



Република Македонија
Министерство за финансии
УПРАВА ЗА ЈАВНИ ПРИХОДИ

Стратешки план 2016-2018

Подготвува и издава:

Управа за јавни приходи на Република Македонија
бул. „Кузман Јосифовски - Питу“ бр.1, 1000 Скопје
www.ujp.gov.mk, info@ujp.gov.mk

Дата на издавање:

11.03.2016 година

Уредници:

Марија Леова Димеска - Сектор за стратешко планирање, анализа и статистика
Весна Новаковиќ - Канцеларија за односи со јавност и комуникација

Дизајн и припрема:

Драгица Николоска - Канцеларија за односи со јавност и комуникација
Марија Темелис - Сектор за информатичка технологија

Наслов:

Стратешки приоритети на Управата за јавни приходи за периодот 2016-2018 година
УЈП бр.19-5634/2 од 31.12.2015 година

http://www.ujp.gov.mk/mk/osnovni_dokumenti/category/112

2016 © Управа за јавни приходи

Материјалот е наменет за некомерцијални цели на Управата за јавни приходи. Копирање, умножување и употреба на материјалот за комерцијални цели не е дозволено. При користење на податоци од публикациите на Управата за јавни приходи потребно е да се цитира изворот.

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека “Св. Климент Охридски”, Скопје

354.21.075.5:336.22(497.7)“2016/18”

СТРАТЕШКИ план [Електронски извор] : 2016-2018 / [уредници Марија Леова Димеска, Весна Новаковиќ]. - Скопје : Управа за јавни приходи на Република Македонија, 2016

Начин на пристап (URL): http://www.ujp.gov.mk/mk/osnovni_dokumenti/category/112

- Текст во PDF формат, содржи 44 стр.

ISBN 978-608-4592-71-6

а) Управа за јавни приходи - Стратешки планови - Македонија -
2016-2018

COBISS.MK-ID 100719114

СОДРЖИНА

ВОВЕД	2
ВИЗИЈА.....	3
МИСИЈА.....	3
ПОЛИТИКА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТ И ВРЕДНОСТИ.....	4
ПРОФИЛ НА УЈП.....	6
ПРИОРИТЕТИ И ЦЕЛИ 2016 - 2018.....	11
УНАПРЕДУВАЊЕ НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ КАПАЦИТЕТИ	15
СЕКОГАШ ЧЕКОР ПОНАПРЕД МОДЕРНИЗАЦИЈА НА УЈП.....	20
ОРГАНИЗАЦИЈА НА УЧЕЊЕ И ЗНАЕЊЕ.....	30
МЕСТО ВО МЕЃУНАРОДНАТА ЗАЕДНИЦА.....	35

ВОВЕД

Стратешките приоритети на Управата за јавни приходи (УЈП) ги содржат основните развојни компоненти чија реализација е планирана во периодот 2016 - 2018 година. Документот ги обезбедува генералните насоки како приоритетни цели, мерките кои треба да се преземат за нивно реализирање и активностите, кои со доследна примена од страна на вработените и со обезбедено соодветно финансирање, ќе обезбедат не само реализација на основната мисија и визија на институцијата, туку ќе претставуваат и темел за изградба на современ даночен орган со висок углед и интегритет кај даночните обврзници, домашната и меѓународната јавност - доверба во професионалноста, ефикасноста, транспарентноста и услужната ориентираност.

Стратешките приоритети на УЈП 2016 - 2018 се усогласени со:

- Стратешките приоритети на Владата на Република Македонија во 2014 - 2018 година;
- Програма на Владата на Република Македонија за периодот 2014 - 2018 година;
- Фискална стратегија на Република Македонија 2014 - 2016;
- Национална програма за усвојување на правото на ЕУ 2015 (НПАА);
- Извештај за прогресот на Република Македонија 2014 - 2015 (Брисел, 10.11.2015);
- Нацрт заклучоци од 11-тиот состанок на Подкомитетот за трговија, индустрија, царини и даноци, Скопје (21.05.2015);
- Заклучоци и препораки од Извештајот на Мониторинг мисијата за прашањата за интерконекција и интероперабилност со ЕУ ИТ системите (Март 2015);
- Студија за ИТ системот на УЈП (2014);
- Препораки и план за реформи во Извештајот „Реформирање на даночната управа 2015 - 2020“ (февруари 2015) – дијагностичка Мисија на Одделот за фискални работи на ММФ за проценка на напредокот реализирана во декември 2014 година;
- Извештаи и препораки „Управување со ризикот кај усогласеноста во РМ“ (2015 - 2018) - Мисија на Одделот за фискални работи на ММФ, Октомври 2015 година;
- Извештаи и препораки од Нацрт извештајот „Стратешки менаџмент“ на Мисија на Одделот за фискални работи на ММФ, Октомври 2015 година;
- Проценка на јавните расходи и финансиската отчетност во РМ - DFC International Consultants - Проект финансиран од ЕУ - Нацрт извештај, Октомври 2015;
- Извештај на Светска банка „Doing business 2015“;
- Стратешки план на УЈП за период 2015 - 2017 година.

МИСИЈА...

Да обезбедиме висок квалитет на услуги за даночните обврзници, поедноставени даночни постапки за навремено и точно исполнување на обврските и праведно и ефикасно собирање на даноците и на другите јавни давачки.

ВИЗИЈА...

Управата за јавни приходи да стане модел за професионална организација препознатлива според најдобрите практики и стандардите за квалитет.



ПОЛИТИКА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТ И ВРЕДНОСТИ

За да ја оствариме нашата визија продолжуваме да го зајакнуваме административниот капацитет и да ги подигнуваме квалитативните стандарди во работењето. Започнавме да внесуваме нова клима во работењето на даночната администрација, која подразбира квалитетно и транспарентно работење и одговорност за резултатите. Управата за јавни приходи креира единствена политика за подобрување на квалитетот на услугите, обезбедување на поедноставни даночни постапки за навремено и точно исполнување на обврските и праведно и ефикасно собирање на даноците и другите јавни давачки во Република Македонија. Во остварување на своите деловни активности, Управата се обврзува да негува отворен и одговорен пристап кон даночните обврзници, вработените, институциите на државата, меѓународните организации и целокупната општествена заедница. Со исполнувањето на меѓународните стандарди за современо работење и на ИСО 9001:2008, ќе се создадат услови за подобрување на управувањето на работните процеси и раководењето со човечките ресурси што се очекува да резултира со подигнување на продуктивноста и на севкупното работење на институцијата.

Управата за јавни приходи воспоставува ефективен систем за управување со квалитет, преку негување на следните вредности:

- **Професионалност** која обезбедува законски, објективен, ефикасен, едноставен и еднаков однос кон сите даночни обврзници и користење на податоците за даночните обврзници само за целите во надлежност на УЈП.
- **Услужност** која на даночните обврзници им обезбедува брз и лесен пристап до информациите кои им се потребни за навремено и законско исполнување на даночните обврски.
- **Грижа за човечкиот капитал** преку промовирање и поттикнување на лидерството, објективно вреднување на вештините и на знаењето, но и на времето и вложениот труд на вработените.

- 
- **Управување и раководење** врз основа на внатрешните и надворешните потреби на корисниците на услугите (ИСО 9001:2008 системот за квалитет) и утврдените рицизи во сите сфери на работењето во институцијата.
 - **Борба против корупцијата и неплаќачите на данок** раководејќи се од основните уставни права дека секој е должен да плаќа данок и други јавни давачки и да учествува во намирувањето на јавните расходи на начин утврден со закон.

А од даночните обврзници истовремено очекуваме:

- Искреност и чесност во меѓусебната соработка;
- Навремено доставување на точни и целосни информации кои се потребни за водење на постапките;
- Плаќање на даноците во законски пропишаните рокови;
- Водење на книгите и евиденциите на пропишан начин; и
- Редовно известување за промените на основните податоци.

ПРОФИЛ НА УЈП

1.1. НАДЛЕЖНОСТИ

Управата за јавни приходи функционира единствено на територијата на Република Македонија. Врз основа на Законот за Управата за јавни приходи, ги извршува управните и други стручни работи кои се однесуваат на делокругот на нејзиното работење, како и работи кои произлегуваат од посебните даночни закони. Управата за јавни приходи оперативнo ја спроведува даночната политика, го води единствениот даночен регистар и даночните евиденции на даночните обврзници, прима даночни пријави, ги утврдува, врши наплата и поврат на даноци, социјални придонеси од плата и други јавни давачки, врши инспекциски надзор, им дава помош на даночните обврзници за исполнување на нивните даночни обврски, го следи и анализира функционирањето на даночниот систем и дава предлози за негово унапредување, соработува со даночни органи од други држави и дава меѓународна правна помош во даночни предмети.

Во изминатите години, надлежностите на Управата за јавни приходи се проширени со работите кои се однесуваат на управувањето и извршувањето заради наплата на парични казни и трошоци изречени во парнични, прекршочни и управни постапки во корист на Република Македонија, на утврдувањето и наплатата на други јавни давачки доверени со закон или по склучен договор со надоместок кој е приход на Република Македонија, на надзор над примена на Законот за спречување на перење пари и други приноси од казниво дело и финансирање на тероризам и постапки кои произлегуваат од Законот за минералните сировини, како и надзор над примена на Законот за финансиска дисциплина односно навременото исполнување на паричните обврски и надзор на деловните трансакции помеѓу економските оператори од приватниот сектор.

