ПЛАН ЗА ИНТЕГРИТЕТ 2026 - 2029

бр. 2-17-248/1
од 21.01.2026 година

Република Северна Македонија
Министерство за одбрана

План за интегритет
2026 – 2029

Скопје, Декември, 2025 година

Овој План за интегритет е изработен од Работната група за изработка на план за интегритет на Министерството за одбрана на Република Северна Македонија, со техничка помош од Центарот за интегритет во одбранбениот сектор на Норвешка (CIDS). Изработката на Планот за интегритет, се реализираше во периодот од Септември до Декември 2025 година, по што следеше процес на консултации со претставници на релевантни меѓународни организации.

Изработката на Планот е дел од активностите организирани во рамки на техничката помош обезбедена од CIDS за периодот од 2020 – 2025 година, во поддршка на градењето интегритет во Министерството за одбрана на Република Северна Македонија.

Цитирање на Планот: Министерство за одбрана на Република Северна Македонија (2025). План за интегритет 2026– 2029.

Содржина

Вовед

1. Кратки резултати од Планот за интегритет 2021 – 2024 10

2. Методологија....11

3. Стратешки цели....12

4. Ризици по интегритет....14

- Управување со човечки ресурси....14
- Интерна комуникација и отвореност....18
- Јавни набавки....20
- Судир на интереси и внатрешна контрола....22
- Меѓународни мисии и операции....24

5. Информации за системот за надзор при спроведување на Планот за интегритет 2021 – 2024 година....25

6. Матрица на активности за спроведување на Планот за интегритет 2026 – 2029 година....26

7. Матрица за следење на спроведувањето на активностите од Планот за интегритет 2026 – 2029 година....39

Предговор од министерот за одбрана

Интегритетот претставува еден од темелните столбови на современите одбранбени системи. Тој за нас не е апстрактна вредност, туку суштинска гаранција дека секоја наша активност се спроведува во интерес на татковината и нејзините граѓани. Министерството за одбрана и Армијата, како институции од особено значење за националната безбедност, имаат обврска не само да ги градат своите оперативни способности, туку и да ја зајакнуваат институционалната култура на транспарентност, отчетност и професионализам.

Во изминатиот период, преку имплементацијата на Планот за интегритет 2021–2024, беа воспоставени значајни механизми за унапредување на транспарентноста, зајакнување на интерната контрола и подобрување на процесите кои го поттикнуваат професионалниот развој на вработените. Овие напори резултираа со зголемена доверба во системот на одбраната, стабилизирање на поставените институционални стандарди и унапредување на односите со нашите меѓународни сојузници.

Сепак, променливото безбедносно окружување и растечките предизвици во ера на глобална поврзаност бараат континуирано надградување.

Затоа, Планот за интегритет 2026–2029 година е конципиран како логичен и неопходен чекор напред. Овој план поставува акцент врз повеќе области како управувањето со човечките ресурси во одбраната, јавните набавки, меѓународните мисии и операции, внатрешната контрола и спречувањето на судир на интереси и интерните комуникации и отвореноста.

Во однос на **управувањето со човечките ресурси во одбраната**, препознавајќи дека луѓето се центарот на секоја одбранбена способност, ќе продолжиме да градиме систем кој се темели на заслуги, компетентност и професионални вредности. **Јавните набавки** се чувствителна и системска област, и затоа е важно да бидат засилени со построга транспарентност, мониторинг и усогласеност со

меѓународните стандарди, со што ќе обезбедиме дека секој вложен ресурс директно придонесува за националната безбедност. Во **меѓународните мисии и операции**, интегритетот претставува не само морална определба, туку и услов за кредибилитет пред нашите НАТО сојузници. Ова значи темелна подготовка, почитување на стандарди и бескомпромисна етичност. **Внатрешната контрола и спречувањето на судир на интереси** е предуслов за институционална отпорност. Само силни и независни механизми на надзор можат да гарантираат одговорност и законитост во работењето. Новововедената област - **интерните комуникации и отвореноста**, имаат за цел да се зајакне организациската култура, припадноста и свесноста за заедничката мисија. Вработениот кој е информиран, вклучен и ценет е најсилниот сојузник на интегритетот.

Планот за интегритет 2026–2029 година не е само стратешки документ – тој е обврска. Обврска да останеме институции кои учат и кои постојано се подобруваат. Со усвојувањето на овој план, Министерството за одбрана и Армијата ја потврдуваат својата определба да бидат пример на транспарентност и професионализам, како дома, така и пред меѓународната заедница.

Благодарност до Центарот за интегритет во одбранбениот сектор на Кралството Норвешка за сета несебична поддршка во процесот на изработка на овој План. Долгогодишната соработка со овој Центар е приказ за вистинско пријателство и сојузништво со Норвешка.

На самиот крај – нашата цел е јасна, а тоа е **одбрана која гради доверба, одбрана која се развива, одбрана која има интегритет**!

Кратенки

- Министерство за одбрана – Министерство за одбрана на Република Северна Македонија
- Армија - Армија на Република Северна Македонија
- НАТО – Североатлански сојуз
- ЕУ – Европска унија
- CIDS - Центар за интегритет во одбранбениот сектор на Норвешка
- ООН – Организација на Обединети нации
- ГРЕКО – Група на држави против корупцијата
- ТИ ГДИ - Индекс за интегритет на владите во секторот одбрана на „Транспаренси Интернешнл“
- ДУЧРОО – Директорат за управување со човечки ресурси, образование и обука
- ДК – Директорат за комуникации
- ДФ – Директорат за финансии
- ДПР – Директорат за правни работи
- ДА – Директорат за аквизиција
- ДМС - Директорат за меѓународна соработка
- ДППКМЦВС – Директорат за политика и планирање, кризен менаџмент и цивилно воена соработка
- СИ – Сектор за инспекција
- СВР – Сектор за внатрешна ревизија
- СП – Сектор за поддршка
- СИК – Сектор за информации и комуникации
- СН – Сектор за набавки
- СЛ – Сектор за логистика, модернизација и вооружување
- СОО – Сектор за образование и обука
- СПКБ – Сектор за планирање и контрола на буџетот
- СПП - Сектор за политика и планирање
- СРЦМТ - Сектор регионален центар за медиа тренинг (PARC)
- ССИ – Сектор за сметководство и исплати
- К - 4 ИКТ – Сектор за К - 4 ИКТ

ВОВЕД

Градењето на интегритетот претставува суштинска основа за стабилност, развој и владеење на правото на едно демократско општество. Интегритетот не е изолирана категорија, туку динамичен концепт кој ја обединува транспарентноста, отчетноста и ефикасноста во функционирање на институциите, а континуираното јакнење е клучен предуслов за заштита на јавниот интерес и одржување на довербата на граѓаните во функционирањето на истите. Во таа насока, периодот 2026 – 2029 година претставува нова можност за консолидирање на претходните искуства и за надоградба преку унапредени, интегрирани и долгорочни политики.

Системот на одбрана во Република Северна Македонија кој согласно својата специфика и функционални надлежности управува со значителни финансиски средства, сложени процеси и доверливи информации, останува особено чувствителен на ризици од корупција и нарушување на интегритетот. Овие ризици не се само административен предизвик, туку тие ја тангираат суштината на националната одбрана и безбедност и влијаат врз способноста на државата да одговори на регионалните и глобалните закани и предизвици. Затоа, Планот за интегритет 2026 – 2029 не се фокусира само на спречување на коруптивни ограничувања и практики, туку претставува системско зајакнување на институционалната култура, организациското учење и имплементирање на вредностите на интегритетот во секојдневното работење и процесот на носење на одлуки.

Во изминатата година, Министерството за одбрана успеа да ја потврди својата посветеност во реформските процеси и исполнување на меѓународните стандарди во контекст на функционална реорганизација и нова внатрешна структура како резултат на донесените законски решенија. Членството во НАТО и процесот на пристапување кон Европската Унија, дополнително ја зголеми потребата за воспоставување на стабилен механизам за спречување на корупцијата и за унапредување на интегритетот. Оттука, Министерството за одбрана и Армијата на Република Северна Македонија преземаат активна улога не само како корисници, туку и како носители на промени и добри практики на национално и регионално ниво.

*Со усвојувањето на **Политиката на интегритет**[1], Министерството за одбрана покажа континуирана посветеност на јакнењето на институционалниот интегритет и*

[1] https://mod.gov.mk/storage/2025/12/Политика на интегритет.pdf

доброто управување. Политиката претставува комплементарна активност која ги надополнува веќе воспоставените процеси за изградба на интерен систем на интегритет, создавајќи сеопфатна рамка за спречување на корупција, унапредување на транспарентноста и одговорноста во работењето.

Имено, усвојувањето на оваа политика претставува значаен чекор кон надградба на постојниот систем, преку интеграција на сродни активности што овозможуваат висок степен на институционален интегритет и усогласеност кон најдобрите меѓународни стандарди и практики.

