



DOBRO UPRAVLJANJE

ZA OTVORENOST I ODGOVORNOST
U POLITICI I UPRAVLJANJU

autori/ke: Dragan Koprivica / Đordije Brkuljan / Milena Gvozdenović

PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE STANJA

Otvorenost institucija izvršne vlasti u regionu i Crnoj Gori



CENTAR ZA
DEMOKRATSKU
TRANZICIJU



ActionSEE



**National Endowment
for Democracy**

Supporting freedom around the world

Ovaj predlog praktične politike je dio projekta finansiranog
od strane NED - National Endowment for Democracy



Ovaj predlog praktične politike je urađen uz pomoć Evropske unije.

Sadržaj je isključivo odgovornost ActionSEE mreže i ni na koji način ne odražava stavove Evropske unije.

autori/ke: Dragan Koprivica / Đordije Brkuljan / Milena Gvozdenović

PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE STANJA

Otvorenost instutucija izvršne vlasti u regionu i Crnoj Gori

STAVOVI IZNIJETI U DOKUMENTU PREDSTAVLJAJU STAVOVE AUTORA
I NE ODRAŽAVAJU NUŽNO MIŠLJENJE DONATORA.

THE VIEWS EXPRESSED IN THIS DOCUMENT ARE AUTHORS'
AND DO NOT NECESSARILY REFLECT THE VIEWS OF THE DONOR.

Podgorica, mart 2017

UVOD

Centar za demokratsku tranziciju (CDT) je, u saradnji sa partnerima iz regionalne mreže NVO "ActionSEE", pripremio predlog praktične politike, u kome analiziramo nivo transparentnosti, otvorenosti, odgovornosti izvršnih vlasti u regionu Zapadnog Balkana.

Predlog je rezultat opsežnog istraživanja, baziranog na naučnoj metodologiji koje su članice mreže ActionSEE radile u prethodnih nekoliko mjeseci. Cilj naših aktivnosti je da kroz objektivno mjerenje otvorenosti izvršnih vlasti u regionu utvrdimo stvarno stanje u ovoj oblasti i uputimo preporuke za njegovo unapređenje. Cilj je, takođe, i unapređenje poštovanja principa dobrog upravljanja, u kojima otvorenost zauzima značajno mjesto.

Politika otvorenosti mora biti politika svih vlada u regionu, mora biti definisana kao i ostale važne politike i ne smije biti plod trenutne odluke ili trenutnog raspoloženja vlasti. Svaka zemlja regiona ima svoje specifične, političke uslove u kojima razvija i svoju otvorenost, ali se može primijetiti značajan prostor za zajedničko regionalno djelovanje na poboljšanju stanja.

Uvođenje koncepta otvorene vlade u regionu Zapadnog Balkana najčešće je bilo diktirano zahtjevima integracionih procesa ili motivisano poboljšanjem međunarodnog ugleda države kroz učešće u inicijativama za otvorenu upravu. U nastojanju da se isprate pozitivni trendovi, često je zapostavljena suštinska unutrašnja potreba na kojoj se zasniva ovaj koncept, a to je otvorenost vlade za doprinos građana i društva u cilju stvaranja javne vrijednosti.

Ovakav pristup dovodi do problema sa implementacijom pravila transparentnosti i otvorenosti, naročito na nižim nivoima javne administracije, gdje se ne prepoznaje društvena važnost ovog pristupa, već se on doživljava kao neprijatna obaveza nametnuta međunarodnim zahtjevima. Stoga, politika otvorenosti u državama regiona zahtijeva ne samo izraz u strateškim dokumentima, već i glasne zagovornike koncepta otvorene vlade na najvišim društvenim i državnim funkcijama.

Naš predlog je upućen donosiocima odluka u izvršnim vlastima zemalja regiona na svim nivoima: Vladi, ministarstavima i ostalim organima državne uprave. On može biti od koristi i predstavnicima međunarodnih institucija, ali i kolegama iz NVO sektora koji se bave ovim pitanjima.

