



Vlada Crne Gore, koju zastupa predsjednik Vlade mr Miloško Spajić

i

Univerzitet Crne Gore, koji zastupa rektor Univerziteta prof. dr Vladimir Božović

zaključuju

SPORAZUM O SARADNJI

Član 1

Ovim Sporazumom uređuju se međusobna prava i obaveze između Vlade Crne Gore (u daljem tekstu: Vlada) i Univerziteta Crne Gore (u daljem tekstu: Univerzitet), u vezi sa izradom Plana restrukturiranja Instituta za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju „dr Simo Milošević“ AD Igalo (u daljem tekstu: Plan restrukturiranja).

Član 2

Univerzitet se obavezuje da izradi Plan restrukturiranja kojim će se osigurati postizanje finansijske stabilnosti, unapređenje operativne efikasnosti i poboljšanje kvaliteta usluga Instituta za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju „dr Simo Milošević“ AD Igalo (u daljem tekstu: Institut), kao i unapređenje konkurentnosti poslovanja.

Univerzitet će odrediti odgovorno lice koji će služiti kao primarna tačka kontakta za saradnju sa Vladom.

Član 3

Plan restrukturiranja će obuhvatiti analizu trenutnog stanja, identifikaciju ključnih problema i izazova, te predlog konkretnih mjera i aktivnosti koje je potrebno sprovesti kako bi se omogućilo profitabilno i održivo poslovanje Instituta.

Član 4

Plan restrukturiranja izradiće se u skladu sa Projektnim zadatkom za izradu Plana restrukturiranja Instituta Igalo AD, koji se prilaže uz ovaj Sporazum (*Prilog 1*) i koji predstavlja njegov sastavni dio.

U pogledu svih pitanja koja nisu izričito normirana odredbama ovog Sporazuma, neposredno će se primjenjivati Projektni zadatak iz stava 1 ovog člana.

Član 5

Vlada se obavezuje da projektom timu Univerziteta omogući neophodan pristup za završetak procjene i izradu Plana restrukturiranja.

Vlada će formirati posebno radno tijelo koje će pratiti izradu i sprovođenje Plana restrukturiranja.

Vlada će odrediti odgovorno lice koji će služiti kao primarna tačka kontakta za saradnju sa Univerzitetom.

Član 6

Sve informacije koje projektni tim Univerziteta dobije prilikom izrade Plana restrukturiranja tretiraće se kao povjerljive, i nije ih moguće koristiti u druge svrhe

Član 7

Univerzitet se obavezuje da Plan restrukturiranja dostavi Vladi najkasnije do 30.11.2024. godine, a u cilju pripreme, pregleda i odobrenja od strane relevantnih regulatornih tijela.

Član 8

Svaki predlog za izmjenu ovog Sporazuma od bilo koje strane potpisnice mora biti prezentovan u pisanoj formi drugoj strani, bez odlaganja.

Član 9

Ovaj Sporazum sačinjen je u četiri (4) istovjetna primjerka, od kojih svaka strana potpisnica zadržava po dva (2) primjerka.

U Podgorici, ___ avgusta 2024. godine

Za Vladu Crne Gore
Predsjednik

Za Univerzitet Crne Gore
Rektor

mr Miloško Spajić

prof dr Vladimir Božović

Projektni zadatak za izradu Plana restrukturiranja Instituta Igalo A.D.

1. Uvod

Institut za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju „dr Simo Milošević“ AD Igalo (u daljem tekstu: Institut Igalo A.D.) je zdravstveno-rehabilitacioni centar sa tradicijom preko 70 godina u pružanju usluga medicinske rehabilitacije. Od samog osnivanja pa do danas, Institut je stekao reputaciju jednog od vodećih centara ovog tipa u regionu, pružajući usluge pacijentima kako iz zemlje, tako i iz inostranstva. Jedinstvenost Instituta koja se ogleda u kombinaciji medicinske terapije, rehabilitacije i wellnesa doprinijela je prepoznatljivosti i zadovoljstva svih korisnika.

