



РЕПУБЛИКА СРБИЈА  
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА  
ПОРЕСКА УПРАВА  
БЕОГРАД

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

## Садржај

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

## 1. Предговор

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

Драгана Марковић  
в.д. Директор Пореске управе

## 2. Сиже

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

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

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

Афирмација добровољног поштовања пореских прописа од стране обвезника подразумева развој електронских сервиса Пореске управе, који ће трошкове времена и новца пореског обвезника у вези са применом пореских прописа (подношење пријава, плаћање јавних прихода, кореспонденција са Пореском управом у управним поступцима и сл.) свести на минимум. Истовремено је неопходно радити на развоју нових услуга за пореске обвезнике, унапређењу капацитета и квалитета услуга контакт центра и сл. У складу са могућностима, потребно је и спровођење медијских кампања које би биле усмерене на стварање окружења које би мотивисало обвезнике на добровољно поштовање прописа.

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

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

### 3. Кључне изјаве

#### **Наша мисија – Зашто постојимо**

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

#### **Наша визија – Шта желимо да постанемо**

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

#### **Наше вредности – Принципи којима се водимо у изградњи институције**

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

## 4. Стратешки циљеви

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

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

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

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

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

### **СЦ 3: Успостављање модерне инфраструктуре и радног окружења унутар организације**

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



## 5. Стратешке иницијативе

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

### 1) Јачање стратешког управљања и унапређење основних функција Пореске управе

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

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

## **2) Редизајн организационе структуре и унапређење основних помоћних функција**

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

## **3) Унапређење услуга пореским обвезницима**

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

## 6. Предуслови за имплементацију програма трансформације

Основни предуслови за имплементацију Стратегије трансформације су:

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

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

## 7. Временски план извођења пројектних активности<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> **Ускоро** значи до краја 2015; **краткорочно** значи до краја 2016; **средњорочно** значи пре краја 2020.

Д6: Успостављање методологије управљања ризиком	Краткорочно	Краткорочно
Д7: Израдити и реализовати стратегије поштовања пореских прописа за ублажавање највећих пореских ризика на бази сегмената, при чему би се почело са 2-3 највеће групе ризика/сегмената индустрије	Краткорочно	Краткорочно
Д8: Прегледати и ревидирати ЗПППА како би се предвидела могућност аутоматизованог утврђивања пореске обавезе у случају неподношења пореске пријаве	Краткорочно	Краткорочно
Д9: Спровођење прописа у вези са подношењем пријава		
Д9а: Утврдити тачну ситуацију у погледу поштовања обавезе подношења пореских пријава кроз идентификацију обвезника у систему за регистрацију пореских обвезника који нису поднели пореску пријаву у складу са обавезом подношења пријаве, а која је утврђена њиховом регистрацијом за разне пореске облике	Ускоро	Ускоро
Д9б: Постепено уводити пријаву у електронском облику за све пореске облике и аутоматизовати процедуре за спровођење прописа у вези са подношењем пријава	Краткорочно	Краткорочно
Д9ц: Применити скуп јасних квантитативних циљева у вези са учинком и оквир за редовно извештавање руководства како би се омогућило праћење напретка у извршавању обавеза које се односе на подношење пријава	Краткорочно	Краткорочно
Д10: Олакшати добровољно поштовање пореских прописа кроз едукацију пореских обвезника	Средњорочно	Средњорочно
<b>Е: Унапређење функције контроле</b>		
Е1: Реорганизација процеса контроле у правцу најбоље међународне праксе заступљене у земљама са сличним нивоом развоја	Средњорочно	Средњорочно
Е2: Подизање нивоа квалитета спроведених контрола и уједначавање праксе	Средњорочно	Средњорочно
Е3: Увођење нових метода контроле на основу најбоље праксе	Средњорочно	Средњорочно
Е4: Прилагођавање методологије контроле ризичним индустријама и формирање и обука тимова за ризичне индустрије	Краткорочно	Краткорочно
Е5: Успостављање система интерне комуникације између контроле и пореских истрага	Средњорочно	Средњорочно
Е6: Фискалне касе (анализа и одлука о унапређењу система)	Краткорочно	Краткорочно
Е7: Раздвајање и специјализација функција контроле у складу са најбољом међународном праксом	Средњорочно	Средњорочно

