

# STRATEŠKI PLAN

2022–2026



# Sadržaj

SPISAK SKRAĆENICA	4
GOVOR GENERALNOG DIREKTORA PAK-A	5
IZJAVA O MISIJI, VIZIJI I VREDNOSTI	7
STRATEŠKI CILJEVI	8
STRATEŠKI CILJEVI	
KLJUČNI PRIORITETI 2022-2026	11
STRATEŠKI CILJEVI	12
• Strateški cilj 1: Poboljšanje naplate prihoda i smanjenje poreskog jaza	
• Strateški cilj 2: Modernizacija Poreske administracije	
• Strateški cilj 3: izgradnja kapaciteta i institucionalnih kapaciteta	
MERENJE NAŠEG UČINKA	40
• Strateški cilj 1: Poboljšati naplatu prihoda i smanjiti poreski jaz	
• Strateški cilj 2: - Modernizacija Poreske administracije	
• Strateški cilj 3: - Izgradnja kapaciteta osoblja i institucionalnih kapaciteta	
PROCESI ZA SPROVOĐENJE, IZVEŠTAVANJE I PRAĆENJE	45

# Spisak skraćenica

<b>PAK</b>	Poreska administracija Kosova
<b>ARBK</b>	Agencija za registraciju biznisa na Kosovu
<b>BP</b>	Baza podataka
<b>CK</b>	Carina Kosova
<b>OURP</b>	Odeljenje za upravljanje rizikom i planiranjem
<b>OOI</b>	Odeljenje operacija ispunjenja
<b>OVPO</b>	Odeljenje za velike porezne obveznike
<b>MMF</b>	Međunarodni monetarni fond
<b>MFRT</b>	Ministarstvo finansija rada i transfera
<b>OP</b>	Obavezno prikupljanje
<b>OVP</b>	Osobe sa visokim prihodima
<b>PC</b>	Pozivni centar
<b>SPK</b>	Strategija poboljšanja kontrola
<b>SOPO</b>	Služba i obrazovanje poreznih obveznika
<b>PPK</b>	Porez na prihode korporacija
<b>PLD</b>	Porez na lični dohodak
<b>IT</b>	Informaciona tehnologija
<b>PDV</b>	Porez na dodatu vrednost
<b>PVNB</b>	Pojedinci sa visokim neto bogatstvom

# Govor generalnog direktora PAK-a

Zadovoljstvo mi je da vas upoznam sa Strateškim planom PAK-a 2022-2026. Naša misija je da pružamo pravovremene usluge poreskim obveznicima i prikupljamo prihode u skladu sa zakonom, da podržimo izgradnju zemlje i ekonomski rast. Naš strateški plan podržava ovu misiju.

Plan daje jasan pravac i fokus naših aktivnosti u narednih 5 godina. Zasniva se na napredak koji smo postigli kroz naša dva prethodna strateška plana i Srednjoročni akcioni plan za reforme (SAPR) 2021-23, uključujući jačanje upotrebe tehnologije i elektronskih usluga, sa fokusom na upravljanje rizikom usklađenosti, reformu i ključne radne procese i jačanje naše organizacione strukture.

Plan je osmišljen da pomogne PAK-u da ispuni svoju viziju kako bi bio poverljiv i poštovan, kao i da bude uporediv sa vodećim poreskim administracijama u Evropi. On određuje kako ćemo odgovoriti na različite zahteve za našu administraciju i obezbeđuje povećano prikupljanje prihoda podržavajući fiskalne ciljeve Vlade Republike Kosovo, uključujući finansiranje socijalnih i infrastrukturnih obaveza za zajednicu.

Strateški plan 2022-2026 naglašava naša tri strateška cilja, da osiguramo da PAK može ostvariti održiva poboljšanja u prikupljanju prihoda, da ispuni fiskalne ciljeve Vlade, da modernizuje PAK i procese prikupljanja prihoda, i da osigura da ima odgovarajući kapacitet i stručnost osoblja da odgovori na složenost modernih poreskih administracija.

Plan predstavlja prioritete strategije i inicijative na koje ćemo se fokusirati u narednim godinama. Strategije će uticati na sve delove naše administracije. Tokom pet godina novog strateškog

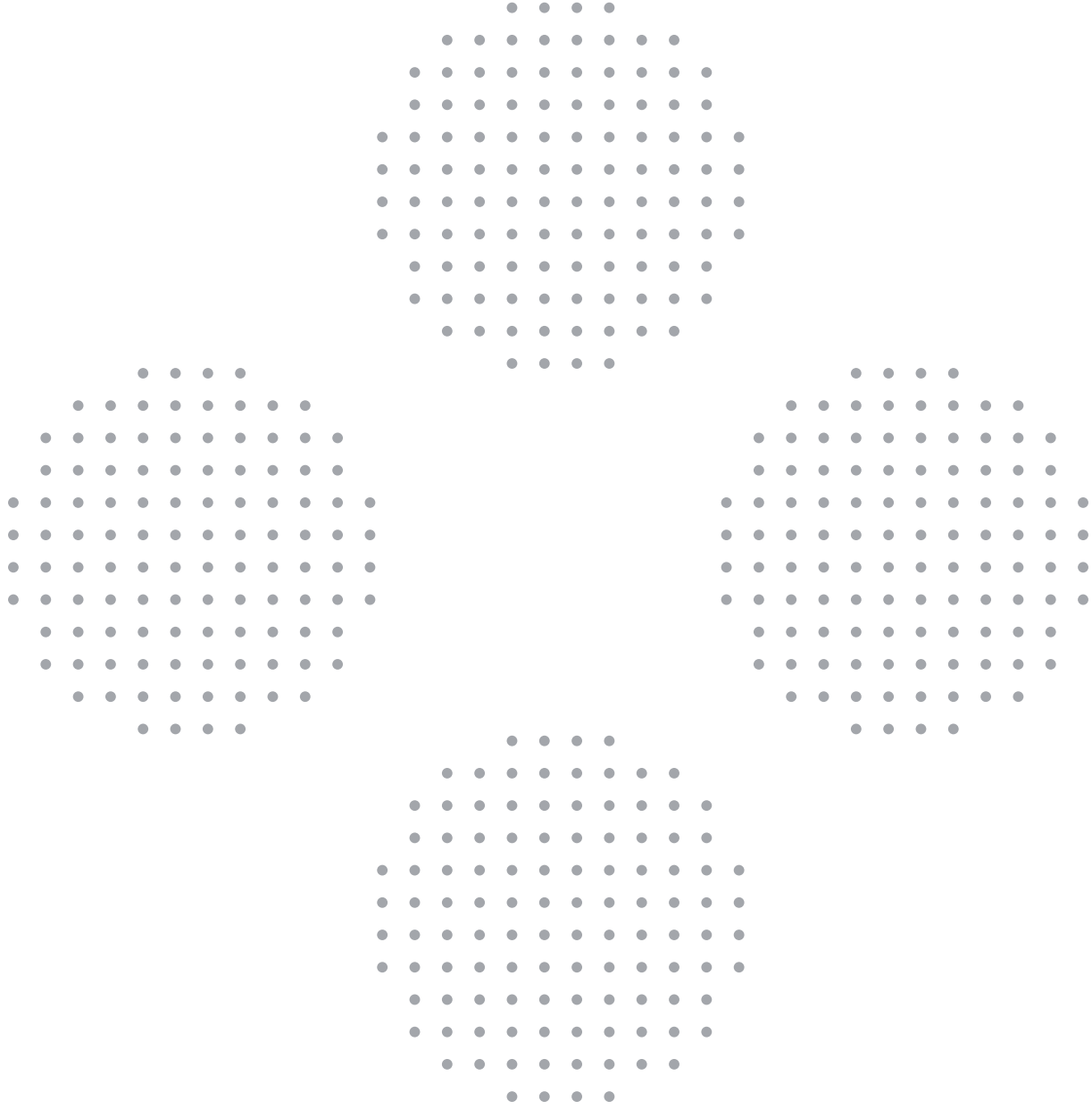
plana, uz podršku Međunarodnog monetarnog fonda (MMF), Svetske banke, GIZ-a, USAID-a, Britanske ambasade, Tax Inspector Without Borders, EU-a i drugih provajdera, povećaćemo fokus na poboljšanje nivoa usklađenosti poreskih obveznika i nastaviti da pružamo pravovremene usluge, a koje su primerene i efikasne za podršku poreskih obveznika u ispunjavanju svojih obaveza. Ulagaćemo u novu tehnologiju kroz naš projekat modernizacije IT sistema kako bismo podržali našu administraciju i podržali poreske obveznike da komuniciraju kroz opsežne elektronske usluge.

