



**BPM Day**  
**18.05.2010**

**Analyse der Geschäftsprozesse  
und Optimierung der  
Verwaltungsprozesse in der  
kroatischen Steuerverwaltung**

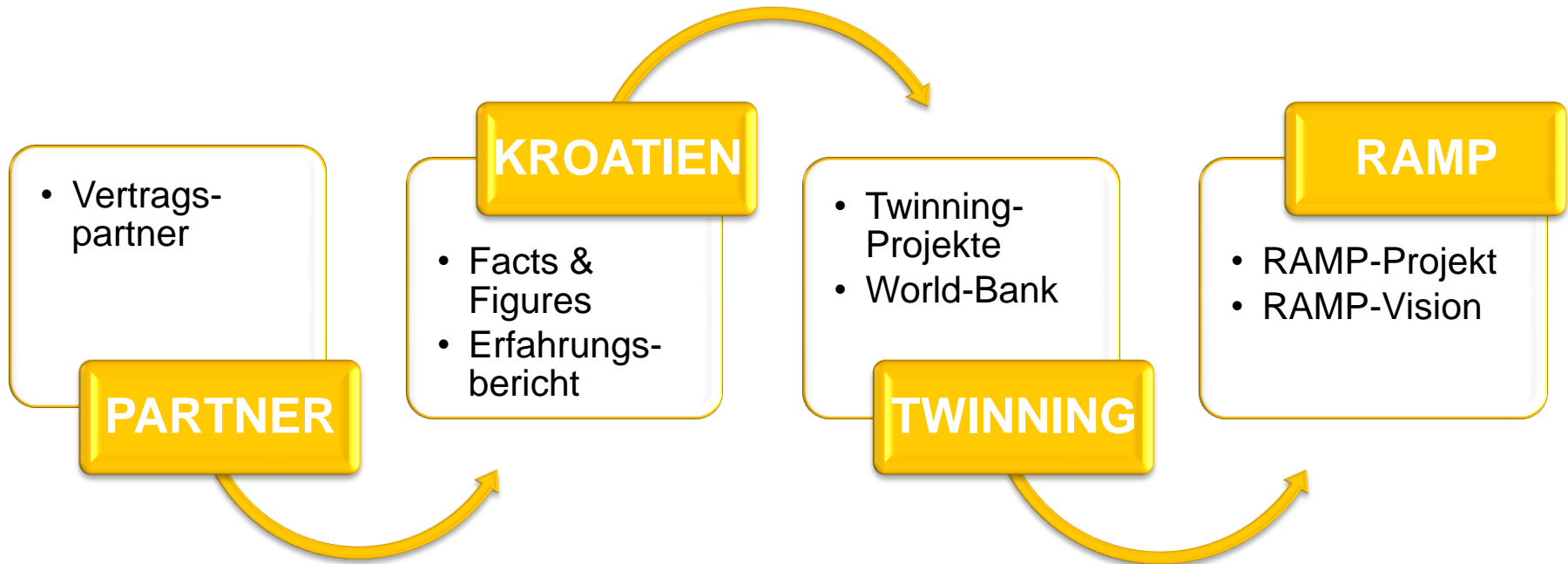


**Qualysoft**  
...breaking limits

# Überblick I

Im ersten Teil des Beitrages werden die Erfahrungen aus Sicht des Projektleiters dargestellt.

*Referent: Dr. Manfred Elmecker*



- **Ministry of Finance,  
Croatian Tax Administration (CTA)**

und

- **Agency for European Integration – AEI, Wien**
- **Bundesrechenzentrum GmbH – BRZ, Wien**
- **Teched d.o.o., Zagreb**

