

**INFORMACIJA O PLANU RESTRUKTURIRANJA INSTITUTA ZA
FIZIKALNU MEDICINU, REHABILITACIJU I REUMATOLOGIJU „DR SIMO
MILOŠEVIĆ“ AD IGALO**

Podgorica, maj 2025. godine

I UVOD

Institut za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju „dr Simo Milošević“ AD Igalo (u daljem tekstu „Institut Igalo“), duži niz godina se suočavao sa ozbiljnim finansijskim i poslovnim problemima koji su krajem 2023. godine kulminirali blokadom računa Instituta i štrajkom zaposlenih početkom 2024. godine. Ovi problemi su nastali kao rezultat nagomilanih dugovanja, neodrživog poslovnog modela, nedovoljnih prihoda i višegodišnje neuspješne privatizacije. Vlada Crne Gore je početkom 2024. godine, u cilju stabilizacije poslovanja i očuvanja Instituta kao strateški važne institucije, donijela niz odluka koje su uključivale dodjelu jednokratne pomoći zaposlenima, deblokadu računa i pokretanje procesa izrade Plana restrukturiranja. Ovaj Plan predstavlja detaljan strateški dokument koji definiše konkretne mjere potrebne za dugoročnu održivost Instituta Igalo i njegovo dalje poslovanje u skladu sa savremenim ekonomskim i zdravstvenim standardima.

Planom restrukturiranja urađena je analiza trenutnog stanja Instituta Igalo koja je pokazala je da su iscrpljene sve druge tržišne mogućnosti i da je neophodna državna intervencija kako bi se osigurala njegova dugoročna održivost i očuvala njegova funkcija od opšteg ekonomskog interesa. Ključni problemi koje plan adresira odnose se na visok nivo dugovanja i probleme sa likvidnošću koji su nastali usljed nemogućnosti Instituta Igalo da ostvaruje dovoljne prihode, kao i na neadekvatno postavljenu cjenovnu politiku usluga koje Institut Igalo pruža kroz saradnju sa Fondom za zdravstveno osiguranje. Ograničeni prihodi iz međunarodnih izvora, pogoršani pandemijom COVID-19, takođe su dodatno otežali finansijsku situaciju Instituta Igalo. Infrastruktura je zastarjela i zahtijeva značajne investicije, dok su višegodišnji pokušaji privatizacije bili neuspješni, što je dodatno otežalo rješavanje problema Instituta Igalo kroz tržišne mehanizme.

Plan restrukturiranja Instituta Igalo zasnovan je na nekoliko ključnih principa: Prvi i osnovni princip je očuvanje Instituta Igalo kao ključne zdravstvene ustanove u Crnoj Gori, koja ima značajnu ulogu ne samo u zdravstvenom sistemu zemlje već i u segmentu zdravstvenog turizma. Drugi princip odnosi se na finansijsku sanaciju i stabilizaciju poslovanja kroz sprovođenje mjera koje će omogućiti Institutu Igalo da postane održiv i stabilan subjekt. Treći princip odnosi se na poboljšanje efikasnosti poslovanja kroz optimizaciju organizacione strukture i digitalizaciju poslovnih procesa, čime bi se povećala produktivnost i smanjili operativni troškovi. Četvrti princip podrazumijeva aktivno uključivanje manjinskih akcionara u proces restrukturiranja i dokapitalizacije Instituta Igalo, što bi dodatno osiguralo održivost predloženih mjera. Pored toga, neophodno je sprovesti značajna ulaganja u obnovu infrastrukture, ali na racionalan način koji neće dodatno opteretiti finansijsku situaciju Instituta Igalo.

Prvi Plan restrukturiranja predviđao je 5 stratejskih opcija, međutim nakon sjednice skupštine akcionara koja je održana 09.01.2025. godine u procesu pregovora sa manjinskim akcionarem stvorili su se uslovi i pretpostavke za formiranje šeste stratejske opcije. Dakle, u sklopu Plana restrukturiranja predviđeno je ukupno **šest Stratejskih opcija** mogućeg restrukturiranja Instituta:

- **Stratejska opcija 1 – Stečaj**

- **Strategijska opcija 2** – Djelatnost rehabilitacije u Fazi I i Fazi II
- **Strategijska opcija Scenario 3** – Diverzifikacija biznisa: rehabilitacija u Fazi II i hotel u Fazi I;
- **Strategijska opcija Scenario 4** – Diverzifikacija biznisa: rehabilitacija u Fazi II i hotel u Fazi I (joint-venture);
- **Strategijska opcija Scenario 5** – Rehabilitacija u Fazi II kroz proces dezinvestiranja;
- **Strategijska opcija Scenario 6** – Rehabilitacija u Fazi II kroz srazmjernu dokapitalizaciju i dezinvestiranje.

Takođe je analiziran i scenario u kojem **država ne bi učestvovala** u procesu, tj. situacija u kojoj bi Institut nastavio poslovanje u postojećim uslovima.

Namjera Vlade Crne Gore je da, u cilju podsticanja održivog, pametnog i inkluzivnog rasta na konkurentnom unutrašnjem tržištu, kao i u kontekstu jačanja saradnje sa državama članicama EU, racionalizuje trošenje javnih sredstava uz striktno poštovanje pravila o dodjeli državne pomoći i očuvanju konkurencije. Plan je izrađen sa ciljem da se najprije sagleda mogućnost oporavka Instituta **bez dodjele državne pomoći**, imajući u vidu da bi neadekvatna državna intervencija mogla imati negativne efekte na konkurenciju, produktivnost i ravnopravnost privrednih subjekata.

Stav Vlade je takođe da se minimizira moralni hazard, izbjegnu podsticaji za prekomjerno preuzimanje rizika, kao i da se izbjegne narušavanje konkurencije kroz davanje pomoći privrednim društvima u teškoćama.

Nakon sagledavanja svih stratejskih opcija, **Vlada Crne Gore se opredijelila za stratejsku opciju koja predviđa rehabilitaciju u Fazi II uz srazmjernu dokapitalizaciju i dezinvestiranje**, kako je detaljno opisano u podglavljju 6.6 na strani 186 Plana. Ovaj model podrazumijeva učešće manjinskih akcionara, a naročito onih sa značajnim učešćem, u realizaciji mjera predviđenih Planom. Osnovni motiv za odabir ovakvog načina restrukturiranja prepoznat je u značajnom smanjenju investicionog ulaganja, te činjenica da nema otkupa akcija od manjinskog akcionara sa značajnim učešćem je smanjio iznos državne pomoći. Takođe, manjinski akcionari učestvuju u Planu restrukturiranja srazmjerno vlasničkom udjelu, što dodatno smanjuje iznos državne pomoći kao i iznos koji sam Insitut Igalo treba da obezbijedi za Plan restrukturiranja.

Na XIII Vandrednoj Skupštini akcionara Insituta Igalo održanoj 24.02.2025. godine Skupština akcionara je usvojila Plan restrukturiranja Istituta Igalo. Ministarstvo zdravlja se obratilo Agenciji za sprečavanje konkurencije zahtjev za ocjenu usklađenost Plan restrukturiranja sa pravilima za dodjelu državne pomoći dana 10.12.2024. godine. Nakon izmjene Plana restrukturiranja na zahtjev manjinskog akcionara Ministarstvo je dostavilo Agencije inovirani zahtjev broj: 01-040/24-340/59 dana 07.02.2025. godine. Agencija je dostavila Rješenje broj 01-430/25-257/6 od 14.05.2025. godine, da je Plan restrukturiranja Instituta „Dr Simo Milošević“ A.D. Igalo usklađen sa Zakonom o kontroli državne pomoći.

Plan restrukturiranja predviđa niz konkretnih mjera koje će omogućiti postizanje finansijske stabilnosti i dugoročne održivosti Instituta Igalo. Jedna od ključnih mjera jeste finansijska sanacija i dokapitalizacija Instituta Igalo, čime će se obezbijediti izmirenje dospjelih obaveza i stabilizacija poslovanja. Planom restrukturiranja je predviđeno da Institut Igalo bude dokapitalizovan, što će

omogućiti pokriće dugova i obezbijediti dodatna sredstva za unapređenje poslovanja već u 2025. godini. Povećanje osnovnog kapitala biće omogućeno emitovanjem akcija, pri čemu će svi akcionari imati mogućnost učešća u procesu dokapitalizacije. Posebno značajan faktor u ovom procesu jeste manjinski akcionar sa značajnim učešćem, kompanija HTP „Vile Oliva“, koja je iskazala spremnost da učestvuje u dokapitalizaciji Instituta Igalo, do iznosa od 7 miliona eura, dok će Vlada Crne Gore preuzeti obavezu dokapitalizacije potrebne za izmirenje svih obaveza.

Osim finansijske sanacije, plan predviđa unapređenje vlasničke strukture Instituta Igalo, pri čemu će manjinski akcionari, a posebno HTP „Vile Oliva“, imati aktivnu ulogu u sprovođenju Plana restrukturiranja. Takođe, ključna mjera restrukturiranja koja je realizovana u pretnodnom periodu, odnosila se na reviziju poslovnog modela Instituta Igalo i optimizaciju cijena usluga koje Institut Igalo pruža, posebno onih koje se realizuju kroz saradnju sa Fondom za zdravstveno osiguranje (FZO). U oktobru 2024. godine, Vlada Crne Gore je usvojila odluku o povećanju cijene bolničkog dana za pacijente FZO, čime je Institut po prvi put u istoriji dobio mogućnost da svoje usluge naplaćuje po realnijim cijenama.

Takođe, u cilju modernizacije i racionalizacije troškova, plan predviđa značajna ulaganja u obnovu i unapređenje infrastrukture Instituta Igalo. Predviđeno je značajno ulaganje u rekonstrukciju i modernizaciju objekata u Fazi II Instituta Igalo. Međutim, kako bi se racionalizovali troškovi, iz obuhvata investicija isključeni su određeni objekti.

Jedan od ključnih aspekata plana restrukturiranja odnosi se i na digitalizaciju poslovanja Instituta Igalo, što će omogućiti efikasnije upravljanje i bolju kontrolu troškova i prihoda. Implementacija savremenih informacionih sistema doprinijeće modernizaciji poslovanja i omogućiti Institutu Igalo da poboljša svoje operacije i upravljanje resursima.

Redosled koraka Plana restrukturiranja i potrebe za dokapitalizacijom

Usvojenim Planom restrukturiranja, formiraće se komisija za sprovođenje Plana restrukturiranja, koja će pratiti realizaciju svih predviđenih mjera i osigurati njihovu dosljednu primjenu.

Prvi korak u realizaciji Plana restrukturiranja biće donošenje konkretnih odluka o dokapitalizaciji Instituta Igalo, gdje će se definisati precizan iznos i način obezbjeđivanja sredstava. Prethodno procesu dokapitalizacije realizovaće se otkup akcija manjinskih akcionara kroz javnu ponudu.

Vlada Crne Gore će obezbijediti 60% potrebnih sredstava kroz državnu pomoć, dok će preostalih 40% finansirati Institut Igalo i manjinski akcionari iz sopstvenih izvora.

Izvor finansiranja	Ukupno	Struktura
Državna pomoć	52,837,351 €	60%
Institut dr Simo Milošević / Manjinski akcionari	35,224,901 €	40%
Ukupno	88,062,252 €	100%

Institut Igalo svoju participaciju u investiciji, prema ovoj opciji, obezbjeđuje na dva načina: Prvi je prodaja Dječijeg odjeljenja, Solitera i „E“ odjeljenja, dok drugi izvor predstavlja kreditno zaduženje. Procijenjena vrijednost pomenutih objekata u trenutnom stanju je 13,43 miliona eura, dok će potreba za kreditnim zaduženjem biti potrebna do iznosa od 14,47 miliona eura.

U drugoj fazi, Institut Igalo će sprovesti proceduru emitovanja akcija kako bi se omogućila dokapitalizacija. Svi akcionari, uključujući i manjinskog akcionara HTP „Vile Oliva“, imaju mogućnost učešća u procesu.

Treća faza podrazumijeva početak investicionih aktivnosti, uključujući obnovu infrastrukture Instituta Igalo u skladu sa predviđenim budžetom. Planom je predviđeno ulaganje od maksimalno 61,629,270 eura u periodu od 2025. do 2028. godine. Ova faza obuhvata adaptaciju smještajnih kapaciteta, poboljšanje terapijskih sadržaja i unapređenje ukupne infrastrukture neophodne za pružanje kvalitetnih medicinskih usluga. Plan ulaganja po godinama je prikazan u tabeli u nastavku.

