Прилог 2: Процена на ризикот за Акциски план за 2025 година за Програмата за реформа на УЈФ

Бр.	Функционална област	Област на влијание	Настан, ситуација или фактор што доведува до ризик	Ниво на ризик	Мерки за ублажување	Одговорен субјект	Крајни рокови (ден/месец/година)			Реализирана? (Да/Не)	Ризикот е активен/затворен?
СТОЛБ I.Економска анализа макроекономска и фискална рамка											
	ПРИОРИТЕТ 1. Предвидување и известување на приходите	**Мерка 1:** Подобрено известување за даночните расходи и други даночни показатели **Мерка 2:** Зголемување на капацитетот за примена на даночни модели	Немање доволно техничка помош	Умерено	Реализација на постојани обуки на вработените	Министерство за финансии и партнери за техничка помош	31	12	2026	Не	Активен
			Недостаток на потребни податоци	Умерено	Потпишување на протоколи со соодветни институции	Министерство за финансии и соодветни институции					
	ПРИОРИТЕТ 2. Економска анализа и макроекономско предвидување	**Мерка 1:** Градење на капацитет за економски анализи **Мерка 2:** Развивање на нови макроекономски модели **Мерка 3:** Фискални ризици	Неконзистентност на објавените статистички податоци или недостапност на податоци при изработка на анализа за економските движења и среднорочно макроекономско сценарио	Умерено	Комуникација со надлежните институции кои објавуваат податоци, со цел разјаснување на евентуални несовпаѓања кај податоците	МФ	31	12	2026	Не	Активен
	ПРИОРИТЕТ 3. Зајакнување на управувањето со јавен долг	**Мерка 1:** Намалување на оперативните ризици при управувањето со јавниот долг **Мерка 2:** Зголемување на транспарентноста на јавниот долг **Мерка 3:** Воведување на нови должнички инструменти	Нефункционирање и застареност на ИТ системите и опремата	Умерено	Во тек е процес на изработка на систем за спроведување на аукции на ДХВ, кој од платформата на НБРСМ ќе се пренесе на нова побезбедна околина со можност за надоградба согласно потребите и можност за прилагодувања согласно законските измени, со што ќе се овозможи посовремен систем за спроведување на аукции на ДХВ. Изработка и поседување на План за континуитет на деловното работење, Корисничка документација, Функционална спецификација и Документ за проценка на промени.	МФ	31	12	2027	Не	Активен
			Одлив на едуциран кадар	Умерено	Потребни се перманентни тренинзи и усовршувања на постојните кадри во единицата за управување со јавен долг	МФ					
Столб II: Мобилизација на приходи											
	ПРИОРИТЕТ 1. Даночна и царинска политика	**Мерка 1**: Подобрена законска рамка за приходи, усогласена со законодавството на ЕУи најдобрите практики	Недоволна обученост на вработените	Умерено	Организирање и спроведување на редовни обуки и едукација на персоналот	УЈП, МФ	31	12	2028	Не	Активен

Бр.	Функционална област	Област на влијание	Настан, ситуација или фактор што доведува до ризик	Ниво на ризик	Мерки за ублажување	Одговорен субјект	Крајни рокови (ден/месец/година)			Реализирана? (Да/Не)	Ризикот е активен/затворен?
