



OCJENA KVALITETA VLADINOG KREIRANJA POLITIKA

Sistem planiranja za sada bez održive evaluacije

Autori:

DRAGAN KOPRIVICA • MILENA GVOZDENOVIĆ



REZIME •

Centar za demokratsku tranziciju (CDT) je 2016. godine uputio Vladi Crne Gore predlog praktične politike “Planiranje, mjerenje i izvještavanje kao poluge uspješnosti Vladinih politika” kojim smo željeli inspirisati početak promjena na ovom polju. Značajan dio naših sugestija je kroz Strategiju reforme javne uprave 2016 – 2020 (Strategija) inkorporiran u izgradnju novog sistema planiranja.

Zato smo prilikom analize i ocjene kvaliteta Srednjoročnog programa rada Vlade Crne Gore 2018-2020 (Program/SPRV) i načina izvještavanja o njegovoj realizaciji imali makar dva važna motiva: prvi da provjerimo da li je u ovoj oblasti došlo do pozitivnih promjena, i drugi da provjerimo na koji način se realizuje ideja koju smo predložili nekoliko godina ranije.

Program po formi i sadržaju odgovara sličnim dokumentima iz uporedne prakse. On je uspješno obuhvatio značajnije segmente rada Vlade i njenih resora. Dobili smo kompaktan dokument koji, najčešće, ravnopravno tretira ključne prioritete trogodišnjeg razvoja u okviru vladinih resora.

On može dobiti solidnu ocjenu, ako imamo u vidu da je pripreman bez pisane metodologije i da se pripremao po prvi put, u procesu koji je uključivao veliki broj ljudi, od kojih mnogi sa veoma malo iskustva u ovome poslu.

Ipak, Program je značajno podbacio u pripremi evaluacije i monitoringa urađenog, koji se pominju uzgred, u svega u jednoj rečenici. Ovo je jedini segment Programa koji ne može dobiti prelaznu ocjenu.

Takođe, utisak našeg istraživačkog tima je da je vizija postavljena bolje u onim resorima u kojima je Vlada “na svom terenu”, tj. u oblastima u kojima je u 2017. godini Vlada ostvarila bolje rezultate. Ovo je tipična greška planiranja – moraju se najbolje pripremiti, planirati i analizirati one oblasti u kojima stvari ne funkcionišu kako treba.

Pored ovoga, nedostatak vizije/plana ili menadžerske hrabrosti da se postavi cilj pojedinih resora/djelova često se pokušava nadomjestiti pričom o prošlosti, što je tipičan indikator lošeg planiranja.

Loša priprema monitoringa i evaluacije odrazila se i na kvalitet njihovog sprovođenja o čemu svjedoči kvalitet izvještaja o realizaciji. Uspjeh neke vladine politike mjeri se efektima na život građana a ne tehničkim nabranjem uspjeha. Proces evaluacije bi trebalo da bude u funkciji pružanja podatka o kvalitetu urađenog ali i analize segmenata koji nijesu dobro funkcionisali, kako bi to imalo upotrebnu vrijednost za dalje izvršavanje obaveza.

Vlada mora preduzeti konkretne i brze mjere kako bi se brzo sanirali i popravili uočeni nedostaci planiranja a naročito izvještavanja. Menadžment koji nema pravovremene i tačne informacije i procjene ne može donositi ni kvalitetne odluke, a to će se u ovom slučaju odraziti na kvalitet života građanki i građana Crne Gore.

Na raspolaganju smo svim zainteresovanim akterima za dodatna pojašnjenja, informacije, podatke ali i za zajednički rad na unapređenju sadašnjeg stanja. Ostajemo otvoreni za sve sugestije, dobronamjerne kritike i rasprave o našoj analizi.

Zahvaljujemo se predstavnicima Generalnog sekretarijata Vlade na otvorenosti i sugestijama prilikom izrade ovog dokumenta.

Na kraju, zahvaljujemo Evropskoj uniji na povjerenju i finansijskoj podršci.

CDT tim

Koncept upravljanja za rezultate •



U teoriji i praksi vlada gotovo opšte mišljenje da su jasni ciljevi i kvalitetno planiranje osnovni preduslovi uspjeha u menadžmentu.¹ Odgovorno i efikasno upravljanje zahtijeva obavljanje poslova na osnovu kvalitetnog planiranja ali i monitoringa i evaluacije uspjeha.

