



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

MONTENEGRO  
**2001 - 2013**  
PARTNERSHIP AND PROGRESS



MONTENEGRO  
**2001 – 2013**  
PARTNERSHIP AND PROGRESS



May 13, 2013

His Excellency Milo Djukanovic  
Prime Minister of Montenegro  
Podgorica

Dear Mr. Prime Minister:

Over the course of the past five decades, my predecessors have had the privilege of announcing to world leaders that their countries no longer require assistance that the U.S. Government provides through the U.S. Agency for International Development (USAID). I am similarly gratified to be able to congratulate you and the people of Montenegro on the successful conclusion of the USAID assistance program. With your transition, Montenegro joins other former assistance recipients like Poland, Chile, and the Republic of Korea who now boast strong market economies and robust institutions.

I am particularly proud of the success our joint partnership in the economic growth arena. USAID programs have helped private tourism and agriculture businesses in northern Montenegro capitalize on the region's economic potential and have increased economic opportunity. Regulator improvements have boosted Montenegro's international business reputation. The reforms that USAID's programs have helped Montenegro achieve in the area of rule of law are especially noteworthy, especially in the strengthening of the independence and capacity of the judiciary. Renovation of the Basic Court in Podgorica along with improvements to the National Judicial Information System will impact approximately half of Montenegro's citizens who are served by this court and will strengthen oversight capacity for the Judicial Council and Court Presidents. These reforms will only grow in importance as Montenegro continues its path toward membership in the European Union.

USAID is proud to be part of Montenegro's progress over the past 12 years. Though our development assistance is ending, the United States will remain a strong partner to Montenegro as it continues to develop and strengthen its democratic institutions and economic vibrancy.

Congratulations,

Rajiv J. Shah



13. maj 2013. godine

Njegova Ekselencija Milo Đukanović  
Predsjednik vlade Crne Gore  
Podgorica

Poštovani g-dine Predsjedniče,

Tokom posljednjih pet decenija, moji prethodnici su imali privilegiju da svjetskim liderima objave da njihovim državama više nije potrebna pomoć koju Vlada SAD pruža putem Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID). Izuzetno mi je zadovoljstvo što mogu da čestitam Vama i narodu Crne Gore na uspješnom završetku USAID-ovog programa pomoći. Uz Vašu tranziciju, Crna Gora se pridružuje bivšim primaocima pomoći, poput Poljske, Čilea i Republike Koreje, koji se sada hvale postojanim tržišnim ekonomijama i snažnim institucijama.

Posebno se ponosim uspjehom našeg zajedničkog partnerstva u oblasti ekonomskog razvoja. USAID-ovi programi su pomogli privatnom turizmu i poljoprivrednim preduzećima na sjeveru Crne Gore da iskoriste potencijal ekonomskog razvoja i doprinijeli su poboljšanju ekonomskih mogućnosti. Unapređenje regulatornih okvira je poboljšalo međunarodnu poslovnu reputaciju Crne Gore. Reforme koje je Crna Gora ostvarila uz pomoć programa USAID-a u oblasti vladavine prava su takođe vrijedne pažnje, prije svega jačanje samostalnosti i kapaciteta pravosuđa. Rekonstrukcija Osnovnog suda u Podgorici, uz unapređenje Nacionalnog-pravosudnog informacionog sistema uticaće na približno polovinu crnogorskih građana kojima je ovaj sud na usluzi i osnažiti kapacitet nadzora Sudskog savjeta i predsjednika sudova. Značaj ovih reformi će samo rasti kako Crna Gora bude nastavila svoj put ka članstvu u EU.

USAID je sa ponosom bio dio crnogorskog napretka tokom proteklih 12 godina. Premda se naša pomoć u razvoju završava, SAD ostaju snažan partner Crne Gore u daljem razvoju i jačanju demokratskih institucija i privredne snage.

Čestitam,

Radživ Šah



Vlada Crne Gore  
Predsjednik

May 8, 2013

H.E. Sue K. Brown  
Ambassador of the United States of America  
Podgorica

Dear Ambassador Brown,

*On the occasion of the completion of USAID's mission in Montenegro, I take this opportunity to thank the Government and the citizens of the United States of America who unselfishly provided their assistance for 12 years to the modernization of Montenegro and its overall democratic and economic development, thus strengthening strategic and partnership relations between the two countries.*

*The value of the USAID assistance in Montenegro is significant, not only because of its quality and scope, but also because of the fact that the American people provided their assistance to Montenegro in a crucial moment when our state chose the path of comprehensive reforms and stable democratic institution building, and traced the path of the full-fledged membership in the Euro-Atlantic and European structures.*

*It would take a lot more space than a single sheet of paper to properly recall USAID's numerous achievements in Montenegro because the activities of USAID significantly influenced the improvement of nearly every segment of Montenegrin society. The development aid provided by the American people made considerable contributions to the promotion of democracy, rule of law, and better quality of life for Montenegrin citizens, while the Montenegrin economy, owing to its macroeconomic stability, which today is heading towards regional and global markets.*

*Recalling the words of President John F. Kennedy in 1962, we can state with pleasure that USAID's mission in Montenegro has fulfilled its primary purpose by encouraging reforms and development, assisting the stabilization of the Montenegrin economy and contributing to the establishment of a more equitable, free and inclusive society.*

*The successful completion of the USAID program in Montenegro is in itself an acknowledgement of the progress that Montenegro has made, and we expect that the United States' strong and unreserved support for Montenegro and its democratic course will continue, which will additionally contribute to enhancing excellent bilateral relations between the two friendly nations and their citizens.*

Sincerely,

Milo Đukanović



Vlada Crne Gore  
Predsjednik

08. maj 2013. godine

Nj.E. Gospođa Sju K. Braun  
Ambasador Sjedinjenih Američkih Država  
Podgorica

Poštovana ambasadorko Braun,

*Povodom okončanja misije USAID-a koristim priliku da se zahvalim Vladi i narodu Sjedinjenih Američkih Država koji su posredstvom ove Agencije, dvanaest godina, nesebično pružali pomoć modernizaciji Crne Gore i njenom sveukupnom demokratskom i ekonomskom razvoju, učvršćujući time strateške i partnerske odnose između dvije zemlje.*

*Vrijednost pomoći USAID-a u Crnoj Gori značajna je, ne samo zbog svog kvaliteta i obima već i zbog činjenice da je američki narod Crnoj Gori pružio podršku u odsudnom trenutku kada je naša država izabrala put sveobuhvatnih reformi i izgradnje stabilnih demokratskih institucija i trasirala put ka punopravnom članstvu u evroatlantskim i evropskim strukturama.*

*Trebalo bi mnogo više prostora od jednog pisma kako bi se na pravi način podsjetili mnogobrojnih dostignuća USAID-a u Crnoj Gori jer je djelovanje ove Agencije značajno uticalo na unapređenje gotovo svakog segmenta crnogorskog društva. Razvojna pomoć američkog naroda značajno je doprinjela afirmaciji demokratije, vladavine prava i boljem kvalitetu života crnogorskih građana, dok je crnogorska ekonomija zahvaljujući svojoj makroekonomskoj stabilnosti danas projektovana ka regionalnim i svjetskim tržištima.*

*Podsećajući se riječi predsjednika Kenedija iz 1962. godine s zadovoljstvom možemo konstatovati da je Misija USAID-a u Crnoj Gori ispunila svoj osnovni cilj tj. ohrabrila je reforme i razvoj, pomogla stabilizaciju crnogorske ekonomije i doprinjela stvaranju socijalno pravednijeg, slobodnijeg i inkluzivnijeg društva.*

*Uspješno okončanje programa USAID-a u Crnoj Gori predstavlja svojevrsnu potvrdu napretka koji je Crna Gora postigla uz očekivanje da će se i u predstojećem periodu nastaviti snažna i bezrezervna podrška SAD-a Crnoj Gori i njenom demokratskom kursu, što će dodatno doprinijeti učvršćivanju odličnih bilateralnih odnosa između dvije prijateljske države i njihovih građana.*

S uvažavanjem.

Milo Đukanović



**USAID** | **CRNA GORA**  
OD AMERIČKOG NARODA



**USAID** | **CRNA GORA**  
OD AMERIČKOG NARODA



01

USAID: ASSISTING NATIONS IN NEED  
USAID: PODRŠKA ZEMLJAMA KOJIMA  
JE POTREBNA POMOĆ

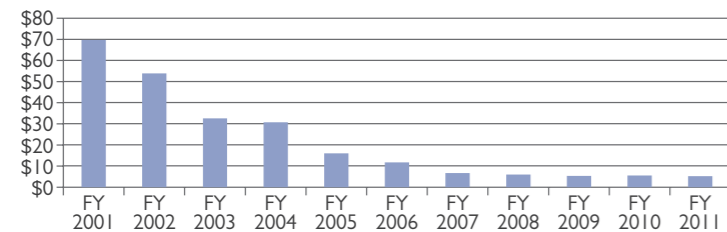
## USAID: Assisting Nations in Need

Since its creation in 1961, the United States Agency for International Development (USAID) has been helping countries recover from disaster, escape from poverty, and engage in democratic reforms.

USAID unified all previous U.S. Government aid efforts, combining economic and technical assistance operations, loan activities, and food distribution programs. It became the first U.S. foreign assistance agency to focus on long-range economic and social development goals in each of the countries it is operating.

As the U.S. Government's primary development agency, USAID provides assistance in Europe and Eurasia, the Middle East, Asia, Sub-Saharan Africa, Latin America, and the Caribbean. Throughout the world, it works to expand democracy, develop free markets, and improve the lives of people.

TOTAL USAID ASSISTANCE TO MONTENEGRO  
FISCAL YEARS (FY) 2001-2011 IN MILLIONS OF U.S. DOLLARS



Note: Funding was provided from Fiscal Year 2001-2011, but programs ran through 2013.

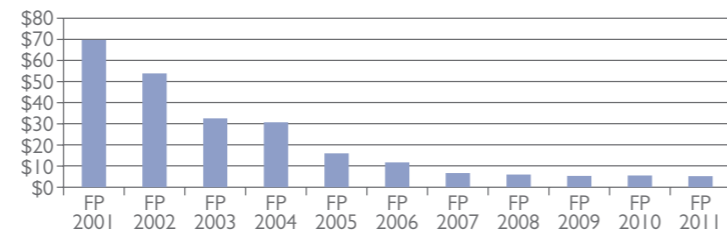
## USAID: Podrška zemljama kojima je potrebna pomoć

Od svog nastanka 1961. godine, Američka agencija za međunarodni razvoj (USAID) pomaže zemljama da se oporave od nepogoda, pobijede siromaštvo i pokrenu demokratske reforme.

USAID je ujedinio sve prethodne napore Vlade SAD u pogledu pružanja pomoći, udružujući aktivnosti ekonomske i tehničke pomoći, zajmove i programe raspodjele hrane. Agencija je postala prva američka agencija za međunarodnu pomoć koja se koncentrisala na dugoročne ciljeve ekonomskog i socijalnog razvoja u svakoj od zemalja u kojoj je aktivna.

Kao primarna američka agencija za razvoj, USAID pruža pomoć u Evropi i Evroaziji, na Bliskom Istoku, u Aziji, podsaharskoj Africi, Latinskoj Americi i Karibima. Širom svijeta, ova agencija radi na širenju demokratije, razvoju slobodnog tržišta i poboljšanju života ljudi.

UKUPNA POMOĆ USAID-A CRNOJ GORI ZA FISKALNE  
GODINE (FG) 2001-2011 U MILIONIMA AMERIČKIH DOLARA



Napomena: Sretstva su obezbijedena tokom fiskalnih godina 2001-2011, ali program je trajao do 2013.



