



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА
ПОРЕСКА УПРАВА
БЕОГРАД

**Програм трансформације
Пореске управе
за период 2015 – 2020. године**

Садржај

1. Предговор	3
2. Сиже	5
3. Кључне изјаве.....	7
4. Стратешки циљеви.....	8
5. Стратешке иницијативе.....	9
6. Предуслови за имплементацију програма трансформације	11
7. Временски план извођења пројектних активности	12

1. Предговор

Пореска управа Републике Србије представља једну од кључних институција неопходних за ефикасно функционисање целокупног државног апарата. Њено ефикасно пословање у доброј мери опредељује квалитет функционисања свих корисника буџетских средстава у Републици Србији.

Због тога је креирање економичног и ефикасног институционалног механизма наплате јавних прихода, пропраћеног одговарајућом организационом структуром за његову имплементацију, од изузетног значаја.

У циљу проналажења оптималне структуре за функционисање Пореске управе Републике Србије, решењем Министарства финансија бр. 119-01-187/2015-01 од 24.04.2015.године формирана је Радна група за трансформацију Пореске управе, чији је резултат рада сажет у овом документу.

Стварање модерног, ефикасног и економичног система пореске администрације усмерено је на повећање наплате пореза у апсолутном износу у односу на постојеће стање кроз унапређење ефикасности и ефективности основних пословних процеса, подизање квалитета услуга и смањење трошкова испуњавања пореских обавеза. Због тога је потребно успостављање модерне инфраструктуре и радног окружења унутар организације и унапређење основних функција Пореске управе у организационој структури и унапређењу основних помоћних функција, као што су електронски сервиси и развој услуга пореским обвезницима, унапређење система управљања ризиком, функције контроле, наплате, пореско-правних послова и рада пореске полиције.

Изразито висок и растући буџетских дефицит са којим се Република Србија суочава, знатним делом представља последицу раширене сиве економије. Осим тога, висок ниво сиве економије негативно утиче на услове инвестирања и пословања у Србији, јер доводи до неравноправности учесника на тржишту, на штету оних који послују у складу са позитивним прописима. Висок ниво сиве економије у знатној мери је последица неефикасног механизма контроле, утврђивања и наплате пореза и других јавних прихода узрокованог неадекватном организацијом рада Пореске управе и процеса у њој, неодговарајућим обимом и структуром људских ресурса и непостојањем одговарајућег система за процену ризика, који би омогућио да се ограничени ресурси усмере на обвезнике који су најсклонији непоштовању пореских прописа. С друге стране, досадашњи начин функционисања Пореске управе често је имао негативне ефекте на пореске обвезнике који у потпуности и на време извршавају своје обавезе према држави, кроз неуједначену праксу тумачења пореских прописа, компликоване административне процедуре у вези са извршењем ових обавеза што све заједно доводи до раста ризика и трошкова пословања у Србији.

Трансформација Пореске управе и њени циљеви базирани су на идеји о савременој и ефикасној администрацији, стварању простора за лакше и праведније услове пословања пореских обвезника и бољу комуникацију обвезника са Пореском управом Републике Србије.

Успешна трансформација Пореске управе довешће и до вишег степена добровољног измиривања пореских обавеза и веће наплате прихода. Максимална ефикасност Пореске управе јача поверење у Владу Републике Србије.

Боља комуникација и упознавање са пореским прописима је основ утврђивања пореза и поштовања рокова за плаћање обавеза, а у великој мери би повећало добровољно измиривање пореских обавеза. Сегмент пореских обвезника који остане ван оних обвезника који добровољно измирују своје обавезе, био би подложен свеобухватним и детаљним контролама по свим пореским облицима.