Međutim, iako Institut ima bogatu tradiciju i uspješno poslovanje već duži niz godina suočava se sa ozbiljnim finansijskim poteškoćama koje prijete da ugroze njegovu dugoročnu održivost. Negativno poslovanje tokom perioda Covid-19 krize pospješena dugovanjima koji potiču još iz 90-tih godina od strane Jugobanke, doveli su Institut u situaciju koja zahtijeva hitne i odlučne korake ka restrukturiranju.

Cilj ovog Projektnog zadatka je da definiše sveobuhvatan Plan restrukturiranja Instituta Igalo A.D., kojim će se osigurati ne samo kratkoročna finansijska stabilizacija, već i dugoročno finansijsko ozdravljenje kao i unapređenje konkurentnosti poslovanja. Plan restrukturiranja će između ostalog obuhvatiti analizu trenutnog stanja, identifikaciju ključnih problema i izazova, te predlog konkretnih mjera i aktivnosti koje je potrebno sprovesti kako bi se omogućilo na profitabilno i održivo poslovanje Instituta.

Uvođenjem mjera predviđenim Planom restrukturiranja, Institut Igalo A.D. će se transformisati u modernu, konkurentnu i finansijski stabilnu instituciju, spremnu da odgovori na izazove budućnosti i da nastavi svoju misiju pružanja visokokvalitetnih zdravstveno-rehabilitacionih usluga. Projektni zadatak treba da predstavlja prvi korak ka ostvarivanju tih ciljeva, pružajući jasan okvir i smjernice za cjelokupni proces restrukturiranja.

2. Metodologija

Izrada Plana restrukturiranja će slijediti strukturirani pristup koji uključuje:

- Prikupljanje podataka posrednim i neposrednim putem od prestavnika Instituta Igalo, državnih institucija i drugih direktnih i indirektnih stejkholdera, akcionara, zatim kroz intervju sa ključnim zainteresovanim stranama, ankete osoblja i analizu finansijskih podataka.
- Benchmarking performanse Instituta u odnosu na industrijske standarde i prakse konkurenata.
- SWOT analiza (prednosti, slabosti, mogućnosti i prijetnje) za identifikaciju unutrašnjih i eksternih faktora koji utiču na Institut.

- Izrada plana restrukturiranja sa praktičnim preporukama.
- Finansijsko modeliranje za procjenu izvodljivosti i uticaja predloženih strategija restrukturiranja.
- Druge metode koje izrađivač plana odredi.

