An Roinn Gnóthaí Eachtracha
Department of Foreign Affairs

PRESPA ИНСТИТУТ INSTITUTE

ПОДАЛЕКУ ОД ВЕТУВАЊА:
РЕФОРМСКАТА АГЕНДА ПОД ЛУПА

МОНИТОРИНГ НА СПРОВЕДУВАЊЕТО НА РЕФОРМСКАТА АГЕНДА:

ЧЕКОРИ, ПРЕДИЗВИЦИ И ГРАЃАНСКО УЧЕСТВО

ПОДАЛЕКУ ОД ВЕТУВАЊА:
РЕФОРМСКАТА АГЕНДА ПОД ЛУПА

МОНИТОРИНГ НА СПРОВЕДУВАЊЕТО НА РЕФОРМСКАТА АГЕНДА:
ЧЕКОРИ, ПРЕДИЗВИЦИ И ГРАЃАНСКО УЧЕСТВО

Јуни 2025

ПРЕСПА ИНСТИТУТ

Скопје

ПОДАЛЕКУ ОД ВЕТУВАЊА: РЕФОРМСКАТА АГЕНДА ПОД ЛУПА
Мониторинг на спроведувањето на Реформската агенда: чекори, предизвици и граѓанско учество

Методологија
Како се спроведува Реформската агенда?
Кои институции се одговорни за спроведување на реформите и кои се нивните предизвици?
Како придонесува граѓанскиот сектор во реформскиот процес?

Издавач: Институт ПРЕСПА - Скопје

За издавачот: Андреја Стојковски, извршен директор

Уредник: Андреја Стојковски, Институт ПРЕСПА - Скопје

Автори: **Ивана Петковска**, Коалиција „Сите за правично судење“;
Кристина Дода и **Стефан Коцевски**, Институт за човекови права;
Андријана Ристовска Костовска и **Лилјана Динев**,
Институт за добро владеење и политики во животна средина и климатски промени;
Ана Софеска и **Ѓорѓи Хаџи-Василев**, Институт за демократија „Социетас цивилис“;
Александра Савевска и **Фанија Ивановска**, Македонски центар за меѓународна соработка;
Марија Башевска и **Виктор Андонов**, Институт за економски истражувања и политики „Finance Think“;
Мила Јосифовска Даниловска и **Маријана Јанчевска Угарковиќ**, Фондација „Метаморфозис“;
Весна Попоска, **Бети Деловска** и **Андреја Стојковски**, Институт ПРЕСПА

Дизајн и подготовка: Бригада дизајн дооел

Скопје, јуни 2025

Оваа публикација е дел од проектот Граѓанска алијанса за реформи и пораст – КАРГроу поддржан од Амбасадата на Ирска преку Фондот за проширување на ЕУ и европски темелни вредности на Владата на Република Ирска. Ставовите, наодите и заклучоците или препораките кои произлегуваат од публикацијата или проектот се одговорност на авторите и не мора да ги одразуваат ставовите на донаторот.

Содржина:

1 ВОВЕД ... 5

1.1 Пристапување на Северна Македонија во ЕУ ... 5

1.2 Реформска агенда на Владата на Северна Македонија ... 6

1.3 CARGrow – ОдговорОТ на граѓанското општество и развој на методологија за мониторинг ... 6

2 МЕТОДОЛОГИЈА ЗА МОНИТОРИНГ НА СПРОВЕДУВАЊЕТО НА РЕФОРМСКАТА АГЕНДА 2024–2027 ... 7

2.1 Цели и опфат ... 7

2.2 Аналитичка рамка ... 7

2.3 Извори на податоци и верификација ... 9

2.4 Процес на мониторинг и институционална поставеност ... 10

2.4.1 Институционална поставеност ... 10

2.4.2 Процес на мониторинг ... 11

2.5 Временска рамка за следење ... 12

2.5.1 Претходен мониторинг (ex-ante фаза) ... 12

2.5.2 Мониторинг на истекот на утврдениот рок ... 12

2.5.3 Пост-имплементациски мониторинг и евалуација (екс-пост фаза) ... 13

2.6 Алатки за следење и формат за известување ... 13

2.7 Ризици и нивно ублажување ... 14

2.8 Визуелна комуникација и мапирање реформи ... 15

2.9 Интеграција со евалуација и исплата на ЕУ ... 16

2.10 Дигитална инфраструктура и пристапност ... 16

2.11 Заклучок ... 17

3 АНАЛИТИЧКА ПРОЦЕНКА НА АКТУЕЛНИТЕ СОСТОЈБИ ... 18

3.1 Владеење, реформа на јавната администрација и управување со јавните финансии ... 18

3.1.1 Вовед ... 18

3.1.2 За мерките ... 18

3.1.3 Институционални предизвици ... 19

3.1.4 Наоди од Европската комисија ... 20

3.1.5 Методолошко мапирање ... 20

3.2 Зелена и енергетска транзиција ... 21

3.2.1 Вовед ... 21

3.2.2 За мерките ... 21

3.2.3 Институционални предизвици ... 22

3.2.4 Наоди од Европската Комисија ... 23

3.2.5 Методолошко мапирање ... 23

3.3 Дигитална транзиција 24
3.3.1 Вовед *24*
3.3.2 За мерките *24*
3.3.3 Институционални предизвици *25*
3.3.4 Наодите од Европската комисија *26*
3.3.5 Методолошко мапирање *26*
3.4 Човечки капитал 27
3.4.1 Вовед *27*
3.4.2 За мерките *27*
3.4.3 Институционални предизвици *28*
3.4.4 Наоди од Европската комисија *28*
3.4.5 Методолошко мапирање *29*
3.5 Деловно опкружување 30
3.5.1 Вовед *30*
3.5.2 За мерките *30*
3.5.3 Институционални предизвици *31*
3.5.4 Наоди од Европската комисија *31*
3.5.5 Методолошко мапирање *32*
3.6 Темелни права и владеење на правото 33
3.6.1 Вовед *33*
3.6.2 За мерките *33*
3.6.3 Институционални предизвици *24*
3.6.4 Наоди од извештаите на Европската комисија *35*
3.6.5 Методолошко мапирање *35*

4 ПРИЛОЗИ **36**

1 ВОВЕД

Спроведувањето на далекусежни реформи во рамките на Планот за пораст за Западен Балкан и Реформската агенда на Владата на Северна Македонија доаѓа во време на зголемени очекувања за регионална интеграција, демократска консолидација и економска модернизација. Со тоа што Програмата за реформи и раст на Европската унија обезбедува и стратешки насоки и финансиски стимулации, кредибилна методологија за следење е од суштинско значење - не само за да се обезбеди усогласеност, туку и да се поддржи учењето, адаптацијата и градењето доверба меѓу засегнатите страни.

Северна Македонија стои на крстопат. Иако е постигнат забележителен напредок кон усогласувањето со ЕУ, постојаните предизвици - како што се ограниченият институционален капацитет, слабата јавна одговорност и политичката нестабилност - продолжуваат да влијаат на темпото и одржливоста на реформите. Механизмот за исплати заснован на одредници воведен со Планот за пораст бара систем за следење кој е проактивен, одговорен и способен да ги идентификува достигнувањата, но и новите ризици.

Оваа методологија е дизајнирана како практична и аналитичка алатка за поврзување на реформите со мерливи резултати. Таа оди подалеку од само известување за усогласеноста генерирајќи увиди за поддршка на навременото донесување одлуки, усовршување на политиките и значајно ангажирање на засегнатите страни. Таа е компатибилна со постоечкиот национален систем за известување, притоа останувајќи доволно флексибилна за да овозможи надзор од граѓанското општество, комуникација со јавноста и меѓународна валидација.

Структурирана околу унифицирана мониторинг матрица и длабоко поврзана со Реформската агенда и нејзиниот Анекс 1, методологијата има за цел да обезбеди проценки засновани на податоци и да го одржи реформскиот импулс во текот на периодот 2024-2027 година. Таа е надополнета со Граѓанската алијанса за реформи и пораст (CARGrow), иницијатива на граѓанското општество која ја разви оваа методологија преку заеднички ангажман и секторска експертиза. Пристапот обезбедува полза за широк опфат на корисници - од владини институции и тела на ЕУ до актери на граѓанското општество и ангажирани граѓани.

1.1 ПРИСТАПУВАЊЕ НА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА ВО ЕУ

Патот кон членството на Северна Македонија во ЕУ е обликуван од сложена политичка и регионална динамика, често обележана со билатерални спорови кои го пролонгираа процесот. Како земја кандидат од 2005 година, Северна Македонија официјално ги отвори пристапните преговори во јули 2020 година според ревидираната методологија за проширување. Првата меѓувладина конференција следеше во јули 2022 година по договорот за Преговарачката рамка. Во 2023 година, земјата го заврши скринингот на правото на ЕУ, структурирано околу тематски кластери, при што Европската комисија објавува редовни билатерални скрининг извештаи од јули 2023 година.

Пристапувањето не е само процес на преговори - тоа е долгорочна трансформација врамена во структуриран дијалог, правна хармонизација и институционален развој. Националната програма за усвојување на правото (НПАА) служи како патоказ за усогласување на националното законодавство и зајакнување на капацитетите. Редовен дијалог се одржува и преку Спогодбата за стабилизација и асоцијација (ССА), вклучувајќи ги и нејзините Поткомитети и Советот за стабилизација и асоцијација.

Финансиски, процесот е поддржан од Инструментот за претпристапна помош (ИПА), кој финансира секторски реформи и инфраструктура усогласена со приоритетите на ЕУ. Дополнувајќи го ова, Планот за раст воведува механизам за исплати заснован на пресвртница поврзан со спроведувањето на Реформската агенда. И покрај оваа сеопфатна рамка, напредокот останува нерамномерен - особено во областите на независноста на судството, административните реформи и напорите за борба против корупцијата.

1.2 РЕФОРМСКА АГЕНДА НА ВЛАДАТА НА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Планот за раст за Западен Балкан, претставен од Европската комисија во ноември 2023 година, беше развиен за да се затвори социоекономскиот јаз меѓу регионот и државите-членки на ЕУ. Нудејќи ран пристап до делови од Единствениот пазар и поттикнувајќи структурни реформи, тој има за цел да донесе видливи придобивки пред пристапувањето. Централно место во тоа имаат 6 милијарди евра од Механизмот за реформи и пораст, кој обезбедува финансирање условено со плански утврдени реформски одредници.

Како одговор, Владата на Северна Македонија ја усвои Реформската агенда 2024–2027 година на 17 јануари 2024 година. Овој документ ги пренесува заложбите за структурни реформи во конкретен, временски определен патоказ усогласен со стандардите и барањата на ЕУ. Поддржана од Европската комисија, таа служи и како техничка алатка за имплементација и како политички сигнал за посветеноста на земјата за трансформативни промени.

Реформската агенда е структурирана околу пет тематски области - Основи и владеење на правото, управување и јавни финансии, зелени и дигитални транзиции, човечки капитал, развој на приватниот сектор и деловно опкружување - како одраз на клучните приоритети на ЕУ и регионалната потреба за конкурентност. Таа ги утврдува приоритетните активности, институционалните одговорности, финансиските распределби и мерливите индикатори, усогласувајќи се со рамката за условеност на Планот за пораст.

1.3 CARGROW – ОДГОВОРОТ НА ГРАЃАНСКОТО ОПШТЕСТВО И РАЗВОЈ НА МЕТОДОЛОГИЈА ЗА МОНИТОРИНГ

Граѓанската алијанса за реформи и пораст (CARGrow), координирана од Институтот ПРЕСПА и поддржана од Владата на Ирска, беше формирана за да ја зајакне улогата на граѓанското општество во следењето на спроведувањето на Реформската агенда и планот за раст. Формирана како одговор на исклучувањето на граѓанското општество од развојот на Реформската агенда, CARGrow делува како платформа која ја канализира граѓанската експертиза во структуриран мониторинг одоздола нагоре.

Нејзиниот развој следеше процес во две фази: градење капацитети и заеднички развој, или кокреирање на методологија. Во процесот учествуваа повеќе од десетина граѓански организации, добивајќи насочена обука за инструментите на ЕУ, мониторинг на реформите и анализа на политиките. Ова беше проследено со шест секторски работилници кои резултираа со заеднички развој на унифицирана рамка за мониторинг.

CARGrow добива на вредност поради својот инклузивен, партиципативен дизајн. Таа служи не само како механизам за независен надзор, туку и како придонесувач кон институционалното учење и демократската одговорност. Нејзините резултати вклучуваат приспособена методологија за следење презентирана во овој документ, заедно со дополнителни алатки како што се стратегии за ангажирање на засегнатите страни и формати на комуникација (на пр. поткасти, брифинг документи и форуми за политики и дебата).

2 МЕТОДОЛОГИЈА ЗА МОНИТОРИНГ НА СПРОВЕДУВАЊЕТО НА РЕФОРМСКАТА АГЕНДА 2024-2027

2.1 ЦЕЛИ И ОПФАТ

Методологијата за мониторинг е дизајнирана да го поддржи ефективното спроведување на Планот за пораст за Западен Балкан и Реформската агенда на Владата на Северна Македонија со фокус на четири примарни цели. ***Прво*** , таа овозможува *систематско следење на напредокот во реформите во секој столб* од двете рамки, обезбедувајќи дека реформите напредуваат во согласност со планираните одредници. ***Второ*** , го *проценува усогласувањето на реформските напори со правото на ЕУ, регионалните одредници и билатералните обврски за проверка* , помагајќи да се зацврстат реформите во поширокиот процес на интеграција во ЕУ. ***Трето***, методологијата има за цел да *ги открие и анализира тесните грла во имплементацијата*, нудејќи навремени препораки за справување со доцнењата или институционалните предизвици. ***Четврто***, ја *зајакнува одговорноста и транспарентноста со тоа што податоците за перформансите ги прави јавно достапни* и охрабрува контролата од страна на сите засегнатите страни.

Опфатот на методологијата ги вклучува сите пет столба на реформската агенда:

1. Основи и владеење на правото
2. Управување и управување со јавните финансии
3. Зелени и дигитални транзиции
4. Човечки капитал и
5. Развој на приватниот сектор и деловно опкружување.

Методологијата ги опфаќа и квантитативните и квалитативните индикатори и обезбедува флексибилност за користење на алтернативни извори на податоци кога официјалните владини податоци или податоците на ЕК се недостапни.

