

Анализа на спроведувањето на Планот за интегритет на Министерството за одбрана и Армијата на Република Северна Македонија 2016-2019 година

Извештај

Скопје/Осло, 11 февруари 2021 година, четврток.

заеднички изработен од страна на Центарот за интегритет во одбранбениот сектор, Норвешка и Министерството за одбрана на Република Северна Македонија

Вовед

Овој извештај за анализата дава проценка на спроведувањето на „Планот за интегритет на Министерството за одбрана и Армијата на Северна Македонија 2016-2019“. Анализата беше спроведена во периодот од декември 2020 година - јануари 2021 година.

Извештајот за анализата се доставува во рамките на „Анализата на спроведувањето на планот за интегритет 2016-2019 и изработката на нов план за интегритет 2021 - 2024“, активност што ја започна Министерството за одбрана на Република Северна Македонија (МО), со техничка помош на Центарот за интегритет во одбранбениот сектор (ЦИОС), Норвешка. Тоа е дел од активностите организирани заеднички од страна на МО и ЦИОС во рамките на техничката помош обезбедена од ЦИОС на МО која е наменета за градење интегритет во МО во периодот од 2020-2025 година. Соработката е насочена кон решавање на идентификуваните потреби и поддршка на МО во своите планови и реформски напори за понатамошно зајакнување на структурите и практиките на интегритет во одбранбениот сектор.

Главната цел со Анализата е проценка на резултатите и проценка на статусот на имплементација на активностите од Планот за интегритет 2016-2019. Исто така, таа ќе го предводи изготвувањето на нов план.

Методологија

Анализата е составена врз основа на „Методологијата за анализа на спроведувањето на Планот за интегритет 2016-2019 на Министерството за одбрана и Армијата на Северна Македонија“, заеднички изработена од страна на ЦИОС и МО на 30 ноември 2020 година.

На изработката на Методологијата му претходеше официјалното барање на МО од 30 октомври 2020 година упатено до ЦИОС, каде беше договорено да се направи анализа. За таа цел, воспоставена е Работна група во рамките на МО, која во својата работа беше помогната од ЦИОС.

Со цел да се разгледаат важните елементи во анализата и изработката на планот за интегритет, на 20 ноември 2020 година преку платформата Zoom, во рамките на

соработката меѓу ЦИОС и МО се одржа „Семинар за подготвување на план за интегритет во одбранбениот сектор на Северна Македонија“.

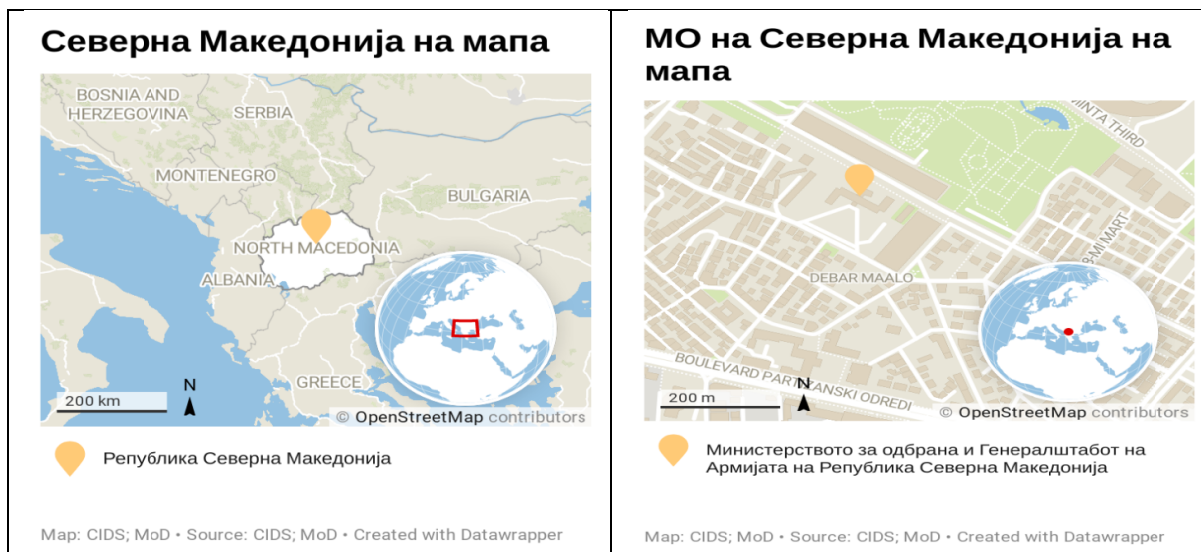
Како што е предвидено во Методологијата, во текот на месец декември 2020 година, Работната група на МО состави Табела за статусот на спроведување на активностите на Планот за интегритет 2016-2019 (во натамошниот текст „Планот“). Табелата за статусот дава информации за тоа дали се спроведени активностите и доколку се спроведени, кога; каков учинок е произведен; и каков исход е постигнат. Работната група обезбеди и дополнителни наративни информации поврзани со Табелата за статусот. Овие документи обезбедуваат фактички информации и докази кои се вметнати во оваа анализа.

Врз основа на подготвените податоци и докази, Работната група на МО со помош на ЦИОС, потоа направи проценка на резултатите од собраните податоци. Оваа фаза вклучуваше телефонски интервјуа и состаноци со членовите на работната група на МО и другите сектори на МО за подетални дискусии со цел да се проценат постигнатите резултати. Овие состаноци и интервјуа се фокусираа на анализата на спроведувањето на активностите на Планот, земајќи ја предвид нивната „релевантност“, „ефективност“, „ефикасност“, „влијание“ и „одржливост“.

Овој извештај за анализата доаѓа како резултат на сите овие фази и се базира на наодите во фазата на собирање податоци, како и состаноците и интервјуата, и се фокусира на степенот на имплементација на активностите, произведениот учинок, видливи промени, видливи предизвици и научени лекции за време на спроведувањето на Планот. Исто така, планот дава препораки за новиот план за интегритет. Извештајот е формално усвоен од страна на Работната група на МО и е јавно достапен документ.

Историјат на планот

Планот беше подготвен во периодот 2015-2016 година како патоказ за МО и Армијата при идентификување и минимизирање на ризиците поврзани со корупцијата. Беше изработен по Самопроценката и процесот на ревидирање спроведен во рамките на Програмата за градење интегритет на НАТО. Планот беше изработен од страна на десигнираната работна група на МО „Работна група за развој и имплементација на план за интегритет“. Работната група се состоеше од претставници од секторите на МО и армиските секции. Планот го усвои министерот за одбрана, врз основа на предлогот на Работната група.



Планот идентификуваше пет (5) цели и четириесет и една (41) активност. Целите беа групирани во пет (5) категории: Зајакнување на правната и институционалната рамка; Подобрување на управувањето со човечките ресурси; Намалување на ризиците од корупција при распоредување персонал во меѓународни мировни мисии и операции; Подобрување на логистичките процеси (набавка, аквизиција, контрола на квалитетот); и Зајакнување на културата на интегритет. Сите цели беа придружени со објаснување на подобластите и образложенија, активности, индикатори за активностите, одговорни единици, ниво на приоритет, временска рамка за имплементација, индикатори за ефективност и ресурси потребни за испорачување на активностите.

Наоди

I. Релевантност

Колку се релевантни и соодветни активностите од Планот во контекст на Северна Македонија воопшто и во конкретниот контекст на МО и Армијата? Овој дел го испитува усогласувањето на активностите на Планот со политиките, реформските приоритети и потребите на МО и Армијата. Релевантноста се однесува на соодветноста на Планот за задоволување на потребите на МО и Армијата.

1. Дали активностите беа релевантни за постигнување на визијата на Планот за интегритет? Во кој поглед?

Планот беше првиот план за интегритет на одбранбениот сектор во Република Северна Македонија и неговата визија беше „Министерството за одбрана и вооружените сили да добијат напреден систем за идентификување и минимизирање на ризиците поврзани со корупцијата и систем за континуирана промоција на институционалниот и личниот интегритет“.

Северна Македонија во периодот од 2016-2019 година, годините кои се опфатени со Планот, доживеа политичка криза (2016-2017), проследена со периодот на политичка стабилност (2017-2019) како резултат на промената на владата во 2017. Овие нови околности и дадоа историска можност на Северна Македонија да ги продолжи своите политики за одбранбени реформи и со тоа да го спроведе Планот, особено во периодот од 2018-2019 година, како што е илустрирано на Слика 1.

Слика 1 - Политичкиот контекст на Северна Македонија за време на периодот на покривање на Планот за интегритет 2016-2019

Години	Случувања во Северна Македонија	Влијание врз планот
2016-2017	Политичка криза	Негативно
2017	Промена на владата	Позитивно
2017-2019	Политичка стабилност	Позитивно
2018-2019	Голем Напредок	Позитивно

Table: CIDS; MoD • Source: CIDS • Created with Datawrapper

Планот преку своите активности правилно ја истакна улогата на антикорупциските напори во обезбедувањето на владеење на правото, отчетност и демократско управување во одбранбениот сектор. Сепак, Планот, иако се засноваше на Самопроценката на интегритет спроведена преку Програмата за градење на интегритет на НАТО во 2015 година, тоа само по себе значеше вклучување на соодветна контекстуална анализа како и анализа на ризиците и поврзаноста на предложените активности со структурната и институционалната состојба и предизвиците и ризиците во одбранбените институции.

Како и да е, Планот ја обезбеди првата рамка за МО и Армијата во градењето интегритет. Со своите активности насочени кон подобрување и воведување на механизми изработени во насока на подобрување на интегритетот во одбраната, Планот придонесе во постигнувањето на визијата за Планот.

2. Дали активностите беа релевантни за постигнување на соодветните цели? Во кој поглед?

Сите четириесет и една активност од планот се водеа од 5-те цели утврдени во Планот, како што е илустрирано на Слика 2. Во рамките на Цел 1, беа вклучени десет (10) конкретни активности (Активности од 1 до 10), и беа поврзани со ажурирањето на подзаконските акти, стратегии, правилници и прирачници, како и интеграцијата на концептот на интегритет во стратегиите итн. Во рамките на Цел 2, беа вклучени единаесет (11) конкретни активности (Активности од 11 до 21) кои беа поврзани со транспарентноста при подготовката на систематизација на работните места и работни места подложни на корупција. Во рамките на Цел 3, беа вклучени три (3) конкретни активности (Активности 22 до 24) кои беа поврзани со ризици од корупција во меѓународните мисии. Во рамките на Цел 4, беа вклучени осум (8) конкретни активности (Активности 25 до 32) кои беа поврзани со подобрувањето на процесите на планирањето на набавките, како и обезбедувањето на контрола на квалитетот на набавената стока, услуги и работи. Во рамките на Цел 5, беа вклучени девет (9) конкретни активности (Активности од 33 до 41) кои беа поврзани со организирањето на информативни кампањи и обуки за унапредување на градењето на интегритет.