Razvoj naših ljudi i izgradnja stručnosti, zajedno sa modernizacijom naših osnovnih poslovnih procesa, podržaće naše napore da izgradimo poreznu administraciju koja odgovara na naše promenljivo okruženje. Nastavićemo da obezbedimo da naša organizaciona struktura bude u skladu sa savremenom praksom međunarodnih poreskih administracija.

U nastavku ćemo osigurati da svo naše osoblje razume naše smernice i važan doprinos koji će nastaviti davati. Ponosan sam na njihov profesionalizam i kontinuiranu posvećenost i radujem se našem zajedničkom putu u podršci koju ćemo dati izgradnji zemlje i ekonomskom rastu za dobrobit svih građana Kosova.



G. Ilir Murtezaj  
Generalni direktor  
Poreska administracija Kosova



# Izjava o misiji, viziji i vrednosti

Strateški plan 2022-2026 postavlja pravac za ispunjavanje naše misije i vizije u narednih pet godina.



# Strateški ciljevi

Strateški ciljevi su pravci na visokom nivou koji se moraju postići da bismo realizirali našu viziju.

Poboljšanje  
naplate prihoda  
i smanjenje  
poreskog jaza

Modernizacija  
Poreske  
administracije

Build Staff and  
Institutional  
Capacity



# Strateški ciljevi

**U prilog našim strateškim ciljevima su ciljevi. Glavne metode koje smo postavili za postizanje ciljeva.**

---

## Poboljšanje naplate prihoda i smanjenje poreskog jaza

- Povećanje naplate poreskih prihoda kao procenat BDP a
- Poboljšanje ispunjenosti velikih poreskih obveznika
- Ojačati usklađenost u registraciji, deklaraciji , tačnom izveštavanju i plaćanju
- Pružiti savremene usluge za poreske obveznike

---

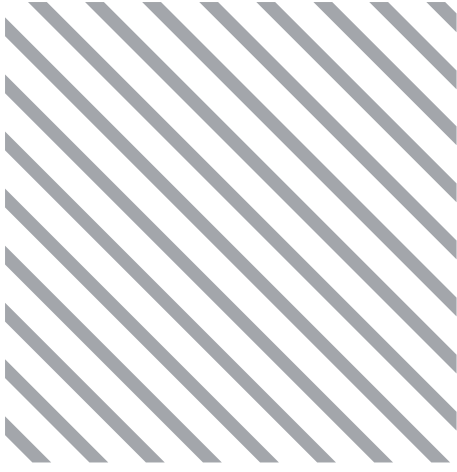
## Modernizacija Poreske administracije

- Ojačanje i okvir upravljanja i odgovornosti u PAK u
- Obezbeđivanje savremenih informacionih sistema, procesa i sredstava
- Primenite međunarodnu praksu za osnovne procese kontrole, upravljanje dugom , povraćaj PDV-a)

---

## Izgradnja kapaciteta osoblja i institucionalnih kapaciteta

- Usvajanje savremenih organizacionih struktura i optimizacija korišćenja resursa
  - Da povećamo kapacitete i veštine našeg osoblja
  - Ojačati unutrašnje kontrole, profesionalizam i integritet
-



# Ključni prioriteti 2022-2026

## **Strateški plan 2022-2026 postavlja svrhe i ciljeve za narednih 5 godina.**

Naša poreska administracija nastavlja da se suočava sa izazovima u smislu povećanja naplate poreskih prihoda za pružanje usluga i socio-ekonomski razvoj. Okruženje u kojem poslujemo je složeno i stalno se menja. To primorava našu poresku administraciju da se prilagodi i reaguje. Upravo u tom kontekstu plan se fokusira na sledeće strateške inicijative za postizanje naših ciljeva:

- Povećati naplatu prihoda; utvrditi poreski jaz kako bi se razumeo stepen neusklađenosti i odredio prioritet strategija za rešavanje gubitka prihoda od utaje poreza, kao što je neformalna ekonomija.
- Ojačati dobrovoljnu usklađenost u svim segmentima poreskih obveznika osiguravajući da poreski obveznici plaćaju tačan iznos poreza, da su biznisi koji su van sistema registrovani i da se poduzmu odgovarajuće mere protiv poreskih obveznika koji ne poštuju obaveze.
- Ojačati naš pristup i stručnost u upravljanju velikim poreskim obveznicima, uključujući razvoj našeg pristupa identifikovanju specifičnih poreskih rizika u segmentu velikih poreskih obveznika.
- Nastaviti stvarati kulturu usluga pružanjem visokokvalitetnih proizvoda i usluga koje ispunjavaju očekivanja vlade i poreskih obveznika i drugih obveznika, nastaviti sa fokusiranjem u elektronskoj komunikaciji, uključujući online razvoj usluga i dalje smanjenje potrebe za direktnim kontaktom sa poreskim obveznicima.
- Izgraditi najsavremenije IT sisteme i alate za podršku ključnim operativnim potrebama, za poboljšanje efikasnosti i pružanjem pogodnosti poreskim obveznicima i osoblju.
- Proaktivno učešće u radnim grupama MFRT-a za razvoj i izradu novih poreskih zakona uzimajući u obzir implikacije na administraciju, usklađenost i tumačenje.
- Rekreativati osnovne procese rada u skladu sa dešavanjima u vodećim poreskim administracijama; i modernizovati našu organizacionu strukturu kako bi odražavala praksu modernih poreskih administracija kako bi se postigla organizaciona efikasnost i smanjili troškovi poštovanja propisa za poreske obveznike.
- Ojačati naš program kontrola poboljšanjem naših veština i učinka kontrole; da progresivno sprovodi sveobuhvatan program kontrole sa više vrsta kontrola koje se bave identifikovanim rizicima, koristeći najsavremenije tehnike kontrole.
- Nastaviti graditi kulturu radne snage koja utelovljuje naše institucionalne vrednosti; poboljšati kapacitete osoblja i stručnost kako bismo osigurali da možemo odgovoriti na složenost modernih poreskih administracija, uključujući identifikaciju zahteva za buduće veštine; osigurati da su upravljanje ljudskim resursima i strategije zapošljavanja usklađene kako bi se zadovoljile buduće potrebe posla.
- Ojačati naš nadzor upravljanja kako bismo postigli strateške ciljeve postavljene u strateškom planu i drugim reformskim inicijativama.

# Strateški ciljevi

Radnje koje ćemo preduzeti kako bismo postigli naše ciljeve uključuju sledeće:

## Strateški cilj 1: Poboljšanje naplate prihoda i smanjenje poreskog jaza

### Povećanje naplate prihoda kao procenat BDP-a

PAK ima kritičnu odgovornost za prikupljanje vladinih prihoda u skladu sa budžetskim predviđanjima, za podršku ekonomskom programu Vlade. Nakon smanjenja u 2020. godini kao posledica pandemije COVID-19, realni BDP je porastao u 2021. godini jer se ekonomska aktivnost oporavila. Mobilizacija prikupljanja prihoda zahteva kontinuiranu akciju na jačanju poreske administracije.

Odnos poreza i BDP-a na Kosovu porastao je sa 21,1 procenta u 2008. godini na 23,3 procenta<sup>1</sup> u 2019. godini (pre pandemije). Međutim, to je niže od odnosa poreza i BDP-a u Evropskoj uniji i Istočnoevropskim razvijenim zemljama (EEE) za blizu 25 procenta. Nizak odnos poreza prema BDP-u na Kosovu je posledica visoke neformalnosti (procena Svetske banke u 2014. je 39 procenata BDP-a) i relativno niskih poreskih stopa, višestrukih izuzeća i posebnih poreskih režima. U

srednjem roku, cilj Vlade je povećanje poreskih prihoda sa sadašnjih 6,7% na 9% BDP-a. U perspektivi, moramo odgovoriti na izazove koje predstavlja COVID-19 i nastaviti sa poboljšanjem naših kapaciteta kako bi ispunili sve veće ciljeve prikupljanja prihoda koje postavlja vlada kako se ekonomska aktivnost širi. Osim ovoga, mi ćemo napredovati u razvoju analize poreskog jaza kako bismo omogućili PAK-u da bolje razume nivoe usklađenosti, kako bismo odredili prioritetne rizike usklađenosti u poreskom sistemu. Ova analiza će nas voditi u razvoju strategija (i alokacije resursa) za stalno smanjenje poreskog jaza. U toku ovog rada koristićemo iskustva drugih poreskih uprava i razvojnih partnera kako bismo utvrdili odgovarajuću metodologiju i procese za utvrđivanje poreskog jaza.

