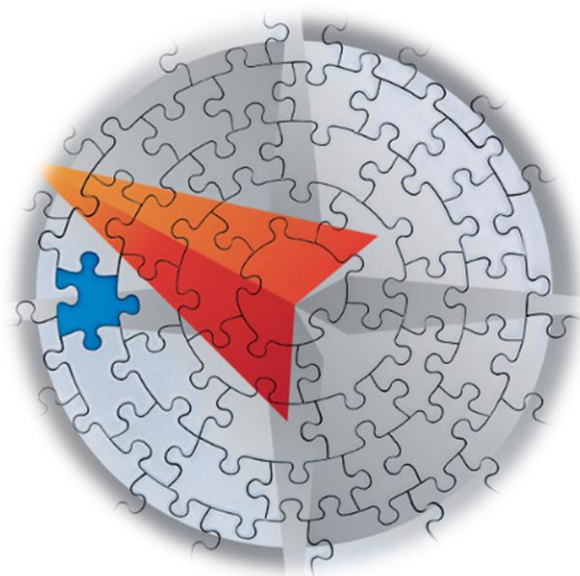


ИЗВЕШТАЈ ОД СПРОВЕДЕНО СЛЕДЕЊЕ НА ПРИМЕНАТА НА СИСТЕМОТ ЗА ИНТЕГРИТЕТ за 2025 година

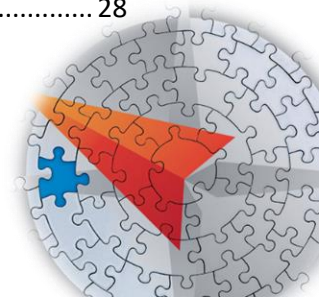
- Систем на интегритет за државните органи и институции од јавен сектор
- Систем на интегритет во единиците на локална самоуправа



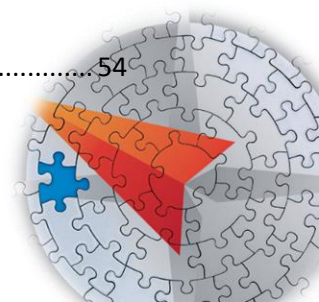
Март 2026 година

Содржина

ВОВЕД.....	5
ПРОЦЕС НА СЛЕДЕЊЕ НА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈАТА НА СИСТЕМОТ НА ИНТЕГРИТЕТ	8
1. ЗНАЧЕЊЕТО НА ПРИМЕНАТА НА СИСТЕМОТ ЗА ИНТЕГРИТЕТ ВО ЦЕЛИНА.....	8
2. ПРИМЕНА НА СИСТЕМОТ ЗА ИНТЕГРИТЕТ НА НИВО НА ИНСТИТУЦИЈА	9
2.1. Методолошки пристап на пресметка.....	9
2.2. Валоризација на усогласеност	9
2.3. Следење на степенот на имплементација на системот на интегритет ..	10
2.4. Следење на степенот на имплементација на системот на интегритет ..	10
3. СТЕПЕН НА ИНСТИТУЦИОНАЛНА УСОГЛАСЕНОСТ СО СИСТЕМОТ ЗА ИНТЕГРИТЕТ	11
ПРИМЕНА НА СИСТЕМОТ НА ИНТЕГРИТЕТ ВО ОРГАНИТЕ НА ДРЖАВНАТА УПРАВА, САМОСТОЈНИТЕ ДРЖАВНИ ОРГАНИ И ДРУГИТЕ ДРЖАВНИ ОРГАНИ.....	15
4. ВАЖНОСТ И СОСТОЈБА НА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈАТА НА СИСТЕМОТ ЗА ИНТЕГРИТЕТ ВО ИНСТИТУЦИИТЕ ОД ЦЕНТРАЛНАТА ВЛАСТ.....	15
4.1. Примена на системот за интегритет во органите на државната управа, самостојните државни органи и другите државни органи	16
4.2. Категоризација на институциите според степен на имплементација на системот за интегритет.....	20
5. НИВО НА ИСПОЛНЕТОСТ НА ОБВРСКИТЕ ВО СЕГМЕНТИТЕ НА СИСТЕМОТ ЗА ИНТЕГРИТЕТ	24
5.1. Анализа на сегментот - воспоставување на систем за интегритет	24
5.1.1. Управување со судир на интереси.....	24
5.1.2. Регулирањето на подароците, погодностите и гостопримства.....	25
5.1.3. Регулирањето на процесот на планирање, спроведување и реализација на јавните набавки.....	27
5.1.4. Усвојување на посебен етички кодекс.....	28
5.1.5. Интерен акт за заштитено внатрешно пријавување.....	28



5.1.6.	Институционално стандардизирање согласно рамката ИСО 9001 и САФ	30
5.1.7.	Листа на дискрециони овластувања.....	31
5.2.	Анализа на сегментот - спроведување и поддршка на системот за интегритет.....	32
5.2.1.	Обуки за интегритет и антикорупција.....	33
5.2.2.	Управување со процесот на идентификување и следење на ризиците од корупција.....	34
5.3.	Следење и известување за примената на системот за интегритет.....	35
5.3.1.	Преземени активности во процесот на имплементација и унапредување на системот за интегритет.....	36
5.3.2.	Начин на известувања до јавноста во делот на антикорупциските заложби на институциите.....	37
ПРИМЕНА НА СИСТЕМОТ НА ИНТЕГРИТЕТ ВО ЕДИНИЦИТЕ НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА.....		38
6.	ВАЖНОСТ И СОСТОЈБА НА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈАТА НА СИСТЕМОТ ЗА ИНТЕГРИТЕТ ВО ЕДИНИЦИТЕ НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА.....	38
6.1.	Примена на системот за интегритет во единиците на локалната самоуправа.....	40
6.2.	Категоризација на институциите според степен на имплементација на системот за интегритет.....	43
7.	НИВО НА ИСПОЛНЕТОСТ НА ОБВРСКИТЕ ВО СЕГМЕНТИТЕ НА СИСТЕМОТ ЗА ИНТЕГРИТЕТ.....	46
7.1.	Анализа на сегментот - воспоставување на систем за интегритет.....	46
7.1.1.	Управување со судир на интереси.....	46
7.1.2.	Регулирањето на подароците, погодностите и гостопримства.....	48
7.1.3.	Регулирањето на процесот на планирање, спроведување и реализација на јавните набавки.....	49
7.1.4.	Усвојување на посебен етички кодекс.....	50
7.1.5.	Интерен акт за заштитено внатрешно пријавување.....	51
7.1.6.	Институционално стандардизирање согласно рамката ИСО 9001 и САФ	52
7.1.7.	Листа на дискрециони овластувања.....	54



7.2. Анализа на сегментот - спроведување и поддршка на системот за интегритет.....	55
7.2.1. Обуки за интегритет и антикорупција.....	55
7.2.2. Управување со процесот на идентификување и следење на ризиците од корупција.....	56
7.3. Следење и известување за примената на системот за интегритет.....	57
7.3.1. Преземени активности во процесот на имплементација и унапредување на системот за интегритет	59
7.3.2. Начин на известувања до јавноста во делот на антикорупциските заложи на институциите.....	60
ЗАКЛУЧОЦИ И ИДНИ ЧЕКОРИ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА СИСТЕМОТ ЗА ИНТЕГРИТЕТ	61



ВОВЕД

Во согласност со член 17 алинеја 18 од Законот за спречување на корупцијата и судирот на интереси („Службен весник на Република Македонија“ бр. 12/19), Државната комисија за спречување на корупцијата (во понатамошниот текст: ДКСК или Државната комисија) има надлежност да презема активности во насока на јакнење на личниот и институционалниот интегритет.

Имплементацијата на системот на интегритет претставува еден од клучните превентивни механизми во националната антикорупциска рамка. Во изминатиот период, ДКСК систематски и континуирано го развива овој процес на национално ниво, преку планиран, фазен и институционално одржлив пристап, со цел воведување и унапредување на системот на интегритет во институциите од јавниот сектор.

Процесот опфаќа три меѓусебно поврзани нивоа:



Секторски интегритет

Преку поттикнување и следење на имплементацијата на мерките и активностите од Националната стратегија за спречување на корупцијата и судирот на интереси 2021–2025, ДКСК во 2025 година продолжи континуирано да ја користи веб-алатката за прибирање и анализа на податоци за степенот на реализација на планираните активности од страна на надлежните институции.

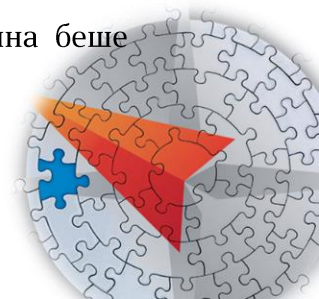
Во текот на 2025 година, секторскиот пристап беше дополнително зајакнат и преку процесот на подготовка на новата Национална стратегија за спречување на корупцијата и судирот на интереси 2026–2030, кој беше во фокус и на состаноците и координациските активности со клучните чинители и партнерски иницијативи (вклучително и преку проектната поддршка „Заедници со интегритет“).

Овој механизам претставува основа за мерење на институционалната одговорност и степенот на усогласеност со националните антикорупциски политики, а воедно овозможува идентификација на системски слабости и потреби за интервенција во наредниот стратешки период 2026–2030.



Институционален интегритет

Имплементацијата на системот на интегритет, преку потпишување и примена на Политиката за интегритет и практична операционализација на клучните елементи (регистар на ризици, процедури, насоки и одговорности), во 2025 година беше насочена кон две паралелни цели:



- проширување на мрежата на потписници, и
- унапредување на квалитетот и зрелоста на имплементацијата кај постојните потписници.

Во 2025 година како значаен чекор во јакнењето на институционалниот интегритет на национално ниво се издвојува потпишувањето на Политиката за интегритет од страна на Собранието на Република Северна Македонија, како институционална порака за важноста на интегритетот во највисокото претставничко тело во државата и потребата од ефективно спроведување на стратегиските цели во оваа област.

Унапредување на механизмите за интегритет во правосудството

Во втората половина на 2025 година, ДКСК, во соработка со Мисијата на ОБСЕ во Скопје, започна инклузивен процес за унапредување на механизмите за интегритет во правосудниот сектор, со цел:

- ажурирање и усогласување на политиките за интегритет,
- прилагодување кон специфичностите на судовите, и
- подготовка на методологија и алатки за следење на имплементацијата.

Како врвен резултат на овој процес, во декември 2025 година беше одржана промоција и потпишување на ажурираните Политики за интегритет во судството, при што беа потпишани Политиката за интегритет на Судскиот совет, Политиката за интегритет на Академијата за судии и јавни обвинители, како и Политиката за интегритет прилагодена на спецификите на судовите, потпишана од претседателот на Врховниот суд и претседателите на апелационите судови.

Со оглед на оваа методолошка и содржинска транзиција во 2025 година, во правосудниот сектор се започна нова, поадаптирана фаза, која ќе продолжи во 2026 година преку развој на специфични прашалници, прирачници и методологија за следење, како практична поддршка за лицата за интегритет во судската власт.

Личен интегритет

Воведувањето и одржувањето на системот на интегритет не е само институционална, туку и индивидуална обврска. Во 2025 година ДКСК продолжи со континуирани активности за јакнење на личниот и професионалниот интегритет, преку едукација, практична поддршка и развој на капацитети кај лицата за интегритет и другите клучни актери.

Едукација и јакнење на капацитети во ЕЛС и централната власт



Во 2025 година, во соработка со партнерите, беа реализирани повеќе активности насочени кон практична имплементација на системот на интегритет и управување со ризици, меѓу кои:

- настан за зајакнување на соработката и поддршката за имплементација на системот на интегритет во ЕЛС (30 мај 2025 година), со изработка на СВОТ анализа и фокус на дигитални алатки и комуникација преку Комуникацискиот портал на ДКСК, со поддршка на Мисијата на ОБСЕ во Скопје;
- одржана обука за претставници на општините – партнерски општини во рамки на проектот „Заедници со интегритет“, во месец јули 2025 на тема „Основи на системот за интегритет“, имплементирано со поддршка од Националниот демократски институт (НДИ) Скопје;
- одржана обука за обучувачи (ToT) за лица за интегритет во ЕЛС во месец јули 2025, со посебен фокус на комуникациски и обучувачки вештини и пренос на знаење во општинските администрации (со евидентиран раст на просечниот резултат на знаење кај учесниците од 81,64% на 96,94%) со поддршка на Мисијата на ОБСЕ во Скопје;
- одржани менторски сесии за напредни обуки на терен за општински администрации (на 20 и 21 ноември 2025) во Општина Брвеница и Општина Старо Нагоричане, со фокус на примена на Законот, управување со ризици и улогата на лицето за интегритет, со поддршка на Мисијата на ОБСЕ во Скопје;
- одржани менторски сесии во рамки на проектот „Заедници со интегритет“ за тема: заштита на укажувачите, управување со судир на интереси, управување со ризици од корупција и дискрециони овластувања, во септември и октомври 2025, имплементирано со поддршка од Националниот демократски институт (НДИ) Скопје;
- одржана обука за вработените во Агенцијата за храна и ветеринарство во месец јули 2025 на тема интегритет и превенција од корупција, по барање на институцијата.



Јакнење на сопствениот интегритет на ДКСК

Како дел од заложбите ДКСК да биде пример и носител на култура на интегритет, на крај на месец декември 2025 година беше одржана внатрешна обука за вработените во Секретаријатот на ДКСК на тема „Систем на интегритет и улогата на ДКСК во неговата имплементација“. Обуката ја отвори претседателот на ДКСК, кој ја нагласи важноста на институционалната култура и кредибилитетот на Државната комисија, а клучните аспекти на системот на интегритет, елементите и практичната примена ги презентираше лицето за интегритет на ДКСК. Обуката се



реализираше интерактивно, со дискусија за етички дилеми и практични ситуации, при што беше потенцирано дека интегритетот не е формална обврска, туку суштински дел од професионалното постапување.



Интегрирање на родова перспектива како дел од институционалниот интегритет

Во декември 2025 година ДКСК го промовираше првиот Акциски план за унапредување на родовата перспектива во работата на ДКСК 2026–2030, како практична рамка за интеграција на родовата перспектива во институционалните политики и процедури и препознавање на родово-специфични ризици од корупција. Ова претставува дополнителен исчекор во развојот на интегритетните механизми и институционалната култура.

