



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА
ПОРЕСКА УПРАВА
БЕОГРАД

Програм трансформације Пореске управе за период 2021. – 2025.године

БЕОГРАД
мај 2021. године

САДРЖАЈ

1. Реч директора	4
2. Увод	5
3. Кључне изјаве.....	10
4. Стратешки циљеви	11
СЦ 1: Успостављање пословних процеса и организације у складу са најбољом међународном праксом, а у циљу повећања наплате јавних прихода	11
СЦ 2: Унапређење квалитета постојећих и увођење нових врста услуга прилагођених потребама пореских обвезника	13
СЦ 3: Профилисање новог пореског службеника изузетног нивоа професионалности и компетентности као резултат даљег развоја функције људских ресурса	14
5. Очекивани ефекти Програма трансформације.....	15
6. Стратешке иницијативе неопходне за остваривање стратешких циљева	16
СИ1: Дигитално институционално окружење у Републици Србији као претпоставка дигитализацији и аутоматизацији пословних процеса у Пореској управи у складу са најбољом међународном праксом	16
СИ2: Стварање услова за унапређење услуга пореским обвезницима редефинисањем института услуга и имплементацијом нових форми услуга прилагођених потребама пореских обвезника.....	17
СИ3: Унапређење посебног стручног усавршавања пореских службеника, уз подршку одговарајућег организационог облика за изградњу капацитета пореских службеника (Пореска академија), ради стицања компетенција које могу да одговоре захтевима индустријске револуције генерације 4.0	17
СИ4: Унапређење правног оквира за ефикаснији и сврсисходнији порескопрекршајни поступак	18
СИ5: Увођење у званичну класификацију занимања порезник са високим захтевима са аспекта професионализма и компетентности	18

7. Предуслови за спровођење Програма трансформације	19
8. Координација, управљање процесом и извештавање	19
9. Ризици реализације Програма	20
10. Активности за реализацију Програма трансформације Пореске управе 2021.- 2025.године	21
ПА1: Регистар пореских обвезника	21
ПА2: Порески календар	23
ПА3: Пријем и обрада пореских пријава	24
ПА4: Пријем и обрада плаћања	25
ПА5: Пореско рачуноводство	26
ПА6: Пореска контрола	28
ПА7: Управљање наплатом јавних прихода	31
ПА8: Услуге	32
ПА9: Откривање пореских кривичних дела	33
ПА10: Анализе и предвиђање пореских прихода	35
ПА11: Људски ресурси	37
ПА12: Информационе и комуникационе технологије	40
ПА13: Организација	42

1. Реч директора

Процес реформе пореске администрације у Републици Србији који је започет пре више година а формално и усвајањем Програма трансформације 2015.-2020.године, препознат је од свих кључних актера у држави и иностранству као једна од најважнијих реформских активности не само у домену јавних финансија, већ и у процесу модернизације целокупног система јавне управе Републике Србије.

Окончање првог Програма трансформације резултирало је значајним растом наплате у посматраном периоду од чак 35,6% у апсолутном износу. Поред тога, унапређена је ефикасност основних пословних процеса, све пореске пријаве из надлежности управе преведене су у електронски облик, увођењем нових дигиталних сервиса подигнут је квалитет услуга које пружамо и интензивирана је комуникација са, како са пореским обвезницима, тако и са широм јавности у Републици Србији.



Додатну потврду исправности опредељења ка развоју аутоматизације и дигитализације услуга као и свих пословних процеса добили смо у 2020.години када је, услед проглашења пандемије вирусом SARS-COV-2 дигитално пословање дошло до изражаја у пуној мери.

Креирањем новог Програма трансформације за период 2021.-2025. године желимо не само да задржимо континуитет у спровођењу промена који је започет Програмом трансформације 2015.-2020.године, већ и да дамо додатни допринос развоју дигитализације државе који представља стратешко опредељење Владе Републике Србије.

Република Србија заслужује модерну пореску администрацију која обезбеђује одрживе и предвидиве јавне финансије, која је као неприметна а свеприсутна у потпуности интегрисана у природно окружење пореских обвезника. Верујемо да садржај овог Програма обезбеђује реализацију тог коначног циља. Кроз рад са модерном Пореском управом пореским обвезницима биће поједностављено испуњење пореских обавеза, што уз вођење адекватне пореске политике представља основни предуслов за раст добровољности поштовања пореских прописа, сузбијање сиве економије и здрав и конкурентан привредни развој у Републици Србији.

Верујемо да смо у документу који је пред вама на јасан и недвосмислен начин дефинисали визију, циљеве, иницијативе и активности чијом реализацијом ћемо добити модерну Пореску управу какву заслужује Република Србија.

директор

Драгана Марковић

2. Увод

Протекли период је био период значајних изазова за Пореску управу имајући у виду да је, поред спровођења реформе, Пореска управа била један од кључних актера у процесу финансијске консолидације буџета Републике Србије, спровођења Националног програма за сузбијање сиве економије, потребе да се обезбеде одрживи извори финансирања јавне потрошње у условима пандемије изазване вирусом SARS-COV-2, као и потребе да се обезбеди спровођење највећег дела мера Владе Републике Србије донетих у циљу ублажавања последица изазваних услед пандемиј изазване вирусом SARS-COV-2.

Истовремено, у условима врло рестриктивне политике запошљавања у јавној управи, па и у Пореској управи, се одвијао процес смене генерација у самој Пореској управи услед одласка запослених у пензију.

У оваквим околностима Пореска управа обезбеђује стабилне и увећане изворе финансирања свим корисницима јавних прихода о чему постоје оцене релевантних домаћих и страних институција.

Спровођење Програма трансформације 2015.-2020. године резултирало је, пре свега, повећањем наплате јавних прихода као и истовременим значајним унапређењем квалитета услуга Пореске управе, како грађанима тако и привреди. Пореска управа је почетком 2018. године окончала поступак дигитализације подношења пореских пријава, увела низ корисних електронских сервиса пореским обвезницима од којих су можда најзначајнији издавање електронских уверења уведено у првој половини 2019. године (о плаћеним обавезама на свим уплатним рачунима јавних прихода, уверења о плаћеним доприносима за здравствено осигурање, уверење о плаћеном порезу на додатну вредност и уверење о плаћеним порезима и доприносима по одбитку) и у првој половини 2020. године електронско поштанско сандуче за обвезнике пореза на приходе од самосталне делатности који се паушално опорезују. Редизајном организационе структуре Пореске управе на 37 места у Србији формиран је, поред постојећег Контакт центра, и нови канал комуникације са пореским обвезницима - шалтер „Ваш порезник“. Последње три године Пореска управа интензивно комуницира са члановима Привредне коморе Србије, широм замље, путем панел дискусија на тему измене постојећих и примене нових пореских прописа. Пореска управа је ажурно обезбедила спровођење свих подстицајних економских мера Владе Републике Србије, пре свега пореских ослобођења у области запошљавања, као и мера Владе и пословне заједнице у делу увођења сиве економије у легалне токове, од којих су најзначајнији „стан на дан“ и плаћање пореза и доприноса за рад на пословима који су сезонског карактера у појединим делатностима. Обезбеђена је потпуна транспарентност, једнообразност и поједностављивање поступка опорезивања пореских обвезника пореза на доходак грађана који се опорезују паушално увођењем сервиса „калкулатор паушалног пореза и доприноса“. Овај сервис омогућава доношење и доставу решења у електронском облику преко портала Пореске управе без потребе физичког контакта. Средином 2019. године смањен је број организационих јединица са 78 на 37 при чему је задржан квалитет услуга грађанима и пореским обвезницима. Створене су претпоставке за значајније повећање управљања ризиком у циљу стварања услова за потпуну примену принципа добровољног поштовања прописа.

Поред наведених резултата видљивих широј јавности у поступку реализације Програма трансформације 2015.-2020. године спроведене су значајне структурне реформа које су допринеле дизању институционалног капацитета Пореске управе, али нису познате широј јавности. У том смислу, реализовано је значајно унапређење стратешког управљања Пореском управом у организационом делу формирањем Сектора за трансформацију као носиоца оперативног управљања променама, тако и успостављањем правилног управљања поштовањем прописа укључујући формирање Одељења за стратешке ризике и Одељења за међународну сарадњу.

Све реализоване активности допринеле су унапређењу ефикасности и ефикасности основних пословних функција Пореске управе. Такође, извршено је значајно унапређење логистичких функција Пореске управе, што је допринело успостављању модерне инфраструктуре и радног окружења унутар Пореске управе.

Оцену спроведених структурних промена и постигнутих резултата дао је и Међународни монетарни фонд у извештају под називом „Одржавање реформског замах“ из октобра 2019. године.

Величина захвата у реформи Пореске управе 2015.-2020. године, као и велике структурне промене у економији у целом свету, изазови који прозилазе из индустријске револуције генерације 4.0 и потребе стварања атрактивног пословног окружења за инвеститоре, у Републици Србији, у делу пореске политике, су утицали на потребу наставка реформе Пореске управе чији правац је дефинисан Програмом трансформације 2021.-2025. године.

Приликом израде Програма трансформације 2021.-2025.године, који представља природан наставак претходног Програма трансформације 2015.-2020.године, сагледане су и препоруке техничке мисије ММФ-а дате у извештајима, закључно са септембром 2019. године, оцене перформанси Пореске управе коришћењем алата за дијагностичку процену пореских администрација коју користи ММФ (TADAT) из 2016.године, гап анализе за одређене функционалности које су сачиниле независне консултантске институције али и активности за које је обезбеђено финансирање из зајма Светске банке за модернизацију Пореске управе (TAMP) који је ратификован у мају 2019. године.