У контексту потребе смањења високог буџетског дефицита и унапређења услова пословања у Србији, кроз унапређење равноправности учесника на тржишту и смањења ризика и трошкова у вези са поштовањем пореских прописа, у наредном петогодишњем периоду неопходно је спровести низ институционалних, организационих, процесних, кадровских и других промена у Пореској управи, које ће довести до значајног унапређења ефикасности Пореске управе у откривању непоштовања пореских прописа и наплати утврђених пореских обавеза, а које ће истовремено сам процес утврђивања и плаћања пореза за пореске обвезнике учинити једноставнијим, предвидивијим, конзистентнијим и јефтинијим. Да би се то постигло, неопходно је прецизно утврдити постојеће стање у погледу рада Пореске управе, дефинисати жељено стање, и јасно дефинисати план којим се дефинише карактер и редослед мера које је потребно спровести, и обезбедити њихову међусобну усклађеност, како би се жељено стање достигло. Кључни елементи овог плана преточени су у Програм трансформације Пореске управе за период 2015 – 2020. који овде презентирамо. Истовремено, предложени Програм представља одговарајући оквир за оцену успешности и управљања Пореске управе у спровођењу мера усмерених на знатно унапређење ефикасности рада ове институције.

Драгана Марковић
в.д. Директор Пореске управе

2. Сиже

Како би што потпуније остварила своју мисију која подразумева ефикасну, неселективну и трошковно ефикасну наплату јавних прихода, Пореска управа је пред себе поставила неколико стратешких циљева као и програм организационе трансформације, који би у наредних неколико година требало да доведу до промена у њеној структури и начину рада, тј. до подизања капацитета ове организације за ефикасније обављање основних функција (утврђивање, контрола, наплата и пореско-правни послови). Да би се то постигло, неопходно је створити оквир који ће стимулисати обвезнике на поштовање пореских прописа, који ће истовремено бити ефикасан у системском откривању и кажњавању оних који то не чине. У том смислу, неопходно је спровести низ институционалних, организационих и кадровских примена, које ће довести до: а) унапређења ефикасности и ефективности пословних процеса, б) успостављања одговарајуће организационе, кадровске и техничко-технолошке, инфраструктуре унутар Пореске управе, в) стварање подстицајног институционалног окружења за добровољно поштовање пореских прописа од стране обвезника.

Унапређење ефикасности пословних процеса и унапређење квалитета услуга Пореске управе оствариће се пре свега кроз успостављање модерног система за процену и анализу ризика усмереног према обвезницима који нису склони добровољном поштовању пореских прописа, те функционалног повезивања овог система са процесом утврђивања, контроле и наплате јавних прихода, који ће такође претходно бити редизајнирани, кроз увођење нових метода рада, унапређење координације, увођење новог система пореског рачуноводства који ће омогућити потпуну усклађеност евиденција о стању обавеза којом располаже обвезник и евиденција којима располаже Пореске управе.

Редизајн организационе структуре Пореске управе извршиће се кроз успостављање организационе мреже засноване на мањем броју већих организационих јединица на територији Републике Србије, Центру за велике пореске обвезнике и јакој Централни Пореске управе. Кључни сегмент организационих промена у раду Пореске управе односиће се на успостављање модерног система управљања људским ресурсима, који ће обезбедити да процес селекције, напредовања и награђивања кадрова буде заснован на објективним перформансама. Знатно унапређење кадровске основе Пореске управе претпоставља израду и имплементацију плана за унапређење старосне и квалификационе структуре кадрова у Пореској управи, као и израду плана за ефикасно коришћење постојећих кадрова, нарочито у контексту чињенице да дигитализација и аутоматизација пословних процеса доводи до престанка потребе за одређеним административно-техничким пословима. Темелна промена у организацији рада Пореске управе и управљању људским ресурсима, биће пропраћена увођењем новог информационог система, усклађеног са новим начином организације и рада.

Афирмација добровољног поштовања пореских прописа од стране обвезника подразумева развој електронских сервиса Пореске управе, који ће трошкове времена и новца пореског

обвезника у вези са применом пореских прописа (подношење пријава, плаћање јавних прихода, кореспонденција са Пореском управом у управним поступцима и сл.) свести на минимум. Истовремено је неопходно радити на развоју нових услуга за пореске обвезнике, унапређењу капацитета и квалитета услуга контакт центра и сл. У складу са могућностима, потребно је и спровођење медијских кампања које би биле усмерене на стварање окружења које би мотивисало обвезнике на добровољно поштовање прописа.

