

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

**STRATEŠKI PLAN POREZNE UPRAVE**  
**FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE**  
**2019 – 2022.**

*Sarajevo, oktobar 2018. godine*

## *Sadržaj*

U v o d .....	3
Aktuelno stanje u Poreznoj upravi Federacije BiH .....	3
Faktori koji utiču na ostvarenje rezultata - SWOT analiza.....	7
Misija, vizija i vrijednosti .....	8
Ključni strateški ciljevi .....	8
Budžet Porezne uprave Federacije BiH .....	12
Zaključak .....	13

## **1. Uvod**

Porezna uprava Federacije BiH je uprava u sastavu Federalnog ministarstva finansija. Njen djelokrug rada određen je Zakonom o Poreznoj upravi Federacije BiH ("Službene novine Federacije BiH", broj: 33/02, 28/04, 57/09, 40/10, 27/12, 7/13, 71/14 i 91/15).

Ovim zakonom regulira se osnov za primjenu svih poreznih zakona, Zakona o Jedinstvenom sistemu registracije, kontrole i naplate doprinosa, Zakona o fiskalnim sistemima i Zakona o doprinosima u Federaciji Bosne i Hercegovine i pratećih podzakonskih akata, te definiraju određena prekršajna djela iz oblasti poreza i sankcije za ta djela.

Porezna uprava je nadležna za provođenje i izvršavanje aktivnosti iz oblasti svih vrsta federalnih, kantonalnih, gradskih i općinskih poreza i doprinosa, taksi, posebnih naknada, članarina turističkih zajednica, članarina obrtničkih komora i novčanih kazni za porezne prekršaje.

Najvažniji zadaci Porezne uprave Federacije BiH su:

- registracija i identifikacija poreznih obveznika,
- registracija obveznika uplate doprinosa i osiguranika,
- prijem i obrada poreznih prijava i izvještaja, razrez poreznih obaveza, naplata i povrat poreza,
- naplata poreznog duga redovnim i prinudnim putem,
- utvrđivanje pravovremenosti, zakonitosti i tačnosti podnesenih poreznih prijava,
- provođenje inspekcijuskog nadzora,
- provođenje poreznih istraga,
- izdavanje poreznih mišljenja,
- saradnja sa poreznim i drugim organima i drugi zadaci u skladu sa zakonom.

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

Organizacionu strukturu Porezne uprave Federacije BiH čine Središnji ured u Sarajevu i 10 kantonalnih poreznih ureda sa 73 porezne ispostave.

Porezna uprava Federacije BiH na dan 24.10.2018. godine ima 1.253 uposlenika, što znači da od 1.744 sistematizirana radna mjesta, prema Pravilniku o unutrašnjoj organizaciji Porezne uprave Federacije BiH, nedostaje 491 izvršilac. Nepovoljnu kadrovsku strukturu dodatno usložnjava činjenica da je prosječna starost uposlenih u Poreznoj upravi 54 godine. Prisutan je i kontinuiran 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 928 sistematiziranih radnih mjesta državnih službenika trenutno popunjeno 707.

Nedovoljan broj državnih službenika u odnosu na Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji Porezne uprave Federacije BiH negativno se odražava na izvršavanje osnovne djelatnosti u svim organizacionim jedinicama.

Uprkos nepovoljnoj kadrovskoj strukturi, Porezna uprava je u proteklom periodu bila snažno orijentirana ka reformi organizacije i poreznih zakona sa kojima će se postići moderan, razvijen i efikasan porezni sistem. Nastavak ovih aktivnosti bit će cilj i u narednom periodu.

Kako bi postigla svoje dosadašnje strateške i operativne ciljeve, Porezna uprava je u zadnje tri godine pokrenula niz aktivnosti u mnogim oblastima rada i djelovanja. U prvom redu su to aktivnosti na jačanju porezne svijesti i porezne discipline kroz kontinuirano i transparentno komuniciranje sa javnošću, poreznim obveznicima, a posebno sa specifičnim ciljanim skupinama (neprijavljeni radnici, računovođe, ovlašteni revizori, građani i sl.). Pored ovih aktivnosti, fokus je stavljen i na efikasniju naplatu javnih prihoda, pozitivne reforme u svim poslovnim procesima, pokretanje inicijativa za uređenje statusa Porezne uprave i propisa iz njene nadležnosti, edukaciju svih službenika i podizanje ugleda i stručnosti čitave organizacije.