Međutim, iz različitih razloga se dešava da donosioci odluka koje su od javnog interesa kvalitetno ne planiraju ili još češće sistematično ne analiziraju uzroke i posljedice politika koje sprovode. To se nerijetko dešava zbog nepostojanja svijesti o važnosti osmišljene akcije za ispunjavanje postavljenih ciljeva država, ali i zbog želje da se prikrije nedostatak stvarnih rezultata koje vlade ostvaruju. Iz ovih razloga, vlade razvijenih država sve češće se odlučuju za osmišljen, dobro planiran i vođen sistem mjerenja rezultata.

U pristupu poznatom kao “Upravljanje za rezultate” (*Managing for Results*) akcentat se stavlja na postignuća u radu državne uprave. Ključno pitanje nije šta smo uradili, već šta smo tim radom po-

stigli.² Povećanje odgovornosti, efikasnosti i transparentnosti u javnoj upravi su ključne koristi uspostavljanja sistema koji mjeri učinak obavljenog posla.

Osim kvalitetnog planiranja, za efikasno sprovođenje javnih politika je ključno kako država prati i procjenjuje njihove učinke. Zato je važno sprovođenje sistema za monitoring i evaluaciju koji je zasnovan na rezultatima (*results-based monitoring and evaluation*), kao poseban instrument javne uprave koji vlada može koristiti za mjerenje i procjenu učinka, a potom i povratak ovih informacija u tekuće procese upravljanja i donošenja odluka.³ Značajan broj država je počeo da razvija i primjenjuje ovakav sistem još godinama unazad, jer u konačnom efikasan menadžment podrazumijeva da se reforme ne smiju realizovati bez jasnih ocjena kvaliteta cjelokupnog procesa.


U prethodnih par godina Crna Gora je počela da unapređuje ovaj sistem. Vlada Crne Gore je Strategijom odredila unapređenje kvaliteta planiranja i uvođenje sistema srednjoročnog planiranja kao jedan od prioriteta. Ipak, po ocjenama Evropske komisije izrada politika i koordinacija su i dalje slabi.⁴ Prvi Program usvojen je 15. februara 2018. godine i predstavlja dokument

1 • Dragan Koprivica, *Planiranje, mjerenje i izvještavanje kao poluge uspjehnosti Vladinih politika*, CDT, Podgorica, 2015.

2 • Isto.

3 • Jody Zall Kusek, Ray C. Rist, *Ten Steps to a Results-based Monitoring and Evaluation System*, The World Bank, Washington, 2004.

4 • Evropska komisija, *Izveštaj za Crnu Goru za 2018. godinu*, Strazbur, 2018.



koji sublimira ciljeve Vlade i pojedinačnih resora. Namjera srednjoročnog planiranja bila je da se unaprijedi kvalitet planiranja, što bi u konačnom trebalo da dovede do bolje realizacije strateških ciljeva Vlade Crne Gore. Program sadrži najvažnije obaveze koje Vlada planira da realizuje u trogodišnjoj perspektivi, i stavlja akcenat na ostvarivanje svima vidljivih rezultata koji pozitivno utiču na svakodnevni život građana.

U Programu je definisano šest ključnih strateških prioriteta koji su međusobno povezani i koji zavise jedan od drugog. Za svaki od prioriteta razvijeno je 44 cilja i set ključnih obaveza (ukupno 105).

Upravljanje za rezultate U Crnoj Gori: SPRV je dokument solidnog kvaliteta s nekoliko ozbiljnih mana •



Objavlivanjem SPRV-a počeo je i onaj vidljivi dio aktivnosti kojima se uspostavlja novi sistem planiranja. Njemu su, naravno, prethodili mjeseci pripreme različitih preduslova za izradu i objavljivanje dokumenta.