	ПРИОРИТЕТ 2. Даночна администрација	**Мерка 1:** Зајакнување на административните капацитети за подобра наплата на приходите и даночна усогласеност **Мерка 2.** Дигитална трансформација на УЈП со воспоставување на Интегриран Даночен Информациски Систем (ИДИС)	Недоволна посветеност на високиот менаџмент	Низок	Формирање Управен одбор за реформите	УЈП (Колегиум на УЈП)	1	1	2024	Да	Затворен
			Недостаток на финансии	Среден	Силна посветеност и координација на сите засегнати страни за обезбедување на финансии	УЈП (високо раководство), МФ	1	1	2025	Да	Затворен
			Редовна и точна испорака на договорените стоки и услуги	Висок	Спроведување на проектни активности за воведување и координирање на изведбата на секоја функционална целина; Постојано следење на договорите за испорака на стоки и услуги и редовна контрола на квалитетот на испораката.	УЈП (високо раководство), СФП, ЕУРЕФ СД	1	1	2028	Не	Активен
			Вклученост на други засегнати институции и трети страни за соработка со УЈП при реализација на програмата во делот на интеграција на системите и усогласување на регулатива / Незаинтересираноста на засегнатите трети страни може да го загрозат извршувањето.	Висок	Формирање на заеднички работни групи/совети со засегнатите страни	УЈП, МФ	1	1	2028	Не	Активен
			Соодветно дизајнирани/ редизајнирани деловни процеси	Среден	Спроведување на сеопфатна анализа и согледување на потребите на даночните обврзници и заедницата; Користење на искуства од други даночни администрации; Формирање на работни групи	УЈП (ЕУРЕФ, СД, Даночни функции)	1	1	2028	Не	Активен
			Недостаток на стручност и посветеност на вработените воУЈП, особено на ИТ кадарот	Среден	Силна посветеност и координација на сите засегнати страни за зголемување на кашацитетот на ИТ кадарот	УЈП (високо раководство),СЧР,ДА,СПФ	1	1	2028	Не	Активен
			Соодветно информирање на јавноста и засегнатите страни	Ниизок	Изготвување комуникациски план; Координирање на информациите што се пласираат во јавноста, соработка со сите засегнати страни	УЈП (ДДТ, СПДОЈ)	1	1	2028	Не	Активен
			Големи промени во законските одредби	Висок	Усогласување со постојното законодавство	УЈП, МФ	1	1	2028	Не	Активен
	ПРИОРИТЕТ 3. Царина	**Мерка 1:** Зајакнување на заедничките контролни механизми и капацитети за борба против нелегалната трговија и организираниот криминал **Мерка 2.** Модернизација на царинските услуги и нивна дигитализација	Различно ниво на екипираност на царинските служби може да биде поттик за организираните криминални мрежи да ги пренасочат своите операции кон граничните точки со послаба царинска контрола.	Среден	Соодветна едукација на човечките ресурси согласно потребите и обезбедување на соодветни технички средства за подобра опременост, следење на состојбата и координација на сите гранични точки вклучително соработка со другите институции со надлежности на граничните премини.	Царинска Управа, Министерство за Финасии	31	12	2028	Не	Активен
			Навремено и квалитетно спроведување на обуки за ракување со новата софистицирана опрема за контрола	Среден	Координација помеѓу засегнатите организациони единици во Царинската управа, проектните тимови и управата на Царинската Управа при дефинирање и спроведување на обуките	Царинска Управа				Не	Активен
			Ненавремено спроведување на сите фази во процесот на усогласување со системите на ЕУ	Среден	Навремено обезбедување/одобрување на расположливи финансиските средства, Посветеност и навремена координација на сите засегнати страни	Царинска Управа, Министерство за Финасии, (ЕУ)				Не	Активен

Бр.	Функционална област	Област на влијание	Настан, ситуација или фактор што доведува до ризик	Ниво на ризик	Мерки за ублажување	Одговорен субјект	Крајни рокови (ден/месец/година)			Реализирана? (Да/Не)	Ризикот е активен/затворен?