Pozicija	2025.	2026.	2027.	2028.	Ukupno
Blok A			11,300,265 €	2,000,000 €	13,300,265 €
Blok B	1,500,000 €	9,216,175 €	1,000,000 €		11,716,175 €
Blok D		2,000,000 €	6,461,004 €		8,461,004 €
Blok S				2,565,344 €	2,565,344 €
Blok T		24,000,000 €	1,536,047 €		25,536,047 €
Spoljno uređenje				50,435 €	50,435 €
Vrijednost ulaganja u objekte	1,500,000 €	35,216,175 €	20,297,316 €	4,615,779 €	61,629,270 €
Informacioni sistem			600,000 €	461,300 €	1,061,300 €
Marketing aktivnosti	87,000 €	135,000 €	123,000 €		345,000 €
Tekuća likvidnost	21,436,957 €				21,436,957 €
Vlasničko restrukturiranje	3,589,725 €				3,589,725 €
Plan restrukturiranja	26,613,682 €	35,351,175 €	21,020,316 €	5,077,079 €	88,062,252 €

Četvrta faza odnosi se na implementaciju digitalizacije poslovanja Instituta Igalo. Uvođenjem savremenih informacionih sistema poboljšaću se efikasnost administrativnih i finansijskih procesa, čime će se dodatno povećati transparentnost i racionalizacija troškova.

Peta faza Plana uključuje optimizaciju poslovnog modela Instituta Igalo, koja podrazumijeva izmjenu cjenovne politike usluga koje se pružaju korisnicima Fond za zdravstveno osiguranje (FZO). Te je Vlada Crne Gore već usvojila odluku o povećanju cijene bolničkog dana za pacijente FZO, što će omogućiti Institutu Igalo da posluje po realnijim tržišnim cijenama i time dodatno stabilizuje svoje finansije.

Usvajanjem Plana restrukturiranja Instituta Igalo, koji je izrađen u skladu sa Sporazumom o saradnji između Univerziteta Crne Gore i Vlada Crne Gore, preduzeti su ključni koraci ka dugoročnoj stabilizaciji Instituta „Dr Simo Milošević“ A.D Igalo, te predložene mjere omogućavaju finansijsku konsolidaciju, modernizaciju poslovanja i unapređenje infrastrukture, čime će Institut Igalo zadržati svoju stratešku ulogu u zdravstvenom sistemu Crne Gore i zdravstvenom turizmu a što će dovesti do dugoročne održivosti ove važne institucije.

Ovaj Plan 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 Igalo.

Plan je usaglašen sa propisima u oblasti državne pomoći i drugim propisima i Zakonima shodno Rješenju Agencije za zaštitu konkurencije broj 01-430/25-257/6 od 14.05.2025. godine. Imajući u vidu odredbe Smjernica o državnoj pomoći za spašavanje i restrukturiranje nefinansijskih privrednih društava u poteškoćama (2014/C 249/1), na bazi objektivnih kriterijuma je dokazano, da je Institut za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju „Dr Simo Milosević“ A.D. Igalo privredno društvo koje je u poteškoćama i da je njegovo kontinuirano i održivo poslovanje moguće jedino kroz državnu pomoć opredjeljenju u skladu sa Planom restrukturiranja.

Plan restrukturiranja je dostavljen u stampanoj i elektronskoj formi.

PLAN RESTRUKTURIRANJA

- Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo -

Naručilac projekta: Vlada Crne Gore

Podgorica, januar 2025. godine

Sadržaj

Uvodne napomene.....	10
1. Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo – opis korisnika i postojećeg poslovnog modela.....	13
1.1. Istorijski razvoj Instituta i vlasnička struktura.....	13
1.2. Resursi i smještajni kapaciteti Instituta Igalo	15
1.3. Struktura korisnika i pregled broja noćenja	18
1.4. Opis poslovnog modela Instituta Igalo.....	18
1.5. Izvještaj o sudskim sporovima Instituta Igalo	23
1.5.1. Analiza ukupnog broja sudskih predmeta	23
1.5.2. Upravni postupak za upis prava svojine 919-109-UP/1-1727/1	25
2. Opis tržišta na kojem ili na kojima korisnik posluje.....	26
2.1. Analiza prihoda.....	27
2.2. Analiza troškova.....	30
2.3. Analiza popunjenosti kapaciteta	31
2.4. Analiza konkurencije.....	34
2.5. Kapaciteti i geografska lokacija.....	38
2.6. Cijene i usluge.....	38
2.7. Vlasnička struktura i modernizacija	38
3. Socioekonomski aspekti funkcionisanja Instituta „Dr Simo Milošević“ Igalo.....	40
3.1. Pozicija rehabilitacije u sistemu zdravstvene zaštite u Crnoj Gori.....	40
3.2. Finansiranje rehabilitacije u kontekstu rasta cijena zdravstvenih usluga	42
3.3. Analiza korisnika usluga Instituta: struktura osiguranika Fonda prema dijagnostičkim grupama	43
3.4. Socioekonomski interes rehabilitacije	45
4. Analiza postojećeg stanja i opis uzroka poteškoća Instituta Igalo	48
4.1. Korporativno upravljanje u Institutu Igalo.....	48
4.1.1. Promjena uloge preduzeća u većinskom državnom vlasništvu na globalnom nivou i nužnost promjene njihove uloge u Crnoj Gori.....	50
4.1.2. Razlozi za postojanje državnog vlasništva u Institutu	51
4.1.3. Plan restrukturiranja u funkciji unapređenja korporativnog upravljanja u Institutu Igalo.....	52
4.2. Analiza finansijskog stanja.....	53

4.2.1. Analiza imovinskog položaja.....	54
4.2.1.1. Analiza strukture aktive.....	54
4.2.1.2. Koeficijenti obrta	58
4.2.2. Analiza finansijskog položaja.....	59
4.2.3. Analiza prinosnog položaja	61
4.2.4. Analiza zaduženosti.....	63
4.2.5. Altmanov „Z“ model za predviđanje poslovnog neuspjeha.....	64
4.2.6. Rekapitulacija ispunjenosti uslova da se privredno društvo Institut „Dr Simo Milošević“ a.d. Igalo kvalifikuje kao društvo u poteškoćama	65
4.3. Marketing i brendiranje	68
4.3.1. Polazne postavke	68
4.3.2. Diversifikacija usluga – osnov za prilagođavanje marketing aktivnosti i prilika za rast Instituta Igalo.....	69
4.3.3. Struktura i preferencije turista u Crnoj Gori – implikacije za zdravstveni turizam i marketing Instituta Igalo.....	75
4.3.4. Turizam za penzionere – prilika za strateški marketing pravac razvoja zdravstvenog turizma u Institutu Igalo.....	77
4.3.5. Ključne marketing strategije – analiza primjene i predlozi za Institut Igalo.....	78
4.3.6. Strategija digitalnog marketinga, rebrendiranja i internacionalizacije – ključne komponente za Institut Igalo	82
4.3.7. Rebrendiranje Instituta Igalo – smjernice i predlozi	85
4.3.8. Oglašavanje na platformama i/ili putem mobilne aplikacije.....	87
4.3.9. Određivanje budžeta za marketing – odabir metoda	89
4.3.10. Sredstva za marketing aktivnosti – metod scenarija.....	91
4.3.11. Usklađenosti predloga za marketing i brendiranje sa Smjernicama i uputstvima za izradu plana restrukturiranja (Mapa puta)	95
4.3.12. Zaključna razmatranja	96
4.4. Digitalizacija poslovanja	98
4.4.1. Analiza stanja.....	99
4.4.2. Preporuke za proces digitalizacije poslovanje	110
4.4.3. Specifični zahtjevi za izvještavanjem i neophodne funkcionalnosti novog informacionog sistema.....	113
4.4.4. Alternativno rješenje - integracija postojećih sistema sa tržišta	115
4.4.5. Procjena troškova procesa digitalizacije poslovanja	116

4.5. Ljudski resursi	121
4.5.1. Analiza organizacione strukture	123
4.5.1.1. Sektor medicine	125
4.5.1.2. Sektor tehničkog održavanja	127
4.5.1.3. Sektor hotelijerstva i ugostiteljstva	127
4.5.1.4. Sektor kontrole	128
4.5.1.5. Sektor finansija	128
4.5.1.6. Sektor marketinga i prodaje	129
4.5.1.7. Sektor za pravne poslove	129
4.5.1.8. Sektor nabavke	129
4.5.2. Prijedlozi za unapređenje organizacione strukture	130
4.5.3 Analiza strukture ljudskih resursa Instituta	132
4.5.3.1 Struktura ljudskih resursa prema demografskim i ugovornim karakteristikama	132
4.5.3.2. Analiza trenda broja zaposlenih	137
4.5.3.3 Analiza zarada zaposlenih u Institutu	138
4.5.4. Analiza mogućnosti optimizacije ljudskih resursa	147
4.5.5 Analiza potrebnog broja zaposlenih u kontekstu restrukturiranja Instituta	150
4.5.5.1. Scenario 1 – Stečaj: Bankrotstvo ili reorganizacija Instituta	152
4.5.5.2. Scenario 2 – djelatnost rehabilitacije u Fazi I i Fazi II	152
4.5.5.3. Scenario 3 – djelatnost rehabilitacije u Fazi II (500 soba) i hotel u Fazi I (423 sobe)	155
4.5.5.4. Scenario 4 – djelatnost rehabilitacije u Fazi II i hotel u Fazi I – joint-venture (452)	156
4.5.5.5. Scenario 5 – djelatnost rehabilitacije u Fazi II kroz proces dezinvestiranja	157
4.6. SWOT analiza postojećeg stanja	161
5. Opis scenarija poslovanja Instituta koji ne uključuje državnu pomoć	164
5.1. Alternativni scenario	164
5.2. Stečaj društva i pravno-ekonomske posljedice	165
5.2.1 Bankrotstvo	166
5.2.2 Reorganizacija društva	167
5.2.3. Ekonomsko-finansijski aspekti stečaja	170
6. Opis mogućih planova za rješavanje problema Instituta Igalo	172

6.1. Transformacija prava korišćenja u pravo svojine	173
6.2. Strategijska opcija – Djelatnost rehabilitacije u Fazi I i Fazi II	174
6.3. Strategijska opcija – Diverzifikacija biznisa: rehabilitacija u Fazi II i hotel u Fazi I	175
6.4. Strategijska opcija - Diverzifikacija biznisa: rehabilitacija u Fazi II i hotel u Fazi I (<i>joint-venture</i>)	175
6.5. Strategijska opcija – Rehabilitacija u Fazi II kroz proces dezinvestiranja	182
6.6. Strategijska opcija – Rehabilitacija u Fazi II kroz srazmjernu dokapitalizaciju i dezinvestiranje	186
6.7. Komparativna analiza strategijskih opcija	192
7. Opis intervencije države	196
7.1. Vlasničko restrukturiranje	196
7.1.1. Postojeća vlasnička struktura	196
7.1.2. Izazovi postojeće vlasničke strukture Instituta Igalo u kontekstu (ne)usvajanja Plana restrukturiranja	197
7.1.3. Način otkupa akcija manjinskih akcionara	200
7.1.4. Polazne osnove za utvrđivanje cijene za otkup akcija	203
7.1.5. Predloženi redosljed koraka u sprovođenju Plana restrukturiranja	203
7.2. Predlog mjera za finansijsko restrukturiranje	204
7.2.1. Utvrđivanje otvorenih i skrivenih gubitaka	204
7.2.2. Kvantifikacija dospjelih obaveza	218
7.2.3. Pribavljanje izvora finansiranja za realizaciju finansijskog restrukturiranja	222
8. Opis postupka sprovođenja Plana restrukturiranja	228
9. Poslovni plan i finansijske projekcije u desetogodišnjem periodu	239
10. Predloženi sopstveni doprinos, mjere raspodjele tereta i kompenzatorne mjere	250
Zaključne napomene	253
Članovi projektnog tima	255
Literatura i izvori podataka	257
PRILOZI	259
Prilog 1 – Projektni zadatak	259
Prilog 2 – Smjernice za izradu Plana restrukturiranja	264
Prilog 3 – Akcioni plan – Marketing i brendiranje	268
Prilog 4 – Prethodno dodijeljena državna pomoć	277