Ипак, кључни документи који су сагледавани приликом израде Програма трансформације за период 2021.-2025.године су Нацрт Програма реформе управљања јавним финансијама за период од 2021.-2025.године и Програм економских реформи за период од 2021. до 2023. године (ERP) који је Влада Републике Србије усвојила 28. јануара 2021. године. Такође, овај документ је усаглашен са Предлогом стратегије реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године. Поред наведених докумената из националног законодавства, приликом реализације Програма трансформације за период 2021.-2025. године у делу људских ресурса ће се примењивати стандарди који ће се дефинисати ЕУ Оквиром компетенција пореских службеника.

Сврха новог Програма трансформације 2021.-2025. године је да дефинише пут којим ће се доћи до остваривања коначног циља реформе Пореске управе, а то је стварање модерне и ефикасне институције која обезбеђује и има следећа својства:

1. Одрживе и предвидиве јавне финансије.
2. Пореска управа невидљива за пореског обвезника, а присутна, и доступна на сваком месту, у сваком тренутку и пружа дигиталну услугу потпуно прилагођену пореском обвезнику.
3. Пореска управа интегрисана у природно, пословно, окружење пореског обвезника и она је та институција која артикулише интересе и потребе пословне заједнице ка Министарству финансија и Влади Републике Србије.

Пореска управа, својим радом који се синтетизује у наплати јавних прихода, обезбеђује одрживе и предвидиве јавне финансије. Ниво наплате јавних прихода који ће да обезбеди Пореска уплата спровођењем новог Програма трансформације 2021.-2025. године треба да одражава пун (стварни) фискални капацитет фискалних форми, а посебно издашних фискалних форми (порез на додату вредност, акцизе, порез на добит, порез на доходак, доприноси за обавезно социјално осигурање). То ће омогућити да држава има стабилне приходе у дужем временском периоду и који се са протоком времена повећавају, а са аспекта реалног сектора и појединачних пореских обвезника обезбеђује предвидивост пореског ситета. То значи да нема ванредних повећања пореских стопа због дефицита у буџету и фондовима, стопе су непроменљиве и стварају фискални простор за смањење у времену – за растерећење привреде у складу са економском политиком Владе Републике Србије.

Користећи најсавременије технологије, у циљу смањења трошкова и времена испуњења пореских обавеза, Пореска управа постаје невидљива за пореског обвезника, и истовремено му омогућава остваривање свих права и обавеза са било ког места у било које време без потребе доласка у просторије Пореске управе. Пореска управа постаје присутна за пореског обвезника на сваком месту и у свако време увођењем личног е-портала и користећи све могућности различитих дигиталних платформи.

Реализацијом Програма трансформације 2021.-2025. године стварају се услови да Пореска управа користи податке из природног (пословног) окружења пореског обвезника (е-фактуре, нова фикализација, пословне књиге и документација самог обвезника), као и податке о њему који су у регистрима који се воде ван Пореске управе, користи податке из пореских пријава, и не захтева вођење посебних додатних евиденција за потребе опорезивања, и може да, унакрсном контролом података из пореских пријава и регистара трећих страна проверава да ли порески обвезник исказује основицу за опорезивање у складу са својим фискалним капацитетом. Поред тога што ће на претходно изнет начин смањити потребу за вођењем евиденција за потребе опорезивања, Пореска управа ће наставити да комуницира са пословном заједницом по пореским питањима, евидентира проблеме и предлоге, обрађује их и обезбеђује артикулацију наведеног ка Министарству финансија и Влади Републике Србије у циљу праћења спровођених пореских закона као и евентуално сталног растерећења пореских обвезника у делу коштања извршавања пореских обавеза.

Коначно функционисање Пореске управе као институције, са свим наведеним својствима, постићи ће се реализацијом Програма трансформације 2021.-2025. године који има три стратешка циља: Успостављање пословних процеса и организације у складу са најбољом међународном

праксом у циљу повећања наплате јавних прихода, унапређење квалитета постојећих и увођење нових врста услуга прилагођених потребама пореских обвезника и профилисање новог пореског службеника изузетног нивоа професионалности и компетентности као резултат даљег развоја функције људских ресурса.

Реализацијом стратешких циљева новог Програма трансформације 2021.-2025. године стварамо, у пракси, темеље нове архитектуре Пореске управе који су грађанима, привреди и запосленима у Пореској управи видљиви кроз три „производа“, односно компоненте:

Прва компонента, интегрисан информациони систем, базиран на COTS-у (Commercial of the shelf solution – готово комерцијално решење), који већину података, било да су у Пореској управи или потичу од трећих страна, међусобно укршта и проверава, а све у циљу идентификације пореских обвезника који не послују у складу са политиком поштовања прописа. На тај начин ће Пореска управа подржавати концепт лојалне конкуренције на тржишту, јер ће елиминисати могућност остваривања веће профитабилности на тржишту путем цена и пословања које се заснива на избегавању обрачуна и плаћању пореза у складу са пореским прописима.

Друга компонента је лични е-портал пореског обвезника који представља основни модел комуникације са Пореском управом, који у суштини представља дигиталну услугу прилагођену пореском обвезнику, а истовремено је и модул за сталну комуникацију по свим питањима између Пореске управе и пореског обвезника - подношење пореских пријава, плаћање пореских обавеза, издавање пореских уверења, увид у пореско рачуноводство пореског обвезника, подношење захтева за прекњижавање и повраћај, подношење осталих захтева, добијање разних обавештења, пореских аката и друга питања. Путем личног е-портала порески обвезник извршава своје пореске обавезе и остварује своја права из пореског поступка.

Трећа, не мање значајна компонента је формирање новог профила пореског службеника изузетног нивоа професионалности и компетентности. Степен промена у култури организације, промена у пословној заједници услед захтева који произилазе из индустријске револуције генерације 4.0¹, као и потреби да запослени у Пореској управи постану на крају дефинисаног периода лидер у пореској заједници у погледу знања и вештина из пореског материјалног и процесног права, захтева да функција људских ресурса буде носилац активности у профилисању, селекцији, регрутацији и задржавању пореског службеника изузетног нивоа професионалности и компетентности. Висок ниво професионалности и компетентности омогућиће заједно са другим активностима Пореске управе из овог Програма значајно подизање угледа институције, што је један од кључних предуслова за задовољство запослених.

Остваривање стратешких циљева Програма трансформације 2021.-2025. године који се у суштини сублимирају у три напред наведене компоненте захтева велики број координираних активности те у том смислу основни документ Програм трансформације 2021.-2025. године пратиће, и чинити његов саставни део, Акциони план активности за реализацију Програма трансформације 2021.-2025. године.

Овај документ ће обухватати све области реформе Пореске управе и у основи подразумевати и обезбеђивати међузависност финалног циља – повећање наплате јавних прихода, стратешких циљева Програма трансформације 2021.-2025. године, и будућег Акционог плана за реализацију Програма трансформације 2021.-2025. године.

Наведени Акциони план за реализацију Програма трансформације 2021.-2025. године биће коначно сачињен у координацији са консултантом на пројекту „Реинжењеринг пословних процеса у пореским пословима укључујући тренинг тренера за увођење нових функција у оперативне јединице Пореске управе Републике Србије“, који се финансира из зајма Светске банке (ТАМР пројекат). Наведени пројекат треба да предложи општи и детаљан пословни модел Пореске управе и мапу пута којом ће у значајној мери бити реализован процес куповине готовог комерцијалног решења (COTS).

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 Републике Србије да обезбеђује квалитетне јавне услуге својим грађанима.

Наша визија – Шта желимо да постанемо

Желимо да будемо респектабилна и партнерска институција грађанима и привреди са модерном пословном и организационом структуром која уз минимум ангажованих ресурса и што мање трошкове по пореске обвезнике обезбеђује највиши ниво поштовања пореских прописа Републике Србије.

Наши циљеви:

- Стварање и одржавање конкурентног пореског окружења и подржавање инклузивног раста у оквиру законских овлашћења
- Обезбеђивање квалитетне услуге пореским обвезницима
- Максимизирање добровољног извршавања пореских обавеза
- Јачање институције и продуктивности запослених
- Достижање високог нивоа компетенција и задовољства запослених

Наше вредности – принципи којима се водимо у даљем унапређењу институције:

- **Законитост** – поступање на основу и у оквиру закона
- **Професионализам** – стручно и квалитетно обављање послова из делокруга рада Пореске управе
- **Ефикасност** – рационално коришћење расположивих ресурса и креирање амбијента који смањује трошкове пореским обвезницима у испуњењу њихових пореских обавеза
- **Ефективност** – правилан одабир циљева
- **Транспарентност** – јавност у обављању законом дефинисаних послова Пореске управе и отворена комуникација са пореским обвезницима
- **Конзистентност** – доследност у спровођењу пореских прописа
- **Тимски рад** – запослени раде као тим, организовано, на остварењу заједничких циљева уз међусобно поверење и уважавање, с поносом, посвећено, са вером и разумевањем циљева
- **Иницијативност** – стално тражење нових начина да се посао администрирања јавних прихода технолошки унапређује

4. Стратешки циљеви

Након петогодишњих активности на спровођењу Програма трансформације Пореске управе за период 2015.-2020. године, до сада спроведених активности из Акционог Плана Програма трансформације Пореске управе за период 2018.-2023. године, Пореска управа је ценећи остварене резултате и потребу за остваривањем континуитета у досадашњем развоју као и потребу за прилагођавањем променама у новонасталим околностима дефинисала даљи правац развоја Пореске управе кроз три стратешка циља:

СЦ 1: Успостављање пословних процеса и организације у складу са најбољом међународном праксом, а у циљу повећања наплате јавних прихода

До овог циља долази се креирањем јединственог интегрисаног пословног система унутар Пореске управе као и интеграцијом Пореске управе са системима трећих страна. Такав систем прима, чува, обрађује и међусобно укршта велике количине података ради идентификације пореских обвезника који не поштују пореске прописе. Тиме се обезбеђује функционисање управе која је способна да уочи и прати промене и динамику промена коју носи индустријска револуција генерације 4.0 у реалном сектору.