2.2 АНАЛИТИЧКА РАМКА

Методологијата е структурирана околу тристепена аналитичка рамка која го опфаќа целиот спектар на реформски перформанси - од законско усогласување до видливи општествени резултати.
На **ниво на политика**, фокусот е на проценката дали законите, регулативите и стратешките документи на државата се усогласени со барањата и целите на политиката на ЕУ. Ова вклучува детален преглед на законодавните акти, националните стратегии и институционалните надлежности за да се утврди степенот до кој реформските приоритети се вградени во правните и политичките рамки на државата.

На **ниво на имплементација**, методологијата го оценува спроведувањето на реформите во пракса. Ова вклучува следење на извршувањето на планираните мерки, следење на почитувањето на роковите и испитување на распределбата и апсорпцијата на финансиските ресурси. Тоа помага да се утврди дали обврските преземени на хартија се исполнуваат на дело.

Конечно, на **ниво на влијание**, акцентот се префрла на мерење на ефектите од реформите во реалниот свет. Ова вклучува идентификување на подобрувања во институционалните перформанси, испораката на услуги, довербата на јавноста и поширокиите социоекономски индикатори. Анализата на ниво на влијание обезбедува дека успехот на реформите не се мери само со инпути или аутпути, туку со значајни и одржливи резултати за граѓаните.

Секоја реформска област се следи со користење на **единствена матрица за следење** за да се обезбеди конзистентност и споредливост помеѓу столбовите. Стандардизираната матрица ги вклучува следните полиња:

Поле	Опис
Област на реформи	Столб или тематски кластер (на пр., Основи, Поврзување)
Реформа Име	Наслов на реформата како што е дефинирано во Реформската агенда
Мерка	Конкретна мерка/акција во рамките на реформата
Рок	Краен рок за имплементација (според Анекс 1)
Буџетска распределба (€)	Доделена сума (ако е применливо)
Индикатор	Излез, исход или индикатор за влијание што се користи за проценка
Почетна точка	Почетна точка (често од 2022-2023 година или како што е дефинирано во Анекс 1)
Цел	Очекувана вредност по пресвртница или конечен рок
Статус	Тековна состојба на имплементација (на пр., Не започна, Во тек, Завршено)
Бодување	Семафор или нумеричка оцена (0–5).
Извор на верификација	Извор како што е наведен во Анекс 1 (на пр., извештаи на Владата, веб-страници)
Одговорна институција(и)	Владино тело назначено за спроведување и известување
Референца за пресвртница	Упатување на одреден чекор или услов за плаќање во Анекс 1
Белешки	Дополнителни коментари, ризици или контекстуални информации

Сите показатели, почетни точки, цели и услови поврзани со плаќањата ќе се засноваат директно на Реформската агенда на Владата на Северна Македонија и нејзиниот Анекс 1, во кој се наведени конкретните реформски одредници, поврзаните рокови (јуни и декември од 2024 до 2027 година) и условите за исплата на средствата за реформи и пораст.

2.3 ИЗВОРИ НА ПОДАТОЦИ И ВЕРИФИКАЦИЈА

Сигурен и транспарентен процес на следење зависи од интеграцијата на висококвалитетни, проверливи податоци извлечени од институционални, но и од независни извори. Овој дел прикажува како методологијата ги користи официјалните податоци, граѓанскиот мониторинг и аналитичките алатки за да се обезбеди дека напредокот во реформите се оценува ригорозно и правично, додека се одржува усогласеноста со структурата и содржината на Реформската агенда.

Методологијата прави разлика помеѓу **примарни** и **секундарни** извори на информации. Примарни извори се оние директно произведени од институциите одговорни за спроведување и известување за реформската агенда. Овие извори ги обезбедуваат најавторитетните и усогласени информации, бидејќи директно кореспондираат со одредниците за реформите, индикаторите и механизмите за верификација наведени во Анекс 1. Тие го формираат столбот на матрицата за следење и овозможуваат директно следење на обврските на политиките, роковите за спроведување, буџетските распределби и институционалната одговорност.

Примарните извори на податоци вклучуваат:

- Владини извештаи и официјални контролни податочни прегледи
- Документи на ЕК, вклучувајќи ги годишните извештаи и проценки за ИПА
- Државниот завод за статистика и Евростат
- Извештаи од меѓународни организации (на пример, ОЕЦД, Светската банка итн.)
- Анекс 1 од Агендата за реформи на Владата, вклучувајќи почетни податоци, одредници по кои ќе отпочнат постапките за плаќање и институционални одговорности

Секундарните извори ги надополнуваат официјалните податоци нудејќи независни перспективи, анализи специфични за секторот и контекстуален увид што можеби нема да бидат опфатени во владините извештаи. Овие извори се клучни за проверка на официјалните тврдења, за идентификување на тесните грла на реформите и за воведување гласови од граѓанското општество и експертската заедница. Иако тие можеби немаат исто ниво на формалност или фреквенција како и институционалните податоци, тие го подобруваат квалитетот и широчината на анализата, особено во областите каде што пристапот до официјалните податоци е одложен, нецелосен или нема расчленување.

Секундарните извори на податоци вклучуваат:

- Мониторинг на граѓанското општество и извештаи во сенка
- Експертски интервјуа и консултации со засегнатите страни
- Медиумска анализа и OSINT (интелигенција со отворен код)

Сите податоци ќе бидат вкрстено проверени за конзистентност, навременост и кредибилност. Приоритет ќе биде даден на изворите кои обезбедуваат верификувани, или вкрстено проверени податоци во согласност со одредниците во Анекс 1. Притоа, методологијата и процесот на мониторинг ќе останат отворени за алтернативни перспективи и комплементарни согледувања.

2.4 ПРОЦЕС НА МОНИТОРИНГ И ИНСТИТУЦИОНАЛНА ПОСТАВЕНОСТ

2.4.1 Институционална поставеност

Имплементацијата на оваа методологија за следење е координирана од централен тим за мониторинг сместен во рамките на CARGrow. Овој тим ќе биде одговорен за управувањето со циклусот за мониторинг, обезбедување методолошка конзистентност, верификација на квалитетот на податоците и олеснување на ангажирањето на засегнатите страни. Тимот, ќе дејствува како центар кој ги поврзува сите учеснички, како и другите граѓански организации, соработниците од институциите, како и други техничките експерти.

По завршувањето на почетната фаза на јакнење на капацитетите, учесниците номинирани од граѓански организации (ГО), како и самите граѓански организации се групираа според нивната експертиза и преференции во тематски кластери што одговараат на петте столбови од Реформската агенда и Планот за пораст. Овие групи на ниво на столб ќе бидат одговорни за следење на имплементацијата во рамките на нивната област, примена на утврдената методологија, собирање и потврдување податоци и придонес кон подготовката на извештаите.

Граѓанските организации-учеснички го преземаат водството во мониторингот, применувајќи ја заеднички развиената методологија и придонесувајќи за заснованоста на податоци на направената евалуација на реформите. Институтот ПРЕСПА, покрај активното учество во специфични тематски области, врши и олеснувачка улога служејќи како информативен и координативен јазол во рамките на Алијансата. Обезбедува кохерентност меѓу различните групи, се грижи за заедничките методолошки стандарди, ја олеснува размената на информациите и ја поддржува комуникацијата и ангажманот со институционалните и меѓународните партнери. Иако не е позициониран како водечки, Институтот ПРЕСПА го поддржува функционирањето на Алијансата како заедничка платформа, придонесувајќи за хоризонтална и вертикална координација и зајакнување на колективната сопственост на процесот на мониторинг.

Координацијата помеѓу граѓанските организации-учеснички се случува и на ниво на столб - каде тематската експертиза води кон длабинско следење - и на макро ниво, на целата Алијанса. Оваа двостепена координативна структура овозможува колективно размислување, наративна кохерентност и стратешко усогласување со институционалниот развој и приоритетите на ЕУ.

Институционалниот ангажман е структуриран околу реформски одговорности дефинирани во Анекс 1 од Реформската агенда на Владата. Тие вклучуваат фокусни точки од Кабинетот на премиерот, Министерството за европски прашања и ресорните министерства доделени на секој тематски столб. Централниот мониторинг тим тесно соработува со овие институции за собирање и потврдување податоци, разрешување на несогласувањата и обезбедување заедничка сопственост на резултатите.

Дополнително, воспоставена е координација со Делегацијата на ЕУ и развојните партнери за да се усогласи методологијата со очекувањата за мониторинг на ЕУ и да се обезбеди комплементарност со механизмот за исплати на Фондот за реформи и раст. Граѓанските организации и експертските соработници формираат проширена мониторинг мрежа која ги поддржува напорите за валидација, застапување и јавна комуникација.

Оваа институционална поставеност е дизајнирана да ја балансира техничката строгост со партиципативната инклузивност, истовремено одржувајќи стратешко усогласување со приоритетите на ЕУ и домашните реформски обврски.

2.4.2 Процес на мониторинг

Процесот на мониторинг следи структуриран, периодичен циклус дизајниран да го следи напредокот во однос на одредниците за реформите, да ги ангажира клучните засегнати страни и да произведе навремени проценки засновани на докази. Тој е усогласен со роковите од јуни и декември од Реформската агенда и овозможува и планирање на иднината и ретроспективна одговорност.

Процесот е организиран во следните пет чекори:

1. Собирање и валидација на податоци
2. Подготовка на проценки за напредок и првични прегледи за резултати
3. Консултации со засегнатите страни за рецензија и тематски дискусии
4. Финализирање на извештаите од мониторингот
5. Јавна комуникација и застапување за политики

1) Собирање и валидација на податоци: Овој чекор вклучува редовно ангажирање со институциите и контакт точките, ажурирања од официјални прегледи и резултати, како и од официјални бази на податоци, односно користење информации со отворен код. Тоа обезбедува дека тимот за следење има сеопфатна база на податоци за секоја реформска мерка.

2) Подготовка на проценки за напредокот и првични прегледи за резултати: Врз основа на потврдените податоци, се развиваат прелиминарни наоди за секоја реформска мерка. Овие наоди вклучуваат статус на остварен напредок, исполнување на одредниците, придржување кон утврдените рокови и бодување врз основа на претходно дефинирани индикатори. Може да се примени оценување со семафор или нумеричка оценка (0–5).

3) Потврда и консултации со засегнатите страни: Методологијата нуди две дополнителни опции за валидација и консултации, во зависност од областа на реформите, фазата на имплементација и достапноста на засегнатите страни. Првата ***опција*** вклучува *рецензија и тематски дискусии* . Нацрт-резултатите се споделуваат со мрежа на експерти, институции и чинители на граѓанското општество. Повратните информации се собираат преку писмени рецензии и тематски консултации фокусирани на специфични реформски области (на пример, судство, зелена транзиција). Овој процес го подобрува квалитетот, а притоа промовира инклузија. Втората ***опција*** вклучува валидација од засегнатите страни преку *работилници и експертски панели* со лично присуство или во хибридна форма. Овие сесии се дизајнирани да промовираат заедничко толкување на напредокот во реформите, да го поттикнат меѓусебното разбирање меѓу институциите и граѓанските организации и да генерираат конкретни предлози за подобрување.

Двете опции не се ексклузивни. Штом Алијансата ќе создаде критично ниво на соработници и поврзани организации во секој од петте столбови на реформската агенда, ќе се обиде да ги спроведе двата пристапи истовремено. Овој процес со двојна насока ќе ја подобри валидноста на наодите и ќе го зајакне колективниот реформски наратив што се користи во стратешката комуникација и застапувањето на политиките.

4) Финализирање на извештаите од мониторингот: Откако ќе се интегрираат инпутите, се составуваат сеопфатни извештаи, вклучувајќи наративи за секоја реформа поединечно, прегледи на резултатите, визуелни претставувања на податоците и јасни препораки за политиките.

5) Јавна дисеминација и застапување политики: резултатите од мониторингот се пренесуваат преку презентации, брифинзи за медиумите, дигитални платформи и дијалози за политики. Ова обезбедува наодите да стигнат до институционалните носители на одлуки, граѓанското општество и поширокатa јавност.

Организацијата која го спроведува мониторингот ќе се координира со владините институции, особено од Кабинетот на премиерот, Министерството за европски прашања и релевантните ресорни министерства. Институционалните одговорности од секоја поединечна реформа ќе се засноваат на назначените институции наведени во Анекс 1. Соработката со Делегацијата на ЕУ и локалното граѓанско општество е составен дел на процесот.

2.5 ВРЕМЕНСКА РАМКА ЗА СЛЕДЕЊЕ

Временската рамка за мониторинг е дизајнирана како континуиран циклус што го отсликува распоредот за спроведување и исплати од Реформската агенда, со рокови во јуни и декември. Овој цикличен пристап овозможува и планирање на иднината и ретроспективна отчетност, истовремено обезбедувајќи можности за стратешки јавен ангажман, влијание врз политиката и учење низ циклусите.

Методологијата прави разлика помеѓу два главни типови на известување: ex-ante и ex-post . Известувањето ex-ante, објавено непосредно пред официјалните рокови, има за цел да ги предупреди институциите и јавноста за претстојните одредници, да поттикне навремена акција и да обезбеди рани предупредувања за потенцијални ризици или погрешни чекори. Исто така, нуди простор за истакнување на можните корективни активности. Известувањето ex-post, од друга страна, ги документира вистинските резултати, го оценува исполнувањето на реформските одредници и претставува доказ за напредокот или недостаток од истиот. Овие два формати меѓусебно се зајакнуваат: едниот поттикнува исчекување и подготвеност; другиот обезбедува одговорност и лекции за следниот циклус.

За подобро организирање на текот на активностите, циклусот на мониторинг е групиран во три сеопфатни мета-фази:

2.5.1 Претходен мониторинг (ex-ante фаза)

- **Собирање податоци и рано набљудување (јануари-март / јули-септември):** Внатрешни консултации, ажурирања од одговорните институции и прелиминарно собирање податоци.
- **Валидација и проценка на индикаторите (април/октомври):** Вкрстено проверување на податоците со официјални показатели и инпути на граѓанското општество.
- **Известување** ex-ante **(мај-почеток јуни / ноември-почетокот на декември):** Објавување на концизни извештаи кои ги пресретнуваат утврдените рокови и ги означуваат клучните трендови и ризици.