Слика 2 - Организација на планот според целите и активностите

Цели	Број на активности во рамките на целта	Опсег на активности
Зајакнување на правната и институционалната рамка	10	1-10
Подобрување на управувањето со човечките ресурси	11	11-21
Намалување на ризиците од корупција при распоредување персонал во меѓународни мировни мисии и операции	3	22-24
Подобрување на логистичките процеси (набавка, аквизиција, контрола на квалитетот)	8	25-32
Зајакнување на културата на интегритет	9	33-41

Table: CIDS; MoD • Created with Datawrapper

И покрај тоа што имаше определени слабости во однос на изборот на посебните и конкретни активности, активностите од Планот беа релевантни во однос на посебните цели.

Активностите на Планот беа инструментални за ширење на разбирањето на природата и негативните ефекти на корупцијата врз различните сектори на одбраната, и нејзините реперкусии врз МО и Армијата како јавни институции. Планот обезбеди платформа за соработка меѓу цивилниот и воениот персонал и меѓу секторите во МО и армиските секции.

Планот со конкретни активности се осврна на клучните сектори кои претставуваат предизвик во однос на корупцијата и интегритетот и ги опфати различните фази на процесите на градење интегритет во МО и Армијата. Во рамките на секторите, додека планот успешно ги насочуваше и поддржуваше активностите во клучните сектори како што се јавни набавки, управувањето со човечки ресурси и мировните операции, во Планот недостасуваше внимание во однос на прашањата како што се судир на интереси, управување со средства и внатрешна контрола, кои се важни делови од напорите за градење интегритет. Како и да е, меѓу најголемите достигнувања на Планот може да се издвои успешното лобирање за секторскиот аспект на антикорупциските реформи и реформите во однос на интегритетот, со јасни примери за фокус на јавните набавки, управувањето со човечките ресурси и мировните операции.

Активностите на Планот беа меѓусебно кохерентни и се надградуваа, а постоеше и вградена кохерентност во Планот со цел да се гарантира меѓусебното зајакнување на активностите. Активностите беа поврзани со бројни важни хоризонтални елементи како што се унапредувањето на законодавството, градењето на капацитети, обуката и зголемувањето на свеста. Планот за интегритет соодветно ги насочи различните аспекти на одбранбените реформи во градењето интегритет со активности насочени кон трите нивоа: правно/стратешко, институционално/организациско и оперативно. Така, трите аспекти на

Планот се сметаат за аспекти од клучна важност: фокус на правното/стратешко ниво, примена на прилагодени активности насочени кон организациските потреби и фокусирање на оперативните активности, како што се мировните операции.

3. Како активностите се одразуваат и се усогласуваат со меѓународно преземените обврски на Северна Македонија (ЕУ, НАТО, ООН, итн.)?

Планот се појави во 2016 година како резултат на Самопроценката на интегритет, спроведена во рамки на Програмата за градење на интегритет на НАТО во 2015 година и приоритетите избрани од страна на во рамки на партнерство со НАТО. Северна Македонија во 2014 година во рамките на Процесот за планирање и ревизија како инструмент на Партнерство за мир на НАТО ја прифати партнерската цел за „развој на интегритет“, и за таа цел МО беше должна да спроведе процес на самооценување на интегритетот во одбранбениот сектор, да изработи план за интегритет, да воспостави група експерти и да ја подигне свеста за интегритетот. Северна Македонија официјално се приклучи на Програмата за градење интегритет на НАТО со потпишување на заедничката изјава на министерот за одбрана на СЕДМ во 2012 година. Извештајот на ЦИОС/Дифи од 2015 година за институционалните фактори на ризик поврзани со градењето интегритет во одбранбениот сектор во Северна Македонија и прирачникот на ЦИОС од 2014 година за тоа како да се подготви план за интегритет, исто така, го предводеа и подготвувањето на Планот. Оваа временска рамка е илустрирана на слика 3.

Слика 3 - Временска рамка што доведе до План за интегритет 2016-2019

Година	Случувања
2012	Приклучување кон програмата за градење интегритет на НАТО на министерски состанок за одбрана на СЕДМ
2014	Цел во партнерството со НАТО за развој на интегритет
2014	Прирачник на CIDS за дизајнирање план за интегритет
2015	Студија на DIFI/CIDS за интегритетот во одбраната
2015	Преглед на системот на градење интегритет од НАТО
2016	Изготвување и усвојување на Планот за интегритет 2016-2019

Table: CIDS; MoD • Source: CIDS • Created with Datawrapper

Активностите на Планот генерално беа релевантни за стратешките приоритети на одбранбениот сектор на Северна Македонија кои произлегуваат од процесот на членство во НАТО добиено во 2020 година и обврските што произлегуваат од антикорупциските напори на земјата во рамките на нејзиниот процес на пристапување кон ЕУ. Исто така, земјата презеде голем број обврски од меѓународните и европските конвенции во областа на борбата против корупцијата, како што се Конвенцијата за кривично право во врска со корупцијата и Конвенцијата на ООН за корупција.

Работата на Планот се совпадна со активниот ангажман на МО со НАТО и другите меѓународни и национални иницијативи за прашања во врска со корупцијата. Планот функционираше како механизам за поддршка преку неговите активности, обезбедувајќи

цела низа влезни податоци и информации за одбранбените структури. На пример, Планот ја подобри усогласеноста на Северна Македонија со НАТО во областа на условите за градење интегритет и барањата на ЕУ во областа на јавните набавки во полето на одбраната и безбедноста. Новиот закон за јавни набавки во одбраната и безбедноста е усогласен со барањата на ЕУ и поддршката на Планот во овој поглед се смета за фактор што дава свој придонес.

4. Колку активностите се соодветни на стратегиите/приоритетите/политиките на МО?

Активностите на Планот генерално се изработени и спроведени на начин на кој се надополнуваат приоритетите на одбранбените реформи на МО во периодот на имплементација на планот. Во голема мерка, активностите се прилагодени на постојните приоритети на одбранбениот сектор, како што е наведено во стратешката рамка на Министерството за одбрана што вклучува голем број стратешки документи, меѓу кои е и Стратешкиот одбранбен преглед, чија последна верзија беше усвоена во 2018, што претставува главната инспирација за реформите. Во оваа рамка, Планот формираше дел од стратешката рамка на МО и беше важно достигнување за земјата да го има својот прв план како првата генерација платформа за интегритет на МО.

Исто така, во Планот имаше конкретни активност кои го вклучуваа вклучувањето на високото раководство на МО и Армијата во изработката и спроведувањето на активностите, како и корисниците на активностите. Политичарите имаат голема моќ во креирањето политики, вклучително и во МО. Посветеноста на високото раководство на МО и Армијата е важен дел од континуираниот процес на градење интегритет. Иако Планот беше изработен во 2016 година од поранешната влада, новото раководство што дојде на власт по промената на владата во 2017 година го прифати Планот и продолжи со неговата имплементација.

Генерално, имаше силна усогласеност на Планот со постојните приоритети на одбранбениот сектор. И работата на Планот и целите на МО беа добро усогласени во насока на подобрување на управувањето со интегритетот. Исто така, со оглед на тоа што станува збор за период на спроведување на планот кој е со средна должина (3-4 години), се дава простор активностите на Планот да не ја изгубат нивната важност во однос на контекстуалните случувања во МО. Една област каде што Планот може да има поголема важност е во врска со потребата од поголемо фокусирање на институционалните и организациските димензии на работата на МО и Армијата.

5. Колку активностите ги надополнија постојните стратегии, приоритети и политики на владата или на засегнатите страни (Влада; Државна комисија за спречување на корупција, итн.)?

Огромни реформи се случија и во внатрешната и во надворешната политика на земјата, особено во периодот 2017-2018 година, што донесе голема трансформација на земјата од перспектива на борбата против корупцијата. Во оваа насока, инвестирани се многу напори за градење на функционални институции во критичните области како што се владеењето на правото, транспарентноста, отчетноста и интегритетот. Постигнат е значителен напредок со функционирањето на Државната комисија за спречување на корупцијата, основното тело на Република Северна Македонија во борбата против корупцијата. Во оваа рамка, Државната програма за спречување и борба против корупцијата и судирот на интереси 2016-2019 на Државната комисија ја насочуваше изработката и спроведувањето на Планот. Препораките на Државните програми се меѓу правните основи за изработка на

планот. МО се стремеше кон што е можно поголема поврзаност со другите национални документи кои се занимаваат со слични или исти проблеми.

Изработката и спроведувањето на Планот, исто така, беа дел од напорите на националните институции во гаранцијата на владеењето на правото во земјата и усогласеноста со бројот на обврски што произлегуваат од усвојувањето на голем број нови законски обврски што се во функција на спречувањето корупција како што е Законот за спречување на корупција и судир на интереси.

6. Колку активностите беа финансирани од МО?

Скоро сите активности од Планот беа финансирани од страна на МО, со исклучок на 6 активности што беа спроведени со помош на партнерите за развој на земјата. Значи, 35 од 41 активност, односно 85% од активностите беа финансирани од МО (види слика 4).

Слика 4 - Финансирање на активностите на Планот

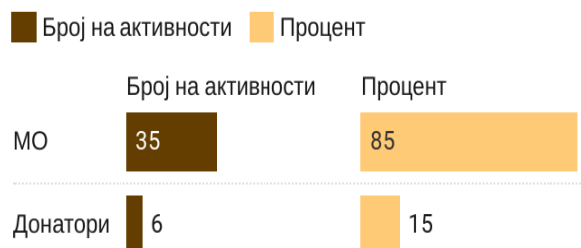


Chart: CIDS; MoD • Source: MoD, 2021 •
Created with Datawrapper

Трошоците за настаните што се случуваа надвор од земјата главно беа финансирани од партнерите за развој, додека МО ги плаќаше дневниците само за патување на учесниците од МО и Армијата. Во случај на настани што се случуваат во земјата, тие беа организирани во просториите на МО и Армијата и единствените трошоци беа паузите за кафе и оброците што беа вклучени во рамките на годишниот план за обуки на МО.

7. Колку активностите беа финансирани од други владини органи или донатори?

Од други владини органи беше вклучена Државната комисија за спречување на корупцијата во организирање на дел од активностите на Планот, како што се обуките на вработените во МО и Армијата за борба против корупцијата во рамките на активност 39.

Од донаторите, владите на НАТО и на Обединетото Кралство и САД беа вклучени со свој придонес во организирање на 6 активности, вклучувајќи ги и активностите 5, 23, 24, 33, 37 и 40. Давањето поддршка за реформите во одбраната, вклучително и за градење интегритет, беше едно од клучните области за помош на меѓународната заедница во Северна Македонија. Главен актер во овој сектор е самото НАТО со неговото седиште и агенции, како и канцеларијата во Скопје. Владата на Обединетото Кралство исто така беше активна во секторот со обуките дадени на МО и Армијата за градење интегритет. Покрај тоа, владата на САД преку иницијативата „Градење на одбранбените институции“ поддржа и некои напори, како што е стратегијата за човечки ресурси. Така, НАТО, како и владите

на Обединетото Кралство и на САД обезбедија поддршка во спроведувањето на некои конкретни активности од Планот. Покрај тоа, ЦИОС од Норвешка, беше партнер на МО, земајќи предвид дека извештајот за анализата на ДИФИ од 2015 година и прирачникот на ЦИОС од 2014 година за плановите за интегритет помогнаа во подготовката и имплементацијата на Планот.