E8: Обука инспектора за конкретне методе контроле које су релевантне за одређене функције контроле	Средњорочно	Средњорочно
E9: Повећање броја инспектора теренске контроле у ЦВПО како би велики порески обвезници били обухваћени на оптималан начин	Краткорочно	Краткорочно
E10: Продужити периоде свеобухватне контроле ради постизања бољег обухвата пореском контролом	Краткорочно	Краткорочно
E11: Почети са обезбеђивањем софтвера за електронску контролу инспекторима који раде свеобухватне контроле, као и пружањем обука за коришћење алата за електронску контролу.	Ускоро	Ускоро
E12: Прегледати и ревидирати ЗПППА у вези са применом индиректних метода израчунавања, као и метода процене које су окренуте ка инспекцији књиговодствених података пореских обвезника на основу ризика/пословања	Краткорочно	Краткорочно
E13: Изабрати и обучити инспекторе за специјализоване свеобухватне контроле по индустријама	Средњорочно	Средњорочно
E14: Спровести програм чији је циљ да се ЦВПО развије у специјализовану администрацију за велике пореске обвезнике са одговарајућим пословним процесима и организационим надлежностима за ефективно администрирање највећих и најсложенијих предузећа	Средњорочно	Средњорочно
E15: Спровести годишње планове контроле који су сачињени у складу са Планом поштовања прописа ПУРС како би се ресурси усмерили на утврђене ризике	Краткорочно	Краткорочно
E16: Повратити контролу централе над функцијом контроле како би се осигурало да се фокус контрола преусмери са сектора малих и микро предузећа	Краткорочно	Краткорочно
E17: Оценити продуктивност система за одабир предмета контроле и контролу повраћаја ПДВ-а и унапредити критеријуме за одабир како би се побољшала стопа успешности контрола.	Краткорочно	Краткорочно
E18: Ревидирати структуру сектора контроле како би се формирале веће ефективније јединице за теренску контролу, а инспектори канцеларијске контроле прерасподелили и додатно обучили за рад у теренској контроли	Средњорочно	Средњорочно
E19: Израдити кључне показатеље учинка како би се мерио учинак контрола у односу на референтне вредности и развити систем како би се омогућило да руководиоци контроле редовно прате и оцењују учинак	Краткорочно	Краткорочно
E20: Обезбедити обуку о трансферним ценама	Ускоро	Ускоро
<b>Ф: Унапређење функције наплате</b>		



Ф1: Аутоматизација процеса редовне и принудне наплате пореза	Средњорочно	Средњорочно
Ф2: Дизајн и имплементација новог пореског рачуноводства у јединственом информатичком систему	Средњорочно	Средњорочно
Ф3: Успостављање система извештавања са унапред дефинисаним извештајима	Средњорочно	Средњорочно
Ф4: Увести делотворнији режим казни за закаснела плаћања	Средњорочно	Средњорочно
Ф5: Централизовати надлежност за утврђивање секундарне пореске обавезе	Краткорочно	Краткорочно
Ф6: Проширење садашњих законских одредби о отпису како би се велики износи ненаплативих дуговања избрисали из пореских књига	Краткорочно	Краткорочно
<b>Г: Преглед закона о пореском поступку</b>		
Г1: Обезбедити темељну дијагнозу стања ЗПППА	Ускоро	Ускоро
Г2: Преглед и ревидирање пореских закона који не подржавају основне функције ПУРС, на основу анализе исплативости	Краткорочно	Краткорочно
<b>Х: Унапређење пореско-правних послова и непореских функција</b>		
Х1: Убрзавање решавања жалбених поступака	Средњорочно	Средњорочно
Х2: Активно укључивање у законодавни процес и унапређење комуникације са другим актерима у процесу	Средњорочно	Средњорочно
Х3: Усклађивање са пореским прописима Европске уније	Средњорочно	Средњорочно
Х4: Прегледати и ревидирати главне непореске функције	Средњорочно	Средњорочно
<b>И: Унапређење функције за пореске истраге</b>		
И1: Именовање помоћника директора за пореске истраге	Ускоро	Ускоро
И2: Предлог неопходних измена и допуна ЗПППА и Кривичног законика како би се проширила овлашћења и надлежности за пореске истраге	Краткорочно	Краткорочно
И3: Одговорност за борбу против привредног криминала пребацити на посебну агенцију и, по потреби, пружити подршку у виду искусних пореских службеника из ПУРС	Краткорочно	Краткорочно
<b>2) Редизајн организационе структуре и унапређење основних помоћних функција</b>		
<b>Ј: Успостављање ефикасне организационе структуре</b>		
Ј1: Преструктурирање централе и обезбеђивање адекватних ресурса	Краткорочно	Краткорочно
Ј2: Рационализација мреже експозитура и централизација неких специјалистичких функција на једној, или само на неколико, локација	Средњорочно	Средњорочно

