



### Dobrodošli

Naš projekat traje već godinu dana – i dosta toga je urađeno do sada! U sve četiri glavne oblasti održane su 3-4 ekspertne misije/radionice uključujući studijske posjete Švedskoj poreznoj agenciji (STA) u Švedskoj. Urađene su prezentacije a radionice su bile vrlo interaktivne sa diskusijama i uporednim analizama između lokalnih ekspertnih timova, kaže Carolinne Ljungdahl, voditeljica projekta iz STA.

Sada smo u fazi kada - u gotovo svim oblastima - pokušavamo pokrenuti određene pilot projekte i druge praktične aktivnosti unutar svih poreznih uprava. Radujemo se razmjeni ovih iskustava sa svima vama dok nastavljamo sa radom, kaže Tommy Carlsson, dugoročni ekspert iz STA u BiH.

Svrha ovog biltena jeste da se ministarstvima kao i menadžerima i osoblju u poreznim upravama u BiH daju sveobuhvatne informacije o projektu i projektnim aktivnostima. Planirana su tri izdanja biltena godišnje – ovo je broj 2 - a cilj je da sljedeće izdanje biltena bude objavljeno u februaru 2019.godine.

### Sastanak Upravnog odbora

Upravni odbor održao je svoj drugi sastanak 20. septembra. Sastanak je bio posljednji dio dnevnog reda seminara sa oko 75 učesnika iz svih poreznih uprava u BiH (za informacije o seminaru - vidjeti drugi članak).

Fokus ovog "polugodišnjeg sastanka" bilo je izvještavanje za period januar-juni 2018.god. kao i najnovije informacije o aktivnostima planiranim za ostatak 2018. godine. Odbor je usvojio Polugodišnji izvještaj uključujući i Finansijski izvještaj.

U sve četiri glavne oblasti švedski i lokalni eksperti tijesno rade na način "učenja kroz rad" uz prezentacije, diskusije i zadatke između misija. Također su održane i dvije ekspertne misije u sklopu "Dodatnih oblasti" – ljudski resursi i organizaciona pitanja u oktobru 2017.god. te seminar o "BEPS-u i međunarodnoj razmjeni informacija" u aprilu 2018.god.

Upravljanje projektom bilo je glatko i jednostavno, a voditelji projekta iz STA i BiH su se svaka 3-4 mjeseca neformalno sastajali kako bi razgovarali, dali povratne informacije i procijenili aktivnosti.



Dvodnevni seminar u aprilu o BEPS-u i međunarodnoj razmjeni informacija.

### BEPS-misija

Organiziran je dvodnevni seminar i radionica u Sarajevu, krajem aprila. Svrha je bila da se učesnicima iz ministarstava i poreznih uprava u BiH pruži pregled ove nove – ali prilično teške – oblasti. Tri eksperta iz Švedske porezne agencije (STA) su dala doprinos svojim prezentacijama o sljedećim temama:

- BEPS (Erozija porezne osnovice i premještanje dobiti) projekat sa 15 različitih mjera
- Novi međunarodi sporazumi o razmjeni

informacija radi povećanja usklađenosti i transparentnosti

- Globalni forum OECD-a i Inkluzivni okvir – kako članstvo može pomoći ali isto tako i zahtjevi međunarodne mreže

Iako su ovo oblasti sa mnogo izazova, bilo je dosta interesa i dobrih diskusija među prisutnim – sve sa ciljem da se poveća razumijevanje o tome kako će ovo utjecati na bh. ministarstva i porezne uprave. Drugi seminar je planiran za kasniji period ove godine.

### Sastanak eksperata STA

Eksperti STA su se sastali u avgustu u glavnom uredu STA u Solni, Švedska, kako bi se međusobno informirali i zajednički razgovarali o projektu. Cilj je bio da svi eksperti dobiju sveobuhvatnu sliku projekta te da porazgovaraju o stavkama koje bi mogle dati doprinos drugim oblastima.

