



Република Северна Македонија
Министерство за одбрана

ПЛАН ЗА ИНТЕГРИТЕТ

2021–2024



Република Северна Македонија
Министерство за одбрана

План за интегритет

2021– 2024

Скопје, август 2021 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 ноември 2020 година до март 2021 година, по што следеше процес на консултации со релевантните владини претставници и претставници на цивилното општество.

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. (2021) План за интегритет 2021– 2024. Скопје.

Содржина

Предговор од министерката за одбрана	5
Кратенки	6
Вовед	7
Резултати од Планот за интегритет 2016– 2019	9
Цел и визија	9
Методологија	10
Стратешки цели 2021– 2024	11
Ризици по интегритетот	12
1. Управување со човечки ресурси	12
2. Судир на интереси	15
3. Меѓународни мисии и операции	18
4. Јавни набавки	19
5. Управување со движни и недвижни ствари	22
6. Внатрешна контрола	23
Информации за системот за надзор при спроведување на Планот	24
Матрица на активности за спроведување на Планот	25
Матрица за следење на спроведувањето на активностите од Планот	35

Предговор од министерката за одбрана

За да може одбраната да гарантира мир, мора да гарантира интегритет во работењето.

Интегритетот е најдобрата алатка за градење на ефективни институции и предуслов за ефикасно искористување на средствата наменети за одбраната.

Во последните четири години, Министерството за одбрана направи огромен пресврт во транспарентноста и во интегритетот на работењето. Културата на тајност која природно ја следи одбраната, веќе не е изговор за нетранспарентно и неетичко работење.

Минатата година, „Транспаренси Интернешнл“ ја рангираше Република Северна Македонија на второ место во Централна и Источна Европа според Индексот за интегритет на владите во секторот одбрана. Исто така, Центарот за граѓански комуникации според Индексот на активна транспарентност, втора година по ред го рангира Министерството за одбрана на прво место, пред сите други државни и локални институции во земјата, што е напредок за цели 40 позиции во споредба со 2017 година.

Резултатите што ги постигнавме, се потврда за посветеноста и цврстата определба, но тука не застануваме. Ги детектиравме областите каде што може да се подобрат состојбите и продолжуваме со работа. Набавките, управувањето со човечки ресурси и менаџментот со движни и недвижни ствари ќе останат во фокусот. Посебно внимание ќе посветиме и на учеството во меѓународни мисии и операции, на внатрешните контролни механизми, на заштита на укажувачи и спречувањето на конфликтот на интереси.

Овој втор План за интегритет 2021 – 2024 е уште еден одлучен чекор во воспоставувањето на отпорен и транспарентен одбранбен сектор, подготвен да одговори на новите безбедносни предизвици, антикорупциските напори на Владата на Република Северна Македонија и меѓународните обврски, кои, пред сè, произлегуваат од членството во НАТО и стремежот за членство во Европската Унија.

Со искрена благодарност до Центарот за интегритет во одбранбениот сектор на Кралството Норвешка за несебичната поддршка при изработката на планот, како и до граѓанските организации кои дадоа свој придонес во изработката на овој план, ветуваме силна посветеност во исполнувањето на обврските кои си ги зададовме.



*Министерка за одбрана
Радмила Шекеринска Јанковска*

Кратенки

АА	Агенција за администрација
ГИ	Градење интегритет
CIDS	Центар за интегритет во одбранбениот секторот, Норвешка
СЧР	Сектор за човечки ресурси
СЛ	Сектор за логистика
СПП	Сектор за политика и планирање
ЕУ	Европска Унија
G2G	Влада со влада
УЧР	Управување со човечки ресурси
СВР	Сектор за внатрешна ревизија
СИ	Сектор за инспекција
МИОА	Министерство за информатичко општество и администрација
МО	Министерство за одбрана на Република Северна Македонија
ВСБИР	Воена служба за безбедност и разузнавање
НАТО	Организација на Северноатлантскиот договор
ОЕЦД	Организација за економска соработка и развој
ЈВФК	Јавна внатрешна финансиска контрола
ТИ ГДИ	Индекс за интегритет на владите во секторот одбрана на „Транспаренси Интернешнл“
ООН	Организација на Обединетите нации

Вовед

Градењето на интегритет е важен аспект на функционирањето на демократиите. Континуираното унапредување на структурите и практиките на интегритет, претставува значаен столб на владеењето на правото. Секој ризик од корупција и ризик по интегритетот може да ја поткопа довербата на јавноста во демократските институции. Секторот за одбрана не е исклучок. Големината на персоналот во одбраната, културата на тајност својствена за работата на одбраната и значителното одвојување на јавни пари кои се трошат за набавка на материјални средства и резерви во одбраната, се меѓу факторите што го прават одбранбениот сектор подложен на ризици од корупција.

Владата на Република Северна Македонија е сериозно посветена на борбата против корупцијата и нејзината превенција. Во овој поглед, во изминатиот период во земјата беа реализирани значајни реформи и во внатрешната и во надворешната политика, особено во периодот 2017 – 2018 година, што резултираше со голема трансформација од перспектива на борбата против корупција. Во овој контекст, беа вложени многу напори за градење на функционални институции во критичните области како што се владеење на правото, транспарентност, отчетност и интегритет. Постигнат е забележителен напредок во функционирањето на Државната комисија за спречување на корупцијата, главното тело на Република Северна Македонија во борбата против корупцијата, а Законот за спречување на корупција и судир на интереси и Националната стратегија за спречување на корупцијата и судирот на интереси 2021 – 2025, во оваа рамка ги насочуваат напорите на националните авторитети во градење на интегритет и спречување на корупција.

Министерството за одбрана (МО), исто така вложи многу напори за спречување на корупцијата и градење интегритет. Постигнат е голем напредок во јавните набавки, каде што усвојувањето на новите законски и подзаконски акти придонесе за подобрен систем на јавни набавки со добро дефинирани процедури. Покрај тоа, беа ажурирани сите релевантни стратешки документи, со што се обезбеди рамка за транспарентно одбранбено планирање, усогласено со планирањето и стандардите на НАТО и патоказ за ефикасно управување со одбранбените и човечките ресурси. За унапредување на културата на интегритет дополнително придонесоа и серија обуки за вработените во Министерството за одбрана, особено Обуката за обучувачи од областа на интегритетот. Исто така, голем број на документи од интерес за јавноста, вклучително и буџетот на одбраната, планот за јавни набавки и релевантното законодавство, беа за прв пат објавени на веб-страницата на МО, со што се демонстрираше јасна посветеност кон активната транспарентност. Сето ова придонесе МО да се трансформира од најзатворена во најтранспарентната јавна институција во Северна Македонија, според

Индексот за активна транспарентност на Центарот за граѓански комуникации и да стане второ најтранспарентно Министерство за одбрана во Централна и Источна Европа според Индексот за интегритет на владите во секторот одбрана на „Транспаренси Интернешнл“ (ТИ ГДИ).

Справување со корупцијата останува клучен репер за кредибилитетот на земјата како најнова членка на НАТО и како потенцијална членка на ЕУ. НАТО алијансата е заедница на вредности посветени на принципите на индивидуална слобода, демократија, човекови права и владеење на правото. Како членка на НАТО од 2020 година, Северна Македонија вети дека ќе ги промовира и ќе ги штити овие принципи. Изработката на план за градење интегритет и намалување на ризиците од корупција во одбранбениот сектор, во овој контекст, е важен столб за ефикасно и транспарентно Министерство и Армија кои промовираат демократија и владеење на правото.

Планот за интегритет (2021 – 2024) (во натамошниот текст „Планот“) е основен документ на МО и Армијата на Република Северна Македонија за спречување и борба против потенцијалните ризици од корупција во институцијата. Овој план за интегритет е втора генерација, по првиот план за интегритет во секторот одбрана донесен за периодот 2016 – 2019 година.

Планот има секторски фокус и широк пристап во справувањето со корупцијата. Контекстуален е и релевантен во однос на стратешките приоритети на одбранбениот сектор на Северна Македонија кои произлегуваат од членството во НАТО и обврските од антикорупциските напори на земјата во нејзиниот процес на пристапување кон ЕУ. Планот, со предвидените активности во него, се очекува да функционира како механизам за поддршка и да обезбеди низа постигнувања во согласност со националните и меѓународните обврски.

