

**B O S N A I H E R C E G O V I N A**  
**Federacija Bosne i Hercegovine**  
**Federalno ministarstvo financija - finansija**  
**Porezna uprava Federacije BiH**  
**S a r a j e v o**

**STRATEŠKI PLAN**

**POREZNE UPRAVE FEDERACIJE**  
**BOSNE I HERCEGOVINE**  
**2014 – 2018.**

**Sarajevo, juni 2013. godine**

## **S A D R Ž A J**

Poglavlje 1 - Uvod .....	3
1.1 Aktuelno stanje u Poreznoj upravi Federacije BiH.....	4
1.2. Faktori koji utiču na ostvarenje rezultata.....	6
Poglavlje 2 – Nadležnost, misija, vizija i vrijednosti.....	8
Poglavlje 3 – Ključni strateški prioriteti.....	9
3.1 – Jačanje upravljanja i unaprjeđenje saradnje sa ključnim partnerima u javnom sektoru .....	9
3.2 – Obnova ukupnih ljudskih kapaciteta PU FBiH.....	10
3.3 – Poticanje dobrovoljnog poštivanja poreznih propisa i korištenje pristupa zasnovanog na riziku za raspodjelu resursa .....	11
3.4 – Poboľjšati informatičke kapacitete .....	12
Poglavlje 4 – Potrebna sredstva.....	12
Poglavlje 5 – Pitanja koja zahtijevaju dodatnu pažnju .....	17
5.1 - Praćenje i vrednovanje rezultata.....	17
Zaključak .....	18

## **Poglavlje 1.**

### **U v o d**

Posljednjih godina Porezna uprava Federacije BiH intenzivno je provodila reforme poreznog sistema, uključujući i implementaciju Jedinstvenog sistema registracije, kontrole i naplate doprinosa i proces fiskalizacije u Federaciji BiH. Navedene reforme zahtijevale su reformu informacionog sistema Porezne uprave Federacije BiH, a sve u cilju pružanja bolje usluge poreznim obveznicima, odnosno povećanja porezne discipline i naplate javnih prihoda. Sa primjenom pomenutih poreznih propisa znatno je povećan obim poslova bez upošljavanja novih izvršilaca. To je nametnulo potrebu maksimalnog angažmana i zalaganja svih uposlenih.

Osim godišnjeg programa i Plana rada, Porezna uprava Federacije BiH do sada nije imala kompleksan pisani dokument fokusiran na budući proces promjena u organizaciji i radu, te je pristupila izradi Strateškog plana.

Strateški plan Porezne uprave Federacije BiH, koji je sačinjen uz pomoć predstavnika MMF-a, predstavlja dokument koji sadrži prioritete i aktivnosti koje Porezna uprava Federacije BiH treba poduzimati u naredne četiri godine uzimajući u obzir i potrebne resurse kako bi se u budućnosti ostvarili željeni rezultati.

Očekujemo da će se planovi predstavljeni u strateškom planu ostvariti zalaganjem svih uposlenika Porezne uprave Federacije BiH, uz primjenu savremenih informacionih tehnologija i na temelju odgovarajuće kvalitetne organizacijske strukture.

Podrška Vlade Federacije BiH, Federalnog ministarstva finansija i tehnička pomoć međunarodnih donatora od ključne je važnosti za buduće reformske procese.

Ispunjenjem strateških ciljeva, Porezna uprava Federacije BiH postaće respektabilan porezni organ koji odlikuje visoka stručnost, profesionalnost i integritet.

### **1.1. Aktuelno stanje u Poreznoj upravi Federacije BiH**

Finansijske krize koje su u posljednjih nekoliko godina obilježile svjetsku ekonomiju navele su mnoge porezne administracije da ispituju svoj način rada. U tom pravcu opredjelila se i Porezna uprava Federacije BiH i krenula putem stvaranja jednog novog modela poslovanja u kojem se maksimalno posvećuje povećanju efikasnosti i efektivnosti rada i poboljšanju usluga poreznim obveznicima.

Organizaciona struktura Porezne uprave Federacije BiH uključuje Središnji ured sa sjedištem u Sarajevu i 10 kantonalnih poreznih ureda sa 73 porezne ispostave. Strateški cilj Porezne uprave Federacije BiH je reorganizacija postojeće organizacijske strukture prema funkcionalnom tipu.

Zaključno sa 31.05.2013. godine Porezna uprava Federacije BiH ima 1.268 uposlenih, što znači da od 1.733 sistematizovana radna mjesta prema Pravilniku o unutrašnjoj organizaciji Porezne uprave Federacije BiH nedostaje 465 izvršilaca.

Prisutan je stalan odliv kadrova zbog sticanja uslova za penzionisanje, dobrovoljnog napuštanja službe kao i smrtnih slučajeva. Nedostatak je posebno izražen kod uposlenika sa visokom stručnom spremom gdje je od 889 sistematizovanih radnih mjesta državnih službenika trenutno popunjeno 570. Popunjenost državnih službenika u odnosu na Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji Porezne uprave Federacije BiH negativno se odražava na izvršenje osnovne djelatnosti u svim njenim organizacionim jedinicama.

Budžet za 2013. godinu iznosi 43.266.792 KM, a tokom 2012. godine Porezna uprava Federacije BiH je prikupila 3.514.747.193 KM. Od toga 2.621.430.653 KM prikupljeno je u vanbudžetske fondove (doprinosi za penziono, zdravstveno i osiguranje od nezaposlenosti). Naplata poreza na dobit i poreza na dohodak tokom 2012. godine je iznosila 893.316.540 KM.