ПРОЦЕС НА СЛЕДЕЊЕ НА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈАТА НА СИСТЕМОТ НА ИНТЕГРИТЕТ

1. ЗНАЧЕЊЕТО НА ПРИМЕНАТА НА СИСТЕМОТ ЗА ИНТЕГРИТЕТ ВО ЦЕЛИНА

Интегритетот претставува клучен предуслов за градење силни институции и за создавање и одржување на довербата кај граѓаните. Врз основа на анализата на одговорите од поднесените прашалници за мониторинг на системот на интегритет за 2025 година, може да се утврди дека имплементацијата на системот на интегритет продолжува да се развива и да се препознава како важен превентивен механизам во борбата против корупцијата и судирот на интереси.

Примената на системот за интегритет им овозможува на институциите да воспостават и унапредат механизми за:

- заштита на јавниот интерес и спречување на судир на интереси,
- етичко постапување и институционална култура на интегритет,
- управување со човечки ресурси врз основа на систем на заслуги и квалификации,
- наменско, рационално и ефикасно управување со јавни ресурси,
- транспарентност и пристап до информации од јавен карактер,
- управување со квалитетот и контрола на ризици,
- овозможување и заштита на укажувачи (заштитено пријавување).

Во 2025 година, резултатите дополнително укажуваат на потребата системот да премине од фаза на формално воспоставување кон фаза на институционална



зрелост и мерлива ефективност, особено преку квалитативна верификација и континуирано ажурирање на регистрите на ризици.

2. ПРИМЕНА НА СИСТЕМОТ ЗА ИНТЕГРИТЕТ НА НИВО НА ИНСТИТУЦИЈА

Сите институции – потписници на Политиката за интегритет се должни да ги применат обврските кои произлегуваат од системот за интегритет во целост. Оправдано е да се очекува дека институциите ќе имаат различен пристап и различно ниво на капацитет и посветеност во овој процес. Оттука, важно е:

- да се истакнат институциите кои покажуваат високо ниво на зрелост и функционална примена на системот, и
- да се идентификуваат институциите кај кои примената е ниска или формална, со цел таргетирана поддршка и унапредување.

Со цел да се утврди кои институции имаат највисоко, а кои најниско ниво на примена, се врши мерење на степенот на имплементација на системот на ниво на институција и согласно резултатите се прави рангирање и категоризација.

2.1. Методолошки пристап на пресметка

За секоја институција се пресметува бројот на освоени бодови, односно процентот на успешна имплементација на системот на интегритет.

Согласно методолошкиот пристап, резултатот изразен во бодови се споредува со максималниот број на можни бодови, по што се пресметува процентот на исполнетост на обврските и институцијата се распределува во една од категориите согласно табелата од точка 2.2.

2.2. Валоризација на усогласеност

Исполнувањето на обврските за примена на системот за интегритет се валоризира преку следните пет нивоа на категоризација.

80 - 100 % исполнетост - 'многу добро'
60 - 80 % исполнетост - 'добро'
40 - 60 % исполнетост - 'просечно'
20 - 40 % исполнетост - 'слабо'
0 - 20 % исполнетост - 'многу слабо'



2.3. Следење на степенот на имплементација на системот на интегритет

Од аспект на следење на степенот на имплементација на системот на интегритет, ДКСК и во 2025 година ги повика институциите – потписници на Политиката за интегритет да пристапат до софтверското решение Комуникациски портал – Платформа за систем за интегритет, со цел пополнување на Прашалник и доставување на релевантни податоци врз основа на кои се мери степенот на имплементација на елементите од системот на интегритет.

Прашалникот за мониторинг за 2025 година се пополнуваше во периодот од 1 декември 2025 година до 16 јануари 2026 година, со продолжување на рокот до 23 јануари 2026 година, заради технички недостатоци на системот.

Извештајот од спроведениот мониторинг за 2025 година има за цел да ги сумира релевантните податоци и да даде преглед на степенот на имплементација на системот на интегритет во два сегменти:

- институции од централната власт,
- единици на локалната самоуправа.

Во однос на судскиот сектор, во 2025 година ДКСК започна методолошко и содржинско унапредување на пристапот кон системот на интегритет (во соработка со Мисијата на ОБСЕ во Скопје), вклучително и ажурирање на политиките и подготовка на специфични индикатори и прашалници прилагодени на судската власт. Поради оваа транзициска фаза, 2025 година се третира како година на подготовка за воспоставување адаптиран модел на следење во правосудството во наредниот период.

Овој извештај претставува составен дел на Годишниот извештај за работа на ДКСК, кој се доставува до Собранието на Република Северна Македонија и јавно се објавува, со цел да се зајакне отчетноста и транспарентноста на институциите во примената на превентивните антикорупциски механизми.

Во текот на периодот за пополнување на прашалникот, ДКСК се соочи со предизвици, пред сè од технички карактер, кои беа надминувани по принципот „пријава – услуга“, преку континуирана комуникација и поддршка кон институциите и координација со ИТ поддршката на системот.

2.4. Следење на степенот на имплементација на системот на интегритет
ДКСК презеде активности насочени кон зголемување на бројот на активни потписници на политиките за интегритет, притоа водејќи се од скалата и



приоритетите поставени со Националната стратегија 2021–2025, особено во однос на секторските ризици од корупција. Во таа насока, ДКСК упати повик до институциите од централната власт за поинтензивно вклучување во процесите на воспоставување, развивање и унапредување на системите за интегритет во рамките на институциите. Целта на овие активности беше да се зголеми бројот на институции кои активно ќе работат и ќе соработуваат со ДКСК во насока на јакнење на институционалниот интегритет и отпорноста кон корупциски ризици.

Како резултат на активните повици и напори на ДКСК за вклучување на институциите во соработката преку системот на интегритет, заклучно со декември 2025 година – како месец на евалуација и заокружување на процесот на следење за изминатата година – евидентирани се вкупно 103 институции со целосно потпишани политика за интегритет и пропратни документи, 10 институции кај кои постапката на потпишување е во тек, како и 72 општини кои се вклучени во овој процес.

Во текот на 2025 година ДКСК презема значајни активности во секторот судство, во однос на ажурирање и унапредување на политиките за интегритет во судските институции, поради што во тековниот циклус на мониторинг не беше спроведено пополнување на прашалникот од страна на судовите и другите правосудни институции. Овие активности се реализираа во услови на зголемена јавна чувствителност кон интегритетот во правосудството и нарушена доверба во судскиот систем, што ја нагласува потребата од зајакнување на превентивните механизми и институционалната одговорност.

Со ажурирањето на политиките за интегритет и соодветните пропратни документи, се создава основа за понатамошно системско следење на интегритетот во судството, при што е предвидено судските институции да учествуваат во следниот циклус на мониторинг преку ажуриран прашалник во декември 2026 година.

3. СТЕПЕН НА ИНСТИТУЦИОНАЛНА УСОГЛАСЕНОСТ СО СИСТЕМОТ ЗА ИНТЕГРИТЕТ

Системот за интегритет се применува хоризонтално на сите институции од јавниот сектор, при што неговата имплементација треба да биде пропорционална на надлежностите, големината и ризик-профилот на институцијата. Анализата не го оценува само формалното постоење на акти и процедури, туку степенот на нивна реална примена, интеграција во институционалните процеси и нивното влијание врз управувањето со ризиците.



Системот на интегритет кај институциите – потписници на Политиката за интегритет – е опфатен преку електронски прашалник кој се пополнува преку Комуникацискиот портал на ДКСК и се структурира во три сегменти:

Воспоставување на систем за интегритет или нормативна поставеност

Воспоставувањето на системот на интегритет ги опфаќа обврските што претставуваат основа за функционална имплементација: анализа на институционалните потреби, мапирање и проценка на корупциски ризици, донесување интерни правила и уредување на клучните области (судир на интереси, подароци/гостопримства, заштитено пријавување, транспарентност и др.).

Во 2025 година, кај дел од институциите од централната власт се забележуваат предизвици во воспоставувањето на одредени задолжителни елементи, особено во домените кои бараат систематско нормативно уредување и оперативна примена. ДКСК укажува на потреба од натамошно подобрување, особено во следните области (структурни слабости):

- Интерни акти за управување со судир на интереси – потреба од усвојување и реална интеграција во секојдневното постапување;
- Интерни правила за подароци, погодности и гостопримства – како рамка за избегнување на реален/потенцијален/привиден судир на интереси и навремено известување согласно закон;
- Воведување или унапредување на стандарди за управување со квалитет (ISO 9001 и CAF) – како алатки за систематизација на процесите, контролните механизми и намалување на корупциски ризици;
- Развивање/унапредување на интерни акти и процедури во јавните набавки – со експлицитни интегритетни механизми и контроли;
- Имплементација на етичките кодекси и професионални стандарди – како применливи правила, а не декларативни документи;
- Листа на дискрециони овластувања – како антикорупциски инструмент за управување со дискреционите овластувања при донесување одлуки и намалување простор за злоупотреба.

Спроведување и поддршка на системот за интегритет или оперативна примена

Овој сегмент се однесува на практичната примена на усвоените акти и процедури, нивната интеграција во работните процеси и обезбедување човечки, организациски и технички предуслови за ефективна примена.

Како клучни механизми за ефективност, ДКСК посебно укажува на:



- континуирани обуки и едукација за интегритет и антикорупција, како предуслов за реална примена на правилата;
- интегрирање на управувањето со корупциските ризици во системот на внатрешна финансиска контрола, согласно законската рамка, со јасна одговорност на раководството за надзор, следење и известување.



Следење и известување за примената на системот за интегритет или мерлива ефективност

Институциите треба да обезбедат двостепен систем на следење: внатрешно следење во рамки на самата институција и следење преку ДКСК. Овој сегмент е клучен за премин од „формално постоење“ кон „мерлива ефективност“.

ДКСК препорачува институциите да воведат редовни внатрешни проверки, вклучително и активна улога на внатрешната ревизија каде што е применливо, анализа на дисциплински и други релевантни постапки поврзани со елементите на системот на интегритет, како и систематска комуникација со вработените за зголемување на свесноста, отчетноста и превентивната култура.

Во рамки на овој сегмент се вреднуваат и следните аспекти:

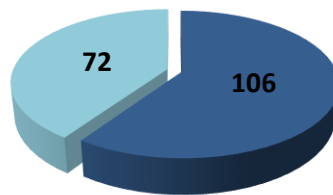
- преземени активности за следење на примената на системот на интегритет,
- наоди/препораки/оценки за интегритет доставени до раководството на институцијата,
- известување на јавноста за антикорупциските заложби и мерки.

Анализата на исполнетоста по сегменти овозможува идентификација на најголемите слабости и напредок, како основа за насочување на идните препораки, менторска поддршка и надзорни активности на ДКСК. Преку споредба на нивоата на исполнетост по сегменти се овозможува да се утврди каде институциите остваруваат најголем напредок, а каде се јавуваат најголеми системски слабости.

Според податоците од евиденцијата на ДКСК, бројот на институции кои одговориле на прашалникот во 2025 година е зголемен за 26% во однос на 2024 година, што укажува на тренд на континуирано зголемување на одзивот и во најголема мера претставува директен резултат на засилените активности на ДКСК за проширување на мрежата на потписници и јакнење на свесноста за обврските што произлегуваат од Политиката за интегритет.



Институции потписници на политиката за интегритет



■ Институции на државна управа и други државни органи

■ Единици на локалната самоуправа

Целта на постоењето и воспоставувањето на овој систем, покрај нормативната и процедурната рамка, е развојот на организациска култура заснована на отчетност, транспарентност и лична одговорност, како клучен предуслов за ефективен систем на институционален интегритет.

ДКСК препорачува воспоставување на интегриран систем на управување со институционален интегритет, кој не се сведува само на формално донесување акти, туку на нивна реална примена, редовно следење и мерење на ефектите.

Институциите во 2026 година треба да преминат од декларативен кон оперативен пристап во управувањето со ризиците од корупција, преку воспоставување јасни процедури, механизми на отчетност и култура на интегритет. ДКСК очекува институциите овие области да ги интегрираат како суштински дел од своите годишни планови, програмите за обука и системите за внатрешна контрола, со јасно определени рокови, одговорни лица и мерливи индикатори.

ДКСК, врз основа на извршената анализа, укажува дека основната рамка за системско унапредување на институционалниот интегритет треба да се темели на следните клучни области:

- **Интеграција на интерните акти за судир на интереси во секојдневното работење на институциите,** преку нивна реална примена во процесите на одлучување, кадровско управување, јавни набавки и други ризични области, а не само нивно формално усвојување.
- **Воспоставување и водење евиденција на изземања од постапување,** како инструмент за управување со реален, потенцијален или привиден судир на интереси и за заштита на институционалниот интегритет и довербата на јавноста.



- Усогласување со законската рамка од областа на внатрешната финансиска контрола во јавниот сектор, со воведување на редовно (најмалку годишно) самооценување на ризиците, вклучително и ризиците од корупција, како составен дел од системот на управување и отчетност.

Клучни области за системско зајакнување, согласно податоците од одговорените прашалници:

- Систематизација на дискреционите овластувања

Секоја институција да изработи листа на дискрециони овластувања и да води евиденција за одлуките донесени со дискреционо право, кои самите имаат степенување на висок ризик. Притоа, да се дефинира и предвиди двојна контрола при носењето на овие одлуки.

- Стандардизација на процедурите

Потребно е носење на јасни процедури за подароци и гостопримства, воспоставување на регистри за подароци, почитувајќи ја обврската за навремено известување на ДКСК за истите.

- Интегритет во јавните набавки

Потребни се континуирани обуки кај административните службеници за јавни набавки. Интерните акти за постапување по јавните набавки треба да содржат посебен дел за управување со судирот на интереси и да се води евиденција за постоење на судир на интереси кај членовите на комисиите кои се формираат во институциите.

- Усогласување со регулативата за внатрешна финансиска контрола

Исклучително е потребна активна улога на раководството во овие процеси и истите треба да се интегрираат на корупциски ризици во системот за внатрешна контрола. Истите треба да се следат и за тоа раководството да е известно на редовна основа.

ПРИМЕНА НА СИСТЕМОТ НА ИНТЕГРИТЕТ ВО ОРГАНИТЕ НА ДРЖАВНАТА УПРАВА, САМОСТОЈНИТЕ ДРЖАВНИ ОРГАНИ И ДРУГИТЕ ДРЖАВНИ ОРГАНИ

4. ВАЖНОСТ И СОСТОЈБА НА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈАТА НА СИСТЕМОТ ЗА ИНТЕГРИТЕТ ВО ИНСТИТУЦИИТЕ ОД ЦЕНТРАЛНАТА ВЛАСТ

Примената на системот за интегритет во институциите од централната власт претставува суштински елемент на превентивната антикорупциска рамка и клучен индикатор за институционалната зрелост, отчетност и управувачка одговорност.