<sup>1</sup> Poreski prihodi uključuju prihode od PAK-a i CK-a.

**Povećanje naplate prihoda kao% BDP-a****Zamenik generalnog direktora za programe i procedure / Zamenik generalnog direktora za operacije / direktor Odeljenja za upravljanje rizicima i planiranje**

<b>Akcija:</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>1.1</b> Ojačati naplatu prihoda u srednjem roku rešavanjem fiskalne utaje u neformalnoj ekonomiji, PDV-a i poreza na lični dohodak, kako bi se podržao cilj vlade da poveća odnos poreza i BDP-a. (vidi radnje 3.4, 3.6, 3.7 i 3.8)					
<b>1.2</b> Unapređenje razvoja i primenjivanja metodologije i tehnika za merenje poreskog jaza za različite vrste poreza, uzimajući u obzir praktična iskustva drugih poreskih administracija.					
<b>1.3</b> Povećati aktivnosti naplate dugova kako bi se smanjila zaliha duga i zaustavio porast neplaćanja. (Vidi akciju 7.8)					



### **Poboljšanje naplate velikih poreskih obveznika**

Jačanje upravljanja velikim poreskim obveznicima je važna strategija za povećanje naplate prihoda. U skladu sa međunarodnom praksom, trebalo bi da postoji efikasno upravljanje ispunjavanjem obaveza onih poreskih obveznika koji čine najveći deo poreskih prihoda. Proširićemo kriterijume za određivanje velikih poreskih obveznika za povećanje naplate prihoda za ovaj segment na više od 50 procenta ukupnih poreskih prihoda.

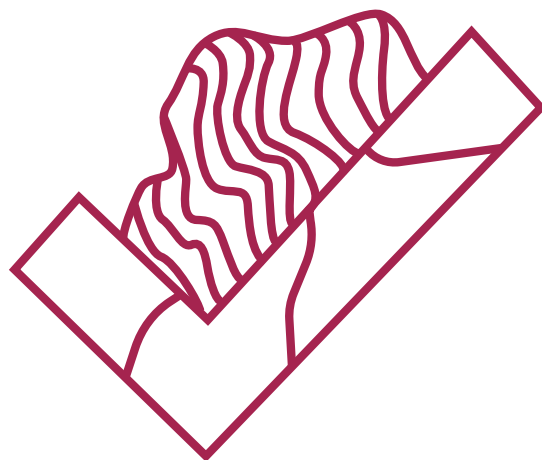
Daćemo visoki prioritet osnaživanju upravljanja rizicima velikih poreskih obveznika. Veliki poreski obveznici predstavljaju rizike koji se razlikuju od rizika drugih poreskih obveznika i mogu imati velike posledice u naplati poreza ako se ne otkriju i ne reše. Da bi se identifikovali i odredili prioriteti rizika, pravila o rizicima će biti revidirana i ažurirana, koristeći niz specifičnih finansijskih i poreskih kriterijuma.

Složenost operativnih struktura biznisa, uključujući i one sa međunarodnim ugovorima i transakcijama, znači da su nam potrebni visokokvalifikovani kadrovi. Preduzećemo korake da rešimo nedostatak visokokvalifikovanog osoblja u kontrolama kroz angažovanje spoljnih saradnika za ciljane profile i interne transfere osoblja sa odgovarajućim veštinama. Takođe ćemo se fokusirati na unapređenje veština, znanja i stručnosti našeg osoblja kroz relevantne programe obuke za LJR.

Postoji globalni fokus u međunarodnoj praksi izbegavanja i fiskalne utaje. Tokom perioda Strateškog plana, biće preduzeti koraci za izgradnju tehničkih kapaciteta za rešavanje međunarodnih rizika, uključujući podršku donatora. Potreban je efikasan program kontrole za rešavanje neusklađenosti. Progresivno ćemo jačati kontrolne procedure i tehnike, uključujući primenu većeg broja vrsta kontrole, na primer, sa fokusom na jedno pitanje, kako bismo povećali pokrivenost kontrole.

**Poboljšanje naplate velikih poreskih obveznika****Zamenik generalnog direktora za operacije / direktor Odeljenja za velike poreske obveznike**

<b>Akcija:</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>2.1</b> Proširiti kriterijume za određivanje broja poreskih obveznika kojima administrira OVPO kako bi uključili poreske obveznike od strateškog značaja.	→				
<b>2.2</b> Razviti specifične kapacitete upravljanja rizicima u OVPO-u uključujući kreiranje specifičnih filtera za finansijski i porezni rizik koji su relevantni za velike biznise.	→				
<b>2.3</b> Preduzeti analize za identifikaciju potencijalne izloženosti multinacionalnih preduzeća međunarodnim poreskim rizicima; identifikovati potrebne veštine i stručnost.	→				
<b>2.4</b> Pružiti podršku razvojnih partnera/donatora za povećanje kapaciteta za prenos cena, uključujući tehničko znanje, identifikaciju rizika i praktične smernice o tehnikama kontrole.	→				
<b>2.5</b> Povećati broj kontrolnog osoblja kroz eksterno zapošljavanje za ciljane profile i interni transfer kvalifikovanog osoblja kako bi se osiguralo da kontrolna funkcija ima dovoljno resursa.	→				
<b>2.6</b> Rešavanje potreba učenja i razvoja OVPO-a; jačanje kontrolne funkcije, u skladu sa međunarodnom praksom, usvajanjem savremenih kontrolnih procedura i tehnika i širokog spektra vidova kontrole.	→				→
<b>2.7</b> Razviti strategije za progresivnu izgradnju specijalizacije u industriji, bolje razumevanje prakse biznisa i identifikaciju rizika specifičnih za industriju.		→			



**Ojačati usklađenost u registraciji, deklaraciji, tačnom izveštavanju i plaćanju**

Nastavićemo da gradimo snažno upravljanje rizikom usklađenosti i kapacitete za analizu podataka kako bismo ojačali identifikaciju rizika usklađenosti, povećali naplatu prihoda i smanjili poreski jaz.

Identifikovanje rizika i razvoj strategija za njihovo rešavanje osigurava da fokus bude na najvažnijim pitanjima i da postoji osnova za dodelu sredstava za one aktivnosti koje će imati najveći uticaj na usklađenost i naplatu prihoda. Sa daljim razvojem tehnologije, proširićemo našu upotrebu informacija od trećih strana kako bismo identifikovali poreske obveznike koji ne poštuju obaveze.



Ojačati usklađenost u registraciji, deklaraciji, tačnom izveštavanju i plaćanju		KGD za programe i procedure / KGD za operacije / Direktor Odeljenja za upravljanje rizicima i planiranje				
Akcija:		2022	2023	2024	2025	2026
3.1	Proširenje procesa identifikacije, procene, određivanja prioriteta i tretiranje rizika usklađenosti kako bi pokrili značajne rizike za sve vrste poreza.					
3.2	Izgradnja kapaciteta za analizu podataka i analitiku za izdvajanje i analizu podataka radi podrške identifikaciji rizika usklađenosti; partnerstvo sa akademskim sektorom za istraživanje mogućnosti obuke i profesionalnog razvoja.					
3.3	Uspostaviti projektni tim za proširenje pristupa i korišćenja podataka trećih strana, uključujući banke, ARBK, druge vladine agencije, Agenciju za katastar, registre motornih vozila, itd., kako bi se ojačala identifikacija rizika usklađenosti. (Vidi akciju 5.12)					
3.4	Povećati fokus na usklađenost sa PDV-om kako bi se rešili identifikovani rizici, uključujući neregistraciju za PDV, pod izveštavanjem o prodaji i procenjenju poreskog kredita, lažnim zahtevima za povrat; i nedeklarisanje mesečnih izveštaja.					
3.5	Progresivno povećati ispunjenost blagovremenog deklarisanja na 90 procenta (ili bolje) mereno prema registru poreskih obveznika, počevši od PDV-a.					
3.6	Unapređenje pristupa rešavanju poreskih rizika od neformalne ekonomije (neprijavljeni ili nedeklarisani prihodi); dodela sredstava namenjenih projektima neformalne ekonomije.					
3.7	Razviti strategiju usklađenosti (uz pomoć razvojnog partnera) za jačanje usklađenosti sa IPLN-om.					
3.8	Povećanje fokusa kontrola na elemente ispunjavanja obaveza poreza na dohodak fizičkih lica, uključujući i deklarisanje poreza na kapitalnu dobit na nepokretnostima.					
3.9	Povećati broj biznisa koja koriste fiskalne kase i izdaju fiskalne kupone.					
3.10	Nastaviti sa poboljšanjem integriteta baze podataka o registraciji poreskih obveznika uklanjanjem neaktivnih poreskih obveznika, duplih unosa i ispravljanjem netačnih računa.					