Pored nadležnosti za kontrolu, obračun i naplatu direktnih poreza i doprinosa, Porezna uprava Federacije BiH prikuplja šest dodatnih vrsta prihoda i po tom osnovu tokom 2012. godine prikupljeno je 700 miliona KM. To su: opće vodne naknade, naknade za opće korisne funkcije šuma, članarine turističkih zajednica, članarine obrtničkih komora, komunalne takse na istaknutu firmu i takse za držanje sredstava za igre na sreću.

Sredinom 2013. godine, u prinudnoj naplati se vodilo oko 1,6 milijardi KM dugovanja, što iznosi 40% godišnjeg iznosa naplate javnih prihoda koje prikuplja Porezna uprava Federacije BiH. Od ovog iznosa preko 40% otpada na dug državnih preduzeća, više od 20% se ne može naplatiti iz različitih razloga (stečaj, likvidacija, firmi se ne može ući u trag, vodi se sudski spor), tako da ostaje približno 700 miliona naplativog duga, od čega oko 50% otpada na zatezne kamate i novčane kazne.

Postoji značajan broj poreznih obveznika sa malim iznosima dugovanja, što znači da su pojedini službenici opterećeni ogromnim brojem predmeta, gdje je obim poslova veliki, a efekti su mali. Odredbe koje se odnose na otpis duga su kompleksne

i iziskuju dugotrajan postupak, ali sa novim izmjenama zakona bit će moguće otpisati zatezne kamate ukoliko se izvrši plaćanje glavnice, što bi trebalo poboljšati mogućnost naplate dugovanja.

U poređenju sa drugim poreznim upravama, mali procenat uposlenih radi na poslovima inspeksijskog nadzora, što znači da je obuhvat kontrolama nizak.

U ovom trenutku, cilj Porezne uprave Federacije BiH da svakog poreznog obveznika kontroliše najmanje jednom u pet godina nije moguće ostvariti. Stopa otkrivanja neuplaćenih prihoda prilikom kontrole je veoma visoka kod velikih poreznih obveznika, ali je u kontrolama kod ostalih poreznih obveznika ispod 50%.

Nakon kontrole i dodatnog utvrđivanja obaveza nivo naplate je nizak i u kontinuiranom je padu, tako da je sada na nivou od 10%. Ovo je dijelom rezultat veoma loše ekonomske situacije, ali djelomično i rezultat činjenice da se kontrole ne mogu vršiti pravovremeno. Time se uvećava izazov koji se stavlja pred Sektor za prinudnu naplatu zato što je dug u suštini već „star“ kada dođe do njih.

Porezna uprava Federacije BiH je u posljednje vrijeme napravila značajan napredak u poboljšanju informacionih sistema koji prate osnovne poslovne procese u Poreznoj upravi Federacije BiH, a to su: registracija poreznih obveznika, informacioni sistem za proces prijema i obrade prijava, za podršku poreznog knjigovodstva, te Jedinstveni sistem kontrole i naplate doprinosa. Pored navedenih, nedavno su pokrenuti novi sistemi za upravljanje predmetima u prinudnoj naplati i za upravljanje predmetima u inspeksijskom nadzoru, dok je sistem za odabir predmeta za kontrolu u fazi testiranja.

Porezna uprava Federacije BiH je uz podršku Federalnog ministarstva finansija krenula u proces modernizacije koji će poboljšati njene sposobnosti za ubiranje prihoda. Međutim, pored podrške institucionalne vlasti u Federaciji BiH potrebna je i tehnička pomoć od strane međunarodnih donatora, koja je od ključnog značaja u ovom procesu i koja bi bila vrlo cijenjena od strane Porezne uprave Federacije BiH.

## 1.2. Faktori koji utiču na ostvarenje rezultata

Zakon o Poreznoj upravi Federacije BiH donesen je 2002. godine, čime je formiran jedan porezni organ i jedinstvena procedura rada i postupanja u poreznim pitanjima. Pravci strateškog razvoja Porezne uprave Federacije BiH usmjereni su na postizanje osnovnih strateških ciljeva, ali oni su uslovljeni različitim faktorima.

Radi realnijeg strateškog planiranja i činjenice da poslujemo u veoma promjenjivom i složenom okruženju, analizirali smo najvažnije vanjske i unutrašnje faktore koji utiču na poslovanje.

U grupu najvažnijih vanjskih faktora spadaju:

- kompleksnost zakonskih propisa,
- nedovoljno razvijena svijest poreznih obveznika o primjeni poreznih propisa,
- ekonomska kriza i smanjenje privrednih aktivnosti,
- neharmonizirani porezni propisi unutar BiH i
- veliko učešće porezne evazije.

Kompleksnost zakonskih propisa je jedna od ključnih barijera u radu Porezne uprave Federacije BiH. Porezni sistem BiH je zbog specifičnog ustavnog uređenja veoma složen. Porezni zakoni i izvršna tijela podijeljena su na više nivoa. Posebnu osobenost postojećeg poreznog sistema sa brojnim negativnim implikacijama čini i institucionalna osnova oporezivanja, odnosno podjela fiskalnih i poreznih ovlaštenja koja podrazumijevaju prenatržen stepen decentralizacije porezne vlasti.