Степенот на имплементација на системот за интегритет не се мери само преку формалното донесување на интерни акти, туку преку нивната реална интеграција во процесите на одлучување, управувањето со ризици и функционирањето на институцијата во целина.

Резултатите од мониторингот за 2025 година укажуваат дека кај институциите од централната власт постои изразена подготвеност за соработка и напредок во исполнувањето на обврските кои произлегуваат од системот за интегритет. Истовремено, анализата покажува дека степенот на имплементација останува нееднакво развиен, при што кај дел од институциите механизмите за интегритет сè уште функционираат на ниво на формална или делумна усогласеност.

Овие сознанија ја нагласуваат потребата од консолидирање и унапредување на системскиот пристап, преку засилена методолошка поддршка, таргетирани обуки, подобро следење на имплементацијата и понатамошно прилагодување на инструментите за мониторинг кон специфичностите на институциите од јавниот сектор.

Изминатата година беше обележана со институционални трансформации во системот на државната управа, вклучително и промени на надлежности, организациски реформи и кадровски поместувања, што влијаеше врз континуитетот на примената на системот за интегритет. Сепак, 2026 година претставува можност за стабилизација и зацврстување на интегритетските механизми преку ревидирана методологија, појасни одговорности и поголема управувачка вклученост на раководствата.

Во таа насока, анализата на нивото на исполнетост по сегменти овозможува прецизно идентификување на областите со најголем напредок и на оние со структурни слабости, како основа за насочување на идните препораки и активности на ДКСК.

4.1. Примена на системот за интегритет во органите на државната управа, самостојните државни органи и другите државни органи

Во рамки на мониторингот за 2025 година, анализата ја опфати примената на системот за интегритет во 63 институции од централната власт кои доставија податоци преку електронскиот прашалник и за кои беше извршена валоризација согласно утврдената методологија на ДКСК. Опфатот на институциите обезбедува репрезентативен пресек на состојбата во системот на централната власт и овозможува анализа на институционалната зрелост во различни функционални домени.



Проценката се однесуваше на степенот на исполнетост на обврските во трите клучни сегменти на системот за интегритет: воспоставување, спроведување и следење, при што резултатите овозможуваат компаративен увид во нивото на институционална имплементација.

Опфатените институции вклучуваат министерства, самостојни државни органи, регулаторни тела, инспекторати, агенции и други органи од централната власт, меѓу кои:

- ✚ Државна комисија за спречување на корупцијата
- ✚ Државен завод за ревизија
- ✚ Агенција за супервизија на осигурување
- ✚ Дирекција за технолошки индустриски развојни зони
- ✚ Министерство за внатрешни работи
- ✚ Управа за финансиска полиција
- ✚ Генерален секретаријат при Владата на Република Северна Македонија
- ✚ Агенција за супервизија на капитално финансирано пензиско осигурување МАПАС
- ✚ Царинска управа на Република Северна Македонија
- ✚ Државен управен инспекторат
- ✚ Државна изборна комисија
- ✚ Агенција за вработување на Република Северна Македонија
- ✚ Јавно радиодифузно претпријатие Национална Радиотелевизија-Скопје
- ✚ Секретаријат за законодавство
- ✚ Агенција за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги
- ✚ Агенција за планирање на просторот
- ✚ Министерство за социјална политика, демографија и млади
- ✚ Собрание на Република Северна Македонија
- ✚ Фонд за осигурување на депозити
- ✚ Министерство за правда
- ✚ Министерство за образование и наука
- ✚ Министерство за здравство
- ✚ Управа за јавни приходи – Регионална дирекција-Скопје
- ✚ Фонд на пензиското и инвалидското осигурување на Република Северна Македонија
- ✚ Биро за јавни набавки
- ✚ Министерство за финансии
- ✚ Државен завод за статистика
- ✚ Агенција за катастар на недвижности
- ✚ Комисија за спречување и заштита од дискриминација



- ✚ Агенција за храна и ветеринарство на Република Северна Македонија
- ✚ Биро за развој на образованието
- ✚ Оперативно-техничка агенција-Скопје
- ✚ Министерство за животна средина и просторно планирање
- ✚ Државен инспекторат за земјоделство
- ✚ Ревизорско тело за ревизија на инструментот за претпристапна помош
- ✚ Централен регистар на Република Северна Македонија
- ✚ Министерство за европски прашања
- ✚ Агенција за цивилно воздухопловство
- ✚ Министерство за дигитална трансформација
- ✚ Агенција за администрација
- ✚ Агенција за пошти
- ✚ Министерство за јавна администрација - МЈА
- ✚ Дирекција за безбедност на класифицирани информации
- ✚ Агенција за заштита на правото на слободен пристап до информациите од јавен карактер
- ✚ Државна комисија за жалби по јавни набавки
- ✚ Министерство за култура и туризам
- ✚ Министерство за локална самоуправа
- ✚ Национална агенција за европски образовни програми и мобилност
- ✚ Управа за финансиско разузнавање
- ✚ Комисија за односи со верските заедници и религиозни групи
- ✚ Државна комисија за одлучување во управна постапка и постапка од работен однос во втор степен
- ✚ Државно правобранителство на Република Северна Македонија
- ✚ Институт за стандардизација на Република Северна Македонија
- ✚ Државен архив на Република Северна Македонија
- ✚ Агенција за примена на јазикот што го зборуваат најмалку 20% од граѓаните во Република Северна Македонија
- ✚ Државен инспекторат за локална самоуправа
- ✚ Агенција за регулирање на железничкиот сектор
- ✚ Инспекторат за употреба на јазиците
- ✚ Државен просветен инспекторат
- ✚ Агенција за остварување на правата на заедниците
- ✚ Управа за хидрометеоролошки работи
- ✚ Совет за унапредување и надзор на ревизијата на Република Северна Македонија
- ✚ Агенција за квалитет во високото образование

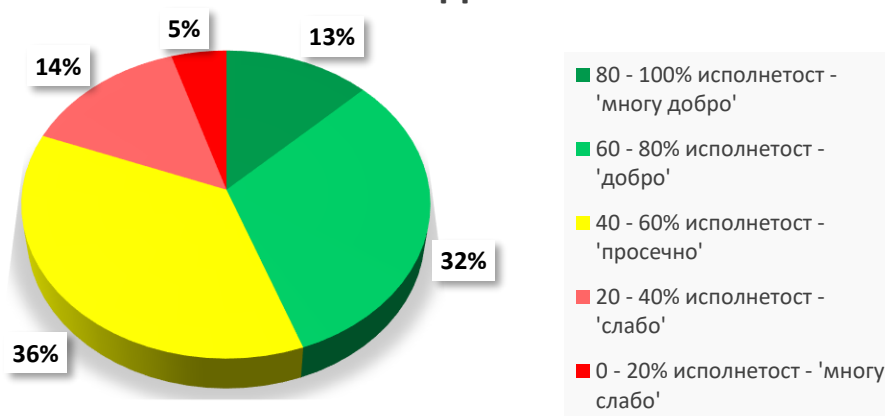


Од анализата на графичкиот приказ произлегува дека институциите од централната власт покажуваат тенденција кон постепено зајакнување на системот на интегритет. Овој тренд укажува на зголемена свесност за значењето на системските превентивни механизми и на постепено институционализирање на интегритетот како управувачки принцип.

Согласно утврдената Методологија за следење на примената на системот на интегритет, ДКСК прави јасна дистинкција помеѓу институциите кои имаат воспоставено функционален систем и оние кај кои процесот е во фаза на развој.

Нивоата „добро“ и „многу добро“, односно резултат од над 60% исполнетост на обврските, се сметаат за индикатор дека институцијата има воспоставено и имплементирано функционален систем за интегритет, со основни механизми кои се применуваат во пракса.

Валоризирано по категории во % во 2025 година



Од друга страна, резултатите под 60% исполнетост се третираат како имплементација во тек, што укажува на недоволно развиен или делумно воспоставен систем за интегритет, при што постои потреба од дополнително внатрешно уредување, јакнење на капацитетите и подобра оперативна примена на постоечките механизми.

Оваа категоризација не подразбира санкционен систем за исправка, туку аналитичка алатка за идентификување на приоритетите за интервенција, менторска поддршка и надзорни активности на ДКСК во наредниот период.



4.2. Категоризација на институциите според степен на имплементација на системот за интегритет

Во продолжение е прикажан табеларен преглед на степенот на исполнетост на обврските од системот за интегритет по институции. ДКСК нагласува дека процентот на исполнетост не треба да се толкува како натпреварувачки резултат, туку како инструмент за проценка на институционалната зрелост и идентификување на области за подобрување. Категоризацијата по нивоа овозможува појасно насочување на препораките и таргетирање на идната методолошка и едукативна поддршка.

Соодветно на тоа, табеларниот приказ за усогласеност не претставува рангирање, туку индикатор за нивото на институционална усогласеност со утврдените стандарди, а во согласност со методологијата за мерливост, прикажана во точка 2.2. валоризација на усогласеност, односно степен на имплементација на системот за интегритет во анализираниот период.

Институција	Усогласеност
НИВО НА УСОГЛАСЕНОСТ – МНОГУ ДОБРО	
Државен завод за ревизија	Исполнетост : 88.46%
Државна комисија за спречување на корупцијата	Исполнетост : 85.00%
Агенција за супервизија на осигурување	Исполнетост : 85.00%
Дирекција за технолошки индустриски развојни зони	Исполнетост : 85.00%
Министерство за внатрешни работи	Исполнетост : 81.92%
Управа за финансиска полиција	Исполнетост : 81.92%
Генерален секретаријат	Исполнетост : 81.54%
Агенција за супервизија на капитално финансирано пензиско осигурување МАПАС	Исполнетост : 81.54%
НИВО НА УСОГЛАСЕНОСТ – ДОБРО	
Царинска управа на Република Северна Македонија	Исполнетост : 77.31%



Државен управен инспекторат	Исполнетост : 77.31%
Државна изборна комисија	Исполнетост : 73.08%
Агенција за вработување на Република Северна Македонија	Исполнетост : 72.69%
Јавно радиодифузно претпријатие Национална Радиотелевизија- Скопје	Исполнетост : 71.92%
Секретаријат за законодавство	Исполнетост : 71.92%
Агенција за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги	Исполнетост : 71.15%
Агенција за планирање на просторот	Исполнетост : 71.15%
Министерство за социјална политика, демографија и млади	Исполнетост : 70.77%
Собрание на Република Северна Македонија	Исполнетост : 70.77%
Фонд за осигурување на депозити	Исполнетост : 70.38%
Министерство за правда	Исполнетост : 70.00%
Министерство за образование и наука	Исполнетост : 67.31%
Министерство за здравство	Исполнетост : 66.15%
Управа за јавни приходи – Регионална дирекција-Скопје	Исполнетост : 66.15%
Фонд на пензиското и инвалидското осигурување на Република Северна Македонија	Исполнетост : 65.38%
Биро за јавни набавки	Исполнетост : 64.62%
Министерство за финансии	Исполнетост : 63.85%
Државен завод за статистика	Исполнетост : 62.31%



Агенција за катастар на недвижности	Исполнетост : 61.54%
НИВО НА УСОГЛАСЕНОСТ – ПРОСЕЧНО	
Комисија за спречување и заштита од дискриминација	Исполнетост : 59.62%
Агенција за храна и ветеринарство на Република Северна Македонија	Исполнетост : 59.62%
Биро за развој на образованието	Исполнетост : 55.00%
Оперативно-техничка агенција- Скопје	Исполнетост : 54.62%
Министерство за животна средина и просторно планирање	Исполнетост : 53.46%
Државен инспекторат за земјоделство	Исполнетост : 52.31%
Ревизорско тело за ревизија на инструментот за претпристапна помош	Исполнетост : 51.54%
Централен регистар на Република Северна Македонија	Исполнетост : 51.54%
Министерство за европски прашања	Исполнетост : 51.15%
Агенција за цивилно воздухопловство	Исполнетост : 50.77%
Министерство за дигитална трансформација	Исполнетост : 50.77%
Агенција за администрација	Исполнетост : 49.62%
Агенција за пошти	Исполнетост : 49.62%
Министерство за јавна администрација - МЈА	Исполнетост : 47.31%
Дирекција за безбедност на класифицирани информации	Исполнетост : 46.54%
Агенција за заштита на правото на слободен пристап до информациите од јавен карактер	Исполнетост : 45.77%



Државна комисија за жалби по јавни набавки	Исполнетост : 45.38%
Министерство за култура и туризам	Исполнетост : 45.38%
Министерство за локална самоуправа	Исполнетост : 45.00%
Национална агенција за европски образовни програми и мобилност	Исполнетост : 44.23%
Управа за финансиско разузнавање	Исполнетост : 43.46%
Комисија за односи со верските заедници и религиозни групи	Исполнетост : 41.92%
Државна комисија за одлучување во управна постапка и постапка од работен однос во втор степен	Исполнетост : 40.38%
НИВО НА УСОГЛАСЕНОСТ – СЛАБО	
Државно правобранителство на Република Северна Македонија	Исполнетост : 38.85%
Институт за стандардизација на Република Северна Македонија	Исполнетост : 37.69%
Државен архив на Република Северна Македонија	Исполнетост : 37.31%
Агенција за примена на јазикот што го зборуваат најмалку 20% од граѓаните во Република Северна Македонија	Исполнетост : 33.85%
Државен инспекторат за локална самоуправа	Исполнетост : 33.08%
Агенција за регулирање на железничкиот сектор	Исполнетост : 29.23%
Инспекторат за употреба на јазиците	Исполнетост : 26.54%
Државен просветен инспекторат	Исполнетост : 23.46%
Агенција за остварување на правата на заедниците	Исполнетост : 20.38%
НИВО НА УСОГЛАСЕНОСТ – МНОГУ СЛАБО	



Управа за хидрометеоролошки работи	Исполнетост : 16.15%
Совет за унапредување и надзор на ревизијата на Република Северна Македонија	Исполнетост : 15.77%
Агенција за квалитет во високото образование	Исполнетост : 9.23%

5. НИВО НА ИСПОЛНЕТОСТ НА ОБВРСКИТЕ ВО СЕГМЕНТИТЕ НА СИСТЕМОТ ЗА ИНТЕГРИТЕТ

5.1. Анализа на сегментот - воспоставување на систем за интегритет

Воспоставувањето на системот за интегритет ги опфаќа обврските што претставуваат основа за функционална имплементација: анализа на институционалните потреби, мапирање и проценка на ризици од корупција, донесување интерни правила и уредување на клучните области (судир на интереси, подароци, укажување, транспарентност, итн.).