Планот се очекува да генерира нови механизми, практики, капацитети и вештини во МО и Армијата за имплементација на антикорупциските закони, етичките кодекси, релевантните политики и процедури кои овозможуваат заштита на институционалниот и интегритетот на вработените во одбраната, стратегиите и реформските приоритети на Северна Македонија. Планот исто така, се очекува да им помогне на МО и Армијата во спроведувањето на иновативни иницијативи насочени кон имплементирање на реформи. Преку овој план се воспоставува платформа за учење од колегите и платформа за соработка меѓу различните организациони единици во МО и Армијата на чувствителни теми поврзани со интегритетот. Планот им овозможува на МО и Армијата да покажат ефикасност во одговорот на најновите случувања поврзани со интегритетот и борбата против корупција во Северна Македонија и пошироко.

Имајќи ја предвид важноста на планот, МО ќе употреби механизам за мониторинг со цел мерење на напредокот. Спроведувањето на планот ќе се следи со посебна матрица која е дел од овој документ, а планот, исто така, ќе вклучи и комплементарни активности насочени кон зголемување на капацитетите за мониторинг на одбранбениот сектор.

Кратки резултати од Планот за интегритет 2016 – 2019

Врз основа на одделна процена спроведена во периодот декември 2020 година до јануари 2021 година, беше установено дека најголемиот дел од активностите од првиот План за интегритет 2016–2019 беа реализирани според планираното и притоа беа постигнати соодветни резултати. Исто така беше установено дека реализирањето на повеќето планирани активности придонесе во постигнувањето на визијата и целите на планот. Генерално, придонесот на првиот план кон антикорупциските напори и напорите за градење интегритет во одбранбениот сектор на Северна Македонија се проценува за релевантен, постигнат преку ефективност и ефикасност, што резултираше со позитивно влијание на терен со потенцијал за одржливост. Сепак се забележаа и одредени предизвици во спроведувањето. Имено, планот имаше ограничен ефект во поттикнување на дискусија за интегритетот. Исто така, транспарентноста, следењето и надзорот на Планот за интегритет 2016 – 2019, беа со ограничен обем.

Сепак, Планот за интегритет 2016 – 2019 успеа да прерасне во платформа за формулирање и имплементација на подзаконски акти, механизми и практики од областа на интегритетот во МО и Армијата. Планот ги подобри капацитетите и вештините на персоналот и на соодветните сектори на МО и секциите во Армијата. Планот за интегритет 2016 – 2019 со своите активности и резултати, вклучувајќи ги и законодавството, стратегиите, обуките и настаните за подигнување на свеста, придонесе за зголемување на видливоста на ризикот од корупција како проблем во одбраната. Корупцијата се трансформираше од тема која беше третирана како табу, во тема на која се гледа како на еден од предизвиците со кои се соочува одбранбениот сектор. Во таа смисла, Планот придонесе, директно и индиректно, во унапредувањето на агендата за борба против корупција во одбранбениот сектор на Северна Македонија и има потенцијал како платформа да продолжи да игра важна улога и во иднина.

Цел и визија

Целта на Планот за интегритет 2021– 2024 е „понатамошно зајакнување на културата на интегритет и борба против корупција во МО и Армијата“, а неговата визија е „транспарентен и отпорен одбранбен сектор“.

Методологија

МО, со техничка помош на Центарот за интегритет во одбранбениот сектор, Норвешка (CIDS), во октомври 2020 година започна активност „Изработка на нов План за интегритет 2021 – 2024“, и за таа цел беше формирана Работна група составена од персонал од МО и Армијата.

Планот е резултат на дел од активностите организирани заеднички од МО и CIDS во рамки на техничката помош од CIDS, обезбедена со цел градење интегритет во МО во периодот од 2020 – 2025 година. Соработката е насочена кон решавање на идентификуваните потреби и обезбедување на поддршка на МО во своите планови и реформски напори за понатамошно зајакнување на структурите и практиките на интегритет во одбранбениот сектор.

Планот е изработен врз основа на посебна Методологијата за изработка на новиот план за интегритет 2021– 2024, која CIDS и МО ја изработија во јануари 2021 година.

Со цел да се дефинираат важните елементи во изработката на Планот за интегритет, на 20 ноември 2020 година преку видео-телеконференциска платформа, CIDS и МО одржаа Семинар за изработка на План за интегритет во одбранбениот сектор на Северна Македонија. На Семинарот присуствуваа вработени од МО и CIDS и беа вклучени говори и презентации од официјални лица и експерти од МО и CIDS, со фокус на научените лекции од поранешните планови за интегритет во Северна Македонија и во другите земји од Западен Балкан, како и за најдобрите практики во областа на изработката на втора генерација на планови за интегритет.

Во согласност со предвиденото во Методологијата, изработката на Планот опфати неколку фази. Најпрво беше составена листа на референтни документи, по што се изработија воведните делови на планот. Следеше процена на ризици од корупција и ризици по интегритетот, по области. Следно дефиниравме активности и начин на следење на нивното исполнување, за што се изработија две посебни матрици. По изработката на Планот, започна процесот на консултација со внатрешните и надворешните чинители, што на крајот резултираше со усвојување и објавување на Планот, како јавно достапен документ.

Стратешки цели 2021 – 2024

Планот за интегритет опфаќа шест стратешки цели, кои произлегуваат од заклучоците од процесот на консултации и се во согласност со меѓународните практики и претходните искуства. Овие шест достижни цели ги покриваат сите важни области во градењето интегритет и нивното спроведување ќе овозможи унапредување на системот и културата на интегритет во одбранбениот сектор, како и вклучување на концептот на интегритет во најважните аспекти од работењето на МО и Армијата.

Стратешките цели на Планот за интегритет 2021– 2024 вклучуваат:

1. Подобрување на ефективностa на системот за управување со човечки ресурси;
2. Спечување на судирот на интереси;
3. Унапредување на интегритетот при учество во меѓународни мисии и операции;
4. Унапредување на системот за набавки и аквизиција;
5. Подобрување на системот за управување со движни и недвижни ствари;
6. Зајакнување на механизмите за внатрешна контрола.

Шесте стратешки цели се во согласност и произлегуваат од принципите и целите на националното законодавство, Националната стратегија за спечување на корупцијата и судирот на интереси 2021–2025, Политиката за градење интегритет на НАТО со Акцискиот план, Индексот на интегритет на Транспаренси Интернешнл (ТИ ГДИ), и други релевантни национални и меѓународни политики за транспарентност, добро управување и интегритет во одбранбениот сектор.

Ризици по интегритетот

1. Управување со човечки ресурси

Начинот на управување со човечките ресурси (УЧР) во голема мера влијае на ефикасноста на системот за одбрана и на улогата што вработените ја имаат во заштитата на уставните вредности и интересите на една држава. Секој потенцијален конфликт помеѓу лојалноста кон моменталната влада и лојалноста кон уставните обврски, може да го доведе цивилниот и воениот персонал во тешка позиција и негативно да влијае на непристрасноста. Покрај тоа, во услови на строго воспоставената хиерархија што природно го поткрепува функционирањето на одбранбениот сектор, шемите на клиентелизам, непотизам, лични врски и покровителство, значително влијаат и имаат потенцијал да станат клучен фактор на ризик за напредување во кариера или деградирање. Затоа, за одржувањето на интегритетот на вработените во одбраната и ефикасноста на одбранбениот систем, клучно е постоењето на систем за вработување и унапредување кој почива на заслуги и квалитети на кандидатот.

Тековна состојба

Според ТИ ГДИ од 2020 година, ризикот во делот на управување со персоналот во одбранбениот сектор на Република Северна Македонија е низок. Сепак, има простор за понатамошно подобрување, особено во однос на ефективностa на механизмите за укажување, надзор врз персоналот на чувствителни позиции, контролата над системот за унапредување и обуките за интегритет. Посветеноста на раководството, ланецот на плати, регулативите кои се однесуваат на мито и исплата на олеснувања, од ТИ ГДИ се сметаат за соодветни и со многу мал ризик од корупција.

Тековната законодавна рамка со која се регулира државната служба донесена во 2014 година се состои од Законот за административни службеници и Законот за вработените во јавниот сектор. „Административни службеници“ е заедничкиот назив на државните службеници во јавната администрација на Северна Македонија. Армискиот персонал, вклучително и воениот и цивилниот персонал, е регулиран со Законот за служба во Армијата, општите одредби од Законот за работни односи и Колективниот договор. Етичкиот кодекс за административните службеници од 2014 година и Етичкиот кодекс за вработените во МО и Армијата од 2017 година, детаљно ги опишуваат правилата на однесување на државните службеници и на другите вработени во секторот одбрана.

