



РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА - REPUBLIKA E MAQEDONISE SEVERIUT
Агенција за заштита на правото на слободен пристап до информациите од јавен карактер
Agjencia e mbrojtjes të së drejtës për qasje të lirë në informacione me karakter publik

Бр.-Нг. 01-228/1

27.08 2026 год.-viti
СКОПЈЕ - ШКУП

СТРАТЕШКИ ПЛАН

на Агенцијата за заштита на правото на слободен пристап до
информациите од јавен карактер

2027-2030

„Од право на пристап – кон култура на транспарентност“

Скопје, 2026 година

1. ОСНОВНИ ПОДАТОЦИ ЗА ДОКУМЕНТОТ

Елемент	Податок
Назив	Стратешки план на Агенцијата за заштита на правото на слободен пристап до информациите од јавен карактер 2027–2030
Период	1 јануари 2027 – 31 декември 2030
Статус	Документ за институционално разгледување, консултација и усвојување
Година на подготовка	2026
Следење	Квартално, полугодишно и годишно
Евалуација	Среднорочна во 2028/2029 и завршна во 2030

2. ИЗВРШНО РЕЗИМЕ

Стратешкиот план 2027–2030 е четиригодишна рамка за развој на Агенцијата како независен, самостоен, професионален, дигитално ориентиран орган чие работење се темели на аналитички пристап и податоци, кој не само што го штити правото на пристап, туку активно придонесува кон создавање култура на транспарентност.

Планот се надоврзува на Стратешкиот план 2021–2025, но го проширува пристапот со пет стратешки цели: ефикасна правна заштита; проактивна транспарентност; унапредување на законската рамка; граѓански ориентирани услуги; и институционална и дигитална трансформација.

Актуелната анализа на горенаведените цели ја оправдуваат промената на фокусот. Во првата половина на 2025 година до Агенцијата биле поднесени 333 жалби, од кои

234, односно 70,27%, поради молчење на администрацијата. Мониторингот за проективна транспарентност кој беше спроведен во 2025 година согласно годишната програма на Агенцијата за мониторинг на веб страни, а се однесуваше на органите на државната управа покажал просек на објавување од 72,5 %, односно органите на државната управа во најголем дел ја исполнуваат својата обврска, но потребно е да се стремат кон зголемување на овој процент, секако заедно со проактивната улога на Агенцијата..

До 2030 година се предвидуваат целосно електронско управување со предмети, ризик-базирано следење на имателите, национални стандарди за проактивна транспарентност, подобрен систем за поддршка на барателите, редовни аналитички извештаи и мерливи механизми за намалување на молкот.

3. ВОВЕД И МЕТОДОЛОГИЈА

Стратешкиот план е изработен врз основа на нормативна и институционална анализа, анализа на постигнатите резултати и развојните потреби, кои опфаќаат преглед на законската рамка, реализацијата на претходниот Стратешки план и Акцискиот план 2021–2025, годишните извештаи, наодите од мониторингот на проактивната транспарентност на веб-страниците на институциите и идентификуваните системски предизвици.

3.1. Принципи

ориентација кон резултати и мерливи промени

независност и непристрасност

граѓанска ориентираност

ризик-базиран пристап

дигитализација и употреба на податоци

пристапност и еднаквост

антикорупциски пристап

транспарентност и отчетност

3.2. Временска рамка за имплементација на Стратегијата

2027 година е година на континуитет и надградба на постојниот институционален систем;

2028 година е година на имплементација и институционално унапредување; 2029 година е година на оптимизација и подобрување на процесите во Агенцијата

2030 година е последна година за оваа стратегија кога треба да се направи завршна евалуација и да се прстапи кон подготовка на нова повеќегодишна стратегија

4. ПРАВНА И ИНСТИТУЦИОНАЛНА РАМКА

Правната основа на Стратешкиот план ја сочинува Законот за слободен пристап до информации од јавен карактер („Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 101/2019), како и релевантните уставни и законски одредби од областа на административното работење, јавните финансии, дигитализацијата, архивското работење, спречувањето на корупцијата и заштитата на личните податоци

4.1. Клучни принципи

Стратешкиот план се темели на следните клучни принципи:

- Право на секој барател на пристап до информации од јавен карактер;
- Обврска за редовно ажурирање и објавување на листата на информации од јавен карактер;
- Проактивно информирање и транспарентност на имателите на информации;
- Правна заштита преку право на жалба во постапките за пристап до информации;
- Известување, следење и отчетност на имателите на информации;
- Надлежности на Агенцијата во следењето, одлучувањето, промоцијата и едукацијата во областа на пристапот до информации.