Планот за интегритет 2026 - 2029, како трета генерација на стратешки документ ќе обезбеди долгорочна рамка за заштита и унапредување на интегритетот преку современи методи, етички стандарди и добро управување. Неговата цел не е само декларативна превенција на ризици, туку градење на институционална култура на вредности која ќе обезбеди легитимитет, стабилност и доверба. Прашањето на корупција не се третира како изолиран проблем, туку како феномен кој има системско влијание во ефикасноста и ефективноста во системот на одбрана.

Токму поради тоа, овој план ќе се насочи кон унапредување на интегритетот во **управувањето на човечките ресурси во одбраната**, бидејќи вработените се клучни носители на институционалните промени и на ефикасноста на одбранбениот систем. Тенденцијата е да се задржат фер и транспарентни процеси на регрутирање, селекција, избор, унапредување и професионален развој и ќе се негува систем каде компетенциите и заслугите се единствени критериуми за кариерен развој. На овој начин, се постигнува нарушување на интегритетот и слабеење на функционалната кохезија.

Во целокупниот систем на одбраната, од особено значење е информираноста и градењето на организациска култура и институционална припадност. Токму затоа, развојот на **интерните комуникации и отвореноста**, како засебна област во Планот за интегритет 2026 – 2029 година е еден значаен исчекор кон развој на систем во кој секој еден вработен во одбраната, преку целосна информираност и транспарентност ќе се чувствува како нераскинлив и значаен дел од одбранбениот систем, што претставува силен импулс во спречување на можните активности кои се косат со начелата на интегритетот.

Јавните набавки, како таргетирана ризична област во одбраната, претставува значаен сегмент во новиот план. Нивна транспарентна, отчетна и одговорна реализација претставува директен тест на институционалната зрелост. Токму поради тоа, Планот предвидува механизми за унапредување на набавките преку

засилен мониторинг/контрола усогласување со национални и меѓународни стандарди и проценка на ризици. На тој начин, ќе се гарантира деке секој потрошен денар придонесува за националната безбедност и стабилноста на државата.

Дополнително, посебен акцент се става на **внатрешната контрола и на спречувањето на судирот на интереси.** Само преку независни и ефективни механизми за контрола може да се спречат или навремено откријат недостатоци или пропусти во детектираните области. Овие механизми претставуваат не само алатка за заштита на системот на одбрана, туку и синоним за доверба во Министерството за одбрана и Армијата како институции од јавен интерес кои се способни да се самокорегираат и да функционираат според принципите на владеење на правото.

Значајна компонента претставуваат и **меѓународните мисии и операции**, преку кои нашата држава има обврска да покаже висок степен на интегритет. Присуството во тие меѓународни активности не е само прашање на воена подготвеност, туку и на етичка одговорност и кредибилтет пред сојузниците. Затоа, овој план предвидува зајакнување на подготовките на персоналот кој се упатува преку обуки и добри практики што гарантираат соодветно и прифатливо однесување во согласност со највисоките стандарди на НАТО.

Планот за интегритет 2026 – 2029 година е конципиран како инструмент кој ќе генерира практични резултати: намалување на ризиците, создавање институционални капацитети и обезбедување на системска отпорност. Нивната имплементација ќе биде поддржана со Матрица на активности и индикатори за следење, со цел да се обезбеди мерлив напредок и постојано усогласување со националните и меѓународни приоритети.

Со усвојување на овој план, Министерството за одбрана и Армијата ја потврдуваат својата решителност да останат лидери во примената на транспарентноста и интегритетот.

Планот претставува мост/врска меѓу националните интереси и меѓународните обврски, меѓу сегашните предизвици и идните генерации, притоа поставувајќи ја одбраната како столб кој ќе гарантира стабилна безбедност и одржување на општествената и меѓународната доверба преку промовирање на демократија, владеење на правото и кредибилитет.

Кратки резултати од Планот за интегритет 2021 – 2024

Врз основа на спроведената анализа[2] во периодот Јуни – Август 2025 година беше констатиран значителен напредок во имплементацијата на активностите предвидени со Планот за интегритет 2021–2024. Од вкупно 56 активности, успешно беа реализирани 51, што претставува 91% степен на реализација. Овој резултат ги надминува првичните очекувања, особено имајќи предвид дека дел од активностите беа дополнително интегрирани и во годишните оперативни планови (2021–2024), во соработка со Центарот за интегритет во одбранбениот сектор на Норвешка (CIDS). Таквиот пристап придонесе за проширување на опфатот и зајакнување на ефектите од спроведените мерки. Имено, Анализата овозможи темелна процена на досегашните резултати, создавајќи основа за планирање на идни активности, насочени кон јакнење на транспарентноста, отчетноста и професионалноста. Оваа анализа претставува основа за новиот План за интегритет 2026–2029, обезбедувајќи континуитет, институционално јакнење и понатамошен развој на механизмите за интегритет во одбранбениот сектор. активностите од Планот 2021–2024 кои не се реализирани или се во тек, а имајќи ја во предвид нивната релевантоност се вклучени во новиот План.

Планот за интегритет 2021 – 2024 се афирмираше како стратешки инструмент за Министерството за одбрана, со јасна насока кон идентификување и управување со ризиците од корупција, унапредување на транспарентноста и градење култура на интегритет. Изработен преку инклузивен и структуриран процес од страна на Работната група на Министерството, со поддршка од CIDS, Планот утврди шест стратешки цели и дефинираше 38 активности во клучни области: управување со човечки ресурси, спречување судир на интереси, учество во меѓународни мисии и операции, јавни набавки, управување со движен и недвижен имот и внатрешна контрола и надзор.

Планот ја следеше визијата за создавање отпорен, ефикасен и транспарентен одбранбен сектор, способен да се справува со корупциски ризици и да ги поддржува стратешките цели на Министерството и Армијата. Клучната вредност на овој

[2] https://mod.gov.mk/storage/2025/09/ Анализа-за-имплементација-на-Планот-за-интегритет- -2021-2024.pdf

документ произлегува од неговата улога и системскиот пристап кон интегритетот во одбранбениот сектор, кој успешно се интегрира во поширокото стратешко планирање на Министерството. Со тоа, Планот постави основа за долгорочни и структурни реформи, и поттикна суштински промени во институционалната култура.

Методологија

Планот за интегритет 2026–2029 е резултат на заедничките активности на Министерството за одбрана и CIDS, спроведени во рамки на Проектот за Техничка поддршка „Промовирање на интегритетот и доброто владеење во земјите од Западен Балкан“ насочен кон јакнење на интегритетот во Министерството и Армијата. Процесот на изработка на Планот беше иницран на почетокот на 2025 година и претставува продолжение на долгогодишната соработка со CIDS, која започна во 2020 година, а се реализираше преку низа заеднички стратешки и оперативни активности.

Изработката на новиот План се темели врз принципите утврдени во Методологијата, заеднички развиена од Министерството за одбрана и CIDS, за потребите за изработка на План за интегритет, прилагодени на актуелните институционални предизвици и приоритети. Целта на процесот беше да се обезбеди систематски и инклузивен пристап, кој ги опфаќа сите релевантни чинители, вклучувајќи ја проценката на ризици од корупција и ризици по интегритетот, дефинирање конкретни активности, како и утврдување на механизми за нивно следење и евалуација.

Во таа насока, Планот 2026–2029 претставува логична надградба на претходните напори за унапредување на интегритетот во одбранбениот сектор, но и поставува нови приоритети, засновани врз научени лекции, идентификувани институционални потреби и добри практики. Преку тесна координација со CIDS и вклучување на експертски капацитети, Министерството обезбеди високо ниво на содржинска релевантност и применливост на новиот План.

Соработката се заснова на заедничката стратешка определба за унапредување на реформските процеси и воспоставување ефективни и одржливи механизми за интегритет во сите сегменти на одбранбениот сектор. Со тоа, Планот за интегритет 2026–2029 ја задржува својата улога како клучен инструмент за институционално јакнење, транспарентност и отпорност кон корупциски ризици.

Изработката на Планот за интегритет 2026–2029 се одвиваше низ неколку фази, согласно утврдената Методологија. Во рамките на подготовките, во Министерството беше формирана Работна група составена од претставници на релевантни организациони единици, со задача да ја води содржинската разработка на Планот. Во текот на процесот беа одржани низа состаноци и консултации, на кои беа разгледани приоритетните области, клучните ризици и предлозите за соодветни активности и мерки.

Процесот започна со идентификација на релевантни референтни документи и подготовка на воведните делови. Следеше детална проценка на ризиците од корупција и по интегритетот, по области, врз основа на која беа дефинирани приоритетни активности и индикатори за следење на нивната реализација. За таа цел беа изработени две посебни матрици – за активности и за мониторинг.

Финалната фаза опфати широк, инклузивен и транспарентен процес на консултации со учество на претставници од јавниот сектор, граѓанските здруженија и фондации, експерти и претставници од релевантни меѓународни организации, со посебен фокус на размена на мислења и усогласување на содржината со институционалните приоритети. Во таа насока, процесот резултираше со усвојување и јавно објавување на Планот како транспарентен и достапен документ.