Планот ги зеде во предвид постојните и очекуваните приоритети за поддршка и интервенциите на други партнери за развој и беше во можност да ја катализира помошта од донаторите. Во оваа рамка, Планот им овозможи на МО и Армијата да го искористат придонесот од донаторите во оваа област.

8. До кој степен активностите не се преклопуваа со други слични планирани активности кои произлегуваа од политиките и стратегиите на МО/Армијата?

Некои активности вклучени во Планот исто така беа дел од други стратегии, како што е Стратешкиот одбранбен преглед, кој ги водеше реформските процеси во МО и Армијата. Како и да е, повеќето активности беа конкретни за Планот или беа прилагодени на потребите на градењето интегритет.

9. Колку активностите се сè уште релевантни во денешниот контекст?

Антикорупциските напори во Северна Македонија се во напредна фаза; тоа е сектор кој добива значително внимание и фокус од релевантните национални и меѓународни чинители. Важноста на справувањето со корупцијата во земјата се појави како клучна одредница за транзицијата на земјата кон либерална демократија. Како резултат, неопходно е да се задржи постојаното внимание од страна на националните власти, вклучително и од МО и Армијата за поддршка на напорите поврзани со интегритетот.

Во оваа рамка, целите и активностите на Планот, што особено се сметаат за релевантни во денешниот контекст, вклучуваат процеси за набавка и аквизиција, како што се подготовката на техничките спецификации, следењето и ревизијата на функциите на набавката, контролата на квалитетот; распоредувањето во мировни операции во странство; транспарентноста во управувањето со човечките ресурси; работните места подложни на корупција; унапредувањето на персоналот; и целокупната потреба за зголемување на свеста во врска со интегритетот и ризиците од корупција.

II. Ефективност

Колку е ефикасен Планот во спроведувањето на планираните активности? Овој дел врши проценка на перформансите и капацитетот на Планот да испорача резултати. Ефективноста се однесува на степенот до кој Планот ги спроведе планираните активности и учинок.

10. Кои се спроведени а кои неспроведени активности?

Оваа проценка открива дека е постигнат голем напредок во спроведувањето на активностите предвидени во Планот. Активностите од Планот беа доставени главно како што првично беа замислени и планирани. Како што е прикажано на слика 5, во продолжение е статусот на активностите: 31 активност се имплементирани или се во фаза на имплементација, 7 не се имплементирани и 3 се застарени поради контекстуални промени. Како што е сумирано и на слика 6, тоа значи дека мнозинството (76%) од активностите се имплементирани или се во тек на имплементација, 17% не се спроведени, а 7% повеќе не се сметаат за релевантни. Табелата 1, исто така, дава индикации за тоа дали се спроведени активностите и каков учинок е произведен.

Слика 5 - Статус на испорака на активностите на „Планот за интегритет на Министерството за одбрана и Армијата на Северна Македонија 2016-2019“

Имплементирани или во тек Не е имплементирано
Застарен



Chart: CIDS; MoD • Source: MoD, 2021 • Created with Datawrapper

Слика 6 - Статус на испорака на активностите на Планот за интегритет 2016-2019 во проценти

Имплементирани или во тек Не е имплементиран
Застарен

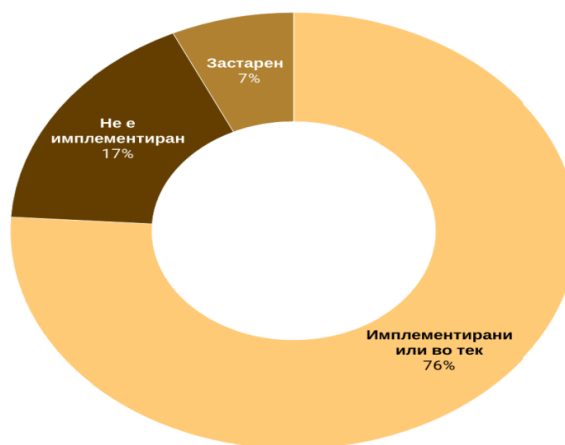


Chart: CIDS; MoD • Source: MoD, 2021 • Created with Datawrapper

Табела 1: Статус на спроведените активности и учинок

Бр	Име на активнoста	Статус и време на испораката	Произведен учинок
<i>Цел 1: Зајакнување на правната и институционалната рамка</i>			
1	Редовно ажурирање на (законите) и подзаконските акти	Да: 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 година	– Изменет Закон за одбрана и Закон за служба во армијата (2020), – Донесен нов Закон за јавни набавки и нов Закон за јавни набавки во одбраната (2019), – Изменети или усвоени повеќе од 30 подзаконски акти (2016 - 2020).
2	Редовно ажурирање на стратегиските документи од областа на одбраната согласно настаната потреба	Да: 2018, 2019, 2020 година	Број на донесени нови стратешки документи: – нов Стратегиски одбранбен преглед од 2018 година (со акциски план за имплементација), – нова Стратегија за одбрана, 2020 година, – нова Стратегија за човечки ресурси, 2019 година, – нов Правилник за ППБИ, 2019 година, – нов Прирачник за ППБИ, 2019 година, – нов Долгорочен план за развој на одбранбените способности, 2019-2028 година, – Средорочен план за развој на одбранбените способности, 2020 година.
3	Ажурирање на Правилникот и упатството за ППБИ	Да: 2019 година	Усвоени правилник и прирачник за ППБИ: - нов Правилник за ППБИ, 2019 година, - нов прирачник за ППБИ, 2019 година.

	(ППБИ- Планирање, програмирање, буџетирање и извршување)		
4	Зголемување на свесноста за концептот за интегритет преку негово вклучување во стратегиските документи	Да: 2018, 2019, 2020 година	– нов Стратегиски одбранбен преглед, 2018 година - усвоен – новата Стратегија за човечки ресурси, 2019 година - усвоена – нови Правилник за ППБИ, 2019 година - усвоен – нов Прирачник за ППБИ, 2019 година - усвоен, – новиот Долгорочен план за развој на одбранбените способности, 2019 - 2028 година - усвоен – новата Стратегија за одбрана, 2020 година - усвоена – Закон за служба во Армијата, 2020 година - изменет, – Закон за одбрана, 2020 година - изменет, – Среднорочен план за развој на одбранбените способности, 2020 година - усвоен.
5	Ажурирање на стратегијата за управување со човечки ресурси	Да: 2019 година	– нов Етички кодекс за вработените во Министерството за одбрана и Армијата, 2017 година - усвоен – нова Стратегија за човечки ресурси, 2019 година - усвоена – нов Колективен договор за вработените во МО, 2019 година - усвоен.
6	Следење, доследна примена и редовно ажурирање по укажана потреба на Упатството кое ги регулира исклучоците од ЗЈН (Упатството за постапување при спроведување на набавки со примена на член 6 и 7, Глава 1, дел 4 од Законот за јавни набавки)	Да: 2019 година	– Упатство за спроведување на набавка со примена на член 6 и член 7, глава 1, дел 4 од Законот за јавни набавки, бр. 01-1279 / 1 од 16.02.2016 година, 2016 година - изменето – нов Закон за јавни набавки, 2019 година - усвоен – нов Закон за јавни набавки во одбраната и безбедноста, 2019 година - усвоен – нов Упатство за начинот на спроведување на постапките за јавни набавки во Министерството за одбрана (внатрешен прирачник), 2019 година - усвоено
7	Изменување и дополнување на „Правилникот за упатување на работа во странство на лица на	Во тек	– Избор и распоредување или упатувањето на персонал во странство во меѓународни мисии, организации и команди е регулирано со Правилник од 2014 година,

	должности во меѓународни мисии и меѓународни организации, штабови, команди или мултинационални воени сили“		– Подготвен е нацрт Правилник и во моментот е во процес на внатрешни консултации.
8	Изработка на Интерна процедура за системот на избор на должности во меѓународни мисии и меѓународни организации, штабови, команди или мултинационални воени сили	Не е апликативно	– Со оглед дека се работи на нов правилник (види Активност 7), повеќе нема потреба од донесување на посебна внатрешна постапка.
9	Измена и дополнување на „Решението за определување на обврските на организационите единици на Министерството за одбрана и Генералштабот на Армијата на Република Македонија во делот на подготовка и упатување на персонал во мировни операции“.	Во тек	– Подготвен е нацрт Правилник и во моментот е во процес на внатрешни консултации, – Началникот на Генералштабот во 2018 година донесе внатрешен акт со кој дополнително се уредуваат критериумите што треба да се земат предвид при изборот на кандидати за распоредување во мировни операции.
10	Изработка на Интерна процедура за доследно спроведување на „Решението за определување на обврските на организационите единици на Министерството за одбрана и Генералштабот на Армијата на Република Македонија во делот на подготовка и упатување на персонал во мировни операции“.	Не е апликативно	- Бидејќи се подготвува нов правилник (види Активност 9), повеќе нема потреба од донесување на посебна внатрешна постапка.
Цел 2: Подобрување на управувањето со човечките ресурси			
11	Отпочнување на постапка за анализа на пазарот и условите за	Да: 2018- 2020 година	– По спроведена анализа, Министерството за одбрана во 2018 година направи уште еден обид да го оживее постојниот, но не

	набавка на нов систем за персонален менаџмент		и функционален систем за управување со персонал „Хермес“, објавувајќи повик за јавна набавка за одржување. За жал, тендерската постапка беше неуспешна бидејќи не се пријави ниту еден давател на услуги, по што беше одлучено дека ќе се набави нов систем за управување со човечки ресурси. Подготвени се техничките спецификации и вклучен е во Планот за набавки на МО и е во тек.
12	Транспарентност во изработката на систематизација на работните места	Во тек	- Систематизацијата на работните позиции е класифицирана и доверлива. Процесот на усвојување на новата функционална анализа и воспоставување на нова систематизација е во постапка. Една од целите на овој процес е декласифицирање на систематизацијата, барем делумно.
13	Достапност на систематизацијата на работни места до вработените	Во тек	- Во тек е постапката за изработка и усвојување на новата систематизација. Една од целите на овој процес е да се декласифицира систематизацијата и да се направи транспарентна за сите вработени.
14	Изработка на преглед на сензитивни работни места подложни на ризик од корупција	Во тек	- Новата функционална анализа се очекува да обезбеди дополнителни податоци за сензитивните работните места подложни на корупција.
15	Изработка на интерна процедура за ротација на воен и цивилен персонал кој работи на позиции сензитивни на ризик од корупција	Во тек	- Не е предвидена периодична обврска за ротација во описите на работните места на МО. Новата функционална анализа, новата систематизација и усвојувањето на новите политики за УЧР се очекува да одговорат на оваа потреба.
16	План за генерички и специјализирачки обуки за персоналот кој работи на работни места сензитивни на ризик од корупција	Не	/
17	Препораки за посебни мерки на проверка пред поставување на позиции ранливи на ризик од корупција	Не	/
18	Поврзување на одредени работни места со потребата за работа со класифицирани	Во тек	— За некои од работните места во постојната систематизација е потребен релевантен сертификат за пристап до класифицирани информации (неодамна додадено). Се очекува новата