Повећање наплате јавних прихода као крајњи циљ сваке пореске администрације захтева повећање ефикасности и ефективности пословних процеса којима пореска администрација врши контролу примене пореских прописа од стране пореских обвезника као и плаћање јавних прихода насталих по том основу. Повећање ефикасности и ефективности Пореске управе оствариће се редизајном постојећих пословних процеса (оптимизацијом постојећих, увођењем нових и искључивањем застарелих пословних процеса), а који ће омогућити увођење новог пословног модела Пореске управе.

Системом управљања ризиком врши се идентификација области и обвезника који нису уопште или су делимично применили пореске прописе. Ефикасност управљања ризиком значајно ће бити унапређена проширењем постојеће базе података, пре свега преузимањем структурираних података (од значаја за опорезивање) из релевантних регистара од трећих лица који су од значаја за Пореску управу, на основу које се применом критеријума ризика врши идентификација ризичних пореских обвезника као и увођењем напредних метода управљања ризиком. Концептуално, контрола се врши на основу података које порески обвезник искаже у пореским пријавама и пореским обрасцима, али истовремено, контрола се врши коришћењем свих података од значаја за опорезивање пореског обвезника који се воде у релевантним регистрима уз укрштање података из релевантних регистара са подацима којима располаже Пореска управа из пореских пријава и пореских образаца о пореском обвезнику. Резултат ове активности обезбедиће ефикасну Пореску управу која у потпуности управља ризиком добровољности поштовања прописа и обезбеђује наплату јавних прихода у складу са стварним фискалним капацитетом пореских обвезника.

Повећање ефикасности пореске контроле постићи ће се увођењем нових метода пореске контроле, као и обухватом сегмената пореских обвезника који до сада нису значајније били предмет пореске контроле, а представљају значајан ризик са фискалног аспекта.

Увођење нових пословних процеса довешће до даље централизације одређених сегмената пореских функција као и потребе за даљом специјализацијом и рационализацијом организационих јединица на терену. Организација Пореске управе ће посебно подржавати и пратити редизајн пословних процеса у правцу даљег јачања Централне као предуслов подршке значајном повећању институционалног капацитета Пореске управе. Уопште, сви кључни функционални сегменти Пореске управе ће бити подржани организационом структуром, проистеклом из новог пословног модела Пореске управе, а у складу са најбољом међународном праксом која подразумева јединствене пословне процесе на нивоу Пореске управе уз дефинисане одговорности сваке организационе јединице и адекватну информатичку подршку кроз интегрисан информациони систем. Након реализације Програма трансформације 2021.–2025. године, Пореска управа, у реалном времену, треба да располаже свим подацима о пореском обвезнику који су креирани у сопственом систему, на основу података добијених од трећих страна, као и података добијених од пореског обвезника а који су неопходни за утврђивање степена поштовања пореских прописа и неопходни за управљање фискалним капацитетом пореског обвезника у пуном обиму.

Успостављање пословних процеса пратиће темпо и динамику процеса придруживања Србије у делу примена Директива Европске уније, које као део европског законодавства уређују област опорезивања, а пословни модел ће обезбеђивати принципе инооперабилности и интерконективности у складу са достигнутим нивоом Републике Србије у процесу придруживања Европској унији.

Редизајнирани пословни процеси који ефикасно подржавају дигитализацију и аутоматизацију истих треба да обезбеде остваривање мисије и визије Пореске управе из овог Програма, подржани су модерним и савременим интегрисаним информационом системом и у складу су са најбољом међународном праксом. Функција информационо комуникационих технологија (ИКТ) ће обезбедити архитектуру система који подржава класично језгро система сваке пореске администрације, услуге пореским обвезницима у најширем смислу, услуге запосленима у пореској администрацији као и комуникацију са другим органима и институцијама. У том смислу, овај Програм ће обезбедити дигитализацију управљања не само пореским предметима, већ целокупног унутрашњег пословања Пореске управе, уз поштовање законодавства које уређује електронско пословање.

Управни одбор на пројекту трансформације Пореске управе донео је 31. октобра 2019. године Одлуку којом се потврђује препорука Одбора за спровођење Програма трансформације Пореске управе да се набави готово комерцијално решење за језгро система (регистар пореских обвезника, порески календар, пријем и обрада пореских пријава и пореских образаца, пријем и обрада плаћања, пореско рачуноводство), а узимајући у обзир сву постојећу ИТ инфраструктуру с тим да, уколико не постоје готова комерцијална решења за одређене подсистеме или исти захтевају значајно прилагођавање, да се за те подсистеме размотри опција сопственог развоја.

Имплементацијом готовог комерцијалног решења (COTS) ће се омогућити остваривање стратешких циљева и реализација Програма трансформације 2021.–2025. године.

СЦ 2: Унапређење квалитета постојећих и увођење нових врста услуга прилагођених потребама пореских обвезника

Остваривање највећег степена поштовања пореских прописа захтева сву помоћ пореским обвезницима у разумевању пореских прописа, испуњавању пореских обавеза на начин и уз коришћење канала комуникације који су прилагођени пореском обвезнику, а превасходно су базирани на електронској комуникацији са Пореском управом преко једне контакт тачке - личног е-портала. Лични е-портал је модул комуникације који омогућава остваривање свих права и обавеза пореског обвезника почевши од регистрације, подношења пријава, плаћања пореских обавеза, подношење захтева за прекњижавање, повраћаје, рефундације и рефакције, увид у сопствени порески рачун, издавање пореских уверења, подношења приговора и жалби, преузимање пореских аката и других радњи без потребе физичког доласка у Пореску управу а уз уважавање постојећег вида комуникације преко државног портала е-управе. Испуњавање пореских обавеза треба да се врши на најјефтинији начин и уз најмањи утрошак времена. Приликом креирања услуга, поред цене коштања и утрошка времена, Пореска управа ће водити рачуна о сегментацији пореских обвезника као и креирању услуга узимајући у обзир потребе, навике и понашање пореских обвезника. Пореска управа ће увести и примењивати модел управљања тражњом услугама, уз одржавање и даље јачање проактивног односа са пословном заједницом.

СЦ 3: Профилисање новог пореског службеника изузетног нивоа професионалности и компетентности као резултат даљег развоја функције људских ресурса

Степен промена у култури организације, промена у пословној заједници услед захтева који произилазе из индустријске револуције генерације 4.0, као и потреби да запослени у Пореској управи постану на крају дефинисаног периода лидер у пореској заједници у погледу знања и вештина из пореског материјалног и процесног права, захтева да функција људских ресурса буде носилац активности у профилисању, селекцији, регрутацији и задржавању пореског службеника изузетног нивоа професионалности и компетентности. Висок ниво професионалности и компетентности омогућиће заједно са другим активностима Пореске управе из овог Програма значајно подизање угледа институције, што је један од кључних предуслова за задовољство запослених. Ова функција ће успоставити потпуно дигитално пословање унутар Пореске управе које се односи на права и обавезе запослених, унапредити управљање људским ресурсима на бази перформанси, значајно побољшати систем награђивања заснован на мерењу учинка, као и потпун каријерни систем напредовања, чиме ће рад у Пореској управи учинити атрактивним.

5. Очекивани ефекти Програма трансформације

Реализација стратешких циљева Програма трансформације 2021.-2025. године има за очекиване ефекте раст наплате јавних прихода из надлежности Пореске управе. Наведено ће се мерити кроз показатеље реализације остварене наплате у односу на планирану буџетску процену.

Пореска управа ће поред овог показатеља, интерно мерити ефикасност пројекта и кроз:

- Раст броја регистрованих пореских обвезника
- Проширење пријављене пореске основице
- Повећање новооткривених прихода

На непосредан и посредан начин, реализација Програма трансформације Пореске управе 2021.-2025. године утицаће и на раст добровољног поштовања прописа код свих пореских обвезника у Републици Србији као и на сузбијање сиве економије.

Кроз системско јачање анализе ризика и коришћењем података од значаја вршиће се правовремена идентификација високоризичних сегмената пословања привредних субјеката као и примена адекватних алата којима се на уочене ризике делује, чиме се обезбеђује раст добровољног поштовања прописа код свих привредних субјеката у Републици Србији.

Пореска управа је кључни носилац борбе против сиве економије и ефикасна реализација Програма трансформације имаће за последицу превођење значајног обима пословања из сиве зоне у регуларне пословне токове што ће последично довести до реализације првог очекиваног ефекта – раста броја пореских обвезника.