2.5.2 Мониторинг на истекот на утврдениот рок

- **Финален имплементациски мониторинг (јуни/декември):** Последна рунда ажурирања на податоците за имплементацијата која ги вклучува последните случувања и го претставува конечниот изглед на реформите.

2.5.3 Пост-имплементациски мониторинг и евалуација (екс-пост фаза)

- **Подготовка за екс-пост проценка (кон крајот на јуни / крајот на декември):** Синтеза на прибраните документи и податоци, комплетирање на индикаторите и вклучување на повратниот инпут од институциите.

- **Екс-пост објавување (почетокот на јули / почетокот на јануари):** Објавување на сеопфатни проценки од поединечните реформи, придружени со препораки и целосен преглед на постигнатите резултати.

Оваа мета-фазна структура ги надополнува чекорите на микро-ниво веќе вградени во процесот на мониторинг и ѝ овозможува на методологијата да одржува јасен внатрешен ритам додека динамично реагира на реформските случувања. Исто така, обебедува дека следењето не е ограничено на изолирани настани за известување, туку станува дел од континуиран процес кој гради институционална меморија и јавен ангажман со текот на времето.

2.6 АЛАТКИ ЗА СЛЕДЕЊЕ И ФОРМАТ ЗА ИЗВЕСТУВАЊЕ

Методологијата се надоврзува на структурирана матрица за следење која ја следи секоја реформска мерка преку повеќе параметри - име на реформата, рок, буџет, индикатори, одговорни институции и извори на верификација. Методологијата и матрицата се дизајнирани за да поддржуваат меѓусебни споредби и кохерентно следење низ сите столбови.

За да се оцени имплементацијата на реформите, обезбедени се два дополнителни системи за бодување:

- **Систем на семафор**: поедноставена визуелна табела со ознаки во зелено (во имплементација), во жолто (одложени) и во црвено (запрени) индикатори и реформи. Овој систем е особено корисен за поширокатa публика и носителите на одлуки кои бараат разбирање на напредокот на прв поглед.

- **Нумеричка оцена (0–5)** : Грануларен механизам за бодување што го доловува и степенот и квалитетот на спроведувањето на реформите. Овој систем овозможува да се оцени не само усогласеноста со роковите, туку и институционалните перформанси, ефективноста и релевантноста на јавноста на преземените мерки.

Овие алатки не се наменети само како вежби за „штиклирање“. Наместо тоа, тие имаат за цел да стимулираат рефлексивни и засновани на докази проценки кои се фокусираат на трансформативната моќ на реформите. Флексибилноста на користењето на двата системи - заедно или одделно - обезбедува дека секоја реформска мерка може да се оцени врз основа на достапните податоци и зрелоста на процесот.

Резултатите од мониторингот се структурирани околу цикличниот распоред за исплата, а се преставуваат со два клучни формати на известување:

- **Ex-ante кратки извештаи** : Објавени на **крајот на мај/почетокот на јуни** и **крајот на ноември/почетокот на декември**, овие брифови кои ги пресретнуваат утврдените рокови и завршувањето на мерките служат како механизми за рано предупредување. Тие ги посочуваат роковите што не очекуваат, ги означуваат можните одложувања и нудат краткорочни препораки. Нивната основна функција е да поттикнат акција, да поттикнат институционална одговорност и да ја ангажираат јавноста пред да изминат конечните рокови.

- **Екс-пост сеопфатни проценки**: објавени на **почетокот на јули** и **почетокот на јануари**, овие извештаи служат како формална потврда за перформансите на реформите во секој семестар. Тие ги документираат завршените мерки, ги анализираат достигнувањата низ индикаторите и ги презентираат резултати од секоја поединечна реформа. Овие проценки ќе го вклучат повратниот инпут од институциите, перспективи на граѓанското општество и хоризонталните набљудувања.

Секој извештај ќе следи конзистентна структура:

- Извршно резиме
- Хоризонтални наоди (на пр. транспарентност, координација, финансирање)
- Анализа на секој столб поединечно
- Специфични резултати од реформи и проценки
- Заклучоци и стратешки препораки

Овој формат овозможува мониторингот да се осврне на системските трендови и тесните грла, додека одржува детални тематски согледувања на ниво на секоја реформска област. Извештаите ќе бидат објавени и споделени со сите засегнати страни преку настани, брифинзи за медиумите, но и преку дигиталните канали на Алијансата.

2.7 РИЗИЦИ И НИВНО УБЛАЖУВАЊЕ

Успешното спроведување на оваа методологија за следење бара предвидување и справување со низа оперативни, институционални и политички ризици. Овие ризици можат да влијаат на достапноста и квалитетот на податоците, на функционалноста на ангажирањето на засегнатите страни и на способноста за генерирање веродостојни наоди. Со проактивно идентификување и ублажување на овие ризици, методологијата останува агилна, сигурна и корисна и за институциите, но и за граѓанските организации.

Табелата подолу ги прикажува главните ризици и предложените стратегии за ублажување:

Ризик	Веројатност	Влијание	Ублажување
Непристапност до податоци од Владата институциите	Средна	Високо	Користење алтернативни извори; Потпишување на меморандуми за соработка за споделување на податоци; Одржување и користење на отворени бази на податоци
Политички или институционален отпор	Средна	Високо	Градење доверба преку транспарентен ангажман; Диверзификување на институционалните контакти
Пробивање на роковите	Висока	Средно	Следење во реално време; Дозволено тековно ажурирање; Интегрирање на грејс периоди
Неконзистентна примена на методологијата во реформските столбови	Средна	Средно	Користење споделени шаблони и постојана координација со граѓанските организации кои учествуваат
Јавна незаинтересираност или слаб ангажман	Ниска	Средно	Користење визуелизации и насочена комуникација; Развивање на интерактивни контролни табели
Дезинформации или манипулација со наодите	Ниска	Високо	Гарантирање на процес за проверка на податоците; Објавување на детална методологија; Применување стандарди за отворени податоци

2.8 ВИЗУЕЛНА КОМУНИКАЦИЈА И МАПИРАЊЕ РЕФОРМИ

За да се олесни и внатрешната анализа и надворешната комуникација, методологијата го поддржува развојот и употребата на **методолошко мапирање на реформите** кои ги поврзуваат реформите, институциите, одредниците и релевантните податоци. Овие мапи се развиени за да ја доловат сложеноста на Реформската агенда, а истовремено да ја направат достапна и активна.

Секоја методолошка мапа е поврзана со официјалната структура на Реформската агенда и Анекс 1. Таа ја идентификува секоја реформа, со неа поврзаните мерки и чекори, роковите за спроведување, буџетот (каде што е применливо), одговорните институции, но и соработниците, релевантните документи и изворите на податоци. Онаму каде што е релевантно, мапите ги потенцираат и потенцијалните партнери, двојните мандати или реформите кои се или ќе бидат резултат на меѓусекторска соработка.

Овој пристап овозможува полесно следење на напредокот за секоја реформа и столб, овозможувајќи им на корисниците:

- Да ја разберат институционалната архитектура и хоризонталните меѓусебни врски помеѓу реформите
- Да ги идентификуваат тесните грла, преклопувањето на мандатите или недоволно искористените синергии
- Да ги следат буџетите и текот на ресурсите, онаму каде што е тоа применливо
- Да одредат кои реформи се поврзани со одредниците за секоја исплата

Мапите се структурирани користејќи модуларен, слоевит формат:

- **Модули** кои ги претставуваат реформските мерки или одредниците
- **Врски** кои ги илустрираат институционалните улоги, буџетските линии, роковите или тематската меѓу зависност
- **Слоеви** кои овозможуваат фокус на институциите, буџетите, изворите на верификација или статусот на индикаторот

Оваа форма на мапирање на реформите ја подобрува јасноста и употребливоста на процесот на мониторинг и им овозможува на експертската и на пошироката јавност да се вклучат во следењето и имплементацијата на Реформската агенда. Мапи ќе бидат интегрирани во извештаите од мониторингот, дигиталните контролни прегледи и презентации. Тие служат не само како алатка за следење, туку и како медиум за јавно разбирање, застапување и претставување.

2.9 ИНТЕГРАЦИЈА СО ЕВАЛУАЦИЈА И ИСПЛАТА НА ЕУ

Оваа методологија е дизајнирана да ги надополни и зајакне механизмите за евалуација и исплати на ЕУ во рамките на Механизмот за реформи и пораст. Сите показатели и одредници се усогласени со Анекс 1 од Реформската агенда, која ја формира оперативната основа и за националната имплементација и за одлуките за исплати на Европската комисија.

Времето на извештаите за мониторинг ex-ante и ex-post е синхронизирано со внатрешниот календар на ЕУ за да се обезбеди дека независните проценки се достапни пред клучните одлуки за исплата. Со вкрстено проверување на податоците со извештаи од граѓанските организации и оние од ЕУ, методологијата може да послужи како механизам за рано предупредување и извор на веродостојни податоци и евалуација.

Притоа, таа придонесува за подобрување на довербата меѓу институциите, граѓанското општество и институциите на ЕУ. Исто така, методологијата гарантира дека доцнењата во финансирањето предизвикани од нејасна имплементација или податоци што недостасуваат може да се ублажат преку транспарентно известување и документиран напредок.

Партиципативната методологија на CARGrow овозможува преглед на напредокот базиран на наратив и информиран од индикатори, кој оди потаму од формалното усогласување. Таа додава аналитичка длабочина на следењето на одредниците и може да помогне во информирањето и на извештаите на Комисијата, но и како модел за други земји.

На долг рок, методологијата може да послужи како референтен модел за усогласување на граѓанското општество со реформите водени од ЕУ во поширокиот регион на Западен Балкан, промовирајќи регионална кохерентност и зајакнување на вредноста на транспарентното спроведување на реформите.

2.10 ДИГИТАЛНА ИНФРАСТРУКТУРА И ПРИСТАПНОСТ

Целосниот развој на дигитална платформа во овој момент е желба и зависи од идното финансирање. Сепак, методологијата предвидува таква инфраструктура како клучен инструмент за транспарентност, употребливост и ангажман на граѓаните. Целта е на крајот да се создаде интерактивна и јавно достапна платформа која им овозможува на сите чинители и на поширокатa јавност да пристапат, визуелизираат и да го анализираат напредокот на реформите во реално време.

Оваа дигитална компонента би вклучувала:

- Пребарување и слоевита мапа на дигитални реформи што ги визуелизира индивидуалните мерки, одговорните институции и роковите
- Интерактивна контролна табела што прикажува преглед на резултатите, ажурирање за прикажување на напредокот и одредниците за секоја реформа
- Податоци за преземања и извештаи поврзани со индикаторите за реформи и Анекс 1

Платформата треба да се придржува до принципите на отворени податоци, да обезбеди пристапност за различни групи корисници и да ја поддржува интероперабилноста со постоечките владини портали.

Иако моментално не е финансирана, оваа компонента останува стратешка цел на рамката за мониторинг и активно ќе се спроведува кога ќе се појават можности за финансирање.

2.11 ЗАКЛУЧОК

Оваа методологија поставува цврста основа за систематски, транспарентен и партиципативен мониторинг на реформското патување на Северна Македонија според Планот за раст и реформската агенда. Методологијата интегрира различни извори на податоци, се надоврзува на постоечките рамки на индикатори и нуди практични алатки за застапување базирано на докази и стратешко управување. Реформската агенда и нејзиниот Анекс 1 го формираат средиштето на оваа методологија, насочувајќи го редоследот на реформите, верификацијата на резултатите и поврзаноста со финансиската поддршка од ЕУ.

Надвор од усогласеноста, овој пристап има за цел да генерира заедничко разбирање, да го поттикне квалитетот на реформите и да ја поттикне граѓанската ангажираност и чуството на сопственост. Партиципативниот дизајн - обликуван преку CARGrow - обезбедува дека актерите од граѓанското општество не се само набљудувачи, туку и ко-креатори на одговорност. Методолошката строгост е избалансирана со адаптивност и учење, обезбедувајќи дека процесот се развива со нови податоци, институционален инпут и граѓански ангажман.

Следната фаза вклучува пилотирање на методологијата во избраните реформски области (на пример, Основи), или, пак, во сите области, како и рафинирање на индикаторите засновани на практична примена и тестирање на методи за валидација. Како што дозволуваат капацитетот и финансирањето, напорите ќе се фокусираат и на градење на дигитален интерфејс и развој на долгорочни механизми за компаративно, меѓу секторско и регионално учење.

Успехот ќе зависи од континуираната соработка меѓу институциите, граѓанското општество, Делегацијата на ЕУ и корисниците на реформите. Со одржување на конзистентност во известувањето и продлабочување на квалитетот на анализата, оваа методологија може да помогне да се одржи кредибилитетот на реформскиот пат на Северна Македонија и да придонесе за поширока култура на креирање политики засновани на докази и транспарентна интеграција во ЕУ.

3 АНАЛИТИЧКА ПРОЦЕНКА НА АКТУЕЛНИТЕ СОСТОЈБИ

3.1 ВЛАДЕЕЊЕ, РЕФОРМА НА ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА И УПРАВУВАЊЕ СО ЈАВНИТЕ ФИНАНСИИ

3.1.1 Вовед

Одржливиот напредок во пристапувањето зависи од **стабилната институционална рамка и функционалните механизми за управување**. Областите како што се владеење, реформа на јавната администрација и управувањето со јавните финансии претставуваат **основа на реформскиот процес** и се клучен дел од првиот кластер во пристапните преговори со Европската Унија, „Основи“. Токму овие области имаат директно влијание врз правната сигурност, довербата во институциите и капацитетот на државата да обезбеди квалитетни услуги за граѓаните.

Оваа проценка има за цел да ја анализира тековната состојба во овие области, а се фокусира на хоризонталните трендови, попречувачките фактори и потребите за подобрување, со цел да обезбеди основа за натамошно формулирање на препораки и насоки за унапредување на реформските процеси.

