženjering poslovnih procesa (BPR), prema Vukušić.,i .Kovačić (2004,11) u prvi plan postavlja modeliranje i oblikovanje poslovnih procesa koji za cilj imaju korijenite promjene poslovnog sustava zbog poboljšanja poslovanja a sve mora biti popraćeno uz potporu informacijskih tehnologija današnjice. Drugim riječima danas je potpuno nezamislivo provesti promjenu poslovnih procesa bez novih tehnologija. „IT se koristi u svim fazama reinženjerstva, a posebno se ističe pri: definiranju poslovne strategije, prepoznavanju ostalih ključnih elemenata procesa BPR-a, prepoznavanje i odabir procesa za redizajn, analiza strukture i tokova postojećih poslovnih procesa, mjerenje performansi postojećih procesa, dizajniranje i

prototipiranje novih procesa, implementacija i operacionalizacija novih i izmijenjenih procesa, komunikacija između članova projektnog tima (Davenport i Short, 1990.). The New

Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, 31, 11-27. URL: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1827466](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1827466), [PRISTUP 21.06.2021]. Drugim riječima autor skreće pažnju na važnost digitalizacije poslovanja, modernizaciju postojećih poslovnih procesa od samih početaka do kraja koji zahtijevaju i komunikaciju u timu između članova.

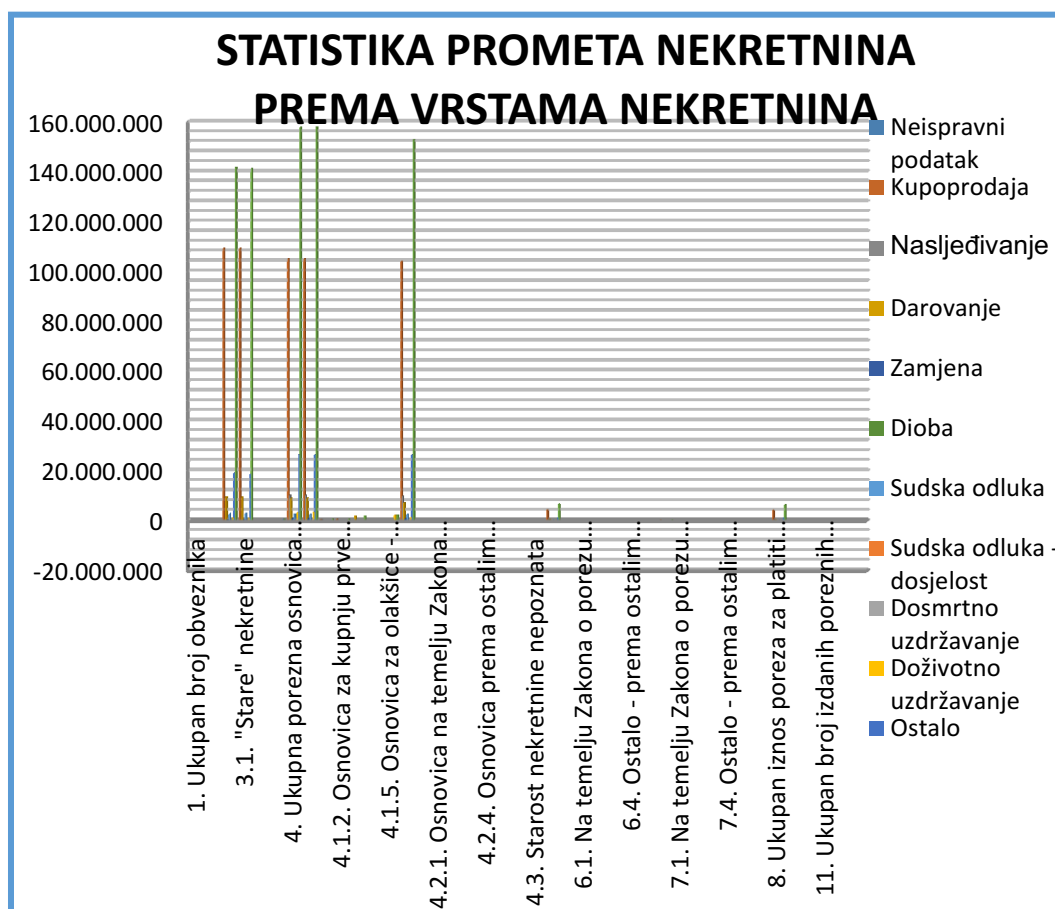
Porezna uprava kao samostalna i jedinstvena upravna organizacija prepoznala je važnost uvođenja BPR-a kao budućnosti poslovnih procesa u zadnjih desetak godina te je započela eru digitalizacije. Prva primjena digitalizacije je Internet stranica Porezne uprave [www.porezna-uprava.hr](http://www.porezna-uprava.hr) na kojoj korisnici imaju uvid u sve potrebne informacije bez posjeta zgrade Porezne uprave, te razvoj novih servisa poput *e porezna* koji omogućavaju u potpunosti digitalizaciju raznih uvida i zahtjeva korisnicima.