Посебнoста на Управата за јавни приходи се манифестира преку нејзината значајна улога во обезбедувањето средства во Буџетот на Република Македонија со што го обезбедува остварувањето на функциите на државата, а кои во зависност од надлежностите, во последните години се движат околу 62-68% од проектираниот Буџет. Со проширување на надлежностите над наплатата на прекршочните глоби и казни и радиодифузната такса, таквиот придонес се зголемува.

1.2. ПРАВНА РАМКА

Правната рамка за работењето на УЈП, општото даночно право и даночната управна постапка се дефинирани во два акта – Законот за Управата за јавни приходи и Законот за даночна постапка. Законот за Управата за јавни приходи донесен во Септември 2005 година со измените и дополнувањата во Март 2014 година, претставува правна рамка која го одредува делокругот, начинот на финансирање, организацијата и раководењето, како и должностите, овластувањата, одговорностите, но и правата на вработените при собирањето, евидентирањето, обработката и заштитата на податоците во врска со работите на УЈП.

Со измените на Законот во 2014 година, се овозможи: класификација на сите работни места, со што се утврдија различните нивоа на работни места и звања на даночните службеници и потребните квалификации и компетенции; „интерниот конкурс“ како начин на остварување на унапредувањата; утврдување на начинот на оценување на вработените, доделувањето на награди и признанија, дисциплинската одговорност и следењето на напредокот во кариера.

Со Законот за даночна постапка донесен во Јануари 2006 година и со измените и дополнувањата во следните години, на единствен начин се регулира: општото даночно право, постапката на утврдување на данокот, постапката на контрола, постапката на наплата на јавните приходи, правата и обврските на даночните обврзници, постапката по жалба, водењето на прекршочната постапка и прекршочните одредби.

Со наведената правна рамка се обезбедува можност за засилување на административниот капацитет за спроведување на законодавството и за борба против одбегнување на плаќање даноци.

1.3. ФИНАНСИРАЊЕ

Финансирањето на УЈП се обезбедува од Буџетот на Република Македонија, приходи од склучени договори за вршење на контрола и наплата на јавни давачки, 25% од приходите од откриени и наплатени даноци и камати, и други приходи утврдени со пропис.

1.4. ОРГАНИЗАЦИЈА И СТРУКТУРА

1.4.1. Постојна структура

Управата за јавни приходи е орган на државната управа во состав на Министерството за финансии со својство на правно лице. Заклучно со 31.12.2015 година, бројот на вработените лица во УЈП изнесува 1.349.



Од 1 Јануари 2009 година, овозможено со измените во Законот за УЈП, работите од делокругот на Управата за јавни приходи се вршат преку: Генерална дирекција, Дирекција за големи даночни обврзници, пет регионални дирекции (Скопје, Битола, Штип, Тетово и Кавадарци), осум даночни одделенија (Охрид, Прилеп, Куманово, Струмица, Гостивар, Кичево, Велес и Гевгелија) и 39 даночни шалтери лоцирани во ист број на општини и 3 мобилни даночни шалтери кои ги опслужуваат останатите 33 општини каде не постои финансиско оправдување за нивно постојано лоцирање и кои претставуваат понатамошна децентрализација на функцијата услуги на даночните обврзници.

Со измената и дополната на актите за организација на работата и за систематизација на работните места од Фебруари 2011 година, овозможено е организирање на Инспекторат за специјални контроли во рамки на Генералниот даночен инспекторат, а во 2012 година и на ИТ Форензик лабораторијата (во состав на Инспекторатот за специјални контроли) организирана за спроведување на форензичка контрола од страна на специјалисти форензичари во УЈП за спречување на високо софистицираните форми на даночно затајување со примена на информатичко - техничка методологија и опрема за преземање, прегледување и анализирање на податоците од дигиталните уреди на даночниот обврзник. Во 2013 година, се овозможува и рамка за специјализација на даночниот инспекторат и инспекторите за е-Трговија и за следење на уплатите и исплатите на приредувачите на игри на среќа преку Надзорниот информациски систем (НИС) во рамки на Генералниот даночен инспекторат.

Истовремено, во овој период, извршена е и целосна реорганизација на функцијата „присилна наплата на долгови“ преку организирање на Центар за складирање и впаричување на движни ствари и Центар за наплата на глоби и други јавни приходи. За спроведување на процесите на централизиран прием и обработка на сите даночни пријави организиран е Центар за обработка на пријави во рамките на Секторот за утврдување и наплата на даноци во Генералната дирекција на УЈП, а за спроведување на процесите на редовна и системска едукација организирана е посебна единица „Даночна академија“.

1.4.2. Планирани промени

Основна цел на организациските промени во УЈП кои треба да се ефектуираат во 2016 година, е целосно одвојување на Генералната дирекција како креатор на политиките и управувањето од оперативните активности кои целосно треба да се одвиваат во Регионалните дирекции, Даночните одделенија и Даночните шалтери.



Се планира целокупната структура на Генералната дирекција Скопје да се подели на четири дела:

- 1. Поддршка** - составен од секторите за: човечките ресурси, односите со јавноста и комуникација, Даночната академија, професионалните стандарди, правни работи, меѓународна соработка, финансиски прашања и за општи работи;
- 2. Оперативна политика и програми за модернизација** - во чиј состав би биле секторите за: услуги на даночни обврзници и даноци, регистрација и утврдување на даноци, управување со усогласеноста, наплата и управување со долгови, Генералниот даночен инспекторат, и стратешкото планирање;
- 3. Дел за информатичка технологија;**
- 4. Операции** - во чиј состав би биле шесте регионални дирекции и оперативните активности извршувани на централно ниво организирани како:
 - **Центар за РДТ** - целосно ќе ги покрива сите надлежности на УЈП за радиодифузната такса и ќе се координира со Македонската радио телевизија која е надлежна за водење на регистрот на РДТ обврзници;
 - **Центар за централни операции** - покрај приемот и обработката на сите даночни пријави ќе ја преземе и одговорноста за автоматизирано утврдување на данок, централни книговодствени операции, интегрираната наплата на бруто плата и размената на податоци со социјалните фондови, АВРМ и други заинтересирани институции;
 - **Контакт центар** - со проширени надлежности и функционалности;
 - **Центар за заплени предметни во даночна постапка;**
 - **Центар за наплата на глоби и други јавни приходи.**

Најголемите и најсуштествените промени на организацијата ќе се однесуваат на надлежностите на некои сектори во УЈП. Поранешниот Сектор за присилна наплата се преименува во Сектор за наплата и управување со долгови и ќе ги преземе сите активности за опоменување на должниците, анализа и управување на долговите и сите видови на административна и присилна наплата на долговите. Секторот за утврдување и наплата на даноци се преименува во Сектор за утврдување на даноци и ќе ги презема сите активности поврзани со водењето на регистрите (за регистрација на даночни обврзници, за ДДВ, за фискализација итн.) и на даночните евиденции и утврдувањето на даноците.



Во Секторот на услугите на даночни обврзници и во Регионалните дирекции предвидена е реорганизација на системот на услуги преку Даночни шалтери согласно принципите на економичност, односно неекономичните Даночни шалтери да бидат покриени со Мобилните даночни шалтери со истите надлежности, за што неопходно е зголемување на постојниот број на Мобилни шалтери (3), односно секоја од петте Регионални дирекции на УЈП да располага со едно специјално опремено возило – Мобилен шалтер. Секторот за ИТ се реорганизира и со новите оддели треба да се зајакнат капацитети на УЈП за управување со планираните развојни проекти, како и за поддршка, ре-инженеринг и автоматизација (комјутеризација) на работните процеси. Со помали промени, реорганизација ќе се спроведе и во Секторот за правни работи и во Единицата-Внатрешна ревизија која треба да прерасне во сектор.

Со цел зголемување на ефикасноста и ефективноста во работењето и усогласување на организацијата на УЈП која треба да ја поддржи растечката улога на оданочувањето на поединците кое се извршува преку социјалните придонеси од плата и персоналниот данок, се планира квалитативна реорганизација на работењето на Управата за јавни приходи, во смисла на поделба на работите и работните задачи кои се однесуваат на оданочувањето на:

1. субјектите кои извршуваат економски активности (бизнис заедницата); и
2. поединците кои се оданочуваат согласно остварените приходи (физичките лица).

ПРИОРИТЕТИ И ЦЕЛИ 2016-2018

За периодот 2016-2018 година, Управата за јавни приходи планира извршување на четири основни развојни стратешки цели, во рамките на кои дел од мерките и активностите предвидени со претходниот стратешки план се повторуваат заради недостаток на финансиски средства како главна причина за нивна реализација или поради потребата од континуиран развој и надоградба на веќе воведените мерки за кои е предвидено подолгорочно имплементирање. Новите мерки имаат за цел да го зајакнат капацитетот на УЈП, да обезбедат нов квалитет во работењето на даночната администрација и остварувањето на нашата мисија и визија. Стратешки цели се должат на анализа за актуелните состојби во УЈП (види Анекс 1).