# 02

USAID/MONTENEGRO: HELPING THE PEOPLE,  
THE PRIVATE SECTOR, AND THE GOVERNMENT  
USAID/CRNA GORA: POMOĆ LJUDIMA,  
PRIVATNOM SEKTORU I VLADI



## USAID/Montenegro: Helping the People, the Private Sector, and the Government

USAID officially began operating in Montenegro in 2001, although its post-conflict efforts were launched in 1998 from USAID offices in nearby countries. USAID's operations in Montenegro closed in late 2013 after the country made significant strides to improve its citizens' lives and set it on a path toward European Union (EU) accession.

USAID completed 17 major projects in Montenegro between 2001 and 2013, helping to stimulate the economy, promote government transparency, and assist Montenegro in meeting the requirements for EU membership. USAID improved the judiciary's transparency and reduced case backlogs. It helped Montenegro increase macro-economic stability, reform and stabilize the banking sector, and build much-needed market infrastructure.

In addition, USAID has helped local governments become more open and responsive to their citizenry and more successful in attracting investments. It has helped municipalities enhance their business environment and improve their environmental friendliness, and involved the general public and civil society organizations in reforms. Montenegro's private sector has grown stronger and more competitive, and the media has become increasingly independent and able to report on important issues.

## USAID/Crna Gora: Pomoć ljudima, privatnom sektoru i Vladi

USAID je rad u Crnoj Gori zvanično počeo 2001. godine, mada su aktivnosti vezane za postkonfliktni period USAID-ovih kancelarija u susjednim zemljama pokrenute još 1998. godine. Aktivnosti USAID-a u Crnoj Gori su privedene kraju krajem 2013. godine, nakon što je zemlja napravila krupne korake u pravcu poboljšanja života građana i krenula stazom ka pristupanju Evropskoj uniji (EU).

USAID je realizovao 17 većih projekata u Crnoj Gori između 2001. i 2013. godine, pomažući pokretanje ekonomije, promovišući transparentnost vlasti i pomaganjem Crnoj Gori da ispuni uslove za članstvo u EU. USAID je poboljšao transparentnost pravosuđa i smanjio broj neriješenih predmeta. Takođe je pomogao Crnoj Gori da poveća makroekonomsku stabilnost, ubrza reforme i stabilizuje bankarski sektor, te izgradi prijeko potrebnu tržišnu infrastrukturu.

Pored toga, USAID je pomogao lokalnim samoupravama da postanu otvorenije i odgovornije prema građanstvu i uspješnije u privlačenju investicija. Uz pomoć USAID-a, opštine su unaprijedile poslovni ambijent i poboljšale ekološku svijest, te uključile javnost i organizacije civilnog društva u reforme. Privatni sektor Crne Gore je postao snažniji i konkurentniji, a mediji sve više nezavisni i sposobni da izvještavaju o pitanjima od važnosti.



**Abdul Adrović**  
Farmer and director of the Vrbica Agricultural Cooperative, Berane

"Our 120-member agricultural cooperative repeatedly faced losses due to inadequate storage. A year ago, to reduce the spoilage of our barley, wheat and rye, we decided to buy three 40-cubic-meter silos. With USAID and our cooperative splitting the costs, we installed the silos and were able to increase production and the quality of our grain, which we now sell at higher prices. Without the USAID Economic Growth Project's financial contribution, we would not have been able to purchase the silos and help our members."

**Abdul Adrović**  
poljoprivrednik i direktor Poljoprivredne zadruge „Vrbica“, Berane

„Naša zadruga, sa svojih 120 članova, konstantno bje bitku sa gubicima usljed neadekvatnog skladištenja zaliha. Prije godinu smo odlučili da kupimo silos zapremine 40 m<sup>3</sup> kako bismo umanjili kvarenje ječma, pšenice i raži. Naša zadruga je sa USAID-om podijelila troškove, postavili smo silos i tako povećali proizvodnju i kvalitet zrna koje sada prodajemo po većoj cijeni. Bez finansijske podrške USAID Projekta ekonomskog razvoja ne bismo mogli kupiti silos i pomoći svojim članovima.“



### U.S. Government Assistance to Montenegro

Between 2001 and 2013, the U.S. Government delivered \$281 million in assistance to Montenegro, of which \$243.3 million was provided by the U.S. Agency for International Development.

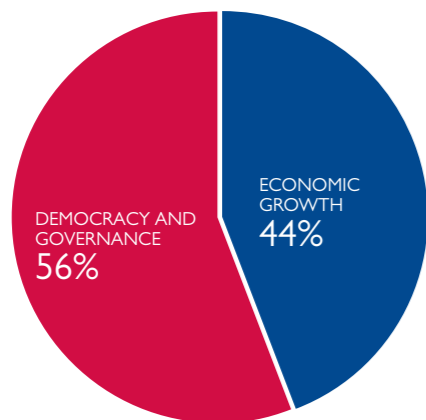
### Pomoć Vlade SAD-a Crnoj Gori

Od 2001. do 2013. godine, Vlada SAD-a je uručila 281 milion dolara pomoći Crnoj Gori, od čega je 243,3 miliona dolara obezbijedila Američka agencija za međunarodni razvoj (USAID).

USAID began supporting civil society and media in Montenegro in 1998. Following its official opening in 2001, USAID increased its programs until it had 11 running concurrently in 2006. It closed in 2013 with three major programs: the Economic Growth Project, the Good Governance Activity, and the Persons with Disabilities Initiative.

Throughout its tenure, USAID has focused on economic growth, good governance, and improving the quality of Montenegrins' lives.

USAID ASSISTANCE TO MONTENEGRO 2001-2013

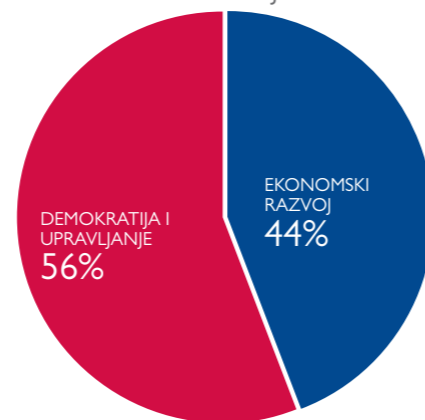


Note: Democracy and Governance includes USAID's projects for persons with disabilities, which began in 2010 and constitute \$771,000 of USAID's assistance.

USAID počinje da pruža podršku civilnom društvu i medijima u Crnoj Gori od 1998. godine. Po zvaničnom otvaranju 2001. godine, USAID je uvećao broj programa pa je tokom 2006. godine istovremeno realizovano 11 programa. Kancelarija je zatvorena 2013. godine sa tri velika projekta – Projektom ekonomskog razvoja, Aktivnošću dobrog upravljanja i Inicijativom za osobe sa invaliditetom.

Tokom rada, USAID se usredsredio na ekonomski razvoj, dobro upravljanje i poboljšanje kvaliteta života građana Crne Gore.

POMOĆ USAID-a CRNOJ GORI 2001-2013



Napomena: Demokracija i upravljanje uključuju i programe USAID-a za osobe sa invaliditetom koji su počeli 2010. godine, a pomoć USAID-a u ovom dijelu iznosila je 771.000 dolara.



03

ECONOMIC REFORM IN MONTENEGRO:  
 MAKING BUSINESS WORK  
 EKONOMSKA REFORMA U CRNOJ GORI:  
 KAKO DA POSAO FUNKCIONIŠE



## Economic Reform in Montenegro: Making Business Work

For more than a decade, USAID strived to improve Montenegro's economy by creating the conditions necessary for local businesses to expand, supporting international trade, helping to reform economic policies, and strengthening labor rights and representative organizations.

Through the **Economic Policy Reform Program**, USAID helped stabilize Montenegro's economy and promoted market-oriented reforms that ultimately made it more competitive in the global market.

With USAID's assistance, the Central Bank of Montenegro was established in 2001. Economic processes were improved through the establishment of the Securities Commission and the passage of the Law on Securities, which USAID supported.

Montenegro introduced the lowest corporate tax rate in the region, 9 percent, and significantly improved its tax policies and revenue collection. In addition, with USAID's guidance, about 90 percent of publicly owned companies were privatized by 2008.

## Ekonomska reforma u Crnoj Gori: Kako da posao funkcioniše

Više od deceniju, USAID je težio da unaprijedi ekonomiju Crne Gore stvaranjem uslova potrebnih za rast lokalnih firmi, podržavajući međunarodnu trgovinu, pomažući u procesu reformi ekonomskih strategija i jačanjem prava radnika i reprezentativnih organizacija.

Kroz **Program ekonomskih reformi**, USAID je pomogao stabilizaciju crnogorske privrede i tržišno orijentisane reforme koje su konačno dovele do veće konkurentnosti na globalnom tržištu.

Uz pomoć USAID-a, 2001. godine osnovana je Centralna banka Crne Gore. Ekonomski procesi su poboljšani kroz osnivanje Komisije za hartije od vrijednosti i usvajanje Zakona o hartijama o vrijednosti koje je podržao USAID.

Crna Gora je uvela najnižu stopu poreza na dobit preduzeća u regionu (9%) i znatno unaprijedila poresku politiku i naplatu prihoda. Pored toga je, uz smjernice USAID-a, do 2008. godine privatizovano oko 90% javnih preduzeća.



### ECONOMIC POLICY REFORM PROGRAM

**Duration:** 2000-2008

**Funding:** \$55 million

**Accomplishments:** From 2001-2003, USAID helped Montenegro establish the legal and institutional frameworks for its capital markets. It ensured the banking sector was stable with domestic and foreign banks offering a variety of services, including electronic banking and consumer credit. USAID ensured capital markets were fully developed with two stock exchanges, 15 brokerage houses, and two broker-dealer houses.

### PROGRAM EKONOMSKIH REFORMI

**Trajanje:** 2000-2008

**Finansijska sredstva:** 55 miliona dolara

**Rezultati:** Od 2001. do 2003. godine USAID je pomagao Crnoj Gori da uspostavi pravne i institucionalne okvire za tržišta kapitala. Osigurao je stabilnost bankarskog sektora, pri čemu su domaće i strane banke nudile različite usluge, uključujući elektronsko bankarstvo i potrošačke kredite. USAID se pobrinuo da tržišta kapitala budu u potpunosti razvijena sa dvije berze, 15 brokerskih kuća i dvije brokersko-dilerske kuće.



USAID's efforts helped create a business-friendly environment that encouraged foreign investment and resulted in €1 billion in foreign direct investments in 2007, making Montenegro the leader in the region at that time. Investors came from 60 countries, with substantial investment from Norway, Russia, Hungary, Slovenia, and Canada. More than 3,000 foreign-owned firms were registered between 2005 and 2008.

Montenegro's banking system is now 100 percent privately owned and supervised by the Central Bank of Montenegro.

The **Private Sector Development Program, 2001-2006**, established sound institutional frameworks to help Montenegrin companies to become more competitive. The program helped found the Institute for Strategic Studies and Prognoses (ISSP) to provide expert advice from managerial experts to government officials, opinion leaders, and the general public. The program also helped establish the Center for Entrepreneurship and Economic Development (CEED), which initiated projects to ensure free markets in an open society guided by the rule of law. The program improved independent policy analysis and was instrumental in developing a business association to advocate for the private sector's interests. CEED was awarded a Templeton Freedom Award in 2005 for its successful efforts.

USAID also launched programs to remove obstacles to local economic development and to mobilize public support for comprehensive reforms of governmental institutions.

Napori USAID-a su doprinijeli uspostavljanju pozitivnog poslovnog ambijenta koji je ohrabrio strane investicije i za posljedicu imao vrijednost stranih direktnih investicija od milijardu eura u 2007. godini, čime je Crna Gora postala lider u regionu u tom periodu. Investitori su dolazili iz 60 zemalja, sa značajnim investicijama iz Norveške, Rusije, Mađarske, Slovenije i Kanade. Više od 300 kompanija u stranom vlasništvu je registrovano između 2005. i 2008. godine.