Pored ovoga, početak pripreme Programa značio je početak jedne važne, ali zahtjevne i neophodne reforme za poboljšanje efekata i učinaka Vlade, ali i za povećanje odgovornosti menadžmenta i zaposlenih u njoj. Ova reforma će trajati godinama jer dopire do najnižih organizacionih nivoa državne uprave, ali smatramo da u ovoj fazi realizacije mora biti postavljen cilj da svi važni segmenti ove reforme predviđeni Strategijom (srednjoročni program, inovirani godišnji programi, precizan sistem monitoringa i evaluacije, uvođenje ICT rješenja koja ovo omogućavaju i stvaranje značajno kvalitetnijih izvještaja o radu) moraju biti predstavljeni do kraja mandata ove Vlade.

Program po formi i sadržaju odgovara sličnim dokumentima iz uporedne prakse koje je naš tim analizirao. On je uspješno

obuhvatio značajnije segmente rada Vlade i njenih resora. Dobili smo kompaktan dokument koji tretira ključne prioritete trogodišnjeg razvoja.

Njegova najveća vrijednost je otpočinjanje procesa "osvješćivanja" budućnosti za menadžere i zaposlene u državnoj upravi, tj. otpočinjanje procesa savlađivanja otpora prema kvalitetnom planiranju, ali i mjerenju uspješnosti tog planiranja. A samo oni koji učestvuju u ovom procesu znaju koja količina napore ali i hrabrosti je potrebna da se ovakav dokument prije svega pripremi a onda i realizuje. Po prvi put imamo strateški "plan razvoja države" na jednom mjestu i to jeste napredak.

Ograničavajuća okolnost za pripremu Programa bilo je nepostojanje pisanih metodoloških uputstava za njegovu pripremu. Ipak, u njegovom najvećem dijelu jesu inkorporirani principi modernog planiranja. Program je definisao ključne prioritete, mjere (ključne obaveze) i indikatore uspjeha, najčešće poštujući ključna metodološka pravila, uvažavajući postojeća strateška dokumenta i do sad urađene planove.

Program može dobiti solidnu ocjenu, ako imamo u vidu da je pripreman bez pisane metodologije i da se pripremao po prvi put, u procesu koji je uključivao veliki broj ljudi od kojih su mnogi učestvovali u procesu bez prethodnih obuka.

Kritički osvrt na kvalitet SPRV-a dajemo kroz tri ključna segmenta: nedovoljno precizno izvedena vizija (čemu stremimo?), nedovoljno kvalitetno izve-

den dio indikatora uspjeha i neadekvatno objašnjen sistem/metodologija mjerenja uspjeha. Sva tri segmenta na koja dajemo osvrt zastupljeni su u gotovo svakom resoru.⁵

Razrada strateških prioriteta iz ekspozea predsjednika vlade, koja je urađena u dijelu Programa pod nazivom "Čemu stremimo", se značajno razlikuje po kvalitetu pojedinih oblasti i resora, ali i unutar samih oblasti i resora. U njemu postoje školski primjeri dobro i loše postavljene vizije, odnosno ciljeva. Takođe, u njemu se pravi jedna tipična greška: u značajnom dijelu teksta se umjesto efekata (šta ćemo postići) govori o učincima (šta ćemo uraditi), a to je indikator odsustva hrabrosti ili nerazvijenih sposobnosti da se ona kvalitetno formuliše.

Dobar primjer je "održiv ekonomski razvoj" gdje se metodološki ispravno a menadžerski hrabro daju projekcije i precizni procenti očekivanog razvoja. Negativan primjer je npr. "razvoj nauke" gdje se nabraja šta će se uraditi u naredne tri godine ali se ne daje gotovo niti jedan konkretan rezultat.

Takođe, ovaj nedostatak vizije/plana ili menadžerske hrabrosti da se postavi cilj pojedinih resora često se pokušava nadomjestiti pričom o prošlosti. Tako npr. u dijelu ove oblasti u kome se govori o turizmu postavlja se nejasan cilj "nastaviće se aktivnosti na održavanju pozitivnog trenda..." koji ne predstavlja ozbiljnu viziju razvoja, a u nastavku teksta se govori o rezultatima iz prošlosti. Vizija nije prošlost, vizija je budućnost. Utisak našeg istraživačkog tima je da je vizija postavljena bolje u onim djelovima/resorima u kojima je Vlada "na svom terenu", tj. u oblastima u kojima je u 2017. godini Vlada ostvarila bolje rezultate. Ovo je razumljivo ali nije menadžerski ispravno: najbolje moraju biti "osviješćeni" upravo oni djelovi vladinog rada u kojima stvari ne funkcionišu najbolje. Ovo je tipična greška planiranja – moraju se najbolje pripremiti, planirati i analizirati one oblasti u kojima ima najviše mjesta za napredak.