Временски оквир од пет година којим смо орочили овај програм организационе трансформације постављен је врло амбициозно и подразумева пуно ангажовање свих њених службеника. Без доброг вођства као и спремности свих запослених да инвестирају додатан напор није могуће остварити задате циљеве у датим временским оквирима.

Влада Републике Србије је дала недвосмислену подршку предоченом плану развоја Пореске управе и тиме послала јасну поруку целој организацији као и ширем друштвеног окружењу шта се очекује од Пореске управе у наредним годинама.

3. Кључне изјаве

Наша мисија – Зашто постојимо

Пореска управа прикупља јавне приходе, прати и унапређује ниво фискалне дисциплине и креира амбијент у којем сваки порески обвезник добровољно, без сувишних трошкова, испуњава своје пореске обавезе, што омогућава Влади Србије да обезбеђује јавне услуге својим грађанима.

Наша визија – Шта желимо да постанемо

Стабилна институција са модерном организационом структуром која уз минимум ангажованих ресурса и што мање трошкове по пореске обвезнике обезбеђује највиши ниво поштовања пореских прописа Републике Србије.

Наше вредности – Принципи којима се водимо у изградњи институције

- *Законитост – поступање на основу и у оквиру закона*
- *Професионализам – стручно и квалитетно обављање поверених послова*
- *Ефикасност – рационално коришћење расположивих ресурса и креирање амбијента који смањује трошкове пореским обвезницима у испуњењу њихових пореских обавеза*
- *Ефективност – потпуно остварење задатих циљева*
- *Транспарентност – јавност у обављању поверених послова и отворена комуникација са обвезницима*
- *Конзистентност – доследност у спровођењу пореских прописа*

4. Стратешки циљеви

Како би остварила своју мисију и визију поштујући дефинисане принципе којих ће се држати у свом развоју, Пореска управа Републике Србије је дефинисала три кључна стратешка циља. Стратешки циљеви указују на јасан правац развоја Пореске управе и усредсређени су на остваривање конкретних резултата.

СЦ 1: Унапређење ефикасности и ефективности основних пословних процеса и повећање степена наплате пореза

Темељ функционисања сваке пореске управе лежи у ефикасној контроли примене пореских прописа и наплате утврђених обавеза по основу јавних прихода. Овај процес се нужно заснива на ефикасном систему управљања ризиком који пре свега служи да усмери напоре Пореске управе на критичне тачке где постоји велика вероватноћа да порески прописи нису у потпуности испоштовани. С тим у вези један од кључних циљева је знатно унапређење система праћења адекватне примене прописа на бази процене ризика. Подједнако је важно повећати ефективност и ефикасност функција контроле и наплате, те обезбедити апсолутну правну сигурност пореских обвезника у складу са пореским прописима.

СЦ 2: Подизање квалитета услуга и смањење трошкова испуњавања пореских обавеза

У циљу подстицања добровољног поштовања пореских прописа, потребно је пореским обвезницима омогућити да то учине на што ефикаснији и лакши, уз минималан утрошак ресурса на испуњење својих обавеза. Обезбеђивање услова за електронску комуникацију са Пореском управом, и размена правовремених и тачних информација са обвезницима су претпоставка за подизање нивоа добровољног плаћања пореза. С тим у вези, потребно је организационо устројити део Пореске управе који ће за главни циљ имати пружање и развој услуга пореским обвезницима, комплетирати електронске сервисе пореске управе, проширити функционалност рада контакт центра и креирати програм за новорегистроване пореске обвезнике, како би се правовремено упознали са пореским системом Републике Србије.