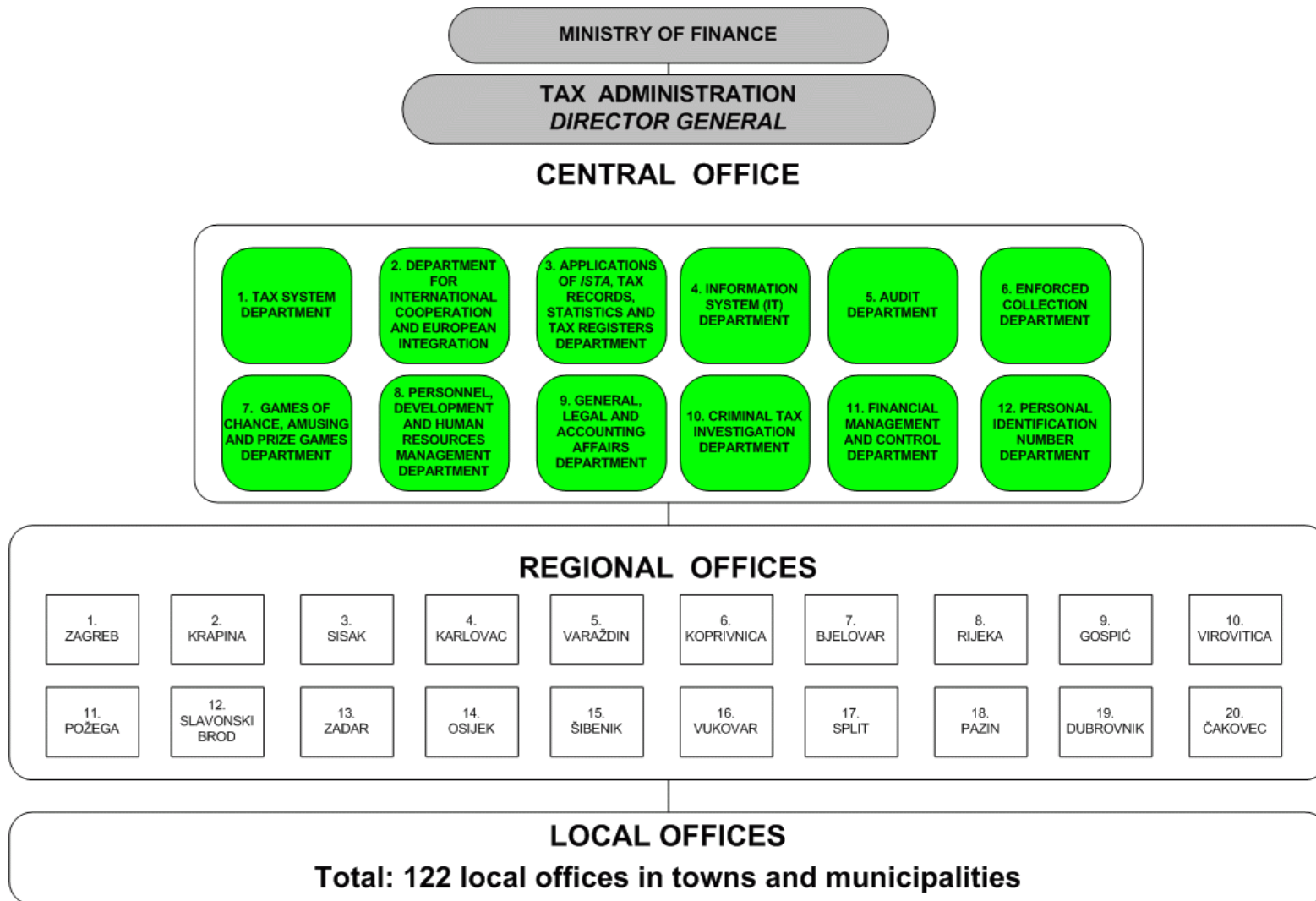
**Zu 50% finanziert durch die Weltbank (World Bank)**

**Projektdauer: 12 Monate**

## Facts & Figures:

- Republik seit 1990
- Unabhängig seit 25.6.1991
- Fläche: 56542 km<sup>2</sup>
- Einwohner: 4,4 Mio.





**4483 Mitarbeiter (Stand Jän. 2010)**

**Twinning:** Instrument der EU für Beitrittspartnerschaften (zw. EU-Mitgliedsstaaten und „beitrittswilligen“ Staaten)



**Ziel:** Unterstützung der beitriftswilligen Staaten

- beim Aufbau effektiver Verwaltungsstrukturen (Institution Building)
- bei der vollständigen Übernahme, Umsetzung und Durchsetzung des gemeinschaftlichen Besitzstandes der EU (acquis communautaire) z.B. im Bereich Steuern und Zoll

## **Abgeschlossene bzw. laufende Twinning-Projekte in Kroatien:**

- Enhancing organisation, management and administrative procedures as well as control procedures in the field of VAT
- Workshop on defining the provisional structure and environment of the Croatian CLO
- Strengthening and Enhancement of the Croatian Tax Administration IT function to achieve the EU Standards in the VAT field

## World Bank:



- Internationale Bank für Wiederaufbau und Entwicklung
- Sonderorganisation der Vereinten Nationen
- Schwesterorganisation des IWF
- Mitgliedsstaaten müssen IWF-Mitglied sein
- USA stellt WB-Präsident
- Europa stellt IWF-Vorsitzenden

- Kernaufgaben:**
- Förderung von „weniger entwickelten“ Staaten durch
    - \* finanzielle Hilfen (Darlehen, Zuschüsse, Beteiligungen)
    - \* Beratung (Know how – Transfer)
    - \* technische Hilfe
  - Koordination von Entwicklungshilfe
  - Beratung von Regierungen

**186 Mitgliedstaaten**

**RAMP steht für Revenue Administration Modernization Project.  
Das Projekt besteht aus drei Hauptkomponenten.**

- **3 Komponenten des RAMP-Projektes**
  - Modernisierung der Business-Infrastruktur (für Zagreb)
  - Modernisierung der Aus- und Weiterbildung (Steuerakademie)
  - Modernisierung der IT-Infrastruktur
  
- **RAMP-Projektimplementierung: 2008 - 2012**

**“The modernisation, or reengineering and redesign of business processes, taking into account experience and best practice in other countries, and supported by an adopted IT strategy, is a critical step to move from a strategic vision of a modern tax administration to concrete activities and investments.”**

## Business Process Analysis and Reengineering of Core Operational and Headquarter Functions Assignment

### Core operational Functions:

- Registration  
(Posteingangsstelle)
- Assessment  
(Veranlagung)
- Processing of tax returns – electronic and manual  
(Steuerrückerstattung)
- Taxpayer services  
(Service für Steuerzahler)
- Tax Audit and Enforced Collection  
(Betriebsprüfung inkl. Abgabensicherung)
- Disputes Resolution  
(Berufungsverfahren)