Стратешки цели 2026 – 2029

Планот за интегритет 2026 – 2029 опфаќа пет стратешки цели, кои произлегуваат од заклучоците на процесот на консултации, проценката на ризиците и анализата на институционалните предизвици. Целите се усогласени со добрите практики и се надоврзуваат на искуствата, препораките и научените лекции од спроведувањето на Планот за интегритет 2021–2024.

Секоја од целите се однесува на суштинска област од системот на интегритет и имаат за цел да придонесат кон долгорочно унапредување на институционалната отпорност, транспарентност и отчетност. Се очекува нивната реализација да овозможи понатамошно јакнење на културата на интегритет во Министерството и Армијата, преку вградување на принципите на интегритет во сите критични сегменти на институционалното работење.

Петте стратешки цели на Планот за интегритет 2026 – 2029 се:

1. **Подобрување на ефективноста на системот за управување со човечки ресурси;**
2. **Подобрување на интерната комуникација и отвореност;**

3. **Унапредување на системот за јавни набавки;**
4. **Спречување на судирот на интереси и зајакнување на механизмите за внатрешна контрола,**
5. **Унапредување на интегритетот при учество во меѓународни мисии и операции.**

При нивното дефинирање земени се во предвид стратешките насоки содржани во Националната стратегија за спречување на корупцијата и судирот на интереси 2021–2025[3], Политиката за градење интегритет на НАТО и Акциски план[4], како и релевантни меѓународни индекси, вклучително и Индекс за интегритет на владите во секторот одбрана на Транспаренси Интернешнл (ТИ – ГДИ). Целите се дополнително усогласени со препораките од ГРЕКО[5], евалуациите, извештаите на Европската унија за напредокот на Северна Македонија, како и приоритетите од Националната програма за усвојување на правото на ЕУ (НПАА). Како такви, овие цели претставуваат јасна рамка за унапредување на институционалната отпорност, транспарентност и отчетност, преку системски пристап кон интегритетот во клучните области на работењето на Министерството и Армијата. Тие ја рефлектираат определбата за воспоставување на одржливи механизми за превенција на корупција и градење силна култура на интегритет на сите нивоа.

Во насока на подобрување на ефикасноста на системот во одбраната, Министерството за одбрана ќе продолжи со активности за усогласување и ревидирање на стратешки документи, како и на законската и подзаконската регулатива. Овој процес вклучува изработка на анализа за усогласеност на постојните документи со националното и меѓународното законодавство, подготовка на предлог-измени и дополнувања на законската рамка и нејзино усвојување и имплементација, со цел обезбедување современ, ефикасен одбранбен систем заснован на интегритет, транспарентност и институционална отпорност. Ова ја гарантира усогласеноста на националните документи со меѓународните обврски, зголемена ефикасност на одбранбениот систем и јакнење на институционалниот интегритет.

Воедно, развојот на човечкиот капитал и дигитализацијата на општеството се препознаваат како централни елементи и се основен предуслов за напредок во секоја стратешка област. Оттаму, Министерството за одбрана ја разбира дигиталната трансформација како стратешки процес што, преку современи дигитални технологии, ги унапредува јавните услуги, ја зголемува

[3] https://dksk.mk/wp-content/uploads/2021/01/Nacionalna-strategija-DKSK-KONECNA.pdf
[4] https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_68368.htm#1
[5] https://www.pravda.gov.mk/Upload/Documents/MK%20GrecoRC5(2025)_Add%20to%20the%202nd%20Compliance%20Report.pdf

транспарентноста и ефикасноста и поттикнува организациска и културна промена во работењето. Во согласност со приоритетите на Владата и Стратегијата за развој на ИКТ:СМАРТ/МК:2030[6], дигитализацијата е важен инструмент за спречување корупција и за зајакнување на владеењето на правото. Министерството ќе продолжи да развива дигитални решенија, да ги подобрува процесите и да ги зајакнува дигиталните компетенции на вработените, со цел да обезбеди сигурно, отчетно и транспарентно функционирање.

Ризици по интегритетот

1. Управување со човечки ресурси

Управувањето со човечките ресурси претставува суштинска компонента во градењето функционален и отпорен систем на интегритет во одбранбениот сектор. Начинот на кој се спроведуваат процесите на вработување, распоредување и унапредување директно влијае на легитимитетот, капацитетот и ефикасноста на институциите. Отсуството на транспарентни и засновани на заслуги практики создава ризик од појава на непотизам, клиентелизам и други форми на непрофесионално влијание.

Во систем со изразена хиерархија, каков што е одбранбениот, овие ризици се дополнително засилени. Секое отстапување од начелата на еднаков пристап и објективност го поткопува интегритетот на персоналот и ја намалува довербата во институцијата. Особено е важно да се избегне ситуација во која лојалноста кон функцијата или поединецот ќе го надвладее уставното начело на непристрасност.

Во овој контекст, Планот за интегритет 2026–2029 ја поставува потребата за конзистентен и функционален систем за управување со човечки ресурси како приоритет, фокусиран на јасни критериуми, етички стандарди и поддршка на професионалниот развој на вработените.

Тековна состојба

Почитувањето на интегритетот особено во доменот на управувањето со човечките ресурси, претставува суштински предуслов за ефикасно, транспарентно и етичко функционирање на системот на одбрана. Одржувањето на високи стандарди на интегритет обезбедува фер и објективен пристап во сите постапки при вработувањето, унапредувањето, континуираната обука и стручно усовршување на вработените, што директно влијае врз институционалниот углед и доверба во

[6] https://portal.mdt.gov.mk/post-body-files/strategija-za-razvoj-na-ikt-smart-mk-2030-file-mBdU.pdf

јавноста. Тоа се потврди со донесување и имплементација на новата законска регулатива и спроведениот процес на реорганизација во Министерството за одбрана, за кој на 24.12.2024 година е добиена согласност од страна на Владата на Република Северна Македонија. Станува збор за процес кој резултираше со нова внатрешна организација и систематизација на работни места во Министерството. Доследната примена на законската и подзаконската регулатива и транспарентниот систем на плати, додатоци и надоместоци го минимизираа ризикот од неправилности и фаворизирање, а го зајакнаа кредибилитет и ја унапредија организациската култура заснована на одговорност и професионализам. Во Министерството за одбрана постојат можности за понатамошно унапредување на управувањето со човечките ресурси, со цел целосно усогласување со меѓународните обврски и со барањата на Владата за управување со човечките ресурси во јавната администрација.

По една година од имплементацијата на новото законско решение и усвојувањето на соодветните подзаконски акти, може со сигурност да се констатира дека интегритетот во управувањето со човечките ресурси е во јасна нагорна линија. Новата нормативна рамка овозможи воспоставување на појасни, поконзистентни и правично применливи правила, кои придонесоа кон зголемување на транспарентноста и отчетноста во работењето. Особено значаен напредок е забележан во делот на спроведувањето на транспарентни постапки за вработување и унапредување, при што секој процес се одвива согласно утврдени критериуми и процедури, достапни за јавноста. Министерството има законска можност да стипендира кандидати за критични специјалности, со цел нивно идно вклучување во работата на институцијата. Критични специјалности во Министерството се оние кои се дефицитарни на пазарот на трудот или недостасуваат за извршување на функционалните задачи во Министерството. Воедно, динамиката на кадарот создава потреба Министерството постојано да работи на привлекување и задржување на стручен и специјализиран персонал.

Воспоставените комисии за избор и селекција функционираат според јасно дефинирани правила и критериуми, што овозможува еднаков пристап за сите кандидати, со што се минимизира можноста за влијание врз постапките. Притоа, воочливо е дека членовите на комисиите се раководат од принципите на компетентност, објективност и интегритет, што придонесува за поголема доверба во резултатите од процесите на селекција. Дополнително, континуираните обуки и стручното оспособување и усовршување на вработените, ја зајакнаа институционалната свест за одговорност и чесност во работењето и унапредување на етичкото однесување. Една од најдобрите практики во оваа област е и

спроведувањето на оценка на ризикот од корупција за поединечни работни позиции.

Во периодот 2024 – 2025 година во насока на долгорочно одржување на интегритетот во работењето се донесоа низа подзаконски акти за уредување на начинот на водење во кариерата, дефинирање на описот и градацијата на општите компетенции на единствен и интегрален начин, како и воспоставување на реален систем на оценување на вработените во Министерството, како и воведување на механизам за преиспитување на оценката во постапка по жалба[7].

Како резултат на ова, значително се придонесе кон градење на култура на интегритет во областа на управувањето со човечки ресурси во одбраната. Зголемената транспарентност во сите фази на управување со човечки ресурси, заедно со јакнењето на системите за контрола и надзор, создаваат основа за понатамошно зајакнување и одржлив развој на персоналната политика заснована на заслуги и испорачани резултати. Сегашните структури можат дополнително да се унапредат преку развивање поефикасни механизми за координација, со цел понатамошно оптимизирање на планирањето на човечките ресурси.