СЦ 3: Успостављање модерне инфраструктуре и радног окружења унутар организације

Важан предуслов за унапређење ефикасности и ефективности основних пословних процеса, подизање квалитета услуга и смањења трошкова испуњавања пореских обавеза су ефикасна организациона структура, јединствени информациони систем и адекватни професионални капацитет запослених. Потребно је успоставити комплетну функцију управљања људским ресурсима, увести управљање организацијом на бази перформанси и комплетирати јединствени информациони систем, односно јединствено складиште података (data warehouse) које ће значајно унапредити функционисање читавог система.

5. Стратешке иницијативе

Испуњење сваког од три дефинисана стратешка циља захтева имплементацију читавог низа иницијатива (пројеката) који за циљ имају постепену изградњу институционалних капацитета Пореске управе. Све ове иницијативе заједно чине интегрисани програм трансформације Пореске управе у модерну организацију која ја способна да своју друштвену улогу обавља ефикасно и ефективно, уз креирање минималних трошкова по друштво. У даљем наставку текста биће презентирани предложене иницијативе:

1) Јачање стратешког управљања и унапређење основних функција Пореске управе

Осигурање ефективног и ефикасног управљања трансформацијом Пореске управе је кључни елемент за успешну реализацију програма трансформације Пореске управе које би требало да резултира у изградњи модерне институције. У том смислу, стални директор Пореске управе са јаким реформски оријентисаним лидерским вештинама би требало да буде именован. Организациона структура и институционални предуслови за спровођење трансформације успостављени су стварањем Сектора за Трансформацију унутар Пореске управе и мора се осигурати да има одговарајуће вођење и ресурсе да испуни свој мандат. Програмом трансформације ће се управљати успостављањем сталних нових управних одбора да надгледају оперативне послове, организационе трансформације и управљање ризицима поштовања прописа. Нови систем анализе ризика ће се побољшати и ојачати у циљу ефикаснијег коришћења расположивих ресурса у сврху остваривања постављених циљева. Сегментирани приступ пореским обвезницима ће се користити у складу са њиховом величином, нивоом ризика, као и типичним проблемима у вези са њиховим економским секторима. Доследно управљање ризицима на нивоу организације је предуслов за једнак третман пореских обвезника. Систем контроле ће бити заснован на ефикасној процени и анализи ризика. Сектор за контролу ће бити реорганизован, уз увођење нових пословних процеса и метода контроле. Сви задаци који нису директно повезане са процесом контроле ће бити пребачени на друге пословне функције како би се повећало коришћење постојећих ресурса. Тренутни систем фискализације ће бити побољшан. Закон о пореском поступку и пореској администрацији биће сагледан и ревидирани како би се обезбедио оквир за ефикасно пословање пореске управе. Ефикасан систем наплате пореза и праћење пореских дугова ће бити успостављен како би се спречило нагомилавање пореских дугова. Стварање интегрисаног пореског књиговодства који ће обезбедити нове функционалности и алате за побољшање функције наплате. Аутоматска идентификација пореских дужника у раној фази процеса дуговања. Ефикасан систем евидентирања и праћења репрограмирања пореских дугова. Успостављање јаке аналитичке функције кроз систем извештавања. Редизајнирања политике управљања дугом и решавање проблема ненаплативих пореских дугова. Пројекција наплате пореза на основу расположивих података. Биће обезбеђене континуиране акције свих организационих јединица Пореске управе у складу са законом, што ће значајно побољшати предвидивост услова пословања на територији целе земље. Процес управљања пореским жалбама ће бити побољшан и централизован. Јачање администрација великих пореских обвезника. Активно учешће у изради пореског законодавства и у процесу припреме

предлога за усклађивање пореског законодавства са Европском унијом у пореским правним стварима. Побољшање и централизација операција у пореско правној заштити интереса Пореске управе. Анализа стандардних административних процедура у не пореским пословима и давање предлога за њихову оптимизацију. Функција пореза истрага мора да буде ојачана и побољшана.