3.1.2 За мерките

Мерките во доменот на **управувањето со јавните финансии** се структурирани околу четири клучни цели: *фискална дисциплина, ефективно буџетирање, зголемена транспарентност и ефикасно управување со јавните расходи и инвестиции.* Реформската агенда предвидува примена на новиот **Закон за органски буџет**, кој го воведува *среднорочното буџетирање*, *програмското буџетирање* и *фискалните правила*, како и *развој и воведување на ИФМИС* - Интегриран информациски систем за управување со јавните финансии. Во фокусот се и подобрувањето на **механизмите за планирање, спроведување и следење на јавните инвестиции.** Предвидено е воспоставување на *централен регистар* на капитални проекти, како и *методологија* за нивно приоритизирање. **Јавните набавки** се предмет на дополнителна регулатива, со цел зголемување на конкуренцијата, транспарентноста и спречување на корупција преку поефикасен надзор и ревизија на постапките. Дополнително, се предвидуваат мерки за јакнење на независните институции како **Фискалниот совет** и **Државниот завод за ревизија**, како и за зголемување на улогата на Собранието во фискалниот надзор. Планирано е и зголемување на капацитетите за *анализа на трошоците и користа од јавните расходи*, како и развој на индикатори за мерење на *ефикасноста на буџетските програми.*

Реформата на јавната администрација е поставена на четири столбови: (1) **професионализација и деполитизација на администрацијата**; (2) **стандардизација и интеграција на процесите за човечки ресурси**; (3) **дигитална трансформација и квалитет на услугите**; и (4) **институционална координација и следење на резултати**. Во рамки на првиот столб, клучните мерки се поврзани со донесување на новиот *закон за административни службеници*, воспоставување на *систем за оценување и напредување базиран на перформанси и компетенции*, како и јасно *разграничување на политичките и административните функции.* Вториот столб предвидува воспоставување на интегриран *информациски систем за упра-*

вување со човечки ресурси, што ќе овозможи *стандардизација, следење и отчетност на процесите за вработување, обука и евалуација*. Во третиот столб, мерките се насочени кон *проширување на достапноста на електронски услуги*, унапредување на системите за *интероперабилност меѓу институциите* и развој на *услуги ориентирани кон корисникот*. Четвртиот столб ги вклучува механизмите за следење на *спроведувањето на стратегијата за Реформа на јавната администрација 2023–2030*, преку воспоставување на индикатори за перформанси, редовно известување и надворешна евалуација.

Во рамки на реформските напори е предвидена и зголемена улога на институциите одговорни за *инспекциски надзор* и *административна ревизија*, како алатка за рано откривање и корекција на слабости во управувањето. Паралелно, мерките вклучуваат активности за градење капацитети, ангажирање на млади професионалци и поттикнување на административна култура фокусирана на услуги и резултати.

3.1.3 Институционални предизвици

Министерството за финансии е поставено како клучен носител на реформите во областа на управувањето со јавните финансии. Сепак, оваа институција се соочува со сериозни *кадровски и технички предизвици*, особено во делот на имплементација на новиот Закон за органски буџет и развојот на ИФМИС. Внатрешната структура е сè уште ориентирана кон *класично администрирање*, со ограничени аналитички капацитети и недоволна интерсекторска координација. Клучен проблем е *отсуството на јасни механизми за интегрирање на политиките, буџетот и програмските резултати*. **Фискалниот совет**, иако законски воспоставен како независно тело за надзор на фискалната политика, функционира со *ограничен број вработени и ограничено влијание врз процесот на буџетско донесување*. Потребно е негово кадровско и методолошко зајакнување, вклучително и воспоставување формализирана врска со парламентарниот надзор.

Државниот завод за ревизија игра клучна улога во надзорот над трошењето на јавните средства. Меѓутоа, поради недоволен број на вработени и отсуство на ИКТ алатки, *капацитетот за навремена и квалитетна ревизија е сериозно ограничен*. Исто така, фидбек механизмите за следење на реализацијата на ревизорските препораки се слабо развиени.

Бирото за јавни набавки и институциите одговорни за јавните инвестиции немаат доволен капацитет за ефективен надзор и анализа. Недостига *системска контрола на исклучоци од стандардните процедури*, како и координација помеѓу надзорните и извршните органи во спроведување на постапките.

Министерството за информатичко општество и администрација (МИОА) има централна надлежност за водење и координација на реформите во јавната администрација. Сепак, неговата улога често е ограничена поради *слаби ресурси, недостаток на институционален авторитет* и *меѓуресорска поддршка*. Системот за управување со човечки ресурси останува децентрализиран и фрагментиран, со различни практики и критериуми низ институциите.

Инспекциските служби и управните инспекторати не располагаат со доволно обучен кадар и техничка поддршка за системски надзор. Нивната интервенција е најчесто реактивна, а не превентивна. Дополнително, сè уште не е воспоставен целосно функционален систем за следење на ефективноста на јавната администрација. Недостасуваат институционализирани *механизми за мерење на учинокот*, вклучително и развиени *алатки за следење на индивидуалните и институционалните резултати*. Регрутацијата често не се заснова на објективни критериуми, а обуките се нередовни и не се поврзани со професионален развој. Дополнителен предизвик претставува и отсуството на единствена *платформа за дигитални услуги* и *стандарди за интероперабилност*. Дел од институциите развиваат сопствени решенија без координација, што води до преклопувања, трошоци и слаба корисничка функционалност. Конечно, и покрај постоењето на стратегија и акциски план, мониторингот на реформите е административен, без суштинска евалуација на влијанието на мерките.

3.1.4 Наоди од Европската комисија

За областа слични констатации има и Европската комисија. За Комисијата *реформските процеси формално се движат напред, но суштинските резултати се ограничени.* Во извештајот за 2022 година, Комисијата забележува отсуство на транспарентност при политичко одлучување и потреба од зајакнување на улогата на Собранието. Додека, во 2023 и 2024, особено ја истакнува потребата од ограничување на скратените процедури при донесување закони и воспоставување инклузивен процес на консултации. Комисијата исто така го забележува непостоењето на обврзувачки механизми за вклучување на граѓанските организации во креирање на политики.

Во делот на **реформата на јавната администрација**, Комисијата укажува дека не е постигнат значаен напредок во намалување на политичкото влијание кај вработувањата и препорачува развој на целосно функционален систем за управување со човечки ресурси, со акцент на евалуација на перформанси и одговорност. Кај **управувањето со јавните финансии**, Комисијата изразува загриженост за бавната имплементација на Законот за органски буџет, недостигот од ефективно среднорочно буџетирање и слабостите во надзорот врз јавните инвестиции.

Конечно, извештаите од **билатералниот скрининг**, исто така, укажуваат на потребата од подлабока *функционална анализа на институциите*, *усогласување на фискалните рамки* со европските стандарди и зајакнување на *интерната и екстерната ревизија*.

Заклучок

Очигледно постои **континуиран јаз помеѓу реформските заложби и реалноста**. Иако стратешките документи ги идентификуваат вистинските приоритети и се темелат на европски вредности, нивното спроведување е често ограничено од институционалната фрагментираност, политичкиот контекст и административниот капацитет.

Потребно е воспоставување на хоризонтални координациски механизми, зајакнување на меѓусекторската соработка и интегриран пристап кон планирање и имплементација. Фокусот треба да се стави на создавање професионална, отчетна и услужно ориентирана администрација, транспарентен систем на јавни финансии и функционален систем на одлучување што ќе биде отпорен на политички притисоци.

Само преку операционализација на реформите и обезбедување поврзаност помеѓу планирањето, ресурсите и резултатите, Северна Македонија може да го засили кредибилитетот во процесот на пристапување и да ја зголеми довербата на граѓаните во институциите.

3.1.5 Методолошко мапирање

За да го преземете табеларниот преглед од методолошкото мапирање, употребете го следниот QR код:

3.2 ЗЕЛЕНА И ЕНЕРГЕТСКА ТРАНЗИЦИЈА

3.2.1 Вовед

Зелената транзиција во Северна Македонија е поставена како *стратешки приоритет во рамките на пристапувањето, економскиот развој и заштитата на животната средина.* Таа претставува суштинска компонента на Реформската агенда 2024–2027 и директен одговор на обврските што произлегуваат од **Европскиот зелен договор**, како и од ангажманот на државата во рамките на **Заедничкиот регионален пазар** и **Зелената агенда за Западен Балкан**.

Во услови на зголемена енергетска нестабилност и климатски ризици, како и под притисок од растечки европски и меѓународни стандарди, **зелената транзиција не е повеќе опција, туку неопходност**. Реформите што се спроведуваат во оваа област имаат за цел *намалување на емисиите на стакленички гасови, зголемување на енергетската ефикасност, искористување на потенцијалот на обновливи извори на енергија* и *постепено воведување на механизми за тргување со емисии.* Воедно, тие се фокусирани на модернизација на економијата и подобрување на квалитетот на живот на граѓаните, преку почиста животна средина и поефикасни јавни услуги.

Државата веќе воспостави основни стратешки документи, како што се **Националниот енергетски и климатски план (NECP)**, **Стратегијата за енергетика до 2040 година** и новиот **Патоказ за праведна транзиција**. Реформската агенда ги групира мерките во пет подобласти: **пазарни реформи**, **декарбонизација**, развој на **обновливи извори**, воспоставување на **ЕТС систем** и унапредување на **енергетската ефикасност** со паралелна **борба против загадувањето на воздухот**. Секоја од овие подобласти содржи специфични цели, очекувани резултати и рокови за реализација.

Во овој дел извештајот нуди наративна проценка на актуелната состојба со фокус на спроведените и планираните мерки, институционалната поставеност, клучните слабости, и оценките на Европската комисија.

3.2.2 За мерките

Мерките за зелена транзиција во Северна Македонија се организирани во **пет клучни подобласти**, секоја со конкретни интервенции, очекувани резултати и временска рамка за реализација. Овие мерки ја отсликуваат заложбата за усогласување со европското законодавство и креирање на основа за одржлив енергетски систем.

Либерализација на пазарот на електрична енергија се движи напред, пред сè преку воспоставувањето на *дневен пазар* (day-ahead market) и подготовките за негово поврзување со пазарите на државите членки на ЕУ. Иако пазарот е функционален од мај 2023 година, целосната транспозиција на електроенергетскиот интеграциски пакет и спроведувањето на мерките за пазарно поврзување сè уште се очекуваат. Новиот Закон за енергетика, кој треба да ја финализира транспозицијата на европското законодавство, беше најавен за крајот на 2024 година, а конечно донесен во мај 2025 година. По донесувањето на законот, се очекува *поврзувањето со грчкиот пазар на електрична енергија* да биде реализирано во јануари 2026 година. Дополнително, законот ќе придонесе и кон усогласување на цените на електричната енергија со пазарните услови што ќе се спроведува преку воведување на *блок-тарифен систем*, со цел рационализирање на потрошувачката и намалување на фискалниот товар. Сепак, **мерките за заштита на енергетски сиромашните домаќинства** сè уште се во фаза на концептуализација, а работната група за дефинирање на индикатори за енергетска сиромаштија која треба да се формира до јануари 2025 година ја следи судбината на новиот закон.

Националниот енергетски и климатски план (NECP), усвоен во 2022 година, претставува клучен документ за **декарбонизација** на секторот, но истиот се ревидира за да ги вклучи новите препораки од Енергетската заедница. Усвоениот **Патоказ за правед-**

на транзиција од јуни 2023 година предвидува *интервенции за приватни инвестиции*, *зелена инфраструктура*, *чиста енергија* и *развој на вештини*. Годишниот план за имплементација за 2025 година беше усвоен во декември 2024 година. Уделот на **обновливите извори на енергија** во финалната потрошувачка за 2023 година изнесува од 20.2%, а Северна Македонија останува под целта утврдена со Националниот енергетски и климатски план, 38%, но и од европскиот просек, 45,3%. Реформската агенда предвидува *инсталација на нови 0.8 GW обновливи капацитети до 2027 година*. Сепак, законодавството сè уште не е усогласено со Директивата за обновлива енергија, а постапките за издавање дозволи остануваат комплицирани. Очигледна е потребата од инвестиции во хидроенергија кои ќе бидат целосно усогласени со законодавството за животна средина.

Реформската агенда предвидува воспоставување на **национален систем за тргување со емисии до 2030 година**, притоа првиот чекор е воспоставување на систем за *мониторинг, известување и верификација* (MRVA). Предлог-законот за климатска акција веќе три години се наоѓа во завршна фаза на подготовка за усвојување, а имплементацијата на MRVA и градењето на административен капацитет се во почетна фаза.

Иако постојат законски основи за унапредување на **енергетска ефикасност**, постои проблем на ограничена имплементација. Законот за енергетска ефикасност е само делумно усогласен со директивите на ЕУ. Недостасува и развојот на *реновациски план за јавните објекти*, а системот за издавање на енергетски сертификати за новоизградени згради не е во функција. *Загадувањето на воздухот* и натаму останува хроничен проблем, особено во урбаните средини, а преземените мерки имаат маргинален ефект поради слаба локална имплементација. Во целина, законодавната поставеност е делумно воспоставена, но имплементацијата е отежната поради недоволен административен капацитет, недоволна вклученост на локалните власти и отсуство на систематски мониторинг и евалуација.

3.2.3 Институционални предизвици

Зелената транзиција е условена не само од постоењето на соодветни стратегии и закони, туку и од институционалната подготвеност на сите нивоа на власт. Во моментов, институционалната поставеност ја карактеризираат неколку системски предизвици кои го отежнуваат прогресот и ја намалуваат ефикасноста на реформите.

На централно ниво, **Министерството за животна средина и просторно планирање** и **Министерството за економија** имаат примарна надлежност за имплементацијата на климатските и енергетските политики. Сепак, *нивната кадровска екипираност и техничка опременост остануваат ограничени*. Системски *недостасуваат обучени кадри*, посебно во областа на *енергетското моделирање, анализа на емисии, управување со проекти* и *мониторинг на политики*. **Агенцијата за енергетика**, иако формално постои, има ограничена оперативна улога во политичкото и регулаторното насочување. **Локалните самоуправи** се клучни за реализација на многу мерки (особено во доменот на енергетска ефикасност, управување со отпад и урбано загадување), но се соочуваат со *ограничени буџети*, *слаба стручна екипираност* и *недостиг на планска документација*. Фискалната децентрализација не е проследена со пренос на капацитети и ресурси, што ги прави општините ***зависни од проекти поддржани од меѓународни донатори***, без трајна институционална издржаност. Дополнително, *координацијата меѓу институциите останува неструктурирана*. Во отсуство на силно меѓуресорско тело за зелена транзиција, надлежностите се преклопуваат, а процесите се забавени поради потребата од интерресорски согласувања. Иако се формирани неколку работни групи, тие немаат постојаност, формален мандат ниту доволна политичка тежина. Не постои национално тело што системски ги следи индикаторите за климатска акција и декарбонизација.