Strateškim planom Porezne uprave Federacije BiH za period 2019-2022. godina definirane su misija, vizija i osnovne vrijednosti. Vrijednosti Porezne uprave su principi na kojima se temelje sadašnje i buduće aktivnosti, a koje se kontinuirano provode od strane svih uposlenika.

Ključni pravci strateškog razvoja Porezne uprave Federacije BiH usmjereni su ka postizanju osnovnih strateških ciljeva, ali su oni uslovljeni različitim faktorima.

Kompleksnost zakonskih propisa, neusaglašenost i česte izmjene su ključne barijere 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. Kompleksnosti postojećeg poreznog sistema sa brojnim negativnim implikacijama doprinosi i institucionalna osnova oporezivanja, odnosno podjela fiskalnih i poreznih ovlaštenja koja podrazumijevaju prenaplašen 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 Poresku upravu Republike Srpske. Zakonodavni okvir i česte izmjene zakonske regulative snažno utiču na rad Porezne uprave Federacije BiH i kvalitet izvršavanja njenih zadataka.

Nedostatak finansijskih sredstava je višegodišnji izazov Porezne uprave Federacije BiH. U posljednjih nekoliko godina, zbog ograničenih budžetskih kapaciteta Federacije BiH, slabog ekonomskog razvoja i izražene nezaposlenosti, Poreznoj upravi Federacije BiH se budžetski odobravaju sredstva koja nisu dostatna za njenu ukupnu aktivnost.

U uvjetima složenog i kompliciranog poreznog sistema BiH gdje se porezni propisi donose na različitim nivoima vlasti, Porezna uprava Federacije BiH se jasno opredijelila za stvaranje novog modela poslovanja organizacije gdje se maksimalno posvećuje pažnja efikasnosti i efektivnosti rada kao i poboljšanju usluga poreznim obveznicima.

Navedene promjene zahtijevaju 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 novih poreznih propisa znatno je povećan obim poslova, što je bez značajnijeg upošljavanja novih izvršilaca nametnulo potrebu za maksimalnim angažmanom i zalaganjem svih uposlenih.

Posljednjih godina rad Porezne uprave bio je usmjeren u pravcu jačanja porezne svijesti i discipline poreznih obveznika, porasta naplate javnih prihoda, pozitivnih reformi u svim poslovnim procesima, pokretanja

inicijativa za uređenje statusa Porezne uprave i propisa iz njene nadležnosti, edukacije svih službenika i podizanja ugleda i stručnosti institucije.

Najznačajniji pokazatelji uspješnog rada Porezne uprave su rezultati u segmentu naplaćenih javnih prihoda. U 2017. godini je naplaćeno 4.820.307.452 KM, odnosno 363.340.947 KM ili 8,15% više nego u 2016. godini. Index trogodišnjeg rasta za period 2017/2014. je bio 126,97%, odnosno u 2017. godini je u odnosu na 2014. godinu prikupljeno 1.023.758.862 KM više javnih prihoda. Trend rasta naplate nastavljen je i u svim mjesecima 2018. godine, pa je za devet mjeseci 2018. godine, ukupno naplaćeno 3.834.629.567 KM, što je u odnosu na isti period prošle godine više za 7,41%, odnosno za 264.488.358 KM.

U toku posljednje tri godine značajan napredak je postignut u oblasti razmjene podataka između poreznih administracija u BiH koja je nastala kao rezultat Memoranduma o institucionalnoj saradnji i razmjeni podataka o poreznim obveznicima u cilju unapređenja naplate poreza. Kontinuirano se unapređuje saradnja na način da se direktno putem posebnog softwera razmjenjuju podaci, a u posljednje vrijeme je proširen i broj učesnika razmjene sa ulaskom Finansijsko-informatičke agencije Federacije BiH i Agencije za posredničke, informatičke i finansijske usluge Republike Srpske. Omogućeno je jednostavnije korištenje portala za veći broj korisnika, uz bolju brzinu pristupa.