Naime, BiH ima četiri porezne administracije koje su nadležne za primjenu poreznih propisa - Upravu za indirektno oporezivanje BiH, Poreznu upravu Federacije BiH, Poreznu upravu Brčko Distrikta i Poreznu upravu Republike Srpske. Zakonodavni okvir i česte izmjene zakonske regulative snažno utiču na rad Porezne uprave Federacije BiH i kvalitetno izvršavanje njenih zadataka, što zahtijeva veliki angažman svih službenika.

Znatan broj poreznih obveznika nema dovoljno razvijenu svijest o primjeni poreznih propisa za dobrovoljno prijavljivanje i plaćanje poreznih obaveza. Razvijanje porezne svijesti nije kratkotrajan proces i nije samo zadatak Porezne uprave Federacije BiH nego i svih ostalih segmenata društva i države, koja mora raditi na njenom jačanju specijalno osmišljenim marketinškim programima.

Svjetska ekonomska kriza je pogodila i BiH, usljed čega je došlo do smanjenja privrednih aktivnosti i smanjenja broja poreznih obveznika koji blagovremeno izvršavaju svoje porezne obaveze. Uprkos svemu, Porezna uprava Federacije BiH je u proteklom periodu nastavila trend povećanja naplate javnih prihoda koje prikuplja.

Neharmonizirani porezni propisi na nivou entiteta i Brčko Distrikta su prepreka razvoju poreznog sistema BiH. Reforme u sistemu direktnog oporezivanja u Federaciji BiH i Republici Srpskoj su značajan korak ka približavanju poreznih propisa, ali i dalje postoje značajna odstupanja.

Porezna uprava Federacije BiH otkriva sve veći broj poreznih obveznika koji učestvuju u raznim oblicima porezne evazije, što predstavlja veliki izazov za Poreznu upravu Federacije BiH, i za što se javlja sve veća potreba stalne edukacije i razmjene podataka s drugim poreznim upravama, uprkos ograničenim finansijskim sredstvima kojima raspolaže. S druge strane, najefikasniji odgovor na suzbijanje sive ekonomije je unapređenje poreznog sistema, koji je baziran na jednostavnim, ali sveobuhvatnim zakonskim rješenjima.

U grupu unutrašnjih faktora svrstavaju se:

- nedostatak finansijskih sredstava i nedovoljna popunjenost kadrovima,
- organizacijska struktura i poslovni procesi,
- edukacija uposlenih i
- sistem plaćanja i nagrađivanja/kažnjavanja.

Nedostatak finansijskih sredstava je izražen problem Porezne uprave Federacije BiH. U posljednjih nekoliko godina zbog ograničenih budžetskih kapaciteta Federacije BiH koji su odraz svjetske ekonomske krize, nižeg ekonomskog razvoja, povećanja nezaposlenosti u Federaciji BiH, Poreznoj upravi Federacije BiH se budžetski odobravaju sredstva koja ni izbliza nisu dovoljna za njenu ukupnu aktivnost. Zanimljivo je djelokrug rada Porezne uprave Federacije BiH, njena uloga i značaj, proširena djelatnost i nadležnost, dislociranost organizacionih jedinica kao i broj uposlenih.

U konceptu postojeće organizacijske strukture ističu se određeni nedostaci koje smo već uočili, a na koje su ukazali i predstavnici misije MMF-a u okviru niza posjeta Poreznoj upravi Federacije BiH. Unapređenje organizacijske strukture u cilju modernizacije poslovanja Porezne uprave Federacije BiH je izuzetno važan zadatak i zbog toga je potrebno organizacijsku strukturu na svim nivoima (Središnji ured, Kantonalni porezni uredi i porezne ispostave) prilagoditi najznačajnim poslovnim procesima.

Savremeni poslovni procesi i rizici koji se nameću u radu Porezne uprave Federacije BiH, iziskuju potrebu za koordiniranom edukacijom svih službenika Porezne uprave Federacije BiH, posebno inspektora koji rade na otkrivanju poreznih prevara i dodatno utvrđuju porezne obaveze. Zbog dugogodišnjeg problema u nedostatku finansijskih sredstava, kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalom i njegova edukacija su onemogućeni.

Radni uslovi, plaća i nagrađivanje uspješnosti ključni su za zadovoljstvo uposlenih. Zadovoljni uposlenici bolje izvršavaju svoje zadatke, što se odražava na zadovoljstvo poreznih obveznika i stepen izvršenja poreznih obaveza. S druge strane, Zakon o državnoj službi Federacije BiH u svom sadašnjem okviru ne pruža učinkovite metode sankcionisanja neefikasnih službenika i namještenika, što onemogućava Poreznu upravu Federacije BiH u povećanju efikasnosti i efektivnosti.

## Poglavlje 2.

### Nadležnost, misija, vizija i vrijednosti

#### Nadležnost

Nadležnost Porezne uprave Federacije BiH regulisana je Zakonom o Poreznoj upravi Federacije BiH (Službene novine Federacije BiH broj: 33/02, 28/04, 57/09, 40/10, 27/12 i 7/13), koji je osnov za primjenu svih poreznih zakona i Zakona o doprinosima u Federaciji BiH i odnosnih podzakonskih akata.

**Najvažniji zadaci** Porezne uprave Federacije BiH su:

- registracija poreznih obveznika,
- prijem poreznih prijava, razrez poreznih obaveza i naplata i povrat poreza,
- utvrđivanje pravovremenosti, zakonitosti i pravilnosti podnesenih poreznih prijava,
- provođenje inspekcijskog nadzora,
- naplata poreznog duga prinudnim putem i
- drugi zadaci u skladu sa zakonom.