Prilikom uvođenja BPR-a u poslovanje jedan od pilot programa je bio oporezivanje nekretnina. Evidencija prometa nekretnina je bio posao koji je zahtijevao puno kontakata sa strankama, velik broj ljudi je dnevno boravio u prostorijama Ispostave, te se je uvidjelo da je digitalizacija dobra polazna točka za promjene poslovanja. Ovakav način poslovanja smanjio je gužve, izazvao je zadovoljstvo među strankama koje više ne moraju fizički dolaziti u prostorije Porezne uprave i smanjio papirologiju, što u konačnici ima određene uštede u poslovanju.

Prednosti BPR-a u poslovanju su „skladišta podataka“ koja su u svakom trenutku dostupna, rukovodeći mogu pristupiti statističkim podacima koja su ima važna za izvješća, a referent ima preglednost odrađenih odnosno neodrađenih predmeta. Porezna uprava provodi digitalizaciju svog poslovanja i u drugim odjelima Ispostava i Područnih ureda, a oporezivanje nekretnina je ogledni primjer kako se može olakšati svakodnevno poslovanje.

Prilikom uvođenja reinženjeringa poslovnih procesa nekretnina službenici su prošli kroz radionice, te potrebnu dokumentaciju i literaturu u kojoj su im dostupne nove informacije, dijagramski prikazi radnih i procesnih tokova, opis obrade podataka, ulaza/izlaza podataka . Svaki dijagram i novouvedeni proces sadrži i opis tekstom koji opisuje čimbenike, aktivnosti i pokazatelje uspješnosti izvršenja zadataka. Da bi se reinženjering poslovnih procesa uspješno proveo bilo je potrebno uskladiti poslovne procese sa zakonskom regulativom, te osigurati da su sve poveznice dosljedne.

Slika 8. Grafički prikaz prometa nekretnina prema vrstama nekretnina na dan 19.06.2021.



Izvor: izradio autor prema podatcima Ministarstva financija-Porezna uprava, statistički podatci Intranet [pristup:19.06.2021.]

Slika 7. Putem grafikona prikazuje statistiku poreza na nekretnine koji je omogućen zbog uvođenja BPR-a. Iz grafikona je vidljivo na osi x brojčana skala ukupnog broja obveznika, dok os y sadrži opisne radnje koje su brojčano prikazane spram osi x. Opisni dio grafičkog prikaza sadrži radnje koje su bile temelj statističkih podataka za grafikon. Grafički prikaz i statistika podataka je moguća zbog digitalizacije poslovanja, te aplikacije za upravljanje poslovnim procesima koji skupljaju podatke o svim radnjama i vrstama prometa nekretnina, te se na temelju tabličnih podataka po godinama mogu izraditi grafikoni, tablice za potrebe vođenja statistike.

Slika 9. Pregled prijava prema vrstama nekretnina i prema vrsti prometa na dan



19.06.2021.