Ova administracija ima aktivnu ulogu i ulaže značajne napore da se porezni sistem Federacije BiH unaprijedi i poboljša kroz njene različite inicijative i zakonske prijedloge. U posljednjem periodu predloženo je donošenje ili izmjena preko 35 propisa, što ukazuje na veliku društvenu odgovornost institucije i doprinos u izgradnji kvalitetnijeg poreznog sistema Federacije i BiH.

Porezna uprava kontinuirano upućuje javne pozive i obavještenja poreznim obveznicima i građanima. Pozivi su usmjereni i radnicima, ali i računovodstvenoj profesiji koja ima značajnu ulogu u sprečavanju nelegalnih aktivnosti poreznih obveznika. Kontinuirana komunikacija sa javnošću putem medija značajno je uticala na jačanje porezne svijesti i discipline.

Porezna uprava Federacije je aktivno uključena u nekoliko važnih projekata sa međunarodnim finansijskim institucijama i organizacijama. To su: CILAP, FISCALIS 2020, ICIS (Tehnička podrška za unapređenje poslovnog okruženja i institucionalno jačanje), Projekat Ambasade Kraljevine Švedske koji se realizuje putem Porezne agencije Švedske, tehnička pomoć MMF-a, a naročito iz oblasti „Upravljanje rizikom za poštivanje propisa“ i jačanja kvalitete inspekcijaskog nadzora.

Svi uposlenici Porezne uprave su, pored niza objektivnih problema, uložili ogromne napore za realizaciju dosadašnjih strateških ciljeva i ostvarenje rezultata rada. Osim toga, Porezna uprava posebnu zahvalnost duguje građanima koji su svojim informacijama pomogli Poreznoj upravi u otkrivanju raznih oblika nepravilnosti. Građani su prijavljivali nepoštivanje poreznih zakona, zapošljavanje neprijavljenih radnika, neizdavanje fiskalnih računa i druge koruptivne radnje.

Glavni izazovi koji predstoje u budućnosti su:

- unapređenje informacionog sistema sa ciljem značajnije automatizacije procesa u svim segmentima rada, a posebno u pravcu efikasnijih uredskih kontrola i boljeg servisa poreznim obveznicima,

- aktivnosti na iznalaženju novih sistemskih rješenja kada je u pitanju redovna i prinudna naplata,
- veća zastupljenost elektronskog podnošenja prijava,
- *online* uvezivanje sa bankama,
- nastavak aktivnosti na smanjenju sive ekonomije,
- aktivnosti za bolji status i položaj Porezne uprave,
- uspostavljanje registra poreznih obveznika i poreznog knjigovodstva,
- aktivno učešće u donošenju svih propisa koji se odnose na rad Porezne uprave i
- kontinuirana edukacija svih uposlenika Porezne uprave.

### 3. Faktori koji utiču na ostvarenje rezultata - SWOT analiza

Ostvarenje rezultata rada koji su predviđeni za naredni četverogodišnji period u velikoj mjeri je uslovljeno postojećim vanjskim i unutarnjim faktorima, odnosno najvažnijim pozitivnim segmentima u Poreznoj upravi, njenim nedostacima, ali i prijetnjama i prilikama koje dolaze putem eksternih faktora.

#### **Snage (*Strengths*)**

- Dugogodišnje iskustvo određenog broja uposlenika
- Jasna i izražena motivacija svih uposlenika za pozitivne promjene
- E-doprinosi (*online* portal za provjeru uplaćenih doprinosa)
- Sistem za *online* praćenje poreznih obveznika priređivača igara na sreću kladenjem i automat klubova

#### **Slabosti (*Weaknesses*)**

- Nedovoljan broj uposlenika
- Nepovoljna starosna struktura (prosječna starost uposlenika je 54 godine)
- Nedostatak finansijskih sredstava
- Neadekvatni uvjeti rada (materijalno-tehnički) i neadekvatni smještajni kapaciteti
- Decentralizirano upravljanje i neusklađena sistematizacija pojedinih organizacionih jedinica sa stvarnim potrebama i obimom posla
- Nepostojanje organizacione jedinice za upravljanje rizicima
- Nepostojanje interne kontrole