	информации (поседување безбедносен сертификат)		систематизација да ја вклучува оваа потреба.
19	Формирање на Комисија за спроведување на постапка на поставување и унапредување на персонал во чин мајор до полковник	Не	– Сепак, може да се забележи одреден напредок. Со последните измени и дополнувања на Законот за служба во армијата, задолжителниот период задржување на чинот е продолжен за уште една година. Дополнително, за да имате право на унапредување во чин мајор и повисоко, треба задолжително да имате познавање на еден од официјалните јазици на НАТО на ниво 2222 во согласност со НАТО СТАНАГ 6001. Покрај тоа, во моментот се подготвува нов Правилник за евалуација на воениот персонал, што ќе ги зајакне критериумите за унапредување.
20	Донесување на Интерна процедура за регулирање на процесот на унапредување на воен персонал во чинови мајор до полковник		
21	Анализа на тековниот систем на плати и надоместоци на плати	Да: 2017 - 2020 година	- Висината на платите, додатоците и платите за персоналот на МО и Армијата се регулирани со Законот за работни односи, Законот за административни службеници, Законот за служба во армијата и Колективниот договор. Постои стандардизирана методологија за пресметување на платите и тоа е објаснето во соодветните закони. Висината на платите се изразува со бодови. Вредноста на бодот за административните службеници ја дефинира Владата, на почетокот на секоја година. Вредноста на бодот за Армијата ја одредува министерот за одбрана. Индивидуалниот износ на платите и надоместоците на вработените не е јавен, освен во случаи утврдени со закон (член 65) и освен за функционерите во МО, - Системот е транспарентен. Сепак, во изминатиот период беа донесени и изменети неколку подзаконски акти за понатамошно дефинирање на критериумите за подобност, - Сите подзаконски акти што ги регулираат критериумите за подобност се транспарентни и објавени на веб-страницата на МО.
Цел 3: Намалување на ризиците од корупција при упатување на персонал во меѓународни мировни мисии и операции			

22	Креирање на систем на научени лекции од упатување во меѓународни мисии и операции, поврзани со ризиците од корупција	Не	/
23	Обука за обучувачи	Да: 2018 - 2019 година	– Во 2017 година, со поддршка на НАТО, МО започна програма за обука на обучувачите, составена од четири модули (три во Скопје и еден во Брисел). 16 вработени од МО, Армијата и Воената академија беа сертифицирани во 2019 година од страна на НАТО како обучувачи за градење интегритет.
24	Воспоставување на Модул за предупатна антикорупциска обука	Во тек	– Во 2017 година, со поддршка на Програмата на НАТО за градење интегритет, се спроведе курс за грдење интегритет пред упатување во операции за воен персонал во Скопје. Покрај тоа, армискиот персонал учествува на меѓународни курсеви за градење интегритет. Воспоставувањето на Модулот беше планирано по воспоставувањето на Базен на експерти (види Активност 37). Поради тековната криза со „Ковид 19“, изработката на предупатната антикорупциска обука е одложена.
<i>Цел 4: Подобрување на логистичките процеси (набавки ,аквизиција и, контрола на квалитетот)</i>			
25	Подобрување на процесот на планирање на потребите за набавка на стоки,услуги и работи со примена на Правилникот за ППБИ и квалитетот на годишните планови за јавни набавки	Да: 2019 година	Усвоени се правилникот и прирачникот за ППБИ: - нов Правилник за ППБИ, 2019 година, - нов Прирачник за ППБИ, 2019 година.
26	Распоредување Реферати од НП на советници компетентни и обучени за спроведување на постапка за набавка, според предметот на набавката	Да: континуирано	– Во 2019 година беше усвоено ново Упатство за начинот на спроведување на јавните набавки во Министерството за одбрана, кое, меѓу другото, предвидува дистрибуирање на рефератите до персоналот овластен за спроведување на јавни набавки.
27	Изработка на прецизни спецификации за стоки,	Да: континуирано	– Создавањето предуслови за ефикасно спроведување на јавните набавки е

	услуги и работи од страна на носителите на планирање		постојан ангажман во МО, а ова се однесува и на изготвувањето на предуслови за пишување на сеопфатни и точни спецификации на стоки, услуги и работи што треба да се набават, – Ревидираните стратески документи заедно со Правилникот и Прирачникот за ППБИ, даваат солидна основа за долгорочно, среднорочно и краткорочно планирање и основа за унапредување на содржината на спецификациите. Покрај тоа, Прирачникот за начинот на спроведување на јавните набавки во Министерството за одбрана, од 2019 година, вклучува Анекс кој ги дефинира формата и општите одредби за содржината на спецификациите.
28	Изработка на документи (записници и извештаи од спроведена постапка) од страна на компетентни и обучени Комисии за јавна набавка	Да: 2017 година	– Почнувајќи од 2017 година, постапките за јавни набавки најчесто се спроведуваат електронски преку Електронскиот систем за јавни набавки - ЕСЈН, овозможувајќи автоматско генерирање на документи, на пр. записниците и извештаите се генерираат од ЕСЈН врз основа на однапред дефиниран образец, а комисиите за јавни набавки додаваат дополнителни податоци на извештаите и го доставуваат конечниот предлог за одлуката. На овој начин се минимизира ризикот од грешки и се стандардизира квалитетот на извештаите.
29	Извршување на ревизии на набавките со висока вредност посебно набавките од долгорочниот план за развој на одбраната согласно стратешкиот и годишниот план за ревизија и на барање на раководното лице	Да: 2016 - 2020 година	– Помеѓу 2016 и 2020 година, Секторот за внатрешна ревизија (СВР) спроведе 18 ревизии. Повеќето ревизии беа фокусирани на договорите за јавни набавки и постапките за јавни набавки, – Во 2016 година. СВР спроведе сеопфатна ревизија на процесот на опремување и модернизација на Армијата и на аквизициските проекти на Планот за опремување и модернизација (2015-2027). По оваа ревизија, министерот за одбрана раскина 4 договори за модернизација со висока вредност, – Препораките на СВР промовираат добри практики и придонесуваат за позитивни промени во континуитетот. Препораките на СВР доведоа до усвојување и

			дополнување на голем број важни документи, како што се новиот Правилник за ППБИ, измени и дополнувања на Законот за служба во армијата; нов Прирачник за аквизиција; нови Насоки за јавни набавки; ревизија на Упатствата за спроведување на финансиските процеси; План за проценка на средствата за одбрана и тековниот процес на анализа и ажурирање на евиденцијата на реалните средства на МО; мерки за корекција на одредени неправилности во областа на канцелариското работење итн.
30	Подобрување на функционирање на системот во процесот на планирање и поддршка на проектите за аквизиција	Да: 2019 година	– нов Правилник за ППБИ, 2019 година, – нов Прирачник за ППБИ, 2019 година. – нов Долгорочен план за развој на одбранбените способности, 2019-2028 година, – ново Упатство за аквизиција, 2019 година.
31	Воспоставување на соодветна размена на информации помеѓу ИПТ и одделението за аквизиција	Да: 2019 година	– ново Упатство за аквизиција, 2019 година.
32	Контрола и обезбедување на квалитет на стоки, услуги и работи	Да: 2019 година	– Во 2019 година, раководителот на Секторот за логистика беше овластен да формира комисии за контрола на квалитетот на стоките од договорите за јавни набавки кои имаат одредба за контрола на квалитетот при приемот на стоките. Комисиите се состојат од вработени во Секторот за логистика, но и други компетентни вработени во МО и Армијата, што не беше случај порано, кога беа формирани ад хок комисии од персоналот на МО и Армијата. Одлуката за формирање мешани комисии на компетентни вработени, од МО и Армијата, обезбедува поефикасна контрола на квалитетот на доделените договори.
<i>Цел 5: Зајакнување на културата за интегритет</i>			
33	Изработка на внатрешна информативна кампања за промоција на напорите за градење интегритет	Да: 2017, 2018, 2019 година	– Во 2018 година со поддршка на Одбранбената Академија на Обединетото Кралство, МО организираше основен курс за градење интегритет за највисокото раководство на Министерството за одбрана и

			армијата. Курсот го отвори министерката за одбрана, која во својот воведен говор изјави дека „Градењето интегритет е политика која нема алтернатива, – Во 2019 година, курсот беше уште еднаш организиран за остатокот од високото и средното раководство на МО и Армијата, – Секторот за човечки ресурси на МО, во соработка со Државната комисија за спречување корупција помеѓу 2017 и 2019 година организираше три курсеви за антикорупциски мерки за 71 вработен од МО и Армијата, – Во 2018 година беше донесен Правилник за транспарентност. Министерката за одбрана, одржа прес-конференција, најавувајќи го новиот пристап на активна транспарентност на МО и одлуката за јавно објавување на низа документи - вклучувајќи го буџетот на одбраната, планот за јавни набавки, стратешките документи и подзаконските акти. Сите тие документи сега се достапни на веб-страницата на МО, – Посебен прозорец со најнови вести за напорите за градење интегритет е отворен на веб-страницата на МО.
34	Изработка на проактивна стратегија за информирање и вклучување на персоналот од Министерството за одбрана и вооружените сили во имплементацијата на Планот за интегритет кога истиот ќе се развие и одобри.	Да: 2017, 2018, 2019 година	– Не е изготвена конкретна стратегија, туку сет на активности согласно наведеното во Активност 33.
35	Спроведување на одделни информативни мерки за промоција на телефонската линија за пријавување на сомнежи од корупција	Нема	– По усвојувањето на новиот Закон за заштита на укажувачи, во 2016 година, МО усвои соодветен Правилник, – Воспоставена е нова наменска телефонска линија за укажување и генералниот инспектор на МО е назначен како лице за контакт. Пријавувањето сомнежи од корупција сè уште е на ниско ниво, и потребни се

			дополнителни напори.
36	Формирање на Комисија за контрола на имплементацијата на Планот за интегритет и координација на напорите за превенција од корупција	Не	– Не е формирана посебна комисија. Спроведувањето на Планот го следеше Работната група која го изработуваше Планот.
37	Формирање на базен на експерти	Да: 2018 - 2019 година	– Во 2018 година, со поддршка на НАТО, МО започна програма за обука на обучувачи, составена од четири модули (три во Скопје и еден во Брисел). 16 вработени од МО, Армијата и Воената академија се сертифицирани од НАТО како обучувачи за градење интегритет.
38	Воведување на електронски on-line курсеви за воен и цивилен персонал	Не	/
39	Воведување на редовна обука за ризиците од корупција во работењето во МО и Армијата	Да: 2017 - 2019 година	– Во периодот помеѓу 2017 и 2019 година беа спроведени три обуки на тема „Антикорупциски мерки и политики“ од страна на Државната комисија за спречување на корупција на кои учествуваа 71 вработен од МО и Армијата.
40	Редовно упатување на лица на меѓународни курсеви, семинари, конференции	Да: континуирано	– Во 2016 година, Мобилен тим за обука на НАТО спроведе курс за градење интегритет во мировни операции за воениот персонал, – Во 2016 година, 27 вработени учествуваа на меѓународни настани од областа на интегритетот. Курсевите и работилниците беа главно понудени од програмата за градење на интегритет на НАТО - прилагодена програма за ЈИЕ Европа, – Во 2017 година, МО се обврза на посистематски пристап кон обуката за интегритет. Одлучено е да се формира базен на експерти кои редовно ќе спроведуваат национални курсеви за административните службеници, вооружените сили и кадетите во Воената академија. Во 2018 година, со поддршка на Програмата на НАТО за градење интегритет, Министерството за одбрана започна програма за обука на обучувачите што беше завршена во