Постои политичка волја за реформи поврзани со човечките ресурси во јавната служба. Развиена е сеопфатна стратегија за реформа на јавната администрација 2018 – 2022 („Јавна администрација 2020“) и воспоставен е Совет за реформа на јавната администрација на високо ниво за да се обезбеди политичка поддршка и стратешки насоки за реформите. МО, од своја страна, има изработено свои стратегии за човечки ресурси, вклучувајќи ги и Стратегијата за управување со човечки ресурси во одбраната (2019 година), Стратегијата за образование и обука во одбраната (2006 година) и Стратегијата за регрутирање на квалитетен персонал (2007 година). Сепак, сè уште постои

фрагментација на државната служба со неколку паралелни потсистеми во јавната администрација. Фрагментацијата се гледа, особено во тенденцијата за продолжување на бројот на исклучоци од општите правила на државната служба. На пример, Законот за вработените во јавниот сектор предвидува некои вработени во МО да се сметаат за „овластени службеници во Министерството за одбрана“. Исто така, голем број исклучоци овозможуваат некои категории вработени да бидат делумно или целосно регулирани со посебни закони или со општо законодавство за работни односи и колективни договори. Оваа тенденција ги намалува можностите за координација и мобилност и резултира со недоследности во политиките за управување со човечки ресурси во рамките на јавната служба, но, исто така, и во рамките на одбранбениот сектор. Покрај тоа, административните службеници во МО во голема мера не се доволно платени во споредба со нивните колеги воени лица при вршење на слични работни должности, што негативно влијае на моралот и го зголемува ризикот од коруптивно однесување.

Надзорот врз спроведувањето на законодавството за државните служби го вршат Агенцијата за администрација (АА) и Министерството за информатичко општество и администрација (МИОА). АА, која одговара пред Собранието, го поддржува спроведувањето на законодавството за државните служби. Раководната и оперативната одговорност за целокупните човечки ресурси во јавниот сектор е одговорност на МИОА.

МИОА е задолжена за обезбедување податоци во реално време за целата јавна служба и за таа цел води регистар на вработени во јавниот сектор, вклучително и за персоналот на МО и на Армијата. Според Регистарот на вработени во јавниот сектор, кој го води МИОА, вкупниот број на вработени во јавната администрација во Северна Македонија се проценува на околу 132.900 (2019). Бројот на персонал на МО е 798 (2021), додека бројот на персоналот на Армијата изнесува 7.069 (2021). Односно, вкупно, бројот на луѓе кои работат во одбранбениот сектор на Северна Македонија изнесува 7.867 (2021). Армијата одржува сопствен детален регистар за припадниците на воениот персонал. Сепак, тој регистар не е јавно достапен.

Отворената конкуренција е задолжителна за административните службеници, а принципите, како што се вработување кое почива на квалитетите на кандидатот, еднаков пристап, еднакви услови и правична застапеност, се наведени во законот. Исто така, постои јасна дистинкција помеѓу позициите на политичката и државната служба во МО. Највисоките позиции што се сметаат за политички се резервирани за именување од страна на Владата. Останатите се сметаат за стручни и административни позиции кои се регулирани со законите за државните службеници. Процесот на вработување на нераководни државни службеници формално се заснова на квалитетите на кандидатот. Сепак, дискреционите права при крајот на процесот на вработување негативно влијаат на довербата во правичноста на процесот за селекција и вработување. Меѓународните организации кои внимателно го следеа развојот на настаните во врска со јавната администрација во Република Северна Македонија, вклучително и Европската Унија (ЕУ) и СИГМА иницијативата на Организацијата за економска соработка и развој (ОЕЦД), во минатото изразија загриженост за недостатокот на примена на принципот кој се заснова на објективни критериуми и квалитетите на кандидатите во јавната служба. Групата високи експерти на ЕУ за системски прашања за владеењето на правото, основана во 2015 година за следење на случувањата во Република Северна Македонија, ги повика властите да ги засноваат назначувањата и унапредувањата во јавната служба на квалификациите и квалитетите на кандидатите.

Што се однесува до приемот на лица во Армијата, истиот се спроведува по принципот на отворена конкуренција но, сепак, одредбите од Законот за служба во Армијата што ги регулираат условите кои треба да се исполнат за прием во Армијата, не обезбедуваат целосно придржување до принципот за вработување базиран на квалитет на кандидатите.

Системот за унапредување во рамките на државната служба е ограничен главно на системот на вертикално унапредување (на повисоко работно место) и зависи од два фактора: а) постигнување на усогласеност помеѓу потребите на институцијата и достапноста на соодветното слободно место во правилникот за систематизација; б) добивање на одобрение од Министерството за финансии дека средствата се достапни за поддршка на унапредувањето. Исто така, политизирањето на процесот на унапредување се смета за слабост. За унапредување на воениот персонал, иако во принцип постојат правила, условите за унапредување не се доволно конкретизирани или остануваат непрецизни.

Систематизацијата на работните места и описите на работните места, вклучително и за државните службеници на МО, се класифицирани, и ова ја отежнува анализата на ефикасноста на распределбата на работните должности. Во отсуство на транспарентност на описот на работни места, не е лесно да се разбере дали луѓето го работат она што треба да го работат и дали тоа што го работат е напишано во нивниот опис на работното место. Во оваа рамка, засилената транспарентност, а потоа и подобрување на квалитетот и релевантноста на описот на работните места, останува приоритет со цел да се гарантира дека МО има релевантен и ажуриран опис на работни места.

Нема посебни процедури за избор, за времетраење на ангажманот на едно работното место и за надзор на персоналот на чувствителни позиции, особено за службеници ангажирани во набавки, аквизиција и финансиско управување. Општите правила важат и за овие позиции.

Системот на оценување во државната служба е воспоставен. Сепак, практиката покажува дека овој амбициозен систем за процена на перформансите не е лесен за управување и во комбинација со недостаток на раководен капацитет, создава ризици од некоректна употреба. Што се однесува до воената служба, рамката за оценување, исто така, постои, но вклучува одредени дискрециони овластувања.

Иако е воспоставена законска регулатива со која се регулираат повеќето аспекти на правилата за управување со човечки ресурси во одбранбениот сектор, се проценува дека бројот на судските случаи во кои е вклучено МО и неговите сегашни/поранешни вработени е висок и бележи тренд на зголемување, што укажува на потребата од анализа на начинот на кој судската практика влијае на правилата за управување со човечките ресурси во секторот на одбраната.

Според годишните извештаи на МИОА и АА, меѓу многуте предизвици со кои се соочуваат јавните служби на Северна Македонија во однос на политиките за управување со човечки ресурси, спаѓаат: непрецизните и нејасни одредби од законодавството што се однесуваат на државните службеници кои влијаат на работата на комисиите за избор на кандидати и на Комисијата за одлучување по жалби и поплаки на административните службеници во втор степен; судирите и противречностите помеѓу законодавството на државната служба и посебните закони и колективните договори; честопати члено-

вите на комисиите за селекција не се обучени доволно за да спроведат избор на кандидати; постои недостаток на соработка помеѓу институциите во врска со протокот на информации потребни за одлучување по жалби, како и недостаток на анализи засновани на прегледите на донесените одлуки во врска со вработувањето или жалбата и недостаток на единствен систем за избор на кандидати за целиот јавен сектор; ограничен број пријавени апликации на објавените работни места; ограничена достапност на критериумите за избор на најдобрите кандидати; непостоење на образложенија од комисиите за селекција за донесените одлуки итн.

Поставен репер за секторот:

Подобрена ефикасност на системот за управување со човечки ресурси

2. Судир на интереси

Политиките за спречување судир на интереси се важни инструменти за градење интегритет. Од официјалните претставници на одбраната се очекува да носат одлуки и да постапуваат во корист на јавното добро, не земајќи ги предвид своите приватни интереси. Несоодветно управуваните судири на интереси имаат потенцијал да ја ослабат довербата на граѓаните во јавните институции. Судирот на интереси самиот по себе не е корупција, но има потенцијал за коруптивно однесување, и ако не се реши, на крајот може да резултира со коруптивно однесување.

Тековна состојба

Концептот на судир на интереси во администрацијата на Северна Македонија е регулиран со Законот за спречување корупција и судир на интереси од 2019 година. Законот нуди разумни законски заштитни мерки за спречување на судир на интереси. Покрај тоа, другите закони и регулативи, исто така ги регулираат аспектите на судирот на интереси во јавниот сервис. Етичкиот кодекс за вработените во МО и Армијата од 2017 година истакнува дека вработените треба да бидат неутрални во работата и дека треба да избегнуваат судир на интереси при донесувањето одлуки или при извршувањето на нивните должности. Сепак, судирот на интереси останува нерегулиран во основните закони кои ја регулираат одбраната во Република Северна Македонија. Поконкретно, Законот за одбрана и Законот за служба во Армијата не ги споменуваат и не ги третираат аспектите на судир на интереси.