Један од значајних ефеката реализације Програма трансформације јесте и допринос Пореске управе стварању услова за фер пословање и лојалну конкурентност привредних субјеката на тржишту Републике Србије. Пореска управа ће применом нових методологија и коришћењем нових алата имати квалитетнији увид у фискални капацитет пореских обвезника што ће утицати и на проширење обухвата пореске основице.

Порески обвезници ће имати корист од успешне реализације Програма трансформације кроз поједностављење процедура које се односе на испуњење пореских обавеза, значајно убрзање поступака везаних за рад са Пореском управом и смањење трошкова за извршење пореских обавеза.

Реализација Програма трансформације 2021.-2025. године обезбедиће функционисање Пореске управе у складу са најбољом међународном праксом у домену опорезивања што ће допринети стварању услова за атрактивног тржишта за инвестирање домаћих и страних улагача на територији Републике Србије.

6. Стратешке иницијативе неопходне за остваривање стратешких циљева

Остваривање стратешких циљева захтева спровођење низа иницијатива (пројеката и активности) које непосредно или посредно подржавају и омогућавају суштинску трансформацију Пореске управе. У суштини, Пореској управи је поред стратешке подршке, од Владе Републике Србије и Министарства финансија, потребно и стварање ширег институционалног окружења (ван Пореске управе) које ће омогућити спровођење Програма трансформације. Највећи део активности у смислу стварања одговарајућег институционалног окружења се у суштини своди на предлоге за измену законодавног оквира и његову имплементацију, а који најчешће није из домена јавних финансија. Иако су неке од наведених иницијатива ван ингеренција Пореске управе, оне све заједно чине интегрисан скуп активности где одсуство реализације било које стратешке иницијативе озбиљно угрожава, или онемогућава, потпуно спровођење суштинске трансформације Пореске управе.

СИ1: Дигитално институционално окружење у Републици Србији као претпоставка дигитализацији и аутоматизацији пословних процеса у Пореској управи у складу са најбољом међународном праксом

Пореска управа ће значајно подићи капацитете система за управљање ризиком како употребом свеобухватнијих и аналитичнијих података које обезбеђује увођење система е-фактура тако и новог система фискализације.

Наставиће се са увођењем нових, софистицираних алата за анализу ризика што ће, уз сегментиран приступ пореским обвезницима, обезбедити ефикасније управљање ризицима. Софистицираније управљање ризицима треба да омогући функцији контроле ефикаснији рад исказан повећањем додатних пореских обавеза утврђених у поступку контроле, као и смањењем пореског јаза уопште.

Редизајнирање техника контроле у складу са најбољом међународном праксом, увођење софтвера за е-контролу као и едукација инспектора у области међународног опорезивања, треба да допринесе смањењу сиве економије, испуњавању минималних стандарда БЕПС акционог плана злоупотреби међународних уговора о избегавању двоструког опорезивања, доприноси испуњавању обавеза Пореске управе које произилазе из приступања Глобалном форуму као и уопште међународној пореској евазији². Пореска управа ће обезбедити трансфер знања и хардверско-софтверско опремање одговарајућих организационих делова у циљу адекватног администрирања трансферних цена. Примена Закона о утврђивању порекла имовине и посебном порезу 2021. године ће индиректно допринети повећању поштовања прописа.

Кључна претпоставка за остваривање наведених активности, како у функцијама управљања ризиком, тако и у функцијама контроле и наплате јавних прихода, је увођење редизајнираног пословног оперативног система који је подржан модерним интегрисаним информационом системом за сегменте: регистар пореских обвезника, порески календар, подношење и обрада пореских пријава, пријем и обрада плаћања, пореско рачуноводство, анализа и предвиђање и софтвер за администрирање појединачних пореских облика. Дизајн ових пословних процеса и интегрисана информатичка подршка морају да задовоље највише критеријуме Дијагностичке процене пореске администрације (TADAT³), односно најбоље међународне праксе у овим областима како би се обезбедио интегритет података. Оваквим редизајнираним пословним

моделом, који је значајно аутоматизован, се ствара и инфраструктурна претпоставка за централизацију подношења и обраде пореских пријава и плаћања. Такође, он представља нужан и неопходан услов за функционисање система управљања ризиком и ефикасног функционисања система пружања услуга.

Реализација новог пословног модела, који је подржан интегрисаним информационим системом захтева да, пре свега, јавна управа Републике Србије у делу информација које су од значаја за опорезивање буде у форми структурираних података који омогућавају доступност подацима у оптималном временском периоду што подразумева и реално време у Пореској управи. То значи да имплементација е-управе у делу базе података који су неопходни Пореској управи временски прати Програм трансформације Пореске управе јер представља нужан и неопходан услов за трансформацију Пореске управе. Приликом израде и имплементације новог пословног модела неопходно је идентификовати релевантне регистре који нису у структурираној форми и кроз одговарајућу нормативу обезбедити довођење истих у структурирану дигиталну форму погодну за коришћење података у Пореској управи. Уколико се не обезбеди временска координација овог процеса одређени пословни процеси ће бити имперфектни, односно значајно ће угрозити ефикасност кључних пореских функција.

Влада Републике Србије и Министарство финансија ће подржати измену оног дела правног оквира који омогућава Пореској управи преузимање свих неопходних података из релевантних регистара за потребе, пре свега, ефикасног остваривања основних пореских функција у складу са законским овлашћењима, као и управљања пореским ризиком Пореска управа ће са наведеним подацима у свему поступати у складу са прописима који уређују тајност података и заштиту података о личности.

СИ2: Стварање услова за унапређење услуга пореским обвезницима редефинисањем института услуга и имплементацијом нових форми услуга прилагођених потребама пореских обвезника

Створиће се правни основ за проширење врста и квалитета услуга и примењиваће се принцип „прилагођеног искуства“ код креирања нових услуга и редизајна постојећих. Приликом креирања нових програма услуга користиће се сазнања добијена анализом података Пореске управе, анализом понашања пореских обвезника, као и заједнички рад пословне заједнице и Пореске управе на креирању и коначном избору финалне форме појединачне услуге, како би се дошло до услуге која задовољава захтев решења прилагођеног пореском обвезнику. Рад пре свега ове функције, као и целе Пореске управе, треба да неосетно интегрише порезе у природно окружење, односно пословање, и дневни живот пореских обвезника. У том смислу Пореска управа ће обезбеђивати стални дијалог са кључним учесницима у привредном животу, са представницима индустрија и носиоцима пореске политике. Посебно ће се креирати програми јачања односа са пореским обвезницима.

СИ3: Унапређење посебног стручног усавршавања пореских службеника, уз подршку одговарајућег организационог облика за изградњу капацитета пореских службеника (Пореска академија), ради стицања компетенција које могу да одговоре захтевима индустријске револуције генерације 4.0

Изазови који стоје у наредном периоду пред Пореском управом у делу управљања људским ресурсима захтевају развој стратешког управљања људским ресурсима која треба у пракси да представља конкретан скуп мера и активности који ће обезбедити ефикасне процесе запошљавања већег броја државних службеника (кроз механизам доношења Годишњег кадровског плана), стручно усавршавање и брзо увођење у посао новозапослених, прераспоређивање запослених у складу са променама организационе структуре Пореске управе кроз механизам доношења Годишњег кадровског плана, задржавање најквалитетнијих запослених у Пореској управи и сл.

Управљање људским ресурсима, у складу са највишим стандардима, је кључно за успешно остваривање овог Програма. Изузетно високи формални и суштински захтеви, који стоје у делу компетенција запослених, пред Пореску управу намећу потребу институционализације трансфера знања и вештина потребних за обављање посла порезника. Приступитиће се унапређењу посебног стручног усавршавања, кроз одговарајућу организациону форму која ће обезбеђивати посебне програме обуке у складу са потребама Пореске управе након спровођења Програма трансформације Пореске управе 2021.-2025. године. У питању су посебни програми обуке које државни органи, у складу са законом који уређује права и дужности државних службеника, припремају и спроводе ради стручног усавршавања државних службеника и запослених у појединим државним органима, а у складу са специфичним потребама из њиховог делокруга и надлежности, односно потребама везаним за поједина радна места, врсте послова или посебне групе корисника. У складу са тим биће извршена и трансформација и унапређење постојећих организационих облика у чијој надлежности су послови стручног усавршавања.

СИ4: Унапређење правног оквира за ефикаснији и сврсисходнији порескопрекршајни поступак

У циљу повећања степена поштовања прописа редизајнираће се пословни процеси уз обезбеђење одговарајуће софтверске подршке у делу који се односи на пословни процес издавања прекршајних налога за прекршаје из надлежности пореске контроле у делу благовременог подношења пореских пријава, као и издавање прекршајних налога из надлежности наплате јавних прихода у делу благовременог и потпуног плаћања. Наведено треба да обезбеди повећање степена ефикасности Пореске управе у оквиру овлашћења која има у порескопрекршајном поступку у делу издавања прекршајних налога.

СИ5: Увођење у званичну класификацију занимања порезник са високим захтевима са аспекта професионализма и компетентности

Неопходно је размотрити законске могућности и, након сагледавања истих, покренути поступак и увођење у званичну класификацију занимања занимање порезник, што треба да допринесе угледу професије, да буде одраз високих захтева са аспекта професионализма и компетентности, да би се обављао посао утврђивања, контроле, наплате и откривања пореских кривичних дела, као и да омогући адекватно третирање ових послова у службеничком и платном систему државне управе.