Nivo ustroja PU RH		Pojloprivredno zemljište	Građevinsko zemljište	Stan/apartman	Stambeni objekt (kuća)	Različite nekretnine
Ispostava Pakrac	2018	915	18	51	39	746
	2019	718	15	52	24	743
	2020	380	2	49	8	540
	<b>UKUPNO</b>	<b>2.013</b>	<b>35</b>	<b>152</b>	<b>71</b>	<b>2.029</b>
Ispostava Požega	2018	1.457	77	148	89	1.260
	2019	1.454	73	258	234	1.298
	2020	1.214	103	224	300	1.013
	<b>UKUPNO</b>	<b>4.125</b>	<b>253</b>	<b>630</b>	<b>623</b>	<b>3.571</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>6.138</b>	<b>288</b>	<b>782</b>	<b>694</b>	<b>5.600</b>	

Izvor: Ministarstvo financija, Porezna uprava, PURH [podatci prema ovlaštenju, pristup:19.06.2021]

Slika br. 5 prikazuje primjenu poslovnih procesa na tabličnom prikazu prijave prometa nekretnina za Ispostavu Požega i Ispostavu Pakrac. U tablici je prikazano razdoblje usporedbe prometa nekretnina od tri godine (2018., 2019., 2020.) prema vrsti nekretnina poljoprivredno zemljište, građevinsko zemljište, stan/apartman, (čestica do 400 m<sup>2</sup>) i različite nekretnine (kuća, gospodarske zgrade, dvorište). Svaka godina prikazuje koliki je bio promet određene nekretnine, te na kraju tablice imamo prikazan ukupan broj svih prometa. Prema statističkim podacima vidimo da Ispostava Požega ima veći promet nekretninama od Ispostave Pakrac, što smo i očekivali jer se radi o većem području koje spada pod Ispostavu Požega.

Reinženjering Porezne uprave zahtjeva puno veći napor od uvođenja istoga u poduzeće. Porezna uprava kao institucija ima velik broj korisnika usluga, veliki broj zaposlenih djelatnika koji su dislocirani te veliki broj korisnika podataka. Ovakav obujam korisnika zahtjeva kvalitetan sustav podrške, informatičku službu koja je stalno na raspolaganju i prati poslovne procese. Da bi se svi podatci sačuvali i grupirali koriste se skladišta podataka koja mogu trajno čuvati podatke, korisnik može putem filtera odrediti koje podatke treba, te u kojem će mu se obliku isti pokazati. Promet oporezivanja nekretnina je aplikacija koja sadrži mnogo podataka koji su bitni za Poreznu upravu ali i druge institucije, te je digitalizacija olakšala posao ali i dostupnost podataka za korištenje.

### 7.3. Promjena poslovnih procesa oporezivanja nekretnina

Promjena poslovnih poslova oporezivanja nekretnina su promjene modela poslovanja koje je zahtijevalo strukturne promijene kakao kod obuke zaposlenika koji su se morali naučiti na novi aplikativni rad, tako i na promjene poreznik obveznika kupaca nekretnina, na koje te iste promjene imaju utjecaj. Promjene su prije svega bile u načinu obrade prijave prometa nekretnina koje su stranke osobno nosile u Porezu upravu, predavale ih u roku od 30 dana od dana ovjeravanja ugovora, te uz prijavu prometa su morale imati i ispunjen obrazac prijave poreza na promet nekretnina. Dolaskom u Poreznu upravu prijava sa dodatnom dokumentacijom i ugovorom (bilo koja forma ugovora) se predavala referentima koji su nakon toga obrađivali prijave. Zatim je referent krenuo obrađivati prijavu , te unositi u aplikaciju koja je imala oko tri stranice koje je morao ispuniti sa opisnim činjenicama o nekretnini.