#### **Prilike (*Opportunities*)**

- Kontinuirana interna edukacija službenika, podjela znanja, metode e-učenja
- Projekti i saradnja sa međunarodnim institucijama
- Unapređenje sistema e-usluga
- Jačanje porezne svijesti i edukacija poreznih obveznika
- Automatizacija i pojednostavljenje radnih procesa
- Usklađivanje poreznih propisa sa zemljama EU
- Registar poreznih obveznika i porezno knjigovodstvo

#### **Prijetnje (*Threats*)**

- Neharmonizirani porezni propisi unutar BiH, česte izmjene propisa, složenost i neusklađenost zakonske regulative
- Duge procedure za prijem novih uposlenika
- Značajno učešće gotovine u platnom prometu
- Nepovjerenje poreznih obveznika u državne institucije, netransparentno i neracionalno trošenje budžetskih sredstava

#### 4. Misija, vizija i vrijednosti

##### MISIJA

Potpuna primjena važećih zakona i podzakonskih propisa u postupku pravednog, racionalnog i efikasnog utvrđivanja i naplate poreznih obaveza, transparentna saradnja sa poreznim obveznicima i poštivanje njihovih prava i obaveza.

##### VIZIJA

Porezna uprava Federacije BiH želi biti pravedan, racionalan i efikasan porezni organ koji će biti pouzdan partner poreznim obveznicima i obavljati efikasnu naplatu javnih prihoda. Porezna uprava Federacije BiH teži izgradnji pravednog, jasnog i stabilnog poreznog sistema koji će odgovoriti potrebama razvoja zemlje.

##### Temeljne vrijednosti i etička načela Porezne uprave Federacije BiH su:

- dosljedna i obostrana primjena zakonskih propisa od strane poreznih obveznika i Porezne uprave,
- pošteno, pravedno, nepristrasno postupanje i povjerenje između poreznih obveznika i Porezne uprave,
- efektivnost u radu i učinkovita naplata javnih prihoda,
- transparentno i blagovremeno izvještavanje o radu i aktivnostima Porezne uprave,
- profesionalnost i stručnost na najvišem mogućem nivou,
- poštivanje etičkog kodeksa uposlenika radi zaštite interesa institucije i zajedničkih vrijednosti.

#### 5. Ključni strateški ciljevi

Ispunjenje ključnih strateških ciljeva zahtijeva visok nivo koordinacije i stalno poboljšanje organizacijske strukture, i u značajnoj mjeri zavisi od obezbjeđenja dodatnih finansijskih sredstava kojima bi se omogućila realizacija navedenih ciljeva.

Za period 2019-2022. godina Porezna uprava Federacije BiH je identificirala 7 ključnih strateških prioriteta:

- 1. Pravedna, racionalna i efikasna naplata javnih prihoda pravilnom primjenom poreznih zakona i razvijanje koncepta dobrovoljnog prijavljivanja i plaćanja poreznih obaveza*
- 2. Smanjenje porezne evazije, borba protiv sive ekonomije i povećanje porezne discipline*
- 3. Uspostavljanje tačnog registra poreznih obveznika i poreznog knjigovodstva*
- 4. Jačanje ugleda i povjerenja poreznih obveznika u instituciju Porezne uprave*
- 5. Unapređenje, razvoj i održavanje informacionog sistema Porezne uprave u skladu sa novim poslovnim procesima i promjenama*
- 6. Kontinuirani razvoj i upravljanje kvalitetom pružanja usluga poreznim obveznicima*
- 7. Reorganizacija aktivnosti organizacionih jedinica, procesa i procedura rada Porezne uprave Federacije BiH i zapošljavanje stručnog i obrazovanog kadra koji će potpomoći modernizaciju Porezne uprave.*



U realizaciji svih strateških ciljeva posebnu važnost ima Služba za internu reviziju kroz provođenje pojedinačnih revizijskih postupaka odabranih na osnovu izvršene analize i procjene rizika, a sa ciljem davanja doprinosa za unapređenje poslovnih procesa u organizacionim jedinicama Porezne uprave.