- **Унапредување на административните капацитети**
 - Реорганизација на Управата за јавни приходи
 - Систем на управување со промените
- **Секогаш чекор понапред**
 - Нов интегриран ИТ систем и техничка-технолошка модернизација
 - Подобрување (редизајнирање) на работните процеси
 - Систем на управување со ризици на даночна усогласеност
- **Организација на учење и знаење**
 - Секој вработен на соодветно место
 - Зајакнување на капацитетите на вработените
- **Место во меѓународната заедница**
 - Размена на податоци во рамки на Европската унија и со други земји
 - Соработка со меѓународни институции, организации и со даночни администрации
 - Евроинтегративен процес

РЕФОРМА И МОДЕРНИЗАЦИЈА НА УЈП

Во рамките на дефинираните стратешките цели, почнувајќи од 2016 година и потоа, се планира Управата за јавни приходи да се соочи со предизвик на широк процес на реформи и продолжување на процесот на модернизација, што ќе опфати пред се институционално зајакнување преку реорганизација институцијата, воспоставување на структура за раководење и јакнење на капацитетот на вработените заради управување со промените; воведување на нов интегриран ИТ систем, техничка-технолошка модернизација на работните процеси, целосна автоматизација/компјутеризација на интерните процеси и на услугите на даночните обврзници; и воспоставување интерконекција и интероперабилност со националните институции, а потоа и со институциите на ЕУ.

За да може Управата фундаментално да се реформира потребна е сеопфатна и јасно зацртана агенда за модернизација, која ќе биде изготвена околу следниве клучни стратешки области:

1. Спроведување на новата организациската поставеност;
2. Воведување на систем на управување со процесите на промени во УЈП;
3. Подобрување на основните работни процеси;
4. Воведување на систем на управување со ризиците за усогласеност;
5. Нов интегриран ИТ систем и надградба на информатичките системи кои ќе обезбедат безбедна размена на податоци со другите институции;
6. Зајакнување на капацитетот на вработените и нивна соодветна распределба по работни места;
7. Навремена подготовка за воспоставување на интерконекција и интероперабилност со системите на ЕУ (услов за членство на земјата во ЕУ);
8. Исполнување на програмите и проектите на Владата на РМ; и
9. Мерење на učinok од спроведените промени.

Во 2014 година во Управата за јавни приходи се реализираше проектот „Подготовка на студија за ИТ системот на УЈП“ финансиран од предпристапните фондови на ЕУ¹. Студијата обезбедува анализа на постоечкиот ИТ систем на УЈП и дава препораки за негово подобрување, односно нуди концепт за нов интегриран информациски даночен систем кој ќе ги обедини сите работни процеси во институцијата,

1) IPA 2009/TAIB 1 – PPF „Preparation of Study for the PRO's IT system“



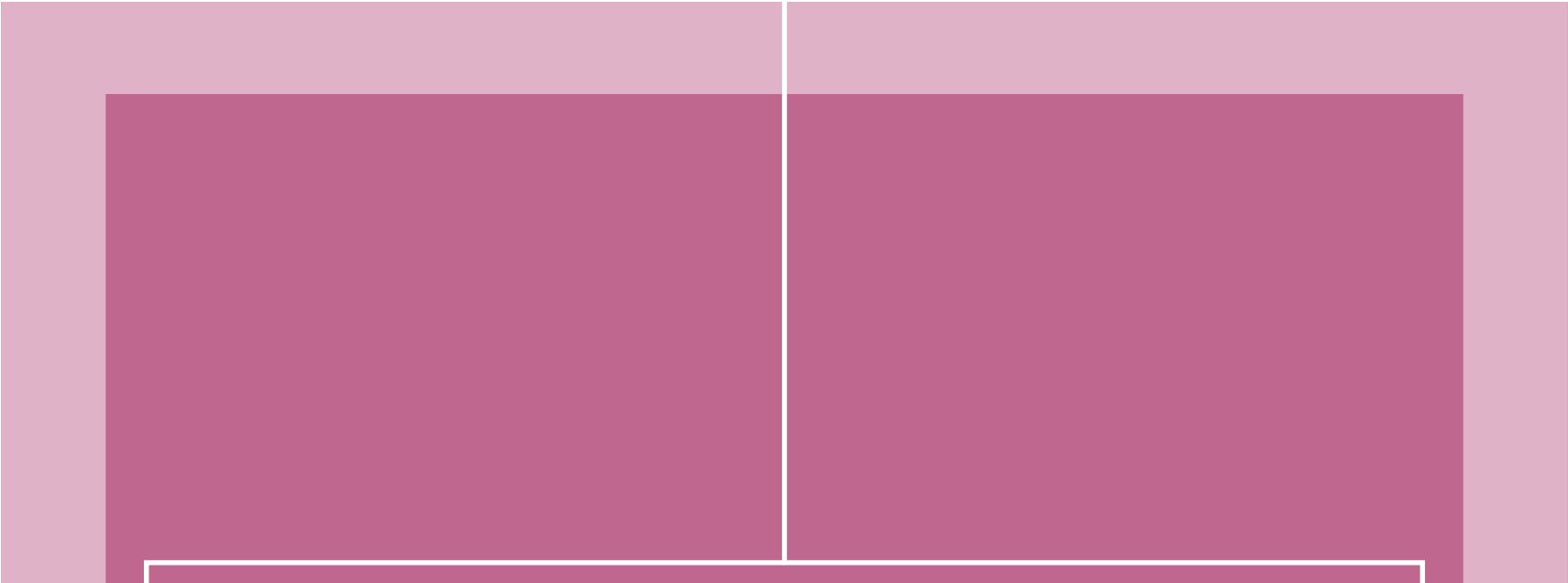
вклучувајќи можности за воведување на систем на даночно сметководство и плаќање на една даночна сметка, обезбедување на податоци во реално време и перманентно достапен за даночните обврзници, што ќе овозможи поголема транспарентност на даночните постапки и воспоставување на нови врски со даночните обврзници, деловните субјекти и другите институции од јавната администрација и организации од други држави. Новиот интегриран ИТ систем претпоставува и имплементирање на „Електронско даночно досие за секој даночен обврзник“ што ќе креира и нови односи, постапки и процедури и ќе води кон целокупен техничко-технолошки развој на институцијата.

За успешност на планираните промени во УЈП, пред се, потребна е добро осмислена програма која ќе вклучува финансиски модел, планови со реално утврдена временска рамка и рокови за реализација, навремено носење на одлуки од сите нивоа, обезбедување на експертска поддршка, но и планирање на сите транзициски активности со кои даночната администрација ќе успее соодветно да ги извршува редовните активности и да се припреми за имплементација на новиот ИТ систем. Од особена важност за оваа цел е и компонентата на човечките ресурси, односно зајакнување на капацитетите (висок и среден менаџмент), доекипирање со високостручни и технички кадри и соодветна едукација на вработените кои ќе го понесат товарот на промените, што истовремено ќе ги прошири можностите за ефективно и ефикасно работење. Покрај отпочнатата реорганизација на институцијата, ќе биде потребно и организирање на формална управувачка структура и проектни тимови во УЈП со можност за учество на други институции (stakeholders), но и соодветна законска поддршка, што ја подигнува реформата и модернизацијата на УЈП на повисоко ниво од институционалното.

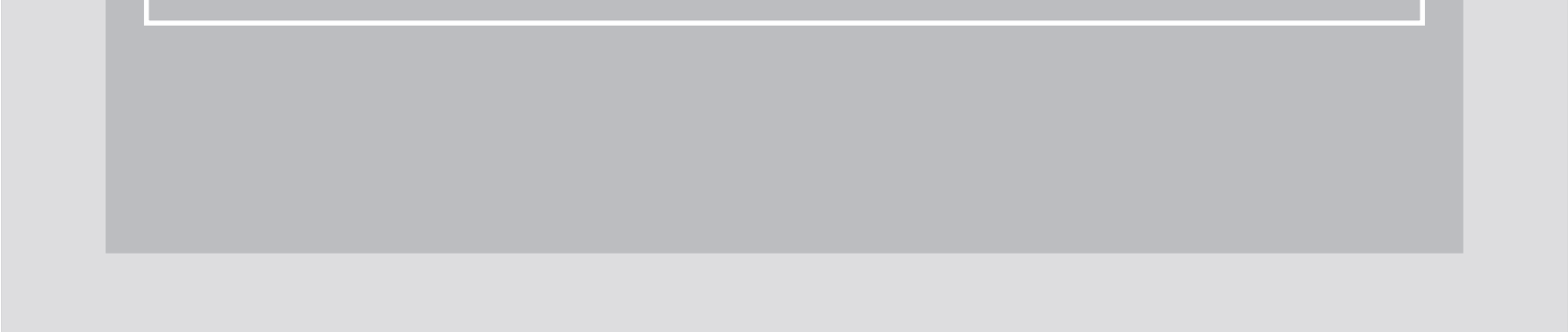
Со оглед на опфатноста на Проектот „Нов ИТ систем на УЈП“ и неговата важност и поврзаност со структурата на владини и државни институции, УЈП смета на негово подолготрајно имплементирање. За периодот на припреми и имплементирање, односно за транзицискиот период, се прави план за развој кој опфаќа подобрување на услугите, особено електронските, постигнување на повисока доброволна усогласеност, управување со ризикот, а особено внимание се посветува и на интерната комуникација и едукација на вработените.



Во периодот 2015-2020 година, Управата за јавни приходи ќе добива техничка помош од Меѓународниот монетарен фонд - Сектор за фискални работи (FAD) финансирана од Европските фондови во рамки на програмата за „Реформирање и модернизација на даночните управи во Југоисточна Европа“ (FAD_EUR_2010_02), која ќе се состои од проекти за унапредување на административните капацитети (опкружувањето) на институцијата, унапредување на основните работни процеси и унапредување на усогласеноста на обврзниците.