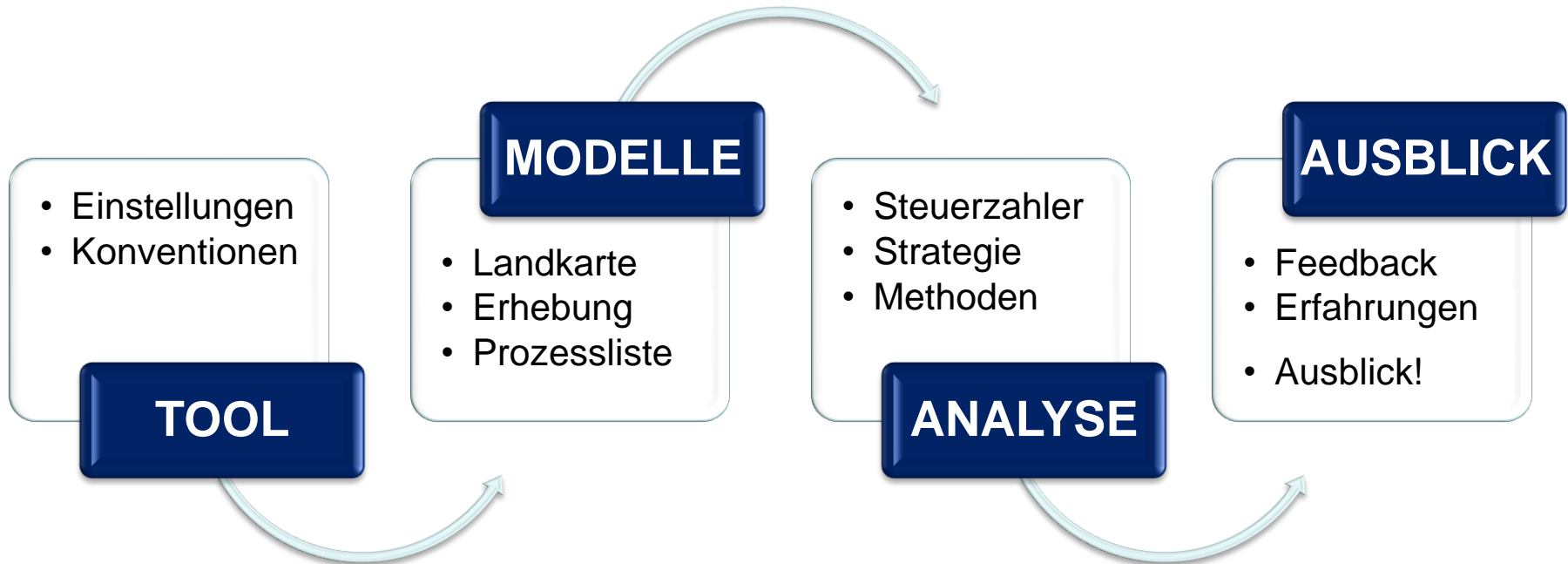
**Das internationale Projektteam stellt einen regen Gedankenaustausch sicher und sorgt für wohlüberlegtes Vorgehen.**

- Projektleiter (Österreich)
- Assistent Projektleiter (Österreich)
- 4 Key Experten (Kroatien, Österreich)
- 11 Non Key Experten (Kroatien, Ungarn, Österreich)

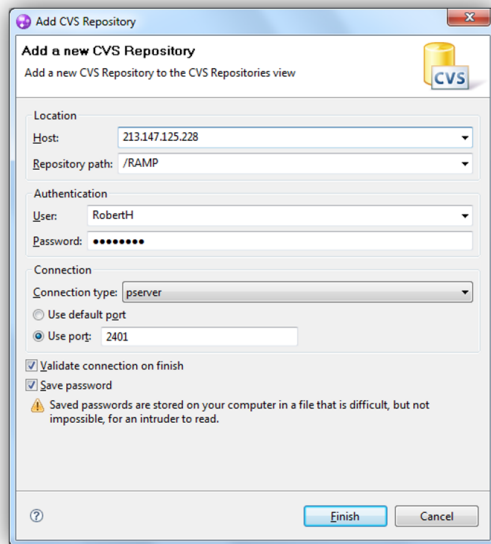
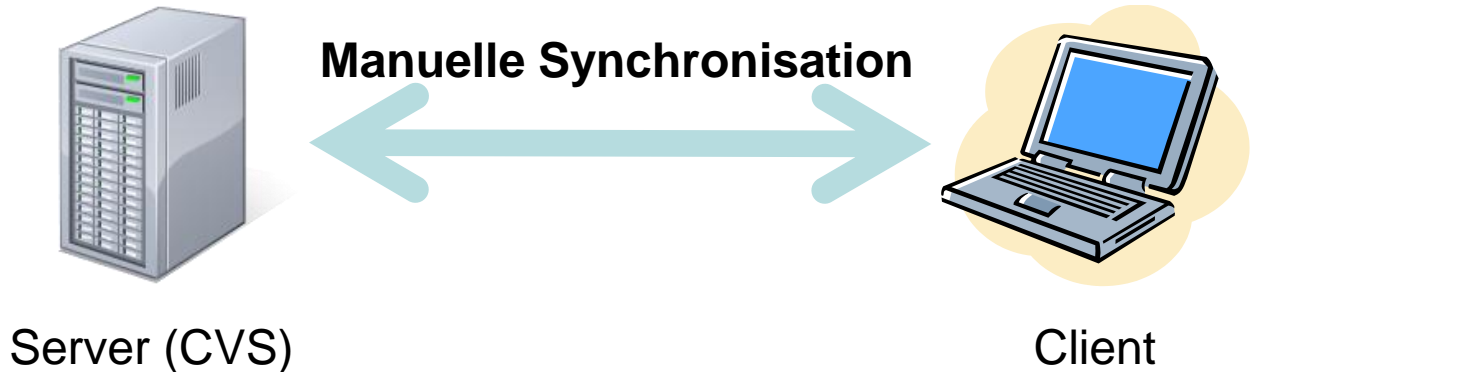
# Überblick II