На полето на **финансирање**, *јавните инвестиции во зелени проекти се недоволни и не се опфатни*. Инструментите на Европската унија (ИПА III, WBIF) се основен извор на поддршка, но нивната употреба бара силна апликативна и проектна способност, која во моментот недостига кај дел од клучните институции. Конечно, *вклученоста на јавноста и граѓанскиот сектор во процесите е ограничена*. Механизмите за консултации се слабо развиени, а достапноста на податоци е непотполна. Универзитетите, истражувачките институти и професионалните здруженија сè уште не се доволно интегрирани во креирањето и мониторингот на политиките. Ова го ослабнува легитимитетот на процесот и ја ограничува неговата експертска основа.

Овие институционални предизвици бараат сериозен пристап, стратешко кадровско зајакнување, воспоставување на трајни координациски механизми и градење на култура на интерсекторска и јавна соработка.

3.2.4 Наоди од Европската Комисија

И покрај амбициозната агенда, напредокот е нерамномерен, а имплементацијата често се соочува со сериозни институционални, технички и политички предизвици. Европската комисија во своите годишни извештаи доследно укажува на потребата од **засилување на административните капацитети**, **координацијата на политики**, **завршување на законските реформи** и **активно вклучување на сите засегнати страни** во одлучувањето – од институциите, преку општините, до бизнис заедницата и граѓанскиот сектор. Во трите последователни извештаи напредокот на Северна Македонија во доменот на зелената транзиција е оценет како умерен и нерамномерен, со постојано потенцирање на потребата од **засилување на имплементацијата, координацијата и институционалните капацитети**.

Иако земјата има донесено Стратегија за енергетика до 2040 и Национален енергетски и климатски план (NECP), нивната операционализација е слаба, а усогласувањето со европското законодавство, особено во делот на обновливи извори, енергетска ефикасност и климатски политики, е ограничено. Комисијата веќе подолго време потенцира дека не е донесен **Законот за климатска акција**, а нефункционални се механизмите за мониторинг на емисии во услови на недоволна имплементација на постоечките регулативи и стратегии.

Во најновиот извештај од 2024 година, изготвен и презентиран по завршувањето на билатералниот скрининг за Кластер 4, се потврдува дека Северна Македонија има ***умерено ниво на подготовка*** во областа **животна средина и климатски промени**, а напредокот е ограничен. Се укажува дека законите за **енергетска ефикасност** и **обновлива енергија** се само *делумно усогласени* со ЕУ директивите, а с**истемите за мониторинг, известување и верификација** на емисии (MRVA) *сè уште не функционираат*. Вклученоста на општините и граѓанското општество во формулирањето и следењето на политиките е слаба. Комисијата препорачува **засилување на административните капацитети**, **подобра координација на зелените политики** и **поефикасно користење на ЕУ фондовите**, како и **унапредување на транспарентноста во инвестициите во обновливи извори и управување со отпадот**.

Во сите три извештаи е заедничка пораката дека Северна Македонија мора да премине од стратешко планирање кон спроведување на конкретни мерки со мерливи резултати, засновани на податоци, со јасна одговорност и отчетност на институциите.

3.2.5 Методолошко мапирање

За да го преземете табеларниот преглед од методолошкото мапирање, употребете го следниот QR код:

3.3 ДИГИТАЛНА ТРАНЗИЦИЈА

3.3.1 Вовед

Дигиталната транзиција на Северна Македонија претставува еден од стратешките приоритети, не само во процесот на пристапувањето, или како дел од Реформската агенда 2024–2027, туку како клучен елемент за економско зајакнување, административна модернизација и безбедносна отпорност на државата. Со приближувањето кон Европската Унија, дигиталната трансформација добива повисоко политичко значење, а нејзината комплексност бара институционална зрелост, нормативна усогласеност и оперативна функционалност во јавниот и приватниот сектор. Притоа, остварениот напредок не е изолиран процес – туку е поттикнат од **Патоказот за дигитална трансформација**, програмите на ЕУ како што е „***Дигитална Европа***“, итната дигитализација на административните услуги поради пандемијата, како и од геополитичките безбедносни промени кои ја актуализираат темата на сајбербезбедноста.

Преку пристапот до средствата од **Инструментот за реформи и раст на ЕУ**, Северна Македонија доби директна можност да ги зајакне своите ***дигитални капацитети***, да го подобри ***управувањето со податоци***, да обезбеди ***интероперабилност меѓу институциите*** и да го воспостави ***дигиталниот идентитет*** како основа за дигитално општество. Сепак, за спроведувањето на овие реформи, клучни се јасно дефинираните мерки, институционалните капацитети и усогласеноста со препораките на Европската комисија. Во натамошниот дел од оваа публикација ќе ја анализираме актуелната состојба во оваа област, како и мерките, клучните предизвици во институционалната рамка и наодите од релевантните извештаи на Европската комисија.

3.3.2 За мерките

Процесот на дигиталната транзиција се одвива низ две главни реформски подрачја **сајбербезбедност** и **дигитализација**. Додека дигитализацијата има поширока хоризонтална примена во јавниот и приватниот сектор, сајбербезбедноста е нераскинливо поврзана со долгорочната стабилност и отпорност на државата.

Иако **сајбербезбедноста** е формално дефинирана како приоритет во повеќе стратегии, таа долго време се сметаше за „***област на долгорочна зима***“. Сепак, променетите безбедносни околности и дигиталната трансформација предизвикана од пандемијата ги принудија институциите да преземат конкретни чекори. Главната реформа во оваа подобласт е **воспоставување на национална рамка за сајберотпорност**, вклучувајќи: 1) **усогласување со NIS2 директивата** преку подготовка на нов Закон за мрежи и информациски системи; 2) **усвојување на Национална стратегија за сајбербезбедност** 2024–2028; 3) **формирање и оспособување на владин CERT и национален центар MKD-CIRT**; и 4) **усвојување на Закон за заштита на критична инфраструктура**, кој сè уште не е поднесен до Собранието.

Во реалноста, капацитетите за сајбербезбедност остануваат ограничени. MKD-CIRT, иако е член на ENISA и формално интегриран во европската мрежа на инцидент-одговор, *функционира со скромни човечки и технички ресурси.* Правната рамка за **критичната инфраструктура** *не е целосно нормирана*, а **интероперабилноста** меѓу актери *е слабо развиена.*

Институционално, улогата на **Оперативно-техничката агенција** (ОТА) и **Институтот за сајбербезбедност** при Воената академија е значајна, но сè уште маргинализирана во поширокота јавна политика. Не постојат стандарди за даватели на услуги за сајбербезбедност, а човечкиот капитал во областа не е систематски третиран во Националната рамка на квалификации, што го ограничува развојот на студиски програми и сертификации.

Во делот на **дигитализација**, фокусот е ставен на развој на **дигитална инфраструктура, дигитален идентитет** и унапредување на **јавни електронски услуги**. Државата ќе спроведе активности за дигитална трансформација преку: 1) **усогла-**

сување со Европскиот кодекс за електронски комуникации со нов Закон за електронски комуникации; 2) **усвојување на законски решенија за дигитален идентитет, електронски документи и доверливи услуги** согласно eIDAS2; 3) **формирање на** SuperApp – ELI (електронски личен идентитет) и дигитален паричник; 4) **проширување на владината е-платформа** со цел зголемување на бројот и достапноста на е-услуги; како и 4) **изработка на Национален систем за управување со документи (DMS)** и нови правила за архивирање.

Овие активности се придружени со унапредување на интероперабилната платформа, но предизвиците остануваат: јавните услуги често се застарени, не ажурирани, и со мал број реални корисници. Дигиталната писменост на администрацијата е на ниско ниво, а повеќе институции и натаму бараат поднесување документи во хартиена форма, паралелно со дигиталната апликација.

Значаен елемент е и најавата за измени на **Законот за медиуми**, со цел усогласување со Директивата за дигитални услуги, но отсуствуваат најави за системски промени во јавните набавки или техничките стандарди за дигитална инфраструктура.

3.3.3 Институционални предизвици

Иако формално постои солидна рамка на стратешки документи и предвидени активности, практичната реализација на дигиталната транзиција во Северна Македонија се соочува со сериозни институционални ограничувања. Овие предизвици не само што го забавуваат реформскиот напредок, туку го компромитираат и кредибилитетот на процесите во очите на граѓаните, деловната заедница и меѓународните партнери.

Дигиталната агенда е под надлежност на новоформираното **Министерство за дигитална трансформација**, кое го наследи Министерството за информатичко општество и администрација. Иако ова претставува институционално признание за значењето на дигиталната транзиција, **вертикалната координација со другите министерства, независни регулатори и локалната самоуправа е ограничена**. Регистри и информациски системи функционираат паралелно и често не се интероперабилни, што ја дуплира надлежноста, прави грешки и ги фрагментира процесите.

Голем дел од институциите немаат доволно обучен кадар, а во некои случаи, одговорноста за имплементација на дигитални алатки е доделена на службеници без соодветна експертиза. Иако се спроведуваат ад-хок обуки, тие ретко вклучуваат проценка на ефектите или системска надградба на знаењето, а нема ниту *централизиран систем за обука на јавната администрација за користење на дигиталните услуги.* Дополнително, од аспект на сајбербезбедноста, капацитетите на MKD-CIRT, ОТА, Министерството за одбрана и другите релевантни тела остануваат ограничени. Во овој случај, се утврдува и *недостаток на посебни буџетски ставки за развој на инфраструктура*, со што најчесто се импровизира или се реагира само во итни ситуации.

Иако официјално постојат над 130 е-услуги достапни преку Националниот портал, бројот на реални корисници останува низок. Причините кои се наведуваат се: 1) *Недоверба во безбедноста и функционалноста на системите,* 2) *Неприменливост на е-услугите во правна или административна смисла* (сепак мора да се поднесат печатени документи), 3) *Лошо искуство на корисниците и нефункционални форми и портали.* Дополнително, јавноста не е доволно информирана за постојните алатки и предности од нивното користење, бидејќи **комуникациската компонента** *на дигиталната транзиција е маргинализирана.*

Работните групи за изработка на закони, стратегии и технички решенија **главно се затворени** и вклучуваат претставници на државната администрација, **без активна вклученост на експерти, граѓански организации или ИКТ-комората**. Јавните расправи се ограничени во времетраење и често објавени доцна или нецелосно. Дополнително, нема механизми за редовен надзор и известување за реализацијата на мерките – дел од реформите, иако најавени, не се следени со отчетни податоци за статусот или влијанието.

Дигиталните инвестиции главно *зависат од донаторски програми и проекти* на меѓународни партнери. Буџетите за имплементација често не се поврзани со конкретни индикатори, ниту се дел од среднорочни програмски рамки. Недостатокот на стабилно финансирање ја прави дигиталната агенда ранлива на промени во политичката волја и институционалната меморија.

3.3.4 Наодите од Европската комисија

Во своите годишни извештаи, Европската комисија изнесува конзистентен став дека дигиталната транзиција во државата претставува структурна потреба, но не покажува потребното темпо на напредок. Комисијата ја оценува државата како **умерено подготвена** во оваа област, укажувајќи на низа **предизвици и системски ограничувања кои се повторуваат**. Иако постојат одредени подобрувања во нормативната рамка и дигиталната инфраструктура, имплементацијата, особено во поглед на практичната употреба на е-услугите и управувањето со дигитални ресурси, останува и натаму ограничена.

Фундаменталните слабости во секторот, Комисијата ги лоцира во **ограничената примена и квалитетот на е-услугите**, **фрагментираните и не ажурирани регистри**, како и **слабиот институционален капацитет** за дигитална писменост. Дополнително, дигиталната администрација функционира со слаба интероперабилност и без ефективна координација, што ги доведува во прашање основите на дигиталната трансформација како системски процес. **Сајбербезбедноста**, иако препознаена како приоритет, е недоволно развиена, со **слабости во капацитетите на истражните и безбедносните органи** и отсуство на функционални механизми за управување со инциденти.

Во подоцнежните оценки се забележува извесна динамика – пред сè преку **унапредување на Националниот портал за е-услуги**, зголемено институционално користење на интероперабилната платформа и најави за воспоставување на дигитален идентитет. Сепак, ***реформите често остануваат на ниво на инфраструктурна надградба, без суштински системски исчекор***. Употребата на е-услугите останува ниска, податоците во регистрите се неконзистентни, а дел од институциите и натаму бараат паралелно поднесување на документи во хартиена и дигитална форма. Правната рамка за сајбербезбедност е непотполна, а усогласувањето со европските директиви се одвива бавно и фрагментирано.

Најновите согледувања **потврдуваат напори за институционално преструктурирање, преку формирање на посебно министерство и формализирање на стратешки документи**, како што е Реформската агенда. Сепак, нивната имплементација е отежната од политичка поларизација, одложено донесување на клучни закони, недостиг од квалификуван кадар и неефикасна координација меѓу надлежните тела. Системите како ACCMIS не функционираат според очекувањата, а соработката меѓу институциите во областа на заштита на податоци и дигитална безбедност останува ограничена. Иако е усвоена нова стратегија за **сајбербезбедност**, *во пракса се чувствува недостаток на човечки ресурси*, нефункционална координација при инциденти и ограничен пристап до буџетски средства за справување со дигитален криминал.

Општиот заклучок е дека **дигиталната транзиција** на Северна Македонија ***не страда од недостаток на визија, туку од ограничувања во институционалниот капацитет, координација и политичка стабилност***. Европската комисија доследно повикува на посуштински пристап: од инфраструктура кон услуги, од регулативи кон имплементација, и од декларативни заложби кон мерлива и одржлива трансформација.

3.3.5 Методолошко мапирање

За да го преземете табеларниот преглед од методолошкото мапирање, употребете го следниот QR код:

3.4 ЧОВЕЧКИ КАПИТАЛ

3.4.1 Вовед

Образовните вештини претставуваат суштински елемент во изградбата на *конкурентен човечки капитал, клучен за економскиот раст, социјалната кохезија и успешното приближување на Северна Македонија кон Европската Унија.* Во Реформската агенда, во областа човечки капитал, фокусот е ставен врз унапредувањето на поврзаноста помеѓу образованието и пазарот на трудот. Притоа, главната цел е да се поттикне развојот на пазарно-ориентирани образовни програми, засновани на компетенции кои одговараат на реалните потреби на економијата.