2) Редизајн организационе структуре и унапређење основних помоћних функција

Успоставиће се функционална организациона структура са јаком централом као носиоцем свих кључних процеса и рационалном мрежом организационих јединица. Јачање капацитета централе за руковођење нижим организационим јединицама и успостављање јасне линије извештавања између различитих организационих јединица. Рационализација мреже организационих јединица у складу са реалним потребама институције са јасном и транспарентном комуникацијом са свим запосленима о новој организационој структури. Редизајнираће се систем управљања људским ресурсима кроз дефинисање стратегије развоја људских ресурса, централизације и аутоматизације процеса управљања људским ресурса, као и увођењем система управљања на бази перформанси. Прилагођавање обука запослених потреба организације и увођење савремених метода обуке. Оцена потреба за обукама ће се извршити и пореска академија ће се успоставити. Изградиће се интегрисани информациони систем као подршка свим пословним процесима Пореске управе и централизоваће се систем управљања нематеријалним ресурсима. У циљу повећања ефикасности обављања основних функција, потребно је унапредити систем управљања материјалним ресурсима. Систем буџетирања и извештавања ће се унапредити и ефикасније ће се управљати јавним набавкама. Заплењеном имовином ће се управљати на рационалнији и ефикаснији начин.

3) Унапређење услуга пореским обвезницима

Пружање услуга пореским обвезницима ће водити ка унапређењу поштовања прописа, бољем управљању односима са пореским обвезницима, повећању видљивости у заједници, смањењу потребе да порески обвезници директно комуницирају са запосленима, пружање широког спектра опција услуга кроз развој стратегије канала услуга, и брзе и тачне информације. Наставак послова на завршетку електронских сервиса Пореске управе и прелазак на потпуно електронско подношење пријава. Олакшавање и аутоматизација комуникације Пореске управе са другим државним органима, а све у циљу смањења трошкова пословања пореским обвезницима и пореској администрацији. У складу са најбољом праксом у развијеним пореским управама, прилагодити унутрашњу организацију на растућу потребу за пружање услуга пореским обвезницима. Развој програма пружања услуга прилагођеног за новорегистроване пореске обвезнике. Функционално проширење и пуна искоришћеност капацитета контакт центра и даљи развој услуга пореским обвезницима, а све у циљу олакшавања плаћања пореза.

6. Предуслови за имплементацију програма трансформације

Основни предуслови за имплементацију Стратегије трансформације су:

- Влада подржава у потпуности агенду трансформације
- Топ менаџмент је у потпуности посвећен трансформационим циљевима
- Обезбеђена финансијска средства за спровођење програма трансформације
- Одлучност код увођења нове организационе структуре
- Правила о државним службеницима не ограничавају организационе промене
- Могућност идентификовања носилаца промена унутар Пореске управе
- Професионална оспособљеност запослених за спровођење реформи
- Јака пројектна и управљачка структура
- Законодавни оквир (Закон о пореском поступку и пореској администрацији)
- Управљање отпором према променама унутар организације

У погледу управљања процесом трансформације, носиоци процеса трансформације унутар Пореске управе су Сектор за трансформацију и Управни одбор процеса трансформације. У Сектору за трансформацију се обављају послови планирања, дизајнирања, имплементирања, координирања и извештавања пројеката модернизације на нивоу Пореске управе. Управни одбор процеса трансформације ће надгледати процес спровођења трансформационог плана. Чланови су Директор Пореске управе, Заменик Директора Пореске управе, Директор Сектора за трансформацију и остали помоћници директора у Пореској управи по позиву.