Во насока на понатамошно институционализирање на етичките стандарди и јакнење на интегритетот, во 2025 година беше донесен нов Етички кодекс на вработените во Министерството за одбрана и Армијата[8]. Етичкиот кодекс претставува суштински инструмент за промовирање на вредностите на професионалност, чесност и одговорност кај сите вработени во Министерството и Армијата. Овој кодекс воведува нови механизми за следење и спроведување на постапката за испитување на основаноста на пријавите за неетичко однесување. Преку воспоставување на Повереник за етика и Етички комитет, се создава системска рамка која обезбедува континуиран надзор над спроведувањето и почитувањето на етичките стандарди и навремена реакција при појава на неправилности. Со оглед на постоењето на повеќе канали за пријавување на поплаки поврзани со интегритет, нивната усогласеност може да спречи дуплирање и да го подобри нивното функционирање.

Следствено на ова, во следниот период 2026 – 2029 година во насока на стабилна тенденција на јакнење на интегритетот и институционалната отпорност на коруптивни ризици ќе следи дизајнирање и спроведување на обуки за градење на интегритет за вработените во Министерството и Армијата преку развивање на базен од обучувачи, децентрализација на процесот на носење на одлуки, како и воведување на систем на научени лекции.

[7]https://mod.gov.mk/legislativa

[8] https://mod.gov.mk/inc/uploads/2021/06/Eticki-kodeks-na-vrabotenite-vo-MO-i-ARM.pdf

Со воспоставувањето на структуриран систем на обука и развој навработените, се обезбедува континуирано зајакнување на свеста за интегритет, транспарентност и отчетност како фундаментални вредности во одбранбениот сектор. Имајќи ги предвид расположливите ресурси, постои потреба од понатамошно уредување и оптимизирање на патеките за професионален развој на вработените.

Процесот ќе започне со дизајнирање на специјализирани модули на обука, изготвени во согласност со специфичните потреби на вработените и стратешките и организациски цели на Министерството и Армијата, во насока на стекнување на применливо знаење и развивање на критичко размислување во ситуациите кои бараат етичка проценка и одговорно одлучување.

Особено значаен елемент во овој процес е развивањето на базен обучувачи за интегритет, кој ќе претставува траен ресурс на обучени и сертифицирани вработени и ќе придонесе кон создавање на самоодржлив систем на внатрешно обучување, кој овозможува континуирана обука на нови и постојни вработени без зависност од надворешни ресурси.

Во крајна линија, дизајнирањето на модулите и воспоставувањето на базен обучувачи ќе придонесат кон создавање на институционализиран систем за управување со интегритет, кој ќе овозможи одржлив развој и зајакнување на довербата на јавноста во одбранбениот сектор. На тој начин, интегритетот ќе се утврди не само како поединечна вредност, туку како клучен организациски принцип што ја поттикнува ефективноста, кредибилитетот и современото работење на Министерството и Армијата.

Децентрализацијата на процесот на носење на одлуки и донесување на интерни процедури за постапување и донесување одлуки каде постојат дискрециони овластувања претставува значаен чекор кон унапредување на интегритетот и транспарентноста во институционалното работење, пренесувањето на одговорностите и овластувањата на пониски организациски нивоа создава услови за поголема отчетност и индивидуална одговорност при донесувањето на одлуки. Со тоа се намалува ризикот од концентрација на моќ и од можни злоупотреби, бидејќи одговорноста се распоредува меѓу повеќе организациони единици.

Ваквиот пристап создава услови за носење на пообјективни и правични одлуки како и подобра комуникација и хоризонтална координација, што води кон транспарентност и заемна контрола. Со тоа, децентрализацијата ќе претставува долгорочна стратегија за јакнење на интегритетот, одговорноста и отпорноста кон коруптивни и непрофесионални влијанија.

Во наредниот четиригодишен период ќе се пристапи и кон целосно воведување и интеграција на дигитализацијата на системот во Министерството и Армијата кој претставува значаен чекор кон зајакнување на интегритетот, транспарентноста и ефикасноста во работењето. Преку воведувањето на дигитални алатки за управување со податоци, документи и работни процеси, се намалува можноста за човечки грешки, субјективни влијанија и злоупотреба на овластувањата.

Автоматизацијата на административните постапки овозможува поголема отчетност, што директно придонесува за создавање на институционална култура поефикасна контрола, подобра координација и навремена анализа на податоците за човечките ресурси засновани на интегритет и доверба.

За имплементацијата на активностите предвидени во Матрицата на активности за спроведување на Планот за интегритетот 2026 – 2029 година, Министерството за одбрана ќе ги користи своите внатрешни ресурси (финансиски, човечки и технички ресурси), како и надворешна поддршка и експертиза, овозможувајќи ефикасно и одржливо спроведување на сите планирани мерки.

Овој пристап гарантира контрола врз процесите, максимална искористеност на постојните вработени и експертиза, како и усогласеност со принципите на интегритет и транспарентност. Со тоа, Министерството за одбрана станува поагилна и поотпорна институција, која управува со процесите на одговорен начин, во согласност со највисоките стандарди на интегритет и добро владеење.

Поставен репер за секторот:
Подобрена ефикасност на системот за управување со човечки ресурси

2. Интерна комуникација и отвореност

Во одбранбениот сектор, каде довербата, одговорноста и етичкото однесување претставуваат темел на институционалниот кредибилитет, интерните комуникации и отвореноста имаат комплементарни и незаменливи улоги во напредокот на процесот на градење интегритет. Интерните комуникации „de facto“ обезбедуваат јасно артикулирање, засилување и целосно прифаќање на организациските вредности и мисија, потоа прифатните стандарди и однесувањето засновано на интегритет низ сите нивоа на хиерархијата. Тие елементи создаваат заедничко разбирање на етичките принципи и институционалните цели, премостувајќи ја разликата меѓу стратешката намера и секојдневното постапување.

Отвореноста, пак, ја претвора комуникацијата во т.н. култура на транспарентност каде се важни дијалогот и етичката рефлексија. Со поттикнување на средина во која информациите слободно и одговорно циркулираат, отвореноста ја зајакнува отпорноста на организацијата кон корупција и несоодветно однесување. Заедно, интерните комуникации и отвореноста создаваат систем на интегритет, во кој персоналот не е само информиран, туку активно вклучен во обликувањето на етичка и одговорна институција. Оваа синергија претставува суштински дел од современите одбранбени реформи, позиционирајќи го интегритетот како вредност на лидерството и како оперативен императив.

Впрочем, системот на одбраната може да биде ефикасен и ефективен само доколку секој вработен кој е составен дел од овој систем се чувствува како негов значаен и нераскинлив сегмент. Во таа смисла, интерното информирање претставува основа на која се гради организациската култура и припадноста кон системот, што, пак, само по себе влијае на начинот на кој вработените го негуваат својот професионален придонес.

Тековна состојба

Имајќи предвид дека Министерството за одбрана во моментов нема воспоставено системски пристап кон интерното информирање, тоа се реализира преку начелата на вертикалната комуникација, преку воспоставената хиерархиска структура. Тоа доведува до ненавремено, нејасно и нецелосно транспарентно пренесување на информации кои можат да влијаат напорите за воспоставување на една организациска култура и создавање на синергија во исполнувањето на заедничката мисија и визија.

Токму затоа, во доменот на комуникациите, овој План за интегритет се фокусира токму на интерните комуникации – односно зголемување на можностите за пристап до информации за функционирањето на институцијата, но и за можностите за личен и професионален развој кој го зголемуваат задоволството од работата и припадноста кон една заедничка средина. Согласно активностите предвидени во оваа област, мерки ќе бидат преземени во однос на утврдувањето на потребите за информации кај вработените, креирање на една системска рамка и стандардни оперативни процедури кои ќе го воспостават начинот на функционирање, а воедно ќе биде развиен и еден интерен електронски систем кој ќе ја зголеми ефикасноста во овој процес.

Функционалноста на планираниот систем ќе биде пренесена до секој вработен во одбраната преку прецизно изработена интерна комуникациска кампања која ќе ги објасни постулатите на системот и ќе овозможи да се достигне неговата крајна цел – информирани вработени, што во основа значи и вработени кои се чувствуваат како составен дел од еден функционален систем кој има заедничка визија и мисија.

Поставен репер за секторот:
Подобрување на интерната комуникација и отвореност

3. Јавни набавки

Овој приоритетен сегмент од Планот за интегритет се однесува на зајакнување на интегритетот, транспарентноста и отчетноста во процесите на јавни набавки. Целта е да се обезбеди системски пристап во препознавањето, проценката и управувањето со ризиците од корупција, судир на интереси и неправилности, преку унапредување на капацитетите на вработените, унапредување на процесите и воспоставување на систем за следење на напредокот.

Тековна состојба

Процесите на јавни набавки во Министерството за одбрана се спроведуваат во согласност со Законот за јавни набавки, интерните акти и процедурите кои го регулираат планирањето, спроведувањето и управувањето со договорите. Во рамките на организациската структура се назначени одговорни лица, како и обучени службеници кои обезбедуваат спроведување на постапките во согласност со начелата на законитост, конкуренција, транспарентност и економичност на јавните набавки.