Spisak tabela

Tabela 1. Broj ostvarenih noćenja za period 2019-2023.....	18
Tabela 2. Udio noćenja obezbijeđenih preko FZO u broju domaćih i ukupnih noćenja	19
Tabela 3. Pregled broja korisnika, ostvarenih noćenja i cijena usluga za FZO pacijente	19
Tabela 4. Pregled bilansnih pozicija (2023-2017).....	22
Tabela 5. Struktura troškova poslovanja u 2023. godini.....	30
Tabela 6. Javna zdravstvena potrošnja i finansiranje rehabilitacije (EUR)	41
Tabela 7. Godišnje stope inflacije, kategorija ZDRAVSTVO (CPI, 2015=100).....	42
Tabela 8. Kretanje cijene rehabilitacije po bolničkom danu za osiguranike Fonda	43
Tabela 9. Osiguranici FZO po dijagnostičkim grupama koji se upućuju u Institut	43
Tabela 10. Analiza strukture poslovne imovine (2023-2017)	54
Tabela 11. Analiza strukture operativne imovine	55
Tabela 12. Analiza strukture fiksne imovine (2023-2017).....	56
Tabela 13. Analiza strukture obrtne imovine.....	57
Tabela 14. Koeficijenti obrta (2023-2017).....	58
Tabela 15. Pokazatelji finansijskog položaja (2023-2017).....	59
Tabela 16. Analiza strukture ukupnog i poslovnog prihoda (2023-2020).....	61
Tabela 17. Analiza strukture ukupnog i poslovnog prihoda (2019-2017).....	61
Tabela 18. Pokazatelji rentabilnosti	62
Tabela 19. Analiza DTR ₁ i DTR ₂ Instituta Dr Simo Milošević	63
Tabela 20. Pokazatelji zaduženosti.....	64
Tabela 21. Analiza finansijske moći.....	64
Tabela 22. Altmanov Z" model.....	65
Tabela 23. Rezultati Altmanovog Z" modela.....	65
Tabela 24. Plan restrukturiranja – ključne strategije prema ciljevima.....	68
Tabela 25. Ključne marketing strategije za Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo – analiza primjene i predlozi.....	78
Tabela 26. Strategija digitalnog marketinga, rebrendiranja i internacionalizacije – ključne komponente.....	82
Tabela 27. Unapređenje korisničkog iskustva i kampanje za promociju specifičnih usluga.....	85
Tabela 28. Konceptualne smjernice i predlozi za rebrendiranje Instituta Igalo	86
Tabela 29. Metod zasnovan na ciljevima i zadacima – primjer za Institut Igalo	89
Tabela 30. Metod procenat od prodaje – primjer za Institut Igalo	90
Tabela 31. Prikaz marketing budžeta za period od 2017.-2023.....	91
Tabela 32. Budžet za marketing aktivnosti za Institut Igalo u toku procesa restrukturiranja.....	92
Tabela 33. Dodatne (potencijalne) marketing aktivnosti.....	95
Tabela 34. Prikaz svih procesa na osnovu stepena digitalizacije u sektoru medicine.....	101
Tabela 35. Prikaz svih procesa na osnovu stepena digitalizacije u sektoru hotelijerstva i ugostiteljstva	103
Tabela 36. Prikaz svih procesa na osnovu stepena digitalizacije u sektoru marketinga i prodaje.....	105
Tabela 37. Prikaz svih procesa na osnovu stepena digitalizacije u sektoru finansija.....	106
Tabela 38. Prikaz svih procesa na osnovu stepena digitalizacije u sektoru kontrole.....	107
Tabela 39. Prikaz svih procesa na osnovu stepena digitalizacije u sektoru nabavke	108
Tabela 40. Prikaz svih procesa na osnovu stepena digitalizacije u sektoru tehničkog održavanja.....	109
Tabela 41. Procijenjeni troškovi angažovanja eksternog konsultanta	116

Tabela 42. Procjena stukture troškova mjesečnih nadoknada za članove projektnog tima	119
Tabela 43. Prikaz promjena sistematizacije i poređenje realnog broja zaposlenih u odnosu na broj radnih mjesta predviđenih sistematizacijom	125
Tabela 44. Analiza fluktuacija unutar medicinskog osoblja između 2010. i 2019. godine.....	126
Tabela 45. Analiza prekovremenih sati po sektorima za mjesec avgust 2024. godine	127
Tabela 46. Obrazovna struktura zaposlenih u Institutu	133
Tabela 47. Struktura zaposlenih prema godinama starosti – presjek na 31. 8. 2024.....	134
Tabela 48. Struktura zaposlenih koji ispunjavaju makar jedan uslov za starosnu penziju.....	135
Tabela 49. Struktura zaposlenih prema ukupnom radnom stažu – presjek na 31. 8. 2024.....	135
Tabela 50. Struktura zaposlenih prema radnom stažu u Institutu – presjek na 31. 8. 2024.....	136
Tabela 51. Kretanje broja zaposlenih za period 2014–2023. godina	137
Tabela 52. Prikaz apsolutnog i relativnog učešća ukupnih troškova zarada i naknada u ukupnim prihodima	138
Tabela 53. Prikaz apsolutnog i relativnog učešća ukupnih troškova zarada i naknada u ukupnim rashodima.....	139
Tabela 54. Analiza neto i bruto zarada po organizacionim jedinicama za avgust 2024. godine.....	139
Tabela 55. Pregled neto zarada po konkretnim radnim mjestima u sektoru medicine za posljednje tri godine (2022–2024)	140
Tabela 56. Pregled neto zarada po konkretnim radnim mjestima u sektoru ugostiteljstva za posljednje tri godine (2022–2024).....	141
Tabela 57. Analiza prosječne neto i bruto zarade u prethodne 3 godine (mjesec avgust)	141
Tabela 58. Pregled prosječnih zarada zaposlenih po radnim mjestima za period 2022–2024.....	142
Tabela 59. Presjek ključnih elemenata organizacionog dizajna Instituta	147
Tabela 60. Komparativna analiza broja zaposlenih u odnosu na broj noćenja za period 2014–2023.	149
Tabela 61. Struktura prekovremenih sati po mjesecima u 2023. godini	150
Tabela 62. Pregled maksimalnog – teorijskog kapaciteta Instituta	152
Tabela 63. Projekcije broja zaposleni u slučaju korišćenja punog kapaciteta Instituta.....	154
Tabela 64. Projekcije broja zaposlenih u slučaju scenarija 3	155
Tabela 65. Projekcije broja zaposlenih u slučaju scenarija 4	156
Tabela 66. Pregled ključnih pozicija bilansa stanja Instituta i broj zaposlenih.....	170
Tabela 67. Vrijednost i dinamika investicionog ulaganja	176
Tabela 68. Izvori finansiranja	176
Tabela 69. Procijenjena vrijednost objekata za dezinvestiranje	177
Tabela 70. Dinamika ulaganja i izvori finansiranja	177
Tabela 71. Pretpostavke biznis modela u 2029. godini.....	177
Tabela 72. Struktura prihoda od rehabilitacije.....	178
Tabela 73. Struktura troškova	178
Tabela 74. Kalkulacija hotelski biznis na lokaciji Faze I	179
Tabela 75. Projekcije dobiti - hotelski biznis na lokaciji Faze I.....	180
Tabela 76. Projekcije dobiti na osnovu udjela u zajedničkoj kompaniji	180
Tabela 77. Projektovani bilans uspjeha	181
Tabela 78. Vrijednost i dinamika investicionog ulaganja.....	182
Tabela 79. Procijenjena vrijednost objekata za dezinvestiranje	183
Tabela 80. Dinamika ulaganja i izvori finansiranja	183
Tabela 81. Struktura prihoda od rehabilitacije.....	183

Tabela 82. Struktura troškova	184
Tabela 83. Projektovani bilans uspjeha	185
Tabela 84. Vlasnička struktura Instituta Igalo na dan 06.02.2025. godine	196
Tabela 85. Bilans stanja na dan 31.12.2023.	204
Tabela 86. Vrijednost zemljišta iskazanog u bilansu stanja Instituta	208
Tabela 87. Zemljište za koje Institut ima pravo korišćena	209
Tabela 88. Bilans stanja nakon isknjižavanja zemljišta	213
Tabela 89. Pregled poreskih obaveza	219
Tabela 90. Pregled dospjelih obaveza prema dobavljačima	220
Tabela 91. Pregled finansijskih obaveza i pozajmica	221
Tabela 92. Pregled obaveza prema zaposlenima	221
Tabela 93. Pregled ostalih obaveza	221
Tabela 94. Potreban Obrtni kapital za nesmetano poslovanje Društva	222
Tabela 95. Pregled obaveza koje bi bile izmirene u prvoj fazi restrukturiranja	222
Tabela 96. Kvantifikacija potrebnih finansijskih sredstava za prvu fazu finansijskog restrukturiranja	224
Tabela 97. Vrijednost i dinamika investicionog ulaganja	239
Tabela 98. Izvori finansiranja	239
Tabela 99. Procijenjena vrijednost objekata za dezinvestiranje	240
Tabela 100. Dinamika ulaganja i izvori finansiranja	240
Tabela 101. Pretpostavke biznis modela u 2029. godini	240
Tabela 102. Pretpostavke biznis modela za FZO pacijente	241
Tabela 103. Pretpostavke biznis modela za pacijente sa tržišta u 2029. godini	242
Tabela 104. Trošak amortizacije	242
Tabela 105. Trošak materijala i nabavna vrijednost prodate robe	243
Tabela 106. Ostali troškovi	243
Tabela 107. Projektovani bilans uspjeha	244
Tabela 108. Projektovani cash flow	244
Tabela 109. Neto sadašnja vrijednost projekta i interna stopa rentabiliteta	245
Tabela 110. Projektovani bilans uspjeha – pesimističan scenario	247
Tabela 111. Neto sadašnja vrijednost projekta i interna stopa rentabiliteta	248
Tabela 112. Izvod projekcija iz analize osjetljivosti	249

Spisak grafika

Grafik 1. Godišnji prihod Instituta u periodu 2019-2023	27
Grafik 2. Prihod Instituta po kvartalima u periodu 2019-2023	28
Grafik 3. Udio domaćeg i inostranog tržišta u ukupnim prihodima	29
Grafik 4. Prihodi prema vrsti usluga	30
Grafik 5. Struktura operativnih troškova Instituta	31
Grafik 6. Ukupan broj noćenja u Fazi I i Fazi II	32
Grafik 7. Noćenja domaćih i inostranih gostiju	32
Grafik 8. Inostrana tržišta	34
Grafik 9. Dnevne operacije rukovodioca sektora podržane informacionim sistemom	100
Grafik 10. Struktura zaposlenih u Institutu prema polu	132
Grafik 11. Struktura zaposlenih u Institutu prema vrsti ugovora	133
Grafik 12. Sumarni prikaz zaposlenih u Institutu u skladu sa stepenom obrazovanja	134
Grafik 13. Prosječan broj zaposlenih u prethodnih 11 godina	138

Spisak slika

Slika 1. Prikaz organizacione strukture Instituta Igalo	124
---	-----

Uvodne napomene

Institut za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju "Dr Simo Milošević" Igalo, jeste privredno društvo sa većinskim državnim vlasništvom koje se posljednjih nekoliko godina suočava sa značajnim izazovima u svom poslovanju. Problemi su kulminirali početkom februara 2024. godine, kada je došlo do blokade računa Instituta od strane Jugobanke, odnosno štrajka zaposlenih. Vlada Crne Gore je tim povodom formirala Komisiju za rješavanje statusa Instituta Igalo, koja je u periodu od 13. februara do 20. marta, održala niz sastanaka u svrhu definisanja svih koraka radi spašavanja Instituta. Na sjednici Vlade Crne Gore 21. marta, usvojena je Informacija o statusu Instituta Igalo, da bi posljedično 25. aprila bila usvojena i Informacija o dodjeli jednokratne pomoći zaposlenima u Institutu, u svrhu rješavanja problema neisplaćenih zarada. Nadalje, Vlada Crne Gore i državni organi su izradili Platformu za spašavanje i restrukturiranje Instituta Igalo, koja je usvojena na sjednici Vlade 30. maja, koju je pratilo i usvajanje Usmene informacija o stanju u Institutu usvojena na sjednici Vlade 13. juna.