Членот 10 од Законот претставува клучна правна основа за проактивната транспарентност и во Стратешкиот план се третира како основа за воспоставување мерлив и одржлив систем за квалитетно, навремено и целосно објавување на информациите од јавен карактер.

5. МАНДАТ И НАДЛЕЖНОСТИ НА АГЕНЦИЈАТА

Функција	Стратешка улога
Правна заштита	Одлучување по жалби, конзистентна практика и следење на извршувањето.
Мониторинг	Систематско следење на спроведувањето на обврските и степенот на проактивна транспарентност на имателите на информации.
Политики и стандарди	Предлози, мислења, упатства и национални стандарди.

Едукација	Спроведување обуки и јакнење на капацитетите на имателите на информации и другите релевантни чинители.
Промоција	Подигнување на јавната свест и унапредување на пристапот до информации и услугите на Агенцијата.
Аналитика	Собирање, обработка, анализа и користење податоци за следење на состојбите и донесување одлуки засновани на истите.

Податоците од жалбите и мониторингот треба да се претвораат во анализи; анализите во препораки; препораките во стандарди и обуки; а резултатите повторно да се мерат.

6. АНАЛИЗА НА СОСТОЈБАТА 2021–2026

Периодот 2021–2026 година се карактеризира со континуирано јакнење на институционалните капацитети, развој и унапредување на дигиталните алатки, воспоставување и унапредување на мониторингот на проактивната транспарентност, како и со зголемено идентификување и адресирање на предизвиците поврзани со молкот на администрацијата.

6.1. Претходен стратешки циклус

Стратешкиот план 2021–2025 постави фокус на олеснување на примената на правото и јакнење на институционалниот капацитет. Меѓу индикаторите биле правилното користење на правото, едукативни активности, посети на веб-страницата и обуки.

6.2. Фаза на континуитет и надградба на институционалниот развој

- Од мониторинг кон ризик-базирано следење и надзор
- Од поединечни обуки кон континуиран развој на компетенциите
- Од веб-објавување кон квалитетна, пристапна и транспарентност
- Од реактивна заштита кон превентивно дејствување
- Од делумна дигитализација кон целосно поврзани дигитални процеси.

7. КЛУЧНИ НАОДИ ОД МОНИТОРИНГОТ

Показател	Наод	Стратешка импликација
Жалби, јан.-јуни 2025	333 жалби	Процесно и кадровско зајакнување.
Жалби поради молк	234 или 70,27%	Молкот е приоритетен системски ризик.
Државни институции, 2025	99; 37/51 или 72,5%	Потребно е повисоко и рамномерно ниво.
Јавни претпријатија, 2025	6 високо, 25 средно, 12 ниско	Посебен пристап за јавните претпријатија.
Пристапност	Дел од веб-страниците се со ограничена функционалност	Примена на стандарди за пристапност и унапредување.
Е-портали	Постојат е-портали	Примена на стандарди за пристапност и унапредување.

8. SWOT АНАЛИЗА

Силни страни	Слаби страни
Самостоен и независен институционален статус	Ограничени финансиски и човечки ресурси
Јасно дефинирани надлежности	Висок број на поднесени жалби
Воспоставен систем на мониторинг	Висок степен на неодговарање од имателите
Е-портали	Различно ниво на дигитална подготвеност
Меѓународно искуство	Потреба од посилна аналитика
Прирачници и обуки	Нееднаква примена кај имателите
Можности	Ризици

ЕУ интеграција	Отпор кон транспарентност
Отворени податоци	Формално исполнување
Дигитализација и AI	Злоупотреба на исклучоци
Регионална соработка	Сајбер ризици
Партнерства со НВО и медиуми	Недоволна институционална волја
Мониторинг и следење засновано на анализа на податоци претпоставувам се мисли на ова	Раст на обемот без ресурси