			ноември 2019 година. Базенот сега содржи 16 обучувачи за градење интегритет сертифицирани од НАТО, – Препознавајќи ја улогата на високото раководство во борбата против корупцијата, во 2018 и 2019 година целосното раководство на МО (раководителите на сектори на МО) и Армијата (началниците на секции до Началникот на Генералштабот) учествуваа на основен курс за борба против корупција и интегритет, кој се одржа во Скопје од страна на Академијата за одбрана на Обединетото Кралство, – Во 2019 година, Регионалниот центар за односи со јавност (во Скопје) спроведе пилот НАТО курс - Градење интегритет во односите со јавност.
41	Учество на високо раководство на меѓународни активности за промоција на интегритетот	Да: континуирано	– Во 2017 година, делегација од МО, предводена од државниот секретар, учествуваше на Конференцијата за градење интегритет „Создавање стабилност преку добро управување и градење на капацитети во одбранбените институции“ во САД (организирана заеднички со НАТО), – Во 2019 година, во Вашингтон, вицепремиерката и министерка за одбрана се обрати на конференцијата на НАТО за градење на интегритет, што се одржа под мотото „Градење на силни и отпорни институции за зајакнување на нашето партнерство“.

11. Кои беа причините и главните фактори што влијаеја на спроведувањето или неспроведувањето на активностите?

Главните фактори кои влијааа на спроведувањето на активностите вклучуваа позитивна клима во земјата за борба против корупцијата, посветеност на владата и на МО за понатамошно зајакнување на градењето механизми и практики на интегритет во целото управување, како и во одбранбениот сектор, поддршка од јавноста на напорите за справување со корупцијата, зголемените организациски капацитети и човечки ресурси на МО и Армијата во областа на градење интегритет, итн. Сите овие контекстуални и институционални фактори играа важна улога во олеснувањето на спроведувањето на активностите.

Главните фактори кои влијааа на неспроведувањето на активностите вклучуваат ограничени вештини и капацитети во областа на градењето интегритет, предизвици во однос на системот за управување со човечки ресурси на МО и Армијата, преклопување на

приоритетите и ограничени технички капацитети, особено во однос на ИТ инфраструктурата.

12. Дали се појавија проблеми во текот на спроведувањето на активностите? Ако е така, какви беа тие?

Имаше проблеми и предизвици за во спроведувањето на активностите. Вклучувајќи го фактот дека спроведувањето на Планот се случуваше во време кога МО и Армијата интензивно се подготвуваа за интеграција во НАТО. Реформските напорите кои беа директно поврзани со интеграцијата во НАТО станаа приоритет на одбранбениот сектор. Процесот на интеграција во НАТО ги натера структурите за одбрана сериозно да се зафатат со оваа агенда со што немаше на располагање многу време и ресурси за спроведување на некои од активностите на Планот.

Друг важен предизвик е културата на „тајност“ или „доверливост“ што природно го поткрепува функционирањето на одбранбениот сектор. Сепак, оваа култура влијаеше и на процесите што вообичаено не треба да бидат тајни или доверливи. На пример, описите на работните места на персоналот на МО и Армијата остануваат класифицирани како тајни и со тоа се ограничува потенцијалот за дебата, како и за употребата на човечките ресурси во насока на градење на понатамошни механизми и практики во однос на градењето на интегритет.

13. Колку луѓе биле вклучени во спроведувањето на активностите?

Главните спроведувачи и корисници на Планот го вклучуваат цивилниот и воениот персонал на МО и Армијата, како и одделенијата на МО и армиските секции. Планот вклучува некои луѓе/сектори „директно“, а некои други се вклучени „индиректно“ во спроведувањето на активностите.

Директно, активностите имаат влијание врз клучните одделенија и сектори, како и врз бројот на персонал. Се проценува дека вкупно 19 сектори од МО и армијата имале директна корист од Планот, вклучувајќи ги следниве: (Кабинет на министерот; Кабинет на државниот секретар; Кабинет на Началникот на Генералштабот; Работна група за градење интегритет; СКАОП – Сектор за комуникација, аналитика и оперативна поддршка; СФ – Сектор за финансии; СЧР – Сектор за човечки ресурси; СВР – Сектор за внатрешна ревизија; СМС – Сектор за меѓународна соработка; СЛ – Сектор за логистика; СПР – Сектор за правни работи; СПП – Сектор за политика и планирање; ВСБиР - Воена служба за безбедност и разузнавање; К4 – ИТ сектор; Ј1 ГШ - Персонал; Ј4 ГШ - Логистика; Воена академија; Регионален центар за односи со јавност; Центар за обука „Др. Џосеф Крузел“).

Највидливиот ефект од Планот беше неговата придобивка во зајакнувањето на некои конкретни сектори, имено Секторот за логистика и Секторот за човечки ресурси и зголемената соработка и координација помеѓу Секторот за логистика и Секторот за внатрешна ревизија.

Се проценува дека околу 300 припадници на персоналот на МО и Армијата биле вклучени во спроведувањето и имале директна корист од активностите на Планот.

Покрај тоа, приближно следниов број луѓе имаат индиректна корист од активностите на Планот:

- Целиот персонал на МО, што изнесува 798 лица, од кои 33,58% се жени (2018);
- Целиот персонал на Армијата што изнесува 7069 лица, од кои 9% се жени (2018 година);

- Целиот персонал во одбраната што изнесува 7867 лица, од кои 12% се жени (2018)

Индириектно, имајќи предвид дека интегритетот се однесува на целиот одбранбен сектор, Планот, работејќи на подобрување на управувањето и практиките на интегритет, му донесе полза на целиот одбранбен сектор на Северна Македонија. Имајќи предвид дека одбраната вклучува приближно 8000 вработени, Планот, работејќи на подобрување на управувањето преку антикорупциски напори и ангажман за интегритет, индириектно беше во полза на сите вработени во одбраната, што е околу 6% од целиот јавен сектор на Република Северна Македонија (132900 во 2019 година). Види слика 7. Претходните податоци се груби проценки направени врз основа на докази и интервјуа.

Слика 7 - број на персонал во одбранбениот сектор на Северна Македонија

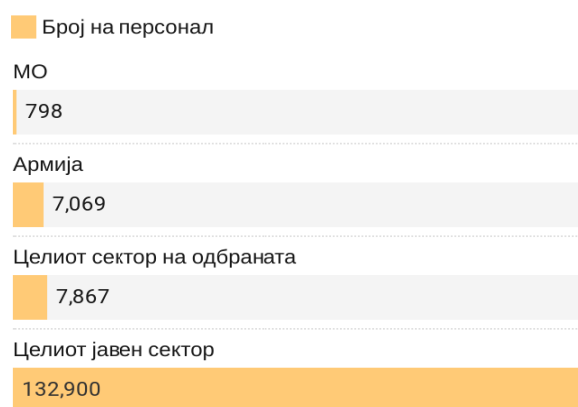


Chart: CIDS; MoD • Source: MoD, 2018; MoA, 2019 • Created with Datawrapper

Планот во однос на неговата изработка и неговите активности не вклучуваше посебен пристап за унапредување на социјалната инклузивност на жените, младите и другите социјално исклучени групи како што се лицата со попреченост во борбата против корупцијата. Како и да е, значителен број жени и млади имаат корист од Планот.

14. Колку работата имаше „каталитички“ ефекти? (промени во ставовите и однесувањето)

Голем дел од активностите беа спроведени во насока на зајакнување на капацитетите и вештините во областа на градењето интегритет. Во овој контекст, Планот со активностите за обука ги подготви луѓето со нови знаења и вештини за ефикасно извршување на нивните задачи.

Обуките организирани во рамките на активности како што се 23, 24, 37, 39 и 40, обезбедија технички вештини и го подигнаа нивото на знаење и свесност на персоналот на МО и Армијата. Обуките обезбедија изложеност на персоналот на компаративни меѓународни искуства, стандарди и најдобри практики. Освен неколку лица, персоналот во повеќето случаи првично немаше разбирање за концептот „градење интегритет“, но активностите на Планот помогнаа да се изгради база на знаење и да доа инспирација знаењето да се

примени и во матичните работни единици. Ова резултираше со ефикасна примена на знаењето и во спроведување на интегритетот и одбраната.

Планот исто така успеа да воспостави заедница на линители во рамките на МО и Армијата кои сега работат заедно на клучните области за реформа на одбраната и интегритетот. На овој начин, Планот ја прошири заедницата на активен персонал на МО и Армијата кој работи во областа на градење интегритет и го прошири бројот на вработени кои сега имаат подобро разбирање за концептот на градење интегритет и поврзаните ризици од корупција.

15. Колку работата предизвика ефект на „лидерство“? (интегрирање на интегритетот во правото и во практиката)

Планот е сеопфатен во својот делокруг бидејќи се осврнува на голем број законски и стратешки потреби во врска со интегритетот, вклучувајќи ги и законите, подзаконските акти и стратешките документи. Унапредувањето на законодавството и стратегијата беа ефективните интервенции на Планот. Така, придонесот на Планот во полето на развојот на законодавната и стратешката рамка беше силен и ефективен.

Можностите за интегрирање на интегритетот во законодавството и стратешката рамка на МО и Армијата беа стекнати преку активностите кои беа специјално насочени кон оваа цел, како што се активностите 1, 2, 4. Стратешките документи сега ја препознаваат корупцијата како безбедносна закана за Северна Македонија; порано тоа не беше случај.

Некои од практиките предвидени во Планот, како што се активностите 32, 35, ја зголемија чувствителноста и свеста на персоналот за итноста во справувањето со агендата за борба против корупцијата и унапредувањето на интегритетот во одбранбениот сектор.

Комбинацијата на различните видови активности, оние насочени кон законите и стратегиите од една страна, и оние насочени кон практиките, од друга страна, претставуваат гаранција дека активностите меѓусебно се надградуваат, онаму каде што е возможно, во понатамошното интегрирање на интегритетот во одбранбениот сектор. Така, активностите на Планот претежно беа меѓусебно кохерентни и меѓусебно се надополнуваа, што доведуваше до интегрирање на интегритетот во законот и практиката на МО и Армијата.

Меѓу изгубените можности за понатамошно вклучување на ефектите од Планот е отсуството на пристап на јавноста до Планот, бидејќи Планот не беше достапен за јавноста на веб-страницата на МО или во други алатки за транспарентност на МО и Армијата. Друга изгубена можност е отсуството на активни консултации со невладините чинители како што се граѓанските организации, приватниот сектор, медиумите и академската заедница во формулирањето и спроведувањето на Планот.