U periodu koji je uslijedio, na bazi uvida u dostavljenu dokumentaciju, nastavljene su aktivnosti koje su podrazumijevale pronalaženje rješenja za rješavanje statusa Instituta Igalo, koji su uključivali i pripremu Informacije o ponudi manjinskim akcionarima za zajedničko djelovanje radi usvajanja Plana spašavanja Instituta, odnosno zajedničku akciju države i manjinskog akcionara sa značajnim učešćem, u svrhu deblokade računa i rješavanja problema tekuće likvidnosti. U tom smislu 4. jula 2024. godine koordinisanom akcijom Vlade Crne Gore i manjinskog akcionara HTP „Vila Olive“ deblokiran je račun Instituta Igalo nakon više od 200 dana blokade i isplaćene dvije zaostale zarade. Najzad, 2. avgusta 2024. godine, Vlada Crne Gore je dala saglasnost na potpisivanje Sporazuma o izradi Plana restrukturiranja sa Univerzitetom Crne Gore, čiji je rezultat i predmetni dokument. Dodatno, Građevinskom fakultetu dostavljen je Projektni zadatak kojim je definisana izrada procjene investicije u održavanje i unapređenje stanja u objektima. Planom je bilo potrebno identifikovati objekte koji zahtijevaju ulaganje kako bi se unaprijedili sadržaji i podigao nivo usluga i smještajnih kapaciteta. Nalazi Građevinskog fakulteta korišćeni su kao polazna osnova prilikom izrade ovog dokumenta i čine jednu cjelinu Plana restrukturiranja.

Plan restrukturiranja je sačinjen nakon što je analiza pokazala da su iscrpljene sve druge tržišne mogućnosti, odnosno pokazano je da državna pomoć za restrukturiranje vodi ka ostvarenju ciljeva od opšteg ekonomskog interesa. Plan je izrađen shodno projektnom zadatku (Prilog 1 Plana restrukturiranja) i prethodno izrađenim i članovima projektnog tima dostavljenim Smjernicama za izradu Plana restrukturiranja Instituta Igalo (Prilog 2).

Plan počiva na sljedećim načelima:

1. doprinos precizno definisan i usmjeren na cilj od zajedničkog interesa, u skladu sa članom 107 stav 3 Ugovora o funkcionisanju Evropske unije;

2. neophodnost potrebe za intervencijom države jer je evidentan tržišni nedostatak istog ili sličnog subjekta, koji bi mogao da preuzme ulogu koju ima Institut ima;
3. primjerenost mjere pomoći: isti cilj nije moguće ostvariti ni jednom drugom mjerom;
4. podsticajni efekat: bez pomoći restrukturiranje, prodaja ili likvidacija Instituta bi onemogućila kontinuitet u pružanju usluga od opšteg ekonomskog interesa i ne bi bilo moguće ostvariti cilj od zajedničkog interesa;
5. proporcionalnost pomoći (pomoć svedena na minimum): pomoć ne premašuje najmanji iznos potreban za ostvarenje cilja od zajedničkog interesa;
6. izbjegavanje i minimalizovanje neprimjerenih negativnih efekata na konkurenciju: negativni efekti pomoći su strogo ograničeni i precizno odmjereni, tako da opšti rezultat mjere bude pozitivan;
7. transparentnost pomoći: javnosti će, kroz sam plan biti omogućen jednostavan pristup svim relevantnim i bitnim informacijama o dodijeljenoj državnoj pomoći.

Predviđene mjere predstavljaju realističan, koherentan i dalekosežan plan restrukturiranja i osmišljene su tako da povrate dugoročnu održivost Instituta, u razumnom vremenskom okviru, isključujući bilo kakvu drugu pomoć, izvan one koja je sastavni dio ovog plana restrukturiranja.

Prva verzija Plana restrukturiranja koja je predata naručiocu 18. novembra 2024. godine, sadržala je pet strategijskih opcija. U procesu pregovora predstavnika Vlade Crne Gore i manjinskih akcionara stvorili su se uslovi i pretpostavke za formiranje šeste strategijske opcije, koja je ujedno i osnova za izradu dopune Plana restrukturiranja. Šesta opcija se u odnosu na prethodnu razlikuje po strukturi izvora finansiranja u segmentu sredstava koje Institut treba da obezbijedi, ali i po nivou investicionog ulaganja u rekonstrukciju građevinskih objekata. Ovaj model se zasniva i na pretpostavci učešća manjinskih akcionara, a posebno manjinskog akcionara sa značajnim učešćem - kompanije Vile Oliva, u procesu sprovođenja Plana restrukturiranja Instituta Igalo. Navedena pretpostavka počiva na činjenici da su manjinski akcionari, a posebno manjinski akcionar sa značajnim učešćem koji je to učinio javnim putem, izrazili spremnost da učestvuju u realizaciji mjera iz Plana restrukturiranja, a posebno u dokapitalizaciji Instituta kao osnovnom sredstvu za realizaciju Plana.

Vlada Crne Gore se obratila Projektnom timu UCG sa zahtjevom za dopunu Plana, sa sljedećim ključnim inputima:

- Uključivanje manjinskih akcionara, a posebno manjinskog akcionara sa značajnim učešćem, kao aktivnih sudionika u procesu sprovođenja Plana restrukturiranja;
- Isključivanje opcije dezinvestiranja glavne zgrade Faze I i izmjena dinamike prodaje preostalih objekata Faze I na način da se zgrada Dječijeg odjeljenja prodaje u 2025. godini, a soliter i E odjeljenje eventualno u 2026. godini;
- Isključivanje opcija otkupa akcija od strane manjinskog akcionara sa značajnim učešćem, iz dijela vlasničkog restrukturiranja, a imajući u vidu da je manjinski

akcionar sa značajnim učešćem i javnim putem izrazio spremnost da učestvuje u dokapitalizaciji Instituta i drugim mjerama iz Plana restrukturiranja;

- Smanjenje iznosa ulaganja kao posljedica isključivanja S bloka I faze iz obuhvata investicionog ulaganja, uz uključivanje ažurirane procjene Građevinskog fakulteta. Ukupno smanjenje iznosa investicije, koje je sprovedeno po nekoliko različitih osnova, ukupno će iznositi cca 14 miliona eura, koliko je inicijalno iznosila predviđena prodaje glavne zgrade I faze;
- Izmirivanje dospjelih obaveza u iznosu od 21.436.957,00 eura vršiće se kroz dokapitalizaciju. Povećanje osnovnog kapitala će biti omogućeno odlukom o emitovanju akcija i biće otvoreno za sve akcionare koji mogu srazmjerno broju akcija koje posjeduju učestvovati u izmirenju dospjelih obaveza. Ukoliko svi ostali manjinski akcionari ne budu uzeli učešće u predviđenoj dokapitalizaciji akcionar sa značajnim učešćem HTP Vile Oliva je izrazio spremnost da učestvuje u izmirivanju dospjelih obaveza u iznosu do 7.000.000,00 eura, a akcionari koji čine većinski kontrolni paket akcija odnosno Država Crna Gora će izmiriti preostale obaveze;

Uz poštovanje sporazumnih odredbi, kojima su taksativno navedeni svi neophodni elementi koji čine sastavni dio projektnog zadatka, a na bazi postojeće zakonske regulative i smjernica za izradu Plana restrukturiranja, dokument je koncipiran na način da u sadržinskom i metodološkom smislu, odgovara predviđenim potrebama Plana restrukturiranja. Dostupne informacije i podaci koji su korišteni u Planu, prikupljeni su kroz kontinuiranu komunikaciju sa predstavnicima nadležnih institucija uključujući direktno Vladu Crne Gore, Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine, Ministarstvo finansija, Poresku upravu, opštinu Herceg Novi, predstavnike manjinskog akcionara sa značajnim učešćem, sve službe Instituta Igalo od nivoa strateškog menadžmenta do pojedinačnih službi i predstavnika Sindikata, odnosno povjerioce Instituta i njihove pravne zastupnike. U svrhu izrade plana korištena je obimna dokumentaciona građa iz javno dostupnih izvora informacija, uključujući i sekundarne podatke, odnosno nacionalna regulativu i *acquis communautaire* Evropske unije. Najzad, Plan restrukturiranja predstavlja rezultate sprovedene analize i argumentovano iskazuje stavove autora po pitanju sprovođenja procesa restrukturiranja Instituta Igalo.

1. Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo – opis korisnika i postojećeg poslovnog modela

1.1. Istorijski razvoj Instituta i vlasnička struktura

Institut za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju „Dr Simo Milošević“ A.D. Igalo ubraja se u najveće i najpoznatije institucije za multidisciplinarno banjsko liječenje na Balkanu, kao začetnik moderne fizikalne, preventivne medicine i rehabilitacije. Osnovan 1949. godine od strane vlade Narodne Republike Crne Gore, formiranje Instituta proizašlo je iz prepoznate terapijske vrijednosti prirodnih resursa Igala.

Istorija Instituta obilježena je značajnim prekretnicama koje oslikavaju njegov rast i transformaciju u značajnu destinaciju za zdravstvenu njegu i *wellness*, ne samo u Crnoj Gori, već i šire. Terapeutski potencijal Igala prepoznat je još 1875. godine, kada su slane izvore u Igalu zabilježili vojni dokumenti Austro-Ugarske. Godine 1910, češki ljekar dr Rudolf Levi dokumentovao je ljekovita svojstva igalskog blata, čime je predloženo osnivanje centra za liječenje u memorandumu podnijetom pokrajinskoj vladi u Sarajevu. Dalja istraživanja iz 1930-ih, uključujući analize dr Dragoljuba Jovanovića, saradnika *Marie Curie*, potvrdila su naučne osnove ljekovitih svojstava igalskog blata i mineralne vode.

Institut je prvobitno osnovan kao centar za klimatske i banjske tretmane 1949. godine. Godine 1957. preimenovan je u „Zavod za fizioterapiju i medicinsku rehabilitaciju“ Igalo. Institut je ponovo preimenovan 1976. godine u Institut za fizikalnu medicinu i rehabilitaciju „Dr Simo Milošević“ Igalo. Ovaj period obilježio je početak međunarodnog priznanja Instituta. Prvi međunarodni pacijenti stigli su iz Švedske 1969. godine, a potom pacijenti iz Norveške 1976. i Australije 1977. Osnivanje Više škole za fizioterapiju 1976. godine, koja je kasnije prerasla u Fakultet primijenjene fizioterapije u okviru Univerziteta Crne Gore, doprinijelo je akademskom ugledu Instituta. Faza 2 Instituta, sa kapacitetom od 820 kreveta, pokrenuta je 1987. godine, čime je proširen kapacitet Instituta kako bi se zadovoljila rastuća tražnja za njegovim uslugama¹.

Institut je 1996. godine doživio značajnu strukturnu promjenu, prelaskom u akcionarsko društvo odlukom Upravnog odbora Instituta. Kompanija je registrovana kod Privrednog suda u Podgorici, a osnivači su bili Republika Crna Gora, sadašnji i bivši zaposleni Instituta, kao i republički fondovi (Fond za razvoj, Fond PIO i Zavod za zapošljavanje Crne Gore).

Zaključno sa 31. decembrom 2023. godine, vlasnička struktura Instituta „Dr Simo Milošević“ karakteriše se mješovitim vlasništvom, pri čemu većinski udio ima država:

- Država Crna Gora: Država posjeduje najveći udio u kapitalu Instituta, sa 56,47%.

¹ Izvor: Institut Dr Simo Milošević - Izvještaj menadžmenta 2023.

- Vile Oliva: Privatna crnogorska kompanija Vile Oliva posjeduje značajan manjinski udio od 27,43%. Vile Oliva je stekla ovaj udio kupovinom udjela Srbije u Institutu, koji je Srbija dobila 1990-ih kao kompenzaciju za crnogorski dug za lijekove od Galenike, kompanije sa sjedištem u Beogradu.
- Manji akcionari: Preostali dio kapitala raspoređen je među različitim manjim akcionarima.

Nominalna vrijednost akcije iznosi 154,9369 eura.

Važno je ukazati i na brojne neuspjehe pokušaja procesa privatizacije Instituta Igalo, što je uticalo na njegovu finansijsku nestabilnost.

Prvi tenderski postupak za privatizaciju Instituta Igalo objavljen je 16. aprila 2008. godine. Ponuđači su bili kompanije *Christof International Management GmbH* iz Austrije i *Home & Sales Services AG* iz Švajcarske. Međutim, ovaj tender je proglašen neuspjelim.

Drugi tenderski postupak objavljen je 1. novembra 2010. godine. Uprkos precizno definisanim kvalifikacionim uslovima, nije bilo dostavljenih ponuda, te je postupak takođe proglašen neuspjelim.