3. Ciljevi Projekta

- **Finansijska analiza:** Procjena trenutnog finansijskog stanja Instituta kako bi se identifikovale slabosti i oblasti za poboljšanje. Ovo uključuje pregled finansijskih izveštaja, identifikaciju obaveza prema povjeriocima i evaluaciju ukupnog finansijskog stanja.
- **Izrada plana i strategije pregovara sa povjericima:** Predlog plana i strategije restrukturiranja postojećeg duga kako bi se poboljšalo finansijsko upravljanje. Ovo podrazumijeva izradu strategije, pregovaranje sa povjericima o revidiranju uslova plaćanja ili odlaganju duga, sa ciljem ublažavanja uticajanaplate potraživanja na finansijsko poslovanja.
- **Investicije u održavanje i unapređenje objekata:** Investiranje u održavanje i unapređenje objekata kako bi se poboljšao kvalitet i nivo usluge koju pruža Institut. Ovo uključuje identifikaciju ključnih mjera koje zahtevaju poboljšanje i obezbeđivanje finansiranja za neophodne investicije.
- **Optimizacija radne snage:** Reorganizacija radne snage radi poboljšanja efikasnosti. Ovo uključuje procjenu trenutnog nivoa zaposlenosti i uloga, optimizaciju strukture i broja zaposlenih.
- **Racionalizacija troškova:** Implementacija mjera za smanjenje operativnih troškova bez ugrožavanja kvaliteta usluga. Ovo uključuje pregled svih troškova, identifikaciju oblasti za smanjenje troškova i primjenu mjera za poboljšanje efikasnosti.
- **Marketing i brendiranje:** Razvoj nove marketing strategije za privlačenje većeg broja klijenata i poboljšanje prisustva Instituta na međunarodnom tržištu. Ovo uključuje napore u rebrendiranju i korišćenju digitalnih marketinških alata.
- **Diversifikacija usluga:** Istraživanje i uvođenje novih usluga ili proizvoda radi sticanja dodatnih prihoda. Ovo uključuje razvoj novih paketa usluga i identifikaciju prilika za generisanje prihoda kroz raznovrsne ponude.
- **Partnerstva:** Uspostavljanje strateških partnerstava sa osiguravajućim kompanijama, medicinskim centrima i drugim institucijama. Cilj je poboljšanje pružanja usluga i širenje tržišta.
- **Digitalizacija:** Investiranje u digitalne tehnologije radi unapređenja operativne efikasnosti i poboljšanja korisničkog iskustva. Ovo uključuje implementaciju informacionih sistema, mobilnih aplikacija i sistema za upravljanje odnosima sa korisnicima (CRM).
- **Fleksibilnost poslovanja:** Prilagođavanje poslovnih praksi kako bi se odgovorilo na promjene na tržištu i sezonske varijacije u potražnji. Ovo uključuje modifikaciju poslovnog modela radi veće fleksibilnosti i razmatranje javno-privatnih partnerstava.
- **Prostorno planiranje:** Ponovno razmatranje prostornog planiranja radi optimizacije korišćenja imovine. Ovo uključuje pregled važeće prostorno – planske dokumentacije, identifikaciju prostornih kapaciteta za redistribuciju i predlaganje promjena za poboljšanje upravljanja imovinom, kroz valorizaciju zemlje i objekata.
- **Usaglašenost sa propisima:** Obezbeđenje usklađenosti plana restrukturiranja sa propisima o državnoj pomoći. Ovo uključuje pregled i primjenu relevantnih zakona i konsultacije kako bi se osigurala usklađenost sa pravilima o državnoj pomoći.

- **Predložiti model poslovanja:** Nakon detaljne analize trenutnog stanja i mogućnosti za unapređenje, predložiti model poslovanja za Instituta.
- **Finansiranje:** Identifikacija izvora finansiranja i predlaganje mjera naknade za podršku naporima restrukturiranja. Ovo uključuje obezbeđivanje finansijskih sredstava i razvoj strategija za pokrivanje troškova restrukturiranja.
 - Predlog za najmanje tri različita paketa kompenzatornih i strukturnih mjera, uz prateće mjere ponašanja ponovnog uspostavljanja dugoročne održivosti i finansijski stabilnog i održivog poslovanja Instituta u trajanju od najmanje deset narednih godina.
 - Smjernice za uređenje poslovanja Instituta kao subjekta koji obavlja usluge od opšteg ekonomskog interesa.

4. Koraci Projekta

4.1. Analiza finansijskog stanja

Prvi korak uključuje prikupljanje i pregled finansijskih izveštaja iz poslednjih 7 godina kako bi se procijenila finansijska performansa Instituta. Detaljna analiza duga i imovine će se sprovesti kako bi se razumjeli trenutni finansijski izazovi i identifikovali ključni problemi koji utiču na finansijsko ozdravljenje.

4.2. Analiza konkurentnosti i predlog poslovnog modela

U toku izrade Plana restrukturiranja potrebni je uraditi analizu konkurentnosti Instituta zatečenog stanja kao i analizi nakon planiranih investicija i podizanja nivoa usluga. Rezultate analize, iskoristiti za izradu predlog poslovnog modela koji može obuhvatiti sledeće modele ne isključujući i neke druge mogućnosti po predlogu projektnog tima: zadržavanje postojećeg modela poslovanja, otkup akcija od manjinskih akcionara, prodaja dijela imovine, eventualno privatno-javno partnerstvo, privatizacija ili druge relevantne strategije. Uraditi uporednu SWOT analizu zatečenog i planiranog stanja.