9. STAKEHOLDER АНАЛИЗА

Заинтересирана страна	Интерес	Влијание	Пристап
Граѓани/баратели	Висок	Високо	Услуги, едукација, повратни информации
Медиуми	Висок	Високо	Специјализирани обуки
НВО	Висок	Високо	Партнерства и мониторинг
Имателите	Висок	Високо	Стандарди, обуки, ризик следење
Локална самоуправа	Висок	Високо	Таргетираны програми
Јавни претпријатија	Среден	Средно/високо	Посебен мониторинг
Собрание на Република Северна Македонија	Висок	Високо	Годишни извештаи
Судови	Среден	Високо	Судска практика
Регулаторни тела	Среден	Високо	Координација

Меѓународни партнери	Висок	Средно/високо	Проекти и размена
----------------------	-------	---------------	-------------------

10. СТРАТЕШКА РАМКА

Цел	Стратешка цел	Главен резултат до 2030
СЦ1	Ефикасна правна заштита	Брзи, квалитетни и предвидливи постапки.
СЦ2	Проактивна транспарентност	Помалку молк и повисок квалитет на информациите.
СЦ3	Законска рамка и политики	Стандарди и предлози засновани на докази.
СЦ4	Граѓанинот во центарот	Полесно и попростапно користење на правото.
СЦ5	Силна и дигитална Агенција	Целосно дигитални процеси и аналитичка институција.

11. ВИЗИЈА, МИСИЈА И ВРЕДНОСТИ

11.1. Визија

Република Северна Македонија во која секој граѓанин има еднаков, навремен и ефикасен пристап до информациите од јавен карактер, а јавните институции обезбедуваат високо ниво на транспарентност, отчетност и проактивно информирање на јавноста.

11.2. Мисија

Агенцијата го заштитува, унапредува и промовира правото на пристап до информации од јавен карактер преку независно одлучување, систематски мониторинг, едукација и подигнување на јавната свест, развој и унапредување на политиките, дигитализација на процесите и воспоставување ефективни партнерства со релевантните институции и засегнати страни.

11.3. Вредности

Агенцијата во своето работење се раководи од принципите на независност, законитост, непристрасност и професионалност, обезбедувајќи интегритет и еднаков третман на сите граѓани. Транспарентноста и отчетноста се основа на нејзиното институционално работење, додека пристапноста, проактивноста и ефикасноста се насочени кон навремено и квалитетно остварување на правата на граѓаните.

Во своето дејствување, Агенцијата го става јавниот интерес и граѓанинот во центарот на своето работење, поттикнувајќи отворена комуникација, соработка и партнерство со институциите и другите релевантни засегнати страни. Истовремено, преку дигитална трансформација и примена на современи технологии, Агенцијата стреми кон унапредување на достапноста, квалитетот и ефикасноста на своите услуги и процеси.

12. СТРАТЕШКА ЦЕЛ 1 – ЕФИКАСНА ПРАВНА ЗАШТИТА

Да се обезбеди брза, квалитетна, предвидлива и независна правна заштита.

Резултат	Област	Клучни активности	Индикатор 2030
1.1	Дигитални предмети	Електронско водење, рокови, известувања	100% електронска евиденција
1.2	Конзистентна практика	База на одлуки и тематски анализи	≥4 анализи годишно
1.3	Извршување	Следење на реализацијата	Систем воспоставен
1.4	Прекршоци	Стандарден работен процес	Годишна анализа
1.5	Судска практика	Следење и анализа	Годишен извештај

13. СТРАТЕШКА ЦЕЛ 2 – ПРОАКТИВНА ТРАНСПАРЕНТНОСТ

Да се намали потребата од индивидуални барања преку навремено, целосно, разбирливо и пристапно објавување.

Резултат	Област	Клучни активности	Индикатор 2030
----------	--------	-------------------	----------------

2.1	Мониторинг на веб-страниците	Методологија за проактивна транспарентност	Индекс Мониторирани
2.2	Јавни претпријатија	Посебен мониторинг	≥75% Зголемување на процентот на проактивно објавување на информации
2.3	Органи на државна управа	Посебен мониторинг	≥85% државна управа Зголемување на процентот на проактивно објавување на информации
2.4	Единици на локална самоуправа	Посебен мониторинг	≥75% Зголемување на процентот на проактивно објавување на информации

14. СТРАТЕШКА ЦЕЛ 3 – ЗАКОНСКА РАМКА И ПОЛИТИКИ

Агенцијата да биде национален центар на експертиза.