STA je također organizirala cjelodnevni seminar za kratkoročne eksperte iz različitih projekata. Dnevni red je bio usmjeren na informacije Side o razvojnoj pomoći i projektima općenito te o tome kako STA (i druge državne agencije) mogu doprinijeti u ovoj perspektivi i pomoći drugima u poboljšanju javnih uprava u zemljama u kojima Švedska ima programe razvojne pomoći za jačanje demokratije, bolje usluge za građane i jače uprave.



G-din Klas Markensten – iskustva poreznih projekata koje provodi STA.



Kristin Liljeqvist je govorila o rodu i jednakim pravima.

## Upravljanje rizikom za poštivanje propisa

Šta je po vama upravljanje rizicima po poštovanje poreskim propisima u jednoj poreskoj administraciji?

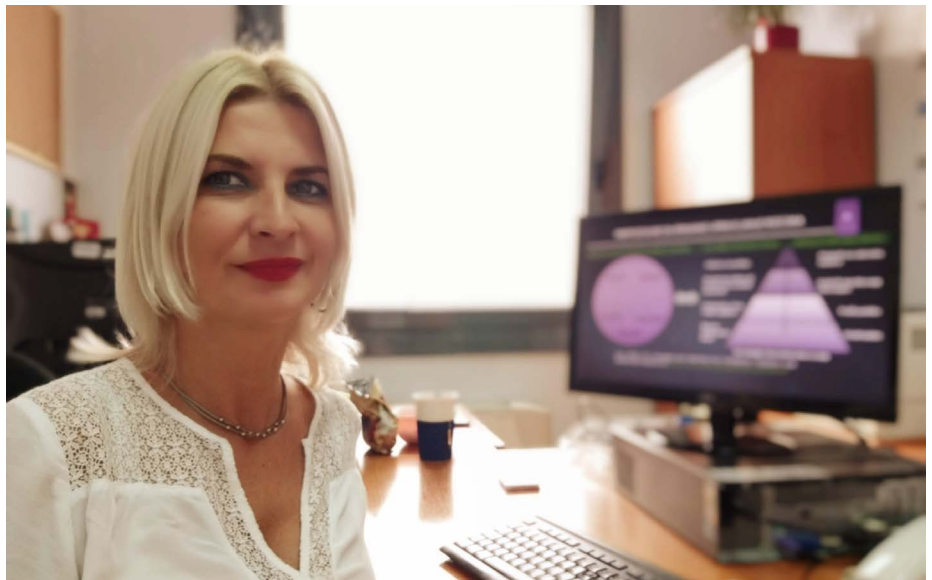
Primarni cilj poreskih uprava je naplata dospjelih poreza u skladu sa zakonskim propisima i na način koji održava povjerenje u poreski sistem. Poreske uprave suočavaju se sa mnogim izazovima: malim brojem zaposlenih, ograničenim mogućnostima vršenja kontrola, sistemskim ograničenjima, pritiskom u pogledu uspješnosti naplate prihoda, zakonskim ograničenjima. Upravljanje rizicima po poštovanje propisa je upravo instrument kojim se upravlja ovim izazovima. Proces upravljanja rizicima je šire strukturiran, iterativan proces za sistemsko utvrđivanje rizika, analizu rizika, procjenu rizika i utvrđivanje prioriteta, obradu i analizu uspješnosti. To je način na koji poreska uprava svjesno bira mjere sa kojima efikasno promoviše dobrovoljno ispunjavanje poreskih obaveza i sprječavanje neispunjavanje obaveza.

### Kakva su dosadašnja iskustva u Projektu sa PU Švedske?

Cilj projekta „Upravljanje rizicima poštovanja poreskih propisa u poreskim administracijama“ je unapređenje kapaciteta poreskih uprava u BiH i doprinos transformaciji u moderne, pouzdane i uslužne poreske uprave u BiH. Tokom projekta predstavljen je proces upravljanja rizicima u Švedskoj Poreskoj upravi. Poreske uprave u BiH su upoznate sa različitim elementima izvještaja o rizičnim oblastima. Napravljeni su prvi koraci u izradi dva projekta rizičnih oblasti i definisanju instrumenata kojima se može poboljšati poreska disciplina.

### Možete li nam reći nešto više o pilot projektu koji se radi u okviru segmenta koji pokrivaju timovi za analizu rizika?