### **Pružanje savremenih usluga poreskim obveznicima**

Služba poreskih obveznika igra ključnu ulogu u poboljšanju dobrovoljnog poštovanja obaveza, osiguravajući da poreski obveznici budu svesni svojih odgovornosti i obaveza, kao i svojih prava prema zakonu. Tokom perioda obuhvaćenog Strateškim planom, osiguraćemo da poreski obveznici imaju informacije, pomoć i podršku potrebnu za ispunjavanje svojih obaveza registracije, deklarisanja, tačnog izveštavanja i plaćanja. Nastavićemo razvijati informativne i edukativne materijale za pomoć poreznim obveznicima, koji će takođe biti dostupni putem niza servisnih kanala, uključujući kontakt licem u lice, na našoj internet stranici, u tradicionalnim i digitalnim medijima te u komunikacijskim programima. Takođe ćemo koristiti platforme društvenih mreža kao što je Facebook za širenje informacija poreskim obveznicima.

Takođe, poreskim obveznicima treba što je više moguće olakšati ispunjavanje obaveza. PAK će nastaviti da redizajnira kanale za pružanje usluga i dalje razvija online usluge i opcije samousluživanja kako bi omogućio poreskim obveznicima da ispune obaveze u vezi sa transakcijama, poboljšali operativnu efikasnost, a mi ćemo smanjiti troškove susreta sa poreskim obveznicima. Takođe ćemo razviti jake odnose saradnje sa vanjskim akterima kako bismo razgovarali o tekućim obrazovnim aktivnostima, uslugama i aktivnostima ispunjenja.

<b>Akcija:</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>4.1</b> Razviti i poboljšati online elektronske usluge i interaktivne alate kako bi se omogućilo poreskim obveznicima da obavljaju poslove online transakcija kako bi olakšali ispunjavanje poreskih obaveza.					
<b>4.2</b> Nastaviti sa jačanjem smernica i saveta za poreske obveznike o obavezama registracije, deklarisanja i plaćanja svih vrsta poreza putem ažuriranja na internet stranici PAK-a, poreskih kalendara, informativne brošure i pamfleti, poslovne posete i informativnih programa uživo, online seminari i radionice, korišćenje tradicionalnih medija i društvenih medija; kao i pozivi novim biznisima i onima koji zapošljavaju prvi put.	Kontinuirani proces				
<b>4.3</b> Provođenje kampanja za podizanje svesti poreskih obveznika i drugih zainteresovanih strana o novim i izmenjenim zakonima i propisima.	Sa usvajanjem novih zakona				
<b>4.4</b> Sprovođenje anketa sa poreskim obveznicima kao podrška donatorima za bolje razumevanje njihovog zadovoljstva uslugama i učinkom PAK-a; identificiranje mogućnosti za poboljšano pružanje usluga, posebno korišćenjem novih tehnologija.		→		→	
<b>4.5</b> Osigurati da postoje mehanizmi za konsultacije sa zainteresovanim stranama, npr. računovodstvena i industrijska udruženja, za dalje poboljšanje administracije PAK-a.					
<b>4.6</b> Objavljivanje Povelje poreskih obveznika koja definiše prava i odgovornosti poreskih obveznika tokom njihove interakcije sa PAK-om, radi jačanja međusobnog poverenja i poštovanja.	→				

---

## Strateški cilj 2

# Modernizacija Poreske administracije

---

### **Ojačati okvir upravljanja i odgovornosti PAK-a**

- a) **Upravljanje i starateljstvo:**  
Nastavićemo da unapređujemo naše procese upravljanja, strukture i okvire za optimizaciju učinka kroz postavljanje pravca i strateškog planiranja, postavljanje prioriteta, nadgledanje ispunjavanja inicijativa za upravljanje rizicima, upravljanje institucionalnim rizicima, podsticanje inovacija i kontinuirano poboljšanje, kao i praćenje učinka. Ojaćaćemo naš pristup upravljanju programima i projektima kako bismo osigurali da se naši reformski projekti realiziraju na vreme i u okviru budžeta i u potrebnom obimu i kvalitetu.

**Upravljanje institucionalnim rizikom:** Rizici mogu uticati na našu sposobnost da primenjujemo rutinske programe, projekte i aktivnosti. Progresivno ćemo razvijati strukturirani pristup identifikovanju i procenu događaja koji mogu negativno uticati na naše operacije.

**Ojačati okvir upravljanja u PAK-u****Tim višeg menadžmenta / Direktor  
Odeljenja za razvoj i koordinaciju  
projekata**

<b>Akcija:</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>5.1</b> Razviti formalne mandate (uloga, učešće, raspored sastanaka i operativni procesi) za različite izvršne, strateške i operativne forume.	→				
<b>5.2</b> Redovno revidirati napredak i postignuća akcija i strategija u Strateškom planu 2022-2026 i ključnim reformskim projektima kako bi se osiguralo da reforme donose očekivane rezultate; pružiti odgovarajuće smernice i rešiti nerešena pitanja.	→	→	→	→	→
<b>5.3</b> Razviti proces za identifikaciju institucionalnih rizika, npr. prirodne katastrofe, kvar IT sistema, kako bi se smanjio uticaj na rezultate PAK-a		→	→		
<b>5.4</b> Osigurati da glavne transformacijske reforme budu vođene čvrstim planiranjem projekta, upravljanjem rizikom i redovnim praćenjem i izveštavanjem o napretku.	→	→	→	→	→



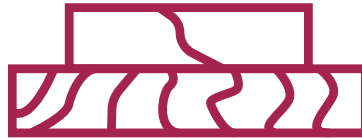
b) **Promovisanje međunarodnih odnosa za izgradnju efikasne poreske administracije:**

Poreske administracije posebnu pažnju posvećuju saradnji i komunikaciji kako bi povećale efikasnost i efektivnost svojih operacija. Ovo uključuje dijalog na međunarodnim forumima za identifikaciju i diskusiju o globalnim trendovima, razumevanje regionalnih i globalnih dešavanja u poreskom pravu i poreskoj administraciji, razmenu najboljih praksi u uslugama poreskih obveznika, sprovođenje, radne prakse i inicijative za izgradnju kapaciteta i učešće u obukama. PAK saraduje sa nekoliko poreskih administracija i blisko saraduje sa razvojnim partnerima na razvoju kapaciteta i obuci za modernizaciju i jačanje naše administracije.

Pored toga, globalne inicijative, uključujući projekat osnovne erozije i preseljenja dobiti (BEPS), u kombinaciji sa rastom globalne trgovine i prekograničnih transakcija i napretkom u elektronskoj trgovini, zahtevaju povećanu pažnju na međunarodnom planu i osiguravaju da se Kosovo pozabavi izbegavanjem poreza i uspeva da uhvati odgovarajući udeo prihoda. (Vidi akcije 5.10 i 5.11)

**Unapređenje međunarodnih odnosa****Generalni direktor/menadžer Divizije  
za međunarodnu saradnju i poreske  
ugovore**

<b>Akcija:</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>5.5</b> Ojačati veze sa drugim poreskim upravama kako bi se identifikovale dobre međunarodne prakse, podrška razvoju kapaciteta i mogućnosti obuke i razvoja.	Kontinuirani proces				
<b>5.6</b> Blisko saradivati sa razvojnim partnerima, uključujući MMF, Svetsku banku, GIZ, Poreske inspektore bez granica i USAID, na izgradnji kapaciteta i tehničkoj pomoći za poboljšanje efikasnosti poreske administracije na Kosovu.	Povežite godišnje programe rada sa strateškim prioritetima				
<b>5.7</b> Osigurati učešće u programu Evropske unije Fiscalis (ako se završi sporazum sa Ministarstvom finansija) koji pokriva aktivnosti na obuci i izgradnji kapaciteta.	Vreme zavisi od programa EU-a				



c) **Doprinos razvoju poreskog zakonodavnog okvira**

Aktivno ćemo podržati prioritete vladine politike koji se odnose na razvoj i izradu novih poreskih zakona za podršku Programu Vlade Kosova 2021-2025. Posebno ćemo dati savete o administrativnim implikacijama, implikacijama na usklađenost i tumačenje za predloge novih poreskih politika i zakona; i daće preporuke za izmene postojećih zakona kako bi se poboljšala njihova efikasnost. Usvajanjem novog zakona osiguraćemo efikasno sprovođenje, uključujući kampanje podizanja svesti o poreznim obveznicima i informativne materijale koji će pomoći poreskim obveznicima da razumeju i ispune svoje obaveze.