Druga dva segmenta Programa na koje želimo dati primjedbe su usko povezana. Način postavljanja indikatora uspjeha i način mjerenja uspješnosti njihove realizacije su neodvojivi djelovi cjeline planiranje–mjerenje–izvještavanje.

5 • Primjeri koje ovdje dajemo su u funkciji boljeg razumijevanja problema, a ne potrebe da se neki resori ističu u odnosu na druge.

Dobar dio indikatora je kvalitetno postavljen, a neki su tu samo forme radi. Glavna mana Programa u ovom dijelu je što ne razdvaja indikatore rezultata i indikatore uticaja, usljed čega kvalitet indikatora varira. Indikator mora govoriti o “budućem uspjehu”, a ne samo o budućim aktivnostima. Zato je važno i da indikatori budu ispraćeni projekcijama, odnosno ciljanim vrijednostima i efektima koji žele da se postignu u narednom periodu. U Programu nijesu rijetki primjeri da indikator ne vodi rješavanju problema ili ostvarivanju predviđene mjere.⁶

Prilikom razvoja indikatora važno je voditi računa da su oni postavljeni na način da ne mjere samo učinke već i efekte. Učinci podrazumijevaju ono šta smo uradili (output), dok se pod efektima podrazumijevaju rezultati odnosno ishodi našeg rada (outcome). Primjer dobro postavljenog indikatora je “povećanje broja proizvođača i površina pod organskom proizvodnjom za 5%”, dok je indikator “najmanje dvije obuke za osobe koje se bave omladinskom politikom” neadekvatan za procjenu efekta mjere. Ako se za rješavanje nekog problema planira edukacija, kao indikator uspjeha mora se navesti šta će se postići tom edukacijom jer ona, sama po sebi, nije garant uspjeha.

Program jedva, u jednoj rečenici, spominje mjerenje uspjeha i praćenje realizacije. Ova faza je vjerovatno i značajnija od planiranja, jer da bi se Program uspješno sproveo donosioci odluka moraju imati istinite i pravovremene a ne informacije upitnog kvaliteta. Evaluacija je “kritična tačka” uspješne realizacije Programa i ovo je je jedini njegov segment koji ne može dobiti prelaznu ocjenu.

Na kraju ovoga dijela, potrebno je napomenuti da SPRV ima ogroman PR potencijal koji nije iskorišćen. Program nije kvalitetno prezentiran javnosti ni prije, a ni poslije usvajanja, a nijesu prezentirani ni rezultati njegove primjene za 2018. godinu. Takođe, nije nam poznato da je iskorišćena mogućnost pokretanja interne kampanje unutar državne uprave kako bi se ciljevi Programa objasnili svim zaposlenima i na taj način izvršila njihova dodatna motivacija za njegovu kvalitetniju realizaciju.

⁶ • Na primjer, kvalitetan indikator uspjeha ne može biti da će se za rješavanje nekog problema uložiti novac, već kakav će efekat na njegovo rješavanje imati taj novac.

Izveštavanje o SPRV-u: Realna slika stanja ili uljepšavanje stvarnosti? •



Programom i Poslovníkom Vlade definisan je interni i eksterni model izvještavanja, odnosno ocjene kvaliteta njegovog sprovođenja. Međutim, kvalitet do sada dostupnih izvještaja pokazuje da je plaćena cijena nedovoljne pripreme i metodoloških nedostataka prilikom izrade ovog dijela SPRV.

SPRV-om je predviđeno da komisija za njegovo praćenje na mjesečnom nivou analizira realizaciju SPRV-a i o tome kvartalno izvještaja Vladu, i priprema godišnji izvještaj.

Godišnji izvještaj o realizaciji SPRV-a u 2018. sadrži informacije samo o odabranim ključnim obavezama pa je na ovaj način sužena slika kvaliteta urađenog.