Uobičajen proces odabira rizične oblasti jeste da se na strateškom nivou izvrši identifikacija opštih rizika koji predstavljaju prijetnje za dugoročne ciljeve. Sačinjava se generalni pregled rizika koji predstavlja svojevrstnu mapu za donošenje odluka. Pronalaženje logike u svim rizicima po poštovanje propisa je kompleksan zadatak pa se zato programi poštovanja propisa izrađuju prema segmentima poreskih obveznika. Taj pristup omogućava podjelu poreskih obveznika na grupe kojima je lakše upravljati. Na taktičkom nivou vrši se izbor rizičnog segmenta za koji se sačinjava projekat poštovanja propisa koji sadrži kombinacija različitih



Sabina Kuršumović

metoda aktivnosti i to kontrole, servise, poboljšanje procedura, komunikacija itd. U konačnici na operativnom nivou vrši se odabir obveznika za tretiranje. U proteklom periodu poreske uprave napravile su prve korake u izradi projekata poštovanja propisa i to: UINO - trgovina i proizvođači hrane, pića i duvanskih proizvoda, PURS- stomatolozi i stomatološke laboratorije, PUFBIH- građevina i finansijsko područje/banke, PU BDBIH neprofitne organizacije

### Koje su potrebe za kvalitetno funkcionisanje analize rizika.

Efikasna upravljačka struktura je od ključnog značaja za uspješnu realizaciju procesa upravljanja rizicima. Organizaciona rješenja i procesi odlučivanja moraju da odražavaju jasne, nedvosmislene uloge i odgovornosti, jasne linije izvještavanja i uspostavljene procedure za donošenje

odluka.

Tekst napisala:

Sabina Kuršumović

Šef odjela za analizu i upravljanje rizicima, Uprava za indirektno oporezivanje Bosne i Hercegovine



Diskusije u Poreznoj upravi RS u aprilu o pilot projektima za predisunjavanje poreznih prijava.

## Izveštavanje od trećih strana i predisunjavanje poreznih prijava

**Švedska porezna agencija koristi predisunjavanje poreznih prijava na dohodak za fizička lica od 1995.god. – kako bi olakšala poreznim obveznicima i povećala poštivanje poreznih propisa. Elektronsko podnošenje je uvedeno u periodu 2001. – 2002. god. i obje stvari su imale veliki utjecaj na povjerenje te doprinijele da STA postane jedna od najpopularnijih agencija u Švedskoj.**

Svrha ove oblasti našeg projekta jeste da se iskoriste informacije koje su već dostupne u poreznim upravama (registracija poreznih obveznika, izvještavanje od strane poslodavaca itd.) te da se urade neki pilot projekti u poreznim upravama u BiH (isključujući UINO) i procijene rezultati.

Naša prva ekspertna misija u ovoj oblasti održana je 17. i 18. oktobra 2017.god. Započeli smo naš rad sa utvrđivanjem činjenica od strane bh. timova, ali i pružanjem informacija o tome kako se oblast izvještavanja od trećih strana i predisunjavanja vremenom razvijala u Švedskoj i gdje smo danas. Naša saradnja – eksperata iz STA i lokalnih ekspertnih timova – je do sada bila fantastična, naučili smo dosta jedni od drugih.

Danas, sve porezne uprave u BiH imaju pilot projekte koji su u toku i koji će nas dovesti bliže korištenju informacija trećih strana za predisunjavanje. U ovom članku, odlučio sam da istaknem kako se odvija rad u Poreznoj upravi RS i Poreznoj upravi FBiH. Porezna uprava Brčko distrikta će se fokusirati na uspostavljanje eksterne web stranice – i to ćemo prezentirati u kasnijem izdanju Biltena. Faktor uspješnosti do sada je bila saradnja kroz razmjenu iskustava i ideja između BiH i STA.

