

Univerza v Ljubljani
**EKONOMSKA
 FAKULTETA**

Študija primera:
DAVČNA UPRAVA SINGAPORE
 (INLAND REVENUE AUTHORITY OF SINGAPORE)



INLAND REVENUE
 AUTHORITY
 OF SINGAPORE

Remaking Singapore includes remaking our mindsets
 EF, 2007

EFMD
EQUIS
 ACCREDITED

Univerza v Ljubljani
**EKONOMSKA
 FAKULTETA**

E-uprava ni samo tehnologija ali portal

The Cut Red Tape Framework



Cut Red Tape:
 A Stakeholder-Centric and Responsive Public Service

- Improve the way of serving all stakeholders
 - Sustainable and proactive approach, stakeholder-centric
 - (Mechanism: Smart Regulation Committee)
- Improve the way of promoting and facilitating businesses in Singapore
 - Build a pro-business environment
 - (Mechanisms: Pro-Enterprise Panel, STENT network)
- Improve the way of serving the public
 - Customer-centric service, not agency-centric
 - (Mechanism: Zero-in-Process)
- Improve internal public sector operations
 - Help public officers do their jobs better
 - (Mechanism: Public Officers Working to Eliminate Red-tape feedback and sessions)

EFMD
EQUIS
 ACCREDITED

Univerza v Ljubljani
**EKONOMSKA
 FAKULTETA**

I. DAVČNA UPRAVA SINGAPORE

- 1947 - začetki Davčne uprave
- Pozno l. 1980 – gospodarstvo Singapore-a je zraslo za 9-10% na leto z generiranjem davkov
- IRD se je soočal z številnimi omejitvami poslovanja → oslabele morala zaposlenih: izčrpanost zaposlenih je l. 1990 znašala 11% (povprečje v državni službi je 3,8%)

EFMD
EQUIS
 ACCREDITED

Ekonomika in družboslovje
**EKONOMSKA
 FAKULTETA**

II. DAVČNA UPRAVA SINGAPORE

Težave:

- bilo je veliko primerov, ko je bila povrnitev preplačanih dohodkov poslana pokojnim davkoplačevalcem
- ko je en davčni oddelek izplačal preplačan dohodek davkoplačevalcu, drugi davčni oddelek pa je od istega davkoplačevalca terjal plačilo davka

Izzivi:

- sočasno obvladovati težave in spremembe davčnih postopkov
- uspešno urediti obdavčenje (davke)
- v očeh davkoplačevalcev in davčnega izogibanja postati pravični in odgovorni
- postati profesionalni in odločni za davčne izvedence

EFMD
EQUIS
 ACCREDITED

Ekonomika in družboslovje
**EKONOMSKA
 FAKULTETA**

1. Faza: Začetek

- velika in hitro rastoča baza davkoplačevalcev
- Poskusna rešitev – segmentiranje davkoplačevalcev na enostavne in kompleksne primere obdavčenja glede na vire prihodkov, tveganja davkoplačevalcev
- Rokovanje z maso davčnih papirnih dokumentov (1,3 mio davkoplačevalcev v 3 mio dokumentov) → 20 mio letno obravnavanih dokumentov


EFMD
EQUIS
 ACCREDITED

Ekonomika in družboslovje
**EKONOMSKA
 FAKULTETA**


1. Faza – Začetek:
 Prenova poslovnih procesov


- data-mining
- cross tax type
- dvojna kontrola iz drugih virov
- prepoznavanje znakov na vlogah (Intelligent character recognition – ICR)

EFMD
EQUIS
 ACCREDITED



1. Faza – Začetek:
Sprememba organizacije


- sprememba je bilo prestrukturiranje organizacije na osnovi od tipa davka do funkcijske strukture
- negotovost med zaposlenimi
- Boljše povezovanje nalog obdavčevanja in znanja zaposlenih se je kreiralo skozi IRIS
- sprememba izobrazbene strukture





1. Faza – Začetek:
Implementacija IRIS-a

- "one-stop" storitev
- 80% povrnitve davkov brez poseganj zaposlenih
- Sistem pretoka informacij in dokumentov – tok dela (Workflow Management)
- enak dostop in uporaba elektronskih informacij za vse zaposlene




1. Faza – Začetek:
Implementacija IRIS-a

- Izboljšave:
 - časovni cikel za davčne prijave/povrnitve davkov
 - 95% zadovoljstva davkoplačevalcev zaradi kvalitetnih in profesionalnih storitev
 - 98% povračil davkov je bilo opravljenih v mesecu dni
- IRAS osvoji Singapur Nacionalno IT nagrado za javni sektor organizacij za svojo inovativno IRIS implementacijo



Ekonomski fakulteta

2. Faza – Novo vodstvo: inovativnost onstran IRIS-a

- usmerjenost neposredno v smeri boljših storitev davkoplačevalcem
- IRAS prične raziskovati potencial vplivanja preko spleta,
- Lansiranje široke palete e-storitev – spletna stran IRAS postane najbolj uspešna in priljubljena stran E-uprave

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

Ekonomski fakulteta

2. Faza – Novo vodstvo: inovativnost onstran IRIS – pot naprej

- Pojavljanje preteklih dilem v implementaciji IRIS-a: težko usposabljanje davčnih uradnikov
- Večina davčnih preiskovanj je bila storjena za informiranje davčnih uradnikov.
- Programska oprema IRIS je dveh poslovnih dogodkov s težavo združevala – vprašanje nadaljnega razvoja strukture IRIS
- E-iniciative (kot e-filing) in oskrbovanje e-poštnih nabiralnikov vsakega davkoplačevalca so lahko kanibalizirale njihove investicije
- Povečanje zadovoljnosti davkoplačevalcem z visoko kvaliteto storitev!

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

Ekonomski fakulteta

2. Faza: Novo vodstvo: inovativnost onstran IRIS – pot naprej

- eliminirati potrebo davkoplačevalcev za izpolnjevanje obrazcev
- Enoten sistem
- Zaskrbljenost – kaj pa zaupnost
- Uspeh rešitve e-filing je narekoval ugotavljanje pričakovani davkoplačevalcev

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

Ekonomski fakulteta

Singapur - rezultati

75% vsaj 1 vladno e-storitev letno; od tega 80% zadovoljnih
 1600 e-storitev za državljanje
 eCitizen portal: 240,000 klikov na mesec v 2001 → 14.4 million
 na mesec v 2003
 70% zadovoljnih uporabnikov
 Uporaba fokusnih skupin za ugotavljanje zadovoljnosti.
 1,75 mia \$ izdatkov za e-vlado (2000-2005)

EFMD
EQUIS
 ACCREDITED

Ekonomski fakulteta

....in skrajšanje časov

Online Business Licensing Service ²		
Business Need	Before government e-services available	Now using government e-services
Incorporating a new company	S\$1,200 to S\$35,000 depending on business size Time required: 2 days	S\$300 regardless of business size Time required: 2 hours
Business license registrations, renewals, updates, changes	Time required: 21 days	Time required: 12.5 days
Submit building plans	Manually dispatch documents to 12 agencies	Save S\$450 by submitting online
Obtaining an entertainment license	Time required: 8 weeks	Time required: 2 weeks

EFMD
EQUIS
 ACCREDITED