7. Временски план извођења пројектних активности¹

Област реформе	Почетак	Крај
1) Унапређење стратешког управљања Пореском управом и основних функција Пореске управе		
А: Именовање генералног директора ПУРС са јаким реформски опредељеним вештинама	Q2 2015	Q3 2015
Б: Образовати нове сталне одборе за управљање који ће надгледати		
Б1: пословање	Q3 2015	Q3 2015
Б2: организациону трансформацију	Q3 2015	Q3 2015
Б3: управљање ризиком по поштовање прописа	Q3 2015	Q3 2015
и обезбедити им одговарајућу административно-техничку подршку.	Q3 2015	Q3 2015
Ц: Обезбедити да Сектор за трансформацију има одговарајуће руководство и ресурсе како би могао да изврши свој мандат		
Ц1: Именовати помоћника директора Сектора за трансформацију	Q3 2015	Q3 2015
Ц2: Ојачати капацитете Сектора за трансформацију у области управљања пројектима	Q2 2015	Q4 2015
Д: Успостављање правилног управљања поштовањем прописа и новог система управљања ризиком		
Д1: Израдити план поштовања пореских прописа	Q4 2015	Q1 2016
Д2: Прегледати законске предуслове за привремену забрану обављања делатности као би се подстакло добровољно поштовање пореских прописа и обесхрабрили порески обвезници у непоштовању пореских прописа	Q3 2015	Q4 2016
Д3: Прегледати структуру прекршајног поступка у циљу убрзавања доношења одлуке и постизања ефекта посебне и опште превенције код пореских обвезника који не поштују пореске прописе	Q3 2015	Q4 2016
Д4: Размотрити могућност да као значајан субјективни предуслов када се ради о одлукама у прекршајном поступку буде прописана крајња непажња, а не немар, како би се подстакло добровољно поштовање пореских прописа	Q3 2015	Q4 2016
Д5: Поново успоставити јединицу за управљање ризицима као посебну организациону јединицу и ојачати њен капацитет током времена у складу са модерним приступом управљању ризицима по поштовање прописа	Q3 2015	Q4 2016
Д6: Успостављање методологије управљања ризиком	Q1 2016	Q4 2016

¹ Ускоро значи до краја 2015; краткорочно значи до краја 2016; средњорочно значи пре краја 2020.

Д7: Израдити и реализовати стратегије поштовања пореских прописа за ублажавање највећих пореских ризика на бази сегмената, при чему би се почело са 2-3 највеће групе ризика/сегмената индустрије	Q1 2016	Q4 2016
Д8: Прегледати и ревидирати ЗПППА како би се предвидела могућност аутоматизованог утврђивања пореске обавезе у случају неподношења пореске пријаве	Q3 2015	Q4 2016
Д9: Спровођење прописа у вези са подношењем пријава		
Д9а: Утврдити тачну ситуацију у погледу поштовања обавезе подношења пореских пријава кроз идентификацију обвезника у систему за регистрацију пореских обвезника који нису поднели пореску пријаву у складу са обавезом подношења пријаве, а која је утврђена њиховом регистрацијом за разне пореске облике	Q3 2015	Q3 2015
Д9б: Постепено уводити пријаву у електронском облику за све пореске облике и аутоматизовати процедуре за спровођење прописа у вези са подношењем пријава	Q2 2015	Q4 2016
Д9ц: Применити скуп јасних квантитативних циљева у вези са учинком и оквир за редовно извештавање руководства како би се омогућило праћење напретка у извршавању обавеза које се односе на подношење пријава	Q3 2015	Q4 2015
Д10: Олакшати добровољно поштовање пореских прописа кроз едукацију пореских обвезника	Q3 2015	Q4 2020
Е: Унапређење функције контроле		
Е1: Реорганизација процеса контроле у правцу најбоље међународне праксе заступљене у земљама са сличним нивоом развоја	Q1 2017	Q4 2020
Е2: Подизање нивоа квалитета спроведених контрола и уједначавање праксе	Q3 2015	Q4 2020
Е3: Увођење нових метода контроле на основу најбоље праксе	Q3 2015	Q4 2020
Е4: Прилагођавање методологије контроле ризичним индустријама и формирање и обука тимова за ризичне индустрије	Q3 2016	Q4 2017
Е5: Успостављање система интерне комуникације између контроле и пореских истрага	Q1 2017	Q4 2017
Е6: Фискалне касе (анализа и одлука о унапређењу система)	Q2 2015	Q4 2016
Е7: Раздвајање и специјализација функција контроле у складу са најбољом међународном праксом	Q1 2017	Q4 2020
Е8: Обука инспектора за конкретне методе контроле које су релевантне за одређене функције контроле	Q1 2017	Q4 2020
Е9: Повећање броја инспектора теренске контроле у ЦВПО како би велики порески обвезници били обухваћени на оптималан начин	Q2 2016	Q4 2016
Е10: Продужити периоде свеобухватне контроле ради постизања бољег обухвата пореском контролом	Q2 2016	Q4 2016