### PURS

Porezna uprava RS je izdvojila i odabrala da provede pilot projekat u oblasti poreznih prijava za registrirano oružje. U ranoj fazi, tim Porezne uprave RS je uspio prepoznati ovu oblast kao najpogodniju za pilot studiju uzimajući u obzir informacije koje PURS već ima i koje može odabrati za predisunjavanje. U procesu odabira ove oblasti tim PURS-a je ustanovio niz prednosti kako za porezne obveznika – tako i za samu Upravu. Neke od identificiranih prednosti su bolja komunikacija između poreznih obveznika i PURS-a te podizanje nivoa svijesti o značaju po-

reznog sistema i plaćanju poreza. Uvođenjem predisunjavanja poreznih prijava za registrirano oružje, tim iz Porezne uprave RS također smatra da će Porezna uprava RS imati koristi postizanjem nižih troškova za obradu poreznih prijava te ostvariti veće budžetske prihode.

### PUFBiH

Porezna uprava FBiH je odabrala da uradi pilot projekat za predisunjavanje GPD-a (godišnja prijava poreza na dohodak za fizička lica). Jedan od razloga zbog čega je tim PUFBiH odabrao ovu oblast jeste zato što su ustanovili da približno 40.000 prijava se dostavlja samo radi ispunjenja zakonske obaveze a bez povrata ili plaćanja dodatnog poreza. To znači da bi predis-

unjavanje GPD-a koristilo poreznim obveznicima tako što bi im skrenulo pažnju na potrebu podnošenja godišnje porezne prijave te također na mogućnost da se to uradi elektronski. Porezna uprava FBiH će imati koristi od smanjivanja troškova za unošenje podataka u sistem a povjerenje u Poreznu upravu će porasti.

Dok pišem ovaj članak, timovi se pripremaju za studijsku posjetu Švedskoj. Svrha ove posjete je da se timovima dā još više smjernica kako da uspješno završe svoje pilot projekte te da dobiju nove ideje o tome kako mogu razviti svoje porezne uprave u tijesnoj saradnji sa ostalim oblastima projekta.

Tekst napisao:  
G-din Alem Resulović  
Kratkoročni ekspert, STA



Prezentacije tokom ekspertne misije u Trebinju.



Dio tima za predisunjavanje u Trebinju.

I “timovi za promjenu” i “timovi za pružanje usluga” su započeli rad sa rezultatima Polazne studije tokom pojedinačnih prethodnih ekspertnih misija. Tokom ove misije – između ostalog – nastavili smo ovaj rad zajednički sa oba tima.

Prvi dan se uglavnom fokusirao na nastavak rada zasnovanog na rezultatima Studije. Različite porezne uprave u BiH su predstavile svoju analizu Studije i svoj Akcioni plan za promjenu – kako koristiti i distribuirati rezultate iz anketne. Eksperti STA su prezentirali teoriju i primjere o tome kako uraditi kvalitativna istraživanja i kako je STA radila sa rezultatima kvalitativnog istraživanja različitih stavova (ABC) njenog osoblja kako bi promijenila njihov način razmišljanja.

Postojao je značajan element uporedne analize na ovim radionicama što je za rezultat imalo da su i eksperti iz STA i različite porezne uprave u BiH stekli više znanja o aktivnostima planiranim na osnovu rezultata Polazne studije te različitim načinima za daljnji rad.

## Dan 2

Drugog dana, misija se fokusirala na razmišljanje prve godine projekta i bavljenje očekivanjima za budućnost. Prezentacije voditelja timova (iz 4 različite glavne oblasti projekta) su pokazale da je projekat već imao stvarnog utjecaja na rad u poreznim upravama u BiH.

4 direktora poreznih uprava u BiH prezentirali su svoja mišljenja i očekivanja od projekta kao i izazove koje su identificirali. Učešće direktora omogućilo je članovima timova projekta da postavljaju pitanja i dobiju podršku najvišeg rukovodstva, što je od odlučujućeg značaja kada se radi na

# Najviše rukovodstvo je ključno

promjeniti.

U posljednjem dijelu g-din Fredrik Rosengren (STA) i g-din Anders Stridh (STA) su razmatrali “Vodstvo tokom promjene”. Svi su imali priliku da postavje pitanje (anonimno) korištenjem “Mentimeta” (on-line anketne aplikacije - <https://www.menti.com>), i postavljena su - i odgovorena! – mnoga interesantna pitanja.