Doprinos jačanju poreskog zakonodavnog okvira

Generalni direktor / KGD za programe i procedure / Direktor Odeljenja za pravne usluge / Menadžer Divizije za međunarodnu saradnju i poreske ugovore

Akcija:	2022	2023	2024	2025	2026
<b>5.8</b> Podržati vladin godišnji zakonodavni program kroz uključivanje u radne grupe MF-a za razvoj i izradu novih poreskih zakona.	Angažovanjem u Radnim grupama				
<b>5.9</b> Dati preporuke za izmene i dopune vladi (preko MF) postojećih poreskih zakona kako bi se uklonile nedoslednosti, ojačala njihova efikasnost i poboljšali administrativni procesi.	Godišnji proces				→
<b>5.10</b> Saradnja sa Ministarstvom finansija na: (1) uspostavljanju zakonske osnove za automatsku razmenu informacija (Zajednički standardi izveštavanja); i (2) koraci za unapređenje mera do Početni projekat erozije i premeštanja profita (BEPS), uključujući pravila o CFC-u i mere protiv izbegavanja, treba da razmotri vlada.					→
<b>5.11</b> Kao član Radne grupe MF, da doprinese izradi predloga koncepta za promene poreske politike u skladu sa najboljim međunarodnim poreskim praksama (Opšta dijagnoza poreskog sistema misije MMF-a, april 2021.) kako bi se prihodi stalno povećavali.	Koncept dokument → Vladin proces →				
<b>5.12</b> Podržati razvoj i rad memoranduma o razumevanju sa drugim vladinim agencijama i institucijama radi podrške razmeni informacija i usklađivanju podataka. (Vidi akciju 3.3)					→
<b>5.13</b> Ojačati tehničko donošenje odluka pružanjem praktičnih smernica odeljenjima PAK-a o tumačenju različitih poreskih zakona.	Kontinuirani proces				→

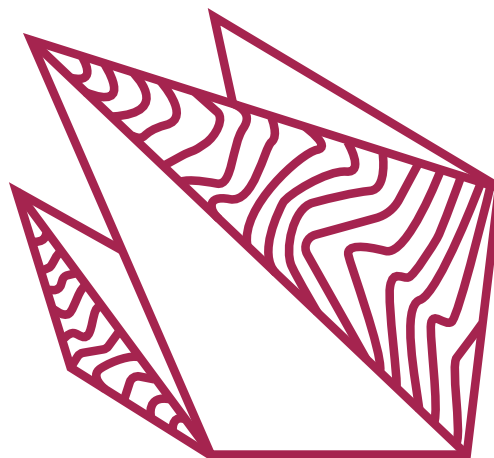


### **Osigurati savremene informatičke sisteme, procese i alate**

Moderne poreske administracije imaju koristi od informacionih tehnologija za sprovođenje efektivne administracije poreskih zakona. Tokom narednih 5 godina, mi ćemo primeniti novi sistem informacionih tehnologija zasnovan na poreskoj administraciji da zamenimo zastareli IT sistem i nadogradimo našu tehnološku platformu da podržimo transformaciju poreske administracije na Kosovo. Proširićemo kapacitet

prikupljanja i čuvanja podataka od trećih strana kako bismo podržali naše radne procese i imali ciljane primenljive akcije. Nastavićemo da tragamo za mogućnostima za dalje unapređenje elektronske usluge kako bismo odrazili sve veći prelazak na online usluge i da bismo zamenili ručne i fizičke procese zasnovane na papiru. Takođe želimo opremiti naše osoblje drugim alatima i tehnologijama za podršku primeni aranžmana rada na daljinu i fleksibilnog rada na terenu.

Obezbedite najsavremenije informacione sisteme, procese i sredstva	KGD za softver i podršku procedurama / Direktor informacione tehnologije				
Akcija:	2022	2023	2024	2025	2026
<b>6.1</b> Završiti razvoj (faze projektovanja, izgradnje i ispitivanja) i progresivno uvesti novi informacioni sistem poreske uprave u skladu sa planom implementacije IT projekta.	→				
<b>6.2</b> Osigurati osoblje za radne grupe vlasnika funkcija kako bi se osiguralo da dizajn sistema i novi tokovi posla daju odgovarajući doprinos.	→				
<b>6.3</b> Da ponovo konfigurirate detalje u novom sistemu, da ispravite identifikovane nedostatke i nedostatke i da održavate i modifikujete sistem tokom garantnog roka.			→		
<b>6.4</b> Osigurati odgovarajuća finansijska sredstva od MF-a za finansiranje projekta zamene IT nakon 2022. godine.		→			
<b>6.5</b> Osigurati da ekonomski operater razvije program obuke za podršku osoblju (administratorima sistema, menadžerima, itd.) sa novom tehnologijom i promenjenim procesima rada pre sprovođenja novog sistema	→				
<b>6.6</b> Dalje razvijajte online usluge i interakcije kako biste poreskim obveznicima olakšali ispunjavanje svojih poreskih obaveza.			→		
<b>6.7</b> Istražite mogućnosti da opremite osoblje PAK-a elektronskim sredstvima kako biste obezbedili veću fleksibilnost na radnom mestu, npr. telefoni, tableti, laptopi za terensko osoblje kako bi se omogućio pristup politikama i referencama podrške PAK-a, kao i pristup i skeniranje podataka poreskih obveznika.			→		



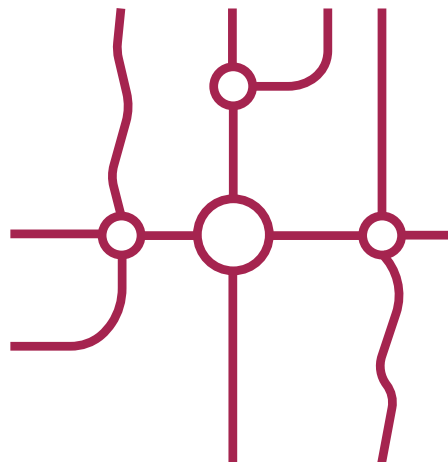
### **Usvajanje međunarodne prakse za osnovne radne procese**

Nastavićemo da modernizujemo naše osnovne tokove rada kako bismo povećali našu efikasnost. To ćemo postići uzimajući u obzir razvoje, iskustva i reformu prakse rada u savremenim poreskim administracijama, a uz podršku razvoja kapaciteta međunarodnih organizacija restrukturiraćemo ključne procese rada.

#### **a) Kontrole**

Kontrolna funkcija poreskih obveznika je kritična za administraciju poreskih zakona. Ona igra ključnu ulogu u uticanju i promovisanju dobrovoljnog pridržavanja propisa i otkrivanju i lečenju neusklađenosti. Za efikasan program kontrole potrebni su savremeni kontrolni procesi i tehnike, identifikacija i analiza najvažnijih rizika, godišnji planovi kontrole kako bi se maksimalno iskoristili kontrolni resursi, kao i kontrolno osoblje sa odgovarajućim nivoom tehničkog znanja. Tokom perioda Strateškog plana, fokusiraćemo se na izgradnju naših kontrolnih kapaciteta i stručnosti. Biće potrebna dodatna podrška donatora kako bi se pomoglo PAK-u da poboljša procese revizije, metodologije i tehnike, i da razvije revizorsko znanje i veštine.