И покрај воспоставениот систем, постои потреба од понатамошно јакнење на интегритетот и управување со ризиците во сите фази на набавките. Потребна е систематска интеграција на пристапот за идентификација, проценка и намалување на ризиците, како и постојано унапредување на капацитетите на персоналот преку стручни обуки, како и воспоставување на систем за следење на напредокот. Ризиците во набавките најчесто произлегуваат од недоволна анализа на пазарот, нецелосно дефинирани технички спецификации, неправилна примена на критериумите за избор на понуди, како и од слабости при управувањето со договорите. Некои од другите ризици кои Министерството ги разгледува вклучуваат: можност пазарните услови да влијаат врз обезбедувањето на посакуваните добра или услуги; потребата договорените ставки или услуги да се

испорачуваат во предвидените рокови; континуираното унапредување на електронските платформи за јавни набавки кое налага постојана надградба на капацитетите на персоналот; набавка на високо специјализирана или уникатна опрема што може да бара дополнително време и прилагодени пристапи; инфлациските трендови кои можат да влијаат врз ценовните структури и планирањето на набавките; како и глобалните промени во синџирите на снабдување кои можат да влијаат врз достапноста, испораката и цените. Овие ризици може да влијаат врз транспарентноста, ефективноста и интегритетот на постапките, па затоа нивното систематско следење и контрола се од суштинско значење за подобрување на целокупниот процес.

Во наредниот четиригодишен период, Министерството ќе воспостави сеопфатен систем за градење на интегритет и проценка на ризици во јавните набавки, заснован на следниве приоритети:

- **Систематска проценка на ризици** во сите фази на циклусот на јавни набавки – од годишното планирање, преку истражувањето на пазарот и подготовката на техничките спецификации, до спроведувањето на постапките, евалуацијата на понудите и управувањето со договорите;
- **Редовно ажурирање на анализата на ризици** и воспоставување на база на податоци за идентификувани ризици, мерки и резултати;
- **Спроведување на целни обуки** за вработените кои се вклучени во процесите на набавки и аквизиција, со фокус на етичко постапување, спречување на конфликт на интереси, препознавање на ризици од корупција и злоупотреба на постапките;
- **Јакнење на меѓуинституционалната соработка** со експерти од областа на јавните набавки, и
- **Воспоставување на систем за мониторинг и евалуација**, кој ќе овозможи мерење на ефектите од активностите и нивно редовно известување во рамките на годишните извештаи за интегритет.

Поставениот репер подразбира постепено воведување на стандардизиран пристап кон управување со интегритетот во јавните набавки, преку континуирана обука, анализа и проценка, со крајна цел да се обезбеди транспарентен, праведен и ефикасен процес кој го минимизира ризикот од неправилности и злоупотреби.

Поставен репер за секторот:

Воведување на стандардизиран пристап кон управување со интегритетот во јавните набавки

4. Судир на интереси и внатрешна контрола

Сегментот на Планот за интегритет кој ги опфаќа прашањата поврзани со судирот на интереси и внатрешна контрола има за цел да се обезбеди системски пристап во препознавањето, проценката и управувањето со ризиците од корупција, судир на интереси и внатрешна контрола и неправилности во системот на одбраната, преку унапредување на капацитетите на вработените, како и преку создавање на неопходни нормативно правни услови за непречено функционирање и спроведување на истите во рамки на системот, нивно унапредување и систематско следење.

Преку процесот на ефикасно управување и спречување на судир на интереси и внатрешна контрола се обезбедува транспарентно, етичко и непристрасно работење на институцијата, воедно се воспоставува систем за превенција, идентификација и управување со ризици од судир на интереси и внатрешна контрола во сите процеси на работењето.

Преку спроведувањето на овој процес се очекува воспоставување на механизам за препознавање и намалување на бројот на судир на интереси, што би ја подобрило и транспарентноста во работењето и би ја зголемило довербата на јавноста во институцијата.

Тековна состојба

Интегритетот претставува суштинска основа за стабилност, развој и владеење на правото во сите сфери во едно демократско општество. Целокупниот процес на јакнење на културата на интегритет во областа на одбраната е од суштинско значење и дава придонес во насока на унапредување на институционалната отпорност, на транспарентноста и отчетноста на институцијата, вклучително и во областа на судир на интереси и внатрешната контрола.

Создавањето на правни предуслови за воспоставување на систем за превенција и рано откривање на судир на интереси во сите процеси на работење и одлучување, би значело зајакнување на институционалниот интегритет преку развивање на култура на етика и отчетност во однос на судир на интерес и намалување на ризикот од истата појава преку донесување на цврсти недвосмислено утврдени јасни нормативи и регулатива за спроведување на предвидените процедури, како и преку спроведување на стручни обуки на персоналот задолжен да ги спроведува процедурите и постоење на механизам за контрола и следење на процесите.

Постоењето на потребна регулатива (законска и подзаконска) со прецизно утврдени процедури за спроведување на постапките и постоењето на стручен и обучен персонал за спроведување на предвидените процеси, овозможува основа за непречено, професионално и стручно спроведување на процесите во областа.

Овој сегмент од планот за интегритет го зајакнува интегритетот, транспарентноста и отчетноста во процесот на спроведување на постапките и има за цел да се обезбеди прецизно утврден системски пристап за непречено спроведување на постапките и јасно препознавање на ситуации на постоење на судир на интереси, како и отстранување на констатирани ризици од корупција или судир на интереси и други евентуални неправилности, поради што е неопходно потребно, унапредување на капацитетите на вработените, создавање на потребни правни и практични предуслови за спроведување на постапките, со што би се унапредиле и самите процеси и би се воспоставил систем за континуирано следење на напредокот и состојбата во областа на судирот на интереси во областа на одбраната. Владата и надлежните институции континуирано утврдуваат прописи за управување со ситуации на судир на интереси, вклучително и во специфични случаи како вработување на членови на семејството, поседување удели во приватни компании, истовремено надворешно вработување, учество во донесување одлуки при постоење судир на интереси, примање вредни подароци, или вработување по напуштање на работното место во јавниот сектор. За успешно усогласување со националното законодавство, општите етички стандарди на Владата и меѓународните добри практики, важно е механизмите за спречување судир на интереси и мерките за нивно надминување да се применуваат континуирано. Изработката на прописи и практични алатки за персоналот за постапување во вакви ситуации може дополнително да го зајакне справувањето со нив и да придонесе за поголема сигурност и доверба во работата на персоналот.

Воспоставувањето на системот на учење и научени лекции во областа на човечките ресурси претставува суштински чекор кон унапредување на институционалното знаење, професионалниот развој и културата на интегритет во организацијата. Преку изработка и примена на Методологија за систем на учење и научени лекции, се создава структуриран и одржлив механизам кој овозможува континуирано собирање, анализа и примена на искуствата од спроведените активности и донесените одлуки.

Преку ова, ќе се обезбеди подобрување на институционалната меморија, задржување на стекнатото знаење, донесување на правилни одлуки, базирани на реални податоци и докажани искуства што е особено значајно во услови на промени и динамични организациски процеси.

Истовремено, воспоставувањето на овој систем придонесува за унапредување на процедурите за регрутација, унапредување, оценување и кариерен развој преку идентификација на добри практики и елиминирање на слабостите во постојните процеси.

Поставен репер за секторот:
Подобрени механизми за спречување судир на интереси и внатрешна контрола

5. Меѓународни мисии и операции

За Република Северна Македонија, одбраната претставува фундаментален столб на националната и колективната безбедност. Таа не подразбира само заштита на територијалниот интегритет, туку и активна улога во заедничката безбедност на државите членки на НАТО, кон која земјата пристапи во 2020 година. Нашата држава останува посветена на заедничките цели на Алијансата, придонесувајќи кон мирот и стабилноста во евроатлантската област преку развој на сопствените одбранбени капацитети и учество во меѓународни мисии и операции. Припадниците на Армијата моментално придонесуваат во мултинационалните сили на НАТО во Романија, Бугарија и Латвија, во мисијата КФОР во Косово, како и во мисијата на ЕУ „АЛТЕА“ во Босна и Херцеговина.

Тековна состојба

Со пристапувањето на Република Северна Македонија во Северноатлантската Алијанса, има право и обврска директно да придонесува во исполнувањето на трите клучни задачи на Алијансата: одвраќање, спречување и управување со кризи и кооперативна безбедност, но со тоа се поттикна и потребата од воспоставување сигурни и цврсти внатрешни процеси за зајакнување на институционалната координација и вклучување на интегритетот во процесот на планирање на Министерството за одбрана и Армијата. Интегритетот е темел за успешно учество на Армијата во меѓународните мисии, операции и вежби, кој го гарантира угледот на државата и довербата на сојузниците во рамките на меѓународните сојузи, а особено НАТО, ООН и ЕУ.

Иако Армијата главно учествува во меѓународни мисии и операции во рамките на контингенти на други земји, не може да се исклучат ризици поврзани со интегритетот, корупцијата, етиката и судирот на интереси. Секој ризик по интегритетот при спроведување на овие мисии и операции има потенцијал негативно да влијае на улогата и придонесот на Република Северна Македонија кон меѓународниот мир и безбедност.