Pär Björklund, Fredrik Rosengren i Anders Strid iz Švedske porezne agencije.



Svi učesnici su se okupili za novu prezentaciju.



Razgovori tokom panel sesije.



Nataša Filipović-Čučuković, Azra Bećirović i Slobodanka Popović na pauzi za kafu tokom zajedničke misije u septembru.



Neki od učesnika iz PURS.

## Dio članka kopiran sa web stranice Porezne uprave RS

*Tokom svog obraćanja na panelu, direktorica Vidović je istakla da se radi o veoma značajnom projektu, u okviru kojeg će Poreska uprava Republike Srpske usvojiti pozitivna iskustva od kolega iz Švedske i na osnovu tih iskustava unaprijediti svoj rad, sa ciljem transformacije u modern, pouzdanu i uslužnu poresku upravu. Ona je naglasila da članovi timova iz Poreske uprave Republike Srpske, koji rade na ovom projektu, imaju njenu apsolutnu podršku, ali i podršku cjelokupnog menadžmenta Poreske uprave, kao i resornog Ministarstva finansija Republike Srpske, čiji je predstavnik takođe prisustvovao ovom skupu.*

## Marie i Mario – naši sponzori i partneri u Švedskoj ambasadi

Veoma smo srećni zbog ovog projekta, kaže gđa Marie Bergström, šefica Razvojne saradnje u Švedskoj ambasadi u Sarajevu. Imamo veoma dobre odnose sa STA nakon saradnje na mnogim projektima širom svijeta već više od 30 godina. Imamo međusobno povjerenje, fleksibilni smo i uvijek se fokusiramo na potrebe koje su istakli naši lokalni partneri.

Švedska godišnje izdvaja 1% BDP-a za razvojnu pomoć. Da bi podržali UN-ovu Agendu 2030, ciljevi održivog razvoja su važni - na primjer smanjenje siromaštva, klimatske mjere, rodna ravnopravnost i poboljšanje demokratije. "Mi podržavamo BiH od završetka rata. Imamo godišnji budžet od 160 miliona SEK (oko 30 miliona KM) i imamo mnogo različitih projekata, kaže Marie. Podržavamo, na primjer, poljoprivredu, mala preduzeća, rodnu ravnopravnost, civilno društvo a i neke javne uprave - kao što su porezne uprave u BiH – u cilju transformacije, poboljšanja usluga i efikasnosti. Odgovorna osoba za projekat u Ambasadi je g. Mario Vignjević, koji u Švedskoj ambasadi radi skoro 12 godina.

- Stvarno cijenim saradnju sa STA, kaže Mario. Imali smo veoma dobru fazu pripreme, koja je započela u septembru 2015. i trajala skoro dvije godine. Imali smo radionice i sastanke sa ministarstvi-

ma i poreznim upravama i kroz dobre pripreme dobili smo dobar početak projekta. Marie i Mario ističu da je važno da radite kao kolege, u tijesnoj saradnji, na način "učenja kroz rad". To će učiniti projekat održivim i dugotrajnim. I oni su opredjeljeni za dugu saradnju a ne "brza, privremena rješenja".

To je također iskustvo STA. - Smatramo da je najbolji način da počnemo sa nekoliko oblasti, a zatim dodajemo i dopunjavamo - kada postoji potreba ili zahtjev naših

lokalnih partnera, kaže g. Tommy Carlsson, dugoročni ekspert iz STA. Dugi projekat daje nam vremena da izgradimo kapacitete i obučimo stručnjake u lokalnim poreskim administracijama. A podrška od najvišeg rukovodstva je veoma važna.



Mario Vignjević i Marie Bergström iz Ambasade. Tommy Carlsson, dugoročni ekspert STA u BiH i Susanne koja je pripravnik u Ambasadi.



Akif Pezerović, Toma Vozetić, Safet Rizvanović i Miodrag Trifković tokom pauze za kafu.

## Još nekoliko slika



Timovi za Promjenu načina razmišljanja tokom njihove misije u martu u UINO u Banja Luci.



Timovi za Pružanje usluga poreznim obveznicima posjetili su Stockholm u maju. Timovi su između ostalog razgovarali o Call centru i servisnim uredima.