УНАПРЕДУВАЊЕ НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ КАПАЦИТЕТИ



Очекувани резултати од програмата

Цел

Ризици

Показатели за успех на програмата

Ризици Цел

Очекувани резултати од програмата

Цел

Показатели за успех на програмата

Цел: Обезбедување на средина која поддржува развој на УЈП и зголемување на функционалната способност за спроведување на програмите со едновременно намалување на трошоците од работењето.

Очекувани резултати: Создавање на Даночна управа која има силна законска, организациска и управувачка рамка која и обезбедува капацитет за ефикасно спроведување на законодавството и за борба против одбегнување на плаќање на даноците со едновременно намалување на трошоците на работењето.

Показатели за успех:

- 1) Воспоставена и функционална реорганизација која значи поделба и целосно разграничување на активностите на:
 - креирање политики на институцијата во Генералната дирекција Скопје;
 - оперативно извршување на политиките на институцијата во Регионалните дирекции;
 - воспоставување на потребни централни операции.
- 2) Воспоставена управувачка структура која управува со процесите на промени и секојдневното работење по јасно зацртани стратегии и оперативни планови.

Ризици: Реализацијата на мерките зависи од преземањето на соодветни активности на вработените во УЈП, особено на раководниот кадар во Генералната дирекција, но и на Министерството за информатичка технологија и администрација и Министерството за финансии кои е потребно да ја потврдат реорганизацијата и да обезбедат финансиски средства за нејзина реализација, заради што постои ризичност на задоцнето извршување и недостаток на соодветно финансирање.

1) Спроведување на реорганизацијата на УЈП²

Со целокуќна реорганизација и со специјализација на вработените за посебни проблеми, се цели да се овозможи спроведување на процесите на модернизација, особено на развојот на современи работни процеси, нов квалитет на услугите за даночните обврзници, зголемување на ефикасноста во остварување на работните задачи, проширување на базата на податоци на УЈП, ефикасно управување со усогласеноста и со долговите на даночните обврзници и зголемување на стаењето на наплата на јавните приходи.

Реорганизацијата на УЈП, за која во 2015 година се изготви новиот Правилник за организација, треба практично да се спроведе во 2016 година со нејзино ставање во функција, односно преку донесување на Правилник за систематизација на работните места, прераспределување на кадри, пополнување на работните места, особено на раководните лица и лица кои ќе координираат одредени активности и носење соодветни инструкции за работа.

Показатели за успех: 1) обезбедени интегрирани евиденции за даночни обврзници – граѓани; 2) зголемена наплата на јавните приходи од бруто-плати; 3) уредни и ажурни евиденции и зголемена наплата на РДТ; 4) Донесена Програма и Годишен план за управување со усогласеноста.

Потребни ресурси: Покрај интерната реалокација на кадрите, за спроведување на реорганизацијата ќе бидат потребни средства за вработување на нови кадри³.

Временска рамка за имплементација: 2016 - 2018

²) Види 14.2. Планирани промени (страница 8)

³) Види 1) Секој вработен на соодветно место (страница 33)

2) Воведување на систем на управување со промените

Воспоставување на добри раководни и управувачки процеси како поддршка за реализација на стратешките цели на институцијата кои ќе придонесат за ефикасно и економично работење.

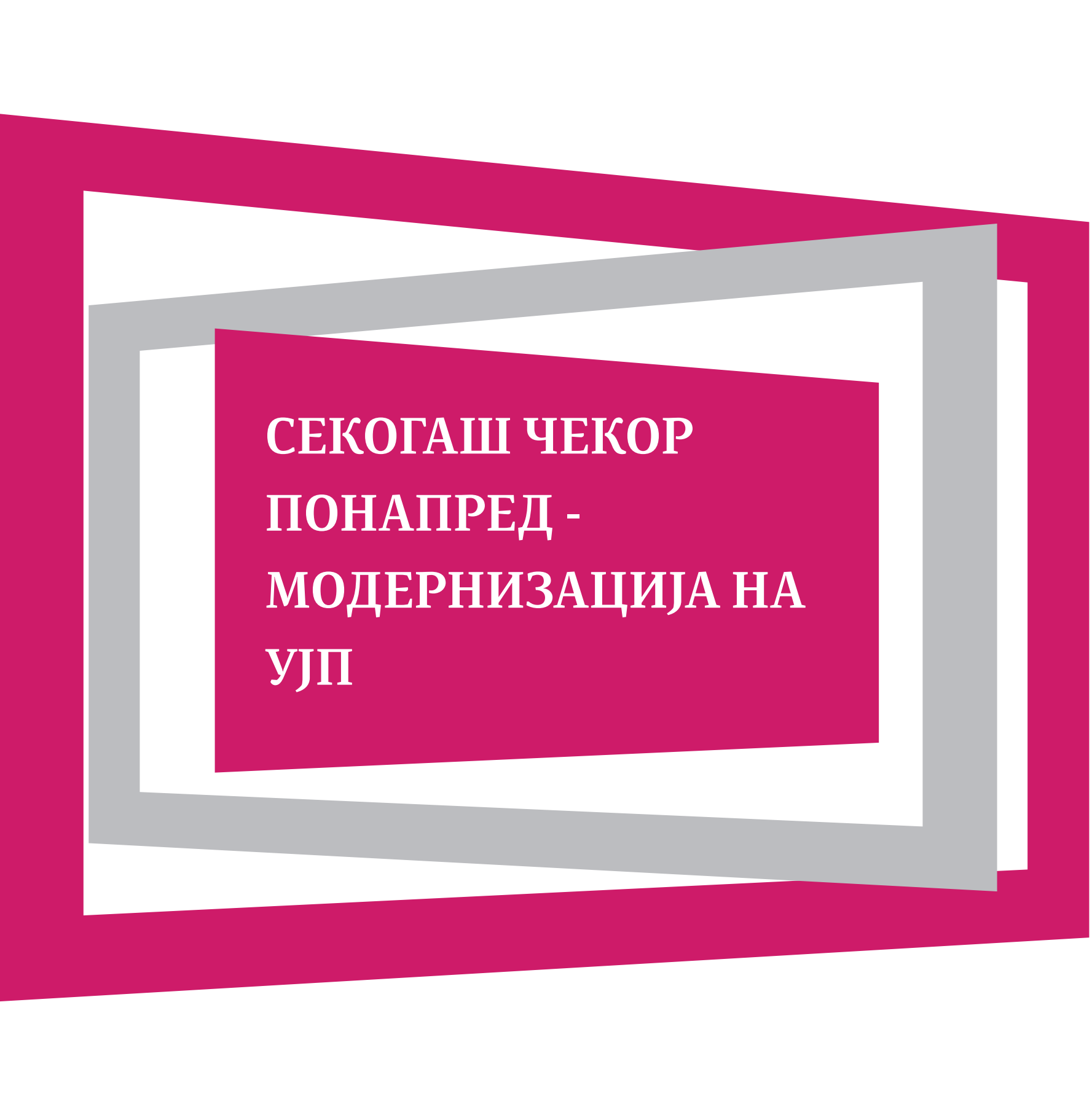
- За успешно спроведување на процесите на модернизација кои значат техничко-технолошки напредок на УЈП, покрај успешно спроведување на реорганизацијата, неопходно е и добро раководење и управување со сите процеси на промените, нивно оценување и мерење на успешноста и навремено пренасочување или менување на плановите согласно изменетите услови за реализација, доколку тоа е потребно. За таа цел, на високо ниво ќе се воспостават управувачки и надзорни колегиумски состави за спроведување на три стратешки области - управување со усогласеноста (формиран во 2014 година), оперативното управување и управување со процесите на модернизација. Овие тела ќе делуваат проактивно и ќе се грижат за донесување и спроведување на реформските иницијативи, на оперативните планови и на стратегиите за подобрување на усогласеноста и за оценка на успешноста. За обемот и видот на нивните надлежности ќе се донесат соодветни акти.
- Битно за институционалниот развој на УЈП, во 2015 година започнаа активности за воспоставување на процес на управување со ризикот во рамки на целата институција (донесена Стратегија за ризик) и сите функции беа повикани да ги идентификуваат ризиците во своето работење и начинот на управување со нив. Во 2016 година ќе се извршува редовно следење на дефинираните ризици со цел нивно отстранување и овозможување на работа во институцијата со сигурни процеси. Во тој поглед Единицата-Внатрешна ревизија (ЕВР) има активност на воспоставување на систем на јавна внатрешна финансиска контрола преку следење на усогласеноста на пропишаните процедури, контрола, организација и ревизија на работните процеси. Улогата на ЕВР ќе биде битна и во процесот на планирање и имплементација на новиот ИТ систем во сите фази.
- И во овој период продолжуваат активностите за прилагодување на работните процеси согласно барањата за управување со квалитет во работата и организацијата на работата на јавната администрација (ИСО 9001:2008) и сертифицирање на институцијата. Редизајнирањето на работните процеси, како дел од севкупната модернизација, ќе предизвика потреба од обновување и дополнување на веќе донесените процедури.

- Воведувањето на стандарди и изедначеност на процесите на работа во сите организациони делови на УЈП ќе значи и оптимизирање на процесите во поглед на нивните придонеси и во однос на трошоците. Во следниот период ќе се работи и на автоматизирање на процесите за мерење на учиноците.