Министерството за одбрана во насока на одржување и зајакнување на интегритетот при учество во меѓународните мисиии и операции се залага за донесување на документ со кои ќе ги утврди насоките за теренска набавка со цел да се избегне коруптивно однесување и донесување *ад хок* одлуки.

Спроведувањето на обука за интегритет пред распоредувањето во меѓународни мисии и операции е од суштинско значење за подигнување на свеста и градење на заштитни мерки за спречување на корупција во рамките на овие мисии и операции. Со редовната обука пред распоредувањето, припадниците на Армијата ќе ја зголемат свесноста во насока на професионално извршување на должностите, избегнување коруптивни дејства и одржување транспарентност и отчетност во работењето.

Поставен репер за секторот:
Воспоставени насоки за теренски набавки во меѓународни мисии и операции и отпорност на коруптивни и други влијанија

Информации за системот за надзор при спроведување на Планот за интегритет 2026 – 2029 година

Активностите предвидени во Планот се систематски разработени во Матрицата на активности, каде што се утврдени роковите, надлежните организациони единици и другите елементи поврзани со нивната реализација.

Следењето на спроведувањето ќе се врши на редовна основа, со изработка на полугодишни извештаи, кои ќе бидат јавно објавувани, во согласност со определбата на Министерството за активна транспарентност. За таа цел, како дел од Планот е вклучена и посебна матрица за известување, која ќе служи како алатка за евиденција на постигнатиот напредок по секоја активност.

Одговорноста за следење на реализацијата е доделена на Работната група, која беше ангажирана и во процесот на изработка на Планот.

По завршувањето на периодот на имплементација, во 2029 година ќе се изврши финална анализа на степенот на реализација и на ефектите од спроведувањето на Планот за интегритет 2026–2029.

Матрица на активности за спроведување на

Планот за интегритет 2026 – 2029 година

I. Област: Управување со човечки ресурси

Репер: Подобрена ефикасност на системот за управување со човечки ресурси

Активност	Очекувани Резултати	Рок	Одговорна о.е.	Ризици	Мерки за намалување на ризикот	Ресурси[9]
1.Дизајнирање на модули на обука и спроведување на обука за градење на интегритет за персоналот во МО и Армијата, развивање на базен обучувачи	Спроведена обука за „Обучувај го обучувачот“ со што се воспоставува базен на сертифициран и обучувачи кои ќе развиваат модули на обука за интегритет во насока на редовно спроведување на обуките за сите категории на персонал во МО и Армијата	2026 година	ДУЧРОО	Недоволен интерес на персоналот за учество на обуки за обучувачи; недоволен број квалификувани обучувачи; ограничени финансиски и човечки ресурси	Вклучување на обуките како дел од Планот за стручно оспособување и усовршување, специјализации во земјата и странство на вработените во Министерството и Армијата (Календар за обука); соработка со НАТО и ЕУ програми за обуки во областа на интегритетот	Буџет на МО со поддршка од CIDS
2. Воведување на систем за управување со квалитетот и заедничката рамка за процена на работењето и давањето на услуги во државната служ-ба и примена на Заедничката рамка за процена (CAF модел), како инструмент за	Имплемента-ција на инструментот за управување со квалитет „Заедничка рамка за процена (CAF модел)“	2029 година	Членови на Координа-тивно тело за управува-ње на квалитет и заедничка рамка за процена на работењето и давањето на услуги во државна служба во	Недоволни знаења и експертиза на вработените за спроведување на CAF моделот; отпор кон промени кај дел од вработените; недоволни технички и финансиски ресурси	Обука на вработените за CAF моделот и управување со квалитет; промовирање на придобивките од CAF кај вработените; постепено воведување на нови процедури и вклучување на вработените во процесот на самооценка; фазна имплементација (самооценка - акциски	Буџет на МО

[9] Под „ресурси“се подразбираат финансиски, човечки и материјални средства потребни за реализација на активностите. Доколку активноста не бара дополнителни трошоци, се наведува: „Нема финансиски импликации“

Активност	Очекувани Резултати	Рок	Одговорна о.е.	Ризици	Мерки за намалување на ризикот	Ресурси[9]
подобрување на организациските процеси и квалитетот на услугите во јавниот сектор			соработка со сите о.е.		план – имплементација)	
3.Изработка на Методологија за утврдување на работни места подложни на корупција и нејзина имплементација	Изработена Анализа со дефинирање на критериуми за ризични работни места	2026 година	ДУЧРОО/ СИ/СВР /ГШ на Армија	Недостиг од релевантни податоци за ризични позиции и недоволно разбирање на Методологијата	Користење на добри практики од НАТО и ЕУ во дефинирање на критериуми; организирање обуки - работилници за информирање и обука на раководниот персонал	Нема финансиски импликации/ поддршка од CIDS
	Изработена на Методологија и нејзино усвојување и имплементаци-ја	2027 година				
4. Обука за персоналот кој работи, или е од неодамна унапре-ден на работни места подложни на корупција	Спроведена обука за персоналот кој работи, или е од неодамна унапре-ден на работни места подложни на корупција	2026 година	ДУЧРОО	Недоволен интерес на персоналот за учество на обуки	Вклучување на обуките како дел од Планот за стручно оспособување и усовршување, специјализации во земјата и странство на вработените во Министерството и Армијата (Календар за обука); соработка со НАТО и ЕУ програми за обуки во областа на интегритетот	Буџет на МО со поддршка од CIDS
5.Децентрализа - ција на процесот на носење на одлуки	Спроведена обука за децентрализа-ција на процесот на носење на одлуки	2026 година	ДУЧРОО/ авторитети во МО	Недоволна подготвеност на пониските нивоа на раководниот персонал да преземат одговорност; недостаток на јасни процедури за одлучување што може да предизвика неусогласеност; отпор од страна на дел од раководството поради страв од	Обука и сертификација на раководниот кадар во областа на интегритет и организациски менаџмент; изработка на унифицирани процедури за децентрализирано донесување одлуки; воспоставување контролен механизам (редовни ревизии, мониторинг)	Буџет на МО со поддршка од CIDS
	Изработена Рамка/Мето - дологија за децентрализа-ција со јасно дефинирани надлежности и области на одлучување; воспоставени процедури за					

Активност	Очекувани Резултати	Рок	Одговорна о.е.	Ризици	Мерки за намалување на ризикот	Ресурси[9]
	делегирање на одлуки; идентифику - вани о.е. и позиции со овластувања за децентрализи - рано одлучување; воспоставен систем за мониторинг и известување за донесените одлуки			губење контрола; ограничен мониторинг врз нововоспоста- вениот систем; недоволна обука на раководниот персонал за новите процеси		

II. Област: Интерни комуникации и отвореност

Репер: Подобрување на интерната комуникација и отвореност

Активност	Очекувани резултати	Рок	Одговорна о.е.	Ризици	Мерки за намалување на ризикот	Ресурси
6.Изработка на анализа за побарувањата и потребите на вработените во контекст на интерното информирање, преку анкетни прашалници	Спроведена обука за интерна комуникација и транспарент-ност за тимот кој ќе работи на областа Изработена анализа за побарувањата и потребите на вработените во доменот на интерните комуникации	2026 година	ДК/СИК, ДУЧРОО, СП	Ниска стапка на одговори, нејасни прашања или недоволна доверба во анонимноста кај вработените	Внимателно креирање на електронските прашалници, обезбедување анонимност; активно поттикнување на учество и прецизна анализа на добиените податоци	Буџет на МО со поддршка од CIDS
7.Креирање на Упатство за интерни комуникации во кое е дефиниран системот и процесот на работа на е-огласните табли	Донесено Упатство за интерни комуникации со кое е дефиниран системот и процесот на работа на е-огласните табли	2027 година	ДК/СИК	Немање на јасна слика за потребите на вработените во доменот на интерното комуницирање; отпор кон промени или нејасно дефинирани улоги	Активно вклучување на персоналот во изработката; јасно дефинирање на одговорности, техничка проверка на системот; редовни ревизии и ажурирања на Упатството	Нема финансиски импликации
8.Развој на интерен електронски систем на огласна табла, врз база на софтвер/**веб-базирана платформа** достапна во објектите на Министерството за одбрана и негова целосна функционалност	Воспоставен и функционален систем за интерно комуницирање и информирање	2028 година	ДК/С-К4-ИКТ и СИК, ДУЧРОО	Неможност за изработка на софтвер/веб-базирана платформа; недоволен персонал за исполнување на функцијата на системот; немање на финансиски средства за набавка/нереал изирање на тендер со најповолен	Навремено планирање на финансиски средства за изработка на софтвер/веб-базирана платформа од страна на надворешен субјект и за набавка и навремена реализација на набавката на електронски табли и нивно поставување на означени локации / поврзување со соодветен софтвер/веб-базирана платформа; поставување на лица	Буџет на МО/ поддршка преку проектни активности од меѓународни организации