Резултат	Област	Клучни активности	Индикатор 2030
3.1	Анализа 2019–2026	Сеопфатна правна и резултатска анализа	1 студија
3.2	Нормативни предлози	Измени доколку се оправдани	Предлог-пакет

3.3	Национални стандарди	Стандарди за транспарентност и квалитет	Пакет усвоен
3.4	циклус на креирање и спроведување јавни политики	Редовен циклус на политики	Функционален механизам

15. СТРАТЕШКА ЦЕЛ 4 – ГРАЃАНИНОТ ВО ЦЕНТАРОТ

Секој барател да може едноставно да го разбере процесот, лесно да поднесе и следи барањето и ефикасно да го заштити своето право.

Резултат	Област	Клучни активности	Индикатор 2030
4.1	ИМАШ ПРАВО ДА ЗНАЕШ	Кампања и едукација	Годишни кампањи
4.2	Е-Портал за баратели	Генератор, следење, жалба,	минимално функционално решение до 2028
4.3	Пристапност	корисничко искуство	Годишен мониторинг
4.4	Млади	Работилници и дигитални материјали	Континуирана програма

16. СТРАТЕШКА ЦЕЛ 5 – СИЛНА И ДИГИТАЛНА АГЕНЦИЈА

Да се обезбеди организациски, човечки, финансиски, технолошки и аналитички капацитет.

Резултат	Област	Клучни активности	Индикатор 2030
5.1	Човечки ресурси	Компетенции и развој	Годишен план

5.2	Дигитализација	целосен работен процес од почеток до крај	60% до 2030
5.3	Аналитика	Информативна табла и ризик модели	Оперативен систем
5.4	Безбедност	Контроли и резервни копии	Годишен тест

17. АНТИКОРУПЦИСКИ АСПЕКТ

Правото на пристап до информации од јавен карактер има значајна превентивна и антикорупциска улога, бидејќи овозможува транспарентност, јавен надзор и поголема отчетност во работењето на институциите. Навремениот и ефективен пристап до информации им овозможува на граѓаните, медиумите и граѓанските организации да го следат начинот на кој се носат одлуките, се трошат јавните средства и се управува со јавните ресурси.

Особено значајни се информациите поврзани со:

- јавни набавки и договори;
- концесии и јавно-приватни партнерства (ЈПП);
- буџетот и реализацијата на буџетските средства;
- субвенции и државна помош;
- користење и располагање со јавен имот;
- вработувања, плати и надоместоци;
- одлуки со значително влијание врз јавниот интерес;
- информации релевантни за спречување и откривање на судир на интереси, корупција и злоупотреба на службената положба.

Со тоа, пристапот до информации не претставува само механизам за остварување на правото на информираност, туку и инструмент за превенција на корупцијата, јакнење на интегритетот на институциите и заштита на јавниот интерес.

18. ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА И ПОДАТОЦИ

Област	2027	2028	2029	2030
Електронски предмети	Тест фаза	20%	40%	60%
Автоматски рокови	Тест фаза	Сите	Оптимизација	Интеграција

Информативна табла	Минимален	Оперативен	Напреден	Клучни показатели на успех
Квалитет на информации	Стандард	Контроли	Автоматски проверки	Континуирано
AI/аналитика	Пилот	Класификација	Трендови	Ризик модели

AI се применува само како аналитичка поддршка со човечки надзор, правила за заштита на податоците, безбедност и следливост.

19. ПРИСТАПНОСТ И НЕДИСКРИМИНАЦИЈА

Пристапноста претставува составен дел од правото на пристап до информации од јавен карактер и предуслов за еднакво остварување на ова право од страна на сите граѓани. Агенцијата ќе воспостави и применува стандарди за пристапност на веб-содржините, електронските обрасци, упатствата и електронските услуги, со цел информациите и услугите да бидат разбирливи, достапни и лесни за користење.

Во таа насока, Агенцијата ќе обезбеди:

- достапни и пристапни електронски обрасци
- алтернативен текст и логичка структура на содржините
- компатибилност со читачи на екран и други асистивни технологии
- користење јасен, разбирлив и едноставен јазик
- алтернативни канали за поднесување барања и комуникација
- континуирани обуки за службените лица за пристапност и недискриминација
- годишен мониторинг на степенот на пристапност и примена на стандардите.