Usvojiti međunarodnih praksi za ključne procese		KGD za programe i procedure / Direktor Odeljenja za kontrole i procedure				
Akcija:		2022	2023	2024	2025	2026
<b>7.1</b>	Potpuno sprovođenje SPK-a 2020-2022 za jačanje funkcije poreske kontrole uključujući korake za modernizaciju kontrolnih procesa, procedura, tehnika i sposobnosti.	→				
<b>7.2</b>	Razmatranje, revidiranje i ažurirati SPK kako bi se uzeo u obzir napredak u izgradnji kontrolnih kapaciteta i da bi se postavile nove strategije i prioritete.		→			
<b>7.3</b>	Osigurati dodatnu donatorsku podršku za razvoj održive kontrolne funkcije zasnovane na najboljim praksama, uključujući izgradnju kapaciteta i rešavanje nedostataka u veštinama, razvoj i korišćenje najsavremenijih tehnika usmeravanja, te jačanje parametara/kriterijuma, rizik odabira slučajeva za kontrolu.	Ovisno o podršci donatora →				
<b>7.4</b>	Primenite ograničene/fokusirane kontrole na jedno pitanje (zajedno sa drugim vrstama kontrola) kako biste se bavili specifičnim vrstama oporezivanja (npr. PDV) i specifičnim pitanjima rizika kako biste povećali obuhvat kontrola.			→		
<b>7.5</b>	Maksimizirati vreme koje revizorsko osoblje vrši revizije poreskih obveznika i ponovo zakazivati posete za usklađenost i druge aktivnosti male vrednosti, kao što su zatvaranje preduzeća, zahtevi drugih institucija, uništavanje robe, da službenici koji nisu u PAK-u su kontrolni inspektori.	→				
<b>7.6</b>	Razviti i sprovesti sveobuhvatan pristup proceni efikasnosti i efektivnosti kontrola; pregled usklađenosti sa procedurama i procesima, standardima kvaliteta i rokovima, kao i obimom u kojem se analiziraju identifikovani rizici.	→				

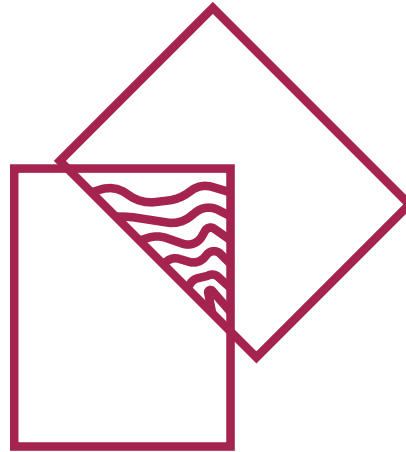


b) **Upravljanje dugom**

Bićemo posvećeni nastavku reformi koje su nedavno sprovedene u funkciji obavezne naplate, a koje uključuju konsolidaciju 11 regionalnih administracija za naplatu u jednom centru i primenu četiri odvojena toka rada sa dugotrajnim radnim procesima, te ćemo osigurati da se rezultati naplate dugova materijalizuju. Fokusiraćemo se na sveobuhvatnu primenu novih načina rada i povećanje aktivnosti naplate i

obezbeđivanje blagovremene otplate poreskih dugova. Osim toga, mi ćemo razviti i sprovesti strategije prioritetne naplate za smanjenje velikog duga.

Usvojiti međunarodnu praksu za ključne procese	KGD za operacije / KGD za programe i procedure / Direktor prinudne naplate / Direktor Odeljenja za postupke prinudne naplate i fiskalnu gotovinu				
Akcija:	2022	2023	2024	2025	2026
7.7 Osigurati da se novi radni procesi naplate dugova u potpunosti sprovode kako je predviđeno i da se očekivani rezultati materijalizuju, uključujući jačanje procesa zaplene imovine i izmirenja dugova.	→				
7.8 Sprovođenje strategije naplate koje smanjuju veliki iznos naplativog duga, sa početnim fokusom na dugove preko 100.000 evra.	Kontinuirana aktivnost	→			
7.9 Postaviti godišnje ciljeve naplate duga; Ojačati praćenje učinka naplate duga kroz mesečne preglede napretka u odnosu na ciljeve smanjenja duga.	→				
7.10 Stvoriti kulturu odgovornosti postavljanjem jasnih očekivanja i ciljeva; osigurati da je osoblje adekvatno obučeno i davati redovne konstruktivne povratne informacije o rezultatima učinka.	→				
7.11 Raditi sa drugim vladinim institucijama na izradi strategija za rešavanje slučajeva u kojima se otvaraju novi biznisi kao nastavak namerno likvidiranih biznisa kako bi se izbeglo plaćanje poreskih dugova (takođe poznato kao „aktivnost feniksa“).	Početna aktivnost	→			
7.12 Podsticati kontinuirano poboljšanje utvrđivanjem novih praksi naplate dugova koje se primenjuju na porezne administracije na globalnom nivou i koje se mogu primeniti na jačanje upravljanja dugom.	→				



### c) **PDV**

PDV je glavna vrsta poreza na Kosovu koja čini oko 48 procenata ukupnih prihoda PAK-a (podaci iz 2020. godine). Ključna karakteristika poreskog sistema PDV-a je pravovremeni povraćaj razlike između PDV-a koji su platila preduzeća i PDV-a prikupljenog od oporezive prodaje. Prevare u vezi sa nadoknadom se rešavaju kroz strategiju usklađenosti sa PDV-om zasnovanu na rizicima provera pre povraćaja i verifikaciji visokorizičnih potraživanja. Da bi se poboljšao operativni učinak, povrati PDV-a su objedinjeni u jednu kancelariju. Zbog važnosti nadoknade za novčani tok biznisa, brza isplata nadoknada je visoki prioritet.



Povećanje naplate prihoda kao% BDP-a		KGD za Operacije / Direktor za povrate i Pozivni centar				
Akcija:		2022	2023	2024	2025	2026
<b>7.13</b>	Nastavite sa poboljšanjem obrade zahteva za povrat PDV-a (90%) u roku od 30 dana kako biste podržali poslovni novčani tok.					→
<b>7.14</b>	Proveriti pouzdanost velikih bilansa PDV kredita koji se prenose, uključujući provere visokog rizika/visoke vrednosti poreznih obveznika.					→
<b>7.15</b>	Izvršite procenu rizika svih izveštaja o poreznom kreditu u skladu sa procesom zahteva za povrat.					→

---

## Strateški cilj 3: izgradnja kapaciteta i institucionalnih kapaciteta

---





### **Usvojiti savremene organizacijske strukture i optimizirajte korišćenje resursa**

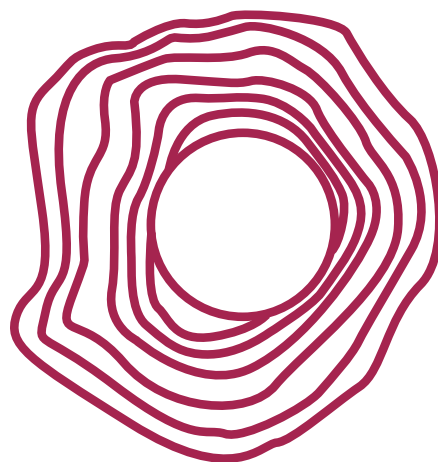
Organizaciona struktura PAK-a odražava mnoge karakteristike moderne prakse poreskih administracija, uključujući usvajanje strukture zasnovane na snažnim funkcijama centralne kancelarije i tri stuba - Dizajn poreskog programa, Operativna realizacija poreza i Podrška poreskom programu. Svaki od tri stuba trenutno vodi zamjenik generalnog direktora (ZGD).

Poduzeti su neki početni koraci u reformi mreže regionalnih kancelarija, uz uspostavljanje Odeljenja za velike porezne obveznike (OVPO) i konsolidaciju funkcije obavezne naplate. Cilj nam je da dalje razvijamo naše organizacijske strukture osiguravajući tu našu strukturu regionalni odražava modernu praksu poreskih administracija. Neki od pokretača ovoga su: (1) Pritisak vlade za veću efikasnost; (2) IT razvoj je

eliminirao ručne procese koji zahtevaju radno intenzivan rad i promenio prirodu pružanja usluga, npr., primena PC, razvoj elektronskih usluga, uključujući deklaraciju i elektronska plaćanja; (3) manja potreba za interakcijom oči u oči sa poreskim obveznicima i nedostatak potrebe za fizičkim prisustvom; i (4) prepoznavanje potrebe za specifičnim oblastima ekspertize i za stvaranjem kritične mase.

Nastavićemo da se fokusiramo na jačanje sveukupnog nivoa dobrovoljnog pridržavanja poreskih obaveza i rešavanje specifičnih oblasti nepoštovanja. Progresivno ćemo poboljšati raspodelu sredstava za one aktivnosti koje imaju najveći uticaj na prikupljanje i naplatu prihoda.