Bankarski sistem Crne Gore je sada u 100% privatnom vlasništvu i pod nadzorom Centralne banke Crne Gore.

**Program razvoja privatnog sektora (2001-2006)** uspostavio je jak institucionalni okvir kako bi se crnogorskim kompanijama pomoglo da postanu konkurentnije. Program je pomogao osnivanje Instituta za strateške studije i prognoze (ISSP) kako bi se državnim zvaničnicima, analitičarima i javnosti pružili stručni savjeti eksperata iz oblasti upravljanja. Program je takođe pomogao osnivanje Centra za preduzetništvo i ekonomski razvoj (CEED), koji je pokrenuo projekte kako bi osigurao slobodna tržišta u otvorenom društvu kojim upravlja vladavina prava. Program je unaprijedio nezavisnu analizu politike i bio sredstvo za zastupanje interesa privatnog sektora u razvoju poslovnih društava. CEED je za postignute uspjehe 2005. godine dobio nagradu Templeton Freedom Award.

USAID je takođe pokrenuo programe za uklanjanje prepreka lokalnom ekonomskom razvoju i mobilisanje javne podrške sveobuhvatnim reformama državnih institucija.



**Slavko Petričević**  
General Manager, Pirella Juice Company, Danilovgrade

"USAID helped the Pirella Company and its 30 employees grow by assisting our trips to food exhibitions in Serbia and Dubai, the latter in 2010 resulting in the shipment of 100 to 120 tons of juice each year to Singapore. USAID provided 10 days of training for Pirella's employees in 2012 when we made our biggest investment in 15 years, the purchase of a \$320,000 packaging machine that processes 4,800 liters of juice an hour."

**Slavko Petričević**  
generalni direktor kompanije za proizvodnju sokova „Pirella“, Danilovgrad

"USAID je pomogao kompaniju „Pirella“ i njenih 30 zaposlenih u procesu razvoja, podržavajući naša putovanja na sajmove hrane u Srbiji i Dubaju. Posjeta ovom drugom, 2010. godine, rezultirala je otpremanjem od 100 do 120 tona soka u Singapuru svake godine. USAID je obezbijedio desetodnevnu obuku za zaposlene u „Pirelli“ tokom 2012. godine kada smo realizovali i našu najveću investiciju u 15 godina - kupovinu mašine za ambalažu, vrijednu 320.000 dolara, sa obradom od 4.800 litara soka na sat."



The **Community Revitalization through Democratic Action (CRDA)** project, 2002-2008, initially funded programs that improved social services and facilities such as schools, health facilities, historical monuments, and roadways. Through community development activities it built trust between ethnic and religious groups, encouraged citizen participation, and rapidly improved living conditions. During CRDA's second phase, it focused on job creation and economic development.

CRDA ultimately involved 21 municipalities where 1,200 projects valued at more than \$50 million were carried out. Achievements included the development of ecotourism, including the construction of new visitor centers and coastal hiking trails at Lake Skadar, the revitalization of olive groves and vineyards throughout Montenegro, and financial support so agricultural associations could purchase equipment to improve harvests. Of the \$50 million allocated for CRDA activities, over \$23 million was provided by Montenegrin partners, far surpassing USAID's minimum investment requirement of 25 percent, a testament to the project's success.

The **Montenegro Competitiveness Program**, 2004-2008, improved the competitiveness of small and medium-sized Montenegrin businesses in the agribusiness, wood and tourism sectors so they could increase exports and provide better-paying jobs.

The **WTO Project**, 2004-2008, was essential in implementing trade liberalization for Montenegro to join the World Trade Organization (WTO), providing support for legislation harmonization and intellectual property rights. Montenegro's investor-friendly environment was enhanced through the adoption of WTO-required policies, generating confidence within the business community.

Projekat Revitalizacija zajednice kroz demokratsko djelovanje (CRDA, 2002 – 2008) u početku je finansirao programe koji su poboljšali socijalne usluge i objekte poput škola, domova zdravlja, istorijskih spomenika i puteva. Kroz aktivnosti razvoja zajednice izgrađeno je povjerenje između etničkih i vjerskih grupa, podstaknuto je učešće građana i rapidno poboljšani životni uslovi. Druga faza CRDA projekta bila je usmjerena na otvaranje novih radnih mjesta i ekonomski razvoj.

Projekat CRDA je obuhvatio ukupno 21 opštinu gdje je realizovano 1.200 projekata vrijednih više od 50 miliona dolara. Rezultati su uključivali razvoj ekološkog turizma, uključujući izgradnju novih centara za posjetioce i obalnih pješačkih staza na Skadarskom jezeru, revitalizaciju maslinjaka i vinograda u Crnoj Gori, kao i finansijsku pomoć sa ciljem da se poljoprivrednim društvima omogući kupovina opreme za poboljšanje prinosa. Od 50 miliona dolara, koji su izdvojeni za aktivnosti CRDA projekta, 23 miliona su obezbijedena od crnogorskih partnera, čime je znatno premašen minimalni investicioni zahtjev USAID-a od 25%, što dodatno svjedoči o uspjehu projekta.

**Program jačanja konkurentnosti Crne Gore (2004-2008)** je poboljšao konkurentnost malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori u oblasti poljoprivrede, drvne industrije i turizma, kako bi ta preduzeća uvećala svoj izvoz i obezbijedila bolje plaćene poslove.

**Projekat Svjetske trgovinske organizacije (2004-2008)** je bio ključan u sprovođenju liberalizacije tržišta kako bi Crna Gora postala član Svjetske trgovinske organizacije (STO), obezbjeđujući podršku za harmonizaciju zakonodavstva i prava intelektualne svojine. Ambijent privlačan za investitore u Crnoj Gori, dodatno je poboljšan usvajanjem politika koje zahtijeva Svjetska trgovinska organizacija, čime se gradilo povjerenje unutar poslovne zajednice.



**Marina Blažević**  
Advisor at the Local Tourism  
Organization of Mojkovac, Mojkovac

*"We owe a great deal of gratitude to USAID's Economic Growth Project, which moved us to this new location and provided us with new equipment. We previously were in an old building that was hard for tourists to find. This new building has a good location and that has helped develop tourism in Mojkovac and has benefited hoteliers, restaurateurs, and local merchants."*

**Marina Blažević**  
savjetnik u Opštinskoj turističkoj  
organizaciji Mojkovca, Mojkovac

*"Dugujemo veliku zahvalnost USAID Projektu ekonomskog razvoja uz pomoć kog smo se preselili na novu lokaciju i koji nam je obezbijedio novu opremu. Ranije smo bili smješteni u staroj zgradi koju su turisti teško pronalazili. Nova zgrada je sada na dobroj lokaciji i to nam je pomoglo da razvijemo turizam u Mojkovcu, a donijelo je korist i hotelijerima, ugostiteljima i lokalnim trgovcima."*

#### Highlights of the Montenegro Competitiveness Program

- Over \$7 million in revenue from Montenegro's first exhibition at the IMEX show in Frankfurt.
- Over \$4 million in agribusiness exports, as well as the export of furniture and fruit juice.

#### Najznačajniji rezultati Programa jačanja konkurentnosti Crne Gore

- Prihod od prvog predstavljanja Crne Gore na IMEX sajmu u Frankfurtu iznosio je više od sedam miliona dolara
- Više od četiri miliona dolara zarađeno je od izvoza poljoprivrednih proizvoda, namještaja i voćnih sokova.



Montenegro signed its WTO accession agreement with the EU in Brussels in April 2008, and its bilateral market access agreement with the U.S. was signed in January 2009. Additionally, during the WTO accession process, Montenegro signed bilateral market access agreements with Brazil, Switzerland, Norway, China, Japan, Canada, Honduras, El Salvador and the Ukraine.

Montenegro signed the Protocol on Accession to the WTO in Geneva on December 17, 2011. Following the Parliament of Montenegro's ratification of the protocol, Montenegro became a full-fledged member of the WTO on April 29, 2012.

The **Stimulating Development of the North Program**, 2008-2010, encouraged tourism in Montenegro's oft-overlooked, economically depressed Northern provinces and the sale of its high-quality products. The program also established the Hospitality and Education Center in Pljevlja, which provides training to students, and the Tourism and Entrepreneurs Center in Bijelo Polje. In addition, it awarded hundreds of small grants to tourism-related organizations, installed road signs for tourist sites, and created a niche market for Northern Montenegrin foods.

The **Coastal Development and Environment Activity Project**, 2004-2006, reduced pollution and environmental degradation and increased the water supply along Montenegro's coast by improving the region's water and wastewater infrastructure. It created a better environment for residents and helped boost the tourist industry.

Crna Gora je sporazum o pristupanju Svjetskoj trgovinskoj organizaciji potpisala sa EU u Briselu aprila 2008. godine, dok je bilateralni sporazum o pristupu tržištu sa SAD potpisan u januaru 2009. Pored toga, tokom procesa pristupanja Svjetskoj trgovinskoj organizaciji, Crna Gora je potpisala bilateralne sporazume o pristupu tržištu sa Brazilom, Švajcarskom, Norveškom, Kinom, Japanom, Kanadom, Hondurasom, El Salvadorom i Ukrajinom.

Protokol o pristupu Svjetskoj trgovinskoj organizaciji Crna Gora je potpisala u Ženevi 17. decembra 2011. godine, a punopravna članica ove svjetske organizacije postala je 29. aprila 2012, nakon što je Skupština Crne Gore ratifikovala protokol.

**Program za stimulisane razvoja sjevera** (2008-2010) je pomagao turizam u često zapostavljenim i ekonomski osiromašenim gradovima sjevera Crne Gore, kao i prodaju visokokvalitetnih proizvoda koji dolaze iz te oblasti. Program je takođe osnovao Centar za ugostiteljstvo i obrazovanje u Pljevljima koji obezbjeđuje obuku polaznicima, kao i Centar za turizam i preduzetnike u Bijelom Polju. Pored toga, putem ovog programa dodijeljene su stotine manjih stipendija organizacijama u oblasti turizma, postavljeni saobraćajni znaci do turističkih mjesta i stvoren prostor na tržištu za hranu porijeklom sa sjevera Crne Gore.

**Projekat razvoja i zaštite životne sredine u priobalnom području** (2004-2006) rezultirao je smanjenjem zagađenja i narušavanja životne sredine, te unapređenjem vodosnabdijevanja duž crnogorske obale putem poboljšanja regionalne vodovodne infrastrukture i infrastrukture za tretman otpadnih voda. Ovim je stvoren bolji ambijent za lokalno stanovništvo i potpomognut razvoj turizma.





Altogether 28 water and wastewater improvement projects were completed, benefitting an average of 17,000 citizens and tourists per project. Procurement and construction generated \$5.5 million in income and created 9,400 person-months of employment.

Water supply disruptions dropped by 35 to 65 percent during peak tourist seasons due to speedy leak detection and critical pipeline replacement. Improved water supplies and environment resulted in significant increases in tourist visits and tourist-related revenues.

The project received an honorary award for design from the American Academy of Environmental Engineers in 2006.

Ukupno je realizovano 28 projekata za poboljšanje vodosnabdijevanja i tretmana otpadnih voda, od čega je korist imalo u prosjeku 17.000 građana i turista po projektu. Prihod od nabavke i izgradnje je iznosio 5,5 miliona dolara, a stvoreno je 9.400 radnih mjeseci po zaposlenom.

Prekidi u vodosnabdijevanju su smanjeni, između 35 i 65 procenata tokom špica turističke sezone, usljed brzog otkrivanja curenja i zamjene kritičnih cjevovoda. Poboljšano vodosnabdijevanje i životna sredina doveli su do znatnog porasta turističkih posjeta i sa njima povezanih prihoda.