III. Ефикасност

Вредноста на вложеното време и пари се клучот за зголемување на влијанието на активностите. Колку беа ефикасни активностите од Планот? Овој дел ја проценува ефикасноста и вредноста на времето и парите за активности кои се преземени или се планира да се преземат.

16. Дали активностите беа завршени според предвидениот план и во рамките на буџетот?

Учинокот како резултат на активностите од Планот укажува дека активностите генерално беа реализирани според предвидениот рок, односно во периодот од 2016-2019 година, со

најголем дел од активностите спроведени во текот на 2018 и 2019 година. Имаше одложувања во некои од активностите од првично планираните временски рамки и спроведувањето на некои од активностите беше завршено во 2020 година, но генерално, Планот се придржуваше до временските рамки утврдени однапред.

Активностите беа реализирани без дополнителни буџетски трошоци за МО и во рамки на редовните одговорности на персоналот; не беше доделен дополнителен буџет специјално за која било од активностите. Тоа значи дека Планот во својот дизајн и имплементација не повлече дополнителни буџетски трошоци и товар за МО и Армијата, освен трошоците поврзани со дневниците на персоналот што присуствуваше на настаните и обуките организирани надвор од земјата и трошоците поврзани со паузи за кафе и оброци за обуки организирани во Северна Македонија. Висината на буџетските трошоци на МО и Армијата за Планот е близу нула, односно тие се многу скромни во споредба со другите планови и стратегии на МО и Армијата.

МО и Армијата искористија евтини алтернативи за реализација на активностите на Планот и со тоа се обезбеди ефикасност. Примери за ова се:

- искористување на постојните човечки и материјални капацитети за извршување на активностите; и
- реализација на најголемиот дел од активностите во простории и локации на МО, како што се Регионалниот центар за односи со јавност и Центарот за обука „Др. Џозеф Крузел“, и двата лоцирани во воената касарна Гоце Делчев во Скопје.

Ефикасноста е очигледна и затоа што некои активности се реализираа во соработка со партнерите како на пример со Воената академија на Обединетото Кралство, Програмата за градење на интегритет на НАТО и Програмата „Градење на одбранбени институции“ на владата на САД.

Генерално, од перспектива на ефикасност, предизвиците беа поврзани со темпото на временските рокови на активностите и не беа поврзани со буџетот.

17. Дали им беше дадена поддршка (морална и буџетска) на одговорните лица / единици за извршување на активностите?

Работната група која го дизајнираше Планот воспостави блиски односи со повеќето сектори и секции и имаше пристап до ставовите и увидите потребни за извршување на активностите. Една од најголемите предности на Работната група беше тоа што имаше членови и од МО и од Армијата и тие имаа познавање на проблемите врзани за ризиците од корупција.

При изготвувањето на Планот беа направени некои консултации со клучните сектори во МО и со секциите во Армијата. Сепак, консултациите беа ограничени во обем. Отсуството на формален и сеопфатен механизам за внатрешна консултација во рамките на МО и Армијата го ограничи опсегот на консултации и за целите на Планот. Тоа значи дека постоеше ограничена комуникација и координација помеѓу секторите на МО и секциите во Армијата при усогласување на одговорностите за активностите од Планот.

Комуникацијата и координацијата беа главно ограничени во рамки на Работната група. Понатамошната координација и заедничката работа меѓу различните сектори на МО и секциите во Армијата се сметаат за потреба.

18. Дали активностите беа соодветни за одговорните единици / лица?

Главна предност на Планот беше персоналот од МО и Армијата, кои имаше одредено знаење и разбирање за проблемите врзани со градењето на интегритет во одбранбениот сектор на Северна Македонија во процесот на дизајнирањето на Планот и понатаму ги надгради своите вештини и капацитети при спроведувањето на Планот.

МО и Армијата не беа изложени на поголеми потешкотии врзани со управувањето со активностите согласно Планот. МО и Армијата имаа можност ефикасно да ги реализираат активностите бидејќи имаа на располагање експертиза и мандат на релевантните сектори на МО и секциите на Армијата.

Исто така, постигната е и ефикасност во трајноста и континуитетот на експертизата во МО и Армијата. Малиот број на промени на клучниот персонал во МО и Армијата беше од голема помош. Имаше смена на владата по изборите во 2017 година, но сепак имаше голем континуитет кај вработените што помогна за ефикасна реализација на Планот.

IV. Влијание

Кои се клучните достигнувања поврзани со активностите на Планот? Овој дел дава проценка на реалното влијание на Планот. Истиот наведува голем број на важни успеси што може да се припишат на Планот. Влијание е промена на состојба како последица на интервенција. Влијанијата можат да бидат намерни или ненамерни и очекувани или неочекувани.

19. Кои се промените до кои ќе доведе реализацијата на активностите?

Беа создадени голем број на промени и постигнати се низа исходи како резултат на реализираните учиноци во рамките на Планот. Табелата 2 дава индикации и резиме на клучните исходи како резултат на целите и активностите на Планот.

Табела 2: Исходи од планот

Цел и број на активност	Постигнати исходи
Цел 1: Зајакнување на правната и институционалната рамка	Ажурираните стратешки документи обезбедија рамка и насоки за транспарентно планирање на одбраната и овозможија усогласување со НАТО. Сите нови стратешки документи сега промовираат интегритет. Управувањето со одбранбените ресурси беше засилено со ажурирање на подзаконските акти за планирање, програмирање и буџетирање. Другите донесени или ажурирани подзаконски акти го олеснија спроведувањето на новото и постојното законодавство. Новите правила за транспарентност обезбедија понатамошно отворање на секторот на одбраната кон јавноста.
Активност 1	Со измените и усвојувањето на новите закони сега се регулираат одговорностите во врска со изработката и прилагодувањето на стратешките документи поврзани со одбраната, кои беа само делумно опфатени со претходните верзии на законите. Новите закони за јавни набавки значително ја зголемија транспарентноста на јавните набавки.
Активност 2	Новите и ажурирани стратешки документи обезбедуваат рамка и насоки за планирање на одбраната и транспарентен патоказ за ефикасно управување со одбранбените ресурси.
Активност 3	Новите закони повторно (воспоставуваат) транспарентен систем за

	управување со одбранбените ресурси, кој се состои од планирање, програмирање, буџетирање и извршување на одбранбениот буџет.
Активност 4	Сите нови стратешки документи сега ги промовираат принципите на добро владеење, интегритет, транспарентност и отчетност.
Активност 5	Новата стратегија за човечки ресурси обезбедува примена на принципите на системот заснован на заслуги, континуирано вработување на компетентен персонал, задржување и планиран одлив.
Активност 6	Транспарентноста значително се зголеми со новите закони за јавни набавки.
Активност 7	Новите правила се очекува да го поедностават процесот на селекција, да го направат поефикасен и да обезбедат поголема транспарентност.
Активност 8	Како погоре - Активност 7.
Активност 9	Новите правила го олеснуваат распоредувањето на Армијата на Северна Македонија во поширок спектар на операции, вклучително и во НАТО операции. За операциите на НАТО, распоредувањето веќе не е на доброволна основа и одлуката за распоредување на персонал само за операциите предводени од НАТО сега може да ја носи Владата.
Активност 10	Како погоре - Активност 10.
Цел 2: Подобрување на управувањето со човечките ресурси	Новата стратегија за човечки ресурси служи како основа за објективна и недискриминаторна трансформација во управувањето со човечки ресурси. Со новата систематизација на работните места се очекува декласификација на дел од описите на работните места. Со спроведување на обуки зголемени се институционалните капацитети и подигната е свесноста. Се очекуваат континуирани обуки.
Активност 11	Се очекува набавка на нов информативен систем за управување со персоналот со цел зголемување на ефикасноста, ефективноста и транспарентноста.
Активност 12	Се очекуваат зајакнати транспарентни процеси за вработување, задржување, управување со човечките ресурси и мотивација на персоналот.
Активност 13	Како погоре - активност 12.
Активност 14	/
Активност 15	/
Активност 16	/
Активност 17	/
Активност 18	/
Активност 19	/
Активност 20	/
Активност 21	Новите подзаконски акти регулираат понатамошни критериуми за подобност, зајакнувајќи ја транспарентноста на постојниот систем на плати и додатоци.
Цел 3: Намалување на ризиците од	Новите правила за распоредување во меѓународни мисии се очекува да го поедностават процесот на селекција, да го направат поефикасен

корупција при распоредување персонал во меѓународни мировни мисии и операции	и потранспарентен и да одговорот на новите обврски што произлегуваат од членството во НАТО.
Активност 22	/
Активност 23	Зголемени капацитети за човечки ресурси со потенцијал за поширока зголемена свест за градење на интегритет меѓу персоналот.
Активност 24	Се очекува придонес во намалувањето на ризикот од корупција при учество во меѓународни мисии.
Цел 4: Подобрување на логистичките процеси (набавка, аквизиција, контрола на квалитетот)	Ревизиите спроведени од Секторот за внатрешна ревизија на 18 јавни набавки доведоа до развој на нови политики и законска регулатива за зајакнување на процесите на набавки и аквизиција, што резултираше со откажување на четири договори за аквизиција со висока вредност. Со автоматизација на процесите на набавки, ризикот од грешка е минимизиран и квалитетот на извештаите за набавките е стандардизиран.
Активност 25	Новите правила за планирање, програмирање и буџетирање (повторно) воспоставуваат јасна врска помеѓу целите дефинирани со стратешките документи и реалните трошоци во одбраната, што доведува до цврсто годишно планирање на јавните набавки.
Активност 26	Обезбедување на ефективни и ефикасни процеси на јавни набавки.
Активност 27	Се создаде можност снабдувањето со стоки и услуги да соодветствува со побарувањата и потребите на секторот на одбраната.
Активност 28	Минимизирање на ризикот од грешки и обезбедување на стандардизиран квалитет и формат.
Активност 29	Ревизиите и препораките на Секторот за внатрешна ревизија доведоа до развој на голем број стратегии и закони, што од своја страна ги зајакна процесите на набавки и аквизиција.
Активност 30	Новите политики воспоставуваат нов логистички концепт и систематски пристап кон управувањето со процесите на набавки и аквизиција, земајќи го предвид целокупниот животен циклус.
Активност 31	Се овозможи вработените во Одделението за аквизиција, Сектор за логистика, да бидат вклучени во составот на Армиските интегрирани проектни тимови, со што се воспоставува директна врска за размена на информации помеѓу МО и Армијата.
Активност 32	Сега е зајакнат мониторингот и контролата на квалитет на договорите за набавки.
Цел 5: Зајакнување на културата на интегритет	Обезбеден е континуитет во обуки и настани кои им обезбедуваат на вработените вештини и капацитети во областа на градење на интегритет. Учесството во меѓународни настани (семинари, курсеви, конференции) придонесува за зголемена свесност за ризиците од корупција и овозможува споделување на најдобрите практики во областа на градење на интегритет.
Активност 33	Придонес кон унапредување на напорите за градење на интегритет меѓу вработените во МО и Армијата.
Активност 34	Како погоре - Активност 33.
Активност 35	/

Активност 36	/
Активност 37	Зголемени капацитети на човечки ресурси за градење на интегритет со потенцијал за поширока зголемена свест за градење на интегритет кај поширокиот персонал.
Активност 38	/
Активност 39	Зголемена свесност за ризиците од корупција.
Активност 40	Споделување на најдобрите практики во областа на градење на интегритет.
Активност 41	Усогласување на приоритетите на високото раководство со напорите за градење на интегритет.