U svrhu kvalitetnijeg javnog dijaloga o ovim temama organizovaćemo niz javnih događaja, na kojima ćemo čuti mišljenja svih zainteresovanih strana i pokušati da nađemo zajednička održiva rješenja za razvoj u ovoj oblasti.

Takođe, poštovaćemo principe transparentnosti istraživanja i upoznati institucije sa svim detaljima njegovog sprovođenja i donesenih zaključaka.

Ostajemo otvoreni za sve sugestije, dobronamjerne kritike i rasprave o našem predlogu praktične politike.

OTVORENOST INSTITUCIJA IZVRŠNE VLASTI U REGIONU

Nakon analize velikog broja metodološki zaokruženih podataka primijetili smo sličnosti i razlike o stanju u ovoj oblasti u zemljama regiona.

Generalno, rezultati pokazuju da otvorenost izvršnih vlasti u regionu nije na zadovoljavajućem nivou. Ona, u prosjeku, iznosi tek 47% ispunjenih indikatora. Ne postoje jasne, konzistentne i u strateškim dokumentima utemeljene politike otvorenosti. Potrebna je promjena odnosa i tretmana ovog važnog segmenta funkcionisanja sadašnjih i budućih vlada u regionu.

Svaka zemlja ima svoje specifične političke uslove, u kojima razvija svoju transparentnost i otvorenost, koje tretiramo u drugom dijelu ovog dokumenta, ali se može primijetiti značajan prostor za zajedničko regionalno djelovanje na poboljšanju stanja.

Ne postoji strateški pristup otvorenosti u zemljama regiona. Na osnovu prikupljenih podataka možemo zaključiti da se otvorenost tretira po ad hoc principu i da u najvećem broju zemalja nije kreirana politika otvorenosti, koja bi bila ravnopravna sa drugim politikama izvršne vlasti. Politika otvorenosti je sada postavljena na način da, najčešće, predstavlja dobru volju izvršnih vlasti, a to je situacija koja je daleko od željenog stanja. Ona je, zasad, zbir različitih pravilnika, akata ili obaveza, a ne filozofija ili pristup koji vlade aktivno promovišu. Transparentnost, otvorenost i odgovornost u dobrom upravljanju predstavljaju osnovne preduslove kvalitetne izvršne vlasti i ne smiju biti tretirani kao poklon građanima.

Politika otvorenosti ne smije zavisiti od spoljnih inicijativa, već mora biti dio unutrašnjih politika. Tek tada sve međunarodne inicijative dobijaju svoju punu afirmaciju jer se nadograđuju na postojeće zdrave osnove u svakoj od država.

U participativnom procesu je potrebno usvojiti strateška dokumenta i godišnje akcione planove, koji tretiraju razvoj otvorenosti. Potrebno je, unutar država, planirati razvoj ali i ujednačiti otvorenost institucija izvršne vlasti. Sada su ove razlike enormne, pa se nameće pitanje da li ove institucije pripadaju istoj državi.

Nakon uvođenja strateškog planiranja, potrebno je razmotriti i donošenje zakona o Vladi i ministarstvima jer bi se na taj način najefikasnije rješavalo ovo ali i druga pitanja funkcionisanja državne uprave.

Naš monitoring je pokazao nekoliko “kritičnih tačaka”, odnosno ključnih prepreka za razvoj otvorenosti u regionu.

Transparentnost i komunikacija

Vlade moraju posvetiti značajnu pažnju **sprovođenju zakona o pristupu informacijama** koji, generalno gledano, ne daju zadovoljavajuće rezultate. Ovdje bi posebnu pažnju trebalo obratiti na nezavisnost i trenutne kapacitete institucija, koje su odgovorne za sprovođenje zakona.