Im zweiten Teil des Beitrages werden die bisherigen Arbeiten und Erfahrungen aus Sicht des operativen Kernteams dargestellt.

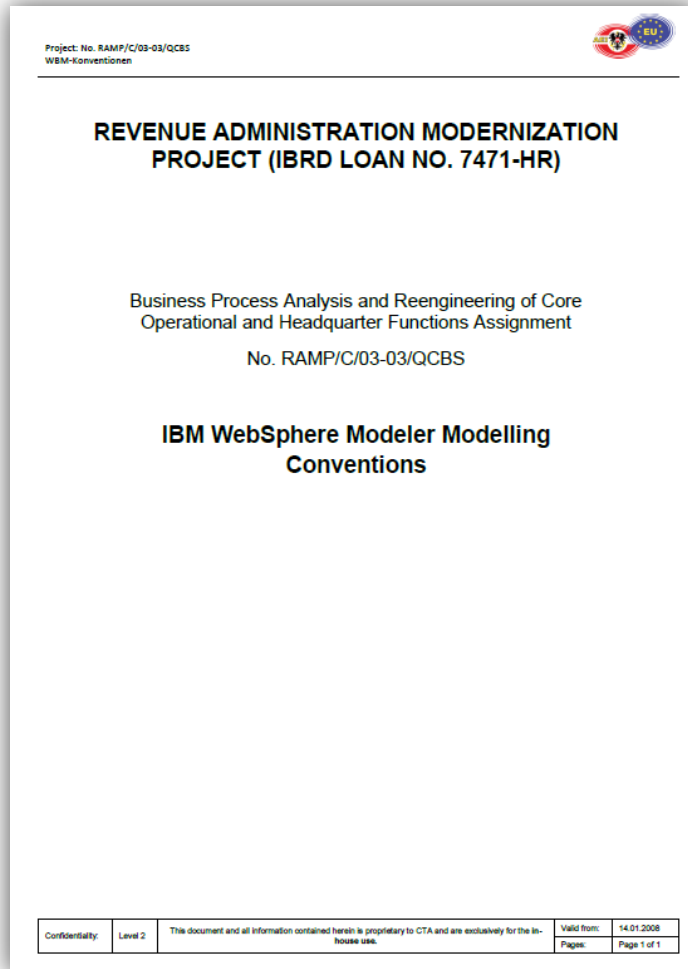
*Referent: Mag. Robert Hornacek*



Bei der Prozessmodellverwaltung kommt ein Modellierungstool gemeinsam mit einem Concurrent Versions System (CVS) zum Einsatz.



**Modellierungskonventionen für die Prozessmodelle garantieren u.a. ein einheitliches „Look-and-feel“ bei der Betrachtung.**



## Beispielhafte Inhalte:

- Toolhandling
- Zugelassene Objekte und deren Beschreibungen
- Auswertbare Attribute
- Farbcodes
- Best Practice im Umgang mit Prozessgestaltung
- Drucklayout
- Elektronischer Export

Die CTA bietet Services für Bürger und Unternehmen an. Die Leistungen werden, beginnend bei der Posteingangsstelle bis hin zur Abgabensicherung, erbracht.