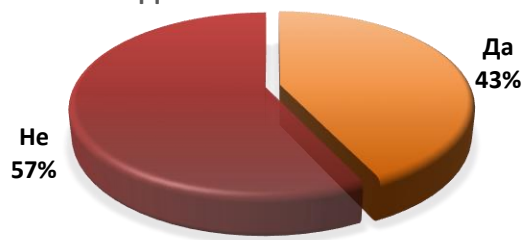
5.1.1. Управување со судир на интереси

Податоците од прашалникот за 2025 година покажуваат дека **43% од институциите од централната власт имаат усвоено интерен акт за управување со судир на интереси**, додека 57% немаат воспоставено ваква нормативна рамка.

Во однос на 2024 година, процентот на институции кои имаат усвоено интерен акт е намален од 46% (2024) на 43% (2025). Овој процентуален пад не укажува на назадување во имплементацијата, туку е резултат на проширување на опфатот со нови институции вклучени во процесот на следење на примената на системот на интегритет.



**ДАЛИ ВАШАТА ИНСТИТУЦИЈА ИМА
УСВОЕНО ИНТЕРЕН АКТ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО
СУДИРОТ НА ИНТЕРЕСИ?**



Анализата во апсолутни бројки покажува дека бројот на институции кои имаат усвоено интерен акт за управување со судир на интереси е зголемен, што значи дека трендот на внатрешно уредување продолжува, но динамиката не е доволна за да го одржи или зголеми процентуалниот удел во проширениот опфат.

Дополнително, само 56% од институциите предвидуваат обврска за службените лица да бараат одобрување за дополнително/хонорарно ангажирање, што претставува клучна превентивна алатка за навремено идентификување и управување со потенцијален судир на интереси.

Недостатокот на ваква обврска создава зголемен ризик од појава на реален, потенцијален или привиден судир на интереси, особено во области каде службените лица имаат пристап до чувствителни информации или донесуваат одлуки со финансиски импликации.

Дополнително, ДКСК укажува дека управувањето со судирот на интереси не треба да се сведува на формално постоење на акт, туку мора да биде интегрирано во кадровските процедури, процесите на одлучување, јавните набавки и управувањето со човечките ресурси.

Судирот на интереси претставува прва точка на влез во коруптивно однесување, поради што воспоставувањето и активната примена на овие механизми треба да биде приоритет во 2026 година.

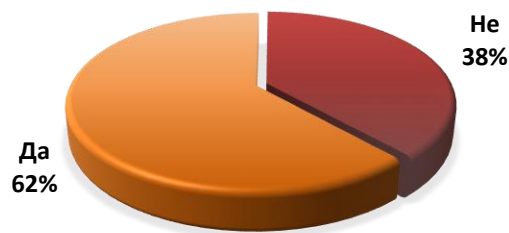
5.1.2. Регулирањето на подароците, погодностите и гостопримства

Во 2025 година е забележан раст од 10 процентни поени во однос на 2024 година во делот на институциите кои имаат усвоено интерен акт за регулирање на постапувањето со подароците, погодностите и гостопримствата. Овој напредок претставува значајно подобрување, особено имајќи го предвид проширениот опфат на институции вклучени во процесот на мониторинг.



Сепак, ваквото уредување мора да биде проследено со практична примена. Во делот на воспоставување евиденција на примени подароци, која претставува клучен инструмент за транспарентност и контрола, само 51% од институциите имаат имплементирано ваков механизам.

**“ДАЛИ ВАШАТА ИНСТИТУЦИЈА ИМА
УСВОЕНО ИНТЕРЕН АКТ ЗА РЕГУЛИРАЊЕ НА
ПОСТАПУВАЊЕТО СО ПОДАРОЦИТЕ,
ПОГОДНОСТИТЕ И ГОСТОПРИМСТВАТА? “**



Овој податок укажува дека кај речиси половина од институциите недостасува систематско водење на регистар на примени подароци, што го зголемува ризикот од неевидентно прифаќање на подароци, создавање привиден или потенцијален судир на интереси и нарушување на довербата на јавноста.

ДКСК укажува дека управувањето со подароците не претставува само формална законска обврска, туку суштински превентивен механизам во спречувањето на корупцијата. Интерните правила треба:

- да содржат јасни дефиниции и процедури за прифаќање или одбивање на подарок,
- да предвидуваат задолжителна евиденција и рокови за известување,
- да обезбедат редовен надзор и проверка на примената,
- да бидат интегрирани во обуките за службените лица.

Невоспоставената евиденција и контрола во оваа област создава ризик од постепена нормализација на неформални влијанија врз службеното одлучување. Во 2026 година, потребно е институциите да го заокружат процесот не само преку усвојување на интерни акти, туку и преку нивна целосна операционализација и интеграција во системите на внатрешна контрола и отчетност.

Дополнително, институциите треба да пристапат кон електронскиот регистар за подароци на ДКСК и согласно законската обврска, еднаш годишно да ја известат ДКСК за постапувањето во областа.



5.1.3. Регулацијата на процесот на планирање, спроведување и реализација на јавните набавки

Податоците од мониторингот за 2025 година покажуваат дека 89% од институциите од централната власт имаат усвоено интересен акт за планирање, спроведување и реализација на јавните набавки, што претставува високо ниво на нормативна поставеност во оваа област.

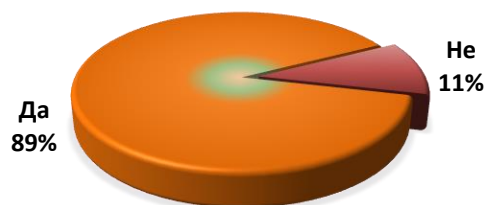
Сепак, анализата укажува на клучен недостаток во дел од институциите. Кај 11% од институциите, иако постои интересен акт, не е утврден јасен процес за следење на реализацијата на склучените договори за јавни набавки.

Овој пропуст претставува значаен корупциски ризик, имајќи предвид дека фазата на реализација на договорите – односно контролата на квалитетот, роковите, испораките и плаќањата – е препознаена како една од најризичните фази во циклусот на јавни набавки.

Недостатокот на систематско следење може да доведе до:

- отстапување од договорените обврски без санкции,
- неквалитетна испорака на услуги или стоки,
- неосновано продолжување на рокови или анекси,
- финансиски штети и нарушување на јавниот интерес.

“ ДАЛИ ВАШАТА ИНСТИТУЦИЈА ИМА УСВОЕНО ИНТЕРЕСЕН АКТ ЗА ПЛАНИРАЊЕ, СПРОВЕДУВАЊЕ И РЕАЛИЗАЦИЈА НА ЈАВНИТЕ НАБАВКИ? ”



ДКСК укажува дека интересниот акт во областа на јавните набавки треба да предвиди:

- јасно дефиниран механизам за мониторинг на реализацијата на договорите,
- одговорни лица за надзор,



- задолжително евидентирање на реализацијата и евентуалните отстапувања,
- механизми за управување со судир на интереси кај членовите на комисиите,
- редовно известување до раководството.

Во 2026 година потребно е институциите да воспостават јасни механизми за следење и контрола на реализацијата на договорите како составен дел од системот на интегритет и внатрешната финансиска контрола.

5.1.4. Усвојување на посебен етички кодекс

Податоците од мониторингот за 2025 година покажуваат дека 79% од институциите од централната власт имаат усвоено посебен етички кодекс за административни службеници, додека 21% сè уште немаат воспоставено ваква нормативна рамка.

Иако процентот на усвоени етички кодекси е релативно висок, анализата укажува на јаз меѓу формалното усвојување и практичната примена. Имено, од институциите кои имаат усвоен етички кодекс, само 77% обезбедуваат писмена согласност од службените лица за прифаќање и почитување на кодексот.

Отсуството на писмена изјава за запознаеност и прифаќање на етичките правила го намалува степенот на индивидуална одговорност и ја ослабува превентивната функција на кодексот како инструмент за заштита на интегритетот.

Етичкиот кодекс не претставува само декларативен документ, туку треба да биде:

- интегриран во процесите на вработување и управување со човечки ресурси,
- поврзан со дисциплинските механизми,
- редовно комунициран и објаснуван преку обуки,
- поддржан со јасни процедури за пријавување на неетичко однесување.

Без формално прифаќање и активна примена, етичкиот кодекс останува симболична обврска, а не функционален инструмент за превенција на корупција.

Во 2026 година потребно е институциите да обезбедат целосна операционализација на етичките кодекси, преку редовни обуки и јасно дефинирани механизми за надзор и одговорност.

5.1.5. Интерен акт за заштитено внатрешно пријавување

Податоците од мониторингот за 2025 година покажуваат дека 73% од институциите имаат усвоено правилник или друг интерен акт за заштитено внатрешно пријавување, додека 27% од институциите сè уште немаат воспоставено ваква нормативна рамка.



Иако голем дел од институциите формално ги имаат воспоставено механизмите за внатрешно пријавување, анализата покажува дека практичната примена на системот не е целосно развиена. Имено, 95% од институциите имаат назначено одговорно лице за прием на пријави од укажувачи, што укажува на висок степен на формално воспоставување на институционалната структура. Сепак, само 60% од овие лица изготвуваат полугодишен извештај за примени пријави, како што предвидува законската рамка.

“ДАЛИ ВАШАТА ИНСТИТУЦИЈА ИМА УСВОЕНО ПРАВИЛНИК ИЛИ ДРУГ ИНТЕРЕН АКТ ЗА ЗАШТИТЕНО ВНАТРЕШНО ПРИЈАВУВАЊЕ?”



Недоволното изготвување на извештаи ја намалува транспарентноста и ефективното на системот за заштитено пријавување, бидејќи редовното известување претставува важен механизам за:

- следење на состојбата со пријавувањето на неправилности,
- идентификување на системски ризици,
- информирање на раководството и надлежните институции,
- градење доверба кај вработените дека системот функционира.

ДКСК укажува дека заштитеното пријавување претставува еден од најважните инструменти за рано откривање на корупција и неправилности во институциите и затоа е неопходно да се обезбеди целосна примена на законските обврски.

Во таа насока, ДКСК препорачува:

- институциите да воспостават и применуваат интерни акти за заштитено внатрешно пријавување во согласност со закон,
- одговорните лица редовно да изготвуваат полугодишни извештаи за примени пријави,
- раководствата на институциите активно да го следат функционирањето на системот за укажување.

Дополнително, имајќи ги предвид утврдените слабости во практичната примена на законските одредби, ДКСК укажува на потребата од разгледување на



законските измени со цел прецизирање на обврските за известување, зајакнување на механизмите за надзор и обезбедување поефикасна заштита на укажувачите, односно усогласување со постоечкото *acquis*.

5.1.6. Институционално стандардизирање согласно рамката ИСО 9001 и САФ

Податоците од мониторингот за 2025 година покажуваат дека 49% од институциите имаат имплементирано стандард за управување со квалитет ISO 9001, додека кај 51% од институциите ваков стандард сè уште не е воспоставен.

Во однос на 2024 година, процентот на институции кои имаат имплементирано ISO 9001 е зголемен за еден процентен поен, и покрај зголемениот број на институции опфатени со мониторингот. Овој тренд укажува на постепено зголемување на интересот на институциите за воведување системи за управување со квалитет и за унапредување на организациските процеси.

“ДАЛИ ВАШАТА ИНСТИТУЦИЈА ГО ИМА
ИМПЛЕМЕНТИРАНО СТАНДАРДОТ ЗА КВАЛИТЕТ
ИСО 9001?”



Имплементацијата на стандардите за квалитет, како што се ISO 9001 или САФ (Common Assessment Framework), претставува важна управувачка алатка која овозможува:

- јасна стандардизација и документирање на институционалните процеси,
- воспоставување на контролни механизми и следење на резултатите,
- подобрување на ефикасноста и транспарентноста во работењето,
- намалување на ризиците од неправилности и корупција.

Отсуството на систем за управување со квалитет кај значителен број институции укажува на потребата од дополнително унапредување на управувачките практики и системите за внатрешна контрола.



Во таа насока, ДКСК препорачува институциите да ја разгледаат можноста за воведување на стандарди за управување со квалитет како дел од поширокиот систем на институционален интегритет и управување со ризици, бидејќи анализите покажаа низок степен на усогласеност, само кај 11% од институциите.

Потребно е да се нагласи дека воведувањето на стандардите претставува континуиран процес, кој подразбира и нивно понатамошно одржување преку периодична ресертификација, согласно утврдениот рок на важност на сертификатите.

5.1.7. Листа на дискрециони овластувања

Податоците од мониторингот за 2025 година покажуваат дека само ДКСК и Агенција за супервизија на капитално финансирано пензиско осигурување имаат изготвено листа на дискрециони овластувања, додека кај останатите институции ваков инструмент сè уште не е воспоставен.

Во однос на претходната година, состојбата е непроменета. Овој податок укажува дека воспоставувањето на овој механизам останува една од најслабите области во имплементацијата на системот на интегритет.

Листата на дискрециони овластувања претставува важен антикорупциски инструмент кој овозможува:

- идентификација на одлуките кај кои постои поголем простор за субјективна проценка,
- воспоставување дополнителни механизми на контрола,
- намалување на ризикот од злоупотреба на службената положба,
- поголема транспарентност и отчетност во процесите на одлучување.

Отсуството на вакви листи значи дека кај најголемиот дел од институциите не постои систематски пристап кон управување со дискреционите овластувања, иако токму овие овластувања се препознаени како една од најризичните точки за појава на корупција.



“ДАЛИ ВАШАТА ИНСТИТУЦИЈА ИМА ИЗГОТВЕНО ЛИСТА НА ДИСКРЕЦИСКИ ОВЛАСТУВАЊА КОИ ГИ ИМААТ НЕЈЗИНИТЕ ОРГАНИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ?”



Во таа насока, ДКСК препорачува институциите:

- да изработат листа на дискрециони овластувања кои ги имаат нивните органи на одлучување,
- да воспостават евиденција за донесените одлуки врз основа на дискреционо право,
- да предвидат дополнителни контролни механизми (двојна проверка, образложување на одлуките, проверка од внатрешна ревизија),
- да ги интегрираат овие механизми во системот на внатрешна контрола и управување со ризици.