Modernizacija poslovanja i uvođenje novih poslovnih procesa došla je do toga da stranka više ne mora fizički dolaziti u prostorije Porezne uprave kako bi predala prijavu (osim u slučaju ako prijava prometa nekretnina nije ovijerena kod javnog bilježnika), već javni bilježnik odradi taj posao za obveznika putem web aplikacije Evidencija prometa nekretnina, referent „skine“ prijavu tj. isprinta dostavljenu prijavu koja je pdf obliku i obrađuje unošenjem u aplikaciju koja je nova i ima oko 12 stranica, što ovisi o vrsti nekretnine koja se unosi. Kada je referent odradio i unio prijavu ako se radi po oporezivom pravnom poslu šalje kupcu/stjecatelju nekretnine porezno rješenje na njegovu adresu prebivališta. Sam proces je puno brži od starog načina oporezivanja jer referent ne gubi vrijeme na stranke koje mora primiti, na objašnjavanje, sam može rasporediti kojim tempom će ići u rješavanje posla. Poslovni proces koji je posebno došao do izražaja u vrijeme nedavnog lock - downa je i razmjena traženih podataka i komunikacija sa poreznim obveznicima putem elektroničke pošte, te putem novog aplikativnog rješenja porezne uprave koji je ujedino i e servis a to je e porezna.

E-porezna je prema navodima na stranici Porezne uprave [URL:porezni-uprava.hr](http://porezni-uprava.hr) [22.06.2021] je jedinstveni portal, središnje mjesto na kojem porezni obveznici mogu pristupiti elektroničkim uslugama Porezne uprave.

„Kroz sustav ePorezna-JPPU porezni obveznici i opunomoćenici poreznog obveznika mogu na efikasan način:

- upravljati podacima poreznog obveznika,
- pregledavati porezne i druge podatke u evidenciji Porezne uprave,
- podnositi obrasce,
- podnositi zahtjeve,
- tražiti povrat poreza,
- tražiti preknjiženje sredstava,
- tražiti povezivanje nepovezanih uplata JOPPD obrasca,
- ostvarivati elektroničku komunikaciju s Poreznom upravom s ciljem ispunjenja poreznih obveza,
- zaprimati akte elektroničkim putem,
- zaprimati obavijesti i informacije,
- i drugo.“ Porezna uprava URL: <https://e-porezna.porezna-uprava.hr/Pages/Ousluzi.aspx>, [Pristup:22.06.2021]

E-porezna kao jedan od novih oblika poslovnih procesa, veže se na aplikaciju prometa nekretnina, te porezni obveznici mogu zatražiti povrate više uplaćenog poreza na nekretnine ili pak podnositi žalbe na rješenje putem sustava e-porezna, bez plaćanja biljega koji su potrebni kod podnošenja žalbe poštom ili osobnim dolaskom.

## 8. ANALIZA POSLOVNIH PROCESA OPOREZIVANJA NEKRETNINA


### 8.1. Analiza i mjerenje uspješnosti poreza na promet nekretninama

Svaki poslovni proces se kroz određeni period korištenja analizira da se ustvrde pozitivne i negativne strane uvođenja novih poslovnih procesa. Opoprezivanje nekretnina kao novi poslovni proces na snazi je već skoro 5 godina od uvođenja, ali još se nadograđuje i mijenja prema analizi stanja, prijedloga referenata i informatičara koji svakodnevno koriste i održavaju aplikaciju.

Analiza se provodi tako da se prvo analiziraju postojeći procesi, prikupljeni podatci, izradi plan po kojem će se odraditi poboljšanje poslovnih procesa te provede utvrđeno u praktični dio. Novi način prijave nekretnina ima prednost što se sav posao odvija on line i u svakom trenutku se može napraviti analiza poslovanja, te uvidjeti pogreške ukoliko do njih dođe. Referent prijave ima raspoređene po datumima, ima uvid koliko je predmeta riješeno, koliko je neriješeno i može si na dnevnoj bazi napraviti statistiku odrađenog ili neodrađenog posla.

Na analizi poslovnih procesa sudjeluju timovi koji su osposobljeni za taj posao a to su stručnjaci koji su zaposlenici Porene uprave (savjetnici), koji posjeduju znanja u analizi i reinženjeringu poslovnih procesa. Svaki proces koji prolazi kroz analizu se detaljno pregledava, iscrtavanju se grafikoni, dijagrami, tablice te se predaju na odobrenje.