DISPUTES RESOLUTION + TAXPAYERS SERVICES

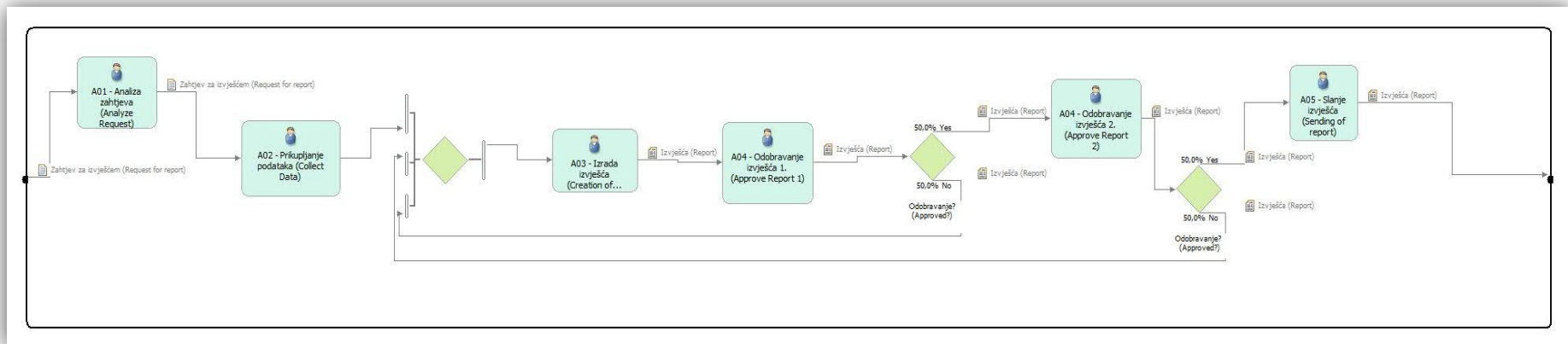


## Prozesse der Central Tax Administration

Zwei Teams sind für die Prozessdokumentation gemeinsam mit Ansprechpartnern der CTA zuständig.

Als Quellen für die Prozessdokumentation dienen u.a.:

- Rechtliche Vorgaben in Form von Gesetzestexten
- Memos, Mitschriften und Flowchart-Drafts aus den Workshops
- Ausgefüllte Prozess-Formatvorlagen
- Zusätzliche Inputs aus Feedbackschleifen

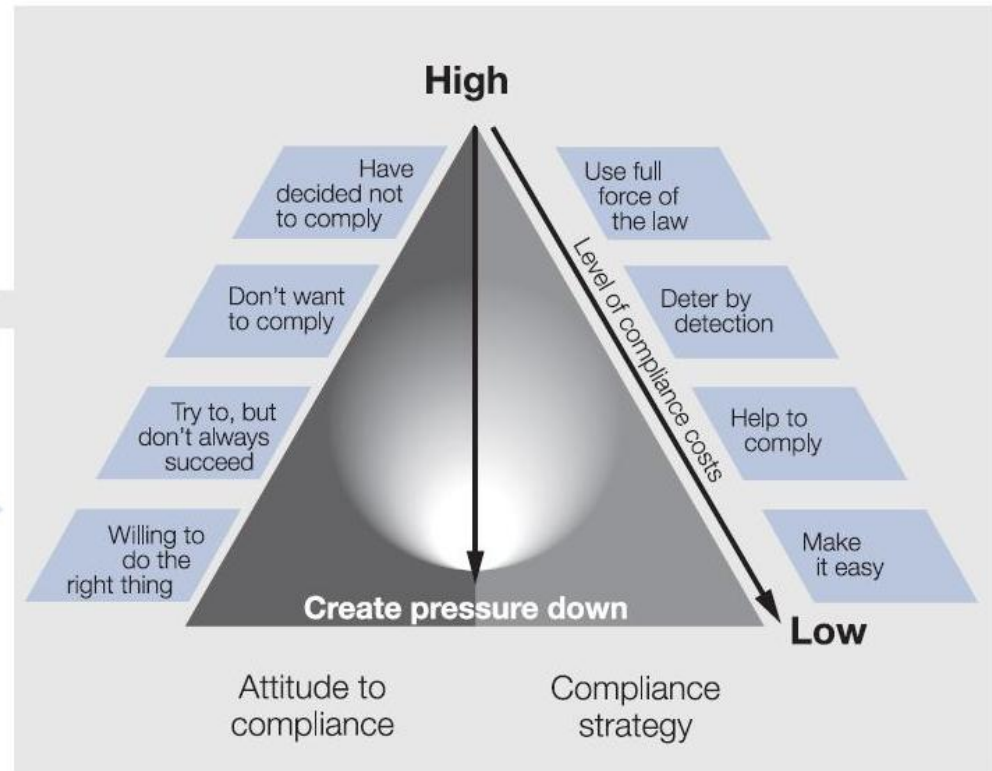
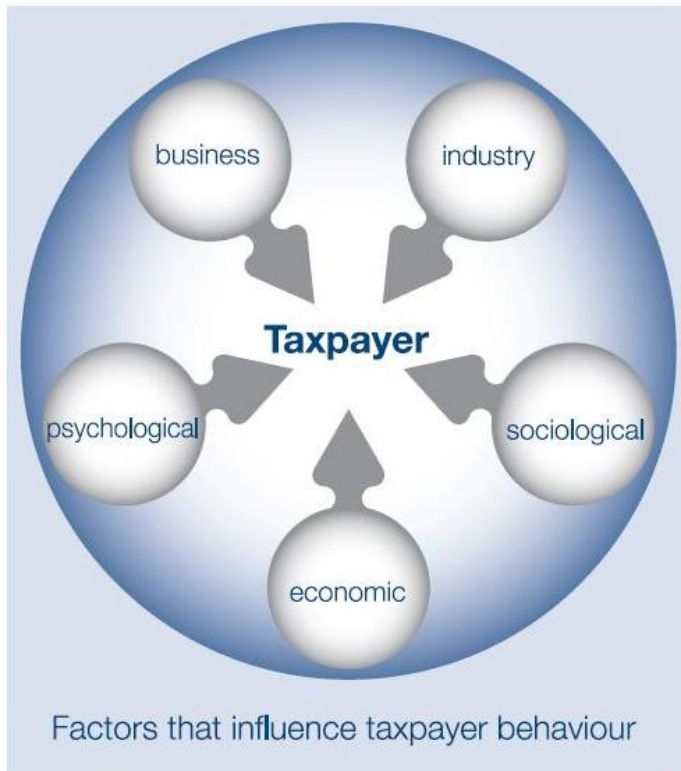