				добавувач на електронски табли и нивно поставување на означени локации / поврзување со соодветен софтвер/веб-базирана платформа	одговорни за интерно комуницирање	
Активност	**Очекувани резултати**	**Рок**	**Одговорна о.е.**	**Ризици**	**Мерки за намалување на ризикот**	**Ресурси**
9. Интерна комуникациска кампања за информирање на вработените за функционалноста на системот и неговите можности	Целосна информирано-ст кај вработените во МО за системот за интерно комуницирање	2029 година	ДК/СИК	Слаб интерес кај вработените; можни нејасно формулирани комуникациски пораки за крајната цел на системот за интерно информирање, недоволна видливост на комуникациска та кампања	Поттикнување на интерес кај вработените за информирање за ново-достапните можности, јасни пораки и обезбедување на максимална визибилност на кампањата	Буџет на МО/ поддршка преку проектни активности од меѓународни организации

III. Област: Јавни набавки

Репер: Воведување на стандардизиран пристап кон управување со интегритетот во јавните набавки

Активност	Очекувани Резултати	Рок	Одговорна о.е.	Ризици	Мерки за намалување на ризикот	Ресурси
10. Градење на интегритет и проценка на ризици во набавки и аквизиција	Спроведена обука за градење на интегритет и проценка на ризици во набавки и аквизиција	2026 година	ДУЧРОО ДА/СН/СЛ	Невоспоставен и индикатори за следење и проценка на влијанието на обуката врз интегритетот во набавки и аквизиција; некомплетна анализа на ризиците во процесите на набавки и аквизиција	Воспоставување на индикатори за следење и проценка на влијанието на обуката врз интегритетот во набавки и аквизиција; развивање на систем за редовно ажурирање и анализа на ризици во процесите на набавки и аквизиција	Буџет на МО со поддршка од CIDS
		2027/ 2029 година				Буџет на МО со поддршка преку проектни активности со експерти од областа
11. Градење на интегритет и проценка на ризици во сите фази на циклусот на спроведување на постапка за јавна набавка	Спроведена обука за градење на интегритет и проценка на ризици во сите фази на циклусот на спроведување на постапка за јавна набавка	2026/ 2029 година	ДУЧРОО ДА/СН/СЛ	Невоспоставен и индикатори за следење и проценка на влијанието на обуката врз интегритетот во сите фази на циклусот на спроведување на постапка за јавна набавка; некомплетна анализа на ризиците во сите фази на циклусот на спроведување на постапка за јавна набавка	Воспоставување на индикатори за следење и проценка на влијанието на обуката врз интегритетот во сите фази на циклусот на спроведување на постапка за јавна набавка; развивање на систем за редовно ажурирање и анализа на ризици во сите фази на циклусот на спроведување на постапка за јавна набавка	Буџет на МО
12.Градење на интегритет и проценка на ризици при годишно планирање на набавките	Спроведена обука за годишно планирање на набавките	2026/ 2029 година	ДУЧРОО ДА/СН/СЛ	Невоспоставен и индикатори за следење и проценка на влијанието на обуката врз интегритетот при годишно планирање на набавките; некомплетна анализа на	Воспоставување на индикатори за следење и проценка на влијанието на обуката врз интегритетот при годишно планирање на набавките; развивање на систем за редовно ажурирање и анализа на ризици при годишно планирање на набавките	Буџет на МО со поддршка преку проектни активности со експерти од областа

				ризиците при годишно планирање на набавките		
Активност	Очекувани Резултати	Рок	Одговорна о.е.	Ризици	Мерки за намалување на ризикот	Ресурси
13.Градење на интегритет и проценка на ризици при спроведување на истражување на пазарот	Спроведена обука за истражување на пазарот	2026 година 2027/ 2029 година	ДУЧРОО ДА/СН/СЛ	Невоспоставен и индикатори за следење и проценка на влијанието на обуката врз интегритетот при спроведување на истражување на пазарот; некомплетна анализа на ризиците при спроведување на истражување на пазарот	Воспоставување на индикатори за следење и проценка на влијанието на обуката врз интегритетот при спроведување на истражување на пазарот; развивање на систем за редовно ажурирање и анализа на ризици при спроведување на истражување на пазарот	Буџет на МО со поддршка од CIDS Буџет на МО со поддршка преку проектни активности со експерти од областа
14.Градење на интегритет и проценка на ризици при изработка на техничките спецификации	Спроведена обука за изработка на технички специфика-ции	2026 година 2027/ 2029 година	ДУЧРОО ДА/СН/СЛ	Невоспоставен и индикатори за следење и проценка на влијанието на обуката врз интегритетот при изработка на техничките спецификации; некомплетна анализа на ризиците при изработка на техничките спецификации	Воспоставување на индикатори за следење и проценка на влијанието на обуката врз интегритетот при изработка на техничките спецификации; развивање на систем за редовно ажурирање и анализа на ризици при изработка на техничките спецификации	Буџет на МО со поддршка од CIDS Буџет на МО/ со поддршка преку проектни активности со експерти од областа
15.Градење на интегритет и проценка на ризици при утврдување на критериуми за способност во постапка за јавна набавка	Спроведена обука за градење на интегритет и проценка на ризици при утврдување на критериуми за способност во постапка за јавна набавка	2026/ 2029 година	ДУЧРОО ДА/СН/СЛ	Невоспоставен и индикатори за следење и проценка на влијанието на обуката врз интегритетот при утврдување на критериуми за способност во постапка за	Воспоставување на индикатори за следење и проценка на влијанието на обуката врз интегритетот при утврдување на критериуми за способност во постапка за јавна набавка; развивање на систем за редовно ажурирање и анализа на ризици при	Буџет на МО со поддршка преку проектни активности со експерти од областа

				јавна набавка; некомплетна анализа на ризиците при утврдување на критериуми за способност во постапка за јавна набавка	утврдување на критериуми за способност во постапка за јавна набавка	
Активност	**Очекувани Резултати**	**Рок**	**Одговорна о.е.**	**Ризици**	**Мерки за намалување на ризикот**	**Ресурси**
16.Градење на интегритет и проценка на ризици при евалуација на понудите во постапка за јавна набавка	Спроведена обука за евалуација на понудите во постапките за набавки	2027/ 2029 година	ДУЧРОО ДА/СН/СЛ	Невоспоставени индикатори за следење и проценка на влијанието на обуката врз интегритетот при евалуација на понудите во постапка за јавна набавка; некомплетна анализа на ризиците при евалуација на понудите во постапка за јавна набавка	Воспоставување на индикатори за следење и проценка на влијанието на обуката врз интегритетот при евалуација на понудите во постапка за јавна набавка; развивање на систем за редовно ажурирање и анализа на ризици при евалуација на понудите во постапка за јавна набавка	Буџет на МО со поддршка преку проектни активности со експерти од областа
17.Градење на интегритет и проценка на ризици при управување со договори	Спроведена обука за управување со договори	2027/ 2029 година	ДУЧРОО ДА/СН/СЛ	Невоспоставени индикатори за следење и проценка на влијанието на обуката врз интегритетот при управување со договори; некомплетна анализа на ризиците при управување со договори	Воспоставување на индикатори за следење и проценка на влијанието на обуката врз интегритетот при управување со договори; развивање на систем за редовно ажурирање и анализа на ризици при управување со договори	Буџет на МО со поддршка преку проектни активности со експерти од областа

IV. Судир на интереси и внатрешна контрола

Репер: Подобрени механизми за спречување судир на интереси и внатрешна контрола

Активност	Очекувани Резултати	Рок	Одговорна о.е.	Ризици	Мерки за намалување на ризикот	Ресурси
18. Изработка на Предлог на Закон за изменување и дополнување на Закон за одбрана	Изработен Предлог на Закон за изменување и дополнување на Закон за одбрана	2027 година	ДПР/ СИ	Одложување на процесот на донесување поради долги администра-тивни процедури	Формирање на интерна работна група со експерти од областа и вклучување на надворешни експерти	Буџет на МО
19.Изработка на Упатство за спречување на судир на интереси	Донесено Упатство за спречување на судир на интереси	2027 година	ДПР/ СИ/СВР	Недоволна свесност за важноста на проблематиката одложување на изработката и усвојувањето на упатството поради ненавремена координација и консултации со о.е.	Формирање на интерна работна група со претставници од сите релевантни о.е. на МО и Армијата за координирана подготовка на упатството; следење и евалуација на примената на упатството преку внатрешна инспекција	Буџет на МО
20.Обука за внатрешна ревизија и инспекција за одбрана, за непречено спроведување на процедурите при вршење на инспекциските надзори	Спроведена обука за внатрешна ревизија	2026 година	ДУЧРОО	Недоволно познавање на вработените и инспекторите со процедурите, што може на доведе до незаконито или неправилно постапување	Организирање редовни обуки за вработените и инспекторите; ангажирање надворешни експерти и обучувачи за унапредување на знаењето и практичните вештини на инспекторите	Буџет на МО со поддршка на CIDS
	Спроведена обука за инспектори за непречено спроведување на постапките при вршење на инспекциски надзори	2027/ 2029 година				Буџет на МО
21.Обука за инспектори за одбрана за примена на одредбите на ЗОУП, Закон за прекршоци и Кривичниот законик	Спроведена обука за примена на одредбите на ЗОУП, Закон за прекршоци и Кривичниот законик	2027/ 2029 година	ДУЧРОО	Недоволно познавање на инспекторите со процедурите, што може да доведе до незаконито или неправилно постапување	Организирање редовни обуки за инспекторите; ангажирање надворешни експерти и обучувачи за унапредување на знаењето и практичните вештини на инспекторите	Буџет на МО
22. Зајакнување и промовирање на	Зголемена информира –	2026 година	СИ/ДУЧРОО /ДИ	Неполнето работно место	Навремено пополнување на	Буџет на МО