Slika 10. Statistika poreza na promet nekretnina - usporedna razdoblja 2018., 2019., 2020. godine

	<b>REPUBLIKA HRVATSKA</b>		
	<b>MINISTARSTVO FINANCIJA - POREZNA UPRAVA</b>		
<b>STATISTIKA POREZA NA PROMET NEKRETNINA - USPOREDBA RAZDOBLJA NA DAN: 19.06.2021.</b>			
<b>Za nivo:</b> PU Požega			
<b>Za usporedne godine:</b> 2018, 2019, 2020 i 2018, 2019, 2020			
<b>Za tip obveznika:</b> SVI TIPOVI OBVEZNIKA			
<b>Za rezidentnost:</b> SVI INDIKATORI REZIDENTNOSTI			
	2018, 2019, 2020	2018, 2019, 2020	Index
	1	2	(2/1)
1. Ukupan broj obveznika	16.345	16.345	100,00%
2. Broj obveznika novosagrađenih nekretnina	0	0	0,00%
3. Ukupna vrijednost iz ugovora (3.1.+3.2.+3.3.)	571.135.893	571.135.893	100,00%
3.1. "Stare" nekretnine	570.532.941	570.532.941	100,00%
3.2. Novosagrađene nekretnine	0	0	0,00%
3.3. Starost nekretnine nepoznata	602.952	602.952	100,00%
4. Ukupna porezna osnovica (4.1.+4.2.+4.3.)	529.098.578	529.098.578	100,00%
4.1. "Stare" nekretnine (4.1.1.+4.1.2.+4.1.3.+4.1.4.+4.1.5.+4.1.6.)	529.098.578	529.098.578	100,00%
4.1.1. Osnovica na temelju Zakona o PPN (dug ostavitelja)	1.139.806	1.139.806	100,00%
4.1.2. Osnovica za kupnju prve nekretnine	606.710	606.710	100,00%
4.1.3. Osnovica za PPDS	3.212.138	3.212.138	100,00%
4.1.4. Osnovica prema ostalim zakonskim propisima	0	0	0,00%
4.1.5. Osnovica za olakšice - doživotno	7.897.541	7.897.541	100,00%
4.1.6. Osnovica bez oslobođenja	516.242.383	516.242.383	100,00%
4.2. Novosagrađene nekretnine (4.2.1.+4.2.2.+4.2.3.+4.2.4.+4.2.5.+4.2.6.)	0	0	0,00%
4.2.1. Osnovica na temelju Zakona o PPN (dug ostavitelja)	0	0	0,00%
4.2.2. Osnovica za kupnju prve nekretnine	0	0	0,00%
4.2.3. Osnovica za PPDS	0	0	0,00%
4.2.4. Osnovica prema ostalim zakonskim propisima	0	0	0,00%
4.2.5. Osnovica za olakšice - doživotno	0	0	0,00%
4.2.6. Osnovica bez oslobođenja	0	0	0,00%
4.3. Starost nekretnine nepoznata	0	0	0,00%
5. Ukupan iznos poreza	18.545.406	18.545.406	100,00%
6. Ukupan br. obveznika sa oslobođenjem/olakšicama (6.1.+6.2.+6.3.+6.4.+6.5.)	8.162	8.162	100,00%
6.1. Na temelju Zakona o porezu na promet nekretnina	8.057	8.057	100,00%
6.2. Za kupnju prve nekretnine na temelju Zakona o PPN	5	5	100,00%
6.3. Na temelju Zakona o PPDS	50	50	100,00%
6.4. Ostalo - prema ostalim zakonskim propisima	0	0	0,00%
6.5. Olakšice za doživotno uzdržavanje	50	50	100,00%
7. Ukupan iznos oslobođenja/olakšice (7.1.+7.2.+7.3.+7.4.+7.5.-7.6.)	904.446	904.446	100,00%
7.1. Na temelju Zakona o porezu na promet nekretnina	0	0	0,00%
7.2. Za kupnju prve nekretnine na temelju Zakona o PPN	26.701	26.701	100,00%
7.3. Na temelju Zakona o PPDS	111.259	111.259	100,00%
7.4. Ostalo - prema ostalim zakonskim propisima	0	0	0,00%
7.5. Olakšica za doživotno uzdržavanje	96.691	96.691	100,00%
7.6. Razlika/neusklađeni podatak/greška	-669.795	-669.795	100,00%
8. Ukupan iznos poreza za platiti (5.-7.)	17.640.960	17.640.960	100,00%
9. Iznos poreza - kupnja prve nekret. višak kvadr.	3.635	3.635	100,00%
10. Ukupan broj izdanih privremenih rješenja	8.020	8.020	100,00%
11. Ukupan broj izdanih poreznih rješenja	8.280	8.280	100,00%
12. Ukupan broj proknjiženih rješenja	8.177	8.177	100,00%
13. Ukupan broj storniranih rješenja	162	162	100,00%