Treći tenderski postupak, raspisan 2. avgusta 2012. godine, privukao je ponuđače *MK Group d.o.o* iz Srbije i *Compagnie de Vichy* iz Francuske. Ipak, njihove ponude nisu odgovarale postavljenim uslovima, zbog čega je i ovaj tender proglašen neuspjelim.

Četvrti postupak objavljen je 31. januara 2014. godine, a ponuđač je bio *International Wellness Group Limited* iz Londona. Ugovor o kupoprodaji akcija je potpisan, ali nije došlo do zatvaranja transakcije.

Peti tenderski postupak, objavljen 16. oktobra 2018. godine, uključivao je konzorcijum *PHILIBERT as* iz Češke, *HTP "Vile Oliva" d.o.o.* iz Petrovca, *Agri Europe Limited* sa Kipra i *Imobilia d.o.o.* iz Budve. Odlukom Savjeta, tender je 2020. godine proglašen neuspjelim. Nakon što je prvorangirani ponuđač, Vile Oliva pokrenuo upravni spor, Upravni sud je 2022. godine stavio van snage Rješenje Savjeta, čime su pregovori nastavljani. Ipak, postupak je 2023. godine ponovo proglašen neuspjelim, jer je ponuđač odustao od daljeg učešća u tenderskom postupku.

U narednom dijelu opisani su resursi i smještajni kapaciteti Instituta.

1.2. Resursi i smještajni kapaciteti Instituta Igalo

Usluge medicinske rehabilitacije Instituta obuhvataju širok spektar zdravstvenih stanja, uključujući reumatološka, kardiološka, neurološka, plućna i ortopedska oboljenja. Ove usluge koriste multidisciplinarni pristup koji kombinuje stručnost različitih medicinskih profesionalaca, uključujući ljekare, terapeute i medicinske sestre. Dodatno, specifičnost i konkurentska prednost Instituta duboko je ukorijenjena u strateškoj upotrebi prirodnih ljekovitih resursa Igala:

- **Terapijsko blato (peloid):** Institut je poznat kao jedan od najvećih centara za tretman peloidima u Evropi, naglašavajući svoju stručnost u korišćenju terapijskog blata. Ovo prirodno blato bogato je mineralima i organskim materijama, posjedujući protivupalna i analgetska svojstva koja su korisna za različita mišićnoskeletna i kožna stanja.
- **Mineralna voda:** Institut koristi mineralno bogatu vodu iz lokalnih izvora u terapijske svrhe. Ove vode su poznate po raznim zdravstvenim benefitima, uključujući poboljšanje cirkulacije, ublažavanje bolova i podsticanje opuštanja.
- **Mediterranska klima:** Blaga mediteranska klima Igala pruža idealno okruženje za liječenje i oporavak. Obilje sunčeve svjetlosti, svježeg vazduha i prijatnih temperatura doprinosi ukupnom blagostanju pacijenata koji se liječe u Institutu.

Institut Dr Simo Milošević prepoznat je i kao važan akter zdravstvenog turizma i Programom razvoja zdravstvenog turizma Crne Gore (2021-2023), čime se potvrđuje strateški značaj Instituta za Crnu Goru². Ovaj program predviđa da je Institut prepoznat kao jedan od vodećih centara za izvozno orijentisan zdravstveni turizam tokom cijele godine, sa posebnim fokusom na tržišta sa visokom platežnom moći.

Osim navedenih prirodnih resursa, važno je ukazati i na značajne prostorne resurse sa kojima raspolaže Institut. Naime, prema procjeni ekspertske grupe Građevinskog fakulteta Univerziteta Crne Gore, ukupna površina objekata koji mu pripadaju iznosi 96.242,00 m² (I Faza – glavna zgrada 19.521,00 m², Soliter 4.645,00 m², „E” odjeljenje 4.236,00 m², Dječije odjeljenje 4.685,00 m² (nije u funkciji), Inex –restoran uz more 218,00 m², II Faza 58.952,00 m² i Vila „Galeb” 3.985,00 m²), dok površina zemljišta, prema internoj dokumentaciji Instituta, u ukupnom iznosu bilježi vrijednost od 229.124,00 m².

U narednom dijelu, biće prikazana detaljna struktura prostornih kapaciteta Instituta Igalo, prema podacima Građevinskog fakulteta Univerziteta Crne Gore.

Glavna zgrada – I faza - U okviru Glavne zgrade I faze Instituta, u prizemlju se nalaze: ulazni hol sa recepcijom i centralnim stepeništem, terapijski blokovi sa bazenima, hidro i

² Ministarstvo ekonomskog razvoja Crne Gore – Program razvoja zdravstvenog turizma 2021-2023.

peloidnim terapijama, kinezi i elektro terapijama i salom za vježbu, mokri čvorovi, pomoćne i tehničke prostorije, prostorije za medicinsko osoblje, kanal za dopremu peloidnih materijala i slično. Pored toga, u prizemlju se nalaze bife i atrijum, kao i trafostanica i kotlarnica koje imaju zasebne ulaze.

Na prvom spratu se nalaze: dvije restoranske sale, kuhinja, kancelarijski prostor, kao i prostor za komunikaciju. Restoranske sale su odvojene, a povezuje ih kuhinja i kancelarijski prostor. Iz restorana se može izaći na prohodnu terasu, koja ide po obodu objekta.

Na svakom spratu nalaze se: sobe za smještaj, ambulanta, terapijska sala, recepcija, prostor za spremačice.

Smještajni kapaciteti su raspoređeni na sljedeći način:

- II i III sprat – po 24 sobe (20 dvokrevetnih i 4 jednokrevetne),
- IV sprat – 18 dvokrevetnih soba, 1 apartman, 4 jednokrevetne sobe,
- V sprat – 24 sobe (20 dvokrevetnih i 4 jednokrevetne),
- VI sprat – 19 dvokrevetnih soba, 1 intenzivna njega, 4 jednokrevetne sobe,
- VII i VIII sprat – po 18 dvokrevetnih soba, 1 apartman i 4 jednokrevetne sobe,
- IX i X sprat – po 20 dvokrevetnih i 4 jednokrevetne sobe.

Svaka soba ima terasu.

E odjeljenje - U okviru E odjeljenja, dio objekta koji se koristi (prizemlje trakta A i C) sadrži: učionice, mokre čvorove, kancelarije, prostor za komunikaciju, pomoćne prostorije i slično.

Zbog stanja u kojem se nalazi unutrašnjost objekta, izuzimajući dio objekta koji se koristi, namjena nije mogla biti utvrđena. U dostavljenoj dokumentaciji postoje podaci da su u traktu B postojale sobe sa mokrim čvorovima i terasama, ukupno 17 po etaži, dok su se u traktu A nalazile dvokrevetne sobe sa mokrim čvorovima i lođama, ukupno 17 po etaži.

Soliter - U prizemlju Solitera se nalaze poslovni prostori sa direktnim ulazima sa platoa oko objekta i podstanica (tehnička prostorija sa opremom) koja se ne koristi. Dio poslovnih prostorija je dat u zakup. Na prvom spratu nalaze se: recepcija i ambulante. U hodniku prvog sprata nalaze se dva lifta koja vode do 11. sprata.

Na svakom spratu (od II do XI) nalazi se 14 soba (izuzev XI spratu gdje se nalazi 10 soba) za smještaj koje se ne koriste, jer nijesu u funkcionalnom stanju. Svaka soba ima terasu.

Na XII spratu nalazi se šest soba za smještaj. Svaka soba ima kupatilo i izlaz na terasu.

Faza II

Blok A - U objektu Blok A, II Faze se nalaze: atomsko sklonište, tehničke prostorije, operacioni blok (sporedni ulaz), ambulate, prostorije za dnevni boravak, pomoćne prostorije i sobe za smještaj.

Smještajni kapaciteti objekata A čine 206 soba i 18 apartmana.

Blok B - U objektu Blok B, II Faze se nalaze: administrativni dio, konekcija sa T blokom, konekcija sa D blokom, ambulate, prostorije za dnevni boravak, sobe za smještaj, prostorije za skladištenje, pomoćne prostorije.

Smještajni kapaciteti objekata B čine 200 soba i 17 apartmana.

Blok D - U bloku D II Faze smještene su zajedničke prostorije: restoran sa kuhinjom, nacionalni restoran sa pratećim prostorijama, kancelarijski prostor za administraciju, recepcija, mokri čvorovi, poslovni prostori prizemlja, holovi i zajedničke komunikacije.

Dodatno, u ovom bloku nalaze se i kongresna sala, poslovni prostori sa staklenim zidovima/pregradama i nacionalni restoran sa pratećim prostorijama, kao i kafeterija sa terasom i „Zvezdasti šank“.

Blok S - U bloku S II Faze smještene su prostorije za sport: sportski bazen, tribine, svlačionice, sauna, kuglana, sportska sala i teretana.

Blok T - U bloku T II Faze smještene su prostorije za terapije i mašinske instalacije (Nivo 1T: apoteka, atrijum, ambulate, mašinska sala, vešera), pomoćne prostorije; Nivo 2T: laboratorija, elektroterapije, kancelarije, kongresne sale, obrade i distribucija blata i radionice; Nivo 3T: šalter, terapijski bazeni, hidroterapije i peloidne terapije i kinezi sale)

Vila Galeb - U Vili Galeb se nalaze: atomsko sklonište, tehničke prostorije, ostave, prostor za medicinsku i rehabilitacionu namjenu (bazen, prostorije za hidromasažne i peloidne tretmane, i slično), kotlarnica, vešeraj, ostave, hodnici i holovi, atrijum, recepcija, restoran sa kuhinjom, veća sala, kamin sala, predsjednički apartman sa dva odvojena dijela, apartmani za osoblje i pratnju, dvosobni apartmani za goste, i ostale prostorije.

Prema funkciji prostorije se mogu podijeliti na: medicinski dio, rezidencionalni dio, apartmani, prostor za pratnju i tehničke prostorije.

Navedeni podaci u određenoj mjeri razlikuju se od zvaničnih podataka dostupnih u internoj dokumentaciji Instituta, te su stoga, za potrebe analize, korišćeni podaci dobijeni mjerenjem od strane Građevinskog fakulteta.

1.3. Struktura korisnika i pregled broja noćenja

Uvidom u internu dokumentaciju Instituta, identifikovane su dvije ključne kategorije korisnika: domaći i inostrani pacijenti. Domaći pacijenti su pojedinci iz Crne Gore koji koriste medicinske rehabilitacione usluge Instituta. Institut ima dugogodišnje partnerstvo sa Fondom za zdravstveno osiguranje Crne Gore (FZO), koji pokriva troškove liječenja ovih pacijenata. Osim korisnika FZO programa, u domaće pacijente ubrajaju se i korisnici iz sindikalnih organizacija, penzioneri i ostali. Cijena za domaće pacijente je znatno niža nego za međunarodne pacijente. Domaći pacijenti su značajan dio korisničke baze Instituta, posebno u osnovnom segmentu medicinske rehabilitacije. Inostranu grupu korisnika dominantno čine pacijenti iz Norveške, kao i pacijenti iz drugih skandinavskih zemalja, Balkana i drugih dijelova Evrope. Stoga, važno je ukazati da je u 2023. godini ostvareno 52.901 noćenje od strane inostranih pacijenata, dok je broj noćenja domaćih pacijenata bio 121.120. U cilju sticanja uvida u broj noćenja domaćih u odnosu na inostrane pacijente dat je tabelarni pregled koji slijedi.

Tabela 1. Broj ostvarenih noćenja za period 2019-2023.

Godina	Domaći pacijenti	Inostrani pacijenti	Ukupno
2019.	140.639	95.256	235.895
2020.	91.249	7.483	98.732
2021.	104.076	24.291	128.367
2022.	151.284	64.194	215.478
2023.	121.120	52.901	174.021

Izvor: Godišnji izvještaji menadžmenta Instituta

Na osnovu date tabele može se vidjeti da je broj ostvarenih noćenja inostranih pacijenata u 2023. godini značajno manji u odnosu na 2019. godinu, dok se najveći pad uočava za vrijeme COVID-19 pandemije 2020. godine, koja će se kasnije ispostaviti kao ključna godina koja će izazvati finansijske poteškoće sa kojima se Institut i danas suočava.

U drugom poglavlju biće detaljnije prikazana struktura korisnika usluga Instituta Igalo.