Komunikacija sa građanima je sljedeći važan segment, koji mora biti značajno popravljen u narednom periodu. Pored klasičnih metoda komunikacije izvršna vlast mora koristiti i savremenije načine komunikacije sa građanima. Kao regionalni problem se javlja i poštovanje principa da se podaci objavljuju u open data¹ formatima, koji bi povećali dostupnost i olakšali građanima prikupljanje informacija.

Planiranje i trošenje državnog novca

Posebnu pažnju treba posvetiti i jačanju finansijske transparentnosti, s obzirom na to da vlade u regionu nemaju zaokruženu praksu objavljivanja finansijskih informacija i dokumenta.

Veoma su rijetke institucije izvršne vlasti koje objavljuju informacije o budžetu, kojim bi ovaj važan dokument učinile razumljivim za građane i objasnile im koju vrstu usluge dobijaju za novac koji daju državi. Takođe, veoma su oskudne informacije o tome kako je planirani novac zaista i potrošen. Potrebno je učiniti vidljivim sve isplate iz državnog budžeta i ostaviti građanima mogućnost da lično vrše kontrolu ovog trošenja.

Takođe, na zvaničnim stranicama izvršnih vlasti se ne objavljuju planovi javnih nabavki, a uglavnom nijesu dostupni ni pozivi i odluke o javnim nabavkama, kao ni pripadajući ugovori i aneksi ugovora.

1) Otvoreni podaci su podaci strukturirani u računarski razumljivom formatu, kojim se daje mogućnost slobodnog i ponovnog korišćenja.

Efikasnost, učinkovitost i očekivanja građana od vlasti

Značajno pitanje funkcionisanja izvršne vlasti, ali i njihove otvorenosti prema građanima, jeste kreiranje jasnih indikatora uspjeha vladinih politika, koji će biti dostupni građanima. Odgovorne vlasti svoja izborna obećanja pretvaraju u zvanične politike države ali i kreiraju mogućnosti da građani provjere njihove rezultate.

Vlade u regionu tek treba da uspostave jedinstvene metode i procedure za kvalitetnu kontrolu njihovih politika i nemaju razvijene adekvatne indikatore za mjerenje učinka svojih politika. Dovoljna pažnja nije posvećena ni uspostavljanju jedinstvenog metoda po kojem bi ministarstva izvještavala Vladu o svom radu na godišnjem nivou. Sve navedeno se negativno odražava na informisanje građana o učincima i efektima rada izvršne vlasti.

OTVORENOST IZVRŠNE VLASTI U CRNOJ GORI

Otvorenost izvršne vlasti u Crnoj Gori je na prvom mjestu u regionu i ukupno iznosi 66% ispunjenih indikatora. Ovaj rezultat je očekivan i u skladu je za dosadašnjim mjerenjima otvorenosti na regionalnom nivou. Kroz pregovore za pristupanje Evropskoj uniji, Partnerstvo otvorenih Vlada i ostale aktivnosti Vlada je počela kreiranje politike otvorenosti. Ovome su doprinijele i brojne inicijative NVO sektora ali i „Vlada izbornog povjerenja“, koja je pripremala oktobarske izbore i doprinijela politici otvorenosti.

Međutim, kao značajan nedostatak ostaje odsustvo strateškog planiranja i promocije otvorenosti koja, ravnopravno sa ostalim politikama izvršne vlasti, mora dobiti pripadajuće mjesto. Ovaj problem je prouzrokovao da se promocija otvorenosti gotovo i ne dešava, a da postoje organi koji bez ikakvih posljedica ne poštuju zakonske obaveze na ovom polju, ali ni principe i prakse dobrog upravljanja. Ovo je stvorilo značajne razlike u otvorenosti Vlade, ministarstava i ostalih organa državne uprave. U Crnoj Gori pitanje otvorenosti je još uvijek pitanje ličnog stava prvog menadžera institucije ili njegovog tima, a ne jasne politike države.