Именуваните функционери се должни да достават анкетни листови до Државната комисија за спречување на корупцијата во врска со личниот имот и интереси, како и имотот и интересите на нивните семејства. И МО е опфатено со овие законски прописи. Именуваните функционери во МО, односно министерот, заменик-министерот и државниот секретар, се должни да доставуваат анкетни листови за имотот и интересите до ДКСК. Вработените во Армијата не се задолжени да доставуваат анкетни листови за имотот и

интересите. Во секој случај, Државната комисија за спречување на корупција може да воведо такви услови за позиции кои се подложни на судир на интереси и корупција.

Законодавството за судир на интереси воведува ограничувања за именуваните функционери и за членовите на нивните семејства во случај на сопственост во приватни компании. Тие се однесуваат на целата јавна служба, вклучително и на МО. Законот за одбрана и Законот за служба во Армијата не споменуваат и не ги третираат аспектите на поседување на сопственост во приватни компании.

Законодавството за судир на интереси наметнува ограничувања и контрола на паралелно вработување на именуваните функционери. Ограничувањата се однесуваат на целата јавна служба, вклучително и на МО. Именуваниот функционер во МО, како што се министерот, заменик-министерот и државниот секретар, не можат да извршуваат друга функција, должност или активност. Воениот персонал, или припадниците на Армијата, според Законот за служба во Армијата не можат да имаат дополнително вработување за време на воената служба. Сепак, Законот за служба во Армијата и Законот за одбрана не ги третираат конкретно аспектите на паралелното вработување. За други државни или административни службеници и вработени во јавниот сектор, истовременото вработување е регулирано со Законот за работни односи. Законот за работни односи го ограничува секундарното вработување на максимум 10 часа неделно за сите вработени, вклучувајќи ги државните или административните службеници и вработените во јавниот сектор.

Именуваниот функционер во својата работа по закон е должен да внимава на потенцијалниот судир на интереси и да преземе мерки за негово избегнување. Општите правила во врска со повлекувањето и воздржувањето при донесување одлуки се однесуваат и на јавните службеници вработени во МО. Аспектите на повлекување и воздржување при донесување одлуки не се регулирани со закон за другите државни службеници и офицери во МО и Армијата. За другите државни или административни службеници и вработените во јавниот сектор, аспектите на повлекување и воздржување при донесување одлуки не се регулирани со закон.

Законот забранува именуван функционер да прима какви било подароци додека извршува јавни должности, со исклучок на подароци како што се книги, сувенири или слични предмети чија вредност не надминува 100 €. Сите примени подароци треба да бидат пријавени и регистрирани од органот каде засегнатото лице ги извршува своите службени функции. Што се однесува до државните или административните службеници и вработените во јавниот сектор, законодавството за јавната служба го санкционира приемот на подароци или други бенефиции и го дефинира како дисциплинска повреда. Државните службеници и вработените во јавниот сектор не смеат да прифаќаат подароци поврзани со нивната работа, освен протоколарни и повремени подароци со мала вредност до 1.000 денари или од вкупна вредност од 3.000 денари годишно, примени од истото лице, кои се сметаат за подароци со ниска вредност. За армиските офицери, примањето на подароци или други придобивки се смета за дисциплински прекршок.

На именуван функционер, во рок од три години по престанокот на функцијата, му е забрането да се вработува во компанија каде што тој/таа вршел надзор или воспоставил договорна врска при вршење на јавните должности. Законот за лобирање им забранува на функционерите да лобираат до една година откако ќе престанат да примаат плата. Правилата за вработување по напуштањето на функцијата се однесуваат и на

именуваните функционери вработени во МО. За армиските офицери, нема утврдени ограничувања за нивната кариера по вработувањето. Што се однесува до државните или административните службеници и вработените во јавниот сектор, не постојат правила што се однесуваат на нивното вработување по напуштањето на работата во јавниот сектор.

На својата веб-страница МО објави телефонски број и е-пошта за пријавување на наоди за мито и корупција и посебна линија за укажувачи. Информациите доставени преку телефон или преку е-пошта се евидентираат како класифицирани и се доставуваат до раководителот на Секторот за инспекција, односно главниот инспектор на МО, кој постапува по пријави за сомнежи за несоодветно однесување, вклучително и сомнежи за судир на интереси.

Главната причина за кршење на законодавството за судир на интереси е ограниченото разбирање на одредбите на Законот за судир на интереси. Затоа, потребни се практични насоки и мерки, обука и советување за подигнување на свеста.

Борбата против корупција и напорите за спречување на судир на интереси се тесно поврзани со укажувачите. Терминот „укажувач“ во Република Северна Македонија беше често споменуван 2015 година, кога во јавноста беа објавени голем број на аудиозаписи добиени преку прислушување на телефонски разговори. Прислушуваниите разговори протекоа од вработени во разузнавачките служби на полицијата, со што овие вработени „де факто“ станаа укажувачи. Во овие околности, во 2015 година беше донесен Законот за заштита на укажувачи, со што се воспостави законодавство кое конкретно се однесува на заштита на вработените во јавниот сектор кои пријавуваат или откриваат информации за корупција или судир на интереси. Исто така, законот за спречување корупција и судир на интереси ги повикува луѓето да пријават незаконско и коруптивно однесување. Законот за вработените во јавниот сектор обезбедува заштита за вработените во јавниот сектор во случај да пријават незаконско однесување. Сепак, Законот за административни службеници директно не ги третира аспектите на укажување или на пријавување коруптивно или незаконско однесување и дела. Исто така, Етичкиот кодекс за административни службеници (2014 година) и Етичкиот кодексот за вработените во МО и Армијата (2017 година) не вклучуваат одредби што ќе ги охрабрат државните службеници и другите јавни службеници да пријават коруптивни и незаконски дела. Во секој случај, постојната законска рамка за „укажувачи“ охрабрува интерес кај граѓаните и државните службеници за осуда на корупцијата и судирот на интереси.

Законодавството препознава три вида на заштитено укажување: внатрешно, надворешно и јавно. Заштита на укажувачот обезбедува институцијата каде е пријавено укажувањето. Според законот, секоја институција треба да назначи лица одговорни за пријаме на пријави од укажувачи. Во МО, организациска единица одговорна за прием на пријави од укажувачи е Секторот за инспекција. Сепак, бројот на пријави во МО е многу мал. Потребни се засилени напори за подигнување на свеста помеѓу вработените за значењето, улогата и заштитата на укажувачите.

Поставен репер за секторот:

Подобрени механизми за заштита на укажувачи и спречување судир на интереси

3. Меѓународни мисии и операции

За Република Северна Македонија, одбраната не значи само заштита на границите на државата, туку и одбрана на заедницата на земји кои се членки на Северноатлантската договорна организација - НАТО, кон која Северна Македонија се приклучи во 2020 година. Земјата се стреми да придонесе кон обезбедувањето на траен мир во Евро-атлантската област, кој се заснова на заеднички вредности на индивидуална слобода, демократија, човекови права и владеењето на правото.

Тековна состојба

Од почетокот на овој век, Република Северна Македонија е активен придонесувач во мисиите и операциите на НАТО, ЕУ и Обединетите нации (ООН). Во 2021 година, Армијата учествуваше во следните мисии и операции: 1. НАТО предводени: „Одлучна поддршка“ во Авганистан и КФОР во Косово; 2. ЕУ предводени: АЛТЕА во Босна и Херцеговина и Мисија за обука на ЕУ во Централноафриканската Република и 3. ООН предводени: Привремените сили на Организацијата на Обединетите Нации во Либан.

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

Законот за јавни набавки од 2019 година во областа на одбраната и безбедноста регулира аспекти на набавките за време на учеството во меѓународните мисии и операции. Во оваа насока, градењето вештини и капацитети за интегритет и отчетност на персоналот што учествува во меѓународните мисии и операции може позитивно да придонесе за ефективност на распоредените сили. Во Планот за интегритет 2016 – 2019, МО ја препозна корупцијата како стратешко прашање во поглед на воените операции. Покрај тоа, ТИ ГДИ го оцени оперативниот ризик како висок и предложи мерки за ублажување на ризикот, пред сè преку обука, едукација и научени лекции. Така, останува важно да се интегрираат ризиците поврзани со корупцијата во планирањето на операциите и да се изготват стратегии за обука на персоналот во овие области. Обуката поврзана со корупцијата на војниците и командантите пред распоредувањето во меѓународни мисии и операции стана важна меѓународна практика. Покрај тоа, политиките што го дефинираат учеството во меѓународните мисии ќе треба да ги идентификуваат ризиците од корупција како стратешко прашање и да предвидат стратегии за ублажување и минимизирање на ризиците.