**Zur Beschreibung werden Aktivitätendiagramme verwendet und Prozess-Sheets in den Sprachen Kroatisch und Englisch erstellt.**

Inhalte der Prozessbeschreibung:

- Allgemeine Information wie ID, Aktivitätsname + Kurzbeschreibung
- Prozesskosten für menschliche und andere Ressourcen
- Prozesslaufzeit für die Durchführung der Tätigkeiten
- Benötigte bzw. erstellte Input- und Outputdokumente
- Benötigte Rollen für die Aufgabenausführung
- Betroffene Organisationseinheiten im Prozessverlauf
- Örtliche Angaben hinsichtlich der Ausführung
- Angaben zu relevanten Gesetzen und Vorschriften
- Risiken für eine positive Prozessdurchführung
- Freie Bemerkungen

Verschiedene Faktoren bestimmen das Verhalten der Steuerzahler. Eine Strategie zur Steuereinhebung wird für Kroatien abgeleitet.



Quelle: Australian Taxation Office (Compliance Program 2006-2007)

Im Rahmen der Analyse geht neben einem strukturiertem Ansatz der Pragmatismus nicht verloren.

## Pragmatische Prozessverbesserung

- Man verlässt sich weitgehend auf die Erfahrungswerte der Beteiligten
- Offensichtliche Missstände im Prozess werden behoben  
z.B.: „Low-Hanging-Fruits“

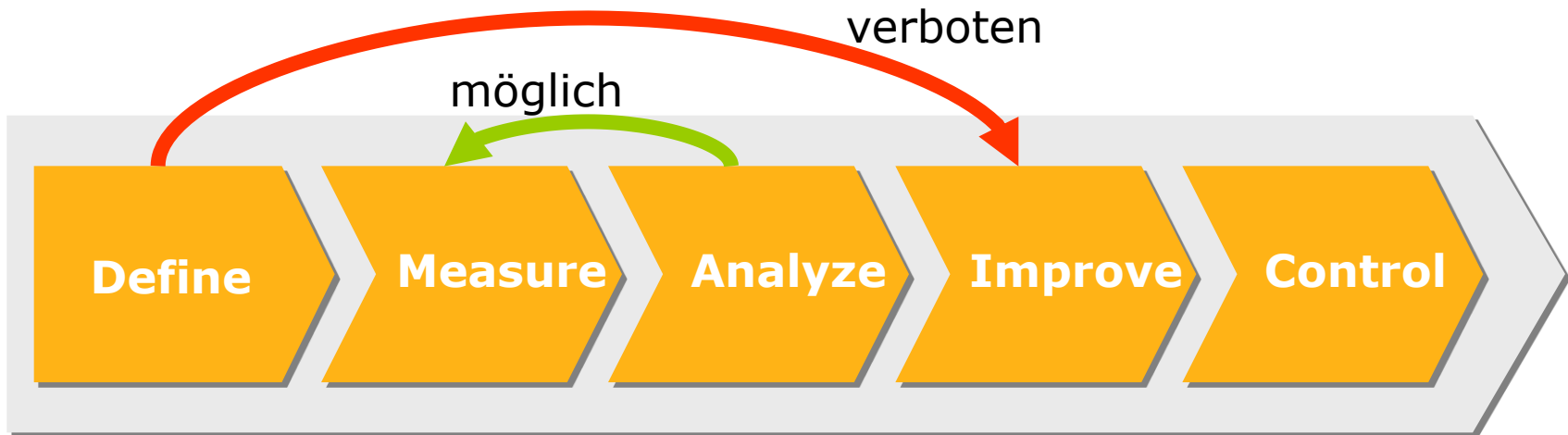
## Strukturierte Prozessverbesserung

- Diverse Methoden „pressen die Zitrone“ nochmals aus
- Messphasen zum Vergleich mit historischen Daten notwendig  
z.B.: nach einer Ursachenforschung werden Änderungen im Prozess durchgeführt



*... eine Balance zwischen sinnvollen Veränderungen und übertriebenem Ehrgeiz wird angestrebt ...*

Alle Änderungen an den Prozessen müssen wohlüberlegt und für Interessierte nachvollziehbar sein. Erst so ist der Erfolg belegbar.



Die verbesserungswürdige Situation und Prozesskennzahlen sind definiert!

z.B. Prozesskatalog

Alle relevanten Daten hinsichtlich der Analyse sind erhoben und verstanden!

z.B. vorhandene Daten, Schätzungen, Neuerhebungen

Die Prozesse werden methodisch analysiert und die Prozessverbesserungen mit Hilfe des Kunden definiert!

z.B. Brainstorming, Abhängigkeitsdiagramme, Schiedsrichterverfahren

Es werden die definierten Prozessverbesserungen implementiert!