3.4.2 За мерките

Концептот на **доживотно учење**, зајакнување на **дигиталните и практичните вештини**, како и формирање **регионални центри за стручно образование** се дел од системскиот пристап кон оваа трансформација. Сепак, амбициозно зацртаните цели не можат да се реализираат без соодветна правна рамка, институционална координација и активно вклучување на приватниот сектор и локалните заедници. Оттаму, Реформската агенда го поставува *унапредувањето на образовните вештини* како приоритетна насока, со цел да се воспостави *пофлексибилен, инклузивен и пазарно-ориентиран образовен систем.* Основната цел е да се надмине неусогласеноста помеѓу понудата на вештини и потребите на пазарот на труд, преку модернизација на наставните програми, јакнење на практичната настава и подобрување на институционалната инфраструктура.

Во овој контекст, предвидено е донесување на нов **Закон за стручно образование и обука**, кој за првпат системски ќе ги интегрира кариерното советување, дигиталните компетенции, верификацијата на стекнати квалификации и координацијата со стопанството. Законскиот пакет треба да воспостави основа за реформа на средното образование, за кое се планира и нов **Закон за средно образование**, како и нова **Концепција за средно образование** која ќе ги дефинира националните стандарди за компетенции. Сите овие процеси имаат цел да овозможат целосна ревизија на наставните програми во согласност со европските образовни рамки.

Еден од стратешките приоритети е и воспоставување на **мрежа од седум Регионални центри за стручно образование и обука**, кои ќе бидат распоредени во сите плански региони. Овие центри, кои се очекува да бидат функционални до крајот на 2027 година, ќе треба да овозможат *современа практична обука*, врз основа на европски модели, преку *соработка со компании* и употреба на нова *технолошка опрема.* Предвидено е преку овие центри да се јакне интеграцијата на теоријата и практиката, но и да се зајакне поврзаноста на локалните заедници со образовниот процес.

Паралелно, реформите предвидуваат развој на нова **методологија за финансирање на образованието**, базирана на утврдени стандарди и транспарентни критериуми. Целта е да се надмине постојната *нерамномерност во распределбата на буџети меѓу општините и училиштата*, како и да се обезбеди *поефикасно користење на јавните средства.* Спроведувањето на овој нов модел треба да започне најпрво во средното, а потоа и во основното образование.

Конечно, низ реформата се предвидени и активности за **унапредување на инклузивноста**, **спречување на дискриминација**, **дигитализација на агенциите за обезбедување квалитет и оптимизација на мрежата на училишта**. Овие интервенции, иако јасно дефинирани, во најголем дел се во подготовка и бараат натамошна конкретизација, ресурси и временска динамика на спроведување. Успешноста на реформските чекори до 2027 година ќе зависи од континуираната политичка посветеност, одржливото финансирање и од административната способност реформите да се применат на сите нивоа од системот.

3.4.3 Институционални предизвици

Иако реформите за унапредување на образовните вештини се стратешки утврдени, нивната примена на терен се соочува со значајни институционални слабости. **Министерството за образование и наука**, **Бирото за развој на образованието** и **Центарот за стручно образование и обука** се меѓусебно *недоволно координирани* и оптоварени со административни задачи, при што секоја институција работи со *ограничени човечки и технички капацитети.* Недостасува *функционален механизам за стратешко планирање*, *развој на наставни програми поврзани со реалниот сектор*, и ефективна имплементација на реформи. Контактот со наставниот кадар, училиштата и стопанството е фрагментарен, што резултира со ограничено влијание на реформите врз квалитетот и **релевантноста на образовниот систем. Агенцијата** за обезбедување квалитет во високото образование не е целосно институционализирана, со бавни и недигитализирани акредитациски процеси и без единствен систем за евалуација. Ова го отежнува следењето на квалитетот и интегритетот на високото образование.

Имплементацијата на новите модели за финансирање е забавена поради слаба аналитичка подготвеност и неусогласеност меѓу централните и локалните власти. **Општините** имаат различни капацитети, што води до *нееднаквости во пристапот и квалитетот на образовните услуги*. Дополнително, механизмите за следење и евалуација се слабо развиени, а реформите главно се сведуваат на формални извештаи без јасна функција за подобрување. Отсуствува и *стабилна платформа за соработка со стопанството*, што ја ограничува релевантноста на наставните програми и ги продлабочува јазовите меѓу образованието и вработувањето.

Надминувањето на овие предизвици бара градење на функционален и поврзан систем кој ќе овозможи доследна имплементација, мониторинг и приспособување на реформите кон реалните потреби на учениците, наставниците и пазарот на трудот.

3.4.4 Наоди од Европската комисија

Европската комисија доследно ја препознава образовната реформа во Северна Македонија како еден од клучните столбови на долгорочниот развој. Сепак, укажува на **ограничен напредок**, **слаб институционален капацитет** и **забавена имплементација**. Забележаните поместувања во поединечни сегменти сè уште не резултирале со суштинско подобрување на квалитетот, инклузивноста и усогласеноста со европските стандарди.

Во извештаите се истакнува дека повеќе клучни закони, меѓу кои и **Законот за стручно образование и обука** и **Законот за средно образование**, сè уште не се донесени или се во предолга процедура. Ова го попречува развојот на регионалните центри за стручно образование и ограничува воведување на практична и дуална настава. Сепак, *позитивно се оценува проширувањето на дуалното образование*, со преку 500 паралелки и над 8.000 ученици, како и засилената соработка со стопанските комори и локалните заедници. **Финансирањето на образованието** е идентификувано како клучна слабост – *јавните расходи се под европскиот просек, изнесувајќи 3.17% од БДП во 2024 година*, со тенденција на опаѓање во вкупниот буџет. Ова негативно се одразува врз достапноста и квалитетот на образовните услуги, особено во предучилишниот и руралниот контекст. Комисијата укажува и на **системски предизвици** во пристапот – *само* 46% од децата на возраст 3–6 години посетуваат лиценцирани предучилишни установи, далеку под европскиот просек. Демографските промени и иселувањето влијаат на континуирано опаѓање на бројот на ученици, особено во руралните и малите општини.

Резултатите од меѓународни тестирања, како **ПИСА**, остануваат загрижувачки – *над 65% од учениците не постигнуваат основна писменост во читање, математика и природни науки.* Комисијата повикува на ***целосна имплементација на Болоњскиот процес***, ***подобрување на дигиталната писменост*** и ***модернизација на системите за акредитација и евалуација***. Иако позитивно се оценува учеството на Северна Македонија во **Еразмус**+ и други европски програми, се укажува на потребата од систематска проценка на дигиталните компетенции кај младите.

Во заклучок, Европската комисија повикува на *координирани, долгорочни и финансирани политики кои ќе ја трансформираат образовната рамка* во правец на инклузивност, резултати и отпорност на системот.

3.4.5 Методолошко мапирање

За да го преземете табеларниот преглед од методолошкото мапирање, употребете го следниот QR код:

3.5 ДЕЛОВНО ОПКРУЖУВАЊЕ

3.5.1 Вовед

Конкурентно и инклузивно **деловно опкружување** претставува *основен предуслов за долгорочен економски раст, иновации и зголемена вработеност*. За Северна Македонија, реформите во оваа област имаат суштинско значење за зајакнување на улогата на приватниот сектор како двигател на продуктивноста и за намалување на зависноста од државно водени иницијативи. Во рамки на Реформската агенда, оваа област е структурирана преку **сет од мерки** насочени кон: 1) **унапредување на регулаторната предвидливост**, **намалување на административните бариери**, 2) **професионализација на инспекциските служби**, 3) **реформа на јавните набавки** и 4) **поттикнување на иновациите и инвестициите**.

Истовремено, пристапот кон подобрување на деловната клима е *интегриран со реформите во другите области* како што се владеењето на правото, јавната администрација и човечкиот капитал, при што меѓусебната поврзаност на институциите се јавува како клучен фактор за успех. Реформската агенда ја признава потребата од промена на перцепцијата на стопанските субјекти кон институциите, преку обезбедување транспарентна, ефикасна и предвидлива регулаторна средина, заснована на дијалог, податоци и доверба. Воедно, развојот на приватниот сектор се третира не само како економска, туку и како демократска потреба. Во таа смисла, имплементацијата на мерките претставува еден од најдобрите тестови за политичката волја и институционалната зрелост на државата.

3.5.2 За мерките

Реформската визија за развој на приватниот сектор и подобрување на деловното опкружување во Северна Македонија се заснова на **унапредување на конкурентноста**, **поддршка за малите и средни претпријатија**, **дигитална и зелена трансформација**, како и **градење на ефикасен, транспарентен и предвидлив институционален систем**. Рамката се потпира врз низа национални стратегии – од *Индустриската стратегија* и *Стратегијата за МСП*, до *Планот за забрзан економски раст* и *Стратегијата за паметна специјализација* – кои заеднички имаат за цел да создадат предуслови за одржлив раст воден од приватниот сектор.

Опфатените мерките се однесуваат на неколку клучни домени. ***Прво***, се предвидува *унапредување на регулаторната рамка* преку поедноставување на административните процедури, дигитализација на услугите и стандардизација на инспекцискиот надзор. Посебен акцент се става на функционалната интеграција на инспекциските служби и создавање на електронски систем за координација, со цел да се намали товарот врз компаниите и да се зголеми предвидливоста. ***Второ***, *зајакнувањето на системот за јавни набавки* е третиран како приоритет со јасна динамика на интервенции: намалување на прекумерната употреба на електронски аукции, проширување на користењето на е-пазарот и воведување на критериуми за економски најповолна понуда (ЕНП) како основа за доделување договори. Овие мерки треба да придонесат за повисока транспарентност, зголемена конкуренција и поефикасна употреба на јавните средства.

Во делот на **државната помош** и **антикорупциските механизми**, реформите вклучуваат *развој на транспарентен и предвидлив режим на поддршка*, кој ќе овозможи еднаков пристап за економските оператори. Истовремено, се предлага *засилување на надзорот и мониторингот врз распределбата на средствата* и *соработка со институциите за борба против корупција*. Дополнително, се предвидува *зајакнување на механизмите за пристап до финансии*, со посебен фокус на развојот на нови инструменти за поддршка на МСП, како што се гарантни шеми, фондови за технолошки развој и иновации, како и олеснување на пристапот до средства преку банкарскиот и не банкарскиот финансиски сектор. Овие инструменти треба да бидат поврзани со **Стратегијата за паметна специјализација**, што ја позиционира иновацијата како хоризонтален приоритет на економската политика.

Конечно, мерките имаат и структурна компонента која се однесува на **формализирање на неформалната економија**, преку *засилени инспекциски активности, ефикасно спроведување на Законот за забрана на нерегистрирана дејност* и *поттикнување на пристапот до формални услуги за микро и мали бизниси.* Реформите се дизајнирани не само да создадат подобри услови за деловно работење, туку и да поттикнат фер конкуренција и намалување на сивата економија.

3.5.3 Институционални предизвици

Наспроти заложбите, институционалната структура што треба да ги имплементира реформите и натаму се соочува со сериозни слабости кои влијаат врз брзината, ефикасноста и довербата во реформскиот процес.

Министерството за економија, како надлежна институција, останува со *ограничени капацитети за координација, спроведување и мониторинг на клучните политики,* особено во делот на **парафискални давачки**, **инспекциски надзор** и **поддршка на инвестиции**. Иако е назначено да води процес на рационализација на парафискалните давачки, неговите административни и аналитички ресурси се недоволни за водење на системска реформа, што резултира со бавно и фрагментирано спроведување на мерките.

Законот за инспекциски надзор, иако донесен во 2019 година и натаму недоследно се спроведува, а процедурите се нетранспарентни. Генерално, **инспекциските служби** се соочуваат со *неусогласеност на надлежностите, недостиг на квалификуван кадар и слаба меѓусебна координација.* Притоа, не постои оперативен информациски систем за интероперабилност, што доведува до преклопувања или празнини во надзорот, особено на локално ниво.

Во областа на **јавните набавки**, иако постои стратешка рамка и функционира електронски систем, *квалитетот на документацијата, ограниченият капацитет на набавните единици* и ниската примена на критериуми за *економски најповолна понуда (ЕНП)* остануваат слабости. **Локалните власти**, особено, покажуваат *ограничена способност да управуваат со целиот циклус на јавни набавки,* а бројот на тендери со само една понуда укажува на *ниска конкуренција и ризик од непродуктивно трошење јавни средства.*

Кога станува збор за **пристапот до финансии**, државната поддршка за МСП преку постојните инструменти (ФИТР, Развојна банка) се реализира, но е *недоволно структуриран и стратешки неповрзан со долгорочните политики за зелена транзиција и паметна специјализација.* Воспоставувањето на посебни инструменти за **женско претприемништво** и интернационализација е позитивен исчекор, но нивната одржливост зависи од институционалната координација и финансирање на среден рок. Конечно, формализацијата на **неформалната економија**, и покрај постоечката стратегија, останува ограничена поради бавна имплементација, слаба инспекциска контрола и нерешени законски и институционални пречки. Голем дел од активностите се спроведуваат без стабилен систем за мерење на резултатите, без јасно дефинирани индикатори или одговорни единици за следење.

3.5.4 Наоди од Европската комисија

Европската комисија ја оценува Северна Македонија како **умерено подготвена** во областа на индустриската и претприемачката политика, со **ограничен напредок**. И покрај спроведени антикризни мерки, земјата се соочува со *долготрајни структурни слабости – непрегледна регулаторна рамка, слаба институционална координација, значајна неформална економија и недоволна стратешка насоченост на државната поддршка.*

Системот за **државна помош** останува нетранспарентен, со повеќе тела што доделуваат средства, но *без централен регистар и систем за оценка на ефектите.* **Комисијата за заштита на конкуренција** располага со *ограничени надлежности,* а координацијата помеѓу институциите е слаба. Во однос на **парафискалните давачки**, постои напредок во идентифика-

ција и стандардизација, но рационализацијата се одвива бавно. **Законот за инспекциски надзор** не е доследно применет, а инспекциските постапки и натаму се нетранспарентни. **Електронските јавни услуги** бележат ограничена употреба од страна на деловната заедница, додека новиот **Закон за стечај** сè уште не е донесен. **Неформалната економија**, која според ММФ изнесува околу 38% од БДП, и понатаму претставува голем предизвик. Иако е усвоена стратегија за формализација, нејзината имплементација е бавна, а мониторингот и институционалната координација слаби. Во делот на **инвестициите**, недостасува јасна стратегија за технолошко-индустриските зони, како и систем за евалуација на доделената поддршка. **Субвенциите** не се доволно поврзани со продуктивноста и иновациите. И покрај обидите за вклучување на **МСП** преку комората и кластерите, правната несигурност, административните бариери и ограниченият пристап до финансии и натаму ги кочат реформите. Отсуствува сеопфатна стратегија за промоција на иновации и странски инвестиции, што ја ограничува трансформацијата кон економија со повисока додадена вредност.