1.4. Opis poslovnog modela Instituta Igalo

Imajući u vidu prethodno navedeno, može se zaključiti da se dosadašnji model poslovanja Instituta Igalo bazira na pružanju usluga od opšteg ekonomskog značaja za državljane Crne Gore, ali i pružanju komercijalnih usluga banjanskog liječenja za ostale korisnike. Drugim riječima, kroz državni program za građane Crne Gore, Institut Igalo pruža usluge rehabilitacije državljanima u okviru državnog zdravstvenog programa, koji se realizuje u saradnji sa Fondom za zdravstveno osiguranje Crne Gore.

Ovaj program odnosi se na pacijente kojima su potrebne različite medicinske usluge, uključujući fizikalnu terapiju i rehabilitaciju. Institut pruža ove usluge po privilegovanim cijenama, a program obuhvata i pružanje usluga pacijentima sa teškim oboljenjima, što dodatno povećava troškove Instituta. **Iako se ove usluge pružaju kao oblik opšteg dobra za crnogorske državljane, Institut ostvaruje negativan rezultat poslovanja kroz ovaj aranžman,** upravo zbog niskih cijena koje se naplaćuju FZO.

Stoga, u tabeli koja slijedi, dat je uvid u udio noćenja koje pacijenti za rehabilitaciju u Institutu ostvaruju kroz program FZO u odnosu na ukupan broj noćenja, kao i u odnosu na broj noćenja domaćih gostiju.

Tabela 2. Udio noćenja obezbijeđenih preko FZO u broju domaćih i ukupnih noćenja

Godina	Udio FZO u broju domaćih noćenja	Udio FZO u ukupnom broju noćenja
2019.	70,64%	42,11%
2020.	74,69%	69,03%
2021.	68,99%	55,93%
2022.	61,42%	43,12%
2023.	75,42%	52,49%

Izvor: Godišnji izvještaji menadžmenta Instituta

Kao što se iz tabele može vidjeti, tokom posljednjih pet godina, udio noćenja pacijenata koji koriste program FZO je uvijek iznad 60% ukupnog broja domaćih noćenja, dok je u 2019. i prethodnoj godini, taj procenat bio iznad 70%. Ako se posmatra ukupan broj noćenja, bez obzira na porijeklo korisnika, osim 2020. godine, koju je okarakterisao COVID-19, udio FZO noćenja je između 40 i 55%.

Tokom 2023. godine, FZO je Institutu uputio 5.058 pacijenata. Ovo ukazuje na značajno oslanjanje na nacionalni zdravstveni sistem za upućivanje pacijenata. Tokom petogodišnjeg perioda od 2019. do 2023. godine, u prosjeku preko 4.500 pacijenata godišnje preko Fonda je imalo priliku da koristi usluge Instituta, dok je u prosjeku boravak ovih pacijenata trajao 18,5 dana. Detaljan prikaz broja pacijenata upućenih od strane FZO, broja noćenja i cijene usluga dat je u narednoj tabeli.

Tabela 3. Pregled broja korisnika, ostvarenih noćenja i cijena usluga za FZO pacijente

Opis	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Broj korisnika	4.554	5.189	3.724	3.794	4.950	5.058
Broj noćenja	87.479	99.345	68.069	71.802	92.917	91.352
Cijena usluge (EUR)	33,36	33,49	35,10	34,64	35,02	39,73

Izvor: Godišnji izvještaji menadžmenta Instituta

Prosječna cijena bolničkog dana za osiguranike FZO iznosi 35,22 eura, a u posljednjih šest godina zabilježen je minimalan rast cijene. Ova cijena je samo 33% cijene koju plaćaju

pacijenti iz, na primjer, Norveške. Ova, u osnovi niska, cijena prema Fondu predstavlja jedan od ključnih razloga za finansijske poteškoće Instituta, a problemi su dodatno pojačani krizom izazvanom pandemijom korona virusa. Naime, iako saradnja sa FZO obezbjeđuje stabilan priliv pacijenata, niske cijene za domaće osiguranike, u poređenju sa međunarodnim tarifama, značajno umanjuju ukupne prihode Instituta. Time Institut omogućava velikom broju građana Crne Gore pristup visokokvalitetnim rehabilitacionim tretmanima po izuzetno niskim cijenama, ali po cijenu smanjenih finansijskih mogućnosti za sopstveni razvoj i održivost³.

Saradnja sa Fondom za zdravstveno osiguranje osigurava stabilan priliv pacijenata, ali niže cijene za domaće pacijente u odnosu na međunarodne dovode do smanjenja ukupnih prihoda Instituta. Ipak, zahvaljujući postojanju Instituta, mnogim građanima omogućeni su visokokvalitetni rehabilitacioni tretmani po veoma povoljnim cijenama. Ukidanje Instituta značilo bi da oko 5.000 pacijenata godišnje, koji su osiguranici po osnovu državnog programa, moraju potražiti ove usluge u inostranstvu, po ugovorenim, ali neizbježno tržišnim cijenama. To bi dovelo do povećanja troškova liječenja za domaće pacijente i dodatno opteretilo javnu zdravstvenu potrošnju. Osim toga, svi ostali pacijenti iz Crne Gore koji su koristili medicinske usluge Instituta u preventivne svrhe bili bi suočeni s potrebom da iste usluge traže na udaljenim lokacijama po znatno višim cijenama, što bi značajno uticalo na nivo preventivne rehabilitacije. **Već nizak nivo preventivnih programa u zdravstvenom sistemu Crne Gore dodatno bi se pogoršao gašenjem ovog vrijednog rehabilitacionog centra.**

Institut je, dakle, ne samo važan ekonomski subjekt, već i temelj zdravstvene njege u Crnoj Gori. Njegovo gašenje izazvalo bi ozbiljne ekonomske i društvene posljedice, a dugoročni potencijal zemlje u oblasti zdravstvenog turizma bio bi značajno ugrožen.

S druge strane, komercijalno pružanje usluga, najvećim dijelom, oslanja se na norveški državni program. Ovaj program je usmjeren na pružanje usluga pacijentima iz Norveške i predstavlja značajan komercijalni izvor prihoda za Institut. Program obuhvata rehabilitaciju norveških pacijenata, sa prosječnim boravkom od 28 dana po korisniku. Prihod po bolničkom danu za norveške pacijente je znatno viši u odnosu na crnogorski program (101,27 eura po danu u 2023. godini), što omogućava Institutu da pokrije dio troškova koji nastaju kroz rad sa crnogorskim pacijentima, kojima se tokom 2023. godine pružanje usluga naplaćivao po cijeni od 39,73 eura po bolničkom danu. Važno je istaći da se pod uslugama po bolničkom danu, shodno internim podacima dobijenim iz Instituta, podrazumijeva pun pansion (noćenje i tri obroka), do 5 terapija dnevno (2 individualne, 2

³ Vlada Crne Gore je 31. oktobra 2024. godine usvojila Informacija o potrebi izmjena cijena stacionarnih i ambulantnih usluga Instituta Igalo A.D prema korisnicima Fonda za zdravstveno osiguranje Crne Gore za period 01.11.2024 godine do 31.12.2025. godine, čime je, po prvi put u istoriji Instituta, izmijenjen cjenovnik o pružanju usluga za FZO pacijente tako da se može govoriti o realnoj cijeni bolničkog dana za osiguranike FZO

grupne i 1 elektro) i pregledi ljekara specijalista na prijemu, odlasku i svakodnevno, prema potrebi.

Za razliku od norveškog, crnogorski državni program uključuje i nepokretne i teže pokretne pacijente što dodatno povećava troškove. Dakle, može se zaključiti da se evidentnom razlikom u cijeni pružanja usluga banjskog liječenja između navedenih programa, godinama pokrivaju troškovi korisnika crnogorskom državnog programa. Međutim, tokom pandemije COVID-19, dolazak norveških pacijenata je bio obustavljen, kao i gotovo svih inostranih pacijenata (posebno u 2020. godini), što je u velikoj mjeri pogoršalo finansijsku situaciju Instituta te, između ostalog, doprinijelo da se Institut lgalo nađe u dužničkoj krizi. Nakon pandemije, Institut ponovo bilježi dolazak inostranih pacijenata, ali u znatno manjem broju u odnosu na period iz 2019. godine

Ovakav model poslovanja za posljedicu je imao situaciju u kojoj Institut u 2023. godini bilježi za 4.117 manji broj gostiju u odnosu na 2022, odnosno 5.753 u odnosu na 2019. godinu. Takođe, evidentno je i smanjenje broja noćenja gostiju u 2023. u odnosu na 2022. i 2019. godinu, ali broj korisnika usluga Instituta kako sa domaćeg, tako i sa inostranog tržišta. Indikator lošijih performansi je i iskorišćenost kapaciteta Instituta u 2023. godini koji čini svega 34%, posmatrano za period od 12 mjeseci, što je niže u odnosu na 2022. za 42%, odnosno 46% u odnosu na 2019. godinu. Prva faza Instituta imala je posebno nedovoljan procenat iskorišćenosti kapaciteta od samo 10%, dok je iskorišćenost kapaciteta druge faze iznosila 53%. Prethodno navedeno imalo je za posljedicu ostvarenje ukupnog prihoda Instituta u 2023. godini u iznosu od 10.727.241 eura, što je 42.163 eura manje u odnosu na 2022. godinu, odnosno 1.201.352 manje u odnosu na 2019. godinu. Ukupan prihod Instituta dominantno potiče od bolničkog liječenja (75,34%), dok pružanje pansionerskih usluga čini 9,84% ukupnog prihoda u 2023 godini. Ostatak ukupnog prihoda čine terapijske usluge i pregled 2,38%, vanpansionerska potrošnja 3,10% i ostali prihodi 9,44%. Ukupni rashodi Instituta u 2023. godini iznosili su 12.673.024 eura, što za posljedicu ima poslovanje sa gubitkom Instituta u iznosu od 1.935.783 eura. Na osnovu svega navedenog, ali i Izvještaja menadžmenta Instituta za 2023. godinu, može se zaključiti da su glavni razlozi ovakvog načina poslovanja:

- Manji broj norveških pacijenata;
- Cijena pružanja usluga domaćim korisnicima;
- Manji broj noćenja korisnika usluga preko TA Rekra;
- Troškovi zatezne kamate (zbog neplaćanja usluga prema Elektroprivredi, Vodovodu, Opštini Herceg Novi za porez na nepokretnost, bankama);
- Troškovi sudskih sporova i direktan otpis potraživanja;
- Troškovi sumnjivih i spornih potraživanja;
- Troškovi naknade za Centralnu banku prilikom aktiviranja rješenja o izvršenju po pravosnažnoj presudi Jugobanke Beograd u stečaju;

- Ukalkulisani troškovi rezervisanja za izgubljene sudske sporove i otpremnine zaposlenih;
- Zaustavljanje procesa rada, što je uticalo da pojedini stari partneri nijesu htjeli rizikovati i ugovarati posao u obimu koji je bio ranije, zbog neizvjesnosti da li će se isti i realizovati.

Svi prethodno navedeni problemi uticali su na ocjenu poslovnih performansi Instituta koje ukazuju na nelikvidno, neefikasno, neekonomično i neprofitabilno poslovanje.

U cilju sagledavanja poslovanja Instituta u periodu od 2017. do 2023. godine u nastavku je dat pregled osnovnih pozicija bilansa stanja i bilansa uspjeha, te prosječan broj zaposlenih ove institucije u analiziranom periodu (2023-2017).

Tabela 4. Pregled bilansnih pozicija (2023-2017)

Pozicija	Godine						
	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Imovina	118.706.972	120.542.320	122.605.360	123.371.302	64.663.813	65.279.101	65.728.464
Obaveze	32.078.248	32.023.125	29.752.153	21.682.777	12.252.131	4.720.403	5.222.562
Kapital	86.628.724	88.519.195	92.863.207	101.688.525	52.455.195	60.558.698	60.505.902
Ukupni prihodi	10.737.242	10.769.404	5.777.770	4.972.814	11.928.593	11.478.244	10.605.499
Ukupni rashodi	12.673.024	15.055.233	10.348.388	14.951.387	20.032.096	11.423.739	10.570.810
Neto rezultat	-1.935.783	-4.285.829	-4.570.618	-9.978.573	-8.103.503	54.505	34.689
Prosječan broj zaposlenih	573	642	574	678	731	731	710

Izvor: Godišnji izvještaji menadžmenta Instituta

Na osnovu prikazane tabele jasno se uočava da Institut poslije 2018. godine ne bilježi pozitivni neto rezultat, što znači da kompanija ne posluje rentabilno, odnosno ne ostvaruje prinos na ukupno uložena sredstva (ROA) i ukupno uloženi kapital (ROE). Razlog rasta ukupnih rashoda, a samim tim i poslovnog gubitka u 2019. godini rezultat je knjiženih rezervisanja u iznosu od 8.285.701 eura, koji su se odnosili na potencijalnu obavezu Instituta povodom sudskog spora sa Jugobankom AD Beograd, u stečaju.