z.B. mittels Maßnahmenkatalog

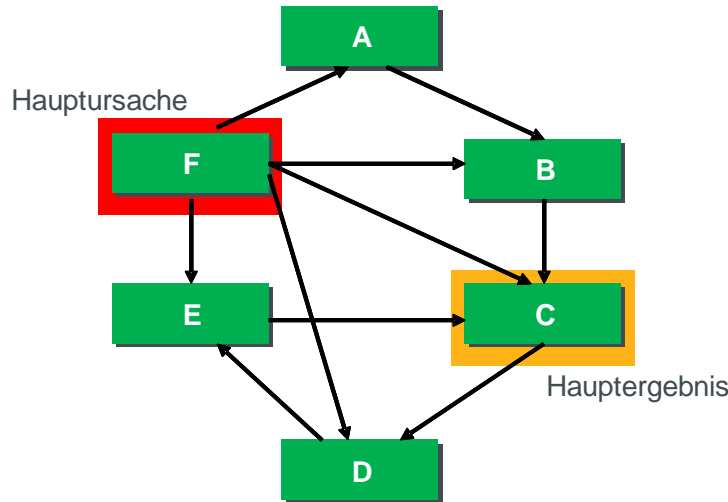
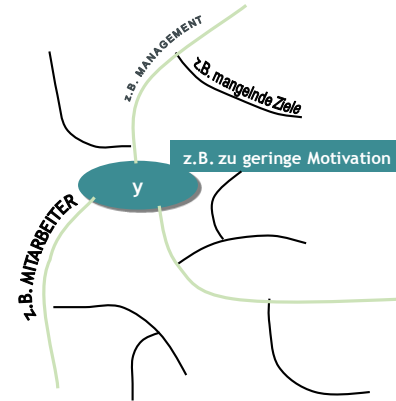
Die Maßnahmen werden auf Wirksamkeit geprüft!

z.B. mittels neuerlicher Erhebung der quantitativen Daten

Es werden Methoden definiert, um die Arbeiten in größeren Gruppen zu ermöglichen und Ergebnisse zu erarbeiten.

## Identifikation von Schwachstellen:

### 1. Schritt: Mind-Map



## Zusammenhang der Ursache-Wirkung:

### 2. Schritt: Abhängigkeitsdiagramm

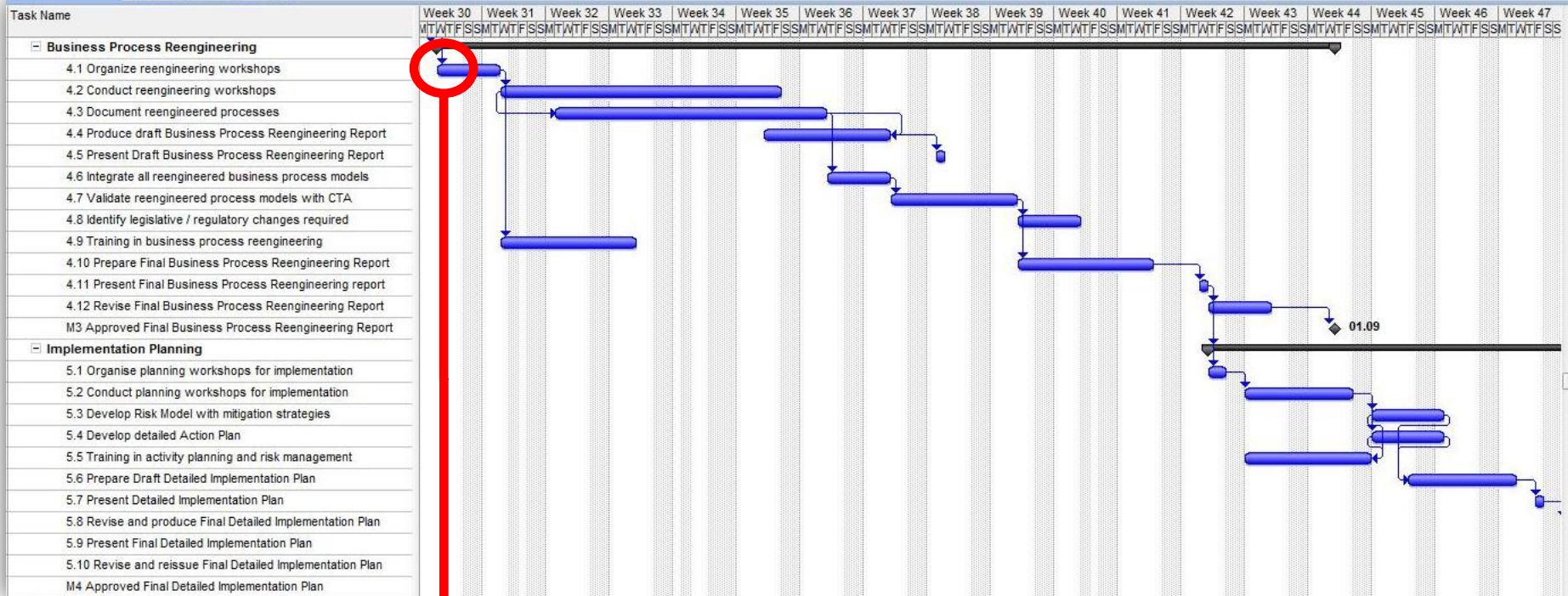
## Bestimmung der Prozessverbesserung:

### 3. Schritt: Schiedsrichterverfahren

Beispiel Zeile 1:1'2

	völlig unwichtig	1	2	3	4	5	S	Rangreihe
1. Abteilungsbriefkasten aufhängen		2	6	12	4		24	4
2. Gemeinsames Frühstück einführen		3			8	5	16	6
3. Klare und wahre Information bereitstellen		1	4	12	12		28	2
4. Regelmäßige Mitarbeitergespräche forcieren			12	12			24	4
5. Persönlichkeitsbezogene Ausbildungen erlauben				6	24	10	40	1
6. Prämiensystem einführen		2	4	6	8	5	25	3

Die IST-Dokumentation der CTA-Prozesse ist abgeschlossen.  
Derzeit wird die Phase Process Reengineering konkretisiert.