Показатели за успех: Број на одржани средби на управувачки и надзорни тела за спроведување на три стратешки области – управување со усогласеноста, оперативното управување и организациското управување со донесени одлуки или заклучоци.

Потребни ресурси: 300.000МКД (2016 година) за набавка на услуги на акредитирано сертификационно тело за сертификација.

Временска рамка за имплементација: 2015 - 2017



СЕКОГАШ ЧЕКОР
ПОНАПРЕД -
МОДЕРНИЗАЦИЈА НА
УЈП

Цел: Обезбедување на одржлив развој преку техничко-технолошка модернизација на работните процеси.

Очекувани резултати: Имплементирање на програмите за модернизација на УЈП преку воведување на нов интегриран ИТ систем.

Показатели за успех: Остварување на планираното ниво на јавни приходи во надлежност на УЈП.

Ризици: Мерката „надградба на информатичките системи (техничко-технолошка модернизација на работните процеси)“ е високо ризична заради комплексноста, поврзаноста со други институции, долгиот рок на извршување и зависноста од моделот за финансирање.

Очекувани резултати од програмата

Цел

Ризици

Показатели за успех на програмата

Ризици Цел

Очекувани резултати од програмата

Цел

Показатели за успех на програмата

1. Надградба на ИТ системите (техничко-технолошка модернизација на работните процеси)

Со надоградба на ИТ системите и создавање на електронско даночно досие за секој даночен обврзник се очекува подобрување на квалитетот и видот на услугите кон даночните обврзници, да се подобри доброволната усогласеност, рејресивните активности да се насочат само кон застапувачите на даноци, со располагањето со навремени и исцрпни податоци да се намали сивата економија и да се прошири базата за оданочување, со што ќе се обезбедат очекуваните средства за финансирање на функциите на државата за задоволување на општите и заедничките потреби.

УЈП планира да имплементира нов интегриран ИТ систем кој ќе ги подржува сите работни процеси, прилагодлив на законските промени и соодветен за потребите на институцијата при влезот на земјата во ЕУ, поврзан со сите регистри и носители на податоци во земјата и соодветно интегриран во системите на ЕУ за размена на податоци со земјите членки. Системот треба да овозможи целосна електронска комуникација и размена на податоци со институциите во Република Македонија (преземање на податоци од регистри, давање податоци од евиденциите на УЈП на други институции, одвивање на државниот едношалтерски систем и системот на е-даноци, електронска архива - распоредувањето и следење на движењето на документите и поврзување со Министерството за финансии и сите органи во негов состав) и во меѓународни рамки со членките на Европската унија преку нејзините органи и организации и за други цели дефинирани со ОЕЦД стандардите кои ќе бидат обврска на институцијата по влезот на земјата во ЕУ.

За да се обезбеди тековно работење на УЈП, интегрирани и ажурни податоци за сите даночни обврзници по можност во реално време (електронско досие на секој даночен обврзник), за да се обезбедат податоци за размена, примена на системите за управување со ризикот, работа на случаи и водење на статистики и изработка на извештаи, потребно е да се изгради целосно интегриран евиденциски систем базиран на електронски внес на податоци „од“ и „за“ даночните обврзници, двојно книговодство според прописите за сметководствените стандарди и една сметка за плаќање на сите даночни обврски.

Покрај техничката, системот ќе повлече и технолошка модернизација, поедноставување на процесите и елиминирање на повеќекратни повторувања или реплицирања на податоци, односно ќе



продуцира нова ефективност и ефикасност во работењето. „Студијата за информацискиот систем на УЈП“, односно TO-BE Model and description, изготвени од експертска група финансирана од ИПА фондовите, дава препораки за чија реализација е потребен меѓуресорски пристап кон целиот проект и усогласувања на правната рамка.

Од тие причини, за реализација на оваа мерка потребни се широки **подготвителни активности** кои се однесуваат на:

- Формирање на формална структура за Програмата „Надградба на информатичките системи (техничко-технолошка модернизација на работните процеси)“ на ниво на Влада на РМ;
- Формирање на проектна единица во рамки на УЈП, менаџери и тимови за проектите;
- Обезбедување на експертска поддршка за подготвителните активности;
- Изготвување на План за реализација на целиот процес на модернизација;
- Носење на одлука за начинот на изградба на новиот систем (сопствен, купен готов, изведен);
- Изработка на финансиски план за набавка на ИТ систем;
- Изработка на изведбен и финансиски план.

Откако ќе се донесат основните одлуки поврзани со модернизацијата и структурните промени кои треба да се направат, потребно ќе биде да се изврши хармонизација на законодавството (на пример: да се одлучи за предлогот да се воведат нов ЕДБ за сите даночни обврзници, една уплатна сметка за сите даноци и др.), а со тоа да се изградат и нови работни процедури.

Во **втората фаза** на набавка на новиот ИТ систем се решаваат прашањата за проектното планирање на самиот систем и неговата архитектура, а потоа се вршат испораки на хардверот и софтверот, по што следи имплементирање на дел од функционалностите на системот кои се најнеопходни за негово функционирање и тестирање.

Третата фаза значи инсталација на системите и имплементирање на остатокот од функционалности кои не се имплементирани во предходната фаза, целосна миграција на податоците од стариот систем, тестирање на неговото функционирање, обука на вработените за негово користење и одржување. Секако и во оваа фаза е потребна експертска поддршка за процесот на продукција, обединување, усогласување и поврзување на одделните системи и работни процеси, усогласување со ЕУ стандардите и создавање на платформа за поврзување со системот за размена на податоци.



Четвртата фаза значи целосно ставање на системот во продукција, обезбедување на неговото одржување и поддршка.

Во периодот на транзиција потребно е да се обезбеди не само несметано одвивање на работните процеси, туку и континуиран тек на отпочнатите развојни процеси заради што ќе се врши:

- Заменување на старата (периферна) опрема, како и персонални компјутери и изнајмување на печатачи и друга ИТ опрема;
- Набавка и замена на застарена опрема за инспекција (300 преносни компјутери);
- Набавка на мрежна опрема и промена на дел од застарената мрежна опрема и инсталација во сите организациони делови;
- Јакнење на капацитет на уред за складирање на податоци на ИТ системот на УЈП – набавка/доградба на систем за складирање на податоци за ДАНИС системот, системот за интегрирана наплата, ГПРС системот и НИС системот за игри на среќа;
- Надградба на постоечка доменска структура, меил сервер, нови меил сервери за комуникација со даночни обврзници и поставување на дата домен за архивирање на меиловите;
- Инсталирање на DISASTER RECOVERY - Информационен систем на УЈП на секундарна локација;
- Подигање на капацитетот на проток на мрежата - сервиси за испраќање пораки од УЈП до обврзниците со СМС пораки - SMS Gateway и софтвер;
- Создавање просторни и технички услови за сместување на новата опрема во систем салата на УЈП;
- Набавка на антивирусна заштита на корисничките компјутери;
- Градење на софтвери за едукација на вработените за даночната проблематика преку ИНТРАНЕТ (е-учење);
- НИС систем за игри на среќа - доградба на системот за следење на автомати и добивка по играч - воведување на веб сервис за прием на податоци, воведување на нови функционалности на системот, набавка на нови лиценци за инсталирање на агенти за новопријавените приредувачи на игри на среќа;
- Интернет симетричен пристап во Генерална дирекција и на секундарна локација во Регионална дирекција Скопје;
- Податочно поврзување на организациони единици преку VPN (MPLS), податочно VPN поврзување на даночни шалтери преку јавната интернет инфраструктура, податочно поврзување на мобилните даночни шалтери;
- Поврзување на ДГДО и Контакт центарот на УЈП;

- Одржување на системи за ДАНИС, е-Даноци, е-Аукции, НИС системот;
- Центар за РДТ - воспоставување на систем за РДТ со нови сервиси и систем за анализа и извештаи;
- Електронска достава на даночни акти, акти за РДТ, глоби и т.н.;
- Обуки за вработените од СИТ и набавка на развојни алатки за развој на софтвер.

Показатели за успех: 1) целосно електронско даночно досие за секој даночен обврзник; 2) воспоставени врски и одвивање на комуникација и размена на податоци во национални и меѓународни рамки.

Потребни ресурси: Управата за јавни приходи сеуште нема обезбедено средства за доградба на ИТ системите. Проценката на потребните ресурси за процесот на доградба на ИТ системите на УЈП е 640,000,000 денари поделени во 4 годишни рати согласно фазите на набавка (2016=160,000,000МКД; 2017=160,000,000МКД; 2018=160,000,000МКД; 2019=160,000,000МКД) и 187,000,000МКД за набавка на DISASTER RECOVERY-Информационен систем на УЈП на секундарна локација.

За хардвер, софтвер, лиценци и други трошоци во транзициониот период се потребни вкупно 347,159,000МКД (2016=99,340,000МКД; 2017=209,597,000МКД; 2018=38,322,000МКД).

За реализација на оваа мерка се проценува дека се потребни 10,174,159,000МКД.