#### Misija

Misija Porezne uprave Federacije BiH je prikupljanje - naplata javnih prihoda pravilnom primjenom poreznih zakona uz što bolju saradnju sa poreznim obveznicima i što manje troškove, u cilju većeg društvenog blagostanja.

#### Vizija

Porezna uprava Federacije BiH ima za cilj da bude moderno opremljen porezni organ koji je visoko profesionalan, efikasan, ekonomičan i dinamičan, sa zadovoljnim, educiranim, sposobnim i ambicioznim uposlenicima, poštovana od poreznih obveznika - građana, preduzetnika, udruženja i nevladinih organizacija, te viših organa izvršne i zakonodavne vlasti.

#### Vrijednosti

Vrijednosti Porezne uprave Federacije BiH su principi na kojima se temelje sadašnje i buduće aktivnosti u cilju ispunjenja misije i ostvarenja vizije. Principi se kontinuirano provode od strane svih uposlenih.

Temeljne vrijednosti Porezne uprave Federacije BiH su:

- Dosljedna i obostrana primjena zakonskih propisa od strane poreznih obveznika i Porezne uprave Federacije BiH,
- Uzajamno poštovanje i povjerenje između Porezne uprave Federacije BiH i poreznih obveznika,
- Efikasnost i efektivnost u radu i naplati javnih prihoda,
- Profesionalnost, nepristrasnost i poštivanje etičkog kodeksa uposlenika radi zaštite interesa institucije i zajedničkih vrijednosti.



### **Poglavlje 3.**

#### **Ključni strateški prioriteti**

Porezna uprava Federacije BiH će kontinuirano ostvarivati svoje strateške ciljeve kako bi ispunila zakonom propisanu ulogu vezano za sprovođenje poreznih i drugih zakona iz njene nadležnosti. Ispunjenje ključnih strateških ciljeva zahtijeva visok nivo koordinacije i stalnog poboljšanja organizacijske strukture, ali u svom značajnom dijelu zavisi i od obezbjeđenja dodatnih finansijskih sredstava koja bi omogućila realizaciju navedenih ciljeva.

#### **3.1. Jačanje upravljanja i unapređenje saradnje sa ključnim partnerima u javnom sektoru**

Program modernizacije Porezne uprave Federacije BiH će zahtijevati detaljno planiranje, jasnu identifikaciju odgovornosti, koordiniranje aktivnosti zapošljavanja i obuke, izmjenu načina rada, unapređenje usluga poreznim obveznicima i građanima, poboljšanje informatičke tehnologije i pažljivo održavanje odnosa sa svim sagovornicima izvan Uprave.

#### **Neophodne mjere:**

- 3.1.1.** Uspostaviti grupu za praćenje razvoja i modernizacije Porezne uprave Federacije BiH kojom će predsjedavati direktor, a koja će biti odgovorna za provođenje programa promjena. Po potrebi, mogu se uključiti i predstavnici MMF-a i eventualno drugih agencija koje će pružati tehničku pomoć;
- 3.1.2.** Pripremiti godišnji operativni plan implementacije, do oktobra svake godine za narednu godinu, koji će jasno identificirati šta se u smislu rezultata očekuje od rukovodilaca Porezne uprave Federacije BiH koji će provoditi operativni plan;
- 3.1.3.** Pripremiti godišnji izvještaj o realizaciji programa modernizacije, odnosno godišnjeg operativnog plana do kraja marta svake godine za prethodnu godinu, da bi se Vlada Federacije BiH izvijestila o napretku koji je ostvaren u provođenju obaveza iz ovog strateškog plana, te da bi se izvijestilo o povećanju naplate prihoda koje je rezultat provođenja ciljeva iz Strateškog plana;
- 3.1.4.** Nastavak i intenziviranje saradnje sa Federalnim ministarstvom finansija na izradi Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji Porezne uprave Federacije BiH koji će odražavati novu, moderniju organizacijsku strukturu Porezne uprave Federacije BiH, koja će omogućiti direktoru da kadrovske resurse rasporedi na najbolji mogući način u cilju efikasnijeg rada u svim organizacionim dijelovima Porezne uprave Federacije BiH;
- 3.1.5.** Saradnja sa Federalnim ministarstvom finansija, Agencijom za državnu službu, Federalnim ministarstvom pravde i drugim organima javne uprave, da bi se identificirala sva druga upravna i pravna pitanja koja se moraju riješiti da bi se omogućila efikasna i potpuna provedba Strateškog plana.

### **Mjerljivost rezultata ogledat će se u:**

- Formiranoj grupi za praćenje modernizacije,
- Rezultatima operativnog plana,
- Broj uspostavljenih stalnih i kvalitetnih kontakata sa Vladom Federacije BiH, Federalnim ministarstvom finansija i drugim državnim organima.