Dodatan argument za usvajanje strateškog dokumenta, koji reguliše ovo polje, predstavlja činjenica da otvorenost značajno pada kako se krećemo ka organima koji su na nižem hijerarhijskom nivou.² Jasno je da postoji značajan broj institucija koje se opiru uvođenju koncepta otvorenosti i da se na taj problem mora sistemski djelovati uz angažman top menadžera u sistemu.

Sve navedeno zahtijeva brzu reakciju i posvećen rad kako bi se izbjegle negativne prakse neusvajanja važnih dokumenata koji tretiraju ovu temu. Strategija razvoja i promocije otvorenosti mora biti pripremljena i usvojena do jeseni 2017. a prvi akcioni plan implementiran u 2018. godini.

2) Vlada Crne Gore ispunjava 82% kriterijuma otvorenosti, ministarstva u prosjeku 66% a ostali organi uprave 49%.

Vlada Crne Gore

Vlada Crne Gore ima najbolji regionalni skor otvorenosti od 82% zadovoljenih indikatora. Gledajući sa regionalnog aspekta, ovaj skor je rezultat vrijedan pažnje i poštovanja i korespondira sa nivoom razvoja Crne Gore u odnosu na ostale zemlje. Međutim, cilj države Crne Gore je dostizanje međunarodnih standarda i u ovoj oblasti, pa sa tog aspekta ovaj rezultat ne smije da nas zavara jer ne zadovoljava u potpunosti potrebe za otvorenosću na ovom nivou razvoja crnogorskog društva.

Postoji problem potpune transparentnosti sjednica Vlade i ona mora biti nadograđena i dodatno unaprijeđena. Iako postoje ograničenja za prenošenje sjednica Vlade, javnost u ovom trenutku nema uvid u tok ili makar ključne momente rasprave na sjednicama. Na veb sajtu Vlade je moguće nakon svake sjednice izvršiti uvid u materijale koji su razmatrani na toj sjednici, ali nemamo praksu objavljivanja zapisnika sa sjednice Vlade, kako bi građani imali kompletniju sliku o dinamici sjednica i načinu razmatranja određenih politika i pitanja, koja imaju uticaj na njihov standard i kvalitet života.

Vlada ne objavljuje konačan tekst Zakona o budžetu³ za tekuću i posljednje dvije godine. Istu situaciju imamo i sa objavljivanjem Zakona o završnom računu, koji se nalazi samo u formi predloga, a ne konačnog zakonskog teksta. Takođe, pretraživost kod budžeta je ograničena, što otežava bilo kakvo poređenje, analizu ili upotrebu podataka za dalju obradu. Format ne omogućava čak ni prosto sabiranje budžetskih stavki, a ne neku kompleksniju računsku radnju. Građani nemaju priliku da shvate budžet kroz narativna i grafička objašnjenja, koja bi trebalo da su im dostupna kroz izradu dokumenta „Budžet za građane“.

Na Vladinom veb sajtu se ne nalazi ni plan javnih nabavki za 2015. i 2016. godinu dok postoje planovi za 2013. i 2014. godinu, što će reći da se krenulo sa praksom objavljivanja ovih dokumenata, a onda je ta praksa obustavljena.

Objavljivanje godišnjih izvještaja o radu Vlade predstavlja jedan od ključnih instrumenata otvorenosti, ali i kontrole njenog rada od strane građana. Vlada bi trebalo da u što skorijem roku počne sa punom primjenom akcionog plana strategije reforme javne uprave u Crnoj Gori i to u dijelu koji se odnosi na razvoj i koordinaciju ali i izvještavanje o učincima javnih politika⁴.

Vlada treba da donese uputstvo za državne organe kako i na koji način da podatke na veb sajtovima objavljuju u open data formatu. Nakon toga treba osigurati strogu primjenu ovog principa objavljivanja podataka.

3) Vlada je objavila nacrt Zakona o budžetu za 2016. godinu u dijelu gdje se objavljuju materijali sa sjednica Vlade dok za nacrti Zakona o budžetu za 2015. i 2014. nalaze u rubrici Biblioteka

4) Strategija reforme javne uprave u Crnoj Gori 2016-2020, oblast 2.4. Razvoj i koordinacija politika.