7. Предуслови за спровођење Програма трансформације

Предуслови за спровођење Програма трансформације су:

- Влада Републике Србије доноси закључак о усвајању Програма трансформације;
- Идентификовање кључних запослених који поседују доменска знања као оперативни носиоци поједних фаза трансформације;
- Постоји снажна одлучност при увођењу новог пословног модела Пореске управе;
- Изградња капацитета запослених за спровођење реформи подржана унапређеним системом посебног стручног усавшавања, као и оснивањем и функционисањем одговарајуће организационе јединице
- Постоји квалитетно управљање променама и правремено деловање према идентификованим ризицима како унутар тако и ван Пореске управе;
- Пореска управа ствара и задржава у управи стабилан кадар који има потребна знања и напредне вештине неопходне за реализацију, администрацију и даљи развој реформских активности управе.

8. Координација, управљање процесом и извештавање

У циљу координације активности које превазилазе надлежности Пореске управе, Влада Републике Србије формираће Координационо тело за подршку у реализацији Програма трансформације 2021.-2025. године. Састав координационог тела чиниће представници министарстава у чијој надлежности се обављају послови који представљају део иницијатива и активности дефинисаних овим Програмом. У зависности од потреба, у рад Координационог тела ће бити укључени и представници државних органа, државних организација, агенција и установа.

У погледу оперативног управљања процесом трансформације, носилац процеса трансформације унутар Пореске управе је посебна радна група (у даљем тексту Одбор за спровођење програма трансформације Пореске управе). Одбор за спровођење Програма трансформације Пореске управе образован је решењем директора Пореске управе и задатак Одбора је подршка директору Пореске управе приликом доношења одлука и праћења реализације реформских активности које су дефинисане Програмом трансформације Пореске управе за период 2021.-2025.године. Одбор чине помоћници директора као и представници Министарства финансија.

Пореска управа ће, кроз извештаје које буде усвајао Одбор за спровођење Програма трансформације, квартално извештавати Министарство финансија о напретку на реализацији програма, а Министарство финансија ће годишње извештавати Владу Републике Србије. Запослени у Пореској управи биће редовно информисани о статусу промена унутар Пореске управе у циљу смањења евентуалног отпора запослених према променама. Покренуће се посебна медијска кампања, како би се шира јавност упознала са значајем овог програма и напретком у реализацији истог.

9. Ризици реализације Програма

Управљање сложеним програмом као што је Програм трансформације 2021.-2025. године, ставља Пореску управу пред два велика изазова.

Први се односи на обезбеђивање ефикасног функционисања управљачког механизма Програма, који ће обезбеђивати благовремено и ефикасно остваривање циљева. У том смислу, посебно је значајна комуникација, како унутар институције, тако и ван ње.

Други се односи на идентификацију ризика програма и управљање ризицима на начин који обезбеђује реализацију пројекта. Дијапазон ризика је изузетно широк и креће се од обезбеђивања финансијских средстава за све компоненте програма, обезбеђивања критичне масе извршилаца у пројектним тимовима који поседују неопходна доменска знања, временска синхронизација у успостављању дигиталног окружења у Републици Србији са појединим сегментима имплементације програма и др.

Посматрано по сегментима, ризици се могу груписати на ризике који су везани за људски фактор, ризике који се односе на благовремено и потпуно обезбеђивање потребних средстава, ризике који се односе на временску димензију трајања пројекта, ризике који се односе на благовремену и одговарајућу комуникацију са свим актерима у поступку као и екстерну комуникацију према јавности, ризике који су везани за пројектни приступ и реализацију пројекта као и остале пословно-техничке ризике.

¹ Индустијска револуција генерације 4.0 – глобални концепт дигиталне трансформације који претпоставља развој машинског учења, развој вештачке интелигенције и анализу података на основу великих скупова података.

² Република Србија је 19. фебруара 2018. године постала члан Инклузивног оквира BEPS и с тим у вези преузела обавезу усклађивања прописа са минималним стандардима BEPS Акционог плана који се односе на:

- BEPS 5 Акциони план: Спречавање штетних пореских пракси и повећање транспарентности;
- BEPS 6 Акциони план: Спречавање пружања погодности из Уговора о избегавању двоструког опорезивања;
- BEPS 13 Акциони план: Садржај документације за трансферне цене и извештавање по државама;
- BEPS 14 Акциони план: Унапређење решавања спорова у поступку заједничког договарања.

³ TADAT – енг. Tax Administration Diagnostic Assessment Tool – Алат за дијагностичку процену пореских администрација

10. Активности за реализацију Програма трансформације Пореске управе 2021.-2025.године

ОБЛАСТ ТРАНСФОРМАЦИЈЕ		
ПА1: Регистар пореских обвезника		
Р.Б.	ЦИЉ	АКТИВНОСТИ
1.1	<p>Регистар пореских обвезника установљен као потпун, тачан и ажуран регистар, са одговарајућим подрегистрима, у складу са најбољом међународном праксом</p>	<p>Анализа постојећих законских прописа којима се уређује надлежност Пореске управе за поступак регистрације и за вођење регистра пореских обвезника.</p> <p>Анализа концепта регистра, постојеће структуре и функционалности регистра, начина вођења регистра, интегрисаности регистра у постојећи пословни модел Пореске управе и ажурирања података у регистру.</p> <p>Анализа подрегистара, начин вођења и ажурирање података.</p> <p>Анализа законских прописа којима се уређује надлежност других органа и организација за вођење регистра о подацима од значаја за функцију Пореске управе.</p> <p>Иницијатива за измену прописа којима се уређује регистрација привредних субјеката за обављање делатности, а која са сада врши у институцијама ван АПР-а, у смислу преноса овлашћења са тих институција на АПР.</p> <p>Иницијатива за измену ЗПППА у смислу да Пореска управа има овлашћење за преузимање свих потребних података из одређеног регистра који је у надлежности другог органа или организације, (преузимање „мета података“ - података употребљивих за даљу обраду).</p> <p>Наведеном иницијативом ће се дефинисати:</p> <ul style="list-style-type: none"> - од којег органа и који подаци се преузимају, - начин преузимања података, - начин преузимања измењених података. <p>Јасно одредити динамику:</p> <ul style="list-style-type: none"> - преузимања података, - приступ бази података.

		<p>Креирати садржај регистра пореских обвезника Пореске управе у складу са правцима и потребама новог пословног модела који обезбеђује аутоматизацију и дигитализацију поступка регистрације.</p> <p>Набавка, прилагођавање, тестирање и имплементација софтверског решења које подржава дизајнирани садржај регистра пореских обвезника Пореске управе.</p> <p>Иницијативом за измену нормативних аката обезбедити преузимање података из релевантних регистара које воде министарства Владе РС, локалних пореских администрација, АПР, НБС, РГЗ, сви судови и други органи, удружења, коморе и организације, а у којима су садржани подаци од значаја за функцију Пореске управе. Добијене податке интегрисати са постојећом критичном масом информација потребном за обављање одређене пореске функције.</p> <p>Интеграција регистра пореских обвезника са осталим основним пословним функцијама, аутоматско преузимање података из регистра пореских обвезника Пореске управе у свим поступцима које може покренути порески обвезник или Пореска управа.</p> <p>Успоставити систем извештавања са унапред дефинисаним извештајима по пореским облицима, пореским пријавама и другим критеријумима.</p>
--	--	--

ПА2: Порески календар

Р.Б.	ЦИЉ	АКТИВНОСТИ
2.1	<p>Успостављен функционални порески календар, са развијеном функцијом обавештавања и подсећања пореских обвезника о обавезама које се тичу рокова за подношење пореских пријава и образаца и обавезама за плаћање које доспевају у одређеном року или су већ доспеле, као и аутоматско извештавање Пореске управе о истом</p>	<p>Успостављање функције пореског календара, укључујући и дефинисање одговорног лица за успостављање и одржавање функције пореског календара.</p> <p>Креирати садржај пореског календара Пореске управе у складу са правцима и потребама новог пословног модела који обезбеђује аутоматизацију и дигитализацију пословних процеса.</p> <p>Набавка, прилагођавање, тестирање и имплементација софтверског решења које подржава дизајнирани порески календар Пореске управе.</p> <p>Интеграција пореског календара у интегрисан информациони систем Пореске управе, која омогућава препознавање и аутоматско обавештавање посредством других система.</p>

ПАЗ: Пријем и обрада пореских пријава

Р.Б.	ЦИЉ	АКТИВНОСТИ
3.1	<p>Јединствено и целовито апликативно решење за пријем и обраду пореских пријава и образаца по јединственим пословним правилима</p> <p>Систем валидације који, поред постојећег система који проверава формалну исправност и математичку тачност, користи податке из регистра Пореске управе и регистра трећих лица</p>	<p>Преиспитивање садржаја пореских пријава за сваки порески облик и по потреби иницијатива за измену законских и подзаконских аката којима се уређује подношење пореских пријава, садржај и начин подношења истих, у циљу евентуалног смањења броја пријава.</p> <p>Иницијатива за измену ЗПППА у делу који прописује подношење одређених пореских пријава у папирном облику.</p> <p>Иницијатива за измену законских прописа у циљу омогућавања аутоматског задужења.</p> <p>Креирање садржаја система за пријем и обраду пореских пријава у складу са правцима и потребама новог пословног модела који укључује валидацију коришћењем података Пореске управе и података трећих лица.</p> <p>Набавка, прилагођавање, тестирање и имплементација софтверског решења које подржава дизајнирани систем пријема и обраде пореских пријава Пореске управе.</p> <p>Аутоматско утврђивање пореске обавезе ако пријава није поднета, појединачно по врсти пријаве и пореском облику, уз јасно нормативно дефинисање параметара по којима се врши аутоматско утврђивање пореске обавезе.</p> <p>Успостављање система стандардног извештавања са унапред дефинисаним извештајима, као и извештавања по новим захтевима.</p> <p>Комплетирање електронских сервиса Пореске управе превођењем пореских образаца који нису пореске пријаве у електронски облик.</p>