Projekat je dobio počasnu nagradu Američke akademije ekoloških inženjera 2006. godine.

### Coastal Development and Environment Activity Project

**Duration:** 2004-2006

**Funding:** \$12 million provided directly by the U.S. Congress

**Accomplishments:** Water and wastewater infrastructure significantly improved; local employment increased during the projects' construction; pollution has been reduced; and tourism is thriving as a result of the cleaner environment.

### Projekat razvoja i zaštite životne sredine u priobalnom području

**Trajanje:** 2004-2006

**Finansijska sredstva:** 12 miliona dolara obezbijedio Kongres SAD

**Rezultati:** Znatno poboljšana infrastruktura za vodosnabdijevanje i tretman otpadnih voda; tokom projekta izgradnje povećano zapošljavanje lokalnog stanovništva; smanjeno zagađenje; usljed čistije životne sredine cvjeta turizam.



**Velimir Vuković**  
Secretary of the Mountain Rescue Service of Montenegro, Nikšić

“USAID contributed to the professionalism of the of the Mountain Rescue Service of Montenegro, a charitable, non-profit organization that was founded in 1963 and provides rescue services nationwide. USAID helped by refurbishing our headquarters in Nikšić, purchasing rescue equipment for our intelligence points (rescue stations) in Žabljak and Kolašin, and by providing GPS instruments and laptops for our National Mountain Academy of Montenegro, the only school in the country licensed to train mountain guides and rescuers on ski slopes.”

**Velimir Vuković**  
sekretar Gorske službe spašavanja Crne Gore, Nikšić

„USAID je doprinio profesionalizmu Gorske službe spašavanja Crne Gore, humanitarne neprofitne organizacije koja je osnovana 1963. godine i pruža spasilačke usluge širom zemlje. USAID je pomogao pri rekonstrukciji našeg sjedišta u Nikšiću, zatim kupovinom opreme za spasavanje za naše informativne punktove (spasilačke stanice) na Žabljaku i u Kolašinu i obezbjeđivanjem GPS uređaja i laptop računara za Nacionalnu planinarsku akademiju Crne Gore, jedinu školu u zemlji koja je licencirana za obuku planinarskih vodiča i spasilaca na skijaškim stazama“.



The **Trade Union Strategy Program**, 2002-2005, helped boost Montenegro's economy by enabling trade unions to participate in social and economic reforms. The program supported the creation of Local Economic and Social Councils, which prevent and resolve conflicts. Today, Montenegro's labor organizations are more open, their membership is better-informed, and there is better communication on work-related issues.

The **Economic Growth Project**, 2010-2013, ensured that Montenegro's economy was expanding and meeting requirements for EU membership.

The 33-month initiative further increased economic opportunities in Montenegro's less-developed northern regions by supporting tourism, agriculture and agribusiness. The Economic Growth Project promoted the region's beauty and its potential for outdoor activities such as hiking and cross-country bicycling. It introduced new technologies and provided training, study trips, and product development for agricultural producers and processors to meet the increasing demand for natural food products.

To improve the business-enabling environment, the Economic Growth Project encouraged collaboration between municipalities, non-governmental organizations (NGOs), and the private sector. It also developed communities' economic infrastructure and provided support in drafting proposals for EU funding.

**Program jačanja sindikalnih organizacija** (2002-2005) pomogao je razvoj crnogorske ekonomije putem osposobljavanja sindikata da učestvuju u društvenim i ekonomskim reformama. Program je podržao osnivanje lokalnih privrednih i društvenih savjeta koji sprečavaju i rješavaju konflikte. Danas su radničke organizacije u Crnoj Gori otvorenije, njihovi članovi bolje informisani, a postoji i bolja komunikacija o poslovnim pitanjima.

**Projekat ekonomskog razvoja** (2010-2013) osigurao je dalji rast crnogorske privrede i ispunjavanje uslova za učlanjenje u EU.

Inicijativa u trajanju od 33 mjeseca je dodatno unapređivala ekonomske prilike u manje razvijenim oblastima na sjeveru Crne Gore kroz podršku turizmu, poljoprivredi i agrobiznisu. Projekat ekonomskog razvoja je promovisao ljepotu regije i njen potencijal za aktivnosti na otvorenom, poput šetnje i kros-kantri biciklizma. Uveo je nove tehnologije i obezbijedio obuku, studijska putovanja i razvoj proizvoda za poljoprivredne proizvođače i prerađivače, kako bi uspješno odgovorili uvećanoj potražnji za prirodnim prehrambenim proizvodima.

Kako bi se poboljšao ambijent koji omogućava poslovne aktivnosti, Projekat ekonomskog razvoja je ohrabrivao saradnju opština, nevladinih organizacija (NVO) i privatnog sektora. Takođe je razvijena privredna infrastruktura zajednica i obezbijedena podrška u izradi predloga za dobijanje sredstava od EU.



**Saša Mitrović**  
President of the Lim Fly Fishing Club,  
Andrijevica

"Recognizing that fly fishing attracts tourists to our region, and that our club promotes the preservation of our rivers, the Regional Development Agency for Bjelasica, Komovi and Prokletije helped us apply for USAID's help for building and equipping a new lodge after the original was lost in a flood. This new cabin attracts tourists, who can rent the building when they come to the Lim River. We thank USAID for helping us make fly fishing a serious tourism attraction for Andrijevica and the region."

**Saša Mitrović**  
predsjednik ribolovačkog kluba „Lim“,  
Andrijevica

"Prepoznajući da ribolov mušicom privlači turiste iz regiona i da naš klub promovise očuvanje naših rijeka, Regionalna razvojna agencija Bjelasica, Komovi i Prokletije nam je pomogla da se prijavimo za pomoć USAID-a za izgradnju i opremanje nove kolibe nakon što smo prvobitnu izgubili u poplavama. Nova koliba privlači turiste koji mogu da iznajme prostorije kada posjete rijeku Lim. Zahvaljujemo USAID-u što nam je pomogao da učinimo ribolov mušicom važnom turističkom atrakcijom Andrijevice i regiona."



USAID assistance to the agricultural sector resulted in 15 pilot farms introducing improved-quality dairy products, export channels being expanded, and the modernization of packaging, processing and branding of numerous products. More than 700 people attended agricultural training programs in Montenegro and neighboring countries to improve the quality of local foods and the health of Montenegro's livestock. Nearly 100 agribusiness professionals adopted new technologies or management practices as a result of training programs.

USAID also provided classes in tourism marketing to expand the capacity of local companies and the National and Local Tourism Organization. Nearly 300 people were trained in a variety of tourism-related topics ranging from snowshoeing to designing professional-looking marketing materials.

Pomoć USAID-a poljoprivrednom sektoru je za rezultat imala 15 pilot farmi koje su unaprijedile kvalitet mlječnih proizvoda, proširenjem kanala izvoza i modernizovanjem ambalaže, proizvodnje i brendiranja brojnih proizvoda. Više od 700 ljudi je pohađalo programe obuke u oblasti poljoprivrede u Crnoj Gori i susjednim zemljama, kako bi se poboljšao kvalitet lokalnih prehrambenih proizvoda i zdravlje crnogorskog stočnog fonda. Oko 100 profesionalaca u oblasti agrobiznisa usvojilo je nove tehnologije ili praksu upravljanja kao rezultat programa obuke.

USAID je takođe obezbijedio kurseve u oblasti turističkog marketinga sa ciljem proširenja kapaciteta lokalnih kompanija i Nacionalne i lokalnih turističkih organizacija. Gotovo 300 osoba je obučeno u različitim oblastima vezanim za turizam, od šetnje na krpljama do profesionalnog dizajna marketinškog materijala.

### **Economic Growth Project**

**Duration:** 2010-2013

**Funding:** \$5 million

**Municipalities:** Thirteen in total, including Andrijevica, Berane, Bijelo Polje, Danilovgrad, Kolašin, Mojkovac, Nikšić, Plav, Pljevlja, Plužine, Rožaje, Šavnik, and Žabljak

**Accomplishments:** The capacity of the National Tourism Organization and local tourism organizations has been strengthened; tourism marketing skills were improved; the capacity for the production and distribution of high-quality local food products was increased; the technical skills of the agricultural and economic departments of municipalities have been improved; and 375 businesses have benefited directly or indirectly from Economic Growth Project-related assistance.



### **Projekat ekonomskog razvoja**

**Trajanje:** 2010-2013

**Finansijska sredstva:** pet miliona dolara

**Opštine:** Ukupno 13 opština, uključujući Andrijevicu, Berane, Bijelo Polje, Danilovgrad, Kolašin, Mojkovac, Nikšić, Plav, Pljevlja, Plužine, Rožaje, Šavnik i Žabljak

**Rezultati:** Kapacitet Nacionalne turističke organizacije (NTO) i lokalnih turističkih organizacija je ojačan; poboljšane vještine turističkog marketinga; kapaciteti proizvodnje i distribucije visokokvalitetnih domaćih prehrambenih proizvoda su uvećani, unaprijeđene su tehničke vještine opštinskih službi za poljoprivredu i privredu, a 375 preduzeća je imalo direktnu ili indirektnu korist od pomoći pružene kroz Projekat ekonomskog razvoja.



Economic Growth Project (EGP) activities helped 70 firms improve their management practices. The project fostered increased cooperation between Montenegro's north and the south, with 139 businesses forging 212 new links with northern, central or southern firms. The revenue of EGP-assisted businesses increased an average 13.35 percent during the life of the project, and investments totaling \$1.1 million were made through EGP-related assistance.

These activities contributed to Montenegro's rise in the World Economic Forum's "2013 Travel & Tourism Competitiveness Report," which raised Montenegro's ranking to 40<sup>th</sup> worldwide compared with 49<sup>th</sup> in 2011.

As a result of USAID's Economic Growth Project, Montenegro is much more closely integrated with global markets and closer to EU accession.

Aktivnosti u okviru Projekta ekonomskog razvoja (EGP) pomogle su da 70 kompanija unaprijede svoju praksu upravljanja. Projekat je podsticao unapređenje saradnje između sjevera i juga Crne Gore pri čemu je 139 preduzeća ostvarilo 212 novih veza sa firmama iz sjeverne, centralne i južne regije. Prihod preduzeća koja su dobila podršku EGP-a je u prosjeku uvećan za 13,35% tokom trajanja projekta, a kroz pomoć vezanu za ovaj projekat su realizovane investicije u vrijednosti od 1,1 milion dolara.

Ove aktivnosti su doprinijele napredovanju Crne Gore u „Izveštaju u oblasti putovanja i turizma“, Svjetskog ekonomskog foruma, u kom je, u odnosu na 49. poziciju iz 2011. godine, Crna Gora napredovala do 40. mjesta u svijetu.

Realizacijom USAID-ovog Projekta ekonomskog razvoja Crna Gora je znatno bolje integrisana sa svjetskim tržištima i bliža pristupanju EU.



**Luka Dragović**  
Dairy farmer in Danilovgrad

*"Milk production has increased 25 to 30 percent during the past year as a result of on-the-farm training by agricultural engineers and veterinarians. This has increased my family's income and our standard of living. USAID's program introduced higher standards of hygiene, taught us better ways to milk our cows, and new techniques to stimulate their appetite, resulting in increased milk production."*

**Luka Dragović**  
proizvođač mlijeka u Danilovgradu

*„Proizvodnja mlijeka se povećala između 25 i 30 procenata tokom posljednje godine zahvaljujući obuci na farmi koju realizuju inženjeri poljoprivrede i veterinari. To je uvećalo prihod mojoj porodici, kao i naš životni standard. USAID-ov program je uveo zahtjevnije standarde higijene, naučio nas boljim metodama muže krava i novim tehnikama stimulisanja njihovog apetita što je dovelo do veće proizvodnje mlijeka.“*

### Success Story: Economic Reform USAID Improving Milk Production and Quality

Montenegro is quickly discovering the opportunities and challenges that European Union (EU) membership promises. In addition to increased demand for Montenegrin products comes increased competition and stringent EU food-safety standards which can be daunting for small agricultural businesses.