Takođe, primjetno je da se vrijednost imovine Instituta smanjuje u periodu od 2020. do 2023. godine, dok se za isti interval, vrijednost obaveza povećava. Rastom obaveza, kao što se vidi iz tabele, vrijednost sopstvenog kapitala se postepeno smanjuje. Tabela prikazuje i trend smanjenja broja zaposlenih.

Može se zaključiti da se finansijska stabilnost Instituta oslanja na balansiranje njegove društvene odgovornosti pružanja pristupačnog liječenja domaćim

pacijentima, sa potrebom da ostvari dovoljan prihod od međunarodnih klijenata i usluga koje se naplaćuju po realnim tržišnim cijenama. S tim u vezi, važno je ukazati na potencijalne negativne socio-ekonomske posljedice zatvaranja Instituta, posebno kroz uticaj na domaće pacijente koji se oslanjaju na njegove pristupačne usluge.

Dakle, imajući u vidu sve navedeno, poslovanje Instituta Igalo ima značajne pogodnosti, koje uključuju:

- odličnu mikro i makro lokaciju;
- povoljnu klimu i blizinu Evropske unije, što doprinosi mogućnosti privlačenja stranih pacijenata;
- korišćenje prirodnih resursa, poput ljekovitog blata, čime se nude jedinstveni terapijski tretmani;
- stabilna saradnja sa Fondom za zdravstveno osiguranje, koja obezbjeđuje konstantan priliv pacijenata;
- dobar imidž među pacijentima i
- kvalifikovan kadar zahvaljujući povezanošću sa Višom školom za fizioterapiju.

Ipak, važno je ukazati i na brojne izazove sa kojima se Institut po ovakvom načinu poslovanja suočava:

- nedefinisana vlasnička struktura i strategija razvoja, što kao posljedicu ima ograničavanje mogućnosti dugoročnog rasta;
- zastarjela infrastruktura, neadekvatna oprema i loše stanje smještajnih kapaciteta, koji narušavaju kvalitet usluga;
- problemi sa likvidnošću, fluktuacijom zaposlenih i njihovom motivacijom;
- problem sa rentabilnošću i finansijskom stabilnošću;
- nedovoljna iskorišćenost smještajnih kapaciteta;
- nedovoljno razvijeni marketing i prodajni kanali, što ograničava širenje na nova tržišta;
- niska vrijednost akcija.

1.5. Izvještaj o sudskim sporovima Instituta Igalo

1.5.1. Analiza ukupnog broja sudskih predmeta

Prema dostavljenim podacima od ovlašćenog pravnog zastupnika instituta Igalo, ukupan broj sudskih predmeta u kojima je Institut tužilačka ili tužena strana u postupku iznosi 220. Svi predmeti se mogu podijeliti u dvije grupe.

1. Imovinski sporovi - 17
2. Radnopravni sporovi - 203

Imovinski sporove se dijele na:

1. obligacionopravne sporove - 11,
2. stvarnopravne sporove - 6.

U okviru obligacionopravnih sporova postoje sljedeći sporovi:

1. sporovi po tužbama trećih lica protiv Instituta radi naknade za eksproprisano zemljište - 4 spora ukupne vrijednosti 790.000,00€;
2. sporovi po tužbama trećih lica protiv Instituta za naknadu štete iz poslovnog odnosa - 2, ukupne vrijednosti preko 250.000,00€;
3. drugi sporovi za naknadu materijalne i nematerijalne štete -5, ukupne vrijednosti 50.000,00 €.

Stvarnopravni sporovi :

1. utvrđenje prava svojine na rezervoaru -1, vrijednost 50.000,00€;
2. utvrđenje prava na otkup stana 2, vrijednost 20.000,00€;
3. utvrđenje prava zajedničke nedjeljive svojine -1, vrijednost neodređena;
4. spor radi iseljenja-1, vrijednost neodređena.

Radnopravni sporovi: 200 sudskih predmeta se odnosi na potraživanja zaposlenih u Institutu po osnovu naknade štete zbog:

- 1) neprimjenjivanja odgovarajućih Granskih kolektivnih ugovora na zarade zaposlenih -197, ukupne vrijednosti 2.700.000,00€ - 3.000.000,00 €;
- 2) navodno pogrešne primjene minimalne cijene rada - 80, vrijednost neodređena (jednom tužbom su obuhvaćena oba pravna osnova);
- 3) neusklađenosti faktičkog rada i koeficijenata predviđenih aktom o sistematizaciji - 1 , vrijednost 200.000,00€;
- 4) pogrešno obračunati startni dio zarade - 2, vrijednost neodređena (novi pravni osnov koji može da povuče uvećani broj tužbi po tom osnovu ako se pokaže u tekućim predmetima da su tužbe osnovane);
- 5) 2 sudska predmeta se odnose na potraživanje tužilaca po osnovu povrede na radu - vrijednost ovih postupaka je 20.000,00 €; 6) 1 predmet se odnosi na poništenje Aneksa ugovora o radu.

U imovinskim predmetima pred Osnovnim sudom u Herceg Novom, kao prvostepenim vodi se 12 postupaka i svi su u fazi prvostepenog postupka.

U imovinskim predmetima pred Privrednim sudom Crne Gore, kao prvostepenim vode se 2 postupka, oba su u fazi prvostepenog postupka.

U imovinskim predmetima pred Osnovnim sudom u Nikšiću, kao prvostepenim vode se 2 postupka, jedan je u fazi prvostepenog postupka, drugi se vodi po žalbi pred Višim sudom u

Podgorici. U imovinskim predmetima pred Osnovnim sudom u Podgorici vodi se 1 postupak u kojem je zaključena rasprava

Svi radnopravni sporovi (203) vode se pred Osnovnim sudom u Herceg Novom. Od 203 predmeta 10 se vodi po žalbi pred Višim sudom u Podgorici, dok je u 10 predmeta zaključena glavna rasprava i čeka se prvostepena presuda. U ostalim postupcima prvostepeni postupak je u toku. Na bazi analize postojećeg stanja procijenjeno je da će troškovi po osnovu sudskih sporova za neizmirene zarade i sl. iznositi 4.742.375,00 €.

1.5.2. Upravni postupak za upis prava svojine 919-109-UP/1-1727/1

Materijalno najznačajniji spor u kojem učestvuje Institut je upravni postupak iniciran po zahtjevu Instituta za upis prava svojine 919-109-UP/1-1727/1 koji se vodi kod Uprave za nekretnine PJ Herceg Novi.

Institut je dana 10.10 2020. godine podnio Upravi za nekretnine PJ Herceg Novi zahtjev za upis prava svojine na nepokretnostima, a u skladu sa članom 419 Zakona o svojinsko-pravnim odnosima.

U toku predmetnog postupka Savjet za privatizaciju je 2 puta dao negativno mišljenje o ispunjenosti uslova za transformaciju prava korišćenja u pravo svojine. Zaštitnik imovinsko-pravnih odnosa Crne Gore je takođe izdao negativno mišljenje o ispunjenosti uslova za transformaciju prava korišćenja u pravo svojine. Prema mišljenjima navedenih organa uslovi nijesu ispunjeni jer se Član 419 Zakona o svojinsko-pravnim odnosima ne može primijeniti na društvo koje nije u potpunosti privatizovano.

Trenutno se postupak vodi pred drugostepenim organom a povodom žalbe na prvostepeno rješenje Uprave za nekretnine kojim je odbijen zahtjev Instituta za upis prava svojine.

Imajući u vidu da se u bilansima društva zemljište vodi kao imovina Instituta, kao i samu činjenicu vrijednosti istog i materijalnog značaja da li navedeno zemljište (ne)predstavlja imovinu Instituta, odluka u ovom postupku bi mogla biti od velikog značaja za dalje poslovanje Instituta.

U bilansima Instituta je izvršeno rezervisanje za pravne sporove u iznosu od 4.742.375,00 €. Uvidom u izvještaje o pravnim sporovima punomoćnika Instituta projektni tim je zaključio da bi rezervisani iznos bio dovoljan za pokriće troškova eventualnog gubitka navedenih sporova.

2. Opis tržišta na kojem ili na kojima korisnik posluje

Zdravstveni turizam postaje sve važniji segment razvoja turizma u Crnoj Gori, s posebnim naglaskom na njegovo integrisanje u širu turističku ponudu zemlje. Globalni trendovi pokazuju porast interesovanja za zdravstvene programe koji kombinuju medicinske usluge sa prirodnim faktorima, poput balneoterapije, talasoterapije i rehabilitacije. Crna Gora, zahvaljujući svojim prirodnim resursima, ima ogroman potencijal za dalji razvoj zdravstvenog turizma. Ovaj sektor doprinosi produženju turističke sezone, poboljšava kvalitet života posjetilaca i otvara nova radna mjesta u sektoru turizma i zdravstva. Uz pravilnu promociju i ulaganja, Crna Gora može postati prepoznatljiva destinacija za zdravstveni turizam, ne samo na Balkanu, već i u Evropi.

Prema podacima Eurostata, više od 20% starije populacije Evropske unije koristi zdravstvene usluge u inostranstvu, pri čemu rehabilitacija i balneoterapija igraju ključnu ulogu. Kao specijalizovani centar za balneologiju i fizikalnu medicinu, Institut „Dr Simo Milošević“, ima potencijal da privuče pacijente sa specifičnim potrebama, kao što su tretmani za reumatizam, ortopedska i neurološka oboljenja, postoperativni oporavak i tretmani respiratornih bolesti. **Rast starije populacije u Evropi dodatno povećava potencijal tržišta rehabilitacionih usluga.** Procjenjuje se da će do 2030. godine broj osoba starijih od 65 godina u Evropskoj uniji činiti 25% ukupne populacije, što će značajno povećati tražnju za dugoročnim rehabilitacionim tretmanima. Takođe, trendovi na domaćem tržištu idu u prilog rastu tražnje za zdravstvenim turizmom jer podaci sa zadnjeg popisa ukazuju na značajno starenje populacije u Crnoj Gori⁴.

U svijetlu globalnih trendova koji ukazuju na rast tražnje za medicinskim i *wellness* uslugama, **Institut igra ključnu ulogu u zdravstvenom turizmu Crne Gore.** Naime, Institut pruža usluge od opšteg ekonomskog interesa, u skladu sa Odlukom Komisije od 20. decembra 2011. godine o primjeni člana 106 stav 2 Ugovora o funkcionisanju Evropske unije na državne pomoći u obliku naknada određenim preduzetnicima kojima je povjereno obavljanje usluga od opšteg ekonomskog interesa (C(2011) 9380) (32012D0021, SL L 7, 11. 1. 2012.).

Institut je prepoznat kao dugogodišnji lider u oblasti rehabilitacije i zdravstvenog turizma, pri čemu koristi prirodne resurse, kao što su ljekovito morsko blato, mineralne vode i povoljna mediteranska klima. **Ovaj jedinstveni spoj prirodnih terapijskih faktora predstavlja ključnu konkurentsku prednost Instituta u poređenju sa drugim regionalnim centrima za zdravstveni turizam.** Dok mnoge konkurentske institucije nude visok nivo medicinskih i *wellness* usluga, ne postoji ustanova koja može ponuditi prirodne resurse ovakvog obima i kvaliteta, što Institut stavlja u specifičnu poziciju na tržištu.