5) Strategija reforme javne uprave u Crnoj Gori 2016-2020, strana 32.

6) Ministarstvo evropskih poslova, Ministarstvo javne uprave i Ministarstvo sporta

Kada govorimo o participaciji građana ona, još uvijek, postoji na samo formalnom nivou. Suštinski, rad na ovom dijelu otvorenosti Vlade nije dao značajnije rezultate. Pored ostalog, ovo možemo ilustrovati i navodima o analizi efekata propisa (RIA) iz Strategije reforme javne uprave⁵: „RIA-e analize se obično pripremaju u poslednjim fazama izrade propisa, odnosno neposredno prije dostavljanja Vladi, što se odražava na njihov kvalitet i ujedno ograničava efekte. Analize se rijetko pripremaju uz nacрте zakona, kako bi bile dostupne široj javnosti u toku sprovođenja javne rasprave, zbog čega se mora intervenisati kroz izmjene Uredbe o načinu i postupku sprovođenja javne rasprave u pripremi zakona“.

Ministarstva

Ministarstva Crne Gore u prosjeku zadovoljavaju 66% kriterijuma otvorenosti. Ovaj skroman rezultat jeste nabolji u okruženju i dodatno svjedoči o niskom nivou otvorenosti ministarstava u zemljama regiona.

Razlike u rezultatima između ministarstava u Crnoj Gori su enormne - najbolje rangirano ministarstvo ispunjava 81% kriterijuma, a najgore skoro upola manje – 43%. Naše mjerenje nije obuhvatilo novoformirana ministarstva⁶.

Ministarstva nijesu dovoljno posvećena informisanju javnosti o svom radu, te javnost pretraživanjem njihovih zvaničnih stranica u velikom broju slučajeva ne može saznati šta ministarstva planiraju da urade ili kakve rezultate su postigli u toku godine. Zvanične stranice ministarstava sadrže informacije koje u velikom broju slučajeva nijesu sistematizovane, određene rubrike su neažurirane ili prazne, uz veoma organičene mogućnosti pretrage, pa sajtovi liče na lavirinte u kojima su smještene informacije. Ne poštuju se principi objavljivanja podataka u open data formatu i nema jedinstvenog principa u ažuriranju postojećih naloga na društvenim mrežama.

Samo 62% ministarstava ima objavljena sva tri programa rada za posljednje tri godine, a 56% ministarstava na svojim zvaničnim stranicama ima objavljene izvještaje o radu za prethodne tri godine.

Ministarstva dodatno krše Zakon o slobodnom pristupu informacija jer samo 56% njih ima informacije o imenima, platama i kontaktima javnih funkcionera. 37% ministarstava ne objavljuje spisak državnih službenika i namještenika sa njihovim zvanjima.

Samo 12% ministarstava je objavilo svoje budžete za sve tri prethodne godine na svojim zvaničnim stranicama, dok na stranicama 62% ministarstava nije dostupan budžet ni za jednu od prethodne tri godine. Takođe, nijedan završni račun iz posljednje tri godine nije dostupan na stranicama čak 75% ministarstava.

Takođe, 69% ministarstava nije objavilo plan javnih nabavki za prethodnu godinu. Monitoring je pokazao da samo 31% ministarstava objavljuje i pozive i odluke o javnim nabavkama, a 44% i ugovore i anekse o javnim nabavkama.

I pored toga što postoji portal javnih nabavki, standardi transparentnosti nalažu da se svi finansijski dokumenti institucija objavljuju na njihovim zvaničnim stranicama i time u potpunosti ispoštuje pravo javnosti da zna

69% ministarstva nam je saopštilo da ne sprovodi javne rasprave online, iako je uspostavljen takav mehanizam putem podstranice eParticipacija, koja omogućava građanima da elektronski učestvuju u javnim raspravama.