## **3.2. Obnova ukupnih ljudskih kapaciteta Porezne uprave Federacije BiH**

### **Neophodne mjere:**

- 3.2.1.** Razmotriti organizacionu shemu i pripremiti novu (revidiranu) organizacionu strukturu Porezne uprave Federacije BiH, pri čemu poseban akcenat treba staviti na poreznu ispostavu kao temeljnu organizacionu jedinicu Porezne uprave Federacije BiH;
- 3.2.2.** Izraditi i provesti detaljnu strategiju zapošljavanja da bi se izvršilo zapošljavanje najmanje 200 novih uposlenika tokom perioda 2014 - 2018 sa odgovarajućim obrazovanjem (primarno ekonomija i pravo, uz odlično poznavanje rada na kompjuteru, te određeno poznavanje stranih jezika);
- 3.2.3.** Pripremiti i provesti sveobuhvatan program obuke svih uposlenika, posebno novouposlenih;
- 3.2.4.** Identificirati ključna radna mjesta unutar organizacije za koja je potreban veoma visok nivo znanja i vještina koje nije lako naći na slobodnom tržištu rada, i uspostaviti odgovarajuće planove za obuku i popunjavanje tih mjesta odmah po njihovom upražnjavanju da bi se osiguralo da se Porezna uprava Federacije BiH ne nađe u situaciji u kojoj će ostati bez ovih ključnih kapaciteta;
- 3.2.5.** Pored inicijative novog zapošljavanja, u skladu sa tačkom 3.2.2, otpočeti i dalje nastaviti sa zamjenom uposlenika koji su se penzionisali ili na drugi način napustili Upravu, u skladu sa novom organizacionom strukturom (3.2.1);
- 3.2.6.** Razmotriti procedure za upravljanje ljudskim potencijalima Porezne uprave Federacije BiH da bi se utvrdilo da li su one odgovarajuće za jednu modernu poreznu upravu (zapošljavanje, obuka, upravljanje učinkom, klasifikacija radnih mjesta, plaća i unapređenje, vrijednosti, itd.), te uvesti izmjene prema potrebi; i
- 3.2.7.** Razraditi pristup za promociju vrijednosti Porezne uprave Federacije BiH.

### **Mjerljivost rezultata ogledat će se u:**

- Donošenju novog Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji,
- Prijemu novih uposlenika,
- Ocjeni uposlenih po osnovu učinka i
- Kontinuiranoj i djelotvornoj edukaciji svih uposlenih.

### **3.3. Poticanje dobrovoljnog poštivanja poreznih propisa i korištenje pristupa zasnovanog na riziku za raspodjelu resursa**

#### **Neophodne mjere:**

- 3.3.1.** Osigurati najbolju moguću primjenu novih sistema za odabir predmeta i upravljanje predmetima u inspekcijom nadzoru i za upravljanje predmetima u prinudnoj naplati da bi se postigli bolji rezultati i naplata javnih prihoda;
- 3.3.2.** Razmotriti poslove i zadatke koji se obavljaju u poreznim ispostavama kako bi se utvrdio obim u kojem bi se ovim poslom moglo bolje upravljati putem Kontakt centra, kao i elektronskih usluga koje bi poreznim obveznicima omogućile da kontaktiraju Poreznu upravu Federacije BiH putem telefona i elektronski, odnosno centralizacijom određenih aktivnosti;
- 3.3.3.** Uspostaviti Centar za velike porezne obveznike u kojem će se konsolidovati svi aspekti komunikacije Porezne uprave Federacije BiH sa poreznim obveznicima koji spadaju u kategoriju velikih;
- 3.3.4.** Formirati poseban Sektor koji bi bio nadležan za kontrolu priređivača igara na sreću i implementaciju Zakona o igrama na sreću;
- 3.3.5.** Ojačati kapacitete u Središnjem uredu za provođenje procjene i analize poreznog rizika i razraditi opću strategiju za osiguranje poštivanja poreznih propisa koja će biti osnova za godišnje planove rada;
- 3.3.6.** Proširiti komunikaciju sa poreznim obveznicima da bi ih se obavijestilo o njihovim obavezama i o načinima na koje mogu dobiti informacije i usluge od Porezne uprave Federacije BiH (posebno korištenjem usluga elektronskog servisa za porezne obveznike);
- 3.3.7.** Izraditi mjere koje će omogućiti praćenje efikasnosti Porezne uprave Federacije BiH i nivo porezne discipline u Federaciji BiH.

#### **Mjerljivost rezultata ogledat će se kroz:**

- Povećan broj inspekcijom kontrola po inspektorima i veći iznos dodatno utvrđenih obaveza,
- Povećano korištenje elektronskog podnošenja poreznih prijava,
- Novoformirani Centar za velike porezne obveznike,
- Zadovoljstvo poreznih obveznika na osnovu rezultata anketiranja poreznih obveznika,
- Povećan stepen dobrovoljnog izvršenja obaveza i povećanu naplatu javnih prihoda i
- Aktivan rad Kontakt centra.

### **3.4. Poboljšati informatičke kapacitete**

#### **Neophodne mjere:**

- 3.4.1.** Osigurati najkvalitetniju operativnost nedavno uvedenih sistema;
- 3.4.2.** Unaprijediti informacijski komunikacioni sistem Porezne uprave Federacije BiH cilju stvaranja boljih uslova za korištenje informacionih sistema;
- 3.4.3.** Obezbijediti stalna sredstva u budžetu za redovnu i planiranu zamjenu zastarjele informatičke opreme;
- 3.4.4.** Provesti analizu sigurnosti informacija i angažirati kvalificiranog stručnjaka koji će osigurati kontinuirano dobro upravljanje sigurnošću informacija unutar Porezne uprave Federacije BiH;
- 3.4.5.** Na osnovu analize obima posla u ispostavama, u skladu sa tačkom 2.3.2, pripremiti prijedloge za nove informatičke sisteme koji će omogućiti bolje upravljanje, i
- 3.4.6.** Uvesti moderne sisteme za finansijsko upravljanje i upravljanje ljudskim potencijalima, što će rukovodstvu Porezne uprave Federacije BiH osigurati informacije koje su im potrebne za bolje donošenje odluka.