E11: Почети са обезбеђивањем софтвера за електронску контролу инспекторима који раде свеобухватне контроле, као и пружањем обука за коришћење алата за електронску контролу.	Q2 2015	Q4 2016
E12: Прегледати и ревидирати ЗПППА у вези са применом индиректних метода израчунавања, као и метода процене које су окренуте ка инспекцији књиговодствених података пореских обвезника на основу ризика/пословања	Q3 2015	Q3 2016
E13: Изабрати и обучити инспекторе за специјализоване свеобухватне контроле по индустријама	Q1 2017	Q4 2020
E14: Спровести програм чији је циљ да се ЦВПО развије у специјализовану администрацију за велике пореске обвезнике са одговарајућим пословним процесима и организационим надлежностима за ефективно администрирање највећих и најсложенијих предузећа	Q1 2017	Q4 2020
E15: Спровести годишње планове контроле који су сачињени у складу са Планом поштовања прописа ПУРС како би се ресурси усмерили на утврђене ризике	Q1 2016	Q4 2016
E16: Повратити контролу централе над функцијом контроле како би се осигурало да се фокус контрола преусмери са сектора малих и микро предузећа	Q1 2016	Q4 2017
E17: Оценити продуктивност система за одабир предмета контроле и контролу повраћаја ПДВ-а и унапредити критеријуме за одабир како би се побољшала стопа успешности контрола.	Q1 2016	Q4 2016
E18: Ревидирати структуру сектора контроле како би се формирале веће ефективније јединице за теренску контролу, а инспектори канцеларијске контроле прерасподелили и додатно обучили за рад у теренској контроли	Q1 2017	Q4 2020
E19: Израдити кључне показатеље учинка како би се мерио учинак контрола у односу на референтне вредности и развити систем како би се омогућило да руководиоци контроле редовно прате и оцењују учинак	Q1 2016	Q4 2016
E20: Обезбедити обуку о трансферним ценама	Q2 2015	Q3 2015
Ф: Унапређење функције наплате		
Ф1: Аутоматизација процеса редовне и принудне наплате пореза	Q4 2015	Q4 2019
Ф2: Дизајн и имплементација новог пореског рачуноводства у јединственом информатичком систему	Q4 2015	Q4 2019
Ф3: Успостављање система извештавања са унапред дефинисаним извештајима	Q1 2016	Q4 2019
Ф4: Увести делотворнији режим казни за закаснела плаћања	Q2 2016	Q1 2017
Ф5: Централизовати надлежност за утврђивање секундарне пореске обавезе	Q2 2015	Q4 2016