Поставени репер за секторот:

Подобрени заштитни мерки за спречување на корупција при учество во меѓународни мисии и операции

4. Јавни набавки

Со оглед на големиот обем на трансакции, јавните набавки во одбраната се област која природно е најранлива на корупција. Процедурите, кои го дефинираат спроведувањето на јавните набавки, во овој контекст имаат значајна улога во градењето интегритет во одбранбениот сектор. Непрецизно дефинираните процедури ја намалуваат довербата на јавноста во конкурентноста на процесот, а јавните набавки резултираат со пониски цени и подобар квалитет само доколку постои транспарентна конкуренција помеѓу компаниите. Законите и подзаконските акти кои ги регулираат набавките, заштита на интегритетот и спречувањето на ризици од корупција како и нивното доследно спроведување, се основа на процесот на градење интегритет во областа на јавните набавки во одбраната. Сепак, важно е да се разбере дека, дури и со добро дефинирани законски предуслови и антикорупциски мерки, нема да се постигне многу доколку истовремено службениците, офицерите и другите лица вклучени во процесот на набавки, не ги поседуваат потребните капацитети и вештини и не се вработени врз основа на нивните професионални квалитети.

Тековна состојба

Од правна гледна точка јавните набавки се регулирани со Законот за јавни набавки од 2019 година. Исто така, постои и посебен закон со кој се регулираат јавните набавки во безбедносниот и одбранбениот сектор на земјата, насловен како Закон за јавни набавки во областа на одбраната и безбедноста (2019). Постапките за јавни набавки кои ги спроведува МО, подлежат на овие два закони. Правната рамка за јавни набавки е во голема мера усогласена со директивите на ЕУ за јавни набавки од 2014 година.

Дополнително, важен подзаконски акт во областа на набавките во одбраната е Упатството за аквизиција на Министерството за одбрана од 2019 година. Упатството се применува во случај кога набавката се врши во согласност со правилата за исклучоци, како што е предвидено во законите за јавни набавки. Упатството за аквизиција и другите внатрешни прописи за набавки содржат процедурални одредби, но не и одредби за интегритет и етика. Исто така, сè уште постои потреба за преглед на внатрешните процедури за набавки на МО од аспект на новите закони за јавни набавки.

Во принцип, јавните набавки и набавките во одбраната кои ги спроведува МО се конкурентни. Сепак, законите за набавки, меѓу кои и Законот за јавни набавки во областа на одбраната и безбедноста и членовите од 22 до 26 од Законот за јавни набавки, предвидуваат отстапувања и исклучоци од вообичаените стандарди за конкурентност кога производите или услугите кои се набавуваат бараат одредено ниво на одбранбена или безбедносна тајност.

Како резултат на предвидените исклучоци, одредени услови отстапуваат од општите стандарди за отвореност и транспарентност. Исклучоците обезбедуваат опкружување на тајност и намалена транспарентност, заедно со пошироко од вообичаеното дискреционо право што им се дава на договорните органи, што може да доведе до плодна почва за неефикасно користење на јавните ресурси. Не секогаш е јасна линијата на поделба помеѓу аквизициите во одбраната за кои е потребна одбранбена тајност и за оние за кои не е потребна.

Тоа значи дека не е секогаш јасно дали општите правила за набавка, како што се транспарентноста и конкуренцијата, треба да важат за договорите во одбраната. Како последица на тоа, примената на исклучоците во практика останува како ризик за обезбедување на ефикасност во користењето на одбранбените ресурси. Одговорност на МО е да ги дефинира и да ги заштити виталните одбранбени интереси на земјата. Законите за набавки го прифаќаат овој прерогатив на МО и предвидуваат отстапување за случаи кога почитувањето на општите правила за набавки ќе ги наруши виталните одбранбени интереси на земјата. Сепак, користењето на отстапувањата предвидени во законите за набавки може да резултира со неприменување на општите правила за набавки на законите за јавни набавки. Од таа причина, законите содржат стриктни услови за употреба на отстапувањата, балансирајќи ги интересите на земјата во областа на одбраната и основните принципи и цели на јавните набавки. Целта на овие услови е да се спречи можна злоупотреба и да се осигури дека отстапувањата остануваат исклучок ограничен на случаи кога МО нема друг избор освен да ги заштити одбранбените интереси на земјата. Оттука, со цел да се спречат можни ризици, секое отстапување од општите правила за набавки треба строго да се толкува и да се избегнува пошироко толкување.

Што се однесува до набавките во одбраната, законите за набавки предвидуваат можност за аранжмани помеѓу влади (G2G) со цел да се исполнат барањата на секторот за одбрана. Тековните одбранбени планови на Република Северна Македонија прикажуваат дека во следните години најголемиот дел од набавките во одбраната се очекува да се извршат на овој начин. Аранжманите за набавки помеѓу влади се чини дека се разумни во однос на високотехнолошките системи за вооружување, со цел да се обезбеди интероперативност со стандардите на НАТО. Меѓутоа, бидејќи меѓувладините аранжмани го ослободуваат МО од постапките на конкурентно наддавање и бидејќи тие претставуваат купување од еден извор, тоа е во спротивност со општите правила за набавки на системот за јавни набавки во Северна Македонија кои експлицитно наложуваат отворена конкуренција и на тој начин се создава област на ризик која бара примена на заштита што ќе ја осигури вредноста на одбранбениот буџет и либералните демократски вредности на земјата.

Според структурата на МО на Северна Македонија, во состав на МО има Сектор за логистика, кој е одговорен за процесите на набавки во рамките на МО. Под Генералштабот на Армијата има секции, а во МО има сектори, носители на планот кои се одговорни за развој на плановите за набавка на производи, услуги и работи за Армијата и МО и ја следат нивната имплементација.

Врз основа на годишните планови за набавки, носителите на плановите во Армијата и МО подготвуваат „реферати“ кои вклучуваат конкретни планови и технички спецификации за специфичните договори кои се планира да се доделуваат на годишно ниво, а „рефератите“ се доставуваат до Секторот за логистика за понатамошна обработка откако министерот го потпишува годишниот план за набавки за тековната година и истиот се објавува на веб-страницата на МО и на Електронскиот систем за јавни набавки на Бирото за јавни набавки. Персоналот вработен во Секторот за логистика е обучен да работи во областа на јавните набавки и главно поседува сертификати за јавни набавки.

Техничката експертиза игра важна улога во изработката на спецификациите и процената на понудите. Подготовките на барањата, техничките спецификации за производите, условите за користење на услуги или изјавите за дело, бараат значително познавање на соодветните производи, услуги или дела, со цел да се утврдат најдобрите решенија. Тоа ги става на тест капацитетот и компетенциите на носителите на планот во Армијата и МО и Секторот за логистика во МО, правилно да подготват тендерска документација, да ги проценат понудите и да го обезбедат потребното квалитативно и квантитативно прифаќање на испорачаните производи и услуги.

Јавните набавки стануваат сè поважни во Северна Македонија, со оглед на фактот дека тие сочинуваат 7% од бруто-домашниот производ и имаат тенденција да бележат стабилен пораст од година во година. МО е меѓу институциите што извршиле набавки со вкупна вредност од околу 737 милиони денари или околу 12 милиони евра во 2018 година, според процените на Бирото за јавни набавки. Се проценува дека МО е четврти по големина потрошувач меѓу државните органи. Информациите за неklasифицирани набавки извршени од МО ѝ се достапни на јавноста. Класифицираните набавки и договорите со еден извор не се објавуваат јавно. Постапка со еден извор се користи под одредени услови и е строго регулирана со закон. Иако е проценето дека стапката на набавки од еден извор е многу ниска, при што последната ваква набавка беше на почетокот на пандемијата предизвикана од COVID-19, треба да се преземат мерки на претпазливост ваквите набавки да се одржуваат на ниско ниво.

Од компаниите не се бараат процедури и стандарди за програми за почитување на прописите и програми за деловно однесување во градењето интегритет, за да можат да конкурираат за договори на МО. Во моментот, од компаниите кои конкурирале за договори објавени од МО не се бара да имаат воспоставено етички програми за да можат да наддаваат за јавни набавки и за набавки во одбраната. Во тек се дебати во НАТО за воспоставување на вакви стандарди.