3.5.5 Методолошко мапирање

За да го преземете табеларниот преглед од методолошкото мапирање, употребете го следниот QR код:

3.6 ТЕМЕЛНИ ПРАВА И ВЛАДЕЕЊЕ НА ПРАВОТО

3.6.1 Вовед

Клучните мерки во **Реформската агенда 2024–2027**, опфаќаат спроведување на слободни и фер избори, зголемување на независноста и ефикасност на судството, зголемување на капацитетите за борба против корупцијата и организиран криминал, како и зголемување на пресуди и конфискации за организиран криминал.

Реформската агенда, како стратешки документ донесен од Владата под покровителство на Европската унија, е патоказ за севкупна модернизација на политичкиот, судскиот и економскиот систем на државата. Во контекст на **Планот за пораст**, областа „***Темелни права и владеење на правото***" е најзначајна, бидејќи условува добивање на речиси 20% од предвидените 750 милиони евра, што дополнително ја зголемува нејзината тежина и значење во интегративниот процес.

3.6.2 За мерките

Во доменот на **изборните реформи**, мерките кои треба да резултираат со подобрена правна рамка за обезбедување на слободни и фер избори, вклучуваат: 1) измена на Изборниот законик и 2) негово усогласување со препораките на ОБСЕ/ОДИХР, со фокус на транспарентноста на изборниот процес и зајакнување на надзорот врз финансирањето на политичките кампањи.

Во однос на **реформата на судството**, преку спроведувањето на неколку конкретни мерки, како што се пополнување на слободните позиции за судии и обвинители, законски измени за нивните плати, **донесување** на Акциски план за спречување на корупција во судството, воведување на механизми за следење на интегритетот на судските службеници, дигитализација на судството, и зајакнување на функционалноста на АКМИС системот, ќе се придонесе кон подобрување на *независноста*, *квалитетот* и *интегритетот* во судството. Во оваа област, Реформската агенда предвидува донесување на нов **Закон за** Судскиот совет и нов **Закон за** Јавното обвинителство, кои ќе бидат усогласени со европските стандарди и мислењето на Венецијанската комисија. Притоа, работната група за измена на Законот за **Судскиот совет** е веќе формирана и активно работи, иако донесувањето на законот до ***јуни 2025 година*** се оценува како нереално, со пореално сценарио за негово **усвојување** во ***септември 2025 година***. Од другата страна, работната група за новиот Закон за јавно обвинителство е во почетна фаза и за неа не постојат јасно утврдени рокови. Кај реформите во судството, клучен аспект е ***финансиската независност на судството***, што подразбира зголемување на буџетот до 0,8% од БДП за судството и 0,4% за обвинителството. Во моментот, буџетот за судството изнесува приближно 0.3% од БДП, а за обвинителството околу 0.2% од државниот буџет – што е далеку под законскиот минимум. Овој недостиг во финансирањето не само што ја поткопува финансиската независност на институциите, туку и ја ограничува нивната оперативна функционалност и капацитет да спроведуваат реформи. Во Реформската агенда се предвидени и мерки за подобрено функционирање на Судскиот совет, преку *донесување на нов закон*, *избор на нови членови*, како и *гаранции за правично судење во дисциплинските постапки*. Имајќи предвид дека мандатот на досегашните членови на Судскиот совет истекува кон крајот на 2025 година, постои реален ризик процесот на именување на новите членови да биде подложен на политички влијанија, што може дополнително да ја наруши перцепцијата за независноста на ова тело.

Борбата против корупцијата, како и **борбата против организираниот криминал** е заснована на мерки за *екипирање на обвинителството со квалификуван кадар*, *специјализирани обвинители*, *финансиски и дигитални форензичари*. Дополнително, се предвидува *зголемување на бројот на истраги, обвиненија и пресуди за корупција*, вклучително и во *случаи на високо ниво* и *измени на Кривичниот законик и Законот за кривична постапка во согласност со правото на ЕУ*. Во областа за борба против организираниот криминал покрај мерката за *зголемување на бројот на истраги, обвиненија, пресуди и конфискации за организиран криминал*, предвидени се и мерки за *измена на Законот за оружје*, *воспоставување на функционален систем за рано предупредување* и *зголемен број вработени во Националната опсерваторија за дроги* и *список на психоактивни супстанци усогласен со ЕУ*.

Ако се имаат предвид утврдените рокови, крајот на 2025 година, очигледно Реформската агенда поставува амбициозни цели во областа **Темелни права и владеење на правото**.

3.6.3 Институционални предизвици

При спроведувањето на реформите од Реформската агенда 2024–2027, клучна улога ќе играат институциите во **правосудството**, јавното обвинителство, **Државната комисија за спречување на корупцијата**, **Финансиската полиција**, **Агенцијата за повраt на имотот** и други надлежни институции. Иако кај сите наведени институции се забележени одредени позитивни чекори, институционалните слабости и ограничените ресурси и натаму остануваат значаен предизвик.

Судскиот совет е клучната институција што треба да ја штити независноста на судството. Во изминатиот период, Судскиот совет беше предмет на критики поради нецелосна транспарентност во процесите на *именување, оценување и разрешување на судии*, како и за *влијанија врз неговата работа*. Дури и **Европската комисија** забележува дека дисциплинските постапки честопати се одложуваат, а донесените одлуки не се транспарентни и не секогаш се конзистентни. Ова ја поткопува довербата во правосудството и ја намалува ефективноста на механизмите за отчетност. Оттаму, Реформската агенда предвидува измени на законската рамка во согласност со препораките на Венецијанската комисија за зајакнување на интегритетот на институцијата.

За судството се забележува и на недостаток од финансиска поддршка за конкретни мерки поврзани со развојот на човечките ресурси и негова модернизација, како и долгото времетраење на судските постапки и нефункционалниот **АКМИС** систем. Оттаму, во спроведувањето на Реформската агенда, мерките се поврзани со *реорганизација и оптимизација на судската мрежа*, *воспоставување на единствена судска статистика* во согласност со стандардите на ЕУ, *подобрување на просторните услови на Академијата за судии и јавно обвинители*, како и *подобрувањето на статусот на судската и обвинителската служба*. Во однос на судството суштинска улога во процесот на селекција и обука на нови судии и обвинители има **Академијата за судии и јавни обвинители** што претставува единствена влезна точка во системот. Токму затоа, повеќе од јасно е дека нејзиниот капацитет за стручно усовршување останува клучен елемент за долгорочна професионализација на правосудниот кадар.

Јавното обвинителство и особено **Основното јавно обвинителство за гонење на организиран криминал и корупција** (*ОЈОГОКК*) имаат централна улога во борбата против организираниот криминал и корупцијата. Во изминатиот период, неговите институционални капацитети беа зајакнати преку зголемување на бројот на обвинители, истражители и финансиски експерти. Сепак, и понатаму се забележува потреба од дополнителни ресурси, особено во областа на *дигиталната форензика* и *финансиските истраги*. Дополнително, се забележува и дека истрагите за корупција на високо ниво продолжуваат да се одвиваат со бавно темпо, а бројот на правосилни пресуди останува низок. Ова укажува на потреба од засилена координација меѓу ОЈОГОКК, судовите и полициските структури, со цел унапредување на ефикасноста и резултатите во справувањето со случаи од висок профил.

Во рамките на овие реформи важни се и **Државната комисија за спречување на корупцијата** (**ДКСК**), **Канцеларијата за повраt на имотот** и **Управата за финансиска полиција**. Притоа, иако ДКСК преживеа зголемување и на нејзината надлежност и на капацитетите, сепак, нејзината истражна моќ е лимитирана, што ја прави зависна од соработката со други институции. Кога зборува за Канцеларијата за повраt на имотот Реформската агенда посочува дека нејзиното целосно оперативно функционирање бара: *воспоставување на електронска база на податоци*, *подобрување на меѓународната соработка*, *зголемување на кадровските и техничките капацитети*. Конечно, како за клучна институција, Реформската агенда предвидува *зголемување на бројот на самостојните финансиски истраги* кои ги спроведува Управата за финансиска полиција.

Произлегува дека споменатите институции се соочуваат со недостаток на ресурси, кадровски капацитети и техничка поддршка, што ја намалува нивната ефикасност при спречувањето на корупцијата и борбата со организираниот криминал. За постигнување реален напредок, Реформската агенда утврдува потреба од *зголемување на финансиската автономија*, *подобра кадровска екипираност*, *подобра меѓу институционална соработка* и *поголема транспарентност* во работата на клучните органи.

3.6.4 Наоди од извештаите на Европската комисија

Претходно идентификуваните институционални предизвици во спроведувањето на реформите се потврдени и од **Европската комисија** во трите последователни **извештаи за напредокот (2022–2024)**, како и во **извештајот од билатералниот скрининг за првиот кластер**. Овие документи доследно укажуваат на *структурни слабости во владеењето на правото*, *ограничена независност на судството* и *стагнација во борбата против корупцијата.*

Клучни забелешки од Европската комисија во извештаите за напредокот и во извештајот од билатералниот скрининг за првиот кластер зборуваат за:

1. Потребата од ревизија на **изборното законодавството**;
2. **Судство** ослободено од политички влијанија и притисоци, чија функционалност и ефикасност е подобрена со цел заштита на правата на граѓаните;
3. Засилување на истрагите, но и зголемување на бројот на пресуди по истите во случаите на **корупција** и **корупција на високо ниво**;
4. Подобрени капацитети на **Канцеларијата за поврат на имот**.

Во сите области, Европската комисија препорачува забрзано спроведување на реформите, со цел обезбедување реални и одржливи резултати во рамките на Реформската агенда.

V. Стратегија за реформи во правосудството 2024–2028

Реформската агенда не само што се надоврзува на приоритетите утврдени во Стратегијата за реформи во правосудството 2024-2028, туку за одредени попрецизно дефинирани мерки предвидува дополнително финансирање, или утврдува извор на финансирање. Таа ја презема суштинската заложба за **јакнење на независноста на судството**, **зголемување на ефикасноста на судските институции**, **борба против корупцијата** и **поврат на незаконски стекнат имот**.

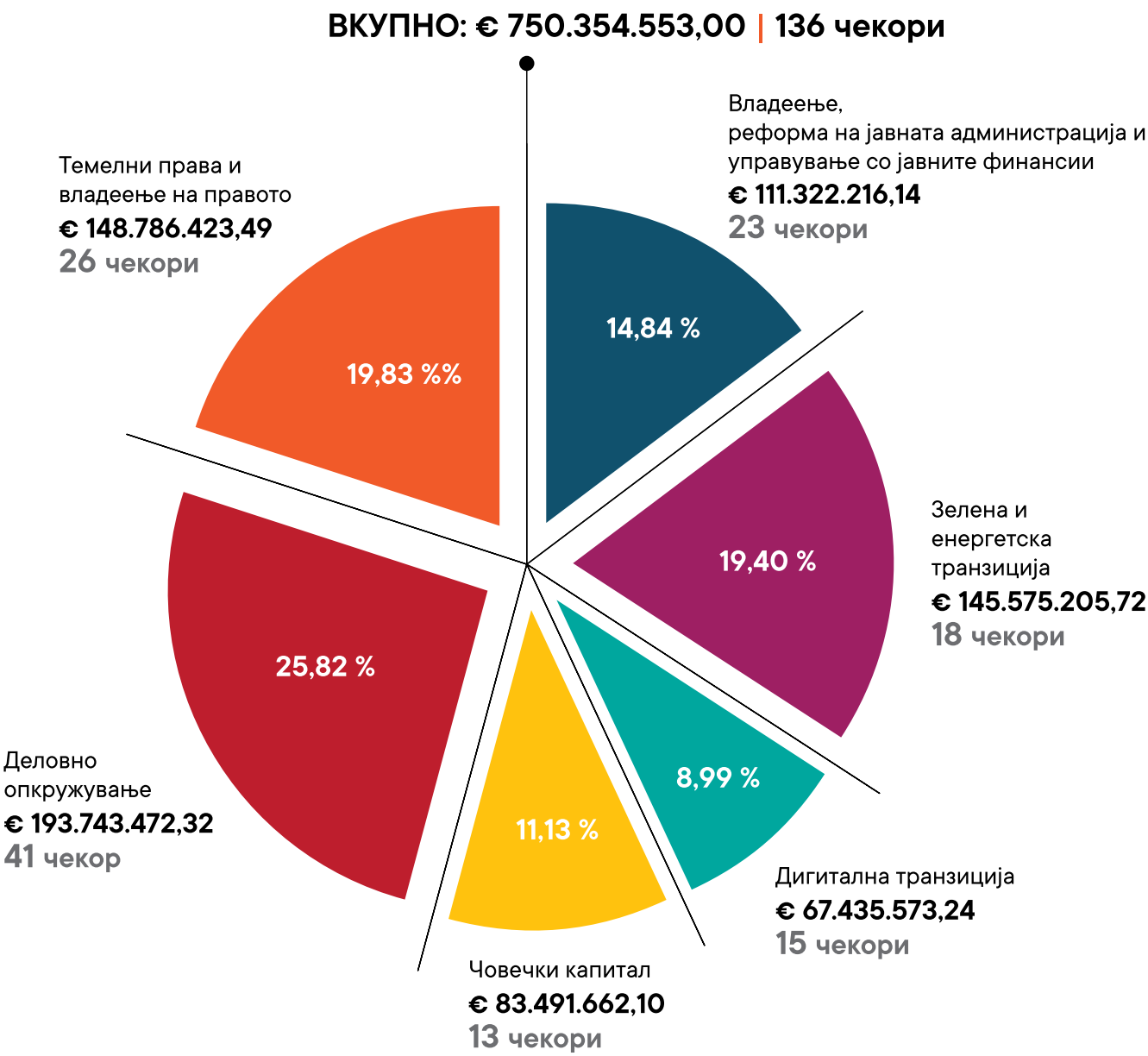
Двата документи предвидуваат **унапредување на финансиската независност на судството**, **автоматизирано управување со предмети** преку АКМИС, како и **зајакнување на истражните капацитети**.