#### **Realizacija ovih ciljeva ogledat će se u:**

- Povećanju efikasnosti novog IT sistema u odnosu na postojeći.

## **Poglavlje 4.**

### **Potrebna sredstva**

Kako bi se mogao provesti Strateški plan Porezne uprave Federacije BiH za period 2014-2017. godina, neophodno je obezbijediti dodatna finansijska sredstva u odnosu na okvirni budžet Porezne uprave Federacije BiH za navedeni period.

Ukupni iznos dodatnih sredstava za period 2014-2017. godina iznosi 41.331.111,00 KM. Dodatna sredstva odnose se na bruto plaće i naknade plaća, naknade troškova uposlenih i doprinose poslodavca za novouposlene, ulaganje u informacione tehnologije, nabavku novih i dogradnju postojećih softvera, nabavku nove opreme kao i materijalne izdatke koji se odnose na poboljšanje komunikacijskih veza, poboljšanje i unapređenje uslova rada u organizacionim jedinicama kao i ulaganje u stručno usavršavanje i kontinuirano obrazovanje uposlenih.

**Ukupna dodatna sredstva po godinama i vrsti namjene za period 2014-2017 godina iskazana su u narednoj tabeli:**

R/B	Naziv	2014.	2015.	2016.	2017.	Ukupno
1.	Bruto plaće, naknade i doprinosi za novozaposlene	1.993.048	5.201.409	7.732.316	10.299.738	25.226.511
2.	Kapitalni izdaci	3.770.000	3.430.000	2.630.000	2.180.000	12.010.000
3.	Izdaci za materijal i usluge	962.100	849.900	1.141.300	1.141.300	4.094.600
	<b>Ukupno</b>	<b>6.725.148</b>	<b>9.481.309</b>	<b>11.503.616</b>	<b>13.621.038</b>	<b>41.331.111</b>

#### **4.1. Buto plaće i naknade, naknade troškova zaposlenih i doprinosi poslodavca**

Dodatna sredstva za bruto plaće i naknade za novozaposlene za period 2014-2017. godina planirana su u ukupnom iznosu od 25.226.511,00 KM.

U 2014. godini planirana su sredstva za bruto plaće, naknade troškova zaposlenih i doprinose poslodavca za 110 novozaposlenih u iznosu od 1.993.048,00 KM, od toga sredstva za bruto plaće uz primjenu platnih koeficijenata i uz osnovicu plaće od 315,00 KM u iznosu od 1.532.405,00 KM, za naknade troškova zaposlenih (topli obrok, troškovi prijevoza na posao i ostale naknade u skladu sa Zakonom o plaćama) planirana su sredstva u iznosu od 299.740,00 KM i sredstva za doprinose poslodavca za novozaposlene planirana su u iznosu od 160.903,00 KM uz primjenu zbirne stope doprinosa od 10,5%.

U 2015. godini planirana su sredstva za bruto plaće, naknade troškova zaposlenih i doprinose poslodavca za 70 novozaposlenih u 2015. godini i 110 zaposlenih iz 2014. godine u ukupnom iznosu od 5.201.409,00 KM. Od toga, sredstva za bruto plaće planirana su u iznosu od 4.031.384,00 KM, sredstva za naknade troškova zaposlenih u iznosu od 746.730,00 KM, i sredstva za doprinose poslodavca u iznosu od 423.295,00 KM.

U 2016. godini planirana su sredstva za bruto plaće, naknade troškova zaposlenih i doprinose poslodavca za 70 novozaposlenih u 2016. godini i 180 zaposlenih iz 2014. i 2015. godine u ukupnom iznosu od 7.732.316,00 KM. Od toga, sredstva za bruto plaće planirana su u iznosu od 5.997.589,00 KM, sredstva za naknade troškova zaposlenih u iznosu od 1.104.980,00 KM, i sredstva za doprinose poslodavca u iznosu od 629.747,00 KM.

U 2017. godini planirana su sredstva za bruto plaće, naknade troškova zaposlenih i doprinose poslodavca za 70 novozaposlenih u 2017. godini i 250 zaposlenih iz 2014. 2015. i 2016. godine u ukupnom iznosu od 10.299.738,00 KM. Od toga, sredstva za bruto plaće planirana su u iznosu od 7.996.840,00 KM, sredstva za naknade troškova zaposlenih u iznosu od 1.463.230,00 KM i sredstva za doprinose poslodavca u iznosu od 839.668,00 KM.

## 4.2. Kapitalni izdaci

Kako je zbog ekonomske krize Budžet Federacije BiH u posljednjih nekoliko godina bio izrazito restriktivan, to su Poreznoj upravi Federacije BiH za kapitalne izdatke odobravana samo najnužnija sredstva. U narednom periodu Porezna uprava Federacije BiH je planirala uložiti značajna sredstva za nabavku informatičke i kancelarijske opreme, nabavku novih i dogradnju postojećih aplikativnih softvera, kupovinu vlastitih poslovnih prostora, kao i obnavljanje zastarjelog voznog parka nabavkom novih vozila, što će rezultirati povećanom efikasnošću rada Porezne uprave Federacije BiH i informatički je ojačati kako bi mogla odgovoriti svim zahtjevima tržišta i poreznih obveznika. Posebno se mora istaći potreba za sredstvima koja bi bila namijenjena za tehničku opremljenost za primjenu Zakona o igrama na sreću u ukupnom iznosu od 2.000.000. KM, s tim što bi u 2014.godini trebalo osigurati 1.000.000 KM, a ostatak u 2015.godini.