Временска рамка за имплементација: 2016 - 2019

2) Подобрување (редизајнирање) на основните работни процеси

Зголемување на информираноста и едуцираноста на даночните обврзници за даночната проблематика и состојбата на нивните даночни обврски, а со тоа и зголемување на бројот на навремени и точни даночни пријави и плаќање на даноци. Основна цел на подобрувањето (редизајнирање) на основните работни процеси е изготвување на електронското даночно досие за секој даночен обврзник-граѓанин, подобрувањето на услугите кои УЈП ги дава за оваа категорија на обврзници; намалување на времето и трошоците на работењето преку подобра размена на податоци помеѓу УЈП и ФПИОМ, ФЗО, АВРМ, Агенцијата за капатар на недвижности, ДЗС, Регистарот на граѓани во МВР и други институции; зголемување на можноста за анализи, управување со ризикот и контрола и пред се зголемување на ефикасноста во работењето на УЈП.

Од редизајнираниите постојатки за управување со наплата на долговите се очекува зголемување на ефикасноста на УЈП во утврдување на најплаќливите долгови и во нивната наплата.

Основна цел на УЈП е да ја зголеми доброволната даночна усогласеност што ќе се постигне преку:

- **Развој на постапките на давање услуги на даночните обврзници и комуникација**

Процесот на редизајнирање на основните работни процеси е започнат во 2015 година со отпочнување на ИПА 2010/ТАИБ 1 ПФ „Подобрување на услугите на УЈП кон даночните обврзници“, проект со кој ќе се воспостави новиот Контакт/Повикувачки центар на УЈП, односно нова работна околина преку реновирање и адаптација на приземјето на Регионалната дирекција Скопје (IPA TAIB 2010 Works Contract), понатаму набавка на нова опрема за Контакт центарот и Мобилните даночни шалтери (IPA 2012 Supply Contract), редефинирање на постапките и дополнување на функционалностите кој ги има постоечкиот Контакт центар и Даночните шалтери. Користејќи го искуството на Шпанската даночна администрација (IPA 2010 Twinning Contract) се планира да се изврши надоградба на „Базата на знаење“ која се користи во Контакт центарот и истата да биде достапна за даночните обврзници преку веб страницата на УЈП со цел поголема информираност за примена на прописите и процедурите. За обезбедување на контрола, сигурност во постапките на вработените кон даночните обврзници, но и за обезбедување на податоци за различни анализи за работата на Контакт центарот, ќе се инсталира и стави во функција мониторинг систем. Заради олеснување на пристапот на даночните обврзници кон услугите кои ги нуди центарот, ќе се инсталира и стави во функција систем за ред и систем за закажување преку телефон или интернет. За олеснување на електронската комуникација со најбројните даночни обврзници-граѓаните, ќе се прошират даночните услуги со користење на електронскиот потпис – ПИН КОД.

Согласно структурата на даночните обврзници по дејности во секоја посебна општина (земјоделство, занаетчиство, рударство, туризам, текстилопроизводство и сл.), Даночните шалтери ќе донесат индивидуални планови и програми за едукација на населението за чие извршување редовно ќе известуваат. За најмалите општини во Република Македонија, но и за други согласно потребите, Мобилните даночни шалтери ќе ги даваат комплетните услуги.



Се планира секоја Регионална дирекција да располага со по еден мобилен шалтер кој ќе ги дава сите потребни услуги на месните даночни обврзници.

Новата Веб страница на УЈП, покрај нови комуникациски алатки и содржини, треба да обезбеди и пристап и на лица со посебни потреби (Стандард WACG и стандард AAA).

- **Оптимизирање на интерните процеси (интегрирање на процеси, елиминирање на процесите без придонес, редуцирање на преголемото процесирање и на двојното ангажирање)**

Во 2016 година се планира да отпочне со реализација ИПА 2012 ППФ Проектот „Зајакнување на административниот капацитет и специјализацијата на работењето на УЈП за оданочување на даночни обврзници/физички лица (граѓани)“ во вредност од 200.000ЕУР. Специјализацијата ќе ги засили капацитетите на УЈП за администрирање на граѓаните преку проширување и интегрирање на базата на податоци на УЈП (ќе бидат интегрирани сите податоци за секој даночен обврзник со што се опфаќа работењето со персоналните даноци, социјалните придонеси од плата, радиодифузната такса и изречените глоби и казни од страна на различни органи во Република Македонија...), воведување на електронско даночно досие за физички лица (граѓани) со соодветен систем за следење, анализа на податоци и извештаи, контрола и утврдување на ризик, како и за поддршка на обврзниците за полесна доброволна усогласеност. На веб страницата на УЈП ќе се објави клиентски софтвер за пресметка на сите видови на персонален данок на доход (со исклучок за бруто-платите кој веќе постои). Потребно е да се изврши набавка на опрема/услуги за воведување на електронско поднесување и обработка на податоци за остварени приходи од граѓаните и електронско издавање на пополнета Годишна даночна пријава од УЈП, која ИТ опрема е неопходен услов и за реализација на една од предложените мерки согласно препораките на Doing Bussines 2015 (индикатор „Плаќање даноци“ во делот за поднесување на даночни пријави, плаќање на данокот и поврат на данокот), како и за зајакнување на административните капацитети и специјализација на работењето на УЈП за оданочување на граѓаните.

- **Подобро управување и наплата на долговите во сите фази**

Во реорганизираниот Сектор за наплата и управување со долговите потребно е да се изврши креирање на процедури за управување и наплата на долговите во сите фази (сите видови постапки поврзани со утврдувањето, структурирање на долговите по наплатливост и по старост, анализата, опоменувањето и спроведувањето на постапки на договорно или присилно наплатување на долговите), на сите видови даночни и неданочни обврски, од сите видови на даночни обврзници.

Показатели за успех: 1) пораст на доброволната усогласеност, 98% од очекуваните даночни пријави да бидат навремено доставени; 2) доброволно платени даноци, 85% - 90% од вкупно наплатените даноци со едновремен пораст во однос на претходен период; 3) од 2018 година УЈП да изготвува предполнети Годишни даночни пријави за остварените приходи и да ги доставува до даночните обврзници (утврдување на даноците на граѓаните од страна на УЈП врз основа на сопствената база на податоци); од 2017 година УЈП да располага со точна структура на наплатливи и ненаплатливи долгови, и структура по старост.

Потребни ресурси: За ИПА Проектот „Подобрување на услугите на УЈП кон даночните обврзници“ од ЕУ фондовите и соодветно кофинансирање од Буџетот на РМ се обезбедени средства во износ од 1,500,000ЕУР.

За ИПА 2012 ППФ Проектот „Подобрување на административниот капацитет и специјализацијата на работењето на УЈП за оданочување на даночни обврзници/физички лица (граѓани)“ се одобрени 200,000ЕУР преку ИПА фондовите. Потребно е УЈП да обезбеди 90,000,000МКД за набавка на ИТ опрема/услуги на која ќе се инсталира софтверот кој ќе треба да се изработи во рамките на овој Проект.

Прераспоредување на вработените и новите вработувања се во рамките на потребите дефинирани на страница 33 и 34 (види „Секој вработен на соодветно место“).

Временска рамка за имплементација: 2015 - 2018

3) Систем на управување со ризикот на усогласеноста

Од воведување на стратегија за управување со ризични категории обврзници, се очекува зголемување на самооданочувањето и намалување на ризиците за даночните приходи, зголемување на бројот на регистрирани даночни обврзници, зајакнување на борбата против зајакнување данок и одбегнување на вршење контроли кај неризични даночни обврзници.

- **Управување со усогласеноста**

Примарна цел на УЈП е подигнување на нивото на навремено, доброволно пријавување и плаќање на јавните давачки и намалување на сивата економија, но истовремено и подобрување на присилните методи кога тоа ќе стане неопходно. Управата за јавни приходи воведува системски пристап во управувањето со различни категории на даночни обврзници, односно со ризиците кои тие ги предизвикуваат во даночниот систем. За таа цел, ќе се воспостави модел според кој ќе се врши утврдување на ризикот, ќе се утврдат најважните ризици и нивните носители и ќе се изготви Програма за управување со усогласеноста и Годишен план за управување со ризикот за усогласеноста. По дефинирање на ризиците за секоја категорија на даночни обврзници и опкружувањето што е својствено за нив или за периодот, ќе се утврдат активностите за усогласување кои треба да бидат преземени, носителите на тие активности, роковите за извршување и очекуваните резултати. Носител на оваа активност ќе биде новоорганизираниот Оддел за управување со усогласеноста.

- **Инспекциски надзор**

Како еден од начините за намалување на сивата економија, се продолжува со развивање на методи за откривање на нерегистрирани даночни обврзници или нерегистрирани промети.

Во рамки на Инспекторатот за специјални контроли ќе се преземаат активности за доекипирање и соодветна едукација на вработените, особено за контроли на е-Трговија и набавка на лиценци за ИТ Форензик лабораторијата.

Со помош на странски експерти се планира воведување и софтверско имплементирање на интегрален модул за контрола (за ДДВ, ДД, ПДД и социјални придонеси).

Показатели за успех: Во 2016 година, Одделот за управување со усогласеноста да изготви целосна слика на ризичност по дејности и регистер на ризици.

Потребни ресурси: За набавка на софтвер за интегриран модул за контрола се потребни 1,830,000 МКД и за лиценци за ИТ Форензик лабораторијата се потребни 400,000 МКД.