Northern Montenegrin dairies had been struggling to provide enough milk and dairy products each summer when tourists flooded the coast. However, a USAID assistance program helped dairies increase production and improve food safety, ultimately boosting their profitability and competitiveness, and promising increased milk supplies for the future.

### Priča o uspjehu: Ekonomska reforma USAID unapređuje proizvodnju i kvalitet mlijeka

Crna Gora brzo otkriva prilike i izazove koje obećava članstvo u Evropskoj uniji (EU). Sa uvećanom potražnjom za crnogorskim proizvodima dolazi i veća konkurencija i striktni standardi EU o bezbjednosti hrane, što može predstavljati izazov za mala poljoprivredna preduzeća.

Mljekare na sjeveru Crne Gore su se borile da proizvedu dovoljno mlijeka i mliječnih proizvoda svakog ljeta kada turisti preplave obalu. Međutim, program pomoći USAID-a je pomogao mljekarama da uvećaju proizvodnju i poboljšaju bezbjednost prehrambenih proizvoda, konačno uvećavajući njihovu profitabilnost i konkurentnost i obećavajući uvećane količine mlijeka u budućnosti.



USAID's Economic Growth Project provided assistance to 15 dairy farms across northern Montenegro with plans to disseminate the techniques adopted by these farms to others. The year-long project sent dairy management specialists to farms twice monthly and veterinarians to farms monthly to provide training and advice.

In addition, USAID conducted training and study trips for a select group of veterinarians and – with support from the Ministry of Agriculture and Rural Development – provided them with state-of-the-art artificial insemination equipment.

Farmers learned to use software to balance feed rations – proteins, carbohydrates, and important nutrients – to reduce feed costs and eliminate waste. Improved veterinary capacity led to better animal health and reduced pathogen counts in milk.

USAID also distributed cooling tanks to farmers selling their milk to Lazine, a dairy processing company in Danilovgrad municipality. Rapid cooling is essential for minimizing bacterial growth.

By purchasing and installing the 200- to 300-liter cooling tanks, USAID helped ensure the milk's quality and reduce its spoilage, benefiting Lazine and its consumers. Farmers are reaping direct benefits from the USAID program because they are paid according to the quality of their milk in addition to the quantity they deliver.

After 10 months, milk production on the program's farms had increased by more than 20 percent on average due to better feeding practices, improved animal care, and more efficient and hygienic milking techniques. Four farms reported production increases of more than 30 percent.

Additional production increases will likely result from the improved herds that the USAID-trained veterinarians are producing through enhanced artificial insemination, a benefit that will become increasingly evident in the years to come.

USAID-ov Projekat ekonomskog razvoja obezbijedio je pomoć za 15 farmi mlijeka u sjevernim oblastima Crne Gore, uz planove za širenje tehnika koje su usvojile ove farme na druge. Tokom jednogodišnjeg projekta farme su dva puta mjesečno posjećivali eksperti u oblasti upravljanja mljekarama, a jednom mjesečno veterinari u cilju obezbjeđivanja savjeta i obuke.

Dodatno je USAID organizovao obuku i studijska putovanja za grupu veterinara i, uz pomoć Ministarstva poljoprivrede i ruralnog razvoja, obezbijedio najnoviju opremu za osjemenjavanje.

Poljoprivrednici su naučili da koriste softver za balansiranje odnosa hranljivih sastojaka – proteina, ugljenih hidrata i važnih nutritijenata, sa ciljem smanjenja troškova hrane i eliminisanja otpada. Poboljšane sposobnosti veterinara dovele su do boljeg zdravlja životinja i smanjenja patogenih sadržaja u mlijeku.

USAID je takođe raspodijelio rashladne cisterne poljoprivrednicima koji svoje mlijeko prodaju Lazinama, kompaniji za preradu mlijeka smještenoj u opštini Danilovgrad. Brzo hlađenje je od ključnog značaja za minimiziranje razvoja bakterija.

Kupovinom i ugradnjom dvjestolitarskih i tristolitarskih rashladnih cisterni, USAID je pomogao da se obezbijedi kvalitet mlijeka i smanji kvarenje, od čega je korist imala kompanija Lazine i njeni potrošači. Poljoprivrednici imaju direktnu korist od programa USAID jer su plaćeni u skladu sa kvalitetom mlijeka pored količine koju isporučuju.

Proizvodnja mlijeka na farmama obuhvaćenim programom se nakon 10 mjeseci u prosjeku uvećala za više od 20 procenata usljed bolje ishrane, poboljšane brige o životinjama i efikasnijih i zdravijih tehnika muže. Četiri farme su prijavile porast proizvodnje za više od 30 procenata.

Dodatno povećanje proizvodnje će najvjerovatnije uslijediti nakon poboljšanja krda koje proizvode veterinari obučeni od USAID-a kroz poboljšanu vještačku oplodnju, korist koja će biti uočljivija u godinama pred nama.



## Judicial Reform, Good Governance, and Empowering Montenegro's Media

USAID has also strived to make Montenegro's judiciary more transparent, fair, and timely. It has worked to build a free, unbiased, robust media. And it has supported reforms in Parliament and strengthened civil society, local self-governments and political parties. All build trust between Montenegro's citizenry and its ruling bodies.

**Local Government Programs**, 1999-2006, addressed the centralization of power in Montenegro and the need for collaboration between the central and local governments. The projects' goals were decentralization and the establishment of democratic and responsive local governments.

With USAID's assistance, the Government of Montenegro enacted a series of laws in 2003 that served as the basic framework for decentralization of responsibilities to local governments. Citizen Assistance Bureaus, essentially one-stop shops to provide citizens with information and legal documents, were established in 11 municipalities as a result of this framework. The system is now operational in most of Montenegro's municipalities.

In addition, e-government solutions were introduced to municipalities as a way of minimizing labor-intensive bureaucratic tasks. Financial management systems were established in 19 of the country's 21 municipalities. And, public budget hearings were introduced, contributing to the transparency in local government spending.

## Reforma pravosuđa, dobro upravljanje i jačanje crnogorskih medija

USAID je takođe imao za cilj da učini crnogorsko pravosuđe transparentnijim, objektivnijim i ažurnijim. Radio je na tome da izgradi slobodne, objektivne i snažne medije. Podržavao je reforme Skupštine i jačao civilno društvo, lokalnu samoupravu i političke partije, sve sa ciljem izgradnje povjerenja između građana Crne Gore i vladajućih institucija.

**Program jačanja kapaciteta lokalnih uprava** (1999-2006) bavili su se centralizacijom vlasti u Crnoj Gori i potrebom za saradnjom između centralnih i lokalnih uprava. Ciljevi projekata su bili decentralizacija i uspostavljanje demokratskih i odgovornih lokalnih uprava.

Uz pomoć USAID-a, Vlada Crne Gore je usvojila niz zakona tokom 2003. godine koji su poslužili kao osnovni okvir za prenos odgovornosti na lokalne samouprave. Kancelarije za pomoć građanima, u osnovi jednošalterske službe koje građanima obezbjeđuju potrebne informacije i pravna dokumenta, osnovane su u 11 opština kao rezultat ovog okvira. Sistem je sada funkcionalan u većini crnogorskih opština.

Pored toga, rješenja za elektronsko upravljanje uvedena su u opštine kao metod svođenja zahtjevnih birokratskih zadataka na najmanju moguću mjeru. Sistemi za finansijsko upravljanje su osnovani u 19 od 21 opštine. Uvedene su i javne rasprave o budžetu, čime se doprinosi transparentnosti trošenja sredstava lokalnih samouprava.



### Ibrahim Smailović

Podgorica Basic Court Judge and Public Relations Liaison for the Court

*"In March 2011, the Basic Court signed an agreement with USAID to make the court function more efficiently and create conditions to make the court more open to citizens. We improved the organization of the court's archives, which now operate with the speed and efficiency of smaller courts even though this court covers 55 percent of all cases in Montenegro. The building's reconstruction has made it more pleasant to visit. In addition, we improved the court's accessibility to the media and to citizens, providing informational stands and TV monitors on each floor, and ensuring people know how to address the court on any issue. This has increased public support dramatically."*

### Ibrahim Smailović

Sudija Osnovnog suda u Podgorici i Predstavnik suda za Odnose za javnošću

*"Osnovni sud je u martu 2011. godine potpisao sporazum sa USAID-om sa ciljem da sud funkcioniše efikasnije, kao i da se stvore uslovi kako bi sud postao otvoreniji prema građanima. Unaprijedili smo organizaciju sudskog arhiva, koja sada funkcioniše brzinom i efikasnošću manjeg suda, iako ovaj sud obrađuje 55% svih slučajeva u Crnoj Gori. Rekonstrukcijom je postignut prijatniji izgled zgrade. Pored toga, poboljšali smo dostupnost suda medijima i građanima putem informativnih štandova i TV monitora na svakom spratu i time obezbijedili da ljudi znaju kako da se obrate sudu povodom bilo kog pitanja. Ovo je znatno povećalo javnu podršku."*



From this initial program, USAID's activities expanded to the entire legislative and political system.

The \$8 million **Judicial System Reform Program, 2000-2007**, helped develop an impartial, efficient, transparent legal system. Appellate and Administrative courts were established, reducing the Supreme Court's workload.

The Supreme Court building was renovated and state-of-the-art IT equipment was installed. Pilot Courts in Kotor and Cetinje were refurbished, as well as seven Basic Courts in Herceg Novi, Rožaje, Plav, Pljevlja, Berane, Ulcinj, and Bar. Podgorica's Commercial Court was also renovated.

Court computerization and new procedures in 13 Basic and two Commercial Courts increased the resolution of cases by an average 20 percent. Backlogs in the Kotor and Cetinje Pilot Courts were reduced by 50 percent. A new Administrative Office, including an Information Technology Center, improved budgetary modeling and resource management. In addition, the public's and media's understanding of court operations was greatly enhanced, fostering an improved sense of trust for the judiciary.

The **Political Party and Legislative Institution Strengthening Program, 2002-2010**, developed a more inclusive decision-making process within political parties, improved dialogue between party factions, and strengthened the Parliament's operations. The program helped Parliament develop new procedural rules, resulting in greater efficiency. This contributed to the adoption of 124 laws in 2009, 30 percent more than in 2007, and resulted in greater consensus regarding EU integration issues.

Aktivnosti USAID-a su se, sa ovog početnog programa, proširile na kompletan pravosudni i politički sistem.

**Program reformi pravosudnog sistema (2000-2007)**, vrijedan osam miliona dolara, pomogao je da se razvije objektivni, efikasan, transparentan pravni sistem. Osnovani su Apelacioni sud i Administrativni sud, čime je smanjena opterećenost Vrhovnog suda.

Zgrada Vrhovnog suda je rekonstruisana i ugrađena je najmodernija IT oprema. Pilot-sudovi u Kotoru i Cetinju su obnovljeni, kao i sedam osnovnih sudova u Herceg Novom, Rožajama, Plavu, Pljevljima, Beranama, Ulcinju i Baru. Takođe je obnovljen i Privredni sud u Podgorici.

Kompjuterizacija suda i nove procedure u 13 osnovnih i dva privredna suda povećale su broj riješenih predmeta u prosjeku za 20 procenata. Broj neriješenih predmeta u pilot-sudovima u Kotoru i na Cetinju umanjen je za 50 procenata. Nova Kancelarija za administraciju, uključujući i IT Centar, unaprijedila je modeliranje budžeta i upravljanje sredstvima. Pored toga, razumijevanje javnosti i medija za rad suda je znatno uvećano čime se pospješuje povjerenje u pravosuđe.