### **5.1. Pravedna, racionalna i efikasna naplata javnih prihoda pravilnom primjenom poreznih zakona i razvijanje koncepta dobrovoljnog prijavljivanja i plaćanja poreznih obaveza**

Kontinuiranim procesom modernizacije Porezne uprave Federacije BiH, posebno IT sistema, uz stalnu edukaciju uposlenih i unapređenje porezne svijesti obveznika, Porezna uprava ima za cilj nastaviti izgradnju pravednog, jasnog i stabilnog poreznog sistema koji će odgovoriti potrebama razvoja zemlje.

Program racionalizacije Porezne uprave Federacije BiH zahtijeva kontinuirano i detaljno planiranje, jasnu identifikaciju odgovornosti, koordiniranje aktivnosti zapošljavanja i obuke, modernizaciju načina rada, unapređenje usluga poreznim obveznicima i pažljivo građenje odnosa sa svim sagovornicima izvan Uprave.

Aktivnosti za postizanje cilja:

- omogućiti uslove za veći broj podnesenih elektronskih prijava u cilju efikasnijeg rada uposlenika (izmjena zakonskog okvira, adekvatni tehnički kapaciteti i podrška),
- inicirati izmjene potrebnih propisa, s posebnim fokusom na propise o procedurama prinudne naplate u cilju učinkovitije naplate zaostalih dugovanja,
- promovirati dobrovoljno podnošenje poreznih prijava i plaćanje poreznih obaveza,
- uvesti automatizirane podsjetnike poreznim obveznicima za podnošenje poreznih prijava (SMS, e-mail i sl.),
- uspostavljanje kontakt centra.

### **5.2. Smanjenje porezne evazije, borba protiv sive ekonomije i povećanje porezne discipline**

Veliki 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, koji moraju sistemski raditi na njenom jačanju uz posebno osmišljene marketinške programe. 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 iziskuje stalnu edukaciju i razmjenu podataka sa drugim poreznim upravama. S druge strane, najefikasniji odgovor za suzbijanje sive ekonomije je unapređenje poreznog sistema koji je baziran na jednostavnim, ali sveobuhvatnim zakonskim rješenjima.

Aktivnosti za postizanje cilja:

- promovirati važnost borbe protiv sive ekonomije i poticati građane da kontrolnim organima prijavljuju sve nepravilnosti i nezakonitosti,
- sistemsko, sinergijsko i učinkovitije djelovanje svih kontrolnih organa, sudova i tužilaštava,
- blagovremen, efikasan i ujednačen inspeksijski nadzor na cijelom području Federacije BiH,
- formiranje organizacione jedinice za upravljanje rizicima i razvijanje sistemskog upravljanja rizicima.

### **5.3. Uspostavljanje tačnog registra poreznih obveznika i poreznog knjigovodstva**

U cilju efikasnijeg rada i planiranja svih aktivnosti, Porezna uprava Federacije BiH je pokrenula nekoliko pilot projekata i radnih grupa sa ciljem aktualiziranja baze podataka i uspostavljanja tačnog registra poreznih obveznika i poreznog knjigovodstva.

Aktivnosti za postizanje cilja:

- kontinuirano ažuriranje baze podataka,
- uspostaviti registar porezno pasivnih obveznika,
- uspostaviti registar porezno aktivnih obveznika.

### **5.4. Jačanje ugleda i povjerenja poreznih obveznika u instituciju Porezne uprave**

Iako nema odobren budžet za marketinšku kampanju, Porezna uprava nastoji svoj rad učiniti što transparentnijim i otvorenijim prema javnosti. Porezna uprava putem svoje web adrese i javnim istupima u medijima redovno izvještava javnost o rezultatima rada i poziva građane, odnosno porezne obveznike, da poštuju zakone, prijave i plate porez kako se ne bi izlagali potencijalnim troškovima zbog nepoštivanja zakona.