Горенаведените исходи и влијанието можат да бидат директно или индиректно поврзани со активностите на Планот. Покрај Планот, има и многу други комплементарни и олеснувачки фактори и иницијативи кои играат улога во забележаното и потврдено влијание.

20. Како влијаеја активностите врз активностите на МО / Армијата во врска со интегритетот?

Планот генерираше нови правни основи, механизми, практики и капацитети на МО и Армијата со цел да ги исполнат целите од нивните мандати утврдени во антикорупциските закони, стратегии и приоритети за реформа на Северна Македонија. Планот придонесе МО и Армијата да ги искористат своите законски мандати и да спроведат иновативни иницијативи ориентирани кон реформи. Планот воспостави платформа за учење од еквивалентни структури и за соработка меѓу различните единици во МО и Армијата во областа на чувствителните теми за интегритет. Планот им овозможи на МО и на Армијата да покажат лидерство како одговор на настаните што се случуваат во Северна Македонија во врска со агендата за интегритет и борба против корупцијата. Генерално, се зголемија организациските и институционалните капацитети на МО и Армијата за справување со прашањата врзани за интегритетот, и се подобри севкупната ситуација во секторот на одбраната во однос на борбата против корупцијата.

21. Какво беше влијанието на активностите врз зголемувањето на свеста за интегритетот во МО / Армијата?

Активностите од Планот помогнаа во подигнување на свеста за важноста на интегритетот на сите три нивоа: политичко, стратегиско и техничко. Тоа ги поттикна МО и Армијата да воспостават меѓуминистерска и меѓусекторска соработка и механизми за координација за работа на реформите за интегритет.

Се смета дека Планот придонел кон намалување на ризиците од корупција, мерено според „Индексот на интегритет на Владите во секторот одбрана“ на Транспаренси Интернешнл, чија најнова верзија беше објавена во декември 2020 година. Со индексот, секторот одбрана на Северна Македонија беше рангиран меѓу успешните во справување со корупцијата и земјата беше рангирана како „умерено ризична“. Процесот на анализа на интегритетот што го спроведе Транспаренси Интернешнл вклучи и значителен придонес од МО. Оттука, се смета дека Планот, заедно со другите иницијативи на МО, индиректно помогна да се издигне корупцијата на ниво на важен приоритет за МО, подобро да се одговори на надворешните процени и прашања и да се придонесе за подорување на перцепциите за корупција за земјата во целина и за секторот на одбраната конкретно.

Покрај тоа, направени се напори за зголемување на транспарентноста на МО, како резултат на што, во 2020 година, МО беше избрано за најтранспарентна институција во јавниот сектор. Според индексот на активна транспарентност на Центарот за граѓански комуникации, МО во 2016 година беше на 45. место (од 97 државни органи во Северна Македонија), додека во 2020 година се рангираше на 1-то место. Во извештајот на ЦИОС / Дифи од 2015 година, МО беше окарактеризиран како затворена институција и во тој поглед МО успеа да ја промени сликата објавувајќи важни документи од интерес за јавноста на веб-страницата на МО која сега вклучува многу повеќе информации за работата на МО. Во најновата анкета спроведена од локална граѓанска организација, Армијата беше рангирана како јавна институција која ужива најголема доверба кај јавноста.

Планот доведе до промена на разбирањето на интегритетот од чисто легалистички пристап кон нови и поразновидни пристапи кои се фокусираат на различни аспекти на справување со корупцијата, вклучувајќи го и фокусот на одредени под-сектори во одбраната, пристапот на повеќе нивоа (стратешки и оперативни нивоа), разгледување на различни хоризонтални аспекти (работа на законите, механизми, практики, вештини, свесност).

Учинокот, вклучувајќи ги и законите, процедурите и обуките придонесоа за зголемување на видливоста на „интегритетот“ како прашање во агендата на МО и Армијата. Истакнувањето на прашањата за интегритет зачестија во изјавите на раководството на МО и Армијата. Во таа смисла, Планот придонесе, директно и индиректно, за унапредување на свеста за интегритет.

Планот ги активираше дебатите во областа на интегритетот, но неговото целокупно влијание беше намалено и ограничено поради недостаток на поширок и јавен пристап до него преку веб-страницата на МО. Од таа причина, Планот ја пропушти можноста да добие и ужива универзална поддршка кај поширокиот персонал на МО и Армијата и нивните надворешни чинители.

V. Одржливост

Кои се клучните прашања за одржливост поврзани со активностите на Планот? Овој дел дава проценка на потенцијалот за одржливост на учинотот даден според Планот. Потенцијалната одржливост се однесува на континуируваниот придонес на Планот и по неговото завршување.

22. Колку придобивките од активностите продолжуваат и денес?

Пристапот на Планот се фокусираше на секторите и индивидуални вработени. Оваа комбинација на организациска и индивидуална поддршка на различни клучни актери во одбраната постои и денес.

Реализираните активности ја зголемија способноста на персоналот во одбраната со подобрување на нивната успешност на работното место. Обуките и учинотот од нив остануваат достапни за употреба во МО и Армијата. Планот останува и како кредибилна платформа за МО и секциите во Армијата од аспект на тоа што ги обединува за заедничко делување. Сепак, некои од резултатите на Планот, како што е „Базен на експерти“, остануваат да бидат институционализирани во иднина.

23. Дали постои потенцијал активностите да станат одржливи во иднина?

Фокусот на планот беше на МО и Армијата, кои се национални стратешки јавни институции. Поради големите буџетски алокации на одбраната, работата на Планот е

надополнета со силна буџетска поддршка на работата на МО и Армијата и на тој начин, придобивките што ќе ги остварат активностите на Планот, најверојатно, ќе се одржат.

Одржливост е обезбедена особено со тоа што Планот вгнездува знаење, вештини и капацитет во единиците и поединците што ќе се користат или ќе бидат од корист во иднина. Ова значи дека тој генерира вештини.

Планот беше речиси целосно во сопственост на МО и фактот што активностите во голема мера не зависаа од поддршка од донатори, туку беа имплементирани со расположливите ресурси на МО и Армијата, е уште еден извор на одржливост. Одржливоста е исто така олеснета и заради континуираниот интерес и подготвеност на раководството на МО за реформи и зајакнување на капацитетите во областа на интегритетот. Одржливоста се постигнува и со клучните политички институции во земјата како што се Државната комисија за спречување на корупција и вицепремиерот задолжен за борба против корупцијата, кои продолжуваат да ја поддржуваат агендата за интегритет и борба против корупцијата во Северна Македонија. Ова помага за одржливост на мерките промовирани со активностите на Планот.

Иако одржливоста е главно обезбедена со спроведените активности на Планот, не е посветено системско внимание на одржливоста и на преземените активности.

24. Дали МО / Армијата имаа механизам за следење со цел да се мери напредокот со Планот за интегритет? Како тоа функционираше во пракса?

МО користеше некои процеси за следење на реализацијата на активностите од Планот, но не постои формален механизам за следење за да се измери напредокот на Планот. Иако Планот предвидуваше формирање на Комисија за контрола на спроведувањето на Планот за интегритет во рамките на активност 36, таква комисија не е формирана. Наместо тоа, Работната група што го дизајнираше Планот функционираше и како механизам за следење во овој поглед. МО и Армијата можат да направат повеќе за систематско следење.

Ризиците и мерките за ублажување не беа идентификувани во фазите на дизајнирање и при спроведувањето на Планот. Сепак, имаше голем број прашања што се појавија за време на спроведувањето на Планот, кои беа ефикасно решени од страна на Работната група или од високото раководство на МО.

25. Дали спроведувањето на активностите доведе до партнерство со други засегнати страни надвор од МО / Армија (на пример: јавни институции, приватен сектор, донатори, граѓанско општество, медиуми, академски кругови, итн.)?

И покрај тоа што е посветено внимание да се земе предвид работата и програмите на Државната комисија за спречување на корупција при спроведувањето на Планот, една област каде што Планот може да има поголема одржливост е во врска со поактивно вклучување на националните власти надлежни за антикорупциски напори, во процесот на имплементација.

Во планот се посветува ограничено внимание на недржавните актери. Иако МО финансираше некои активности со граѓанското општество и невладини организации во рамките на други иницијативи, има ограничен ангажман со невладини чинители како што се граѓанското општество, медиумите, академските институции и приватниот сектор во однос на дизајнирањето и имплементацијата на Планот. Вклучувањето на недржавни актери во дизајнирањето и испораката на активностите е ограничен елемент во

портфолиото на Планот. Недржавните актери можеа да бидат корисници или партнери во спроведувањето на некои активности на Планот.

Надворешните чинители со кои МО и Армијата преку Планот успеаја да воспостават партнерство се националните власти, како што е Државната комисија за спречување на корупција, и партнери за развој како што се НАТО и владите на Норвешка, Обединетото Кралство и САД.

26. Кои практики на транспарентност беа користени за подготовка и испорака на активностите?

Јавноста немаше пристап до Планот, факт што ја намали неговата видливост и со тоа ги намали шансите за понатамошна соработка со клучните надворешни чинители. Исто така, ограничени информации од јавен карактер за Планот и за неговата имплементација беа дистрибуирани преку веб-страницата на МО. Сепак, Планот го поттикна МО да посвети дел од својата веб-страница на Градење интегритет, но со тоа што истата е поставена под областа „НАТО“, а не како главна активност на МО, остава простор за потребата за понатамошно насочување на интегритетот во редовните активности на МО и Армијата.

Генерално, Планот им помогна на МО и Армијата да останат ангажирани во градењето интегритет и со тоа да ги подобрат своите јавни комуникации за градење на интегритет.

Научени лекции

Важно е да се земат предвид научените лекции од спроведувањето на Планот. Научените лекции можат да го прошират разбирањето на борбата против корупцијата и интегритетот во одбранбениот сектор како една целина, и каде што е релевантно, можат да помогнат во обезбедувањето на повеќе информации потребни за идните планови за интегритет на МО и Армијата. Со оваа вежба, се надеваме дека ќе се научи како можат да бидат дизајнирани порелевантни, ефективни, ефикасни, влијателни и одржливи активности. Изборот на подолу наведените научени лекции во Табела 3 нема за цел да направи сеопфатна анализа на сите научени лекции од Планот.