Временска рамка за имплементација: 2016 - 2017



ОРГАНИЗАЦИЈА
НА УЧЕЊЕ И ЗНАЕЊЕ

Очекувани резултати од програмата

Цел

Ризици

Показатели за успех на програмата

Ризици Цел

Очекувани резултати од програмата

Цел

Показатели за успех на програмата

Цел: Создавање на кадар способен да ја спроведе техничко-технолошката модернизација на УЈП.

Показатели за успех: 1) целосно функционална Даночна академија; 2) во 2016 спроведен интерен оглас за пополнување на работни места; 3) пополнети сите раководни места на сите организациски нивоа до крај на 2016-2017.

Очекувани резултати: Оптимален број на вработени разместени пропорционално на надлежностите на институцијата и на нејзините организациони делови, кои работат на задачи за кои имаат најдобри знаења и компетенции со соодветно образование и едукација за современите работни постапки дадена преку Даночната академија на УЈП која е целосно екипирана и програмски усогласена за едукација за посебни работни места.

Ризици: Даночната академија како носител на системската едукација ќе функционира целосно и согласно планот откако ќе ги обезбеди просторните услови со потребната опрема и ангажиран постојан кадар. За тоа, средства сеуште не се обезбедени, заради што целата мерка има висок степен на ризичност. Во однос на пополнувањето на сите раководни работни места постои ризик доколку за соодветни места нема расположливи соодветни кадри, односно доколку се истите несоодветно територијално лоцирани.

1) Секој вработен на соодветно место

Зголемување на бројот на вработени и нивна соодветно ангажираност, зголемување на задоволството на вработените од реализирани мотивации за работа и од праведноста на градување, намалување на бројот на случаи на неопачување на Етичкиот кодекс.

Управата за јавни приходи развива Стратегија за човечките ресурси соодветно на организациските промени.

Со реализирање на програмите за вработување на млади високо едуцирани кадри и со системот на прераспoredување на вработените од технички и несуштински функции (прием и обработка на податоци и сл.) на суштествени работи, ќе се делува на квалитетот и ефикасноста на работењето на УЈП. Во следниот период особено внимание ќе се посветува на објективното вреднување на резултатите од работењето на поединците и ќе се продолжи со примена и развој на системот на оценување на вработените согласно Методологијата за оценување на учиноците во УЈП; ќе се воспостави модел на мотивација и наградување според резултатите од работењето, ќе се унапредуваат и следат мерките и стандардите за учинок.

Во следниот период ќе се промовира системот на “интерни конкурси” за прераспoredување на работни места или пополнување на слободни работни места од исто или повисоко ниво од постоечките вработени лица - “вистински вработен на вистинско место”. Ќе се воведат систем на е-персонално досие заедно со податоците за посетуваните обуки и курсеви и знаењето кое го поседува секој вработен како предуслов за унапредување во системот на кариера и за пресметка за плата. Заради надминување на ризикот кој го носи високата старосна структура на вработените и обезбедување на континуитет во квалитетот на работењето, односно, за да се обезбеди сигурност во континуитетот на работењето и раководењето, ќе се изготви План за наследување на лицата со одговорности и овластувања кои го завршуваат работниот век.

За да се обезбеди висок и стандарден квалитет на даночните инспектори, ќе се изработи и спроведува програма “Стручен испит за ефикасен инспектор”. Ќе се воведат критериуми за оценување на работата и знаењето на инспекторите преку тестирање на теоретското знаење и квалитативно мерење на учинокот од нивната работа.

Показатели за успех: 1) број на нови вработувања да ги надоместува одливите на вработени (пензија, смрт итн.) зголемен за 35 нови вработувања секоја година; 2) број на промени на статусот на вработените (унапредувања) согласно мерките на учиноци; 3) задоволството на вработените од реализираните мотивации за работа (анкета).

Потребни ресурси: За реализација на активностите поврзани со подобрување на структурата на вработените потребно е вработување на 35 лица годишно (2016=20,000,000МКД; 2017=40,000,000МКД; 2018=60,000,000МКД) и трошоци за софтвери во износ од 1,845,000 денари во 2016 година.

Временска рамка за имплементација: 2016 - 2018

2) Зајакнување на капацитетот на вработените

Зголемување на бројот на едуцирани даночни службеници со што ќе се зголеми ефикасноста на работењето, наменска едукација на даночни обврзници и други корисници и интензивна размена на меѓународни искуства.

Капацитетот на вработените ќе се зајакнува со спроведување на едукација за конкретни работни места (едукација за потребната законска регулатива и за процедурите за работа) за што е потребна целосна организација и функционирање на Даночната академија. Програмите за едукација на Даночната академија ја поддржуваат реорганизацијата на институцијата и новите деловни процеси на клучните функции, како и потребите за обука за работењето и управувањето со цел да ја подобри способноста на вработените на сите нивоа, водејќи кон подобро извршување на работата и услугите, на доброволното исполнување на даночните обврски на даночните обврзници и на присилното извршување, кога тоа ќе биде потребно. Даночната академија покрај интензивната едукација на вработените во УЈП, ќе ги прошири програмите за обука и на други заинтересирани корисници - даночни советници, институции и обука за даночните обврзници.

„Базата на знаење“ управувана од Контакт центарот се планира да биде достапна за даночните обврзници преку веб страницата и за сите вработени преку Интранет страницата на УЈП.

Во следниот период ќе се обезбеди буџет за стручен кадар, за реновирање и опремување на просторот за Даночна академија (ДА). Во ДА ќе се воспостави база на податоци за евиденција и следење на резултатите од применетата едукација по вработен.

Показатели за успех: Да се зголемува 10% годишно во однос на предходната година: 1) број на организирани и спроведени едукативни програми за работа на конкретни работни места преку Даночната академија (за користење на нови ИТ програми, за даночни операции, за законодавство, за посебни работни постапки...); 2) број на едуцирани службеници преку Даночната академија.

Потребни ресурси: За реализација на активностите поврзани со организацијата на Даночната академија во текот на 2016 година не е обезбеден соодветен буџет.

Временска рамка за имплементација: 2016 - 2018



МЕСТО ВО МЕЃУНАРОДНАТА ЗАЕДНИЦА

Очекувани резултати од програмата

Цел

Ризици

Показатели за успех на програмата

Ризици Цел

Очекувани резултати од програмата

Цел

Показатели за успех на програмата

Цел: Етаблирањето на Даночната администрација во меѓународни рамки и размената на податоците и искуствата на меѓународно ниво што ќе го забрза процесот на модернизација на УЈП и изедначување со европските практики.

Показатели за успех: Воспоставување на интерконекција и размена на податоци преку системите на ЕУ, воспоставување на автоматска размена на податоци за одбегнување на двојното оданочување / неоданочување.

Очекувани резултати: Зголемен број на случаи на размена на податоци со даночните администрации на други земји и зголемен број на даночни администрации и меѓународни организации со кои се соработува и се спроведуваат програми и проекти, а особено со организациите на Европската унија. Пред влез на Република Македонија во Европската унија се очекува воспоставување на електронска конекција со земјите членки за размена на даночни податоци согласно стандардите и процедурите по кои таквата размена се одвива, а за што УЈП ќе овозможи технички и стручни услови.

Ризици: Со оглед на континуираното членување на УЈП во меѓународните организации и соработка со даночните администрации од Европа, а особено од соседните земји, не се идентификувани посебни ризици. Основен ризик за спроведување на било каква размена на податоци со земјите членки на ЕУ претставува неинтегрираниот и нецелосно автоматизиран ИТ систем на УЈП. Зајакнување на ИТ капацитетите на УЈП е една од клучните забелешки на DG TAXUD Мониторинг мисиите во УЈП и Извештаите на Европската комисија за напредокот на Република Македонија, вклучувајќи го и последниот за 2015 година. Во делот „Оданочување“ (Taxation) се потенцира дека „Модернизацијата на ИТ системот треба да биде приоритет и дел од севкупната стратегија за модернизација“. За да се реализираат овие активности неопходен е интегриран ИТ систем опишан во делот „Надоградба на ИТ системите (техничко-технолошка модернизација на работните процеси)“.

1) Размена на податоци во рамки на ЕУ и со други земји

Воведување на ЕУ и ОЕЦД методи за размена на податоци што ќе овозможи на УЈП зголемување на бројот на разменети податоци потребни за борба против даночните измами и избегнувањето плаќање данок.

Управата за јавни приходи е потребно да се вклучи во следните системи за меѓународна размена на податоци:

- ЕДБ на Веб / TIN on the web;
- ДДВ - П / VAT - R;
- VIES - Регистарски податоци за даночни обврзници за ДДВ / VAT Taxpayer registration data
- Рекапитуларни извештаи на промет внатре во заедницата / Recapitulative reports on intra-communitarian supply;
- Интеграција на TIS систем во системот за е-Даноци, преку кој претставниците на даночните обврзници ќе доставуваат извештаи за износот на платени камати на нерезиденти (Данок на заштеди - Директива на ЕУ за камати) / Integration of TIS System with the eTax system, through which representatives of taxpayers reports on amounts of interest paid to non-residents (Tax on Saving EU Interest Directive);
- Информациски систем за е-ДДВ (ДДВ на е-Трговија или ДДВ за електронски набавени добра услуги) / Information system eVAT (VAT on eCommerce or VAT on electronically supplied services);
- Заемна административна помош - Спроведување на постапки за наплата на странски даночни обврски / Mutual administrative assistance - enforcement of the procedures for collection of Foreign Tax liabilities;
- Автоматска размена на информации за директни даноци - OECD Model (Exchange of information on direct taxes - OECD Model).