ПА4: Пријем и обрада плаћања

Р.Б.	ЦИЉ	АКТИВНОСТИ
4.1	Аутоматизована функција пријема и обраде плаћања пореских обавеза у реалном времену која подржава сва савремена технолошка решења у овом домену	<p>Успостављање функције пријема и обраде уплата која је потпуно аутоматизована, дигитализована и евидентира уплате у реалном времену, укључујући и примену QR кода, у оквиру пореског рачуноводства, која подразумева повезивање ПИБ-а, врсту пореза и обавезу која се плаћа (пријава, решење и слично).</p> <p>Креирање садржаја система за пријем и обраду плаћања у складу са потребама новог пословног модела.</p> <p>Набавка, прилагођавање, тестирање и имплементација софтверског решења које подржава дизајнирани систем Пореске управе пријема и обраде плаћања.</p> <p>Размена података са Управом за трезор у смислу пријема података о уплати од стране пореског обвезника или другог лица у реалном времену.</p>

ПА5: Пореско рачуноводство

Р.Б.	ЦИЉ	АКТИВНОСТИ
5.1	<p>Успостављање пореског рачуноводства које истовремено обезбеђује податке по пореском обвезнику и по врстама јавних прихода по свим пореским функционалностима које подржава пореско рачуноводство</p>	<p>Анализа постојећег стања, нормативне претпоставке и разрада пословних правила за организацију рачуноводства која истовремено обезбеђује податке:</p> <ul style="list-style-type: none"> - по пореском обвезнику и - по врстама јавних прихода. <p>Иницијатива за измену Правилника о пореском рачуноводству која би омогућила вођење рачуноводства по пореском обвезнику уз креирање података о висини прихода по пореским облицима, са могућношћу генерисања извештаја о задужењима и плаћањима по територијама и аутоматизованог преноса истих уплата са једне на другу територију по пореском обвезнику у случају промене седишта обвезника.</p> <p>Креирање садржаја система пореског рачуноводства у складу са правцима и потребама новог пословног модела.</p> <p>Аутоматизовано књижење у свим поступцима као аутоматски завршетак поступка који за исход има промену на рачунима у пореском рачуноводству.</p> <p>Електронско издавање свих врста уверења и потврда.</p> <p>Ефикасно спровођење поступка повраћаја и прекњижавања пореских обавеза.</p> <p>Аутоматска израда пореског завршног рачуна.</p> <p>Набавка, прилагођавање, тестирање и имплементација софтверског решења које подржава систем пореског рачуноводства, а у складу са дизајнираним системом Пореске управе.</p>

5.2	Обезбеђена функционалност од стране Управе за трезор, за потребе Пореске управе, која омогућава функционисање инстант плаћања као сервиса пореском обвезнику	Управа за трезор и Пореска управа сачињавају протокол који обезбеђује имплементацију функционалности из циља 5.2.
5.3	Рационализација броја уплатних рачуна јавних прихода	<p>Анализа постојећег стања броја уплатних рачуна јавних прихода које администрира Пореска управа.</p> <p>Иницијатива за измену Правилника о условима и начину вођења рачуна за уплату јавних прихода и распоред средстава са тих рачуна у делу који администрира Пореска управа како би једном пореском облику био додељен један уплатни рачун.</p> <p>Имплементација усвојених измена Правилника о условима и начину вођења рачуна за уплату јавних прихода и распоред средстава са тих рачуна у систем пореског рачуноводства у складу са новим пословним моделом Пореске управе и редизајнираним пословним процесима.</p>

ПА6: Пореска контрола

Р.Б.	ЦИЉ	АКТИВНОСТИ
6.1	<p>Развој пореске контроле засноване на савременом приступу управљању ризиком добровољности, која има превентивну, корективну и репресивну функцију. Утврђивање чињеница од значаја за опорезивање у поступку контроле врши се искључиво на основу доказа из идентификованих извора (пореске пријаве, порески биланс, финансијски извештаји, пословне књиге и евиденције, подаци трећих лица и било које друго средство којим се могу утврдити чињенице)</p>	<p>Анализа садржаја пореских пријава за сваки порески облик и по потреби иницијатива за измену истих.</p> <p>Иницијатива за проширење режима самоопорезивања за пореске облике из Закона о порезу на доходак грађана, Закона о доприносима за обавезно социјално осигурање, као и других пореских материјалних закона.</p> <p>Сегментиран приступ Пореске управе подацима из пословних књига пореских обвезника који су потребни за анализу ризика, контролу и наплату пореза у било ком моменту и/или обавезу достављања података из главне књиге Пореској управи по закључењу исте. Наведени приступ треба да доведе до савременог модела поштовања прописа односно, начелно, подизања пореске дисциплине према којем порески обвезник треба да подноси исправне и тачне пореске пријаве. То захтева да Пореска управа располаже скоро свим подацима од значаја за опорезивање, па и подацима из пословних књига пореских обвезника, чиме се стварају услови за спровођење поступка пореске контроле на даљину без непосредног контакта пореског обвезника и пореског инспектора. Поступак пореске контроле се знатно убрзава, уз озбиљно смањење трошкова (времена и средстава) како пореског обвезника тако и пореске администрације, уз истовремено значајно подизање капацитета Пореске управе у управљању ризиком по поштовање прописа. Подаци преузети на наведени начин се укршају са подацима из система Пореске управе и подацима трећих страна, чиме се стварају услови да Пореска управа, за одређене сегменте пореских обвезника (предузетнике) и за поједине пореске пријаве (ППДГ-1С), креира унапред попуњену пореску пријаву. Активност се спроводи у више фаза при чему би се у првој фази обухватила микро правна лица, у другој фази би била обухваћена мала правна лица, а у трећој фази би се</p>

		<p>обухватила средња правна лица.</p> <p>Интеграција података из база података државних институција у регистар пореских обвезника.</p>
6.2	<p>Успостављање новог модела пореске контроле тако да она буде усмерена, ефикасна и ефективна, да се бави стварним фискалним капацитетом пореских обвезника и доприноси да износи исказани у пореским пријавама буду у складу са стварном фискалним капацитетом пореског обвезника</p>	<p>Идентификовање ризика и правилна процена нивоа ризика са циљем постизања високих стопа просечно новоутврђеног пореза, односно свођења на минимум број контрола без утврђеног додатног пореза.</p>
6.3	<p>Достизање оптималног нивоа квалитета контроле</p>	<p>Измена и допуна Програма за обезбеђење квалитета контроле који обухвата:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стандарде за обезбеђење квалитета који се примењују у свакој фази контроле, - временске стандарде, - процедуре контроле (методолошка и друга упутства за контролу), - пореске алате за инспекторе и алате за руководиоце контроле (сет алата за надгледање и праћење поступка контроле од стране руководиоца свих нивоа), - правила за израду докумената (радних докумената и пореских аката), - мерење квалитета сваке појединачне контроле у односу на дефинисане стандарде контроле, - дефинисање и праћење кључних индикатора учинка и извештавање.
6.4	<p>Примена савремених метода контроле у складу са добром међународном праксом</p>	<p>Развој метода контроле засноване на аутоматизованој анализи података из свих извора података, на анализи пословања пореских обвезника и анализи трансакција, коришћењем савремених електронских алата, контрола акцизе праћењем података о промету акцизних добара из акцизних складишта, посебно из увоза, са акцентом на нафтне деривате и дуван.</p> <p>Примена индиректних метода уз коришћење података о имовини и личном богатству власника привредних друштава или других појединаца повезаних са привредним друштвом.</p> <p>Развој и примена посебних метода контроле</p>

		<p>у вези са међународним опорезивањем и трансферним ценама.</p> <p>Обезбеђивање процесних и материјалних услова за спровођење контроле на даљину путем видеоконференцијске усмене расправе (чл. 111. ЗОУП), као и прикупљања доказа и чињенице за потребе пореског поступка контроле.</p>
6.5	Пореска категоризација пореских обвезника за потребе рад Пореске управе	<p>Усмеравање контроле на велике и средње пореске обавезе са развијеним модулима за:</p> <ul style="list-style-type: none"> - велике пореске обвезнике са повезаним лицима, - физичка лица са великом имовином, - међународно опорезивање. <p>Програм за праћења добровољног испуњавања пореских обавеза за микро и мале пореске обвезнике уз максимално коришћење података из регистра е фактура, података из система фискализације и података из пословних књига, и уз постепено стварање услова за делимично или потпуно креирање унапред попуњених пореских пријава.</p>
6.6	Реализација мера из Националног програма за сузбијање сиве економије	<p>Доношење плана за поступање ПУ у вези са реализацијом циљева дефинисаних Националним планом за сузбијање сиве економије на нивоу Пореске управе.</p>
6.7	Повезаност пореских пословних процеса контроле са другим системима који подржавају остале пореске функције путем информационог система који подржава интегрисане пословне процесе на нивоу Пореске управе	<p>Информатичка повезаност контроле са свим другим системима и аутоматска размена информација (са системом пореског календара, системом за пријем и обраду пореских пријава, системом за пријем и обраду плаћања, са пореским рачуноводством и другим системима).</p> <p>Информатички алати за контролу - софтвер за анализу података из рачуноводства пореских обвезника (СЕЗАМ, ИДЕА...), софтвер за спровођење поступка контроле – евидентирање свих корака инспектора у контроли, праћење рада инспектора од стране претпостављеног, за израду докумената и сачињавање извештаја.</p>