Dotatna sredstva za kapitalne izdatke za period 2014 - 2017. godina planirana su u ukupnom iznosu od 12.010.000,00 KM, i po godinama iznose:

2014.	2015.	2016.	2017.	Ukupno
3.770.000,00	3.430.000,00	2.630.000,00	2.180.000,00	12.010.000,00

U periodu 2014 - 2017. godina Porezna uprava Federacije BiH planirala je nabavku informatičke i kancelarijske opreme u vrijednosti od 2.760.000,00 KM, nabavku poslovnih prostora u vrijednosti od 6.100.000,00 KM i nabavku cca. 50 putničkih vozila za potrebe inspeksijskog nadzora poreznih obveznika u vrijednosti od 1.150.000,00 KM.

## 4.3. Izdaci za materijal i usluge

Dotatna sredstva za izdatke za materijal i usluge za period 2014 - 2017. godina planirana su u ukupnom iznosu od 4.094.600,00 KM, i po godinama iznose:

2014.	2015.	2016.	2017.	Ukupno
962.100,00	849.900,00	1.141.300,00	1.141.300,00	4.094.600,00

U 2014. godini dodatna sredstva za izdatke za materijal i usluge planirani su u iznosu od 962.100,00 KM i to:

- Izdaci za komunikacije i komunalne usluge u iznosu od 385.000,00 KM odnose se na zamjenu ADSL-a sa MPLS linijama
- zbog umrežavanja organizacionih jedinica u sistem za prijenos korporativnih podataka velikim brzinama, što će rezultirati uvezivanjem svih organizacionih jedinica u jednu zatvorenu mrežu kojom će se povećati sigurnost sistema;
- Nabavka materijala i sitnog inventara u iznosu od 100.000,00 KM odnose se na planirana sredstva za nabavku uniformi za porezne inspektore;
- Izdaci za tekuće održavanje u iznosu od 200.000,00 KM planirani su zbog dodatnog poboljšanja uslova rada u organizacionim jedinicama adaptacijom poslovnih prostora koji nisu adaptirani godinama zbog nedostatka budžetskih sredstava;

- Ugovorene i druge posebne usluge u iznosu od 277.100,00 KM odnose se na stručno usavršavanje zaposlenika Porezne uprave Federacije BiH za čije usavršavanje u prethodnom periodu sredstva bužetom nisu odobravana u dovoljnom iznosu.

U 2015. godini dodatna sredstva za izdatke za materijal i usluge planirana su u iznosu od 849.900,00 KM, i to:

- Izdaci za komunikacije i komunalne usluge u iznosu od 419.300,00 KM odnose se na plaćanje MPLS linija;
- Izdaci za tekuće održavanje u iznosu od 150.000,00 KM odnose se na planirani nastavak poboljšanja uslova rada u organizacionim jedinicama adaptacijom poslovnih prostora;
- Ugovorene i druge posebne usluge u iznosu od 280.600,00 KM odnose se na stručno usavršavanje zaposlenika Porezne uprave Federacije BiH.

U 2016. i 2017. godini dodatna sredstva za izdatke za materijal i usluge planirana su u iznosu od 1.141.300,00 KM, i to:

- Izdaci za komunikacije i komunalne usluge u iznosu od 456.200,00 KM odnose na sredstva za plaćanje MPLS linija;
- Nabavka materijala i sitnog inventara u iznosu od 103.000,00KM odnosi se na planirana sredstva za nabavku uniformi za porezne inspektore;
- Izdaci za tekuće održavanje u iznosu od 250.000,00 KM planirani su zbog nastavka poboljšanja uslova rada u organizacionim jedinicama adaptacijom poslovnih prostora;
- Ugovorene i druge posebne usluge u iznosu od 332.100,00 KM odnose se na stručno usavršavanje zaposlenika Porezne uprave Federacije BiH.

**Sa dodatnim sredstvima planirani Budžet Porezne uprave Federacije BiH Federacije BiH za period 2014-2017. godina iznosio bi:**

2014.	2015.	2016.	2017.
55.010.882,00 KM	57.475.837,00 KM	60.696.191,00 KM	61.324.002,00 KM

#### 4.4. Kadrovi

U periodu 2014-2017. godina u cilju jačanja kadrovske strukture Porezna uprava Federacije BiH planira uposliti 320 novih, mladih, visokoobrazovanih kadrova sa posjedovanjem dodatnih vještina (dobro poznavanje rada na računaru, poznavanje stranih jezika i ostalih vještina).

Plan upošljavanja kadrova po radnim mjestima i godinama u periodu 2014 - 2017. godina iskazan je slijedećoj tabeli:

Naziv radnog mjesta	2014.	2015.	2016.	2017.	Ukupno
Federalni inspektor	40	20	30	30	120
Stručni savjetnik	30	30	20	20	100
Stručni saradnik	40	20	20	20	100
Ukupno	110	70	70	70	320

Sva navedena ulaganja u kadrove, u informacionu tehnologiju, kompjutersku i kancelarijsku opremu imaju za krajnji cilj modernu i efikasnu Poreznu upravu koja će moći odgovoriti svim zahtjevima savremenog tržišta.