Izvor: Ministarstvo financija, Porezna Uprava, PURH [19.06.2021, prema pisanom odobrenju o korištenju statističkih podataka]

Slika 9. je prikaz statistike prometa nekretnina, usporedba kroz razdoblja od tri godine te je kao mjerna jedinica korišten postotak, označava udio pojedinog prometa od ukupnog od 100 %. Nalazi se u programskom alatu PURH Porezne uprave i dostupna je voditeljima odjela Ispostava i Područnih ureda. Za izradu tablica sa statističkim podacima korisnik samo izabere parametre koji ga zanimaju, označi ih i kao krajnji rezultat dobije tablicu koja može biti prikazana u bilo kojem obliku (tekstualno, grafički).

## 8.2. Upravljanje kvalitetom i znanjem u oporezivanju prometa nekretnina

Total Quality Menadžment ili upravljanje kvalitetom je primjenjiv i u sustavu porezne uprave, gdje se i primjenjuje kako bi se upravljanje organizacijom i poslovnim procesima izvelo sa uspjehom prema svim sudionicima postupka. Začetnik ideje uvođenja sustava kvalitete u javnu upravu je Ministarstvo pravosuđa i uprave koji je pokrenuo sustav upravljanja kvalitetom koji ima za cilj poboljšanje procesa, smanjenje troškova te postizanje veće učinkovitosti javne uprave.

Kvaliteta rada se posebno gleda kod oporezivanja nekretnina, jer zahtjeva kvalitetne informacije da bi referent mogao zadovoljiti sve parametre koje ispunjava prilikom formiranja rješenja. Očituje se u konstantnom ažuriranju aplikacije, treningu zaposlenika (nove upute, mišljenja i publikacije), težnji prema unapređenju poslovnih procesa te uključivanju svih zaposlenika u proces transformacije poslovnih procesa.

Total Quality Menadžment ili upravljanje kvalitetom treba shvatiti kao radnu filozofiju u kojoj se teži se zadovolje prije svega građani tj, porezni obveznici koji su i platiše poreza. Kada porezni obveznik vidi da mu se pruža kvalitetna usluga, npr. koja omogućuje komunikaciju putem e maila, telefona i sl. i da ne mora uzimati slobodan dan da bi pristupio u Poreznu upravu zbog dostave papira, onda smo postigli cilj kojem težimo i dobili smo zadovoljnog korisnika. TQM treba biti cilj svih zaposlenika državne uprave te ih se pomoću novih tehnologija treba poticati da teže kvaliteti u radu.

Bitan čimbenik uspješnog poslovanja oporezivanja nekretnina uz kvalitetu odrađenog posla zahtjeva i primjenu znanja. Znanje referenta je bitan čimbenik poslovnog procesa, znanje omogućuje da referent razumije aplikaciju, zna unijeti podatke te da zna riješiti nastale probleme. Bitna naznaka na znanju poslovnih procesa nekretnina je poznavanje Zakonske regulative poreza na promet nekretnina, jer se aplikacija za rad bazira na Zakonu.