Usvojiti savremene organizacijske strukture i optimizirajte korišćenje resursa	Generalni direktor / Zamenici generalnog direktora				
Akcija:	2022	2023	2024	2025	2026
<b>8.1</b> Razviti opcije za modernizaciju mreže regionalnih kancelarija, uključujući konsolidaciju manjih kancelarija u regionalnim centrima, primenu pristupa zasnovanog na segmentima ili konsolidaciju ključnih funkcija u veće specijalizovane kancelarije.					
<b>8.2</b> Razviti srednjoročni plan sprovođenja (uključujući faze i vremenski okvir) nakon razmatranja prednosti različitih opcija strukturalnih reformi, uključujući troškove, uticaje na poreske obveznike, razmatranja planiranja radne snage i ograničenja državne službe.					
<b>8.3</b> Razgovarati sa Vladom o neophodnim izmenama zakonskih odredbi kako bi se omogućilo sprovođenje organizacionih promena, uključujući premeštanje osoblja na prioritetne lokacije gde postoje velika radna opterećenja.	 Godišnji ciklus planiranja				
<b>8.4</b> Ponovno imenovanje službenika koji su razrešeni zbog primene novih tehnologija, organizacijskih promena i prakse rada u skladu sa korporativnim prioritetima.					



### **Povećati kapacitete i veštine našeg osoblja (revidirano 28. oktobra)**

Realizacija naših budućih rezultata zavisice od identifikovanja budućih potreba za radnom snagom u srednjoročnom periodu i od preduzimanja koraka za rešavanje identifikovanih nedostataka. Plan radne snage će biti pripremljen kako bi se identifikovale sadašnje i buduće kompetencije, kao i zahtevi osoblja u smislu primene nove tehnologije i drugih reformskih inicijativa i rešavanja organizacionih nedostataka. Poduzeće se koraci za izgradnju kapaciteta i razvoj veština i kompetencija naših zaposlenika kako bi se osiguralo ispunjenje rezultata rada identifikovanih u Strateškom planu. Ovo uključuje veštine u poreznim tehnikama, revizijama, upravljanju rizicima, analizi podataka, informacionoj tehnologiji, upravljanju projektima, predviđanju prihoda, liderstvo, kao i upravljačke sposobnosti.

Efikasno upravljanje zahteva veći fokus na pitanja ljudskih resursa i državne službe. Potrebno je ciljano i pravovremeno zapošljavanje kako bi se ispunili zahtevi za veštinama i kvalifikacijama, a potrebna je i veća fleksibilnost za preraspodelu oskudnih resursa na privremenoj ili trajnoj osnovi kako bi se ispunila ključna operativna opterećenja i dinamički prioriteti.

Povečati kapacitete i veštine našeg osoblja	KGD za programe i procedure / KGD za operacije / Rukovodilac odeljenja za ljudske resurse				
Akcija:	2022	2023	2024	2025	2026
<b>9.1</b> Identifikovati buduće potrebe za radnom snagom kako bismo ispunili naše strateške ciljeve i identifikovati ključne nedostatke; izraditi plan obuke i preraspodele osoblja za rešavanje ključnih uočenih nedostataka.					
<b>9.2</b> Izraditi kratkoročne i srednjoročne programe razvoja veština i zapošljavanja kako bi se pozabavili prioritarnim oblastima uključujući informatičku tehnologiju, analizu podataka, kontrolu poreznih obveznika, liderstvo i menadžerske sposobnosti.					



### **Ojačati interne kontrole, profesionalizam i integritet**

Obavezujemo se da ćemo ulagati kontinuirane napore da razvijemo organizaciju sa visokim nivoom integriteta, koja promoviše visoke profesionalne standarde i poštovanje organizacionih vrednosti. Daćemo povećan naglasak na odgovornost menadžera za etičko ponašanje i ojačati standarde bontona, obezbediti obuku za svo osoblje, obezbediti da postoje odgovarajući mehanizmi za prijavljivanje i istragu potencijalnog lošeg ponašanja; i osiguraće da postoje mere kontrole i revizije za otkrivanje i uklanjanje bilo kakvog lažnog ponašanja

**Ojačati unutrašnje kontrole i integritet****Rukovodilac Odeljenja za profesionalne standarde**

<b>Akcija:</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>10.1</b> U potpunosti sprovesti Akcioni plan integriteta 2021-23 kako bi se osigurali visoki standardi integriteta; aktivno pratiti pokazatelj učinka integriteta.			Plan integriteta je ažuriran		
<b>10.2</b> Unaprediti primenu i jačanje prevencije sukoba interesa.					
<b>10.3</b> Continue to identify and assess potential integrity risks and put in place appropriate mitigation strategies.					
<b>10.4</b> Reinforce integrity standards, and desired standards of behavior in the Code of Conduct through regular training and workshops so that it is ingrained in all actions of TAK officers.					
<b>10.5</b> Progress the Open Data initiative to improve transparency and ensure that data that is not confidential is publicly available on the TAK website		U toku			

# Merenje našeg učinka

Merenja učinka se koriste za procenu i praćenje našeg učinka i napredovanja PAK-a prema našim ciljevima.

## Strateški cilj 1: Poboljšati naplatu prihoda i smanjiti poreski jaz

Merenje	Pokazatelj	Rezultati
Naplata prihoda	<ul style="list-style-type: none"><li>Trend ukupnih neto naplaćenih prihoda, vrsta poreza u odnosu na predviđaj.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>100% ili bolje</li><li>Silazna putanja poreskog jaza u odnosu na osnovicu</li><li>Sveobuhvatni plan upravljanja rizikom usklađenosti za sve vrste poreza i sve osnovne obaveze</li></ul>
Neformalna ekonomija	<ul style="list-style-type: none"><li>Broj kontrola usklađenosti i dodatni prihod od biznise u gotovini.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Trend opadanja u proceni neformalne ekonomije</li><li>Povećati naplatu poreskih prihoda od određenih industrija koje posluju sa gotovinom</li></ul>
Naplata duga	<ul style="list-style-type: none"><li>Odnos naplativog duga i neto prihoda;</li><li>Smanjenje zaliha duga</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>10%</li><li>Trend opadanja stanja duga i porasta vrednosti naplate iz aktivnosti naplate dugova</li><li>Procenat duga starijih od 12 meseci</li></ul>
Registracija u poreskom sistemu	<ul style="list-style-type: none"><li>Tačnost poreske baze podataka ili registra;</li><li>Poznavanje potencijalne baze poreskih obveznika.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Trend rasta broja ažuriranja podataka o poreskim obveznicima</li><li>Poređenje nivoa registracija sa eksternim izvorima podataka</li><li>Trend smanjenja broja neaktivnih poreskih obveznika u registru</li></ul>