**Program jačanja kapaciteta političkih partija i Skupštine Crne Gore (2002-2010)** razvio je inkluzivniji proces donošenja odluka u političkim partijama, unaprijedio dijalog među frakcijama političkih partija i ojačao rad Skupštine. Program je pomogao Skupštini da izradi nova proceduralna pravila čime je postignuta veća efikasnost. Ovo je doprinijelo usvajanju 124 zakona tokom 2009, što je za 30 procenata više nego u 2007. i čime je postignut širi konsenzus u pogledu pitanja o EU integraciji.





USAID's efforts led to Parliament's establishment of a committee system for legislative efficiency, the development of Parliament's capacity to hold expert and investigative hearings, and it increased Parliament's authority to conduct oversight hearings. USAID also launched a parliamentary internship program that provided Parliament with a pool of talented workers and built a cadre of legislative professionals who have since become part of Montenegro's political establishment.

In addition, the Center for Democratic Transition (CDT) and the Association of Young Journalists (AYJ) were established. They now monitor elections and media, and help neighboring countries do the same.

The **Montenegro Civil Society and Advocacy Program**, 2002-2010, strengthened civil society organizations (CSOs) which contribute to legislative change, monitor corruption, and enhance the political decision-making process. The program ensured a greater role for Montenegro's CSOs and raised the public's awareness about their responsibility to improve society as a whole.

The **Anti-Trafficking Program**, 2002-2006, helped Montenegro develop its first strategy to reduce labor and sex trafficking. As a result, 21 trafficking victims received assistance from September 2002 through March 2005. The Montenegrin government provided shelters for the victims and today covers the costs of a local NGO that is providing shelter, psychological care, legal aid, and vocational training for trafficking victims.

The program also improved Montenegro's victim-referral mechanism so 13 victims were referred for care in 2009, an increase from just two in 2008.

Napori USAID-a su doveli do toga da Skupština osnuje sistem odbora za efikasnost zakonodavstva, da Skupština razvije kapacitet za održavanje vještačenja i istražna saslušanja, kao i nadležnost da realizuje kontrolna saslušanja. USAID je takođe pokrenuo Program stažiranja u Skupštini što je ovoj instituciji obezbijedilo znatan broj talentovanih radnika i izgradilo okosnicu zakonodavnih profesionalaca koji su od tada postali dio crnogorskog političkog establišmenta.

Pored toga, osnovani su Centar za demokratsku tranziciju (CDT) i Asocijacija mladih novinara Crne Gore (AMNCG). Oni sada nadgledaju izbore i medije i pomažu susjednim zemljama u realizaciji istih zadataka.

**Program jačanja civilnog društva u Crnoj Gori (2002-2010)** je rezultirao jačanjem organizacija civilnog društva koje doprinose izmjeni zakonodavstva, kontrolišu korupciju i unapređuju politički proces donošenja odluka. Program je osigurao značajniju ulogu organizacija civilnog društva Crne Gore i povećao svijest javnosti o njihovoj odgovornosti u pravcu unapređenja društva kao cjeline.

Program borbe protiv trgovine ljudima (2002-2006) pomogao je Crnoj Gori da izradi prvu strategiju za smanjenje trgovine ljudima sa ciljem radne ili seksualne eksploatacije. U skladu s tim, 21 žrtva trgovine ljudima je dobila pomoć u periodu septembar 2002- mart 2005. Vlada Crne Gore je obezbijedila skloništa za žrtve i danas pokriva troškove lokalne NVO koja pruža sklonište, psihološku njegu, pravnu pomoć i stručnu obuku žrtvama trgovine ljudima.

Program je poboljšao mehanizme usmjeravanja žrtava i u Crnoj Gori, pa je tako 13 žrtava usmjereno na dalju njegu tokom 2009, u poređenju sa samo dvije osobe u 2008.



**Vesna Medenica**  
President of the Supreme Court and Judicial Council of Montenegro

*"The American people, through the activities of USAID in Montenegro, have given full support to the Montenegrin judiciary on its path of reforms and democratic development. The Supreme Court of Montenegro was a strategic partner with USAID in the realization of the key goals of the national judiciary system – strengthening of the judiciary's power, court administration, transparency, efficient functioning of the courts and strengthening the trust of civil society and wider public in the courts.*

*The Program of Efficient Court Management...achieved especially good results in strengthening the courts Information Technology system and in the creation of more open and accessible judiciary system institutions.*

*The satisfaction of the judiciary, judges, and court administration, and above all, the satisfaction of the Montenegrin citizens with the results of USAID's projects, is confirmation of the continuous successful work of the U.S. Agency for International Development.*

*As a President of the Supreme Court and Judicial Council of Montenegro, I...thank the American people, the USAID Mission and its staff for the support they have provided to the Montenegrin judiciary on its path toward Euro-Atlantic integration, and for supporting our...strengthening the rule of law, observing human rights, and domestic and international judiciary standards."*

**Vesna Medenica**  
predsjednica Vrhovnog suda i Sudskog savjeta Crne Gore

*„Američki narod je kroz aktivnosti USAID-a u Crnoj Gori dao punu podršku crnogorskom pravosuđu na njegovom putu reformi i demokratskog razvoja. Vrhovni sud Crne Gore je ostvario strateško partnerstvo sa USAID-om prilikom realizacije ključnih ciljeva nacionalnog pravosudnog sistema – jačanja moći pravosuđa, sudske administracije, transparentnosti, efikasnog funkcionisanja sudova i jačanja povjerenja civilnog društva i šire javnosti u sudove.*

*Program efikasnog upravljanja sudovima postigao je izuzetno dobre rezultate u jačanju IT sistema sudova i u stvaranju otvorenijih i pristupačnijih institucija pravosudnog sistema.*

*Zadovoljstvo pravosuđa, sudija, sudske administracije, a nadalje zadovoljstvo građana Crne Gore rezultatima projekata USAID-a jeste potvrda kontinuirano uspješnog rada Američke agencije za međunarodni razvoj.*

*Kao predsjednica Vrhovnog suda i Sudskog savjeta Crne Gore, zahvaljujem američkom narodu, misiji USAID-a i njenom osoblju za podršku koju su obezbijedili crnogorskom pravosuđu na njegovom putu ka evroatlantskoj integraciji i za podršku jačanju vladavine prava, poštovanju ljudskih prava i domaćih i međunarodnih standarda u oblasti pravosuđa."*



To ensure that Montenegro's media wasn't swayed by interest groups, the **Independent Media Program**, 2001-2005, strived to build an independent, impartial, and objective media that was dedicated to serving the public's interests. The program helped establish the Union of Independent Electronic Media (UNEM) to protect and promote the rights of independent broadcasters, the Montenegro Media Institute (MMI) to train journalists, and it supported Mont Press and the Association of Young Journalists for representation of independent broadcasters' interests.

The program supported the development of media laws and broadcast regulations, access to information, and the decriminalization of libel. The project also helped finalize the legal and regulatory framework to restructure RTCG, Montenegro's public broadcaster.

Through USAID's support, Montenegro's MINA news agency became an internationally recognized leader in news collection and dissemination. In 2005, it used its expertise to help establish the first independent news agency in Iraq, the National Iraq Agency.

Kako bi se spriječilo potpadanje crnogorskih medija pod uticaj interesnih grupa, **Program za razvoj nezavisnih medija** (2001-2005) imao je za cilj da izgradi nezavisne, nepristrasne i objektivne medije koji bi bili u službi javnog interesa. Program je pomogao osnivanje Udruženja nezavisnih elektronskih medija (UNEM) sa ciljem zaštite i promocije prava nezavisnih medija, obuku novinara Instituta za medije Crne Gore (IMCG) i podržao je Mont Press i Asocijaciju mladih novinara Crne Gore (AMNCG) u smislu zastupanja interesa nezavisnih medija.

Program je pružio podršku izradi Zakona o medijima i propisa o radio-difuziji, pristupu informacijama i dekriminalizaciji klevete. Projekat je takođe pomogao finalizaciju pravnog i regulatornog okvira za restrukturiranje RTCG, državne radio-televizije.

Uz podršku USAID-a, crnogorska novinska agencija MINA je postala međunarodno priznat lider u prikupljanju i širenju informacija. Tokom 2005, koristila je svoje znanje kako bi pomogla osnivanje prve nezavisne novinske agencije u Iraku, Nacionalne novinske agencije Iraka.

### Montenegro Civil Society and Advocacy Program

**Duration:** 2002-2010

**Funding:** Nearly \$8 million

**Accomplishments:** Enhanced the organizational capacities of NGOs by training more than 120 organizations; supported changes to the NGO Law and the formation of a 170-member National NGO Coalition that drafted three key documents increasing the sustainability of Montenegro's NGOs; 19 NGOs succeeded in having 25 major pieces of legislation drafted or amended to better reflect citizens' needs; and the Farewell to Arms campaign resulted in the surrender of 34,000 illegal arms to police by 2,000 citizens.



### Program jačanja civilnog društva u Crnoj Gori

**Trajanje:** 2002-2010

**Finansijska sredstva:** gotovo osam miliona dolara

**Rezultati:** Poboljšani organizacioni kapaciteti NVO-a putem obuke više od 120 organizacija; podržane izmjene Zakona o NVO i stvaranje Nacionalne koalicije NVO-a sa 170 članica koja je izradila nacрте tri ključna dokumenta kojima se uvećava održivost crnogorskih NVO; 19 NVO su uspješno izradile nacрте ili izmjene i dopune 25 značajnih zakonodavnih dokumenata kako bi bolje odražavali potrebe građana; kampanja Zbogom oružju (Farewell to arms) za rezultat je imala predaju 34.000 nelegalno posjedovanih komada oružja od 2.000 građana.



USAID's **Good Governance Activity**, 2010-2013, consolidated and secured the reforms that USAID had achieved with Montenegro's governing bodies and the judiciary. As a continuation of earlier programs, it further developed accountable and responsive government institutions, and strengthened civil society and the private sector. It worked with government agencies in Podgorica, Cetinje, Ulcinj, Kotor and Danilovgrad, and courts throughout the country.

The project simplified business registration, now an administrative procedure that can be accomplished online. Similarly, regulations for obtaining Montenegro's most common licenses and permits have been simplified and incorporated into an online e-Registry.

To fight corruption, an Annual Corruption Survey publishes the estimated risk of corruption in the judicial and business sectors. A Scorecard of Municipalities has also been established, ranking the municipal performance, economic potential and overall quality of life of all Montenegrin municipalities.

Thanks to USAID's Good Governance Activity, the municipalities of Cetinje, Ulcinj, Kotor and Danilovgrad offer e-government services and run one-stop customer service centers, making it easier to open companies and conduct business in the communities.

In addition, USAID was instrumental in the institution of a system of Regulatory Impact Assessments (RIA) to improve the quality of new legislation. Officials from all 16 government ministries were trained using a project-generated RIA manual for assessments so that regulations would be better defined, adequately funded, and more beneficial to the public.

USAID-ov **Program efikasnog upravljanja** (2010-2013) konsolidovala je i obezbijedila reforme koje je USAID postigao u crnogorskim vladajućim tijelima i pravosuđu. Kao nastavak ranijih programa, aktivnost je dalje razvila odgovorne državne institucije i ojačala civilno društvo i privatni sektor. Ostvarena je saradnja sa državnim agencijama u Podgorici, Cetinju, Ulcinju, Kotoru i Danilovgradu, kao i sa sudovima u zemlji.

Projekat je pojednostavio registraciju preduzeća, pa sada administrativna procedura može biti obavljena na Internetu. Propisi za dobijanje uobičajenih licenci i dozvola u Crnoj Gori takođe su pojednostavljeni i uključeni u onlajn elektronski registar.