Konstantna obuka zaposlenika prilagođava ih za promjene u zakonskim regulativama i promjenama koje nastupaju, te su obučeni i samostalni u poslovnim procesima. Znanje u današnje vrijeme predstavlja resurs poduzeća, jer bez djelatnika koji znaju posao nema ni provedbe poslovnih procesa. Kako je posao oporezivanja nekretnina specifičan, koji se sastoji od puno poslovnih procesa i priprema obuka referenata je dugotrajna i zahtjeva puno tuda i znanja.

## 9. ZAKLJUČAK

Uspješnost poslovanja današnjice se ogleda u uspješnom uvođenju poslovnih procesa. Poslovni procesi su postali glavni pokazatelj dobrog poslovanja poduzeća ili organizacijske jedinice. Praćenje novih tehnologija i digitalizacija poslovanja uvjet je za uvođenje novih poslovnih procesa. Novi poslovni procesi u cijelosti zamjenjuju stare načine poslovanja koji su zastarjeli i ne daju konačni rezultat kakav poslodavac želi. Ovi procesi su i iznimno skupi procesi, zahtijevaju od nabavke nove opreme do obuke zaposlenika. Znanje zaposlenika je postala poželjna kvalifikacija koja se prvenstveno bazira na internetu i informatičkoj pismenosti.

Porezna uprava je samostalna i jedinstvena upravna organizacija koja je prije deset godina prepoznala potrebu za uvođenjem novih tehnologija i poslovnih procesa u poslovanju. Proces modernizacije i informatizacije je bio dugotrajan posao koji traje i danas. Početak procesa je bila nabavka nove informatičke opreme i obuka djelatnika za korištenje iste. Sa dolaskom nove opreme koja podržava nove poslovne procese krenula je i obuka djelatnika za rad.

Proces evidencije prometa nekretnina je svoje promjene doživio sredinom 2016. godine kada je u produkciju puštena aplikacija evidencija e-prijava javnih bilježnika. Novim poslovnim procesom u cijelosti je zamijenjen stari način rada koji se je bazirao na puno papirologije i fizičku prisutnost poreznih obveznika koje su stranke u postupku. Današnji poslovni procesi su procesi koji su u skladu sa normama Europske unije, koji zahtijevaju manje posla a daju bolje rezultate, podatci se čuvaju u „skladištima podataka“ i u svakom trenutku su dostupni korisnicima istih. Ovakvim načinom poslovanja kojim se postiže suradnja, partnerstvo, te efikasnost u korištenju raspoloživih resursa Porezna uprava je sve bliže svome cilju i viziji poslovanja.



## 10.LITERATURA

1. Dave Ulrich, Ron Ashkenas Todd D. Jick, Steve Kerr, The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure, 2002:139.
2. Dragan Gutić, Mario hak, Siniša Kuzmanović, Huremetrija, Metrika ljudskih resursa, Studio HS Internet d.o.o, Osijek 2016
3. (Davenport i Short, 1990.). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, 31, 11-27. URL: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1827466](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1827466), [PRISTUP 21.06.2021]
4. Carvalho, R. B., Ferreira M. A. T. (2001.), Using information technology to support conversion processes, Information Research, 7(1)
5. Milanović Glavan (2013., 39), Procesna informacijska tehnologija u poduzećima Rewpublike hrvatske, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska, URL: <https://hrcak.srce.hr/131349>, [pistup:20.06.2021]
6. Ministarstvo financija-porezna uprava, prema izvoru Porezna uprava, [URL:www.porezna-uprava.hr](http://www.porezna-uprava.hr) [pristup:19.06.2021.]
7. URL:<https://www.porezna-uprava.hr>, Strategija porezne uprave za razdoblje od 2016-2020 godine, str.7, [pristup 21.06.2021].
8. URL:<https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/368-potpuno-upravljanje-kvalitetom-tqm> Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM), (2012), [pristup: 17.06.2021].