Недоволното регулирање на дискреционите овластувања создава простор за субјективно одлучување и потенцијална злоупотреба на службената позиција.

5.2. Анализа на сегментот - спроведување и поддршка на системот за интегритет

Сегментот „спроведување и поддршка на системот за интегритет“ се однесува на практичната примена на воспоставените политики, процедури и механизми во секојдневното работење на институциите. Неговата цел е да обезбеди воспоставените правила да не останат само на нормативно ниво, туку да се интегрираат во организациските процеси и во системот на управување со ризици.

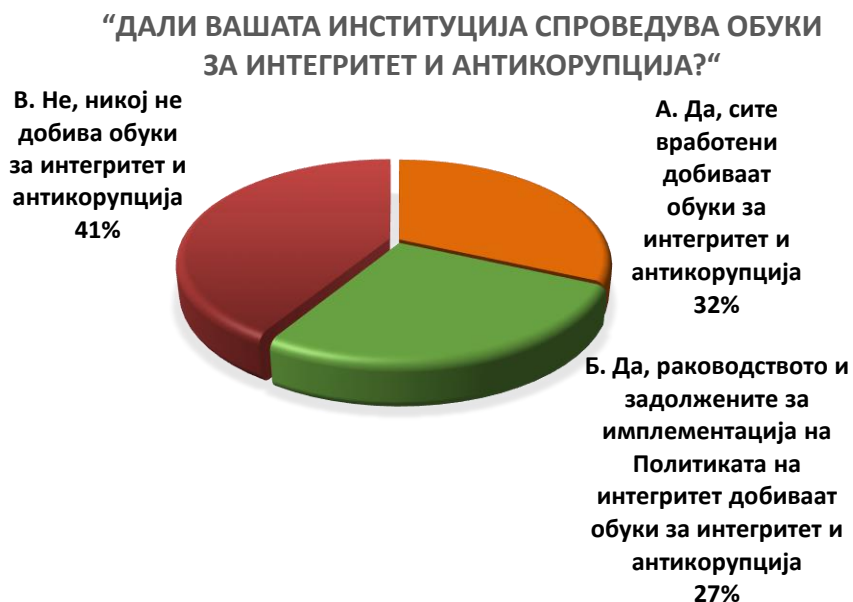
Ефикасното функционирање на овој сегмент подразбира активна улога на раководството на институцијата, континуирана едукација на вработените и обезбедување организациски и технички предуслови за доследна примена на механизмите за интегритет.



5.2.1. Обуки за интегритет и антикорупција

Како еден од клучните механизми за ефективно функционирање на системот на интегритет, ДКСК особено ја нагласува важноста на континуираните обуки и едукација за интегритет и антикорупција.

Податоците од мониторингот за 2025 година укажуваат на позитивен тренд во спроведувањето на обуките, како на ниво на вработените, така и на ниво на раководството и лицата задолжени за имплементација на Политиката на интегритет, како резултат на иницијативата на ДКСК да се направи база на лекции, користејќи ја електронската платформа за учење на ДКСК – Е учење. Во однос на обуките за вработените, во 2024 година обуки за интегритет и антикорупција реализирале 28% од институциите, додека во 2025 година овој процент се зголемува на 32%.



Позитивен тренд се забележува и во однос на обуките за раководството и лицата задолжени за имплементација на Политиката на интегритет, каде процентот на институции кои спроведуваат вакви обуки се зголемува од 20% во 2024 година на 27% во 2025 година.

Истовремено, забележителен е пад на процентот на институции кои не спроведуваат никакви обуки за интегритет и антикорупција, односно од 52% во 2024 година на 41% во 2025 година, што укажува на постепено зголемување на свесноста за значењето на едукацијата како превентивна антикорупциска мерка.

Сепак, податоците покажуваат дека кај значителен број институции обуките сè уште не се воспоставени како редовна практика, што ја ограничува ефективната



примена на политиките и механизмите за интегритет и за кој податок е потребно системско решение.

ДКСК препорачува институциите да воспостават редовни програми за обука за интегритет и антикорупција, кои ќе ги опфатат сите категории на вработени, со посебен фокус на раководните структури и лицата одговорни за имплементација на системот на интегритет.

5.2.2. Управување со процесот на идентификување и следење на ризиците од корупција

Еден од клучните елементи на ефективниот систем на интегритет претставува систематското управување со ризиците од корупција, кое треба да биде интегрирано во поширокиот систем на внатрешна финансиска контрола во јавниот сектор, во согласност со важечката законска рамка. Редовната проценка на ризиците им овозможува на институциите навремено да ги идентификуваат најранливите процеси, да воспостават соодветни контролни механизми и да преземат мерки за намалување на можностите за појава на корупција и други неправилности.



Податоците од мониторингот за 2025 година покажуваат позитивен тренд во делот на спроведување на проценка на ризици од корупција.

Имено, намален е процентот на институции кои никогаш немаат спроведено проценка на ризик, односно од 34% во 2024 година на 24% во 2025 година, што укажува на постепено зголемување на свесноста за значењето на овој инструмент. Во исто време, зголемен е процентот на институции кои вршат проценка на ризици на годишно ниво, од 46% во 2024 година на 54% во 2025 година, што укажува на постепено интегрирање на управувањето со ризиците во редовните управувачки процеси.



Според податоците за 2025 година:

- 54% од институциите спроведуваат проценка на ризици еднаш годишно,
- 13% ја спроведуваат на секои 2–3 години,
- 9% ја спроведуваат во период подолг од три години,
- додека 24% од институциите никогаш немаат спроведено проценка на ризици од корупција.

Иако трендот на подобрување е видлив, фактот дека речиси една четвртина од институциите сè уште немаат спроведено проценка на ризици укажува на потребата од дополнително зајакнување на управувачките механизми и од поголема ангажираност на раководството во процесот на управување со ризици.

ДКСК укажува дека проценката на ризиците од корупција треба да биде редовна управувачка практика, а не ад-хок активност, и дека истата треба да биде интегрирана во системот на планирање, внатрешна контрола и институционално известување.

Во таа насока, ДКСК препорачува институциите:

- да спроведуваат редовна (најмалку годишна) проценка на ризици,
- да водат регистри на ризици и мерки за нивно намалување,
- да обезбедат активно учество на раководството во процесот на управување со ризици,
- да ги интегрираат корупциските ризици во системот на внатрешна финансиска контрола.

5.3. Следење и известување за примената на системот за интегритет

Преку системот за интегритет институциите обезбедуваат двостепен систем на следење и известување за неговата примена. Овој систем опфаќа внатрешно следење во рамки на институцијата, преку редовна анализа на примената на интерните акти и механизмите за интегритет, како и надворешно следење преку мониторингот што го спроведува ДКСК. На овој начин се овозможува навремено идентификување на слабостите и континуирано унапредување на системот на институционален интегритет.

Во рамките на процесот на следење на примената на системот за интегритет, во последната година е забележан напредок кај институциите во однос на бројот на преземени активности споредено со 2024 година. Истовремено, евидентно е значително намалување на бројот на институции кои не презеле активности во оваа



област, при што нивниот процент се намалил од 61% во 2024 година на 22% во 2025 година.

„Изберете ги преземените активности во процесот на следење на примената на системот за интегритет во последната година?“



5.3.1. Преземени активности во процесот на имплементација и унапредување на системот за интегритет

Податоците од мониторингот за 2025 година покажуваат дека институциите во сè поголема мера ги информираат раководните структури за наодите и препораките поврзани со интегритетот, што претставува позитивен показател за зајакнување на механизмите за внатрешно следење и отчетност.

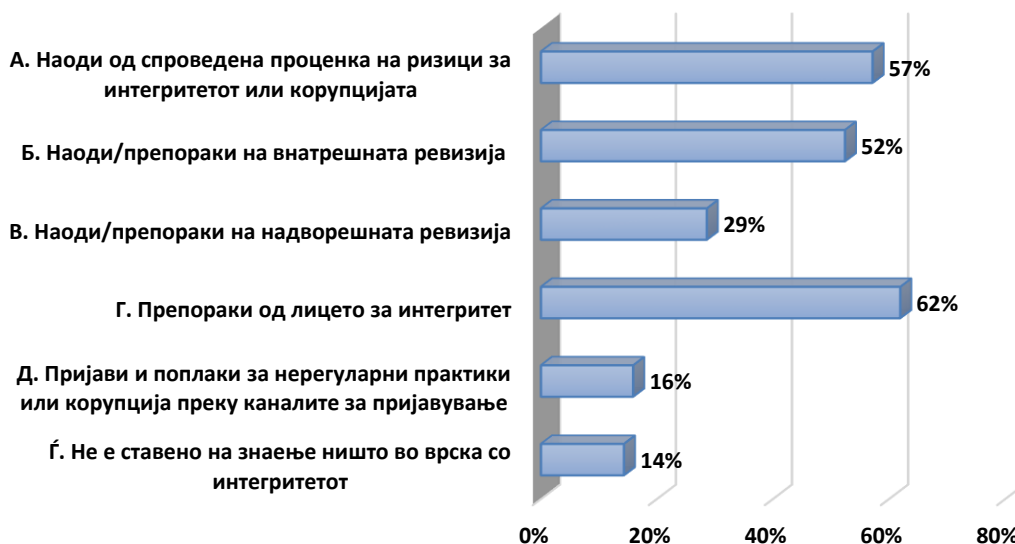
Најчесто до раководството се доставуваат:

- препораки од лицето за интегритет (62%),
- наоди од проценка на ризици од корупција или интегритет (57%),
- наоди и препораки од внатрешната ревизија (52%).

Податоците укажуваат на забележителен раст на информирањето на раководството за прашања поврзани со интегритетот, што овозможува подобро управување со ризиците и навремено преземање корективни мерки.



„ Ве молиме селектирајте ги следниве наоди/препораки/оценки во врска со интегритетот кои се ставени на знаење на раководството на вашата институција“



5.3.2. Начин на известувања до јавноста во делот на антикорупциските заложби на институциите

Информирањето на пошироката јавност за политиката на интегритет и антикорупциските заложби на институциите претставува важен елемент за зајакнување на транспарентноста и отчетноста во јавниот сектор.

Податоците од мониторингот за 2025 година покажуваат дека институциите сè повеќе ги користат различните канали за информирање на јавноста во врска со нивните активности и политики поврзани со интегритетот.

„Како вашата институција ја известува пошироката јавност за нејзината политика на интегритет и антикорупциски заложби“



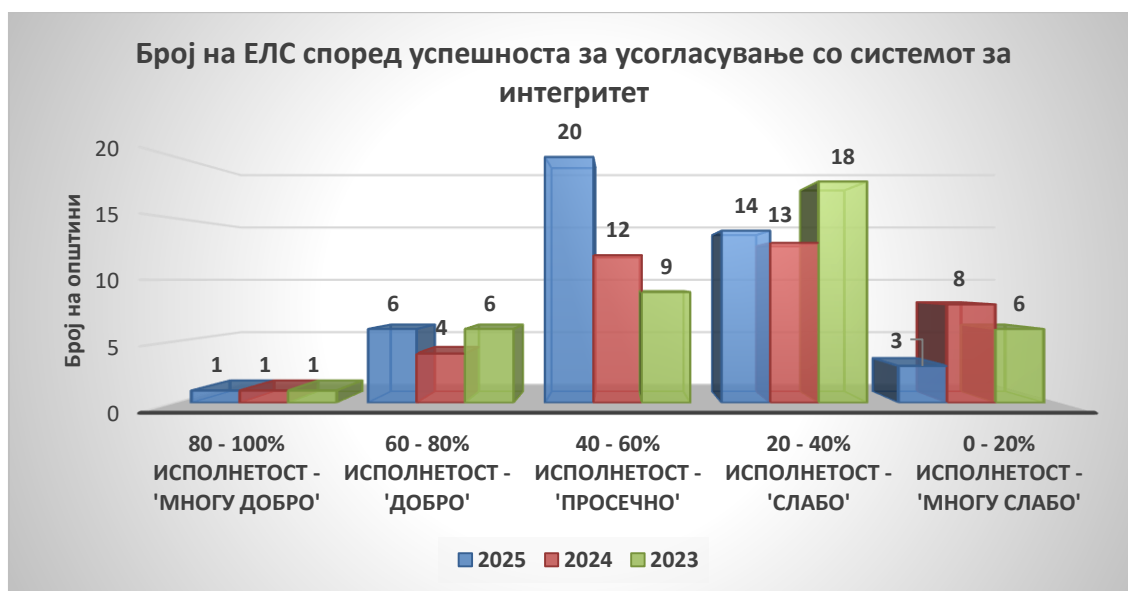
Во таа насока, ДКСК укажува дека редовното и проактивно информирање на јавноста претставува значаен инструмент за јакнење на институционалниот интегритет и за промовирање на култура на нетолеранција кон корупцијата.

ПРИМЕНА НА СИСТЕМОТ НА ИНТЕГРИТЕТ ВО ЕДИНИЦИТЕ НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА

6. ВАЖНОСТ И СОСТОЈБА НА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈАТА НА СИСТЕМОТ ЗА ИНТЕГРИТЕТ ВО ЕДИНИЦИТЕ НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА

Примената на системот за интегритет во единиците на локалната самоуправа претставува значаен сегмент од националната превентивна антикорупциска рамка и важен индикатор за нивото на институционална зрелост, транспарентност и отчетност во управувањето со јавните ресурси на локално ниво.

Степенот на имплементација на системот за интегритет не се мери само преку формалното донесување на интерни акти и политики, туку и преку нивната реална примена во секојдневното работење на општините, нивната интеграција во процесите на одлучување, управувањето со ризици и во механизмите за контрола и отчетност.



Резултатите од мониторингот за 2025 година укажуваат на зголемен интерес и подготвеност на општините за учество во процесот на следење на системот за интегритет. Имено, бројот на општини кои одговориле на прашалникот е зголемен за околу 16% во однос на претходната година, што укажува на тренд на континуирано зголемување на институционалната вклученост во овој процес. Овој тренд во значителна мера е резултат на реализираните обуки и



активности за јакнење на капацитетите на општините во областа на интегритетот и антикорупциските политики. Истовремено, анализата покажува дека степенот на имплементација на системот за интегритет во единиците на локалната самоуправа останува нерамномерно развиен. Додека дел од општините покажуваат напредок во воспоставувањето на интерни механизми и политики за интегритет, кај друг дел тие механизми сè уште се наоѓаат во фаза на формално воспоставување или делумна примена.