U 2018. godini je pripremljen prvi polugodišnji izvještaj, a u 2019. prvi godišnji izvještaj o sprovođenju SPRV-a, što je u skladu sa pravilima i dobrom praksom. Za razliku od godišnjeg, polugodišnji izvještaj sadrži pregled ispunjenosti po svim, pojedinačnim obavezama. Iako kvalitet obrazloženja ispunjenosti varira od mjere do mjere, predstavljene su informacije za sve ciljeve po pojedinačnim mjerama nezavisno od stepena realizacije.

Činjenica da se u godišnjem izvještaju ocjenjuju samo odabrane obaveze

značajno dovodi u pitanje njegovu objektivnost. Tako se biraju one obaveze koje su u značajnom dijelu realizovane a izostaje priča o nerealizovanim mjerama, niti se navode razlozi za to. Takođe, izvještaj nije dovoljno transparentan i ne daje preciznu sliku o djelimično realizovanim ili nerealizovanim obavezama SPRV-a. Po informacijama iz Izvještaja o realizaciji SPRV za 2018. godinu, u odnosu na 105 planiranih ključnih obaveza, 76% njih je realizovano, 22% je djelimično realizovano, dok 2% nije realizovano.

U izvještaju se predstavljaju ostvareni rezultati uz kvantitativne parametre što je dobar osnov za praćenje napretka. Međutim, u odsustvu preciznih ciljanih vrijednosti koje su morale biti razvijene u Programu za svaku mjeru, parametri se uglavnom upoređuju sa stanjem u prethodnoj godini.

Lista pobrojanih rezultata takođe nije ispraćena analizom rada i ostvarenog uticaja, usljed čega je izvještaj dobio formu tehničkog nabranjanja uspjeha. Ovakav način rada nosi u sebi opasnost da izvještaj, koji bi trebalo da bude osnova za donošenje najvažnijih odluka, postane mjesto zbrajanja štrikova odnosno formalnih uspjeha. Uspjeh neke vladine politike mjeri se efektima za život građana a ne stvaranjem tehničkih izvještaja. Takođe, ukoliko se u izvještajima ne piše o problemima, onda oni nemaju upotrebnu vrijednost za unapređenje stanja u oblastima u kojima stvari ne funkcionišu dobro, već imaju funkciju zataškavanja neuspjeha.

Preporuke za unapređenje stanja •



U cilju bolje pripreme i kvalitetnije realizacije Programa i njene direktne implikacije na razvoj države, upućujemo nekoliko preporuka za prevazilaženje navedenih problema:

SPRV

- **Pripremiti jedinstvena metodološka pravila za pripremu Programa, srednjoročnih programa ministarstva, godišnjeg programa vlade, godišnjih programa ministarstava i načine i obrasce za izvještavanje na svim nivoima.**

Izrada ovako važnog dokumenta zahtijeva prethodnu pripremu metodologije zasnovane na modernim naučnim i organizacionim principima koordinacije politika. Potrebno je, po ugledu na Metodologiju za srednjoročno planiranje rada ministarstava i Metodologiju razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, pripremiti ovaj dokument makar pola godine prije usvajanja novog programa.

Pored ovoga, ova metodologija je važna jer bi trebalo da spriječi varijacije u kvalitetu SPRV zavisno od pojedinih resora, i time ispravi nedostatke postojećeg.

Takođe, u metodologiji je potrebno precizirati da se svaki naredni SPRV radi

na period od najmanje četiri godine što je svojstveno strateškim planovima ovog tipa.

Potrebno je razviti metodologiju izvještavanja o realizaciji SPRV-a kojom će se teorijski i praktično definisati pristup izvještavanju. Takođe, potrebno je pripremiti i kvalitetniju formu za izvještavanje. Postojeća forma može biti dobra početna osnova, ali je važno unaprijediti je po više osnova: predvidjeti i obim i formu izvještavanja za ono što je dobro, ali i za ono što nije dobro urađeno. Takođe, forma bi zahtijevala da se u njoj analiziraju efekti, odnosno postignuća, a ne samo učinci, kako bi se sadržajnije analizirali uspjesi i problemi u ispunjavanju planiranih obaveza. U izvještaju bi trebalo navesti stepen realizacije sa prapratnim informacijama o uspjehu sprovođenja za svaku pojedinačnu mjeru iz Programa. Veću pažnju treba posvetiti i planskom sagledavanju daljih obaveza i razvoju preporuka za buduću realizaciju Programa. Takođe, potrebno je metodološki pripremiti centralizovanu kontrolu kvaliteta izvještaja koje resori dostavljaju Vladi.