9. Poslovni info, TEB, Zagreb, 1/17, str. 61, <https://www.teb.hr/online-izdanja/fip/2020/7/URL:>  
[pristup:21.06.2021]
10. Porezna uprava URL: <https://e-porezna.porezna-uprava.hr/Pages/Ousluzi.aspx>,  
[Pristup:22.06.2021]
11. Rummler i Brache (1995), Poboljšanje izvedbe: kako upravljati praznim prostorom na organizacijskoj shemi . Jossey-Bass, San Francisco
12. Vesna Bosilj Vukušić, Andrej Kovačić, Upravljanje poslovnim procesim, Sinergija, 2004.
13. Vesna Bosilj Vukušić, Andrej Kovačić i Tomislav Hernaus, Upravljanje poslovnim procesima, organizacijski i informacijski pristup, Školska knjiga, Zagreb 2008.
14. Zakon o poreznoj upravi Narodne novine' br. 115/16, 98/19, izvor:  
<https://www.zakon.hr/z/419/Zakon-o-poreznoj-upravi>
15. Zakon o porezu na promet nekretnina (NN 115/16, 106/18), čl.9, izvor:  
<https://www.zakon.hr/z/69/Zakon-o-porezu-na-promet-nekretnina>
16. Zakon o vlasništvu i drugim stvarnim pravima, Narodne novine, broj 91/1996, 68/1998, 137/1999, 22/2000, 73/2000, 129/2000, 114/2001, 79/2006, 141/2006, 146/2008, 38/2009, 153/2009, 143/2012, 152/2014.

## 11.POPIS SLIKA

Slika 1. Podjela poslovnih procesa na aktivnosti prema Michaelu Porteru, Cingula, M., Fabac, R., [17.06.2021]

Slika 2. Životni ciklus upravljanja poslovnim procesima, Lončar, A. (2007.), Metodologija odabira alata za modeliranje i upravljanje poslovnim procesima, Magistarski rad, Zagreb: Ekonomski fakultet

Slika 2. Programski alati za upravljanje poslovnim procesima, Business Process Trends, [30. studeni, 2011]

Slika3. Organizacijska shema Porezne uprave, URL:[www.porezna-uprava.hr](http://www.porezna-uprava.hr) [pristup:20.06.2021]

Slika4., 5., 6., Prijava prometa nekretnina, Porezna uprava: [https://www.porezna-uprava.hr/HR\\_obrasci/Stranice/Prijava-prometa-nekretnina-u-2017.aspx](https://www.porezna-uprava.hr/HR_obrasci/Stranice/Prijava-prometa-nekretnina-u-2017.aspx) [pristup: 23.06.2020]

Slika 7. Grafički prikaz prometa nekretnina prema vrstama nekretnina na dan 19.06.2021., izradio autor prema podacima Ministarstva financija-Porezna uprava, statistički podatci Intranet [pristup:19.06.2021.

Slika 8. Pregled prijave prema vrstama nekretnina i prema vrsti prometa na dan19.06.2021., Ministarstvo financija, Porezna uprava, PURH [podatci prema ovlaštenju, pristup:19.06.2021]

Slika 9. Statistika poreza na promet nakretnina - usporedna razdoblja, 2018., 2019.,2020. godine, Ministarstvo financija, Porezna Uprava, PURH [19.06.2021, prema pisanom odobrenju o korištenju statističkih podataka]

## 12.POPIS TABLICA

Tablica1. Model za ocjenu zrelosti upravljanja znanjem, Rašula, J., Bosilj Vukšić V., Indihar Štemberger, M. (2008.), str. 59.

Tablica 2. Oblici stjecanja nekretnine, te porezne obveze, : izradio autor prema podacima iz Zakona o porezu na promet nekretnina NN 115/16, 106/18

## **IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, **Lada Špehar** pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom Proces utvrđivanja porezne obveze prometa nekretnina na primjeru Područnog ureda Požega te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 25.06.2021.

Lada Špehar