4.3. Pregovaranje sa povjeriocima

Ovaj korak uključuje identifikaciju svih povjerilaca i razumijevanje uslova postojećeg duga. Pregovaranje će se obaviti uz podršku ovlašćenih lica Instituta sa povjeriocima kako bi se definisali revidirani uslovi plaćanja ili odlaganje duga. Definirati formalni plan restrukturiranja duga kako bi se efikasno upravljalo obavezama.

4.4. Investicije u održavanje i unapređenje

Planom je potrebno identifikovati objekte koji zahtevaju ulaganje kako bi se unaprijedili sadržaji i podigao nivo usluga i smještajnih kapaciteta. Ovo uključuje procjenu stanja infrastrukture Instituta, procjenu troškova neophodnih unaprijeđenja i planiranje postepenog pristupa za implementaciju. Razmotriti i predstaviti opcije finansiranja za unapređenje stanja objekata, kako bi se obezbijedilo da standardi objekata budu adekvatni.

4.5. Reorganizacija radne snage

Izvršiti sveobuhvatan pregled trenutne organizacione strukture i nivoa zaposlenosti. Identifikovati oblasti gdje se radna snaga može optimizovati, uključujući rješavanje

viška zaposlenih i redistribuciju uloga. Razviti plan za reorganizaciju i optimizaciju zaposlenih kako bi se poboljšala operativna efikasnost.

4.6. Racionalizacija troškova

Sprovesti temeljit pregled svih operativnih troškova kako bi se identifikovale prilike za uštedu. Ovo uključuje primjenu mjera za smanjenje troškova bez uticaja na kvalitet usluga. Potencijalno, definisati modele za postizanje ušteta kroz usvajanje energetski efikasnih tehnologija ili poboljšanje operativnih procesa.

4.7. Marketing strategije

Razviti novu marketing strategiju za privlačenje klijenata i poboljšanje prisustva Instituta na domaćem i stranom tržištu. Ovo uključuje fokusiranje na digitalni marketing i društvene mreže radi većeg opsega publike i rebrandiranje Instituta. Razmotriti efikasne marketinške i promotivne aktivnosti koje mogu biti ključne za povećanje vidljivosti i angažmana.

4.8. Diversifikacija usluga Istražiti dodatne usluge ili proizvode koje Institut može ponuditi kako bi se diversifikovali prihodi. Ovo uključuje razvoj novih paketa usluga i posebnih ponuda za privlačenje različitih tržišnih segmenata. Identifikacija i kapitalizacija prilika za diversifikaciju usluga će poboljšati finansijsku stabilnost.

4.9. Partnerstva i saradnje

Istražiti prilike za uspostavljanje strateških partnerstava sa osiguravajućim kompanijama, velikim medicinskim centrima i drugim institucijama. Razviti zajedničke marketinške kampanje i dijeljenje resursa kako bi se iskoristile prednosti partnera i poboljšalo pružanje usluga.

4.10. Digitalizacija poslovanja

Razmotriti uvođenje digitalne tehnologije kako bi se poboljšala operativna efikasnost i korisničko iskustvo. Ovo uključuje ulaganje u informacioni sistem, mobilne aplikacije i CRM alate radi modernizacije poslovnih procesa i poboljšanja interakcije sa klijentima. Razviti i sprovesti sveobuhvatan plan za digitalizaciju.

4.11. Fleksibilnost poslovanja

Poslovni model prilagoditi kako bi se odgovorilo na promjene na tržištu i sezonske varijacije u potražnji. Ovo uključuje istraživanje javno-privatnih partnerstava i pravljenje sezonskih prilagođavanja kako bi se uskladile operacije sa promjenama u potražnji, obezbeđujući veću fleksibilnost i pravovremeno reagovanje.