Imajući u vidu navedene podatke, a i one koje ovdje ne navodimo zbog ograničenosti prostora, jasno je da se pristup otvorenosti ministarstava mora iz osnova mijenjati po principu koji je naveden u uvodu ovog dijela teksta.

Ostali organi državne uprave

Organi uprave zadovoljavaju samo 49% indikatora otvorenosti.

Veb sajtovi ovih organa su često neažurni i u 40% slučajeva veoma je teško naći tražene podatke. Tek nešto više od 5% njih imaju aktivan nalog na društvenim mrežama.

Ostali organi državne uprave krše Zakon o slobodnom pristupu informacijama u dijelu koji se tiče proaktivnog objavljivanja informacija i to: 57% njih ne objavljuje godišnji program rada na svom veb sajtu; 37% organa objavljuje spisak službenika i činovnika sa njihovim službeničkim i činovničkim zvanjima; 30% organa uskraćuje javnost za kompletnu informaciju o tome ko su njihovi javni funkcioneri, koliku zaradu imaju i koji su njihovi kontakti; 58% organa objavljuje startegije na svoj veb sajtu.

Gotovo 90% posto organa uprave nema na svojim veb sajtovima objavljene budžete. Ako tome dodamo još lošiji rezultat objavljivanja završnih računa i polugodišnji izvještaja o utrošku budžetskih sredstava, slika budžetske netransparentnosti je kompletna.

Skoro 58% organa uprave ne objavljuje na svojim internim stranicama pozive i odluke vezane za javne nabavke. 74% njih ne objavljuje ugovore i anekse ugovora na javne nabavke. 90% organa ne objavljuje ni planove javnih nabavki.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Otvorenost je ključni uslov demokratije jer omogućava građanima da dođu do informacije i znanje potrebno za ravnopravno učestvovanje u političkom životu, efektivno donošenje odluka i držanje institucija odgovornim za politike koje sprovode.

Veliki broj zemalja preduzima konkretne akcije u cilju povećanja transparentnosti i odgovornosti institucija. A da bismo ustanovili u kojoj mjeri građani Zapadnog Balkana dobijaju pravovremene i razumljive informacije od svojih institucija, razvijen je Regionalni indeks otvorenosti izvršne vlasti.

Regionalni indeks otvorenosti mjeri stepen do kojeg su institucije zemalja Zapadnog Balkana otvorene prema građanima i društvu, na osnovu četiri principa: (1) transparentnost (2) pristupačnost (3) integritet i (4) učinkovitost.

Princip **transparentnosti** podrazumijeva da su organizacione informacije, budžet i postupak javnih nabavki javno dostupni i objavljeni. **Pristupačnost** se odnosi na obezbjeđivanje i poštovanje procedura za slobodan pristup informacijama, te poboljšanje dostupnosti informacija kroz mehanizam javnih rasprava i jačanja interakcije sa građanima.

Integritet obuhvata mehanizme za prevenciju korupcije, sprovođenje etičkih kodeksa i regulaciju lobiranja. Posljednji princip, **učinkovitost**, se tiče monitoringa i evaluacije politika koje sprovode institucije.

Vodeći se međunarodnim standardima i preporukama⁷ i primjerima dobre prakse, ovi principi su dalje razrađeni kroz posebne kvantitativne i kvalitativne indikatore koji se ocjenjuju na osnovu dostupnosti informacija na zvaničnim internet stranicama institucija, kvaliteta pravnog okvira za pojedinačna pitanja, drugih izvora javnog informisanja i upitnika koji su proslijeđeni institucijama.

Kroz oko 80 indikatora po instituciji mjerili smo i analizirali otvorenost 274 institucija izvršne vlasti i prikupili preko 15 000 podataka o institucijama.