На овој начин, Агенцијата ќе придонесе кон еднаков третман, недискриминација и целосно и ефективно остварување на правото на пристап до информации за сите граѓани.

20. КОМУНИКАЦИСКА ПОЛИТИКА

Целна група	Порака	Канал
Граѓани	Имаш право да знаеш.	Веб, социјални мрежи, кампањи
Медиуми	Информацијата е алатка за јавен надзор.	Обуки и соопштенија
Имателите	Проактивноста го намалува	Е-портал и обуки

	административниот товар.	
НВО	Пристапот овозможува отчетност.	Партнерства
Млади	Правото на информации е демократска вештина.	Видео и работилници

21. Меѓународната и регионалната соработка

Меѓународната и регионалната соработка претставува важен инструмент за јакнење на институционалните капацитети, размена на знаења и унапредување на практиките во областа на пристапот до информации од јавен карактер. Агенцијата ќе развива долгорочни партнерства со сродни институции, регионални мрежи, европски и меѓународни организации, со цел искуствата и добрите практики да се претворат во конкретни подобрувања во националниот систем.

Приоритет ќе имаат:

- активно учество во регионални и европски мрежи и иницијативи поврзани со транспарентноста, пристапот до информации и отвореното управување
- соработка со сродни институции од земјите членки на ЕУ, особено преку размена на искуства, експертиза и практични решенија;
- студиски посети со јасно дефинирани цели, очекувани резултати и план за примена на стекнатите знаења
- подготовка и реализација на меѓународни и регионални проекти со мерливи резултати и одржливи ефекти;
- размена на методологии, процедури, алатки и модели на институционално работење;
- размена на искуства во дигитализацијата на услугите и процесите, вклучително и автоматизација, електронско следење на предмети и кориснички ориентирани дигитални решенија
- соработка во областа на створените податоци, проактивната транспарентност и повторната употреба на јавните информации;
- заеднички обуки, работилници и експертски форуми за развој на професионалните капацитети
- следење и примена на европските и меѓународните стандарди во работењето на Агенцијата
- промоција на резултатите и добрите практики на Агенцијата во регионални и меѓународни рамки.

Посебен акцент ќе биде ставен на соработката што создава конкретна институционална вредност, а не само на формалното учество во меѓународни активности. Секоја студиска посета, проект, експертска размена или партнерство треба да има јасна цел, очекуван резултат и механизам за пренесување и примена на стекнатото знаење во работата на Агенцијата.

Претходното Twinning Light искуство претставува значајна основа за понатамошно продлабочување на меѓународната соработка. Во периодот 2027–2030 година, Агенцијата ќе се стреми кон развој на поамбициозни проектни и експертски партнерства, вклучително и преку европски програми и инструменти за техничка помош, со фокус на дигитална трансформација, аналитички капацитети, проактивна транспарентност, отворени податоци, унапредување на мониторингот и јакнење на институционалната ефикасност.

На тој начин, меѓународната соработка ќе се користи како механизам за континуирано учење, институционално унапредување и усогласување со европските стандарди, со крајна цел подобрување на квалитетот и ефективноста на заштитата на правото на пристап до информации од јавен карактер.

22. ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Компетенција	Потреба
Право	Управно право, Административно право, жалби, јавен интерес, исклучоци
Мониторинг	Методологија и веб мониторинг
Анализа на податоци	Статистика, визуелизација, ризик модели
ИТ	Анализа на податоци, интеграции, безбедност
Комуникација	Кампањи и јавна комуникација
Пристапност	Унапредување на корисничкото искуство и обезбедување пристапни услуги
Меѓународна соработка	ЕУ проекти и јазични компетенции

23. ФИНАНСИСКА РАМКА

Финансиската рамка се усогласува со среднорочните и годишните буџетски проекции. Стратешкиот план ги утврдува приоритетите, а годишните акциски планови ги операционализираат со трошоци и ресурси.