4.12. Redefinisanje prostornog planiranja

Analizirati trenutnu dokumentaciju prostornih planova kako bi se procijenilo da li je trenutna imovina valorizovana na pravi način i definisale mogućnosti za njeno unapređenje. Identifikovati ne-iskorišćeni potencijal valorizacije zemlje i objekata za moguće investiranje, i definisati mogućnosti optimizacije prostornih kapaciteta. Uspostaviti saradnju sa ekspertima za urbanizam i građevinu u cilju osiguranja da predlog bude izvodljiv i u skladu sa relevantnom zakonskom regulativom.

4.13. Usaglašenost sa propisima u oblasti državne pomoći i drugim propisima i Zakonima

Plan restrukturiranja uskladiti sa propisima o državnoj pomoći. Ovo uključuje primjenu relevantnih zakona i konsultacije sa stručnjacima kako bi se provjerila usklađenost sa pravilima o državnoj pomoći. Plan mora biti pripremljen sa fokusom na dugoročnu održivost i usklađenost sa nacionalnom zakonskom regulativom.

5. Rokovi

Plan restrukturiranja potrebno je finalizovati i dostaviti Vladi Crne Gore do 30.11.2024. godine. Ova dinamika omogućava dovoljno vremena za pripremu, pregled i odobrenje od strane relevantnih regulatornih tijela.

6. Tim za realizaciju projekta

- **Menadžer projekta**, odgovoran za nadgledanje projekta, koordinaciju aktivnosti i osiguranje pridržavanja rokova.
- **Finansijski analitičari**, odgovorni za finansijsku analizu i restrukturiranje duga.
- **Operativni analitičari**, odgovorni za evaluaciju i optimizaciju operativnih procesa.
- **HR ekspert**, odgovoran za planiranje i optimizaciju radne snage.
- **Marketing ekspert**, odgovoran za razvoj i implementaciju marketinških strategija i rebrandiranje.
- **IT ekspert**, odgovoran za implementaciju digitalnih tehnologija i sistema.
- **Pravni Savjetnici**, odgovorni za usklađenost sa propisima o državnoj pomoći i pravnim pitanjima.
- **Građevinski ekspert**, odgovorni za upravljanje i unapređenje objekata.
- **Ekspert za urbanizam**, odgovorni za prostorno planiranje i redistribuciju sredstava.
- **Ostali stručni saradnici** koji će se angažovati po potrebi.

Napomena: Tim za realizaciju projekta je obavezan da, u roku od 30 dana od započinjanja realizacije projekta, na osnovu dijela 4. ovog Projektnog zadatka, Naručiocu dostavi detaljan pregled svih aktivnosti sa jasno definisanom metodologijom i rokovima u kojima će biti sprovedene. Menadžer projekta će koordinisati navedene aktivnosti. U slučaju potrebe u skladu sa zahtjevima Projekta, mogu biti dodatno angažovani i drugi stručnjaci u okviru Tima za realizaciju projekta.

7. Odgovornosti naručioca

Naručilac će biti odgovoran da projektnom timu omogući neophodan pristup podacima, osoblju i objektima za završetak procjene i razvoj plana restrukturiranja. Naručilac će takođe biti odgovoran za imenovanje odgovornog lica koji će služiti kao primarna tačka kontakta za projektni tim.

8. Povjerljivost

Sve informacije koje projektni tim dobije tokom ovog angažmana tretiraće se kao povjerljive, i nije ih moguće koristiti u druge svrhe.

9. Zaključak

Ovaj projekat pruža detaljan okvir za restrukturiranje Instituta Igalo A.D., fokusirajući se na postizanje finansijske stabilnosti, unapređenje operativne efikasnosti i poboljšanje kvaliteta usluga. Uspješna implementacija zahtjeva koordinisane napore svih relevantnih aktera, usklađenost sa pravnim propisima i strateško planiranje kako bi se obezbijedio dugoročni uspjeh i održivost Instituta.