Фокусот е ставен на транспарентноста и отчетноста на правосудните институции, особено преку насочени интервенции во реформата на Судскиот совет и Јавното обвинителство, што укажува на систематскиот пристап на стратешките документи.

3.6.5 Методолошко мапирање

За да го преземете табеларниот преглед од методолошкото мапирање, употребете го следниот QR код:

4 ПРИЛОЗИ


ВКУПНО: € 750.354.553,00 | 136 чекори
Владеење, реформа на јавната администрација и управување со јавните финансии
€ 111.322.216,14
23 чекори
14,84 %
Зелена и енергетска транзиција
€ 145.575.205,72
18 чекори
19,40 %
Дигитална транзиција
€ 67.435.573,24
15 чекори
8,99 %
Човечки капитал
€ 83.491.662,10
13 чекори
11,13 %
Деловно опкружување
€ 193.743.472,32
41 чекор
25,82 %
Темелни права и владеење на правото
€ 148.786.423,49
26 чекори
19,83 %%

РЕФОРМСКА АГЕНДА – ОБЛАСТИ НА ПОЛИТИКИ, ПОДОБЛАСТИ, РЕФОРМИ И ЧЕКОРИ

5 ОБЛАСТИ НА ПОЛИТИКИ (за потребите на поедноставно следење иразбирање проектот идентификува 6 области, разделувајќи ја областа ЕНЕРГЕТСКА И ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА во **ЗЕЛЕНАТА И ЕНЕРГЕТСКА ТРАНЗИЦИЈА** и **ДИГИТАЛНАТА ТРАНЗИЦИЈА**			
18 подобласти на политиките		**18 подобласти на политиките;**	
37 реформи	**37 реформи**	**37 реформи**	**37 реформи**
136 реформски чекори	136 реформски чекори	136 реформски чекори	136 реформски чекори

ВЛАДЕЕЊЕ, РЕФОРМА НА ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА И УПРАВУВАЊЕ СО ЈАВНИТЕ ФИНАНСИИ				
Управување со јавните финансии			**Реформа на јавната администрација**	
Јавна внатрешна финансиска контрола	**Систем за јавни набавки**	**Закон за буџети од 2022 година - Управување со јавни инвестиции**	**Реформа за реорганизација**	**Реформа на државната служба**
4	3	6	5	5

ЗЕЛЕНА И ЕНЕРГЕТСКА ТРАНЗИЦИЈА					
Пазарни реформи		**Декарбониза-ција**	**Обновливи извори**	**Донесување систем за тргување со емисии (ETC)**	**Енергетска ефикасност**
Пакет за интеграција на електрич-ната енергија - Спојување на пазарот на електрична енергија на ЕУ и Северна Македонија – Дневен пазар на електрична енергија	**Пазарно ниво на цената на електричната енергија - Мерки за справување со енергетската сиромаштија**	**Климатски и енергетски политики - Национален план за енергија и клима (НПЕК)**	**Обновливи извори на енергија**	**Воспоставу-вање ETC - Пакет за мониторинг, известување и верификација (MPB)**	**Енергетска ефикасност и енергетските перформанси на зградите**
5	2	3	3	1	4

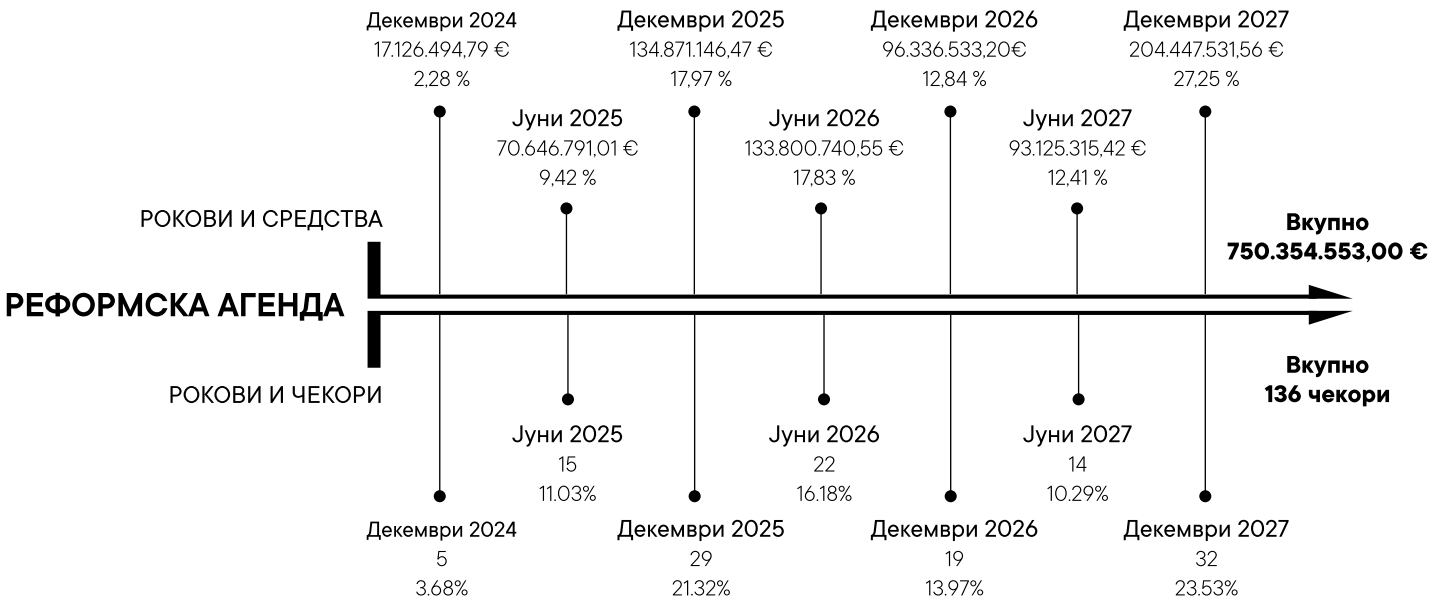
ДИГИТАЛНА ТРАНЗИЦИЈА			
Сајбер безбедност	**Дигитализација**		
Рамка за сајбер отпорност	**Безбедни дигитални инфраструктури**	**Дигитални јавни услуги**	**Проширена понуда на јавни е-услуги**
4	3	6	2

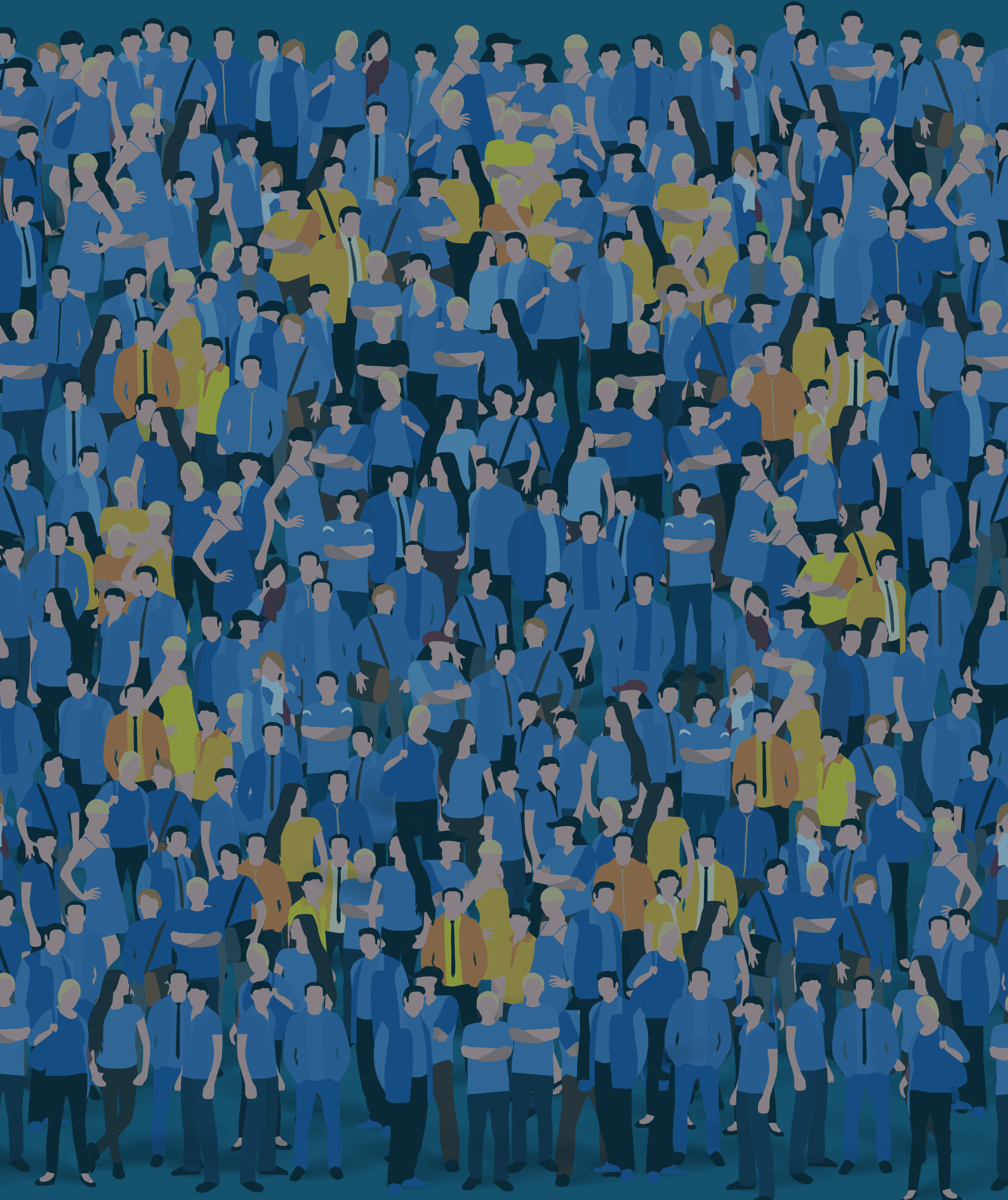
ЧОВЕЧКИ КАПИТАЛ				
Образование и вештини				
Пристап и квалитет на Стручно образование и обука СОО (VET) – Пристап кој се темели на работа и дуално образование	**Образование на возрасни - Неформално образование и учење**	**Квалитет на средното и високото образование**	**Дигитална трансформација на образованието**	**Мрежа на основни училишта - „Паметни“ основни училишта**
5	2	2	2	2

ДЕЛОВНО ОПКРУЖУВАЊЕ						
Деловно опкружување						
Стратегија за формализирање на неформалната економија	Транспарентен и ефикасен режим на државна помош	Развој на МСП	Стратегијата за паметна специјализација	Управување со претпријатијата во државна сопственост – железнички и поштенски услуги	Е-Царина за економските оператори	Интелигентни транспортни системи (ИТС) - Дигитализација на товарниот транспорт
7	7	6	2	11	3	5

ТЕМЕЛНИ ПРАВА И ВЛАДЕЕЊЕ НА ПРАВОТО									
Демократија	**Независност, квалитет и интегритет на судството**		**Консолидирање на функционирањето на Судскиот совет**	**Ефикасност на судството**	**Борба против корупцијата**			**Борба против организираниот криминал**	**Повраток на имот**
Изборно законодавство според препораките на ОБСЕ/ОДИХР и Венецијанската комисија	Ревидирање на постапките за регрутирање, селекција, именување, оценување, унапредување, преместување и разрешување на судии и јавни обвинители	Нов акциски план за спречување на корупцијата во судството 2026-2029	Подобрена регулаторна рамка на Судскиот совет - Дисциплински и жалбени постапки на судиите	Функционални автоматизирани информациски системи за управување со предмети во судовите и Јавното обвинителство	Основно јавно обвинителство за организиран криминал и корупција - специјализирани обвинители, финансиски експерти и дигитални форензичари	Истраги, гонења, правосилни пресуди, заплени и конечни конфискации за корупција, вклучително и корупција на високо ниво	Капацитети на истражните центри во рамките на Јавното обвинителство	Целен пристап во борбата против сериозниот и организираниот криминал	Капацитети за конфискување и поврат на имот
1	4	2	5	2	1	3	1	4	3

РЕФОРМСКА АГЕНДА – РОКОВИ, ЧЕКОРИ И СРЕДСТВА



РЕФОРМСКА АГЕНДА – ИНСТИТУЦИИ, СРЕДСТВА И МЕРКИ

Институција	Средства		Мерки
Агенција за управување со одземен имот	4.281.623,70 €	0,57 %	1
Комисија за заштита на конкуренцијата	7.492.841,47 €	1,00 %	5
Царинска управа	29.971.365,88 €	3,99 %	4
Фонд за иновации и технолошки развој	2.140.811,85 €	0,29 %	1
Судски совет	9.633.653,32 €	1,28 %	2
Судски совет - Совет на јавни обвинители	6.422.435,55 €	0,86 %	1
Министерство за дигитална трансформација	67.435.573,24 €	8,99 %	15
Министерство за економија и труд	68.505.979,16 €	9,13 %	18
Министерство за образование и наука	92.054.909,50 €	12,27 %	14
Министерство за енергетика, рударство и минерални суровини	139.152.770,17 €	18,54 %	20
Министерство за животна средина и просторно планирање	6.422.435,55 €	0,86 %	1
Министерство за финансии	70.646.791,01 €	9,42 %	16
Министерство за финансии - Биро за јавни набавки	23.548.930,34 €	3,14 %	3
Министерство за финансии; Министерство за економија и труд; Министерство за внатрешни работи	17.126.494,79 €	2,28 %	2
	14.985.682,94 €	2,00 %	3
Министерство за правда	74.928.414,71 €	9,99 %	13
Министерство за јавна администрација	34.252.989,58 €	4,56 %	6
Министерство за транспорт	42.816.236,98 €	5,71 %	9
Јавно обвинителство	38.534.613,28 €	5,14 %	6