- Компаративен преглед на нивото на исполнетост (2023–2025)

Компаративниот преглед на резултатите во периодот 2023–2025 година укажува на постепени, но нерамномерни поместувања во нивото на усогласеност на единиците на локалната самоуправа со системот за интегритет.

Во категоријата 80–100% исполнетост („многу добро“) бројот на општини останува низок и релативно стабилен, со по една општина во секоја од анализираните години, што укажува дека целосно развиен систем за интегритет сè уште е исклучок на локално ниво.

Во категоријата 60–80% исполнетост („добро“) се забележува постепено зголемување, од 4 општини во 2024 година на 6 општини во 2025 година, што укажува на умерен напредок кај дел од општините во воспоставувањето и примената на механизмите за интегритет.

Најголема концентрација на општини и понатаму се забележува во категоријата 40–60% исполнетост („просечно“) каде во 2025 година се евидентирани 20 општини, што претставува значително зголемување во однос на претходните години. Овој податок укажува дека значителен број општини имаат воспоставено дел од елементите на системот за интегритет, но тие сè уште не се целосно институционализирани.

Во категоријата 20–40% исполнетост („слабо“) се забележува намалување на бројот на општини, од 18 во 2023 година на 14 во 2025 година, што може да се толкува како постепено поместување на дел од општините кон повисоките категории на исполнетост.

Во исто време, категоријата 0–20% („многу слабо“) бележи намалување во однос на 2024 година, но сè уште постои група општини кај кои системот на интегритет е во почетна фаза на воспоставување.

Генерално, компаративната анализа покажува умерен позитивен тренд, со постепено поместување на дел од општините од пониските кон средните категории



на исполнетост. Сепак, доминацијата на категориите 20–60% исполнетост укажува дека системот за интегритет во локалната самоуправа сè уште е во фаза на постепенa консолидација и бара понатамошна институционална поддршка, обуки и систематско следење на неговата имплементација.

6.1. Примена на системот за интегритет во единиците на локалната самоуправа

Во рамки на мониторингот за 2025 година, анализата ја опфати примената на системот за интегритет во 44 единици на локалната самоуправа (ЕЛС) кои доставија податоци преку електронскиот прашалник и за кои беше извршена валоризација согласно утврдената методологија на ДКСК. Опфатот на општините обезбедува релевантен пресек на состојбата во системот на локалната самоуправа и овозможува анализа на институционалната зрелост во однос на примената на механизмите за интегритет на локално ниво.

Проценката се однесуваше на степенот на исполнетост на обврските во трите клучни сегменти на системот за интегритет:

- воспоставување на системот за интегритет,
- спроведување на мерките и механизмите, и
- следење и известување за неговата примена.

Врз основа на овие сегменти, резултатите овозможуваат компаративен увид во нивото на институционална имплементација и зрелост на системот за интегритет кај општините:

- 🇲К Општина Охрид
- 🇲К Општина Демир Хисар
- 🇲К Општина Битола
- 🇲К Општина Гази Баба
- 🇲К Општина Ресен
- 🇲К Општина Валандово
- 🇲К Општина Куманово
- 🇲К Општина Босилово
- 🇲К Општина Старо Нагоричане
- 🇲К Општина Кочани
- 🇲К Општина Желино
- 🇲К Општина Штип
- 🇲К Општина Центар Жупа
- 🇲К Општина Веница
- 🇲К Општина Дебар
- 🇲К Општина Крива Паланка



- ✚ Општина Градско
- ✚ Општина Ѓорче Петров
- ✚ Општина Берово
- ✚ Општина Брвеница
- ✚ Општина Неготино
- ✚ Општина Македонски Брод
- ✚ Општина Струга
- ✚ Општина Велес
- ✚ Општина Конче
- ✚ Град Скопје
- ✚ Општина Делчево
- ✚ Општина Карпош
- ✚ Општина Чешиново-Облешево
- ✚ Општина Новаци
- ✚ Општина Кратово
- ✚ Општина Боговиње
- ✚ Општина Маврово и Ростуша
- ✚ Општина Кисела Вода
- ✚ Општина Гостивар
- ✚ Општина Пласница
- ✚ Општина Лозово
- ✚ Општина Вевчани
- ✚ Општина Богданци
- ✚ Општина Сопиште
- ✚ Општина Теарце
- ✚ Општина Македонска Каменица
- ✚ Општина Радовиш
- ✚ Општина Крушево

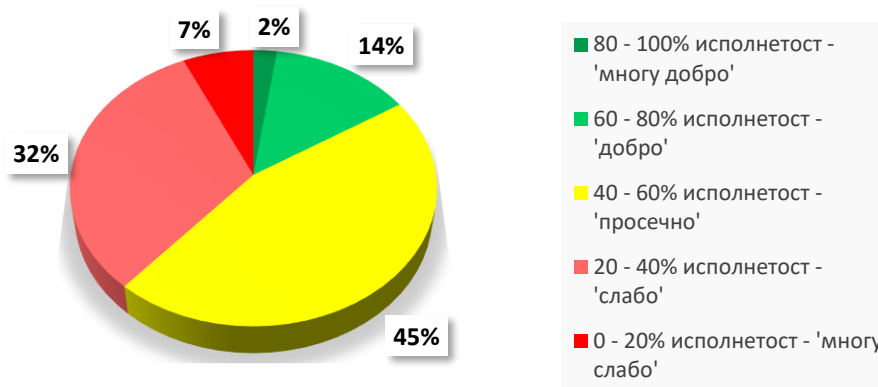
Од анализата на графичкиот приказ произлегува дека единиците на локалната самоуправа покажуваат тенденција кон постепено зајакнување на системот на интегритет. Овој тренд укажува на зголемена свесност за значењето на системските превентивни механизми и постепено институционализирање на интегритетот како управувачки принцип во управувањето на локално ниво.

Согласно утврдената Методологија за следење на примената на системот за интегритет, ДКСК прави јасна дистинкција помеѓу општините кои имаат воспоставено функционален систем за интегритет и оние кај кои процесот е во почетна или развојна фаза.



Нивоата „добро“ и „многу добро“, односно резултат од над 60% исполнетост на утврдените критериуми, се сметаат за индикатор дека општината има воспоставено и имплементирано функционален систем за интегритет, со основни механизми кои се применуваат во пракса.

Валоризирано по категории во % во 2025 година



Валоризацијата на резултатите за 2025 година покажува дека најголем дел од единиците на локалната самоуправа се наоѓаат во средните категории на исполнетост на системот за интегритет.

Најголем процент од општините (45%) се наоѓаат во категоријата 40–60% исполнетост („просечно“), што укажува дека дел од основните елементи на системот за интегритет се воспоставени, но нивната примена сè уште не е целосно институционализирана.

Во категоријата 60–80% исполнетост („добро“) се наоѓаат 14% од општините, што претставува група на институции кај кои системот на интегритет е во поголема мера воспоставен и применет во институционалното работење.

Од друга страна, 32% од општините се во категоријата 20–40% („слабо“) и 7% во категоријата 0–20% („многу слабо“) исполнетост, што укажува на постоење на општини кај кои системот за интегритет сè уште е во почетна фаза на воспоставување.

Само 2% од општините се наоѓаат во категоријата 80–100% исполнетост („многу добро“), што укажува дека целосно функционален систем за интегритет е воспоставен кај релативно мал број единици на локалната самоуправа.

Генерално, резултатите укажуваат дека системот за интегритет на локално ниво се развива постепено, но и понатаму доминира средното ниво на



институционална зрелост, што упатува на потреба од дополнително јакнење на механизмите за имплементација, следење и отчетност.

6.2. Категоризација на институциите според степен на имплементација на системот за интегритет

Во продолжение е прикажан табеларен преглед на степенот на исполнетост на обврските од системот за интегритет по институции. ДКСК нагласува дека процентот на исполнетост не треба да се толкува како натпреварувачки резултат, туку како инструмент за проценка на институционалната зрелост и идентификување на области за подобрување. Категоризацијата по нивоа овозможува појасно насочување на препораките и таргетирање на идната методолошка и едукативна поддршка.

Соодветно на тоа, табеларниот приказ за усогласеност не претставува рангирање, туку индикатор за нивото на институционална усогласеност со утврдените стандарди, а во согласност со методологијата за мерливост, прикажана во точка 2.2. валоризација на усогласеност, односно степен на имплементација на системот за интегритет во анализираниот период.

Институција	Усогласеност
НИВО НА УСОГЛАСЕНОСТ – МНОГУ ДОБРО	
Општина Охрид	Исполнетост: 87.87%
НИВО НА УСОГЛАСЕНОСТ – ДОБРО	
Општина Демир Хисар	Исполнетост: 79.04%
Општина Битола	Исполнетост: 78.31%
Општина Гази Баба	Исполнетост: 71.69%
Општина Ресен	Исполнетост: 69.49%
Општина Валандово	Исполнетост: 66.18%
Општина Куманово	Исполнетост: 61.40%
НИВО НА УСОГЛАСЕНОСТ – ПРОСЕЧНО	



Општина Босилово	Исполнетост: 56.25%
Општина Старо Нагоричане	Исполнетост: 55.88%
Општина Кочани	Исполнетост: 55.88%
Општина Желино	Исполнетост: 54.78%
Општина Штип	Исполнетост: 54.04%
Општина Центар Жупа	Исполнетост: 53.31%
Општина Веница	Исполнетост: 53.31%
Општина Дебар	Исполнетост: 51.47%
Општина Крива Паланка	Исполнетост: 51.10%
Општина Градско	Исполнетост: 50.74%
Општина Ѓорче Петров	Исполнетост: 50.74%
Општина Берово	Исполнетост: 50.37%
Општина Брвеница	Исполнетост: 49.26%
Општина Неготино	Исполнетост: 48.16%
Општина Македонски Брод	Исполнетост: 46.32%



Општина Струга	Исполнетост: 46.32%
Општина Велес	Исполнетост: 42.28%
Општина Конче	Исполнетост: 40.44%
Град Скопје	Исполнетост: 40.44%
Општина Делчево	Исполнетост: 40.44%
НИВО НА УСОГЛАСЕНОСТ – СЛАБО	
Општина Карпош	Исполнетост: 34.19%
Општина Чешиново-Облешево	Исполнетост: 31.25%
Општина Новаци	Исполнетост: 31.25%
Општина Кратово	Исполнетост: 30.51%
Општина Боговиње	Исполнетост: 30.15%
Општина Маврово и Ростуша	Исполнетост: 29.78%
Општина Кисела Вода	Исполнетост: 26.47%
Општина Гостивар	Исполнетост: 24.26%
Општина Пласница	Исполнетост: 24.26%



Општина Лозово	Исполнетост: 21.69%
Општина Вевчани	Исполнетост: 20.59%
Општина Богданци	Исполнетост: 19.85%
Општина Сопиште	Исполнетост: 15.81%
Општина Теарце	Исполнетост: 15.44%
НИВО НА УСОГЛАСЕНОСТ – МНОГУ СЛАБО	
Општина Македонска Каменица	Исполнетост : 14.34%
Општина Радовиш	Исполнетост : 12.13%
Општина Крушево	Исполнетост : 10.66%

7. НИВО НА ИСПОЛНЕТОСТ НА ОБВРСКИТЕ ВО СЕГМЕНТИТЕ НА СИСТЕМОТ ЗА ИНТЕГРИТЕТ

7.1. Анализа на сегментот - воспоставување на систем за интегритет

Воспоставувањето на системот за интегритет ги опфаќа обврските што претставуваат основа за функционална имплементација: анализа на институционалните потреби, мапирање и проценка на ризици од корупција, донесување интерни правила и уредување на клучните области (судир на интереси, подароци, укажување, транспарентност, итн.).

7.1.1. Управување со судир на интереси

Податоците од прашалникот за 2025 година покажуваат подобрување во воспоставувањето на нормативната рамка за управување со судир на интереси во единиците на локалната самоуправа. Според добиените резултати, 53% од



општините имаат усвоено интерен акт за управување со судир на интереси, додека 47% сè уште немаат воспоставено ваков акт.

Во однос на претходната година се забележува позитивен тренд, односно процентот на општини кои имаат усвоено ваков интерен акт е зголемен од 42% во 2024 година на 53% во 2025 година. Овој пораст е резултат, пред сè, на зголемената методолошка поддршка и спроведените обуки за интегритет, кои придонесоа за подигнување на свесноста за значењето на управувањето со судирот на интереси на локално ниво.

Сепак, анализата укажува дека од општините кои имаат воспоставено нормативна рамка, само 29% имаат предвидено обврска за службените лица да бараат одобрување за дополнително или хонорарно ангажирање. Оваа мерка претставува важна превентивна алатка за навремено идентификување и управување со потенцијален судир на интереси, особено имајќи предвид дека општините вршат значителен број управни и регулаторни надлежности во области како урбанизам, локален економски развој, комунални услуги и јавни набавки.

“ДАЛИ ВАШАТА ИНСТИТУЦИЈА ИМА УСВОЕНО
ИНТЕРЕН АКТ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО СУДИРОТ НА
ИНТЕРЕСИ?”



Дополнително, анализата на добиените одговори укажува на одредена структурна неусогласеност во практиката на управување со судир на интереси. Имено, кај општините кои немаат усвоено интерен акт за судир на интереси, 60% сепак водат евиденција за спроведени дисциплински постапки поврзани со судир на интереси. Овој податок укажува дека институциите реагираат во случаи на повреда, но недостасува систематска превентивна рамка која би овозможила навремено идентификување и управување со ризиците.

Оттука, ДКСК укажува дека управувањето со судирот на интереси не треба да се сведува само на постоење на интерен акт, туку треба да биде интегрирано во кадровските процедури, процесите на одлучување, јавните набавки и управувањето со човечките ресурси.

Со оглед на тоа што судирот на интереси претставува една од клучните влезни точки за појава на коруптивно однесување, воспоставувањето и активната примена



на механизмите за негово управување треба да претставува приоритет во понатамошното зајакнување на системот за интегритет во единиците на локалната самоуправа.

7.1.2. Регулирањето на подароците, погодностите и гостопримства

Уредувањето на постапувањето со подароци, погодности и гостопримства претставува значаен превентивен механизам за намалување на ризиците од реален, потенцијален или привиден судир на интереси, како и за обезбедување транспарентност во односите помеѓу службените лица и надворешните субјекти.