Mjerenje je sprovedeno u periodu od oktobra do kraja decembra 2016. godine. Na osnovu rezultata istraživanja, razvijen je predstavljeni set preporuka i smjernica koje su usmjerene institucijama.

ActionSEE je mreža organizacija cijelog društva koje zajedno radi na promovisanju i obezbjeđivanju transparentnosti i odgovornosti institucija u jugoistočnoj Evropi, povećanju potencijala za građanski aktivizam i participaciju, promovisanju i zaštiti ljudskih prava na internetu kao i na izgradnji kapaciteta za upotrebu novih tehnologija.

7) Analizirani su standardi i preporuke brojnih međunarodnih institucija, kao što su: Access Info Europe, EU, OECD, OGP, SIGMA, World Bank itd.

Istraživački centar CDT-a (IC) je osnovan **2011.** godine uz podršku Think Thank Fonda. Cilj **IC**-a je unapređenje javnih politika, donošenje kvalitetnijih odluka državnih organa, osnaživanje javnog dijaloga i jačanje institucija.

Koristeći savremene naučno-istraživačke tehnike i metode **IC** posebno analizira, istražuje i ocjenjuje:

- Regularnost izbornog procesa
- Transparentnost i odgovornost javne uprave na nacionalnom i lokalnom nivou
- Proces pregovora u okviru evropskih i evroatlantskih integracija
- Funkcionisanje civilnog društva

IC se u svom radu vodi standardima transparentnosti, objektivnosti i preciznosti. Oslanjajući se na komparativne primjere dobre prakse i praktične rezultate, definiše mjere i preporuke za poboljšanje stanja koje se dostavljaju donosiocima odluka i široj javnosti.

IC je posvećen kontinuiranom usavršavanju istraživačkih kapaciteta i mehanizama, a uspješno saraduje sa domaćim i stranim ekspertima.

IC je u dosadašnjem radu sproveo niz istraživačkih projekata. Vašoj pažnji preporučujemo:

Preporuke za poboljšanje komunikacije Ministarstva za evropske poslove

https://www.cdtmn.org/wp-content/uploads/2017/03/Preporuke-za-pobolj%C5%A1anje-komunikacije-Ministarstva-za-Evropske-poslove_final.pdf

Predlog praktične politike - Depolitizovana i efikasna izborna administracija – preduslov povjerenja u izbore

<https://www.cdtmn.org/wp-content/uploads/2017/02/DIK-Policy-01022017.pdf>

Preporuke za unapređenje rada Agencije za sprječavanje korupcije - Kroz osvrt na zaključke objavljene u izvještaju o kontroli parlamentarnih izbora

<https://www.cdtmn.org/izbori/izbori-analize/preporuke-za-unapredenje-rada-agencije/>

ANB – od nužne tajnosti do demokratske transparentnosti

<https://www.cdtmn.org/nato/nato-analize/transparentnost-anb-predlog-prakticne-politike/>

Planiranje, mjerenje i izvještavanje kao poluge uspjehnosti vladinih politika

<https://www.cdtmn.org/dobroupravljanje/du-analize/predlog-prakticne-politike/>

Dobro upravljanje u Crnoj Gori - izazovi i preporuke za poboljšanje stanja

<https://www.cdtmn.org/dobroupravljanje/du-analize/dobro-upravljanje-u-cg-predlog-prakticne-politike/>

Pregovori između Crne Gore i EU - aktivni i dobro informisani građani ili samo posmatrači u procesu

<https://www.cdtmn.org/eu/eu-analize/pregovori-o-pristupanju-cg-eu/>

Strateško komuniciranje procesa evroatlantskih integracija

<https://www.cdtmn.org/nato/nato-analize/stratesko-komuniciranje-procesa-evroatlantskih-integracija/>

CENTAR ZA DEMOKRATSKU TRANZICIJU

Adresa: Vukašina Markovića bb, 81 000 Podgorica, Crna Gora

Tel: +382 20 234 522

Email: cdtmn@t-com.me

Website: www.cdtmn.org