Важна димензија на процесот на набавки е управувањето со ризик, бидејќи тоа е важна алатка за ублажување на несигурностите во процесот на набавка. Ризици може да се појават во која било фаза од набавката: фазата на планирање, постапката за набавка или административната процедура за договорот. Важните ризици вклучуваат: нецелосни и неспроведливи барања; буџетирање на договорите; поставување на критериуми за оценување; судир на интереси; управување со квалитетот и сл. Со цел да бидат успешни во денешната променлива средина, вработените вклучени во процесот на набавки мора да бидат аналитички ориентирани и да се водат од податоците. Одлуките треба да се засноваат на докази и анализи. МО има собрано многу податоци за спроведување на постапки за набавка, но има потреба од нивна понатамошна анализа, со цел да се постават клучни индикатори за реализацијата што ќе им овозможи на службите за набавки во МО да го контролираат и оптимизираат циклусот на набавки.

Поставен репери за секторот:

Подобрена организациска структура и институционален капацитет за дополнително унапредување на интегритетот и транспарентноста во јавните набавки

5. Управување со движни и недвижни ствари

Движните и недвижни ствари како што се опремата и зградите, честопати се највредните средства што ги поседува одбраната. При отуѓувањето на вишокот опрема, одбранбениот сектор е должен да го постигне најдобриот резултат за даночниот обврзник. Генерално, на продажбата на опрема или инфраструктура треба да се пристапи на сличен начин како и на набавката. Во рамките на одбраната, средствата може да се поделат во шест категории: 1. Воена опрема што не може да се користи за цивилни цели; 2. Земјиште и згради; 3. Ствари во изградба; 4. Опрема за транспорт; 5. Фабрика и машини; 6. Информатичка технологија и комуникации. Сите шест категории на вишок можат да подлежат на ризици од корупција во процесот на нивното отуѓување.

Тековна состојба

Законска рамка за располагање со средства во Северна Македонија е Законот за користење и располагање со стварите во државна сопственост и со стварите во општинска сопственост од 2015 година. Друг релевантен закон што се применува за отуѓување на средствата е Законот за процена од 2010 година. Според законите, недвижниот и движниот имот што јавните органи трајно престанале да го користат може да биде отуѓен.

Генералштабот на Армијата врши преглед на средствата, и движни и недвижни, и доставува предлози за отуѓување до МО. Комисијата на МО за управување со недвижни и движни средства и Секторот за недвижности се одговорни за управување со процесите на отуѓување на средства. Отуѓувањето на средствата се врши преку јавно наддавање или непосреден договор. Јавното наддавање е правило за располагање со недвижни ствари. МО може да ѝ предложи на Владата отуѓување на недвижен имот само кога другите јавни органи немаат потреба од користење на недвижниот имот за кој е даден предлогот за отуѓување. МО го известува Министерството за финансии за ваков остварен приход. Сите приходи од ваквите отуѓувања се враќаат во државниот буџет.

Определувањето на вредноста на средствата се утврдува согласно Законот за процена од 2010 година. Ангажирањето на независни проценувачи за процена на вредноста на релевантните средства е обврска пропишана со закон.

Во Министерството за одбрана, дивестирањето на материјални средства од која било причина (заради нефункционалност, застареност, модернизација и сл.) се врши во согласност со Упатството за располагање со материјални средства, издадено од министерот за одбрана. МО има и специфични планови кои се однесуваат на отуѓување на средства: Планот за дивестирање на несуштинските средства до 2020 година и Стратегијата на програмата за дивестирање на опрема. Со овој план за отуѓување на несуштински средства до 2020 година се предвиде дивестирање на 40 караули, 15 деловни простории, 13 магацини, два домови на Армијата, три ресторани и две фарми. Овие средства првично им се доделуваат на општините, кои подоцна ги ставаат на продажба или ги задржуваат за понатамошна употреба. МО, покрај плановите за отуѓување, има изготвено конкретни проекти за реализација на отуѓувањето на средства, вклучувајќи го и проектот од 2010 година „Стари касарни за нов развој“ во чии рамки отуѓи 8 касарни и делови од други 4 касарни.

Државниот завод за ревизија, највисоката ревизорска институција на Република Северна Македонија, при ревизијата на МО, ги разгледа начините на кои МО отуѓило воени или други средства и даде важни сугестии во тој правец.

Поставен репер за секторот:

Зголемена транспарентност во отуѓувањето на средствата

6. Внатрешна контрола

Внатрешната контрола игра значајна улога во градењето интегритет во одбранбениот сектор. Елементите на внатрешна контрола, како што се внатрешната ревизија, генералниот инспектор и другите тела, овозможуваат да се утврди степенот на почитување на утврдените стандарди за законитост, регуларност и ефикасност при трошењето. На пример, внатрешната ревизија, во рамките на системот за Јавна внатрешна финансиска контрола (ЈВФК), може да осигури јавните средства да се користат за утврдените цели, а генералниот инспектор може да ја испитува злоупотребата на овластувањата.

Тековна состојба

ЈВФК, во одбранбениот сектор на Северна Македонија е воспоставена со цел да се обезбеди внатрешна контрола, внатрешна ревизија и финансиско управување. МО применува „ex-ante“ систем на контрола на обврските и плаќањата. Функцијата на внатрешна ревизија во МО ја извршува Секторот за внатрешна ревизија. Овој сектор е организациски и функционално независен и директно и единствено одговорен пред министерот за одбрана. Сепак, потенцијалот на внатрешната ревизија во рамките на МО не е целосно искористен. Централизирана природа на донесување одлуки, ограничениот делегирање на овластувања и несоодветната дефинирање на улогите го попречува потенцијалното влијание на внатрешната ревизија во јавниот сервис на Република Северна Македонија, вклучително и во МО.

Административната инспекција или инспекцискиот надзор, како дел од министерствата и другите државни органи, вклучително и МО, спроведува контрола на примената на законите и другите прописи вклучително судирот на интереси. Во овие рамки, Секторот за инспекција во МО има задача да ги координира антикорупциските мерки во МО, вклучително и во областа на судир на интереси. Од аспект на транспарентноста, кварталните извештаи на МО за инспекциски надзор треба да се објавуваат на веб-страницата на МО. Меѓутоа, во пракса се даваат само имињата на контролираните единици; содржината на извештаите не се објавува на веб-страницата на МО.

Поставени репери за секторот:

Зголемена улога на внатрешната ревизија и на инспекцијата во градењето на интегритет

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

Активностите од Планот се конкретно утврдени во делот наречен Матрица на активности, што дефинира и рокови, надлежни сектори и други елементи поврзани со реализацијата на активностите.

Реализацијата на активностите ќе се следи редовно и на секои 6 месеци ќе се изработува извештај, а резултатите ќе се објавуваат јавно, во согласност со политиката на активна транспарентност на МО. За оваа цел, на крајот на Планот е дизајнирана и додадена посебна матрица и истата ќе се користи за известување за постигнатиот напредок во однос на активностите предвидени во Планот. Одговорно тело за следење е Работната група која беше одговорна и за изработката на Планот.

Откако ќе се спроведе Планот, во 2025 година, ќе се изврши целосна анализа на напредокот постигнат со спроведувањето на Планот за интегритет 2021– 2024.

Матрица на активности за спроведување на Планот за интегритет 2021– 2024 година

I. Област: Управување со човечки ресурси

Репер: Подобрена ефикасност на системот за управување со човечки ресурси						
Активност	Очекувани резултати	Рок	Одговорен сектор	Ризици	Мерки за намалување на ризикот	Ресурси
1. Дизајнирање на модул и воведување редовна обука на цивилниот и воениот персонал за градење на интегритет	Воспоставена редовна обука за градење на интегритет	4. квартал на 2021 година	СЧР	Недостапност на обучувачи за градење на интегритет	Вклучување на обуката за градење на интегритет во годишниот План за образование и обука на МО; ангажирање на обучувачите за градење на интегритет однапред	Човечки ресурси на МО (обучувачи за градење на интегритет од МО) со поддршка од CIDS
2. Дизајнирање на модул и воведување на редовна обука во Секторот за човечки ресурси за процесите на управување со човечки ресурси - планирање, вработување, унапредување, управување со учинокот и обука	Воведена и реализирана обука за човечки ресурси за персоналот во СЧР	2. квартал на 2022 година	СЧР	Недостапност на персонал за посетување на обуки; ограничување на патувањата	Вклучување на обуки за управување со ЧР во годишниот План за образование и обука на МО; обуки во формат на видео- телеконференција	Човечки ресурси на МО со поддршка од CIDS
3. Преглед на системот за водење на пишана евиденција за целиот процес на вработување и унапредување	Изработени анализа и препорака за зајакнување на сегашниот систем на водење на пишана евиденција за целиот процес на вработување и унапредување	4. квартал на 2022 година	СЧР / Ј1-ГШ	Преоптовареност со работа на персоналот на СЧР	Планирање однапред и овозможување на доволно време за испорака	Човечки ресурси на МО