Податоците од мониторингот за 2025 година покажуваат позитивен тренд во воспоставувањето на нормативната рамка во оваа област. Имено, 55% од општините имаат усвоено интересен акт за регулирање на постапувањето со подароците, погодностите и гостопримствата, додека 45% од општините сè уште немаат воспоставено ваква регулатива.

Во споредба со 2024 година се забележува значително зголемување на бројот на општини кои имаат усвоено ваков акт, *односно од 37% во 2024 година на 55% во 2025 година. Овој раст укажува на постепено зајакнување на свесноста за значењето на превентивните механизми во управувањето со интегритетот на локално ниво.* Сепак, анализата покажува дека воспоставувањето на евиденција на примени подароци, која претставува суштински елемент на системот за транспарентност, е значително помалку застапено. Според добиените податоци, само 38% од општините имаат воспоставено евиденција на примени подароци, иако оваа обврска вообичаено произлегува од самите интерни акти.

Недоволната примена на механизмите за евиденција и следење на подароците го намалува ефектот на воспоставената нормативна рамка и може да создаде простор за нетранспарентни практики, особено во ситуации кога службените лица остваруваат контакт со деловни субјекти или други заинтересирани страни.



**„ДАЛИ ВАШАТА ИНСТИТУЦИЈА ИМА УСВОЕНО
ИНТЕРЕН АКТ ЗА РЕГУЛИРАЊЕ НА
ПОСТАПУВАЊЕТО СО ПОДАРОЦИТЕ,
ПОГОДНОСТИТЕ И ГОСТОПРИМСТАТА?“**



Оттука, ДКСК укажува дека воспоставувањето на интерни правила треба да биде проследено со нивна доследна примена, вклучително и со воспоставување регистар на примени подароци, редовно ажурирање на податоците и обезбедување транспарентност во постапувањето со подароците и погодностите.

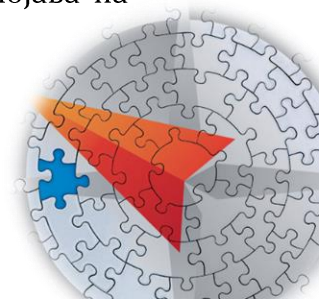
Зајакнувањето на овие механизми претставува важен чекор во спречувањето на коруптивни ризици и во унапредувањето на културата на интегритет во единиците на локалната самоуправа.

7.1.3. Регулацијата на процесот на планирање, спроведување и реализација на јавните набавки

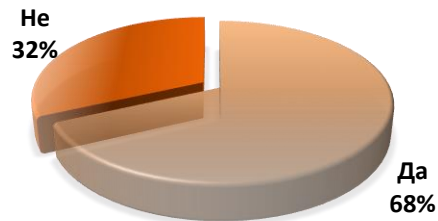
Уредувањето на процесите на планирање, спроведување и реализација на јавните набавки претставува еден од најважните сегменти на системот за интегритет, имајќи предвид дека јавните набавки традиционално се сметаат за област со зголемен ризик од корупција и злоупотреби.

Податоците од мониторингот за 2025 година покажуваат дека 68% од општините имаат усвоено интерен акт за планирање, спроведување и реализација на јавните набавки, додека 32% од општините сè уште немаат воспоставено ваква внатрешна рамка.

Иако мнозинството општини имаат воспоставено интерни процедури, анализата покажува дека одредени клучни елементи на контролниот механизам не се доволно развиени. **Имено, кај 23% од општините кои имаат усвоено интерен акт не е утврден процес за следење на реализацијата на склучените договори за јавни набавки.** Недостатокот на јасно утврдени процедури за следење на реализацијата на договорите претставува значаен ризик, бидејќи токму фазата на извршување на договорот се смета за една од најранливите точки за појава на неправилности, злоупотреби и неисполнување на договорните обврски.



“ДАЛИ ВАШАТА ИНСТИТУЦИЈА ИМА УСВОЕНО ИНТЕРЕН АКТ ЗА ПЛАНИРАЊЕ, СПРОВЕДУВАЊЕ И РЕАЛИЗАЦИЈА НА ЈАВНИТЕ НАБАВКИ, СО УРЕДНО ПРОПИШАНА ПОСТАПКА ЗА НАЧИНОТ НА ПОДГОТОВКА И КРИТЕРИУМИТЕ ЗА ИЗБОР НА ВРАБОТЕНИТЕ ВКЛУЧЕНИ ВО ИЗРАБОТКАТА НА ТЕНДЕРСКАТА ДОКУМЕНТАЦ?“



Оттука, ДКСК укажува дека воспоставувањето на интерни акти за јавни набавки треба да биде проследено со јасно дефинирани процедури за мониторинг на реализацијата на договорите, утврдување на одговорностите на службените лица и редовно следење на исполнувањето на договорните обврски.

Зајакнувањето на овие механизми е од особено значење за намалување на корупциските ризици во процесот на јавни набавки и за обезбедување транспарентно, ефикасно и одговорно управување со јавните средства на локално ниво.

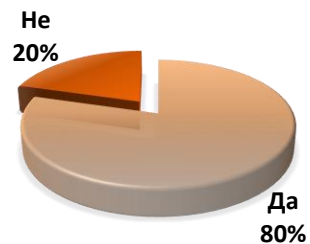
7.1.4. Усвојување на посебен етички кодекс

Етичките кодекси претставуваат важен инструмент за воспоставување стандарди на професионално и етичко однесување на административните службеници, како и за јакнење на културата на интегритет во институциите.

Податоците од мониторингот за 2025 година покажуваат дека 80% од општините имаат усвоено посебен етички кодекс за административни службеници, што укажува на релативно високо ниво на формално воспоставување на етичките стандарди во единиците на локалната самоуправа. Од друга страна, 20% од општините сè уште немаат воспоставено ваков акт, што укажува на потреба од дополнително унапредување на нормативната рамка во овој сегмент.



**“ДАЛИ ВАШАТА ИНСТИТУЦИЈА ИМА УСВОЕНО ПОСЕБЕН
ЕТИЧКИ КОДЕКС ЗА АДМИНИСТРАТИВНИ СЛУЖБЕНИЦИ И
ДАЛИ Е ОБЈАВЕН НА ВАШАТА ВЕБ СТРАНА?”**



Сепак, анализата покажува дека формалното усвојување на етичките кодекси не секогаш е проследено со механизми за нивна ефективна примена. Имено, од општините кои имаат усвоено етички кодекс, само 59% обезбедуваат писмена согласност од службените лица за прифаќање и почитување на етичкиот кодекс.

Обезбедувањето писмена согласност претставува важен механизам со кој службените лица формално се запознаваат со етичките стандарди и преземаат одговорност за нивно почитување. Недостатокот на ваква практика може да ја намали ефективноста на етичките кодекси како инструмент за превенција на неетичко однесување. Оттука, ДКСК укажува дека воспоставувањето на етичките стандарди треба да биде проследено со активни механизми за нивна примена, вклучително и редовно информирање на службените лица, обезбедување писмена согласност за почитување на кодексот, како и воспоставување процедури за следење и санкционирање на евентуалните повреди на етичките правила.

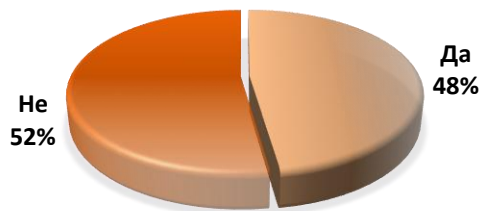
7.1.5. Интерен акт за заштитено внатрешно пријавување

Податоците од мониторингот за 2025 година покажуваат дека 48% од општините имаат усвоено правилник или друг интерен акт за заштитено внатрешно пријавување, додека 52% од општините сè уште немаат воспоставено ваква внатрешна рамка.

Овој податок укажува на значителен простор за унапредување на механизмите за пријавување на неправилности на локално ниво, особено имајќи предвид дека кај институциите од централната власт процентот на усвоени акти за заштитено внатрешно пријавување изнесува 73%, што укажува на значителна разлика во нивото на институционална усогласеност. Дополнително, анализата покажува дека 75% од општините имаат назначено одговорно лице за прием на пријави од укажувачи, што претставува позитивен чекор во воспоставувањето на основната институционална структура за функционирање на системот за пријавување.



“ДАЛИ ВАШАТА ИНСТИТУЦИЈА ИМА УСВОЕНО
ПРАВИЛНИК ИЛИ ДРУГ ИНТЕРЕН АКТ ЗА ЗАШТИТЕНО
ВНАТРЕШНО ПРИЈАВУВАЊЕ?”



Сепак, од општините кои имаат назначено одговорно лице, само 25% изготвуваат полугодишен извештај за примени пријави од укажувачи, што укажува на ограничена примена на механизмите за следење и известување.

Недостатокот на редовно известување ја намалува транспарентноста и ефективноста на системот за заштитено пријавување и може да укаже на недоволна институционална поддршка за функционирањето на овој механизам.

Оттука, ДКСК препорачува зајакнување на примената на законските обврски во однос на воспоставувањето и функционирањето на механизмите за заштитено пријавување, вклучително и редовно изготвување извештаи од страна на овластените лица, како и разгледување на можноста за дополнително прецизирање на законската рамка, со цел поефективно спроведување на овие обврски на локално ниво.

Зајакнувањето на системот за заштитено пријавување е од особено значење за рано откривање на неправилности, зајакнување на институционалната отчетност и унапредување на културата на интегритет во единиците на локалната самоуправа.

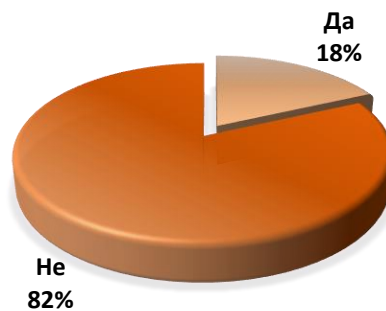
7.1.6. Институционално стандардизирање согласно рамката ИСО 9001 и САФ

Воспоставувањето на системи за управување со квалитет претставува важна управувачка алатка за уредување на процесите, воспоставување на јасни процедури, зајакнување на внатрешните контроли и намалување на ризиците од неправилности и корупција. Во таа насока, примената на меѓународни стандарди како ISO 9001 и инструментот за управување со квалитет Заедничка рамка за процена (CAF) може значително да придонесе за унапредување на институционалната ефикасност и отчетност. *Податоците од мониторингот за 2025 година покажуваат дека 18% од општините имаат имплементирано стандард за управување со квалитет ISO 9001, додека 82% од општините немаат*



воспоставено ваков систем. Во споредба со претходната година се забележува намалување на процентот на општини со имплементиран ISO 9001, од 26% во 2024 година на 18% во 2025 година, што може да укажува на истекување на сертификатите или недоволно редовно обновување на процесот на сертификација.

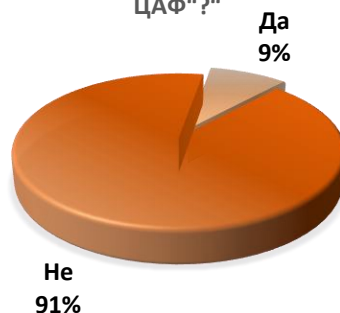
**“ДАЛИ ВАШАТА ИНСТИТУЦИЈА ГО ИМА
ИМПЛЕМЕНТИРАНО СТАНДАРДОТ ЗА
КВАЛИТЕТ ИСО 9001?”**



Во однос на примената на инструментот Заедничка рамка за процена (CAF), резултатите покажуваат дека само 9% од општините имаат имплементирано ваков систем, додека кај 91% од општините овој инструмент не е применет.

Ниското ниво на примена на овие стандарди укажува дека системите за управување со квалитет сè уште не се доволно препознаени како алатка за подобрување на управувањето, транспарентноста и контролата на процесите на локално ниво. Оттука, ДКСК препорачува единиците на локалната самоуправа да посветат поголемо внимание на континуитетот во примената на системите за управување со квалитет, особено во однос на редовното обновување на сертификатите и ре-сертификацијата на ISO 9001, како и на доследната примена на инструментите како CAF.

**“ДАЛИ ВАШАТА ИНСТИТУЦИЈА ГО ИМА
ИМПЛЕМЕНТИРАНО ИНСТРУМЕНТОТ ЗА УПРАВУВАЊЕ
СО КВАЛИТЕТ „ЗАЕДНИЧКА РАМКА ЗА ПРОЦЕНА
ЦАФ“?”**



Важно е да се има предвид дека воспоставувањето на ваквите системи не претставува еднократен процес, туку континуирана управувачка практика која бара редовно следење, подобрување на процедурите и постојано унапредување на институционалните капацитети.



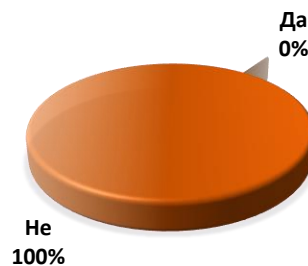
Примената на овие стандарди може значително да придонесе за зајакнување на институционалниот интегритет, подобрување на управувањето со ризиците и зголемување на довербата на јавноста во работата на локалната самоуправа.

7.1.7. Листа на дискрециони овластувања

Управувањето со дискреционите овластувања претставува значаен антикорупциски механизам, бидејќи овозможува идентификување на областите во кои службените лица имаат простор за донесување одлуки врз основа на сопствена проценка. Јасното утврдување и евидентирање на овие овластувања придонесува за зголемување на транспарентноста во процесите на одлучување и за намалување на ризиците од злоупотреба на службената положба.

Податоците од мониторингот за 2025 година покажуваат дека ниту една од општините опфатени со анализата нема изготвено листа на дискрециони овластувања на органите на одлучување. Овој резултат укажува на целосно отсуство на систематски пристап во идентификувањето и управувањето со дискреционите овластувања на локално ниво.

“ДАЛИ ВАШАТА ИНСТИТУЦИЈА ИМА ИЗГОТВЕНО ЛИСТА НА ДИСКРЕЦИОНИ ОВЛАСТУВАЊА КОИ ГИ ИМААТ НЕЈЗИНИТЕ ОРГАНИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ?”



Недостатокот на ваков инструмент создава зголемен ризик од нетранспарентно донесување одлуки, особено во области каде општините имаат значајни надлежности, како што се урбанистичкото планирање, издавањето дозволи, управувањето со локални јавни услуги и спроведувањето на јавни набавки.