- **Značajnije koristiti PR potencijal Programa. Pokrenuti proces interne i eksterne promocije ciljeva Programa u preostale dvije godine mandata Vlade**

Program može biti sredstvo za prevazilaženje često konvencionalnog i konzervativnog PR sistema izvršne vlasti. Ako se poboljša kvalitet Programa i izvještavanja o njegovom sprovo-

đenju, onda PR službe resora dobijaju dobru osnovu da mnogo ubjedljivije počnu govoriti o ostvarenim rezultatima bez nepotrebnog uljepšavanja ili nabiranja članova zakona ili aktivnosti koje su resori sproveli. Najkraće, Program može na bolje promijeniti PR logiku izvršne vlasti.

Takođe, za uspješnu realizaciju Programa potrebno je značajno podići svijest zaposlenih u izvršnoj vlasti o značaju ovog dokumenta. Ovdje bi od presudnog uticaja bilo vidljivo i lično angažovanje predsjednika Vlade i ministara. U tom smislu smatramo da bi posjeta premijera resorima i razgovor o ciljevima, mjerama, važnosti i logici samog Programa sa ministrom i većinom zaposlenih bila značajna motivaciona mjera za njegovu uspješnu realizaciju. Ova aktivnost bi mogla imati i formu neke "kampanje" radnog naziva - gdje ćemo biti 2020. godine.

Program se može koristiti i kao sredstvo za predstavljanje budućeg razvoja za međunarodno okruženje. Potrebno je uraditi skraćenu verziju Programa (oko 30 strana), pripremiti moderno dizajnirani izgled i prevesti je na minimum dva strana jezika: engleski i albanski.

- **Imenovati savjetnike za javne politike u svim ministarstvima.**

Potrebno je dugoročno postaviti sistem koordinacije politika i vezati ga za savjetničku funkciju, kako bi se u svakom trenutku znalo koje su osobe odgovorne za svaki njegov segment funkcionisanja.

- **Intezivno sprovoditi programe obuka za koordinatore za kreiranje javnih politika i za izvještavanje o uspjehu realizacije**

Važna pretpostavka uspjeha je i kvalitet rada koordinatora za sprovođenje Programa. Ovo je vrlo važna karika u lancu uspjeha i kao takva ne bi smjela postati aktivnost koja se obavlja pro forme, kao što je to bio čest slučaj u prethodnoj praksi. Koordinatori moraju dobro razumjeti metodologiju, postupak stvaranja, realizacije i mjerenja uspjeha Programa i biti stalni korektivni faktor u ovom procesu.

Ukoliko se želi postići da izvještaji o realizaciji postanu pouzdana dokumentaciona osnova za donošenje odluka, pored metodologije potrebno je značajno unaprijediti i kapacitete zaposlenih koji ih pripremaju. Službenici koji su zaduženi za izvještavanje trebalo bi da imaju razvijene i analitičke vještine, a ne samo tehnička znanja. Potrebno je da izvještaji sadrže potkrijepljena tvrđenja i sudove o kvalitetu urađenog posla. U izvještajima bi trebalo da budu predloženi i alternativni i efikasniji načini rada, odnosno kvalitetniji načini rješavanja problema. Izvještaji bi treba-

lo da ukažu ne samo na prednosti već i na mane SPRV-a. Sve ovo su kvalifikacije i znanja koja službenici zaduženi za pripremanje izvještaja moraju imati.

- **Razmotriti mogućnost korigovanja postojećeg Programa**

Potrebno je ispraviti ključne nedostatke u SPRV-u, jer od kvaliteta ciljeva i indikatora direktno zavisi i kvalitet izvještavanja. Ovo je moguće uraditi na dva načina: revizijom i njegovom izmjenom na polovini primjene ili rješavanjem preostalih problema kroz godišnje programe rada. Vjerovatno bi kombinacija ova dva metoda dala najbolji rezultat.