Табела 3: Клучни научени лекции - засновани на критериумите за проценка

Критериуми за проценка	Научени лекции
Релевантност	Дизајнот на планот за интегритет мора да се заснова на навремена анализа на контекстот и ризиците од корупција.
Ефективност	Добро дизајнираните активности бараат повеќедимензионален пристап, вклучително и активности во законодавството, обуки, подигање на свеста и политички дијалог. Особено обуките обезбедуваат соодветни влезни точки за реформите на интегритетот, што овозможува формирање на застапнички групи кои можат да го спроведат застапувањето за интегритет. Овие застапнички групи подоцна стануваат интегрални елементи на идните иницијативи за реформи. Насочените о специјализираните обуки во рамките на одредени сектори ги зајакнуваат вештините и капацитетите на персоналот за почитување на обврските за интегритет.
Ефикасност	Главниот извор на ефикасност на планот за интегритет е институционализирање на планот и негова внатрешна сопственост.
Влијание	Успехот на реформите за интегритет бара силен механизам за соработка и координација со внатрешните и надворешните засегнати страни. Корисно е да се фокусира вниманието на одредени сектори. Транспарентноста,

	вклучително и на планот за интегритет и неговите активности, останува клучен извор за влијанието.
Одржливост	Испораката на резултатите мора да се следи со соодветен и инклузивен мониторинг за истите да бидат успешни. Важни се механизмите за следење на ризиците со цел да се обезбеди непречена реализација.

Заклучоци

Врз основа на горенаведената проценка, утврдено е дека Планот испорачал во најголем дел ги испорача активностите согласно планираното и дека се постигнати резултатите предвидени во Планот. Сепак, определен број на активности не се постигнати, дел се во тек на реализација, а останатите не се реализирани заради други настани.

Утврдено е дека со постигнување на планираните резултати, Планот придонесе за исполнување на визијата и целите на Планот. Генерално, се смета дека придонесот на Планот во борбата против корупцијата и интегритетот во одбраната во Северна Македонија е релевантен, постигнат со ефективност и ефикасност и резултира со позитивно влијание на терен со потенцијал за негова одржливост во иднина.

Од друга страна, Планот наиде и на предизвици во однос на спроведувањето на некои активности. Имаше ограничени теренски интерни и надворешни активности за поттикнување на дебатите за интегритет. Транспарентноста, следењето и надзорот на Планот беа од ограничен обем. Сепак, Планот успешно се наметна како платформа за формулирање и спроведување на некои законски акти, механизми и практики од областа на интегритетот во рамките на МО и Армијата. Ги подобри капацитетите и вештините на персоналот и на соодветните сектори во МО и секциите во Армијата. Сега повеќе персонал на МО и Армијата може ефикасно да се вклучи во активностите за интегритет.

Планот и неговите активности се еден елемент од подготовките на МО и Армијата за ефективно постигнување на целта на нивните мандати, особено во однос на борбата против корупцијата, што е главен приоритет на реформите на Владата на Северна Македонија.

Планот, со своите активности и учинок, вклучувајќи и закони, стратегии, обуки и настани за подигање на свеста, придонесе за зголемување на видливоста на корупцијата како проблем во секторот на одбраната. Корупцијата се претвори од прашање кое се третира како табу во еден од сериозните предизвици со кои се соочува секторот на одбраната. Референците за корупција и интегритет зачестено се сретнуваат во активностите за видливост на МО и Армијата. Во таа смисла, Планот придонесе, директно и индиректно, за унапредување на антикорупциската агенда во одбранбениот сектор на Северна Македонија и има потенцијал како платформа да продолжи да игра важна улога и во иднина.

Препораки за новиот План за интегритет 2021-2024 година

МО и Армијата на Северна Македонија со одлуката донесена на 30 октомври 2020 година се впуштија во нов потфат за развој на втора генерација на план за интегритет (2021-2024) како надградба на првата генерација на планот (2016-2019). Овој извештај на анализата е основа на новиот план. МО и ЦИОС ги здружија силите со цел да се реализира овој потфат и да се изработи новиот план. Имајќи ги предвид резултатите од спроведувањето на Планот за интегритет 2016-2019, овој дел дава неколку препораки кои треба да се земат предвид при осмислувањето на новиот план.

Препораки во врска со процесот на изработка

- Важно прашање кое треба да се земе предвид е дека треба да има дефинирана методологија што ќе го води процесот на дизајнирање на планот.
- Важно е континуирано да се градат способностите на членовите на Работната група за дизајнирање и имплементација на новиот план.
- Планот за интегритет е јавен и транспарентен, а со тоа и достапен на веб-страницата на МО. Во овој контекст, од особена важност е Планот 2016-2019 година да стане јавно достапен документ на веб-страницата на МО.
- Откако ќе се подготви нацрт планот, важно е да се отвори за пошироки консултации во рамките на МО и Армијата.
- Важно е да се разгледа можноста за консултација по однос на нацртот со надворешни засегнати страни, вклучувајќи владини и невладини чинители, и националната антикорупциска агенција, т.е. Државната комисија за спречување на корупција и канцеларијата на вицепремиерот одговорен за борба против корупцијата. Исто така е корисно да се презентира нацрт-планот пред поширока публика, вклучително и пред граѓанското општество, медиумите, академските институции и приватниот сектор со цел да се подигне свеста кај јавноста за овој план.

Препораки во однос на контекстуалната проценка во новиот план

- Важно е Планот да го рефлектира новиот контекст на земјата воопшто, и на одбранбениот сектор конкретно.
- Како членка на НАТО, Северна Македонија бара новиот план цврсто да се поврзе со Програмата за градење интегритет на НАТО и со улогата што Северна Македонија ќе ја има во програмата како најнова членка на НАТО.
- Новиот план ќе ги разгледа националните приоритети во областа на борбата против корупцијата, вклучително и „Националната стратегија за спречување на корупција и судир на интереси 2021-2025“ и други иницијативи на Државната комисија за спречување на корупција и на вицепремиерот одговорен за борба против корупцијата.
- Мора да постои механизам за надзор над спроведувањето на планот и да се избегне надзорот над планот да биде одговорност на само една личност.

Препораки во врска со секторскиот фокус и проценката на ризикот од корупција

- Од функционална перспектива, важно е процесот да се води од секторска логика. Следните шест сектори се особено важни да се земат предвид: управување со човечки ресурси, конфликт на интереси, меѓународни мировни мисии, јавни набавки, управување со средства и внатрешна контрола.
- Планот вклучува проценка на ризикот од корупција во овие специфични сектори. Првиот чекор во овој контекст треба да биде утврдување на одредница. Кога ќе се достигне таа одредница, може да се претпостави дека ризикот од корупција е значително намален. Тогаш следниот чекор ќе биде да се процени моменталната состојба во конкретниот сектор наспроти поставените одредници. Тоа значи идентификување на празнините помеѓу одредниците и моменталната состојба на работите.
- Важно е да не се воздржуваме од наведување на недостатоците на секторот на одбраната. Процесот бара процесот на изработка да биде непристрасен и отворен за проценка на недостатоците.

Препораки во врска со дефинирањето на активностите / матрицата

- Бројот на активности може да се ограничи на околу 30.
- Активностите треба да бидат колку што е можно поконкретни и лесно разбирливи.

- Формулацијата на активностите да биде едноставна и ќе се избегнуваат долги реченици.
- Активностите ќе можат да се спроведуваат од страна на секторите на МО и Армијата кои ја имаат потребната експертиза и мандат.
- Активностите не треба да бидат насочени само кон празнините или темите што недостасуваат, туку да се надоврзуваат и на моменталните јаки страни на МО и на Армијата.
- Активностите од претходниот план (2016-2019) што не се спроведени и активностите што се сметаат дека се „во тек“ потенцијално можат да станат дел од новиот План за интегритет 2021-2024.
- За успешен план потребни се низа комплементарни методи кои обезбедуваат поддршка за постигнување на целта. Тие може да ги вклучат следниве активности од хоризонтален вид, меѓу другите: развој на закони, стратешка рамка, спроведување на закони и стратешката рамка, обуки, подигање на свеста, работа во заедницата, итн.
- Обуките ќе помогнат да се развие фокус и специјализираност засновани на одредени сектори.
- Матрицата на активности може да ги вклучува следниве колони: сектор, поставена цел / одредница за секторот, име на активност, очекуван учинок, рок, одговорен сектор, ризици и мерки за ублажување на последици, ресурси (одредени проценки на трошоците за активностите и буџетски ставки).
- Може да има и посебна матрица со цел да се следи спроведувањето на планот и истата може да ги вклучува следниве колони: сектор, цел, име на активност, спроведување на активност (црвена боја - активност која не е спроведена; жолта боја - активност во тек; зелена боја - реализирана активност и датум на реализација); учинок; постигнат исход; забелешки (како се реализирала активната, доколку е реализирана); зошто не се реализирала, доколку не е реализирана; или зошто не е завршена доколку активната сè уште е во тек); број на лица вклучени во реализацијата и број на лица кои се корисници на активната.

Користена литература

Центар за интегритет во секторот на одбраната и Министерство за одбрана на Северна Македонија (2020 година). Методологија за анализа на спроведувањето на Планот за интегритет 2016-2019 на Министерството за одбрана и Армијата на Северна Македонија. Осло / Скопје.

Центар за интегритет во секторот на одбраната и Министерството за одбрана на Северна Македонија. (2020 година) Извештај - Семинар за дизајн на план за интегритет во одбранбениот сектор на Северна Македонија. Осло / Скопје.

Центар за интегритет во секторот на одбраната. (2014). Акциски план за интегритет - Прирачник за практичари во одбранбени институции. Осло.

Интервјуа со службени лица на Министерството за одбрана (јануари 2021 година). Скопје.

Министерство за одбрана и Армија на Северна Македонија. (2016). План за интегритет на Министерството за одбрана и Армијата на Северна Македонија 2016-2019 година. Скопје.

Министерство за одбрана. Закони и подзаконски акти во одбраната. Достапно на: <http://www.mod.gov.mk/?page_id=27948&lang=mk> [Последен пристап на 9 јануари 2021 година].

Министерство за одбрана. Стратешки документи во одбраната. Достапно на: <http://www.mod.gov.mk/?page_id=39286&lang=mk> [Последен пристап на 9 јануари 2021 година].

Министерство за одбрана. Градење на интегритет во одбраната. Достапно на: <http://www.mod.gov.mk/?page_id=40426> [Последен пристап на 9 јануари 2021 година].

Transparency International Defence and Security. (2020). *PROGRESS (UN)MADE - Defence Governance in Central and Eastern Europe*. Available at: <<https://ti-defence.org/publications/defence-sector-corruption-governance-central-eastern-europe-cee/>> [Последен пристап на 9 јануари 2021]

Контакти

Доколку имате било какви прашања во врска со овој документ, ве молиме да го контактирате Ислам Јусуфи, islam.jusufi@gmail.com, + 389-78-940738 од Центарот за интегритет во одбранбениот сектор (ЦИОС) [Center for Integrity in the Defence Sector (CIDS)] или Билјана Милошевска Трајковска, biljana.milosevska@mod.gov.mk, + 389-70-403146 од Министерството за одбрана.

Да се цитира овој документ: Центар за интегритет во одбранбениот секторот и Министерството за одбрана на Северна Македонија. (2021) Анализа на спроведувањето на Планот за интегритет на Министерството за одбрана и Армијата на Северна Македонија 2016-2019 година. Осло/Скопје.