Столб III: Планирање и буџет											
	Приоритет 1. Буџетско планирање	**Мерка 1.** Унапредување на средноорочно планирање	Човечки потенцијал за спроведување	Средно	Кадровско зајакнување во Министерството за финансии и буџетските корисници преку обуки и стручно доусовршување	Министерство за финансии и Буџетските корисници				Не	Активен
		Мерка 2. Подобрено буџетско планирање и развој на мерливи индикатори на успешност					31	12	2028		
		Мерка 3. Фискална консолидација за етапно и одржливо намалување на буџетскиот дефицит									
	Приоритет 2. Зајакнато управување со јавни инвестиции	**Мерка 1**: Ефикасна координација и развој на процесите за управување со јавни инвестиции	Недоволна обученост на кадарот за ефикасно и ефективно спроведување на активностите Недоставување на потребните податоци и документи или слаб квалитет на оние кои се доставени од страна на релевантните институции до Секторот за управување со јавни инвестиции	Висок	Вработените од Секторот за управување со јавни инвестиции соработуваат со странски експерти кои им го пренесуваат своето знаење. Организирање дополнителни обуки, работилници и размена на искуства со експерти во оваа област од други држави го митигираат ризикот Координацијата и комуникацијата со релевантните јавни субјекти преку активно вклучување во процесите на одлучување, поддршка при размена на информации и олеснување на меѓуинституционалната соработка	МФ	31	12	2028	Не	Активен
		Мерка 2: Воспоставена единствена листа на проценети капитални јавни инвестициски проекти					31	12	2028		
		Мерка 3: Ефикасно и ефективно следење на капиталните инвестиции					31	12	2025		
	Приоритет 3. Зајакнување на сметководство на буџетите и буџетските корисници	**МЕРКА 1:** Зајакнување на сметководствениот систем со примена на нови сметководствени практики	Ненавремено донесување на законските измени	Умерено	Силна посветеност и координација на сите засегнати страни	МФ	31	12	2028	Не	Активен
	Приоритет 4: Управување со јавните финансии на локално ниво	**Мерка 1:** Подобрување на планирање на буџетите на едниците на локалната самоуправа	Ненавремено донесување на законски и подзаконски акти од делокругот на работа на Секторот за буџети и фондови како и доцнење во извршување на обврските	Умерено	Внатрешно кадровско зајакнување во Министерството за финансии	Министерство за финансии и општини	31	12	2028	Не	Активен
		Мерка 2: Финансиска дисциплина, поголема транспарентност и отчетност на локалната власт									
Столб IV: Јавни набавки											
	Приоритет 1. Политика за јавни набавки	**МЕРКА 1:** Унапредување на соработката меѓу клучните институции во системот на јавни набавки	Учество на сите засегнати страни во активностите на советодавната група	Ниско	Обезбедување на силна посветеност, ефективност и координација помеѓу засегнатите страни	БЈН	31	12	2026	Не	Активен
		Мерка 2: Подобрена примена на Законот за јавни набавки	Водичите и алатките за поддршка не се пријателски за корисникот / не се користат од страна на надворешните даватели на услуги	Ниско	Континуирано набљудување и следење Развој на нови дополнителни активности	БЈН	31	12	2026	Не	Активен
		Мерка 3: Воспоставување нов систем за едукација на БЈН	Ненавремено усвојување на измени на Законот за јавните набавки во врска со системот на едукација на БЈН	Значителен	Навремено отпочнување на постапката за законските измени	БЈН/МФ/Влада/ Собрание				Не	Активен

Бр.	Функционална област	Област на влијание	Настан, ситуација или фактор што доведува до ризик	Ниво на ризик	Мерки за ублажување	Одговорен субјект	Крајни рокови (ден/месец/година)			Реализирана? (Да/Не)	Ризикот е активен/затворен?