Aktivnosti za postizanje cilja:

- jačanje povjerenja poreznih obveznika i transparentno komuniciranje,
- rad na unapređenju i kvaliteti odnosa sa javnošću,
- transparentno i redovno aktualiziranje svih informacija i obavještenja na web stranici,
- razvijanje dobre saradnje i odnosa sa čitavom društveno-ekonomskom zajednicom, a posebno sa obrazovnim institucijama, akademskom zajednicom, strukovnim i profesionalnim udruženjima iz oblasti ekonomije i finansija i dr.

### **5.5. Unapređenje, razvoj i održavanje informacionog sistema Porezne uprave u skladu sa novim poslovnim procesima i promjenama**

Kontinuirano razvijanje informacionog sistema je ključno za funkcioniranje Porezne uprave i ostvarenje njenih strateških ciljeva. Samo je na taj način moguće adekvatno izvršavanje svih poslovnih aktivnosti kao i suočavanje sa izazovima iz oblasti poreznih utaja i prevara. Unapređenje IT sistema Porezne uprave je uslov da se porezni sistem Federacije (i BiH) uskladi sa razvijenim i modernim poreznim sistemima i trendovima današnjice.

Aktivnosti za postizanje cilja:

- unapređenje i razvoj rješenja za podršku poslovnim procesima sa ciljem veće automatizacije procesa u svim segmentima rada,
- razvoj novih i unapređenje postojećih e-servisa,
- obezbjeđenje potrebnih finansijskih sredstva za održivost i razvoj informacionog sistema,

- implementacija i primjena savremenih alata informacionog sistema Porezne uprave u svrhu dalje obrade, analize i prezentacije informacija za sistem donošenja poslovnih odluka,
- unapređenje i promoviranje intraneta među uposlenicima, uz kontinuirano aktualiziranje sadržaja,
- stalna edukacija svih uposlenika u oblasti implementacije novih informacionih rješenja, aplikacija i servisa.

## **5.6. Kontinuirani razvoj i upravljanje kvalitetom pružanja usluga poreznim obveznicima**

Porezna uprava Federacije BiH je u prethodnim godinama radila na razvoju svojih servisa i usluga. Još od 2009. godine poreznim obveznicima je omogućeno korištenje elektronskih servisa i usluga iz oblasti mnogih zakonskih rješenja, a najvažniji su Zakon o porezu na dobit, Zakon o porezu na dohodak, Zakon o Jedinstvenom sistemu registracije, kontrole i naplate doprinosa, Zakon o fiskalnim sistemima, Zakon o igrama na sreću i dr. S obzirom da su elektronski servisi dominantan faktor razvoja poreznih administracija u svim zemljama, i Porezna uprava će raditi na njihovom razvoju i što većem korištenju. Istovremeno, ovaj vid poslovanja ima manje troškove i za Poreznu upravu i porezne obveznike. Porezna uprava Federacije BiH je jasno opredijeljena da bude što bolji servis i da pruža što kvalitetnije usluge svojim poreznim obveznicima.

Aktivnosti za postizanje cilja:

- omogućiti veći stepen elektronskog podnošenja poreznih prijava,
- uvođenje novih elektronskih usluga,
- novi komunikacijski kanali i dostupnost besplatnog savjetovanja u vezi poreznih pitanja,
- edukacija uposlenika iz oblasti pružanja usluga poreznim obveznicima.

## **5.7. Reorganizacija aktivnosti organizacionih jedinica Porezne uprave Federacije BiH i zapošljavanje obrazovanog i stručnog kadra koji će biti nosioci procesa modernizacije Porezne uprave Federacije BiH**

Najvažniji resurs i najveća vrijednost Porezne uprave Federacije BiH su uposlenici. U narednom periodu potrebno je aktivno raditi na otklanjanju svih kadrovskih problema s ciljem stvaranja kvalitetne organizacione strukture, odgovarajuće politike zapošljavanja i kontinuirane edukacije svih uposlenika.