J2a: Свеобухватна анализа садашње организационе структуре	Ускоро	Ускоро
J2б: Дијагностика стања садашње организационе структуре	Краткорочно	Краткорочно
J2ц: Дизајн нове организационе структуре	Краткорочно	Краткорочно
J2д: Спровођење нове организационе структуре	Средњорочно	Средњорочно
<b>К: Редизајн система за управљање људским ресурсима и развој нове генерације службеника</b>		
K1: Израда стратегије и акционог плана за људске ресурсе	Краткорочно	Краткорочно
K2: Централизација и аутоматизација процеса управљања људским ресурсима	Краткорочно	Краткорочно
K3: Попис и стандардизација послова	Краткорочно	Краткорочно
K4: Успостављање система за управљање резултатима рада	Средњорочно	Средњорочно
K5: План задржавања квалитетних кадрова, узимајући у обзир постепену измену старосне структуре	Средњорочно	Средњорочно
K6: План прераспоређивања запослених због модернизације пословних процеса	Средњорочно	Средњорочно
K7: Успостављање новог система обуке запослених у складу са потребама организације	Средњорочно	Средњорочно
K8: Процена потреба запослених за обуку	Средњорочно	Средњорочно
K9: Оснивање Пореске академије	Средњорочно	Средњорочно
K10: Израда хитног плана обуке у ПУРС за новозапослене, а који ће подржати интерни и спољни предавачи	Краткорочно	Краткорочно
<b>Л: Ефикасније управљање материјалним средствима и ИТ ресурсима</b>		
L1: Изградња јединственог информационог система	Средњорочно	Средњорочно
L2: Изградња јединственог складишта података (дата њарехоусе)	Средњорочно	Средњорочно
L3: Оспособљавање већег броја запослених за претраге по складишту података	Средњорочно	Средњорочно
L4: Централизација и аутоматизација финансијског и материјалног књиговодства	Средњорочно	Средњорочно
L5: Увођење процеса буџетирања и периодичног извештавања	Средњорочно	Средњорочно
L6: Унапређење процеса управљања јавним набавкама	Средњорочно	Средњорочно
L7: Ефикасно управљање заплећеном робом	Средњорочно	Средњорочно
<b>3) Унапређење електронских сервиса и развој услуга пореским обвезницима</b>		
<b>М: Унапређење електронских сервиса Пореске управе</b>		
M1: Комплетирање електронских сервиса Пореске управе	Средњорочно	Средњорочно



М2: Аутоматизација комуникације Пореске управе са осталим државним органима	Средњорочно	Средњорочно
<b>Н: Увођење нових и унапређење постојећих услуга пореским обвезницима</b>		
Н1: Успостављање организационе јединице за пружање услуга пореским обвезницима	Средњорочно	Средњорочно
Н2: Проширење функционалности рада контакт центра	Средњорочно	Средњорочно
Н3: Програм за новорегистроване пореске обвезнике	Средњорочно	Средњорочно
Н4: Развој осталих услуга пореским обвезницима	Средњорочно	Средњорочно

У року од четири недеље од усвајања овог трансформационог програма од стране Владе, пореска управа ће успоставити прецизне рокове за почетак и завршетак горе наведених циљева трансформације. Пре почетка реализације сваког од циљева, детаљан план имплементације ће такође бити развијен.