	Приоритет 2. Јавно приватно партнерство и концесии на добра од општ интерес	Донесување на Законот за јавно приватно партнерство	Предлог-законот за јавно-приватно партнерство е во фаза на испраќање барања за мислење до релевантните институции. По усогласувањето со добиените мислења, Предлог-законот за јавно-приватно партнерство ќе се достави во владина процедура. Основање на Единствен електронски систем за јавно-приватно партнерство.	Значителен	Обезбедување на силна посветеност, ефективност и координација помеѓу засегнатите страни	Влада/Собрание	30	6	2026	Не	Активен
Столб V: Дигитализација на јавните финансии и континуирано учење											
	Приоритет 1: Имплементација на Интегрираниот информациски систем за управување со финансии (ИФМИС)	**Мерка 1:** Развој на ИФМИС како интегриран централизиран веб-базиран систем	Непочитување на роковите и одредбите од Договорот за имплементација од страна на избраниот економски оператор	Умерено	Редовно следење на роковите и одредбите од Договорот преку назначување на одговорно лице	МФ	31	12	2026	Не	Активен
	Приоритет 2. Академија за јавни финансии (Организација за учење)	**Мерка 1:** Дигитално присуство на Академијата за јавни финансии	Недостаток на финансиски средства за воспоставување на онлајн платформа Недоволна функционалност и перформанси на платформата, што доведува до незадоволителна употребливост и неможност да се задоволат очекувањата и потребите на корисниците	Висок	Фазно воспоставување на онлајн платформата според приоритетите и расположливите финансиски средства. Спроведување на пилот-фаза со ограничен број на корисници за тестирање на функционалноста и перформансите пред целосно имплементирање.	МФ	31	12	2027	Не	Активен
		Мерка 2: Развој на програма за раководни службеници	Недоволен интерес или ангажираност од целната група, што може да резултира со ниско учество, ограничена имплементација на програмата и намалено влијание на активноста.	Умерено	Спроведување на проценка на потребите пред дизајнирање на програмата, јасна комуникација и промотивна стратегија, онлајн/хибриден пристап и прилагодени распореди за олеснување на учеството, континуирана комуникација и следење на задоволството, редовна повратна информација и прилагодување на програмата според потребите.	МФ	31	12	2028	Не	Активен
		Мерка 3: Вклучување на засегнатите страни и јавноста	Недоволна соработка од засегнатите страни при обезбедување информации за објавување блогови, статии и соопштенија. Недостаток на поддршка и недоволни финансиски средства за организирање на годишната средба „Сите заедно“.	Умерено	Поттикнување на соработката преку формално признавање (сертификати за благодарност, промоција на авторите, вклучување во годишните извештаи). Комбинирање на настанот со други планирани активности или проекти со цел оптимизација на трошоците.	МФ	31	12	2026	Не	Активен
		Мерка 4: Одржливи финансии во јавниот сектор	Недоволен институционален капацитет и отпор кон промени во рамки на јавниот сектор, што може да доведе до бавна имплементација на принципите на одржливо финансирање и ограничена интеграција во буџетските и финансиските процеси.	Умерено	Организирање обуки и работилници за јавни службеници за принципите и алатките на одржливо финансирање, обезбедување поддршка од високо ниво со цел намалување на институционалниот отпор.	МФ	31	12	2026	Не	Активен

Бр.	Функционална област	Област на влијание	Настан, ситуација или фактор што доведува до ризик	Ниво на ризик	Мерки за ублажување	Одговорен субјект	Крајни рокови (ден/месец/година)			Реализирана? (Да/Не)	Ризикот е активен/затворен?