Со цел на постојана размена на податоци со земјите на Европската унија, потребно е да се воспостави интерконекција и систем на интероперабилност со земјите членки на ЕУ. За таквите цели, потребно е формирање на Канцеларија за врски и размена на податоци, набавка на пропишана хардверска и софтверска база, ангажирање на вработени и нивна едукација по стандардите на ЕУ.

Достапноста на овие системи претставува услов за административно вклучување во ЕУ, додека за имплементација на таквите системи е потребна точна и квалитетна подготовка.

Подготовката на овие системи започнува неколку години пред влезот во Европската Унија и истите треба да бидат достапни за тестирање и сертификација (акредитација) 6 месеци пред влезот во ЕУ.

Показатели за успех: 1) воспоставување на интерконекција и размена на податоци по методите на ЕУ; 2) број на автоматски извршени размени на податоци по стандардите на ЕУ.

Потребни ресурси: Проценка на потребните ресурси за организирање на Канцеларија за врски и размена на податоци сеуште не е извршена.

Временска рамка за имплементација: неколку години пред влезот во Европската унија.

2) Соработка со меѓународни институции, организации и со даночните администрации

Зголемување на можностите за пренесување на меѓународните искуства и знаења и намалување на даночните измами со меѓународна заднина.

Преку комуникација и соработка со меѓународните институции и организации (ИОТА, ОЕЦД, ММФ, ЦЕФ) се цели да се продолжи и прошири учеството во нивните годишни програми. Соработката со даночните администрации на државите членки на ЕУ и други земји има за цел размена на искуства и знаења, а ќе се остварува преку билатерални соработки и размена на информации меѓу балканските даночни администрации како рана превенција за новите текови во даночната евазија и сл.

Показатели за успех: број на остварени соработки и користење на проекти од програмите на меѓународните институции и организации, и размена на искуства со странски даночни администрации.

Потребни ресурси: За членарина во ИОТА се потребни 405,900МКД годишно (2016=405,9000МКД; 2017=405,900МКД; 2018=405,900МКД) и за други трошоци (патни и сл.) 369,000МКД годишно (2016=369,000МКД; 2017=369,000МКД; 2018=369,000МКД).

Временска рамка за имплементација: 2016 - 2018

3) Евроинтегративен процес

Приближување на УЈП до стандардите на работи кои се применуваат во даночните администрации на земјите членки на ЕУ и придонес кон севкупните активности на земјата во процесите на побрза ЕУ интеграција.

Во рамки на евроинтегративниот процес ќе се остваруваат активности на УЈП за подготвување и месечно известување на СЕП и Канцеларијата на ЕУ во РМ за: степенот на реализација на НПАА Програмата и подготовка за поткомитети во рамките на Комитетот за асоцијација и стабилизација; имплементирање на ИПА Програмата (програмирање, тендерирање и мониторинг); Програмата ФИСКАЛИС; и комуникација и координација на активностите во рамките на DG TAXUD.

Показатели за успех: 1) број на проекти подржани од предпристапните фондови; 2) број на настани на FISCALIS на кои е земено учество; 3) користена техничка помош од TAIEH.

Потребни ресурси: За членарина за FISCALIS се потребни: 2016=1,060,875МКД; 2017=1,328,400МКД; 2018=1,629,750МКД.

Временска рамка за имплементација: 2016 - 2018

* * *

За предвидениот развој и реализирање на новите програми согласно Стратегијата за периодот 2016-2018 година, во Управата за јавни приходи се предвидуваат вработувања по 35 лица годишно во следните три години, не сметајќи ги вработувањата за надоместување на природниот одлив на кадри (пензионирање сл.). Нововработените лица ќе бидат распоредувани според потребите.

За остварување на визијата на УЈП во периодот 2016-2018 година, без ИПА проектите и средствата кои ќе бидат потребни за „Надоградба на ИТ системите (техничко-технолошка модернизација на работните процеси)“ и Информационен систем на УЈП на секундарна локација (Disaster Recovery Center), се предвидува дека ќе бидат потребни финансиски средства во износ од 569,032,725МКД, и тоа: 213,275,775 денари во 2016 година, 253,200,300 денари во 2017 година и 102,556,650 денари во 2018 година.

Наведените износи на средства во планскиот период 2016-2018 година ќе се распоредуваат по одделните организациони делови на УЈП според планот и потребите за следните намени: за софтвер и хардвер – 374,339,000 денари, за проширување на систем салата - 61,500,000, за нови работувања - 120,000,000 денари и за трошоци потребни за едукација и чланарини во меѓународните организации каде членува УЈП, лиценци и друго – 13,193,725 денари.

СИЛНИ СТРАНИ (ПРЕДНОСТИ на УЈП)	СЛАБОСТИ (НЕДОСТАТОЦИ на УЈП)
• Раководната структура на УЈП има објективни сознанија за состојбата во која се наоѓа УЈП и консензус по прашањето за потреба од сеопфатна модернизација. • Искуство во спроведување на процеси на модернизација. • Активно следење на процесите на развој на даночните администрации во земјите на ЕУ. • Во изминатите години УЈП го подигна степенот на даночна дисциплина и доброволното пријавување на даноците. • Зголемена транспарентноста и јавноста во работењето. • Процесите на едукација на вработените и давањето на информативни и едукативни услуги на даночните обврзници се унапредени. • Висок степен на наплата на даночните и неданочните јавни давачки, кои и тогаш кога не го исполнуваат целосно планираното ниво покажуваат тренд на пораст во однос на претходните години. • Развој на е-Услуги (делумно електронско примање и доставување на акти и плаќање; интегриран систем за автоматско следење на уплатите од организаторите на игри на среќа; систем на електронско издавање фактури за даночните обврзници (донаторски проекти); GPRS систем за поврзување со фискалните системи на опрема; е-Аукции за продажба на движни и недвижни ствари; систем за размена на податоци со одредени државни институции; Интранет).	• Оптовареност со наплата на неданочни приходи заради што има недостаток на капацитет и фокус за наплата на даноците и придонесите. • УЈП добива нови надлежности кои мора да ги спроведува во краток временски рок без надомест на потребни човечки и финансиски ресурси. • Постои неповрзаност и нецелосност на даночните евиденции. • Постоечката организација на ИТ системот налага остварување на оперативни активности и на ниво на Генералната дирекција, со што и го одзема капацитетот за стратешки активности. • ИТ системот е застарен, неповрзан целосно и не ги поддржува сите деловни процеси и извештајни потреби - дел од работите се работат рачно. • ИТ системот има лимитиран капацитет и потешкотии за усогласување при промени на законите. • Непропорционална распределба на кадарот по организациони делови на УЈП и несоодветна старосна структура. • Не се пополнети сите раководни места заради што постои недостаток на раководење и лидерство.
МОЖНОСТИ	РИЗИЦИ
• Да се постигне рамнотежа помеѓу реализирањето на секојдневни активности (активности неопходни за одржување на наплатата на приходите) и примената на важните реформски иницијативи кои имаат за цел понатамошно осовременување на УЈП. • Да се дизајнираат и интегрираат работните процеси на начин кој ќе овозможи поекономично и поефикасно работење. • Формирање на формална структура за раководење со промените која би можела да се дистанцира од секојдневното оперативно работење. • Реорганизација на УЈП (структура, функционирање, ИТ систем и работни процеси). • Пополнување на сите раководни места во ГД/ДГДО/РД за да се воспостави редовно раководење со оперативните активности. • УЈП да изготвува cost-benefit анализа (трошоци и приноси) за сите нови иницијативи или одредени реформи кои ќе ги спроведува по сопствена иницијатива или по барање на Владата. • УЈП да ја задржи стабилноста на наплатата на даночните приходи и обезбедување на Буџетот на РМ. • Модернизацијата на УЈП ќе се одрази и на задоволување на потребите за податоци на другите државни органи (министерства, ДЗС, фондови, агенции и т.н.).	• Доколку не се спроведат процеси на модернизација со значајни инвестирања во функционалноста и интегрираноста на ИТ системот, УЈП ќе се соочи со потешкотии во остварување на основната функција - наплата на јавните давачки и во остварување на барањата на владината реформа и на другите институции. • Доколку не се изврши итна надоградба/набавка на нов ИТ систем, ќе дојде до застарување на наодите и препораките наведени во документот „Студија за ИТ системот на УЈП“ по што нема да биде возможно повторно финансирање на таков процес преку ЕУ фондовите. • Внатрешни отпори кон процесите на реорганизација и воведување нови техники и технологии на работа. • Намалување / стагнирање на Буџетот на УЈП. • Финансиска зависност и неисполнување на финансиските планови. • Лошо проектирање на промените поврзани со реформата и модернизацијата на УЈП - временски дисконтинуитет, неповрзаност со финансирањето. • Недостаток на искусни и посветени луѓе кои ќе бидат ослободени од други работни обврски за спроведување на планираните промени. • Несоодветна едукација за работа на конкретните работни места. • Продолжувањето на состојбите кои произлегуваат од слабостите во сферата на евиденциите, со истовремен одлив на искусен кадар, може да доведе до состојби на неисполнување или големо задоцнување во исполнувањето на законските обврски на УЈП.



www.ujp.gov.mk



info@ujp.gov.mk



Инфо центар 0800 33 000



Пријави неправилности 198



<http://etax.ujp.gov.mk>