Istraživački centar CDT-a •

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.

IC u svom radu koristi savremene istraživačke metode i vodi se 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 sopstvenih kapaciteta i kao mehanizama kontrole kvaliteta naših istraživačkih proizvoda, a u svoj rad, pored CDT tima, uključuje brojne domaće i međunarodne stručnjake kao spoljne saradnike.

Vašoj pažnji preporučujemo sljedeće predloge praktične politike:

O potrebi promjene izbornog zakonodavstva i dostizanja demokratskih standarda fer izbora možete čitati u dokumentima:

Procjena napretka Crne Gore u ispunjavanju političkih kriterijuma u pregovorima sa EU – Prvio dio: Legitimitet i integritet izbora – neophodan korak ka evropskim vrijednostima
<https://www.cdtmn.org/2018/11/02/vrijeme-je-da-zatvorimo-poglavlje-fer-izbora/>

Nakon tri velika izborna ciklusa: Kako do izbornog integriteta
<https://www.cdtmn.org/izbori/izbori-analize/kako-do-izbornog-integriteta-2018-predlog-practicne-politike/>

Državna izborna komisija u Crnoj Gori - neuspjeli eksperiment. Neophodni koraci za stvaranje kredibilne institucije
<https://www.cdtmn.org/2018/06/21/drzavnaizborna-komisija-neuspjeli-eksperiment/>

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-unapređenje-rada-agencije/>

O tome kako napredak Crne Gore u ispunjavanju političkih kriterijuma u pregovorima sa EU vide eksperti u civilnom društvu čitajte u:

Procjena napretka Crne Gore u ispunjavanju političkih kriterijuma u pregovorima sa EU. Peti dio: Javna uprava - servis građana ili igračka u rukama politike?

<https://www.cdtmn.org/dobroupravljanje/du-analize/javna-uprava-ne-radi-u-interesu-gradana/>

Procjena napretka Crne Gore u ispunjavanju političkih kriterijuma u pregovorima sa EU. Četvrti dio: Turobna zbivanja i druge priče o medijima

<https://www.cdtmn.org/civilno/civilno-analize/turobna-zbivanja-i-druge-pri-ce-o-medijima/>

Procjena napretka Crne Gore u ispunjavanju političkih kriterijuma u pregovorima sa EU. Treći dio: Nezavisne institucije preduslov za borbu protiv korupcije i kriminala

<https://www.cdtmn.org/dobroupravljanje/du-analize/treci-dio-nezavisne-institucije-preduslov-za-borbu-protiv-korupcije-i-kriminala/>

Procjena napretka Crne Gore u ispunjavanju političkih kriterijuma u pregovorima sa EU. Drugi dio: Pravosuđe

<https://www.cdtmn.org/2018/12/15/nakon-18-godina-reforme-pravosuda-devalvacija-postignuca/>

O tome kako država i lokalne samouprave planiraju razvoj, mjere uspjeh svog rada i šta treba da urade da bi se unaprijedile prakse u ovoj oblasti čitajte u:

Planiranje, mjerenje i izvještavanje kao poluge uspjehnosti Vladinih politika

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

Planiranje, mjerenje i izvještavanje kao poluge uspjehnosti lokalnih politika - Na primjeru opština Nikšić i Kotor

<https://www.cdtmn.org/dobroupravljanje/du-analize/upravljanje-za-rezultate-na-lokalnomnivou-2017-predlog-prakticne-politike/>

O tome kako mediji ispunjavaju profesionalne standarde čitajte u:

Raskrinkavanje medijskih objava u Crnoj Gori i regionu: Infekcija manipulacijama

<https://www.cdtmn.org/civilno/civilno-analize/infekcija-manipulacijama-raskrinkavanje-me-2019/>

Kako država prepoznaje nasilni ekstremizam i kako se protiv njega bori saznajte u dokumentu:

Kako poboljšati sprovođenje Strategije suzbijanja nasilnog ekstremizma?

<https://www.cdtmn.org/eu/eu-analize/kako-poboljsati-sprovođenje-strategije-suzbijanja-nasilnog-ekstremizma-2017-predlog-prakticne-politike/>