ПА7: Управљање наплатом јавних прихода

Р.Б.	ЦИЉ	АКТИВНОСТИ
7.1	<p>Модернизована наплата пореских дугова кроз развијену ефикасну централизовану функцију управљања наплатом пореских дугова која је у потпуности повезана са пореским календаром, има дефинисане приоритете у наплати и ослања се на резултате анализе ризика и податке из профила пореског обвезника, уз максималну аутоматизацију поступака</p>	<p>Израда и усвајање свеобухватног концепта редовне и принудне наплате, заснованог на најбољој међународној пракси који је инкорпориран у највећи број пословних процеса у Пореској управи, почев од идентификације ризика у наплати закључно са спровођењем репресивних мера у принудној наплати.</p> <p>План за наплату дуга односно управљање дугом на основу анализе ризика, уважавајући околности сваког пореског обвезника - од ране интервенције преко предузимања мера обезбеђења наплате до приступа према пореским обвезницима, који подразумева примену свим законом прописаних мера принудне наплате, а који не улажу никакав напор како би управљали својим дугом; односно до предузимања мера принудне наплате, ослањајући се потпуно на функцију пореског календара.</p> <p>План за решавање пореских дугова старијих од две године са идентификовањем пореског дуга за чију наплату је наступила застарелост и пореског дуга који није наплатив, и отписом ненаплативог дуга након што су исцрпљене све нормативне могућности да се дуг наплати, поштујући начело економичности поступка.</p>

ПА8: Услуге

Р.Б.	ЦИЉ	АКТИВНОСТИ
8.1	<p>Потпуна дигитализација и аутоматизација услуга пореским обвезницима како у делу остваривања права тако и у делу извршења пореских обавеза</p>	<p>Увођење нових форми услуга коришћењем савремених технологија.</p> <p>Пореска управа у процесу дизајна и реализације е-услуга уводи метод „управљање тражњом услугама“.</p> <p>Увођење личног е-портала као јединствене и једине тачке електронске комуникације пореског обвезника и Пореске управе, почев од подношења пријава, плаћања, прекњижавања, повраћаја, уверења и остваривања свих осталих права и обавеза из пореског поступка, као техничког предуслова за остваривање транспарентности Пореске управе у делу омогућавања пореском обвезнику увида у сопствене податке.</p> <p>Иницијатива за измену закона који омогућавају проширење института услуга у циљу преузимања послова из досадашњих функција контроле, наплате и пореског рачуноводства.</p>
8.2	<p>Пореска управа је чвориште за помоћ у примени пореских прописа пореским обвезницима</p>	<p>Пореска управа врши сегментацију пореских обвезника при пружању пореских услуга и за сваки сегмент пореских обвезника креира посебан сет услуга и посебан сет тумачења и упутстава за примену пореских прописа.</p> <p>Пореска управа развија посебне моделе комуникације и едукације пореских обвезника по сегментима порескоправних питања.</p>

ПА9: Откривање пореских кривичних дела

Р.Б.	ЦИЉ	АКТИВНОСТИ
9.1	<p>Пореска полиција ефикасно обавља основне функције откривања пореских кривичних дела и њихових извршилаца, кроз унапређене пословних процеса везане за оперативни рад и развој нових процеса рада базираних на оперативној аналитици и обавештајном истраживању који су логистичка подршка оперативном раду</p>	<p>Развој методологије рада оперативне аналитике и обавештајног истраживања у циљу усмеравања људских и материјалних ресурса Пореске полиције:</p> <ul style="list-style-type: none"> - на идентификоване ризике које носе велики ризик од пореске утаје у делатностима које представљају највећи извор прихода и имају најзначајнији фискални потенцијал. - на сузбијање сиве економије. - утврђивање фактора ризика и рангирање ризика у циљу усмеравања ресурса на високоризичне и сложеније предмете. - развој обавештајног истраживања, који подразумева систем међусобно повезаних радњи овлашћених службених лица Пореске полиције за обавештајне послове, усмерених ка систематском прикупљању података, информација и сазнања о: конкретном пореском кривичном делу, односно кривичним делима, учиниоцу, организованој криминалној групи, безбедоносно интересантном пореском обвезнику или безбедносно интересантној пореској појави и сл.
9.2	<p>Пореска полиција ефикасно сузбија дела сложене пореске утаје и организованог финансијског криминала у надлежности Пореске полиције</p>	<p>Наставити активности на иницијативама за измену законских прописа, а преваходно на променама одредаба ЗКП како би се примена посебних доказних радњи проширила и на кривично дело пореске утаје, везано за тајни надзор комуникације, тајно праћење и снимање, рачунарско претраживање података и симуловане послове.</p>
9.3	<p>Развијени информациони систем Пореске полиције као део интегрисаног информационог система Пореске управе</p>	<p>Развој софтвера за израду свеобухватног профила пореског обвезника, на нивоу Пореске управе, који укључује и посебне захтеве Пореске полиције, а на основу свих података из екстерних и интерних база податка уз побољшани процес претраге, укрштања података, као и аутоматизованог начина графичког приказа укрштених и повезаних података од значаја за откривање пореских кривичних дела.</p> <p>Развој софтвера за аутоматизовано израчунавање збирног индикатора ризика за пореског обвезника (у скали 1-100) на бази пондерисаних вредности појединачних</p>

		<p>индикатора ризика (осмишљавање математичког модела где сваки индикатор има своју вредност).</p> <p>Интегрисање Пореске полиције са свим функционалностима Пореске управе, од којих је примарно повезивање са функцијом контроле у смислу спровођења законских обавеза (чл.136,137 и 139. ЗППА), и то: Праћење предмета отворених у Сектору за контролу на основу иницијалног акта Сектора пореске полиције-службене белешке о пореским обавезама, износ утврђених пореских обавеза (непријављене пореске обавезе), њихово учешће у укупно откривеним приходима Сектора за контролу. Праћење предмета отворених у Сектору пореске полиције на основу иницијалног акта Извештаја организационе јединице Сектора за контролу, као и извештавање о броју предмета који су окончани подношењем кривичне пријаве, са исказаном пореском обавезом, као и број предмета који су окончани без подношења кривичне пријаве.</p> <p>Електронско праћење и обавештавање о донетим актима у пореском поступку и управном поступку, као и донетим одлукама у прекршајном и кривичном поступку, ради анализе једне и друге функције, а све у циљу спречавања повреде начела „ne bis in idem“ и наступања застарелости покретања и вођења једног или другог поступка.</p> <p>Развој нових функционалности у САПС-у: Интеграција е-писарнице из САПС-а са писарницом Пореске управе.</p>
--	--	---

ПА10: Анализе и предвиђање пореских прихода

Р.Б.	ЦИЉ	АКТИВНОСТИ
10.1	<p>Развијени модерни, структурирани приступи управљања ризиком добровољности поштовања пореских прописа на основу процене ризика са бихевиоралним елементима по моделу ОЕЦД (четири домена) уз интензивну примену CRM⁽⁷⁾ модела и појачаним праћењем и извештавањем о активностима добровољности на основу ризика, уз примену напредне аналитике, као и кроз сагледавање ефеката пореске политике и примењених мера Пореске управе</p>	<p>Подизање капацитета за управљање ризиком употребом података које обезбеђује регистар е-фактура и систем нове фискализације.</p> <p>Подизање нивоа ефективности програма поштовања прописа у Пореској управи, кроз израду конкретних годишњих планова поштовања прописа са акцентом на ризичне сегменте пореских обвезника.</p> <p>Увођење напредних аналитичких метода у анализи података и идентификацији и процени кластера стратешких ризика (најмање на нивоу сектора) са мерењем износа потенцијалног ризика на порез уз сегментиран приступ пореским обвезницима.</p> <p>Анализа пореског јаза по појединим пореским облицима и сегментима привредних субјеката, и усмеравање употребе ресурса контроле за елиминисања ризика пореског јаза.</p> <p>Евалуација резултата свих активности заснованих на ризицима по поштовање прописа, укључујући и верификацију утицаја покренутих контрола на други начин (на основу екстерних захтева, по плану филијале, и сл.), адекватно извештавање и коришћење повратних информација за корекције стратегија за поштовање прописа.</p> <p>Развој нових стратегија за унапређење поштовања прописа и сузбијања и превенције ризика по сегментима пореских обвезника са циљем стварања окружења које подржава добровољно поштовање прописа кроз увођење нових, флексибилнијих поступака и приступа:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Развој комуникацијских стратегија чији је циљ информисање, едукација и пружање услуга којима ће се омогућити да поштовање прописа буде најлакше могуће за обвезнике, и елиминисање непоштовања прописа као последица нејасноћа или погрешног тумачења пореских прописа, и непоштовања изазваног