Активност	Очекувани резултати	Рок	Одговорен сектор	Ризици	Мерки за намалување на ризикот	Ресурси
4. Воведување на концептот на „градење на интегритет“ во предметите на Воената академија	Воведен концепт за градење на интегритет во рамките на предметите на Воената академија со посебен осврт на Етичкиот кодекс и Кодексот на однесување	2. квартал на 2023 година	Воена академија	Нефлексибилни политики за наставни програми	Вклучување и консултирање со регулаторните тела	Човечки ресурси на МО (Обучувачи за градење на интегритет од МО) со поддршка од CIDS
5. Изработка на преглед и утврдување на работни места подложни на корупција	Изработен преглед на утврдени работни места подложни на корупција и утврдени работните места подложни на корупција	4. квартал на 2023 година	СЧР, во соработка со Ј1-ГШ, СВР, СИ и ВСБиР	Недоволна свесност за важноста на прашањето	Споредување и анализа на најдобрите практики од другите земји на НАТО	Човечки ресурси на МО со поддршка од CIDS
6. Подготовка на внатрешна постапка за екипирање и ротација на работни места подложни на корупција	Изработена внатрешна постапка за екипирање и ротација на работни места подложни на корупција	2. квартал на 2024 година	СЧР, во соработка со Ј1-ГШ, СВР, СИ и ВСБиР	Недоволен персонал за изработка на постапката	Планирање однапред и дозволување доволно време за испорака	Човечки ресурси на МО
7. Дизајнирање и воведување редовна обука за персоналот кој работи, или е од неодамна унапреден на работни места подложни на корупција	Изготвена и реализирана обука за персоналот кој работи, или е од неодамна унапреден на работни места подложни на корупција	4. квартал на 2024 година	СЧР	Недостапност на персоналот за посета на обуки; Ограничување на патувањата	Вклучување на обуки за СЧР во Годишниот план за образование и обука на МО; обуки во формат на видео- телеконференција	Човечки ресурси на МО со поддршка од CIDS
8. Подготовка на преглед и утврдување на практиките во земјите на НАТО за транспарентност во описите на работните места на цивилниот персонал	Изработен преглед на практиките во земјите на НАТО во врска со транспарентноста во описите на работните места за цивилниот персонал	4. квартал на 2021 година	СЧР	Недоволна свесност за важноста на прашањето	Споредување и анализа на најдобрите практики од другите земји на НАТО	Човечки ресурси на МО со поддршка од CIDS
9. Изработка на преглед на описи на работни места	Изработен преглед на описи на работни места	2. квартал на 2024 година	СЧР	Недоволен институционален капацитет	Изработка на методологија и обука на персоналот што треба да се вклучи	Човечки ресурси на МО со поддршка од CIDS

Активност	Очекувани резултати	Рок	Одговорен сектор	Ризици	Мерки за намалување на ризикот	Ресурси
10. Преглед на постојниот систем за оценување цивилниот персонал	Изработен преглед на постојниот систем за оценување на цивилниот персонал	2. квартал на 2023 година	СЧР / СПР	Ограничувања наметнати со Законот за административни службеници	Фокусирање на практиките во спроведувањето на Законот за административни службеници	Човечки ресурси на МО со влезови од CIDS
11. Преглед на постојниот систем на вработување и унапредување во Армијата врз основа на принципот на заслуга и квалитет	Изработен преглед на постојниот систем на вработување и унапредување во Армијата	4. квартал 2023 година	СЧР / СПР	Ограничувања наметнати со Законот за служба во Армијата	Фокусирање на практиките во спроведувањето на Законот за служба во Армијата	Човечки ресурси на МО
12. Преглед на влијанието на судската практика (судски одлуки) врз правилата и процесите за управување со човечките ресурси во рамките на МО и Армијата	Извршен преглед на влијанието на судската практика (судски одлуки) врз правилата и процесите за управување со човечките ресурси во рамките на МО и Армијата	2. квартал на 2023 година	СПР / СЧР и Ј1-ГШ	Голем обем на податоци што треба да се анализираат и обработат	Овозможување доволно време за планирање и реализација	Човечки ресурси на МО
13. Преглед на нови политики и практики што треба да се рефлектираат во Законот за служба во Армијата	Извршен преглед на нови политики и практики што треба да се рефлектираат во Законот за служба во Армијата	3. квартал на 2023 година	СПР / СЧР / Ј1-ГШ	Нефлексибилни законски постапки	Споредување и анализа на најдобрите практики од другите земји на НАТО	Човечки ресурси на МО со поддршка од CIDS

II. Област: Судир на интереси

Репер: Подобен механизам за заштита на укажувачи и механизми за спречување судир на интереси

Активност	Очекувани резултати	Рок	Одговорен сектор	Ризици	Мерки за намалување на ризикот	Ресурси
14. Анализа како Законот за одбрана и Законот за служба во Армијата го регулираат судирот на интереси	Спроведена анализа за судирот на интереси	4. квартал на 2021 година	Работна група (СПР, СВР, СИ, ГШ, СЧР, СЛ)	Недоволна свесност за важноста на прашањето	Споредување и анализа на најдобрите практики од другите земји на НАТО; Консултација со релевантни експерти и граѓанското општество	Човечки ресурси на МО со поддршка од CIDS
15. Предлог за воспоставување на систем во МО и Армијата за систематско и континуирано управување и следење на судирот на интереси	Изработен предлог за систем на управување и следење судирот на интереси	4. квартал на 2022 година	Работна група (СПР, СВР, СИ, ГШ, СЧР, СЛ)	Недоволна свесност за важноста на прашањето	Споредување и анализа на најдобрите практики од другите земји на НАТО	Човечки ресурси на МО со поддршка од CIDS

III. Област: Меѓународни мисии и операции

Репер: Подобрени заштитни мерки за спречување корупција во меѓународни мисии и операции

Активност	Очекувани резултати	Рок	Одговорен сектор	Ризици	Мерки за намалување на ризикот	Ресурси
16. Изработка на политика за учество во меѓународни мисии и операции во која се идентификуваат ризиците од корупција и се обезбедуваат мерки за нејзино намалување	Изработена политика за спречување на ризик од корупција во меѓународни мисии и операции	2. квартал 2022 година	ГШ / СЛ / СПП	Мал обем на минати операции; мал број на набавки во минатото во меѓународни мисии и операции	Споредување и анализирање на најдобрите практики	Човечки ресурси на МО
17. Воспоставување на систем за забележување на научените лекции од минатото распоредување во меѓународни мисии и операции од перспектива на ризици од корупција	Изработена процедура за евидентирање на научените лекции од распоредувањето во врска со ризиците од корупција, изготвена; Процедура за известување за ризиците од корупција при распоредувањето	4. квартал 2022 година	ГШ	Мал број на набавки во изминатите меѓународни мисии и операции	Споредување и анализирање на најдобрите практики	Човечки ресурси на МО
18. Изработка на модул и воведување на редовна предупатна обука за борба против корупцијата	Воспоставена редовна предупатна обука	2. квартал 2023 година	СЧР / ГШ	Недостатност на обучувачите за ГИ	Вклучување на обуката во Годишниот план за образование и обука на МО; ангажирање на обучувачи за ГИ однапред	Човечки ресурси на МО (обучувачи за градење на интегритет од МО)
19. Анализа на набавките од минатото во меѓународните мисии и операции и изработка на правилник за набавки во меѓународни мисии и операции	Изработени анализа на минати набавки во меѓународни мисии и операции и правилник за набавки во меѓународни мисии и операции	4. квартал 2023 година	ГШ / СЛ	Мал број на набавки во изминатите меѓународни мисии и операции	Споредување и анализирање на најдобрите практики	Човечки ресурси на МО

IV. Област: Јавни набавки

Репер: Подобрена организациска структура и институционален капацитет за да се обезбеди интегритет и транспарентност во јавните набавки