Aktivnosti za postizanje cilja:

- izrada prijedloga novog Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji Porezne uprave Federacije BiH koji će omogućiti razvoj modernije organizacione strukture Porezne uprave Federacije BiH,
- upošljavanje nedostajućeg broja uposlenika u skladu sa prijedlogom Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji,
- kontinuirana interna i eksterna edukacija svih uposlenika,
- unaprijediti rad organizacione jedinice za upravljanje ljudskim resursima,
- promovirati organizacionu kulturu, vrijednosti i ključne ciljeve Porezne uprave Federacije BiH,
- adekvatna organizacija sistema mjerenja učinkovitosti organizacionih jedinica Uprave i nagrađivanje prema postignutim rezultatima rada.

## 6. Budžet Porezne uprave Federacije BiH

U nastavku su prikazane glavne budžetske stavke prema odobrenom budžetu za 2018. godinu, kao i prijedlozi budžeta za period 2019-2021, za koje je Federalno ministarstvo finansija Budžetskom instrukcijom broj 2. utvrdilo gornje granice budžeta.

### Budžet Porezne uprave Federacije BiH za 2018. godinu i Prijedlog budžeta za 2019-2021. godinu

Naziv	Budžet 2018.	Prijedlog budžeta 2019.	Prijedlog budžeta 2020.	Prijedlog budžeta 2021.
<b>Bruto plaće, naknade i doprinosi za uposlene</b>	38.579.626	41.325.779	42.161.203	42.206.203
Izdaci za materijal i usluge	6.035.068	6.612.421	6.114.493	6.113.634
Kapitalni izdaci	1.250.000	2.335.000	1.480.000	1.686.000
Izdaci za izvršenje sudskih presuda (glavnica)	167.189	1.000.000	300.000	400.000
<b>Ukupno</b>	<b>46.031.883</b>	<b>51.273.200</b>	<b>50.055.696</b>	<b>50.405.837</b>

Iako je Porezna uprava Federacije BiH u posljednjih nekoliko godina bila izuzetno uspješna u svom radu, gdje je uz sve probleme i ograničenja postignuto veliko povećanje naplate javnih prihoda, budžet ove institucije je bio značajno smanjen i u svom najvećem iznosu je služio za finansiranje tekućih troškova.

Izvršenje planiranih aktivnosti i ostvarenje strateških ciljeva u velikom dijelu će zavisiti i od dodatno odobrenih finansijskih sredstava. Iznos potrebnih finansijskih sredstava po godinama je sljedeći:

- 2019. godina 61.025.605 KM,
- 2020. godina 56.821.557 KM,
- 2021. godina 57.270.900 KM.

Sredstva iz Budžeta Federacije BiH su jedini izvor finansiranja Porezne uprave i nedostatak potrebnih sredstava će se neupitno odraziti na kvalitet i kvantitet planiranih aktivnosti.

## **7. Zaključak**

Dosljednost u primjeni Strateškog plana treba da obezbijedi mjerljive strateške rezultate. Na osnovu definiranih ključnih strateških ciljeva nadležni sektori će odrediti implementaciju ciljeva sa detaljnim opisom procesa, aktivnosti i pokazatelja realizacije kroz godišnje planove rada i trogodišnje programe aktivnosti Porezne uprave Federacije BiH.

Praćenje i ocjenjivanje rezultata odgovornost je najvišeg rukovodstva Porezne uprave Federacije BiH, koje će kontinuirano provoditi vrednovanje strateških ciljeva.

Porezna uprava će u narednom periodu aktivno raditi na rješavanju postojećih problema od kojih direktno zavisi realizacija predviđenih strateških ciljeva. I pored naprijed navedenih poteškoća, Porezna uprava Federacije BiH će se nastaviti zalagati za pravedan, jasan i stabilan porezni sistem koji će odgovoriti potrebama razvoja zemlje. U svom daljem radu maksimalno će nastojati da unaprijedi produktivnost, kvalitet i efikasnost poslovanja.

Države koje nemaju uređen porezni sistem su na veoma niskom stupnju razvoja, nestabilne su, imaju izraženu korupciju, ugrožena prava i po svim kriterijima zauzimaju nepovoljna mjesta na tabelama uređenih država. Kao jedna od najznačajnijih poluga fiskalnog sistema, Porezna uprava ima izuzetno značajnu ulogu u budućim reformskim procesima modernizacije i razvoja.