Програмска област	Приоритет
Правна заштита	Висок

Мониторинг		Висок
Дигитализација		Многу висок
Комуникација		Среден/висок
Пристапност		Висок
Меѓународна соработка		Среден

24. УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Ризик	Веројатност	Влијание	Мерка
Недоволен кадар	Висока	Високо	Кадровски план
Раст на жалби	Висока	Високо	Тек на работниот процес и аналитика
Молк	Висока	Високо	Ризик мониторинг
Недоволен буџет	Средна	Високо	Фазирање и проекти
Сајбер инцидент	Средна	Високо	Безбедност и резервни копии
Отпор кон стандарди	Средна	Средно	Консултации и обуки

25. МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА

Ниво	Фреквенција	Производ
Оперативно	Квартално	Табла за следење на податоци
Стратешко	Полугодишно	Клучни показатели за успешност и ризици
Годишно	Еднаш годишно	Извештај за реализација

Среднорочно	2028/2029	Евалуација и корекции
Завршно	2030	Евалуација и нова стратегија

26. АКЦИСКИ ПЛАН 2027 – ПОСТАВУВАЊЕ НА СИСТЕМОТ

Активност	Резултат	Индикатор	Рок	Приоритет
Базична анализа 2026	Потврдена почетна состојба	Извештај	Квартал 1	Многу висок
Мониторинг на веб-страниците	Методологија	Мониторирани веб-страни	Квартал 2	Многу висок
Анализа на молкот	Ризик профили	Регистар	Квартал 2	Многу висок
Дигитален Тек на рабптниот процес	Техничка спецификација	Одобрена	Квартал 2	Многу висок
Анализа на Законот	Документ со препораки за јавна политика	1 анализа	Квартал 3	Висок
Тест мониторинг	Тест методологија	≥30 иматели	Квартал 3	Висок
Кампања	Јавна свест	Кампања	Квартал 3 и 4	Висок
HR план	Кадровска проекција	Усвоен план	Квартал 4	Висок

27. АКЦИСКИ ПЛАН 2028 – ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА

Активност	Резултат	Индикатор	Рок	Приоритет
Електронски предмети	Тек на работен процес	≥90%	Квартал 4	Многу висок
Национални стандарди	Стандарди	Пакет	Квартал 2	Многу висок
Ризик мониторинг	Приоритетни иматели	Годишен циклус	Квартал од 1 до 4	Многу висок
Обуки	Подобрен капацитет	≥350 лица	Квартал 1 - 4	Висок
Е-Портал	Поддршка	MVP	Квартал 3	Висок
Среднорочна анализа	Корекции	Извештај	Квартал 4	Висок

28. АКЦИСКИ ПЛАН 2029 – ОПТИМИЗАЦИЈА

Активност	Резултат	Индикатор	Рок	Приоритет
AI/аналитички пилот	Класификација и трендови	Пилот	Квартал 2	Висок
Интеграција на податоци	Единствена аналитика	Интеграција	Квартал 3	Висок
Транспарентност	Подобрување	≥82% државни	Квартал 4	Многу висок
Јавни претпријатија	Подобрување	≥70%	Квартал 4	Висок
Судска практика	Анализа	Годишен извештај	Квартал 4	Висок
Регионална соработка	Размена	≥3 активности	Квартал 1 - 4	Среден

29. АКЦИСКИ ПЛАН 2030 – КОНСОЛИДАЦИЈА

Активност	Резултат	Индикатор	Рок	Приоритет
100% електронски предмети	Целосна дигитализација	100%	Квартал 4	Многу висок
Завршен мониторинг	Измерен ефект	Годишен индекс	Квартал 4	Многу висок
Завршна евалуација	Проценка на влијание	Извештај	Квартал 4	Многу висок
Јавна отчетност	Презентација	Јавен извештај	Квартал 4	Висок
Стратегија 2031–2035	Следен циклус	Предлог	Квартал 4	Многу висок

30. Рамка за следење и мерење на резултатите

Индикатор	Почетна состојба	2027	2028	2029	2030
Електронски предмети	2026	0%	20%	40%	60%
Намалување на молк	2026	5%	10%	15%	25%
Зголемување на транспарентноста на веб-страниците на Имателите	2026	75%	78%	82%	85%
Обучени лица	2026	150	200	250	300
Аналитички извештаи	2026	4	5	6	6

Целните вредности се верификуваат со официјалната Почетна состојба за 2026.