U cilju borbe protiv korupcije, Godišnje istraživanje o korupciji objavljuje procjenu rizika od korupcije u sektorima pravosuđa i poslovanja. Pokazatelj uspješnosti opština je takođe definisan i prikazuje opštinske rezultate, ekonomski potencijal i opšti kvalitet života u svim crnogorskim opštinama.

Zahvaljujući USAID-ovom Programu efikasnog upravljanja, opštine Cetinje, Ulcinj, Kotor i Danilovgrad nude usluge elektronskog upravljanja i imaju jednošalterske uslužne centre za građane, čime olakšavaju otvaranje kompanija i poslovanje u zajednicama.

Pored toga, USAID je igrao ključnu ulogu u osnivanju sistema Regulatorne procjene uticaja (RIA) sa ciljem unapređenja kvaliteta novog zakonodavstva. Zvaničnici svih 16 Vladinih ministarstava su obučeni, uz pomoć priručnika RIA za procjene koji je izrađen u okviru projekta, kako bi propisi bili bolje definisani, adekvatno finansirani i korisniji javnosti.



**Nikola Radunović**  
IT Director, Municipality of Cetinje's Customer Center  
One Stop Shop

"USAID's Good Governance Activity streamlined operations so people wanting to do business with our municipal government can now go to our One Stop Shop instead of searching through our municipal building to find the correct office. USAID helped us develop the e-government software and provided the infrastructure – servers, switches, routers, and computers – so our departments can communicate with each other and the public. Information that used to take two to three days to retrieve now can be provided with the click of a button."

**Nikola Radunović**  
IT direktor Gradanskog biroa Opštine Cetinje

"USAID-ov Program efikasnog upravljanja je modernizovao je modernizovala rad tako da građani koji žele poslovno da saraduju sa našom opštinskom upravom sada mogu da dođu na jedan šalter umjesto da lutaju zgradom Opštine u potrazi za pravom kancelarijom. USAID nam je pomogao da razvijemo softver za elektronsko upravljanje i obezbijedio potrebnu infrastrukturu – servere, svičeve, rutere i računare, tako da naše službe sada mogu da komuniciraju međusobno, kao i sa javnošću. Informacije za čije je preuzimanje ranije bilo potrebno dva, tri dana sada su dostupne klikom na taster."



Partly as a result of these efforts, the 2012 edition of the World Bank's "Doing Business Report" ranked Montenegro as the 56<sup>th</sup> country worldwide for ease of doing business, compared with 66<sup>th</sup> in 2011 and 71<sup>st</sup> in 2010.

USAID's Good Governance Activity also supported civil society organizations' oversight activities efforts in Parliament, the courts, the Judicial Council, the energy sector, and local administrations.

USAID launched a Court Improvement Plan in Podgorica's and Ulcinj's Basic Courts to develop court management and improve services to court clients. The Good Governance Activity also supported the national Judicial Information System (PRIS) to enhance the accountability and transparency of the courts. Further, by supporting the PRIS connection to the judicial Web portal, the public will be able to get up-to-date information on court cases and view court decisions online.

Dijelom i zbog ovih napora je u Poslovnom izvještaju Svjetske banke za 2012. godinu Crna Gora rangirana kao 56. zemlja svijeta po poslovnim olakšicama, u poređenju sa 66. mjestom iz 2011. i 71. pozicijom iz 2010. godine.

USAID-ov Program efikasnog upravljanja takođe je podržao nadzor Skupštine, sudova, Sudskog savjeta, energetskog sektora i lokalne administracije od strane organizacija civilnog društva.

USAID je pokrenuo Plan za unapređenje suda u podgoričkom i ulcinjskom Osnovnom sudu kako bi se izgradilo upravljanje sudovima i poboljšale usluge za klijente suda. Program efikasnog upravljanja takođe je pružio podršku nacionalnom Pravosudnom informacionom sistemu (PRIS) u cilju unapređenja odgovornosti i transparentnosti sudova. Nadalje, podrškom konekciji PRIS web portalu pravosuđa, javnosti je omogućen pristup ažuriranim informacijama o sudskim predmetima i pristup sudskim odlukama na internetu.

### Good Governance Activity

**Duration:** 2010-2013

**Funding:** Nearly \$6.6 million

**Accomplishments:** The project helped develop transparent, responsive government institutions and strengthened civil society and the private sector as effective counterparts to those institutions. It has improved business regulation and the business-enabling environment, supported oversight and anti-corruption efforts, and enhanced judicial administration.

### Program efikasnog upravljanja

**Trajanje:** 2010-2013

**Finansijska sredstva:** Gotovo 6,6 miliona dolara

**Rezultati:** Projekat je pomogao razvoj transparentnih, odgovornih državnih institucija i jačanje civilnog društva i privatnog sektora kao efikasnih partnera tih institucija. Poboljšao je regulativu vezanu za poslovanje i uslove poslovanja, pružio podršku nadzoru i antikoruptivnim naporima, te unaprijedio pravosudnu administraciju.



**Branka Lakočević**  
Assistant to the Minister of Justice

"USAID, as an important partner, has shared the challenges that Montenegro has faced on its path toward European Union membership and has supported its efforts to improve its legal framework and strengthen its institutional capacities.

USAID's support, through the Good Governance Activity, aimed at the development of transparent and efficient government institutions and the strengthening of the civil and private sectors as relevant partners of those institutions. Its efforts, along with its other activities and results, are proof of this fruitful and continuous cooperation. We are thankful for the opportunities USAID has provided for the improvement of our judiciary and for its assistance in general."

**Branka Lakočević**  
pomoćnik ministra pravde

„Američka agencija za međunarodni razvoj USAID kao važan partner dijeli izazove Crne Gore na njenom putu ka punopravnom članstvu u Evropskoj uniji i podržava njene napore ka unapređenju normativnog okvira i institucionalnih kapaciteta u tom cilju.

Podrška USAID-a, kroz Program efikasnog upravljanja u Crnoj Gori, imao je za cilj razvoj transparentnih i efikasnih vladinih institucija, kao i jačanje civilnog i privatnog sektora kao djelotvornih partnera tim institucijama. Ovi napori, zajedno sa svim ostalim aktivnostima i rezultatima, pravi su dokaz ove kvalitetne i kontinuirane saradnje. U tom smislu, zahvaljujemo se na svim prilikama koje smo dobili od USAID-a za unapređenje našeg pravosuđa, kao i na pomoći uopšte."





## Success Story: Judicial Reform

### USAID Reduces Backlogs in Montenegro's Largest Court

People wanting information about their cases at the Basic Court in Podgorica used to have to make an appointment three days in advance. Today, thanks to the USAID Good Governance Activity, they can go to Montenegro's largest court and immediately get the data they need.

USAID's Good Governance Activity began working with Podgorica's Basic Court in March 2011. Its Court Improvement Plan streamlined the court's internal operations and its case management, and enhanced services for court users. This is vastly important to all Montenegrins since the Basic Court of Podgorica is the country's largest, handling more than 50 percent of all cases filed each year.

"Significant, visible improvements have been made," said Zoran Radović, President of the Basic Court of Podgorica, citing improved transparency, reductions of case backlogs, and the development of new case management procedures.

More than 11,000 archived cases have been cleared from the court's floors and hallways. All active cases have been removed from judges' offices and are now filed in the court's registries.

Judges now have more time to judge since they no longer are required to handle administrative duties. As a result, the backlog in the court's civil division has been reduced by nearly 70 percent.

USAID also remodeled the Basic Court of Podgorica's client areas. Registry offices were modernized; public areas are now brightly lit and new seating has been installed. "Reconstruction of the court premises greatly improved court conditions and led to more efficient court operations," Radović said.

Similar improvements were made in Ulcinj's Basic Court.

In addition, USAID's Good Governance Activity worked with the Judicial Council of Montenegro to put all judicial decisions, court statistics, and other vital information online.

USAID also worked on an automated case management system, PRIS, which enables easier oversight of court functions and ensures the inclusiveness and accuracy of all data, meeting European Union reporting requirements. PRIS allows Court Presidents and the Judicial Council to review resolution rates for entire courts, court divisions, and individual judges, as well as cases where decisions are overdue.

PRIS is operational in all Montenegrin courts, saving time, resources, and ensuring the transparency of the courts.

## Priča o uspjehu: Reforme u pravosuđu

### USAID smanjuje broj neriješenih predmeta u najvećem sudu Crne Gore

Građani koji su željeli da se informišu o svojim predmetima u Osnovnom sudu u Podgorici ranije su morali zakazati termin tri dana unaprijed. Danas, zahvaljujući USAID-ovom Programu efikasnog upravljanja, mogu otići do najvećeg suda u Crnoj Gori i odmah dobiti potrebne podatke.

USAID-ov Program efikasnog upravljanja u saradnji sa Osnovnim sudom u Podgorici počeo je u martu 2011. Njegov Plan za unapređenje suda je pojednostavio interno poslovanje suda i upravljanje predmetima i unaprijedio usluge namijenjene korisnicima suda. Ovo je veoma bitno za sve stanovnike Crne Gore, budući da je Osnovni sud u Podgorici najveći sud u zemlji i obrađuje više od 50 procenata svih postupaka koji se pokrenu svake godine.

„Učinjeni su značajni, vidljivi pomaci“, rekao je Zoran Radović, predsjednik Osnovnog suda u Podgorici, navodeći poboljšanu transparentnost, smanjenje broja neriješenih predmeta i razvoj nove procedure upravljanja predmetima.

Više od 11.000 arhiviranih predmeta je uklonjeno iz hodnika i sa podova suda. Svi aktivni predmeti su uklonjeni iz kancelarija sudija i sada su zavedeni u sudskim registrima.

Sudije sada imaju više vremena za donošenje presuda jer ne moraju da se bave administrativnim pitanjima. Sljedstveno, broj neriješenih predmeta u odjeljenju za građanske parnice je umanjen za gotovo 70 procenata.

USAID je takođe preuredio prostor namijenjen klijentima Osnovnog suda u Podgorici. Modernizovane su kancelarije sa registrima, javne površine jasno osvijetljene, postavljene mjesta za sjedenje. „Rekonstrukcija prostorija suda je znatno poboljšala ambijent suda i dovela do efikasnijeg rada suda“, rekao je Radović.

Slična poboljšanja su realizovana i u Osnovnom sudu u Ulcinju.

Pored toga, USAID-ov Program efikasnog upravljanja saradivala je sa Sudskim savjetom Crne Gore u cilju objavljivanja na internetu svih presuda, statistike suda i ostalih važnih informacija.

USAID je radio i na automatizovanom sistemu upravljanja predmetima PRIS, koji omogućava lakši nadzor funkcija suda i obezbjeđuje inkluzivnost i preciznost svih podataka, čime se ispunjavaju zahtjevi za izvještavanje Evropske unije. PRIS omogućava predsjednicima suda i Sudskog savjeta da provjere stepen donošenja odluka za sudove u cjelini, djelove suda, sudije pojedinačno, kao i predmete u kojima kasni donošenje odluka.

PRIS funkcioniše u svim crnogorskim sudovima, štedi vrijeme, sredstva i obezbjeđuje transparentnost sudova.



**USAID** | **CRNA GORA**  
OD AMERIČKOG NARODA

05

BRINGING DISABLED PEOPLE INTO THE MAINSTREAM  
UKLJUČIVANJE OSOBA SA INVALIDITETOM U  
GLAVNI DRUŠTVENI TOK



## Bringing Disabled People Into the Mainstream

The **Persons with Disabilities Initiative**, 2010-2013, worked in the municipalities of Pljevlja, Nikšić, Podgorica and Herceg Novi to bring persons with disabilities (PWD) into the economic and social life of their communities and to build the capacities of six organizations assisting PWD.