#### Tehnička pomoć

Porezna uprava Federacije Bosne i Hercegovine, uz podršku Ministarstva, je krenula u proces modernizacije koji će poboljšati sposobnost uprave da prikuplja prihode. Tehnička pomoć je potrebna radi jačanja osnovne administrativne funkcije i IT funkcije koje podržavaju novi model. Strateški razvojni ciljevi za koje je potrebna tehnička pomoć odnose se na:

- Razvoja IT strategije;
- Razvoj moderne strategije ljudskih resursa i akcioni plan;
- Obuka/trening zaposlenika;
- Razvoj sveobuhvatne strategije za poštovanja propisa;
- Pomoć u razvoju/uspostavljenju Centra za veliki porezne obveznike (CVPO);
- Seminari za izgradnju ekspertizu u svim osnovnim funkcijama poreza;

Pomoć od strane međunarodnih donatora je od ključnog značaja u procesu modernizacije Porezne uprave Federacije BiH.



## **Poglavlje 5.**

### **Pitanja koja zahtijevaju dodatnu pažnju**

Ovaj plan se fokusira na četiri ključna prioriteta: upravljanje, ljudski kapaciteti, porezna disciplina i informatička tehnologija. Postoje i druga pitanja koja zahtijevaju dodatnu pažnju, ali se nalaze izvan konkretnog zadatka Porezne uprave Federacije BiH u pripremi ovog strateškog plana. Oni uključuju:

- Odnose između četiri porezne uprave u Bosni i Hercegovini (Porezna uprava Federacije BiH, Poreska uprava Republike Srpske, Uprava za indirektno oporezivanje BiH i Porezna uprava Brčko Distrikta), posebno u pogledu saradnje u unapređenju dobrovoljnog poštivanja poreznih propisa i u procjeni rizika za poreznu disciplinu, od kojih bi se oba mogla značajno unaprijediti povećanjem saradnje i razmjene informacija;
- Pažljiva analiza porezne politike i zakonodavnih promjena kojima bi se mogao poboljšati ukupni porezni sistem u Bosni i Hercegovini, uključujući i konkretne zakone koji se odnose na porez na dohodak, porez na dobit, neporezne prihode, kao i druge zakone koji direktno utiču na efikasnost poreznog sistema (zakoni o upravnom postupku, zakoni o stečajnom postupku i likvidaciji, itd.); i
- Pažljiva analiza zakonodavnog okvira unutar kojeg ministarstva i agencije u Federaciji Bosne i Hercegovine upravljaju finansijama i ljudskim potencijalima (Zakon o državnoj službi, uredbe koje su u vezi sa Zakonom o državnoj službi, procedure, odobravanja, postavljenja, itd).

#### **5.1. Praćenje i vrednovanje rezultata**

Dosljednost u primjeni ovog Strateškog plana treba da obezbjedi mjerljive strateške rezultate. Na osnovu definisanih ključnih strateških prioriteta, nadležni sektori će odrediti implementaciju ciljeva sa detaljnim opisom procesa, aktivnosti i pokazatelje realizacije.

Praćenje i ocjenjivanje rezultata odgovornost je najvišeg rukovodstva Porezne uprave Federacije BiH, koji će jedanput godišnje provesti formalno vrednovanje strateških ciljeva. Postupajući u skladu s ovim Strateškim planom, Porezna uprava Federacije BiH će postići mjerljive strateške rezultate koji će biti ključ uspjeha i realizacije.

U tom smislu poseban akcenat trebalo bi usmjeriti na:

- Povećanu naplatu javnih prihoda,
- Edukaciju svih poreznih službenika,
- Unapređenje aktivnosti i usluga Porezne uprave Federacije BiH,
- Razvoj novih informacionih sistema,
- Uspostavljanje funkcionalnih baza podataka,
- Smanjenje sive ekonomije i
- Zadovoljstvo poreznih obveznika uslugama Porezne uprave Federacije BiH.

## **Z a k l j u č a k**

Od svog osnivanja do danas Porezna uprava Federacije BiH je svojim maksimalnim zalaganjem izgradila visok nivo stručnosti i profesionalnosti.

Reforme u sistemu direktnih poreza kao što su donošenje Zakona o porezu na dobit i Zakona o porezu na dohodak, uvođenje Zakona o fiskalnim sistemima i Zakona o Jedinstvenom sistemu registracije, kontrole i naplate doprinosa, dale su veliki značaj modernizaciji i progresu poreznog sistema Federacije BiH, ali još uvijek predstoje određene promjene kako bi se Porezna uprava Federacije BiH razvijala u skladu s najboljom evropskom praksom i kako bi najkvalitetnije ispunjavala svoje zadatke.

Međutim, napredak je nemoguće postići bez maksimalnog angažmana i posvećenosti svih uposlenih, te podrške zakonodavne i izvršne vlasti.

Realizacija strateških ciljeva Porezne uprave Federacije BiH najviše ovisi od podrške Vlade Federacije BiH i Federalnog ministarstva finansija u vidu dodatnih finansijskih sredstava prema predviđenim planovima.

Porezna uprava Federacije BiH će nastaviti sa svojim naporima da se uspostavi efikasan sistem dobrovoljnog ispunjavanja poreznih obaveza, pojednostavljenjem procedura vezanih za plaćanje poreznih obaveza i primjenu poreznih propisa, ali i da sankcioniše one koji ne izvršavaju svoje obaveze u skladu sa zakonom.

U svom daljem radu maksimalno će se zalagati da unaprijedi produktivnost, kvalitet i rentabilnost u poslovanju.

Kontinuirana podrška će se pružati uvođenju i praćenju savremenih tehnologija koje će povećati efikasnost i efektivnost rada.

Ovaj Strateški plan će dati dodatni doprinos na unapređenje naših osnovnih vrijednosti i ispunjenju misije i vizije.