улогата на Омбдусманот	ност на персоналот за надлежности - те, улогата и механизмите за заштита на правата преку институцијата Омбудсман			на Омбдусманот; недоволна информираност или недоверба на персоналот кон улогата и независноста на Омбудсманот; недоволен интерес на персоналот за учество на обуки	работното место и обезбедување на континуитет во работата на Омбудсманот; вклучување на темите за Омбудсманот во интерните комуникации и публикации на МО/Армијата	
	Спроведена обука за спречување на корупција					Буџет на МО со поддршка од CIDS
Активност	**Очекувани Резултати**	**Рок**	**Одговорна о.е.**	**Ризици**	**Мерки за намалување на ризикот**	**Ресурси**
23.Спроведување на системот на градење на интегритет	Доставени редовни информации од сите овластени лица за спроведување системот на интегритет и тоа: број на пријави за (судир на интереси, заштита на укажувачи, подароци, влијанија, поткуп и сл.) број и вид на преземени мерки	2026/ 2029 година	Овластени лица/ДК	Нередовно или непотполно доставување информации од овластените лица; недоволна свесност или знаење кај персоналот за обврските поврзани со пријавување на случаи на судир на интереси, подароци и укажувачи	Организирање на обуки координациски состаноци на овластените лица со цел усогласување на пристапот и практиките; подигнување на свеста кај персоналот преку информативни материјали и комуникациски активности за важноста на пријавувањето и транспарентноста	Нема финансиски импликации
	Спроведена обука за донесување на Упатства/На-соки за телефонска линија за пријавување на корупција и сл.	2026 година	ДУЧРОО ДПР/ СИ/СВР			Буџет на МО со поддршка на CIDS
24.Воспоставува - ње на систем на учење и научени лекции со изработка на Методологија за	Изработена Методологија за систем на учење и научени лекции (дефинирање	2026 година	СИ/СВР /ГШ на Армија ДУЧРОО/ ДК	Недоволна институционал - на култура на документирање и споделување искуства; можност дел од	Развој на стандарди и упатства за прибирање и обработка на научени лекции; обука на персоналот за култура на организациско	Буџет на МО/ поддршка преку проектни активности од меѓународни организации

систем на учење и научени лекции	процеси, одговорни лица, индикатори) во ХРМС системот			персоналот да гледа на научените лекции како критика наместо како на алатка за подобрување; недостаток на стандарден формат за прибирање и обработка на информации; ограничени ресурси/недостаток на податоци за воспоставување и одржување на база на податоци; недоволна (институционална) поддршка за интегрирање на научените лекции во процесите на одлучување кај раководниот персонал	учење; гаранција на анонимност при прибирање информации за чувствителни случаи; нтеграција на системот со постојните механизми за ревизија и инспекција; промоција на позитивни примери за да се зголеми прифаќањето; надворешна евалуација на процесот за да се обезбеди објективност	
	Првична имплемента-ција во избрани о.е. и изработка на прв извештај за научени лекции	2027 година				
	Воспоставување на централизирана база на податоци со научени лекции и интеграција	2027 година				
	Целосна имплемента - ција во МО и Армијата и редовна употреба на научените лекции за подобрување на стратешките и оперативни документи	2029 година				
Активност	**Очекувани Резултати**	**Рок**	**Одговорна о.е.**	**Ризици**	**Мерки за намалување на ризикот**	**Ресурси**
25.Внатрешна анализа на	Донесување на Листа на		СИ/СВР/ ДПР/	Злоупотреба на дискрециони	Задолжително писмено	

дискрециони овластувања во МО и Армијата	дискрециони овластувања на високите раководители во МО и Армијата и интерни процедури за постапување и донесување одлуки каде постојат дискрециони овластувања	2026 година	ДУЧРОО	овластувања; недоволна транспарентност на процесите на одлучување; конфликт на интереси и неформални влијанија; недоволен интерес на персоналот за учество на обуки	образложување на секоја дискрециона одлука; прецизно дефинирање на надлежности и ограничувања; поднесување годишни извештаи за користење на овие овластувања	Буџет на МО со поддршка од CIDS
	Спроведена обука за анализа на дискрециони права					
26.Развивање на алатки за утврдување на нивото на знаење и перцепцијата за интегритетот на вработените во МО и Армијата	Подготовка на Методологија и дефинирање на индикатори за мерење (знаење, ставови, перцепции).	2026 година	ДУЧРОО/ ГШ на Армија	Ниска стапка на учество на вработените во анкетите; недоверба на вработените во анонимноста и сигурноста на податоците; недоволна методолошка прецизност (нејасни индикатори, нерелевантни прашања); недостаток на техничка поддршка (онлајн анкети)	Гарантирање на целосна анонимност и заштита на лични податоци при сите анкети; информирање на персоналот за целите и важноста на алатките за подобрување, а не за казнување; користење на ИТ алатки за ефикасно собирање и анализа на податоци; предвидување на буџет развивање на обуки; институционална обврска за интеграција на обуки во Планот за стручно оспособување и усовршување, специјализации во земјата и странство на вработените во Министерството и Армијата (Календар за обука); периодично известување на (консолидирани податоци) до авторитетите во МО/Армија	Буџет на МО
	Дизајн и тестирање на алатки (анкети, прашалници...)					
	Воспоставување на редовен систем за мерење (годишни анкети, анализа и извештаи),	2027 година				
	Интеграција на резултатите во обуките					

V. Област: Меѓународни мисии и операции

Репер: Воспоставени насоки за теренски набавки во меѓународни мисии и операции и отпорност на коруптивни и други влијанија

Активност	Очекувани Резултати	Рок	Одговорна о.е.	Ризици	Мерки за намалување на ризикот	Ресурси
27. Изработка на Водич за теренски набавки во меѓународни мисии, операции и вежби	Изработен Водич за теренски набавки во меѓународни мисии, операции и вежби	2026 година	ДМС/ДППК МЦВС/ДА /ДПР и ГШ на Армијата	Непознати администрати-вни процедури за теренски набавки со оглед на фактот дека се работи за нерегулирана област; недоволна експертиза во областа	Ангажирање на надворешни експерти со искуство во меѓународни мисии и јавни набавки во теренски услови	Буџет на МО со поддршка од CIDS
28. Дизајнирање и воведување на модул за градење интегритет и негово спроведување во рамките на редовните предупатни обуки	Развиен и спроведен модул за градење интегритет кој е составен дел од редовните предупатни обуки за персоналот што се упатува во меѓународни мисии, операции и вежби	2027 година	ДУЧРОО/ ГШ на Армијата	Недоволно познавање на системот за борба против корупција на персоналот	Вклучување на темите за градење интегритет во сите предупатни обуки, со задолжителен карактер пред секое упатување; развивање на модулот во соработка со експерти од областа на интегритет	Буџет на МО со поддршка од CIDS

Матрица за следење на спроведувањето на активностите од

Планот за интегритет 2026 – 2029

(Забелешка: табелата за следење дадена во продолжение треба да се пополни при следење на
напредокот на Планот и да се репродуцира за секоја област од Планот)

I. ОБЛАСТ:
Репер:

Активност број	Назив на активност	Статус на извршување (да/во тек/не) ако да, време на извршување	Исход	Постигнат резултат	Забелешка
1.					

Планот за интегритет 2026 – 2029 е изработен од Работна група за спроведување на анализа на имплементацијата на Планот за интегритет 2021 – 2024 и изработка на План за интегритет 2026 – 2029 формирана со Решение на министерот за одбрана бр. 02-2/58 од 29.04.2025 година.

Работна група:

Ирена Станковска/ ДУЧРОО
– **координатор**
Габриела Калкова/Кабинет на министер за одбрана
- **заменик координатор**

Членови:

Дарко Маџоски/ДУЧРОО/СОО
Никица Јовановска/ДУЧРОО/СОО
Билјана А. Ѓореска/ДУЧРОО/СОО
Пламенка Македонска-Поповска/ДА/СН
Душко Аврамовски/ДК/СИК
Климентина Ангелеска/ДФ/СПКБ
Зорица Стојкова/ДППКЗЦВС/СПП
полк. Бесник Халили/СИ
полк. Никола Митровски/ВП2803/14

Заменици на членови:

Весна Себишка/ДУЧРОО/СРЦМТ
Владимир Трпкоски/ДУЧРОО/СОО
Елена Иванова/ДУЧРОО/СОО
Лидија Ивановска-Стојковска/ДА/СН
Иван Петрушевски/ДК/СИК
Љупчо Колевски/ДФ/ССИ
Маја Живковска/ДППКЗЦВС/СПП
Благица Трошанска/СИ
ппол. Лилјана Петреска/ВП2803/14