The first phase of the project encouraged greater inclusion of PWDs into Montenegrin society through a campaign promoting the acceptance of PWDs, the creation of a PWD labor database, and the provision of free legal assistance for PWDs seeking employment. By the time the first phase was completed, 29 PWDs had gained fulltime employment compared with 10 PWDs throughout Montenegro prior to the project's outset.

In addition, through the urging of the USAID-assisted Association of Paraplegics of Montenegro, the Montenegrin government signed a memorandum of understanding to increase employment opportunities for the disabled.

The project's second phase was geared toward long-term strategic results and included the training of 280 teachers in three municipalities to read and teach Braille to blind students, the training of daycare workers from the NGO Staze so that they could provide individual treatment to 15 autistic children, and the provision of hundreds of hours of speech therapy, physiotherapy and psychological counseling to 30 disabled children at the Zračak Nade daycare center in Pljevlja.

## Uključivanje osoba sa invaliditetom u glavni društveni tok

**Inicijativa za osobe sa invaliditetom** (2010-2013) je bila aktivna u opštinama Pljevlja, Nikšić, Podgorica i Herceg Novi kako bi se osobe sa invaliditetom uvele u ekonomski i društveni život svojih zajednica i da bi se izgradili kapaciteti za šest organizacija koje pružaju pomoć osobama sa invaliditetom.

Prva faza projekta pospješuje veće uključivanje osoba sa invaliditetom u crnogorsko društvo kroz kampanju promocije prihvatanja osoba sa invaliditetom, stvaranje baze podataka o radu osoba sa invaliditetom i obezbjeđivanje besplatne pravne pomoći osobama sa invaliditetom koje traže posao. Do trenutka kada je završena prva faza, 29 osoba sa invaliditetom je zaposleno za stalno u odnosu na 10 lica sa invaliditetom koje su bile zaposlene u Crnoj Gori prije početka projekta.

Dodatno, usljed zahtjeva Udruženja paraplegičara Crne Gore, koje podržava USAID, Vlada Crne Gore je potpisala memorandum o razumijevanju sa ciljem povećanja mogućnosti za zapošljavanje lica sa invaliditetom.

Druga faza projekta je usmjerena ka dugoročnim strateškim rezultatima i podrazumijevala je da 280 nastavnika u tri opštine prođe obuku za čitanje i podučavanje slijepih učenika Brajevoj azbuci, obuku vaspitača u organizaciji NVO Staze kako bi mogli da pruže individualni tretman za 15 autističnih mališana, kao i obezbjeđivanje 100 sati govorne terapije, fizioterapije i psihološkog savjetovanja za 30 mališana sa posebnim potrebama u dnevnom centru „Zračak nade“ u Pljevljima.



**Vesna Odalović**

founder of Our ID Card, a graphic design studio and print shop that employs people with disabilities, Herceg Novi

"USAID has helped our print shop and its staff of five young people with disabilities, including my son Saša, become a part of our local community. USAID began providing supplies and paying the salary of a speech therapist in 2010. The collaboration with USAID, through World ORT, was a big help. The more people from the community come into our shop, the more our staff becomes integrated with the community, fostering acceptance for people with disabilities."

**Vesna Odalović**

osnivač studija za grafički dizajn i štamparije koja zapošljava lica sa invaliditetom „Naša lična karta“, Herceg Novi

"USAID je pomogao našoj štampariji i kadru, koji čini pet mladih ljudi sa invaliditetom, među kojima je i moj sin Saša, da postanu dio naše lokalne zajednice. Tokom 2010. godine USAID je počeo da obezbjeđuje materijal i isplaćuje zaradu logopedu. Saradnja sa USAID-om, putem programa World ORT, bila je od značajne pomoći. Što više ljudi iz zajednice dođe u našu radnju, to će više naši zaposleni biti integrisani u zajednicu, čime se ohrabruje prihvatanje lica sa invaliditetom."

### Persons with Disabilities Initiative

**Duration:** 2010-2013

**Funding:** \$700,000

**Accomplishments:** People with disabilities are finding jobs and greater acceptance in Montenegrin society; new training programs are available; teachers are being specially trained to work with the disabled; and curricula are being created to offer ongoing assistance to the disabled.

### Inicijativa za osobe sa invaliditetom

**Trajanje:** 2010-2013

**Finansijska sredstva:** 700.000 dolara

**Rezultati:** Osobe sa invaliditetom nalaze posao i veću prihvaćenost u crnogorskom društvu; dostupni novi programi obuke; nastavnici se posebno obučavaju za rad sa osobama sa invaliditetom; kreiraju se programi za pružanje stalne pomoći osobama sa invaliditetom.



The third phase of the Persons with Disabilities Initiative focused on ensuring the long-term sustainability of the project's partners, which have assisted more than 200 disabled persons and 800 of their family members, care providers and volunteers. Indirectly, the project's partners could help benefit 46,000 disabled people throughout Montenegro.

USAID has also funded two activities as part of this third phase of the program. The first is helping the Association of the Blind and Sight-Impaired of Nikšić, Šavnik and Plužine (OSNK) establish and equip a national resource center for the blind and sight-impaired. The second, with the help of the NGO Staze, is creating a training curriculum for teaching assistants who assist disabled children attending mainstream schools.

The three phases of the Disabled Persons Initiative have directly benefited more than 700 disabled people and indirectly benefited more than 1,000 parents. Montenegro's new employment law has been discussed with more than 4,500 business managers. The project has provided a wide range of opportunities for the disabled, as diverse as the construction of a lodge to organize therapeutic riding lessons for disabled children and providing business plan assistance for enterprises employing PWD.

Treća faza Inicijative za osobe sa invaliditetom fokusirana je na obezbjeđivanje dugoročne održivosti partnera projekta koji je pomogao više od 200 lica sa invaliditetom i 800 članova njihovih porodica, pružalaca njege i volontera. Partneri projekta bi indirektno mogli da obezbijede korist za 46.000 osoba sa invaliditetom u Crnoj Gori.

USAID je finansirao još dvije aktivnosti u okviru treće faze programa. Prva se odnosila na pomoć Organizaciji slijepih i slabovidnih za Nikšić, Šavnik i Plužine (OSNK) prilikom osnivanja i opremanja nacionalnog resurs centra za slijepe i slabovide. Druga je podrazumijevala kreiranje programa obuke za asistente u nastavi, uz pomoć NVO Staze, pri čemu programi treba da pomognu djeci sa posebnim potrebama da prate nastavu u školama.

Tri faze Inicijative za osobe sa invaliditetom su bile direktno korisne za više od 700 lica sa invaliditetom, dok je indirektnu korist osjetilo više od 1.000 roditelja. Novi Zakon o zapošljavanju Crne Gore je razmatran sa više od 4.500 direktora kompanija. Projekat je obezbijedio širok spektar mogućnosti za osobe sa invaliditetom, od izgradnje kolibe za organizaciju terapijskih časova jahanja za djecu sa posebnim potrebama do obezbjeđivanja pomoći u izradi poslovnih planova preduzećima koja zapošljavaju lica sa posebnim potrebama.





## Success Story: Enabling the Disabled

### Print Shops Expand the Horizons of Challenged Adults

Sixteen disabled adults at the Zračak Nade daycare center in Pljevlja in 2013 crowded around their instructor to learn how to do graphic design and printing. What they didn't know was that their teacher, Saša Odalović, had only a five-word vocabulary before he began printing four years earlier.

"Just look at him," said Saša's mother, Vesna Odalović. "My boy is living proof that projects like this work. Give young people with difficulties a chance to take responsibility – to perform a task – and they respond."

Saša is autistic. He works with five other challenged adults at the USAID-supported Our ID Card design studio and printing house in Herceg Novi. Vesna founded the company in 2009 to integrate Saša and other young disabled adults into the economic and social fabric of the community.

The project has been such a success that Zračak Nade decided to found a similar printing shop in Pljevlja with USAID assistance. Sixteen disabled adults work in Zračak Nade's studio where they produce business cards, calendars, posters, and mugs. Eleven of Zračak Nade's workers have learning disabilities or mental impairments; five have speech or motor disorders. Performing tasks takes time and patience, which is why four specialists oversee the operation.

Zračak Nade's and Our ID Card's goal is to provide a better quality of life for its workers rather than make a profit, although their activities recover some costs.

"These young people are so excited to be doing something new," said Svetlana Dujović, director of Zračak Nade. In the process, they gain self-confidence and the community learns to accept a group of people who have been shunned for too long.

## Priča o uspjehu: Osposobljavanje osoba sa invaliditetom

### Štamparija širi vidike odraslih sa invaliditetom

Šesnaest mladih sa invaliditetom iz dnevnog centra „Zračak nade“ u Pljevljima se 2013. godine okupilo oko svog instruktora kako bi naučili nešto o grafičkom dizajnu i štampanju. Ono što nijesu znali jeste da je njihov učitelj, Saša Odalović, imao rječnik od svega pet riječi prije nego što je, četiri godine ranije, počeo da radi sa štampom.

„Samo ga pogledajte“, rekla je Sašina majka Vesna Odalović. „Moj sin je živi dokaz da ovakvi projekti funkcionišu. Dajte mladim ljudima sa invaliditetom šansu da preuzmu odgovornost, da izvrše zadatak, oni će odgovoriti“.

Saša je autističan. Radi sa još pet odraslih sa invaliditetom u studiju za dizajn „Naša lična karta“ i štampariji u Herceg Novom koje podržava USAID. Vesna je kompaniju osnovala 2009. godine kako bi Sašu i druge mlade sa invaliditetom integrisala u ekonomsko i društveno okruženje zajednice.

Projekat je postigao takav uspjeh da je „Zračak nade“ odlučio da osnuje sličnu štampariju u Pljevljima uz podršku USAID-a. Šesnaest osoba sa invaliditetom rade u studiju „Zračak nade“ gdje proizvode vizitkarte, kalendare, postere i šolje. Jedanaest radnika „Zračka nade“ ima stečene fizičke ili mentalne smetnje, a pet se bori sa govornim ili motoričkim poremećajima. Izvršenje zadataka zahtijeva vrijeme i strpljenje zbog čega četvoro specijalista nadgleda rad.

Prvi cilj studija „Zračak nade“ i „Naša lična karta“ je da obezbijede kvalitetniji život svojim radnicima, a ne da zarade, iako njihove aktivnosti mogu da pokriju neke troškove.

„Ovi mladi ljudi su tako uzbuđeni što rade nešto novo“, rekla je Svetlana Dujović, direktor „Zračka nade“. Oni stižu samopouzdanje dok zajednica uči da prihvati grupu ljudi koje se predugo klonila.



## USAID/Montenegro: From Vision to Reality

Since its official opening in 2001, USAID/Montenegro has helped Montenegro's government and judicial systems become more streamlined, transparent and responsive to the citizenry, strengthened Montenegro's civil society organizations and its media. USAID has restructured the banking system and improved the country's economic outlook. It has reduced pollution and increased water supplies along the coast, and fostered acceptance for people with disabilities.

In the process, USAID has helped Montenegro on its path to become a rightful and respected member of the European Union and the international community.

## USAID/Crna Gora: Od vizije do stvarnosti

Od zvaničnog otvaranja 2001. godine, USAID/Crna Gora je pomogao Vladi Crne Gore i pravosudnom sistemu da postanu moderniji, transparentniji i odgovorniji prema građanima, osnažio crnogorske organizacije civilnog društva i medije. USAID je restrukturirao bankarski sistem i unaprijedio ekonomske prilike zemlje. Umanjio je zagađenje i poboljšao vodosnabdijevanje duž obale, te pospješio prihvatanje osoba sa invaliditetom.

U tom procesu, USAID je pomogao Crnoj Gori da na svom putu postane punopravna i poštovana članica EU i međunarodne zajednice.



<http://montenegro.usaid.gov>  
<http://www.usaid.gov/>