31. ЛОГИЧКА РАМКА

Ниво	Интервенција	Индикатор	Извор	Претпоставка
------	--------------	-----------	-------	--------------

Влијани е	Култура на транспарентнос т	Подобрена транспарентнос т	Годишни мониторинз и	Институционалн а поддршка
Исход 1	Правна заштита	Пократко време	Предмети	Кадар
Исход 2	Проактивност	Повисок индекс	Мониторинг	Имателите објавуваат
Исход 3	Политики	Стандарди и предлози	документи	Консултации
Исход 4	Баратели	Користење услуги	ИТ/анкети	Јавен интерес
Исход 5	Агенција	Клучни показатели за успешност и дигитализација	Табла за следење на резултати	Буџет

32. КОМУНИКАЦИСКИ ИНДИКАТОРИ

Индикатор	2027	2028	2029	2030
Едукативни кампањи	2	3	3	3
Обуки за баратели	6	8	10	10
Обуки за иматели	10	12	12	15
Дигитални материјали	10	15	20	20
Корисничко задоволство	Почетна состојба	≥75%	≥80%	≥85%
Користење дигитални услуги	Почетна состојба	+15%	+30%	+45%

33. ДИГИТАЛНИ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА УСПЕШНОСТ

За следење на степенот на дигитализација, ефикасноста и квалитетот на електронските процеси, Агенцијата ќе воспостави систем на дигитални показатели за успешност. Тие ќе овозможат редовно мерење на напредокот, идентификување на слабостите и навремено преземање мерки за унапредување на дигиталните услуги и процеси.

Клучни показатели се:

- процент на предмети без хартиен еквивалент;
- процент на предмети со автоматско следење на роковите;
- просечно време од прием до распределба на предметот;
- просечно време од прием до донесување одлука;
- процент на одлуки заведени и достапни во електронска архива;
- квалитет и точност на податоците;
- број и активност на корисниците на е-порталите;
- достапност и функционалност на дигиталните услуги;
- број и вид на безбедносни инциденти;
- време потребно за опоравување на системите по инцидент или прекин.

Овие показатели ќе се следат периодично и според утврдени целни вредности, а резултатите ќе се користат за оптимизација на работните процеси, подобрување на корисничкото искуство и унапредување на дигиталната отпорност на Агенцијата.

34. ПРОГРАМСКИ ПРИОРИТЕТИ

Приоритет	Содржина	Цели
П1 Правна заштита	Жалби, одлуки, извршување	СЦ1
П2 Транспарентност	Мониторинг, индекс, молк	СЦ2
П3 Политики	Закон, стандарди, анализи	СЦ3
П4 Граѓани	Едукација, услуги, пристапност	СЦ4
П5 Дигитална Агенција	ИТ, податоци, HR	СЦ5

35. ПРЕПОРАКИ ЗА НОРМАТИВНИ ИЗМЕНИ

За понатамошно унапредување на системот за пристап до информации од јавен карактер, потребно е нормативната рамка да се развива во насока на поголема јасност, ефикасност, дигитализација, транспарентност и усогласеност со европските стандарди.

Како стратешки приоритети се издвојуваат:

- уредување и унапредување на електронското поднесување барања и електронската комуникација;
- прецизирање и проширување на обврските за проактивно објавување информации;
- воспоставување стандарди за објавување информации на веб-страниците на институциите;
- зајакнување на механизмите за следење на реализацијата на донесените одлуки;
- унапредување и прецизирање на критериумите за примена на тестот на штетност;
- обезбедување поефикасна и конзистентна примена на принципот на јавен интерес;
- унапредување на правилата и практиките за пристап до информации што содржат лични податоци, со соодветно балансирање меѓу транспарентноста и заштитата на приватноста;
- постепено усогласување на нормативната рамка со релевантните европски и меѓународни стандарди.

Овие препораки имаат стратешки карактер и претставуваат насока за идниот развој на нормативната рамка. Конкретните законски решенија, формулации и евентуалните измени на законските и подзаконските акти треба да бидат утврдени врз основа на посебна правна анализа, процена на влијанието и соодветен процес на јавна консултација со релевантните засегнати страни.