Столб VI: Јавна внатрешна финансиска контрола											
	Приоритет 1. Финансиско управување и контрола	**Мерка 1:** Создавање услови за унапредување на системот на финансиско управување заснован на управување со ризици	Неквалитетно/необјективно/ненавремено изготвување и доставување на Годишниот извештај за системот на внатрешна финансиска контрола во јавниот сектор Ненавремено/несоодветно/неусогласено подготвување на подзаконски акти/методолошки алатки за ФУК согласно барањата на Европска Унија/меѓународните стандарди Континуирана обученост на кадровските ресурси	Средно	- обезбедување на континуирани обуки и размена на искуства од други земји	МФ и субјектите од јавниот сектор	31	12	2028	Не	Активен
	Приоритет 2. Внатрешна ревизија	**Мерка 1:** Зајакнување на квалитетот на работењето на единиците за внатрешна ревизија во министерствата	Необјективно спроведување/злоупотреба на податоци и неовластено користење на информации при Преглед на квалитетот на функцијата на внатрешната ревизија Ненавремено/несоодветно/неусогласено подготвување на подзаконски акти/методолошки алатки за ВР согласно барањата на Европска Унија/меѓународните стандарди Континуирана обученост на кадровските ресурси				31	12	2028		
Столб VII: Надворешна ревизија и парламентарен надзор											
	Приоритет 1. Надворешна ревизија	**Мерка 1 :** Зајакнување на правната рамка на надворешната ревизија	Новиот нацрт Закон за државната ревизија со цел зајакнување на финансиската и оперативната независност на ДЗР не доставен и усвоен од Собранието на РСМ	Умерен	Во рамките на Твининг проектот изготвен е нацрт закон за државната ревизија. За овој предлог закон во 2022 година обезбедени се и мислење од твининг партнерите ВРИ на Република Хрватска и ВРИ на Република Бугарија, како и мислења од одделението за буџет на Европската комисија. Нацрт законот за државната ревизија, од страна на Главниот државен ревизор е предаден на овластениот предлагач, односно Мининистерството за финансии за понатамошно постапување и се одржуваат тековно состаноци помеѓу претставници од двете институции.	ДЗР, Министерство за финансии, Собрание на РСМ	31	12	2026	Не	Активен
		Мерка 2: Зајакнување на институционалните капацитети и капацитетите на човечките ресурси на ДЗР	Ризикот од недоволни финансиски средства може да го одложи зајакнувањето на капацитетите, што може да се ублажи преку стратешко планирање на човечките ресурси, приоритетизирана обука, мерки за задржување на кадарот, фазно вработување и обезбедување одржлив буџет и надворешна поддршка.		Имплементација на стратешките документи на ВРИ (SAO), вклучително и Стратегијата за човечки ресурси на ВРИ со таргетирано регрутирање, обуки, континуирана професионална едукација, стимули за задржување на кадарот, јасен систем за управување со перформансите во согласност со стандардите на INTOSAI и обезбедена одржлива буџетска поддршка.		31	12	2028	Не	Активен

Бр.	Функционална област	Област на влијание	Настан, ситуација или фактор што доведува до ризик	Ниво на ризик	Мерки за ублажување	Одговорен субјект	Крајни рокови (ден/месец/година)			Реализирана? (Да/Не)	Ризикот е активен/затвор ен?
	Приоритет 2. Парламентарен надзор	**Мерка 1:** Воспоставување на механизам за разгледување на ревизорските извештаи и преземените мерки по дадените препораки во ревизорските извештаи во Собранието на РСМ	Неможност за потпишување на Меморандум за соработка помеѓу Собранието и ДЗР	Умерен	Се очекува целосна имплементација на Меморандумот за соработка по усвојувањето на новиот Закон за државна ревизија.	Државен завод за ревизија и Собрание на РСМ	31	12	2026	Не	Активен
			Неможност за изготвување и донесување на Процедури на Собранието на РСМ за механизмот за разгледување на ревизорските извештаи;		Во рамките на компоненета 3 од Твининг проектот, изготвени се процедури во ДЗР и Собранието на РСМ за доставување и разгледување на ревизорските извештаи и други документи. Истите ќе бидат конечни откако ќе бидат одобрени од страна на Собранието по донесување на новиот предлог Закон за државната ревизија и усогласување на содржината на процедурите со Законот.		31	12	2026	Не	Активен
		Мерка 2: Зајакнување на институционалните капацитети за разгледување на ревизорските извештаи во Собранието на РСМ	Неспособност за спроведување на обуки во согласност со Планот за обуки за пратениците и вработените во Службата на Собранието на РСМ со цел олеснување на разбирањето на ревизорските извештаи и подготовка за дебата за ревизорските извештаи.		Кон крајот на 2025 година, ВРИ достави до Парламентарниот институт, во рамките на Собранието, предлог-теми и активности за обуки за Програмата за обуки за 2026 година, која беше разгледана и усвоена во јануари 2026 година.		31	12	2026	Не	Активен