Ф6: Проширење садашњих законских одредби о отпису како би се велики износи ненаплативих дуговања избрисали из пореских књига	Q3 2015	Q4 2016
Г: Преглед закона о пореском поступку		
Г1: Обезбедити темељну дијагнозу стања ЗПППА	Q3 2015	Q4 2015
Г2: Преглед и ревидирање пореских закона који не подржавају основне функције ПУРС, на основу анализе исплативости	Q1 2016	Q4 2016
Х: Унапређење пореско-правних послова и непореских функција		
Х1: Убрзавање решавања жалбених поступака	Q1 2017	Q4 2020
Х2: Активно укључивање у законодавни процес и унапређење комуникације са другим актерима у процесу	Q2 2015	Q4 2020
Х3: Усклађивање са пореским прописима Европске уније	Q2 2015	Q4 2020
Х4: Прегледати и ревидирати главне непореске функције	Q2 2015	Q4 2020
И: Унапређење функције за пореске истраге		
И1: Именовање помоћника директора за пореске истраге	Q3 2015	Q4 2015
И2: Предлог неопходних измена и допуна ЗПППА и Кривичног законика како би се проширила овлашћења и надлежности за пореске истраге	Q2 2015	Q2 2016
И3: Одговорност за борбу против привредног криминала пребацити на посебну агенцију и, по потреби, пружити подршку у виду искусних пореских службеника из ПУРС	Q3 2015	Q4 2016
Ј: Успостављање ефикасне организационе структуре		
Ј1: Преструктурирање централе и обезбеђивање адекватних ресурса	Q3 2015	Q4 2016
Ј2: Рационализација мреже експозитура и централизација неких специјалистичких функција на једној, или само на неколико, локација		
Ј2а: Свеобухватна анализа садашње организационе структуре	Q3 2015	Q4 2015
Ј2б: Дијагностика стања садашње организационе структуре	Q1 2016	Q3 2016
Ј2ц: Дизајн нове организационе структуре	Q2 2016	Q4 2016
Ј2д: Спровођење нове организационе структуре	Q1 2017	Q4 2020
К: Редизајн система за управљање људским ресурсима и развој нове генерације службеника		
К1: Израда стратегије и акционог плана за људске ресурсе	Q2 2015	Q4 2016
К2: Централизација и аутоматизација процеса управљања људским ресурсима	Q2 2015	Q4 2016
К3: Попис и стандардизација послова	Q1 2016	Q4 2016

K4: Успостављање система за управљање резултатима рада	Q1 2017	Q4 2020
K5: План задржавања квалитетних кадрова, узимајући у обзир постепену измену старосне структуре	Q3 2015	Q1 2016
K6: План прераспоређивања запослених због модернизације пословних процеса	Q1 2016	Q4 2020
K7: Успостављање новог система обуке запослених у складу са потребама организације	Q3 2015	Q4 2020
K8: Процена потреба запослених за обуку	Q3 2015	Q3 2017
K9: Оснивање Пореске академије	Q3 2015	Q4 2020
K10: Израда хитног плана обуке у ПУРС за новозапослене, а који ће подржати интерни и спољни предавачи	Q3 2015	Q3 2017
Л: Ефикасније управљање материјалним средствима и ИТ ресурсима		
L1: Изградња јединственог информационог система	Q3 2015	Q4 2020
L2: Изградња јединственог складишта података (дата њарехоусе)	Q3 2015	Q4 2020
L3: Оспособљавање већег броја запослених за претраге по складишту података	Q1 2016	Q4 2020
L4: Централизација и аутоматизација финансијског и материјалног књиговодства	Q1 2016	Q4 2020
L5: Увођење процеса буџетирања и периодичног извештавања	Q1 2017	Q4 2020
L6: Унапређење процеса управљања јавним набавкама	Q1 2017	Q4 2020
L7: Ефикасно управљање заплећеном робом	Q1 2016	Q4 2017
3) Унапређење електронских сервиса и развој услуга пореским обвезницима		
М: Унапређење електронских сервиса Пореске управе		
M1: Комплетирање електронских сервиса Пореске управе	Q2 2015	Q4 2017
M2: Аутоматизација комуникације Пореске управе са осталим државним органима	Q1 2016	Q4 2020
Н: Увођење нових и унапређење постојећих услуга пореским обвезницима		
N1: Успостављање организационе јединице за пружање услуга пореским обвезницима	Q2 2016	Q4 2016
N2: Проширење функционалности рада контакт центра	Q1 2017	Q4 2020
N3: Програм за новорегистроване пореске обвезнике	Q1 2017	Q1 2018
N4: Развој осталих услуга пореским обвезницима	Q1 2017	Q4 2020

Пре почетка реализације сваког од циљева, детаљан план имплементације ће такође бити развијен.