36. МЕХАНИЗАМ ЗА КООРДИНАЦИЈА СО ИМАТЕЛИТЕ

За унапредување на примената на правото на пристап до информации од јавен карактер и воспоставување поефикасна комуникација со имателите на информации, се предлага воспоставување професионална мрежа на службените лица за посредување со информации, односно и унапредување на порталот за иматели каде можат да комуницираат. Мрежата ќе претставува платформа за континуирана координација, размена на искуства и унапредување на практиките кај имателите.

Механизмот ќе опфаќа:

- квартални тематски средби за разгледување на актуелни прашања, предизвици и практични случаи;
- годишна конференција за презентирање на резултатите, новините и добрите практики;
- електронска база на прашања и одговори со насоки за најчестите практични дилеми;
- стандардни оперативни процедури за постапување по барањата и обезбедување унифицирана примена;
- целни обуки врз основа на анализа на жалбите и идентификуваните слабости;
- систем на предупредувања за повторливи грешки и пропусти, со цел нивно навремено спречување;
- систематско споделување на добри практики и успешни решенија меѓу имателите.

Мрежата ќе овозможи унапредување на двонасочната комуникација меѓу Агенцијата и имателите, при што податоците од мониторингот, жалбените постапки и практичните искуства ќе се користат за идентификување на проблемите и насочување на идните обуки и активности. На овој начин, координацијата ќе се насочи од реактивно

постапување кон превенција, навремено коригирање на слабостите и континуирано подобрување на институционалната практика.

37. МЕХАНИЗАМ ЗА УЧЕСТВО НА ЈАВНОСТА

Агенцијата ќе воспостави структуриран и континуиран механизам за учество на јавноста со цел подобрување на транспарентноста, пристапноста и квалитетот на услугите. Вклучувањето на граѓаните, медиумите, граѓанските организации и другите релевантни засегнати страни ќе овозможи нивните потреби, искуства и предлози да бидат земени предвид при развојот и унапредувањето на политиките, процесите и дигиталните решенија.

Механизмот ќе опфаќа:

- јавни консултации при подготовка и воведување нови стандарди, процедури и услуги;
- фокус-групи со новинари за идентификување на практичните потреби и предизвици при пристапот до информации;
- консултации со невладини организации и граѓански организации;
- анкети за мерење на задоволството и искуството на корисниците;
- отворени денови за директна комуникација со граѓаните и заинтересираната јавност;
- јавни презентации на резултатите од работата, мониторингот и спроведените активности;
- механизам за пријавување технички и функционални проблеми поврзани со дигиталните услуги.

Посебен принцип ќе биде тестирањето на решенијата со крајните корисници пред нивната целосна имплементација. Секој поголем дигитален или процесен редизајн ќе биде предмет на корисничко тестирање, прибирање повратни информации и, каде што е потребно, дополнително унапредување пред неговото целосно воведување.

На овој начин, учеството на јавноста ќе стане редовен дел од процесот на креирање, тестирање и унапредување на услугите, наместо да се применува само како формална консултација.

38. ЗАВРШНИ ОДРЕДБИ

Стратешкиот план 2027–2030 се спроведува преку годишни акциски планови и оперативни планови. Организацииските единици ги усогласуваат годишните програми со стратешките цели.

Планот може да се ревидира поради значајни промени во законската рамка, мандатот, буџетот или системските ризици.

Стратешка порака: *„Од право на пристап – кон култура на транспарентност“*

39. АНЕКСИ И ИЗВОРИ

Анекс 1 – Клучни извори

Закон за слободен пристап до информации од јавен карактер, („Службен весник на РСМ“ бр. 101/2019).

Стратешки план на Агенцијата 2021–2025.

Акциски план 2021–2025.

Годишни извештаи на Агенцијата.

Мониторинг на проактивната транспарентност за 2024 и 2025.

Мониторинг на јавните претпријатија за 2025.

Полугодишна анализа за молчењето на администрацијата, јануари–јуни 2025.

Прирачници и материјали на Агенцијата за баратели, иматели и лица со попреченост.

Анекс 2 – Документи што треба да се подготват во 2027

Базична студија 2026

Индекс на проактивна транспарентност 2.0

Методологија за ризик-профили

Стандард за квалитет на одговорите

Стандард за пристапност

План за дигитална трансформација

План за човечки ресурси

Комуникациски план 2027–2030

План за управување со ризици

Модел за контролна табла