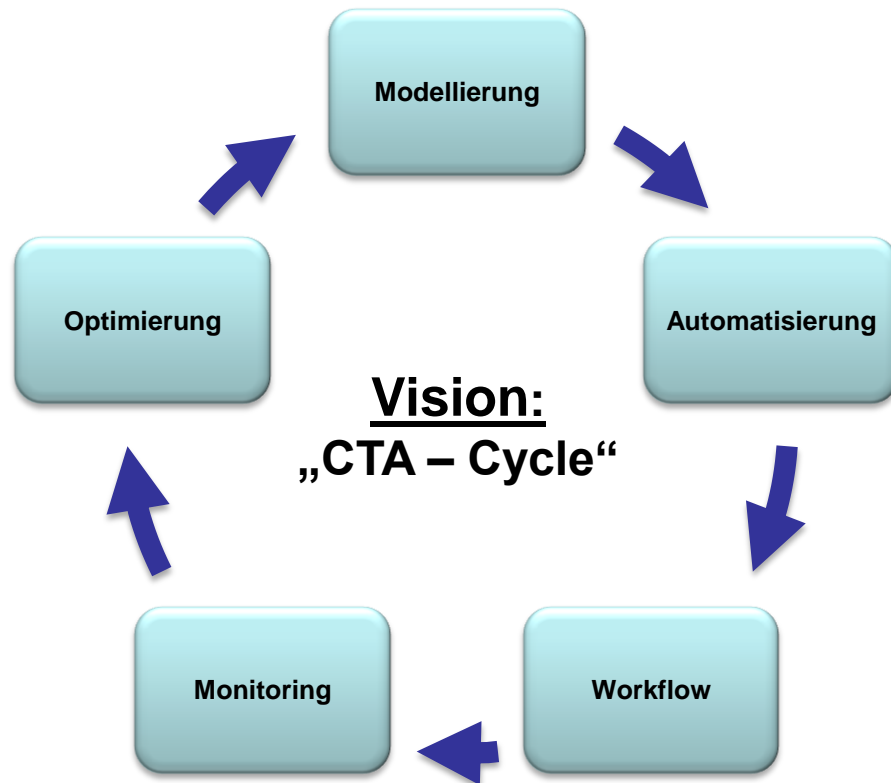


26.05.2010

Weiterer Projektverlauf

01.11.2010

Einige EU Länder bieten bereits stabile automatisierte Verwaltungsprozesse an. E-Government bedeutet hierbei „Bürgerzufriedenheit“.



## Der zufriedene Bürger:

- Zieht Nutzen aus konsolidierten Verwaltungsprozessen durch beschleunigte Verfahren
- Vertraut auf Datensicherheit im Rahmen der angebotenen Online-Services
- Nutzt die angebotenen Services (weitgehend) kostenlos

## Beispielprozess:

„Arbeitnehmerveranlagung“

Qualysoft  
Informatikai Zrt.  
HU-1124 Budapest, Németvölgyi út 97.  
Tel.: +36 1 889 9800  
Fax: +36 1 889 9810  
E-mail: office@qualysoft.hu  
www.qualysoft.hu

Qualysoft  
Ressource und Entwicklung für  
Informationstechnologie GmbH  
DE-80336 München, Bavariaring 9  
Tel.: +49 89 599 4360  
Fax: +49 89 599 436/25  
E-mail: office@qualysoft.de  
www.qualysoft.de

Qualysoft  
Informatics d.o.o.  
YU-11070 Novi Beograd,  
Bul. Mihajla Pupina 10z, 523  
Tel.: +381 11 2624 679  
Fax: +381 11 2624 679  
E-mail: office@qualysoft.co.yu  
www.qualysoft.co.yu

Qualysoft  
Information Technology SRL  
R-050475 Bucharest Sector 5  
Grigore Taranu nr. 6  
Tel.: +4 021 311 1865  
Fax: +4 021 3185520  
E-mail: office@qualysoft.com  
www.qualysoft.com

Qualysoft Slovakia  
Sk - 81108 Bratislava  
Dunajska 3  
Tel.: +421 2 57 20 58 11  
Fax: +421 2 57 20 58 12  
E-mail: office@qualysoft.com  
www.qualysoft.com

Qualysoft Ressource und Entwicklung für  
Informationstechnologie GmbH  
A - 1220 Wien, Saturn Tower  
Leonard-Bernstein-Straße 10  
Tel.: +43 1 409 5987  
Fax: +43 1 409 5987/11  
E-mail: office@qualysoft.at  
www.qualysoft.at



**Qualysoft**  
...breaking limits