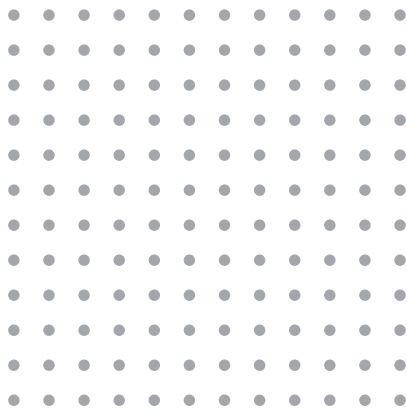
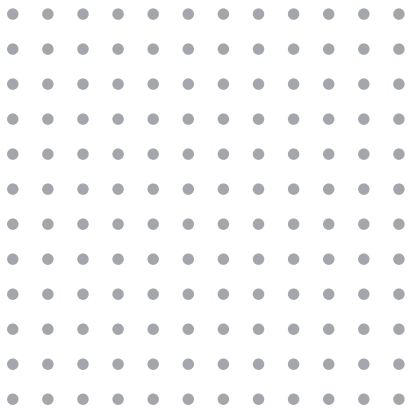
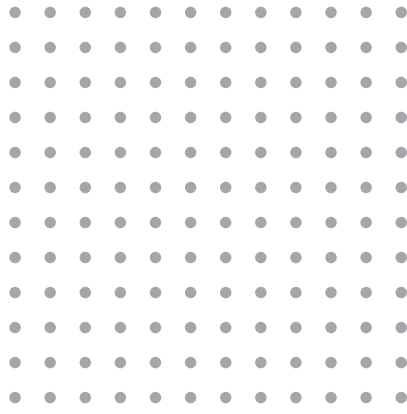
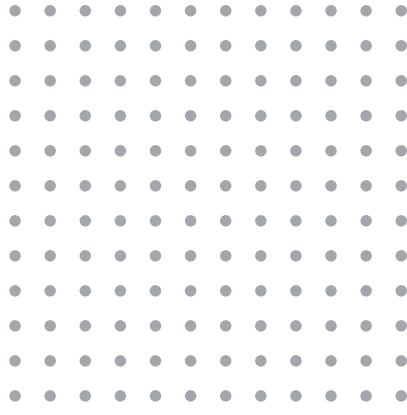
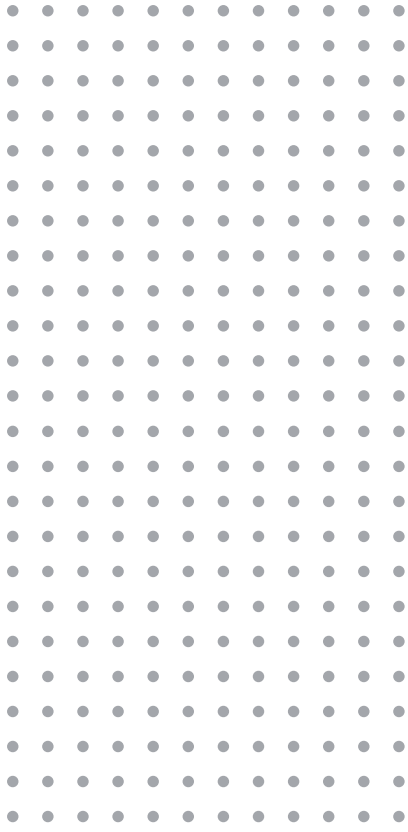
Ispunjavanje u deklarisanju za sve vrste poreza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postotak poreskih deklaracija za sve vrste poreza deklariranih na vreme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% ili bolje</li> <li>• Trend rasta broja poreskih obveznika koji deklariraju na vreme</li> <li>• 90 procenta svih elektronski podnesenih deklaracija (100 procenta za velike poreske obveznike)</li> </ul>
Prihodi od kontrola	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broj kontrola poreskih obveznika i povećanje poreskih obaveza</li> <li>• Odabrane kontrole iz centra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trend dodatnog poreza prema vrsti poreza</li> <li>• Izvršene kontrole u odnosu na plan</li> <li>• 90% centralno odabranih kontrola</li> <li>• Trend rasta u proceni kvaliteta kontrola</li> </ul>
Plaćajte poreze na vreme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procenat obaveza plaćenih na vreme u odnosu na osnovicu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% ili bolje</li> <li>• Trend rasta broja poreskih obveznika koji plaćaju na vreme</li> </ul>
Ispunjenje - obaveze poreza na lični dohodak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ublažavanje identifikovanih rizika i poboljšani nivoi usklađenosti sa osnovnim podacima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rastući trend poslodavaca koji plaćaju porez po izvoru</li> <li>• Trend rasta broja deklaracija dostavljenih PLD-u</li> </ul>
Podudaranje podataka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećajte podudaranja podataka od strane trećih strana kako biste otkrili netačna izveštavanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trend rasta u transakcijama sa podudarnim podacima iz drugih organizacija</li> <li>• Povećati broj sporazuma o razumevanju sa drugim vladinim agencijama i opštinama za razmenu podataka</li> </ul>
Usluge poreskih obveznika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povratne informacije poreskih obveznika o obrazovnim proizvodima i uslugama.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećanje broja izrađenih uputstava</li> </ul>
Žalbe poreskih obveznika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trend u broju ŽALBI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trend smanjenja broja žalbi poreskih obveznika</li> </ul>

## Strateški cilj 2: Modernizacija Poreske administracije

Merenje	Pokazatelj	Rezultati
Korporativno upravljanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postojeći procesi korporativnog upravljanja za pružanje izvršnog rukovođenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postoji jak okvir upravljanja za postavljanje pravaca i praćenje napretka</li> <li>Stepen napretka transformacionih reformi</li> <li>Ispunjavanje standarda (TADAT procene)</li> </ul>
IT sistemi i tehnološka infrastruktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>IKT sistemi i procesi podržavaju naše osnovne poslovne funkcije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>U poreskoj administraciji postoji novi IKT sistem</li> </ul>
Zadovoljstvo poreskih obveznika	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trend u procenama zadovoljstva poreskih obveznika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trend istraživanja o zadovoljstvu poreskih obveznika učinkom PAK-a i njegovim proizvodima i uslugama</li> <li>Sprovođenje Povelje poreskih obveznika</li> </ul>
Elektronske usluge	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procenat ulaznih transakcija primljenih digitalnim putem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trend rasta broja poslova koje poreski obveznici obavljaju elektronski</li> <li>Povećati upotrebu društvenih medija za podršku i edukaciju poreskih obveznika</li> </ul>
Poreski zakonodavni okvir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izrada novih savremenih poreskih zakona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novi administrativni aranžmani za nove / revidirane porezne zakone; Poreski obveznici razumeju obaveze po novom zakonu</li> </ul>

## Strateški cilj 3: Izgradnja kapaciteta osoblja i institucionalnih kapaciteta

Merenje	Pokazatelj	Rezultati
Angažman radne snage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trend sa anketama zaposlenih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rastući trend angažovanja osoblja</li> </ul>
Kapaciteti osoblja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osoblje sa odgovarajućim sposobnostima i na pravoj lokaciji za efektivno sprovođenje prioriteta PAK-a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Za postizanje ključnih poslovnih rezultata pružaju se prilike za obuku i razvoj</li> <li>Nedostaci kritičnih veština rešavaju se kroz ciljane programe zapošljavanja i razvoja</li> </ul>
Moderna organizaciona struktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nova struktura regionalne kancelarije funkcionise efikasno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nova organizaciona struktura odražava savremenu praksu poreskih administracija</li> </ul>
Integritet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efikasnost okvira integriteta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Broj zaposlenih obučeni za razumevanje prevara i etičko ponašanje</li> <li>Istrage su sprovedene kako bi se rešile optužbe za nedolično ponašanje</li> <li>Rezultati anketa poreskih obveznika</li> </ul>



# Procesi za sprovođenje, i zveštavanje i praćenje

**Strateški plan 2022-2026 će se revidirati svake godine kako bi uključio sva nova pitanja koja mogu uticati na postojeće strategije. Plan će se prilagođavati po potrebi. Strateški plan će biti podržan našim godišnjim procesom planiranja koji će odražavati strategije koje će biti usvojene i sprovedene naredne godine.**

Stepen reformskog programa naglašava potrebu za uspostavljanjem efektivnih procesa upravljanja. Okvir upravljanja PAK-a će pratiti i nadgledati napredak reformi u Strateškom planu 2022-2026. Ovaj proces će osigurati da različite strateške inicijative daju očekivane rezultate i da se kritičnim putevima i zavisnostima dobro upravlja.

Tim višeg menadžmenta će biti odgovoran za:

- Komuniciranje i pokazivanje posvećenosti strateškom planu i pomoćnom osoblju kako biste razumeli viziju, ali i smernice za budućnost i prilagodili se promenama.
- Razvijanje različite strateške inicijative i pratiti sprovođenje plana.
- Osiguravanje da različiti KGD i direktori budu odgovorni za različite strategije.
- Praćenje sprovođenje i napredak u postizanju strateških ciljeva i zadataka.
- Pružanje uputstava i rešavanje otvorenih pitanja po potrebi; preduzeti direktne korektivne mere u vezi sa strategijama i akcijama koje ne rade dobro.
- Izvršavanje prilagođavanje plana ako smatrate da je potrebno za razmatranje novih pitanja, npr. promene u rizicima.

OURP će nadgledati sprovođenje Strateškog plana. Njegova uloga je da:

- Izradi plan sprovođenja.
- Koordinira razvoj projekata/akcionih planova za različite reforme.
- Identifikuje potencijalne zavisnosti i kritične puteve.
- Pomaže u identifikaciji i ublažavanju značajnih rizika i problema.
- Uspostaviti formalni proces praćenja za procenu napretka strategija.
- Izveštava o napretku višem rukovodstvu i identifikujte oblasti u kojima se ne postižu ciljani rezultati i izveštava o odlukama višeg rukovodstva i pratite tačke delovanja.
- Osigurati da se aktivnosti odražavaju u godišnjim planovima postavljanjem odgovarajućih ciljeva.