		<p>комплексним административним процедурама.</p> <p>- Развој стратегија контроле и наплате базиране на анализи ризика за обвезнике који избегавају поштовање прописа и плаћање својих обавеза из немара или намере, као последица агресивног пореског планирања или намерном евазијом и преваром, а које се заснивају на утврђивању узрока таквог понашања пореских обвезника.</p> <p>Идентификација ризика који указују на потенцијални настанак „феникс активности“. Благовремена реакција на појавне облике кроз алате којима се појава системски сузбија.</p> <p>- Програм за субјекте који обављају нерегистровану делатност.</p> <p>- Развој флексибилнијих мера провере и праћења добровољног поштовања прописа и програма подршке за пореске обвезнике (нпр. ради провере износа за повраћај ПДВ у појединим случајевима уместо класичних контрола користити могућност провере прикупљањем података и информација по члану 44. и 45. ЗППА, за микро и мале пореске обвезнике успоставити посебан програм подршке уз могућност креирања пореских пријава од стране Пореске управе, и сл.).</p> <p>Предвиђање пореских прихода.</p>
--	--	---

ПА11: Људски ресурси

Р.Б.	ЦИЉ	АКТИВНОСТИ
11.1	<p>Пореска управа селекцијом, регрутацијом, изградњом капацитета и стручним усавршавањем, управљањем перформансама радног учинка запослених и системским спровођењем мера, у циљу задржавања квалитетних пореских службеника, обезбеђује висок ниво професионалности и компетентности запослених и тиме ствара нову генерацију пореских службеника</p>	<p>Извршити системску анализу послова у Пореској управи, стандардизацију послова у складу са постојећим стањем.</p> <p>Сачинити типологију радних места - Израда каталога свих послова у Пореској управи уз предлог будуће типологије која подразумева симплификацију пословних процедура.</p> <p>Извршити стандардизацију послова која ће представљати основу за мерење учинка (израда типских радних места за све функције).</p> <p>Извршити анализу тренутне старосне структуре и сачинити транзициони План запошљавања у циљу хитног подмлађивања кадра уз јасно дефинисане критеријуме и спроведену селекцију приликом запошљавања.</p> <p>Развој стратешког планирања људских ресурса Пореске управе за период 2021.-2025. године - Дефинисање политике развоја људских ресурса у складу са визијом Пореске управе и потребама Пореске управе за реализацију Програма трансформације кроз примену савременог стратешког приступа у управљању људским ресурсима и формулисање циљева кључних процеса: планирања, запошљавања по годинама са потребном структуром, регрутација, селекција, увођење у посао, вредновање радне успешности, мотивисање, награђивање, кажњавање, стручно усавршавање и управљање каријером.</p> <p>Централизација и аутоматизација процеса управљања људским ресурсима - Унапређење постојећег централизованог информационог система за управљање људским ресурсима који ће обухватити све пословне процесе управљања људским ресурсима, укључујући анализу посла, оцењивање, награђивање, кажњавање и мотивацију, управљање каријером, запошљавање, увођење у посао, персоналну евиденцију, стручно усавршавање, здравље и безбедност на раду и опште процесе.</p>

	<p>Интеграција информационог система за управљање људским ресурсима са интерним порталом, како би се омогућио приступ запосленима својим е-досијеима у циљу регулисања права и обавеза (без могућности измене података).</p> <p>Управљање људским ресурсима у Пореској управи за крајњи циљ има, да кад се за то створе услови, интегрише у јединствени Информациони систем за управљање људским ресурсима у свим државним органима у складу одредбама Закона о државним службеницима.</p> <p>План задржавања квалитетних кадрова - Анализа и селекција квалитетних кадрова и израда плана за њихов даљи развој.</p> <p>Успоставити интегрисано управљање перформансама запослених кроз координацију рада највиших руководилаца, руководилаца људских ресурса и непосредних руководилаца који ће подржати квалитативне промене унутар Пореске управе.</p> <p>Унапредити процес запошљавања (регрутације, селекције, увођења у посао) и задржавања квалитетних службеника.</p> <p>Дефинисање јасних критеријума у погледу додатног образовања, стручног усавршавања, компетенција, радног искуства и оцена претходног рада, на основу којих ће се вршити селекција и напредовање кадрова.</p> <p>Развој и спровођење посебних програма обуке запослених у складу са специфичним потребама из делокруга и надлежности рада Пореске управе а у циљу унапређења њихових знања и вештина за преузимање руководећих места у Пореској управи.</p> <p>Увођење модерног приступа у управљању људским ресурсима који препознаје најквалитетније пореске службенике.</p> <p>Донети План реалокације запослених (кроз механизам доношења Годишњег кадровског плана), услед модернизације пословних процеса, у току сваке фазе имплементације пословних процеса - Израдиће се попис</p>
--	--

		<p>радних места за којима се значајно смањује потреба услед увођења електронских сервиса и модернизације пословних процеса. На основу пописа израдити план алокације запослених на нова радна места.</p> <p>Уподобити посебне функционалне компетенције рада Пореске управе у току сваке фазе имплементације редизајнираних пословних процеса, у складу са радним местима која су укључена у тај пословни процес.</p> <p>Унапредити посебно стручно усавршавање и развити моделе каријерног развоја пореских службеника у складу са потребама модернизованих пословних процеса, специјализација по пореским облицима, уз субспецијализацију појединаца за поједине индустрије или праћење примене међународних уговора о избегавању двоструког опорезивања, отклањања двоструког опорезивања добити, и утврђивање добити и пореза на добит у вези са трансакцијама средствима или стварањем обавеза међу повезаним лицима.</p> <p>Трансформација и унапређење постојеће организационе функције која се бави стручним усавршавањем и едукацијом кроз оснивање Пореске академије – кроз кандидован пројекат „Јачање институционалних капацитета Пореске управе унапређењем посебног стручног усавршавања пореских службеника формирањем Пореске академије“.</p>
--	--	---

ПА12: Информационе и комуникационе технологије

Р.Б.	ЦИЉ	АКТИВНОСТИ
12.1	<p>Имплементиран интегрисан информациони систем који подржава нови пословни модел Пореске управе</p>	<p>Стварање софтверско-хардверске инфраструктуре за спровођење Закона о електронској управи.</p> <p>Извршити гап анализу између постојећег информационог система и потреба за информационом системом који подржава нови пословни модел.</p> <p>Благовремено заузимање става Одбора за спровођење Програма трансформације и Министарства финансија о перформансама система информационе платформе који ће бити предмет набавке након усвајања Општер пословног модела израђеног од консултанта за редизајн пословних процеса.</p> <p>Поступак набавке COTS решења у обиму за који ће бити донета одлука.</p> <p>Имплементација COTS решења у обиму за који ће бити донета одлука.</p> <p>Миграција података са постојећег информационог система на информациони систем који подржава нови пословни модел Пореске управе.</p> <p>Континуирана безбедност система; израда процедура за рано упозорење и спречавање хаварија; израда процедура за опоравак од хаварија.</p> <p>Интеграција Пореске управе у систем е-управе која омогућава коришћење мета података.</p>
12.2	<p>Подршка потпуној имплементацији дигитализованих и аутоматизованих пословних процеса</p>	<p>Изградња ефикасног система извештавања рада Пореске управе на свим нивоима у циљу управљања учинком као и аналитичке подлоге за доношење управљачких одлука.</p>
12.3	<p>Омогућен Пореској управи континуирани увид у податаке, у оптималном временском периоду што подразумева и реално време, потребних за опорезивање</p>	<p>Израда извештаја о скупу и структури података у релевантним регистрима.</p> <p>Израда динамичког плана за увид у податаке и његово спровођење.</p>
12.4	<p>Подршка пореским обвезницима</p>	<p>Континуирано праћење и имплементација</p>

	и пореским службеницима у остваривању својих права и обавеза коришћењем савремених информационих технологија	савремених технолошких решења кроз дизајн пословних процеса.
--	---	--

ПА13: Организација

Р.Б.	ЦИЉ	АКТИВНОСТИ
13.1	<p>Успостављена ефикасна организациона структура која подржава нови пословни модел Пореске управе</p>	<p>Дизајнирање нове организационе структуре у складу са имплементацијом новог пословног модела Пореске управе.</p> <p>Извршити реструктурирање Централне Пореске управе у складу са спровођењем Плана имплементације новог пословног модела Пореске управе, и обезбедити адекватне ресурсе.</p> <p>Спровести централизацију, у организационом смислу, одређених пословних процеса након централизације истих у новом пословном моделу.</p> <p>Спровести аутоматизацију послова који нису из домена контроле у оквиру интегрисаног информационог система (рефакција акцизе и ПДВ, рефундација ПДВ, администрирање олакшица, утврђивање пореских обавеза за пореске облике који нису у режиму самоопорезивања и сл., издавање уверења и потврда за разне намене) и стварање капацитета за обављање истих ван организационе јединице која се бави контролом.</p> <p>Дизајнирање мреже пословних јединица – филијала у складу са динамичком имплементацијом новог пословног модела.</p> <p>Доношење, након сваке спроведене фазе Плана имплементације, новог Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у Министарству финансија - Пореска управа.</p>

⁷ CRM – Управљање ризиком по поштовање прописа