Отсуството на јасно дефинирани дискрециони овластувања го отежнува и процесот на идентификување и управување со ризиците од корупција, бидејќи институциите немаат систематизиран преглед на одлуките кај кои постои најголем простор за субјективна проценка.

Воспоставувањето на ваков инструмент може значително да придонесе за намалување на корупциските ризици, зголемување на транспарентноста и зајакнување на довербата на јавноста во процесите на одлучување на локално ниво.



7.2. **Анализа на сегментот - спроведување и поддршка на системот за интегритет**

Сегментот „спроведување и поддршка на системот за интегритет“ се однесува на практичната примена на воспоставените политики, процедури и механизми во секојдневното работење на институциите. Неговата цел е да обезбеди воспоставените правила да не останат само на формално-правно ниво, туку да се интегрираат во организациските процеси и во системот на управување со ризици.

Ефикасното функционирање на овој сегмент подразбира активна улога на раководството на институцијата, континуирана едукација на вработените и обезбедување организациски и технички предуслови за доследна примена на механизмите за интегритет.

7.2.1. **Обуки за интегритет и антикорупција**

Континуираните обуки и едукација на службените лица претставуваат еден од клучните механизми за ефективно функционирање на системот за интегритет. Развивањето на знаења и капацитети кај вработените и раководството придонесува за подобро препознавање на корупциските ризици, доследна примена на етичките стандарди и поефективна имплементација на превентивните антикорупциски мерки. *Податоците од мониторингот за 2025 година покажуваат дека 39% од општините обезбедуваат обуки за интегритет и антикорупција за сите вработени, што укажува на постепено зајакнување на свесноста за значењето на едукацијата како дел од системот за интегритет.*

Дополнително, 29% од општините обезбедуваат обуки за раководството и за службените лица задолжени за имплементација на политиката на интегритет, што е важен сегмент со оглед на улогата на раководните структури во воспоставувањето на институционалната култура на интегритет.

Сепак, 32% од општините не спроведуваат никакви обуки за интегритет и антикорупција, што укажува на постоење на значителен простор за унапредување на овој сегмент.

Во споредба со претходната година, може да се забележи позитивен тренд во делот на обуките наменети за сите вработени, додека кај обуките наменети за раководството и лицата задолжени за имплементација на политиката на интегритет се забележува намалување.

Овој тренд укажува дека, иако се зголемува општото ниво на информираност кај вработените, потребно е дополнително внимание да се посвети на обуките за



раководните структури, имајќи предвид дека токму тие имаат клучна улога во воспоставувањето на институционалните политики и во обезбедувањето доследна примена на механизмите за интегритет.

“ДАЛИ ВАШАТА ИНСТИТУЦИЈА СПРОВЕДУВА ОБУКИ ЗА ИНТЕГРИТЕТ И АНТИКОРУПЦИЈА?”



Оттука, *ДКСК* укажува дека континуираните обуки за интегритет и антикорупција треба да бидат системски планирани и редовно спроведувани, со посебен фокус на раководството и лицата кои се директно вклучени во имплементацијата и следењето на системот за интегритет.

7.2.2. Управување со процесот на идентификување и следење на ризиците од корупција

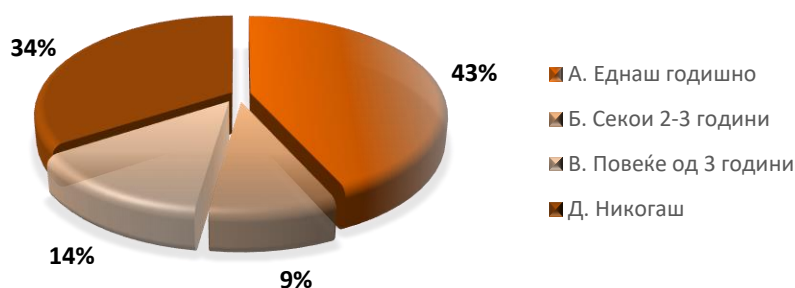
Управувањето со ризиците од корупција претставува клучен елемент на системот за интегритет и важна алатка за превентивно идентификување и намалување на ризиците од неправилности во работењето на институциите. Во таа насока, редовното спроведување на проценка на ризиците е тесно поврзано со примената на системот на внатрешна финансиска контрола во јавниот сектор и со усогласувањето со современите стандарди за управување и отчетност.

Податоците од мониторингот за 2025 година покажуваат дека 43% од општините спроведуваат проценка на ризиците од корупција еднаш годишно, што укажува на релативно добро воспоставена практика кај дел од единиците на локалната самоуправа. Дополнително, 9% од општините ја спроведуваат проценката на ризиците на секои две до три години, додека 14% ја спроведуваат во период подолг од три години. Од друга страна, 34% од општините изјавиле дека



никогаш не спроведуваат проценка на ризиците од корупција, што укажува на значителен простор за унапредување на систематскиот пристап кон управување со ризиците на локално ниво. Во споредба со претходната година се забележува позитивен тренд во делот на редовното спроведување на проценката на ризици, односно зголемување на процентот на општини кои ја спроведуваат проценката на годишно ниво или на секои две до три години. Истовремено, евидентен е пад на процентот на општини кои проценката ја спроведуваат во период подолг од три години, што укажува на постепено усогласување со препорачаната динамика на проценка на ризиците.

“КОЛКУ ЧЕСТО ВАШАТА ИНСТИТУЦИЈА СПРОВЕДУВА ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИТЕ ОД КОРУПЦИЈА?”



Сепак, зголемувањето на процентот на општини кои изјавиле дека никогаш не спроведуваат проценка на ризиците од корупција укажува дека кај дел од единиците на локалната самоуправа системот за управување со ризици сè уште не е воспоставен како редовна управувачка практика. Оттука, *ДКСК укажува дека редовната проценка на ризиците од корупција треба да биде составен дел од процесот на управување со институциите, со редовно ажурирање на регистрите на ризици и активна улога на раководството во следењето и управувањето со идентификуваните ризици.*

7.3. Следење и известување за примената на системот за интегритет

Следењето на примената на системот за интегритет претставува клучен предуслов за неговата ефективност, бидејќи овозможува навремено идентификување на слабостите, подобрување на процедурите и унапредување на институционалната практика. Податоците од мониторингот за 2025 година покажуваат дека нивото на активности поврзани со следење на примената на системот за интегритет постепено се зголемува. Во однос на 2024 година, забележан е напредок кај институциите во поглед на преземање поголем број активности за следење на



системот за интегритет, што укажува на постепено јакнење на институционалната свесност за значењето на овој сегмент.

„Изберете ги преземените активности во процесот на следење на примената на системот за интегритет во последната година?“



Особено е забележителен падот на бројот на општини кои не презеле никакви активности во оваа област, од 53% во 2024 година на 45% во 2025 година, што укажува дека општините сè повеќе го препознаваат значењето на системот за интегритет и потребата од активен пристап во неговото следење и унапредување.

Во однос на конкретните активности, 39% од општините спровеле внатрешни истражувања за запознаеноста на вработените со системот за интегритет и за проценка на потребите за понатамошна едукација, што претставува најзастапена активност во овој сегмент. Дополнително, 20% од општините вршат собирање и анализа на податоци за повреди на обврските кои произлегуваат од системот за интегритет, преку анализа на дисциплинските постапки и други релевантни постапки.

Во 16% од општините се спроведуваат внатрешни контроли или проверки на примената на системот за интегритет од страна на внатрешната ревизија, при што во овој сегмент е забележан благ пад во процентуалното учество во однос на претходната година, но не и во апсолутниот број на општини кои спроведуваат вакви активности. Исто така, 9% од општините спровеле истражување на јавното мислење во однос на прашања поврзани со интегритетот, што претставува



механизам за добивање повратни информации од јавноста за перцепцијата на интегритетот на институцијата.

Иако резултатите укажуваат на постепено зголемување на активностите поврзани со следење на системот за интегритет, податоците покажуваат дека овие активности сè уште не се доволно систематизирани и континуирано применувани во сите општини.

Оттука, ДКСК укажува дека следењето на примената на системот за интегритет треба да биде интегрирано во редовните управувачки и контролни процеси во институциите, преку редовни внатрешни проверки, анализа на дисциплинските постапки, проценка на ризици и континуирана комуникација со вработените.

Зајакнувањето на механизмите за следење и евалуација претставува важен чекор кон премин од формално воспоставување на системот за интегритет кон негово реално и ефективно функционирање во пракса.

7.3.1. Преземени активности во процесот на имплементација и унапредување на системот за интегритет

Податоците од мониторингот за 2025 година покажуваат дека институциите во сè поголема мера ги информираат раководните структури за наодите и препораките поврзани со интегритетот, што претставува позитивен показател за зајакнување на механизмите за внатрешно следење и отчетност.

Најчесто до раководството се доставуваат:

- препораки од лицето за интегритет (61%),
- наоди од проценка на ризици од корупција или интегритет (23%),
- наоди и препораки од внатрешната ревизија (25%).





Податоците укажуваат на забележителен раст на информирањето на раководството за прашања поврзани со интегритетот, што овозможува подобро управување со ризиците и навремено преземање корективни мерки. Генерално, резултатите укажуваат дека *улогата на лицата за интегритет постепено се зајакнува, но и дека е потребно понатамошно систематизирање на процесите на известување кон раководството*, со цел обезбедување редовно разгледување на прашањата поврзани со интегритетот како дел од управувачките процеси во институциите.

7.3.2. Начин на известувања до јавноста во делот на антикорупциските заложби на институциите

Транспарентното информирање на јавноста за политиките на интегритет и антикорупциските заложби претставува важен елемент за јакнење на довербата на граѓаните во институциите и за промовирање на културата на отчетност и интегритет.

Податоците од мониторингот за 2025 година покажуваат зголемено користење на различни канали за информирање на пошироката јавност во однос на политиката на интегритет и антикорупциските активности на општините. Најчесто користен канал се информациите објавени на веб-страниците на општините, што го навеле 70% од општините, што укажува на постепено зајакнување на транспарентноста преку официјалните комуникациски канали.



„Како вашата институција ја известува пошироката јавност за нејзината политика на интегритет и антикорупциски заложби“



Дополнително, 34% од општините ја информираат јавноста преку годишните извештаи за работата на институцијата, како и преку јавни настапи и изјави на претставници на институцијата, што исто така го навеле 34% од општините.

Овој тренд укажува на постепено зголемување на транспарентноста и на свесноста за значењето на јавното информирање во областа на интегритетот, но и на потреба од понатамошно унапредување на комуникациските практики на институциите во оваа област.

ЗАКЛУЧОЦИ И ИДНИ ЧЕКОРИ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА СИСТЕМОТ ЗА ИНТЕГРИТЕТ

ДКСК, согласно своите надлежности утврдени со Законот за спречување на корупцијата и судирот на интереси, континуирано презема активности за зголемување на бројот на институции кои го имплементираат системот за интегритет и ја прифаќаат Политиката на интегритет како основа за превенција на корупцијата и зајакнување на институционалната отчетност.

Анализата на резултатите од мониторингот упатува на неколку клучни насоки за понатамошно унапредување на системот за интегритет:

Практична примена на усвоените документи

- Потребно е институциите да посветат поголемо внимание на практичната примена на интерните акти и процедурите кои произлегуваат од системот за интегритет. Во наредниот период ДКСК ќе го засили мониторингот и



проценката на ефективноста на овие механизми, со цел подобро следење на нивната реална примена и навремено идентификување на предизвиците.

✚ Прилагодување на мониторингот кон различни групи институции

- Постои потреба од понатамошно развивање на методологијата за следење на системот за интегритет, преку разграничување на институциите по категории и соодветно прилагодување на прашалниците и индикаторите на нивната институционална поставеност и надлежности.

✚ Подигнување на јавната свест за интегритетот

- Организирањето кампањи за подигнување на јавната свест останува значаен инструмент за промовирање на интегритетот и нетолеранцијата кон корупцијата. Зголемувањето на информираноста на граѓаните за значењето на интегритетот придонесува за промена на општествените ставови и зајакнување на јавната контрола врз институциите.

✚ Континуирани обуки и развој на капацитетите

- Континуираното јакнење на капацитетите на административните службеници претставува клучен предуслов за ефективна примена на системот за интегритет. Потребно е да се продолжи со организирање обуки, дискусии и тркалезни маси за избрани и именувани лица, административни службеници и лица за интегритет. Во таа насока, особено значајна е и ИТ алатката за учење на ДКСК, достапна преку веб-страницата на ДКСК, која овозможува лесно и брзо надградување на знаењата во областа на интегритетот, спречувањето на корупцијата и судирот на интереси.

✚ Вклучување на граѓанскиот сектор

- Соработката со граѓанските организации во процесот на следење и оценување на антикорупциските политики претставува значаен извор на независни анализи и повратни информации, особено во областите на транспарентност, пристап до информации и јакнење на јавната доверба.

✚ Поддршка од меѓународните партнери

- Поддршката од меѓународните партнери останува важен фактор за понатамошно унапредување на системот за интегритет. Преку оваа соработка се овозможува размена на добри практики, експертска поддршка, обуки и менторство за институциите во процесот на имплементација на превентивните антикорупциски механизми. Во таа насока, значајна е континуираната поддршка од *Мисијата на ОБСЕ во Скопје, особено во делот*



на унапредување на системот за интегритет во локалната самоуправа и во секторот судство, како и поддршката од Националниот демократски институт (НДИ) преку проектот „Заедници со интегритет“, кој придонесува за зајакнување на капацитетите и практичната примена на системот за интегритет во селектирани единици на локалната самоуправа.

Со фокусирање на овие насоки, ДКСК има за цел да придонесе кон понатамошно зајакнување на системот за интегритет во институциите, промовирајќи повисоко ниво на транспарентност, отчетност и интегритет во јавниот сектор. Континуираната соработка со домашните институции и меѓународните партнери претставува значаен предуслов за развој на одржливи механизми за превенција на корупцијата и за јакнење на институционалната доверба.

Заклучни препораки

Во таа насока, ДКСК ги повикува институциите:

- редовно да спроведуваат проценки на системот за интегритет и на исполнетоста на неговите елементи, со цел идентификување на силните страни и областите за подобрување;
- да ја зајакнат соработката со ДКСК во процесот на имплементација на законската рамка и превенцијата на корупцијата и судирот на интереси, и
- да обезбедат повисоко ниво на транспарентност, преку редовно објавување на актите и информациите поврзани со имплементацијата на системот за интегритет и со тоа да придонесат кон зголемување на јавната доверба во институциите.