Активност	Очекувани резултати	Рок	Одговорен сектор	Ризици	Мерки за намалување на ризикот	Ресурси
20. Изработка на модул и воведување на редовна обука за спроведување на годишното планирање на набавките во процесите на јавни и одбранбени набавки	Воведена и спроведена обука за годишно планирање на набавките	4. квартал 2021 година	СЧР	Недостатност на персонала за учество во обуките; ограничување на патувањата	Вклучување на обуката во Годишниот план за образование и обука на МО; обуки преку видео-телеконференциска врска	Човечки ресурси на МО со коментари од CIDS
21. Изработка на модул и воведување на редовна обука за спроведување на „истражување на пазарот“ во процесите на јавни и одбранбени набавки	Воведена и спроведена обука за истражување на пазарот	2. квартал 2022 година	СЧР	Недостатност на персоналот за учество во обуките; ограничување на патувањата	Вклучување на обуката во Годишниот план за образование и обука на МО; обуки преку видео-телеконференциска врска	Човечки ресурси на МО со коментари од CIDS
22. Изработка на модул и воведување на редовна обука за „изработка на техничките спецификации“ во процесите на јавни и одбранбени набавки	Воведена и спроведена обука за изработка на технички спецификации	4. квартал 2022 година	СЧР	Недостатност на персоналот за учество во обуките; ограничување на патувањата	Вклучување на обуката во Годишниот план за образование и обука на МО; обуки преку видео-телеконференциска врска	Човечки ресурси на МО со коментари од CIDS
23. Изработка на модул и воведување на редовна обука за „евалуација на тендерите“ во процесите на јавни и одбранбени набавки	Воведена и спроведена обука за евалуација на тендерите	2. квартал 2023 година	СЧР	Недостатност на персоналот за учество во обуките; Ограничување на патувањата	Вклучување на обуката во Годишниот план за образование и обука на МО; обуки преку видео-телеконференциска врска	Човечки ресурси на МО со коментари од CIDS

Активност	Очекувани резултати	Рок	Одговорен сектор	Ризици	Мерки за намалување на ризикот	Ресурси
24. Изработка на модул и воведување на редовна обука за „менаџирање со договори“ во процесите на јавни и одбранбени набавки	Воведена и спроведена обука за менаџирање со договори	4. квартал 2023 година	СЧР	Недостапност на персоналот за учество во обуките; ограничување на патувањата	Вклучување на обуката во Годишниот план за образование и обука на МО; обуки преку видео-телеконференциска врска	Човечки ресурси на МО со коментари од CIDS
25. Изработка на модул и воведување на редовна обука за „спроведување на постапка за прифаќање на испорачаната работа, материјали и услуги“ во процесите на јавни и одбранбени набавки	Воведена и спроведена обука за „спроведување на постапката за прифаќање на испорачаната работа, материјали и услуги“	2. квартал 2024 година	СЧР	Недостапност на персоналот за учество во обуките; ограничување на патувањата	Вклучување на обуката во Годишниот план за образование и обука на МО; обуки преку видео-телеконференциска врска	Човечки ресурси на МО со коментари од CIDS
26. Преглед на начинот како принципот на интегритет влијае на постапките на јавни набавки	Изработен преглед за начинот како принципот на интегритет влијае на постапките на јавни набавки	1. квартал 2023 година	СЛ / Носители на планот	Промени во текот на процесите на набавки и одговорните сектори и единици	Континуирано следење на процесите и последователни промени	Човечки ресурси на МО со коментари од CIDS
27. Преглед на минатите неуспешни тендери и обезбедување на научени лекции и препораки	Изработен преглед на минатите неуспешни тендери и обезбедување на научени лекции и препораки	4. квартал 2023 година	СЛ	Промени во текот на процесите на набавки и одговорните оддели и единици	Континуирано следење на процесите и последователни промени	Човечки ресурси на МО
28. Испитување на практиките на НАТО кои се однесуваат на програмите на усогласеност за приватни компании	Изработена анализа на најдобрите практики	2. квартал 2024 година	СЛ / национални претставници во релевантни работни групи и тела на НАТО	Непостојност на податоци	Споредување и анализирање на најдобрите практики	Човечки ресурси на МО

V. Област: Управување со движни и недвижни предмети

Репер: Зголемена транспарентност при отуѓување на средствата

Активност	Очекувани резултати	Рок	Одговорен сектор	Ризици	Мерки за намалување на ризикот	Ресурси
29. Преглед на минатите практики на отуѓување на средства и обезбедување на анализа, научени лекции и препораки	Изработен преглед на минатите практики на отуѓување на средствата со препораки	2. квартал 2023 година	Одделение за недвижности / Комисија за употреба и располагање со материјални средства / ДФ	Недостаток на податоци	Споредување и анализа на најдобрите практики	Човечки ресурси на МО со коментари од CIDS
30. Изработка на модул и воведување на обука за отуѓување на средства	Воведени и спроведени Обуки за отуѓување на средства	4. квартал 2023 година	СЧР	Недостаток на персоналот за учество во обуки; ограничување на патувањата	Вклучување на обуката во Годишниот план за образование и обука на МО; обуки преку видео-телеконференциска врска	Човечки ресурси на МО со коментари од CIDS
31. Преглед на релевантното законодавство и давање на препораки за измени и дополнувања	Изработени препораки за измени и дополнувања на релевантните закони	4. квартал 2023 година	СН / СПР	Недоволна свесност	Споредување и анализа на најдобрите практики	Човечки ресурси на МО

VI. Област: Внатрешна контрола

Репер: Зголемена улога на внатрешната ревизија и на инспекторатот во градењето интегритет

Активност	Очекувани резултати	Рок	Одговорен сектор	Ризици	Мерки за намалување на ризикот	Ресурси
32. Преглед на евиденциите за имплементација на минатите препораки од областа на интегритетот обезбедени од страна на Секторот за внатрешна ревизија и од Секторот за инспекција	Изработен преглед на евиденцијата за спроведување на минатите препораки од областа на интегритетот обезбедени од Секторот за внатрешна ревизија и од Секторот за инспекција	4. квартал 2021 година	СИ / СИР	Недостаток на повратни информации	Барање повратни информации каде што недостасуваат и претходна подготовка за Прегледот	Човечки ресурси на МО
33. Преглед на постојниот систем и практики во рамките на МО и Армијата во однос на систематското и континуирано постапување со наводите за корупција, на пр. определена телефонска линија и е-маил	Изработен преглед на постојниот систем за постапување со наводите за корупција	2. квартал 2022 година	Назначен персонал за постапување со наводите за корупција	Мал број на пријави	Земање предвид на најдобрите практики	Човечки ресурси на МО
34. Анализа на постојниот систем за заштитата на укажувачите во МО и Армијата	Спроведена анализа на постојниот систем за заштитата на укажувачите во МО и Армијата	4. квартал 2022 година	Назначен персонал за заштита на укажувачи	Мал број на пријави	Земање предвид на најдобрите практики	Човечки ресурси на МО
35. Изработка на мапа и опис на работните процеси во рамките на МО и Армијата	Изработени, мапа и опис на работните процеси на МО и Армијата	2. квартал 2023 година	Работна група (СЧР / ГШ /СПП)	Недоволни технички капацитети	Обезбедување достапност на релевантниот персонал со вештини од оваа област	Човечки ресурси на МО
36. Преглед на постојниот систем и практики во однос на „делегирањето на овластување“ во рамките на МО и Армијата	Спроведена анализа на практиките на делегирање на овластувањата и изработени препораки	4. квартал 2023 година	Работна група	Недоволна свесност	Споредување и анализирање на најдобрите практики	Човечки ресурси на МО со коментари од CIDS

Активност	Очекувани резултати	Рок	Одговорен сектор	Ризици	Мерки за намалување на ризикот	Ресурси
37. Преглед на постојниот систем и практики во врска со „донесувањето одлуки“ во рамките на МО и Армијата	Спроведена анализа на постојниот систем на донесување одлуки во МО и Армијата и изработени препораки	2. квартал 2024 година	Работна група	Недоволна свесност	Споредување и анализирање на најдобрите практики	Човечки ресурси на МО со коментари од CIDS
38. Анализа на ефектите од спроведувањето на Етичкиот кодекс од 2017 година на вработените во Министерството за одбрана и Армијата	Спроведена Анализа за ефектите од Етичкиот кодекс на вработените во Министерството за одбрана и Армијата	4. квартал 2024 година	СПР / ГШ	Недоволна свесност	Споредување и анализа на најдобрите практики	Човечки ресурси на МО со коментари од CIDS

Матрица за следење на спроведувањето на активностите од Планот за интегритет 2021 – 2024 година

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

Х. Сектор: -

Репер: -					
Активност	Очекувани резултати	Имплементација на активност („Да“ и кога се имплементираат, Во тек, „Не“)	Постигнати резултати	Број на вклучени луѓе	Дополнителни забелешки
-	-	-	-	-	-



Република Северна Македонија

Министерство за одбрана