⁴ Monstat, Stanovništvo Crne Gore prema polu i starosti, Saopštenje 133/2024

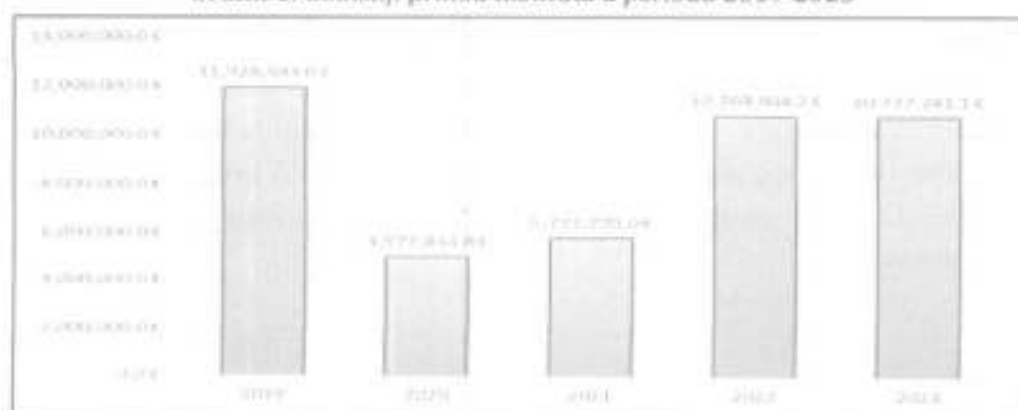
Institut se danas suočava sa izazovima koji ugrožavaju njegovu poziciju na tržištu, a tiču se zastarjele opreme, smještajnih kapaciteta koji nijesu ozbiljnije renovirani od otvaranja 1987. godine pa samim tim ne odgovaraju savremenim standardima, i nedostatka modernih terapijskih metoda. Iako Institut ima dugu tradiciju i reputaciju u oblasti rehabilitacije, strani pacijenti, naročito oni iz zahtjevnijih programa poput norveškog, očekuju visok nivo usluge koji uključuje savremenu medicinsku tehnologiju, moderne smještajne kapacitete i inovativne terapije, poput robotike i naprednih fizikalnih metoda. Nepostojanje ovih elemenata, uz nestabilno poslovanje izazvano blokadama računa (što je bio osnovni razlog otkazivanja norveškog programa), ugrožava konkurentnost Instituta i dovodi do gubitka pacijenata u korist centara koji su bolje opremljeni i modernizovani. U narednom dijelu biće predstavljena struktura prihoda i rashoda Instituta za period od 2019. do 2023. godine.

2.1. Analiza prihoda

Institut u Igalu prolazio je kroz izazovan poslovni period od 2019. do 2023. godine. **Ovaj period karakterišu spori rast prihoda, izražena sezonalnost, kao i značajne oscilacije u strukturi domaćih i inostranih gostiju.** Institut je uspio da održi stabilno poslovanje zahvaljujući domaćim partnerstvima, posebno sa Fondom za zdravstveno osiguranje Crne Gore (FZO), dok su međunarodni programi, posebno saradnja sa Norveškom, igrali ključnu ulogu u prihodima sa inostranog tržišta. U narednoj analizi razmatraju se ključni trendovi prihoda, njihova sezonalnost, struktura tržišta i kapaciteti, uz objašnjenja kako ovi faktori oblikuju poslovanje Instituta.

Tokom posmatranog perioda, prosječna stopa rasta ukupnih prihoda iznosila je 2,67%, što ukazuje na prilično skroman rast. Najveći pad prihoda zabilježen je 2020. godine, što je očekivano s obzirom na pandemijske uslove koji su drastično umanjili obim poslovanja. Oporavak nakon 2020. godine je bio postepen, ali rast nije dostigao prepandemijske nivoe, što se jasno vidi na grafiku koji prati kretanje prihoda u periodu 2019-2023.

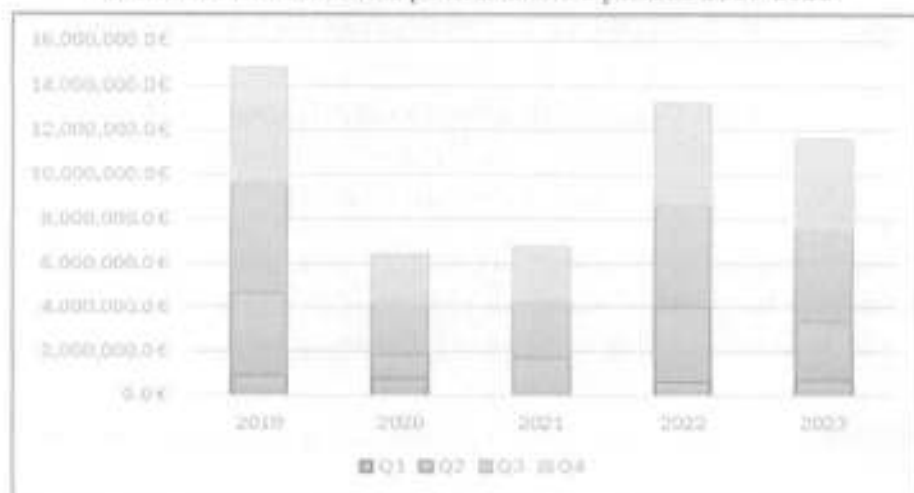
Grafik 1. Godišnji prihod Instituta u periodu 2019-2023



Izvor: Godišnji izvještaji menadžmenta Instituta

Analizirajući sezonski karakter prihoda, primjećuje se da **treći kvartal svih godina ima dominantno učešće u ukupnim prihodima, sa prosječnim udjelom od 42%**. Ova sezonalnost je posljedica ljetnje turističke sezone, kada se broj pacijenata i gostiju značajno povećava, posebno kroz dolazak inostranih pacijenata, uključujući norveški državni program. Sezonski skokovi su izraženiji u godinama kada je međunarodno tržište aktivno, dok je pandemija COVID-19 jasno naglasila ranjivost Instituta na sezonske promjene, jer su prihodi tokom vansezonskih perioda dodatno opali usljed smanjenog priliva gostiju. Sezonski karakter prihoda takođe pokazuje da je poslovanje Instituta snažno vezano za turističku sezonu, donoseći značajan priliv u trećem kvartalu, ali stvarajući izazove u održavanju stabilnosti tokom ostatka godine, kada su prvi i četvrti kvartal znatno slabiji. Ljetnja sezona omogućava veću popunjenost kapaciteta jer pacijenti biraju ljeto za rehabilitaciju zbog povoljne klime i dostupnosti vanjskih terapijskih aktivnosti. Grafički prikaz sezonskih oscilacija pruža jasnu sliku ovih trendova i ukazuje na **potrebu za diversifikacijom ponude kako bi se smanjile oscilacije i osiguralo stabilnije poslovanje tokom cijele godine.**

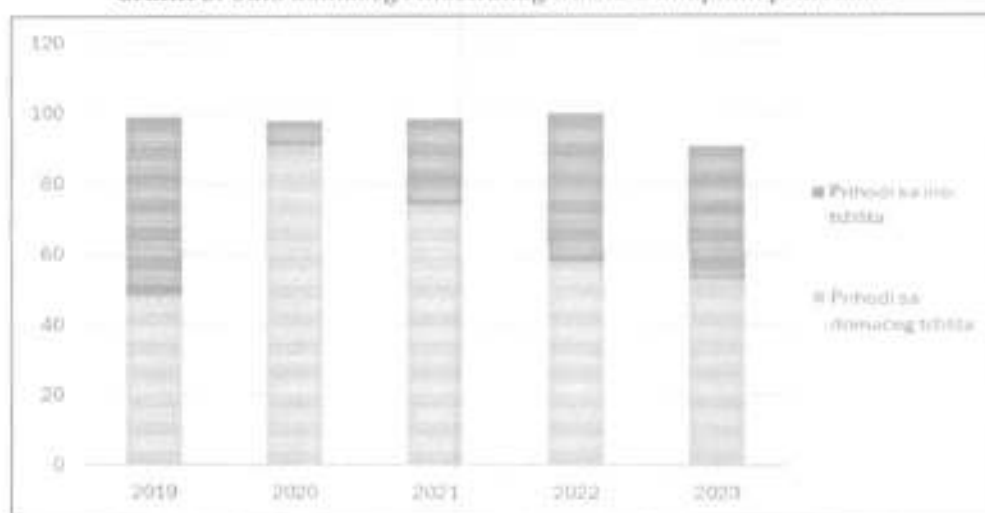
Grafik 2. Prihod Instituta po kvartalima u periodu 2019-2023



Izvor: Godišnji izvještaji menadžmenta Instituta

Analiza strukture prihoda otkriva značajne promjene u udjelima domaćeg i inostranog tržišta tokom posmatranog perioda. Tokom 2019. godine, inostrano tržište je bilo ključni generator prihoda, čineći 50,6% ukupnih prihoda. Međutim, pandemija je drastično promijenila ovu strukturu – 2020. godine čak 91% prihoda ostvareno je na domaćem tržištu, što je posljedica nemogućnosti dolaska inostranih pacijenata zbog restrikcija putovanja.

Grafik 3. Udio domaćeg i inostranog tržišta u ukupnim prihodima

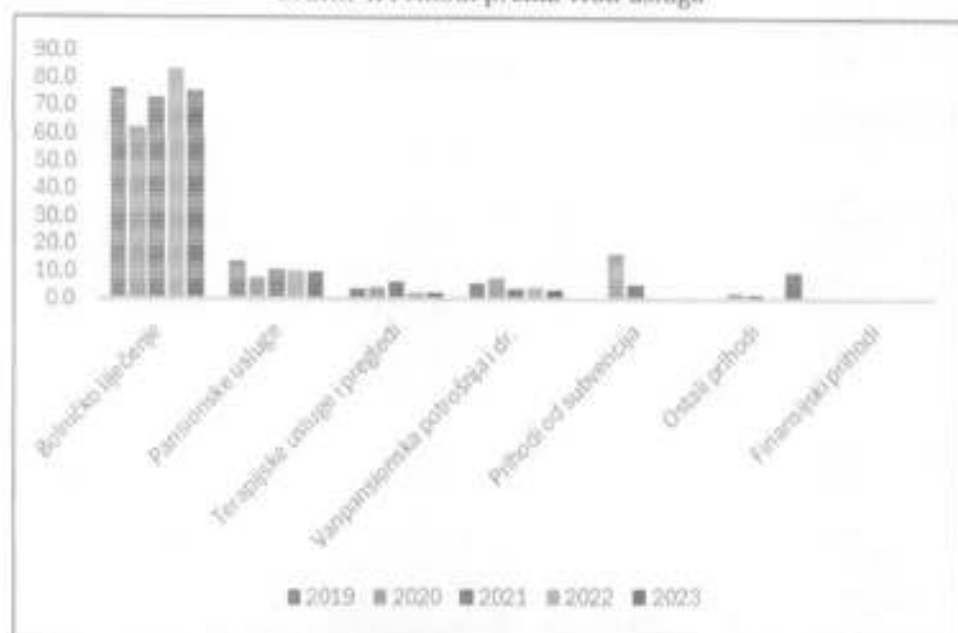


Izvor: Godišnji izvještaji menadžmenta Instituta

Kako je prikazano na grafiku, postepeni oporavak uslijedio je u 2021. i 2022. godini, ali domaći pacijenti su i dalje činili značajan dio strukture prihoda. Do 2023. godine, udio domaćeg tržišta se smanjio na 52,7%, što pokazuje da se međunarodno tržište ponovo počelo aktivirati, ali ne u punom obimu. Ovi trendovi jasno ukazuju na potrebu za jačanjem prisustva na međunarodnom tržištu kako bi se smanjila zavisnost od jednog izvora prihoda.

Struktura prihoda jasno pokazuje da se Institut dominantno oslanja na bolničko liječenje, koje u prosjeku čine 74% ukupnih prihoda u periodu od 2019. do 2023. godine (grafik 4). Pretežno oslanjanje na rehabilitacione usluge kao glavni izvor prihoda pokazuje da je Institut dominantno usmjeren na medicinsku rehabilitaciju i fizikalnu terapiju, što je u skladu sa njegovom reputacijom i tradicijom. Međutim, ovakva specijalizacija, iako stabilna u normalnim okolnostima, može predstavljati potencijalnu ranjivost, posebno u slučaju promjena na tržištu ili pada tražnje za ovim vrstama usluga. Pandemija COVID-19 je bila jasan primjer kako eksterni faktori mogu drastično smanjiti prihode, jer su mnogi inostrani pacijenti bili spriječeni da putuju zbog restrikcija, što je dovelo do značajnog pada prihoda u 2020. godini. **Ostali izvori prihoda, pansionske usluge (8,6%) i vanpansionska potrošnja (4,8%), čine relativno mali dio ukupnih prihoda.**

Grafik 4. Prihodi prema vrsti usluga



Izvor: Godišnji izvještaji menadžmenta Instituta

U narednom dijelu biće predstavljena analiza troškova Instituta.

2.2. Analiza troškova

Nakon analize prihoda, logično se nameće potreba za predstavljanjem ključnih troškova poslovanja. Ako se posmatra poslovanje u 2023. godini jednostavno je zaključiti da su troškovi na nivou prihoda u toj godini. Struktura troškova prikazana je u tabeli koja slijedi.

Tabela 5. Struktura troškova poslovanja u 2023. godini

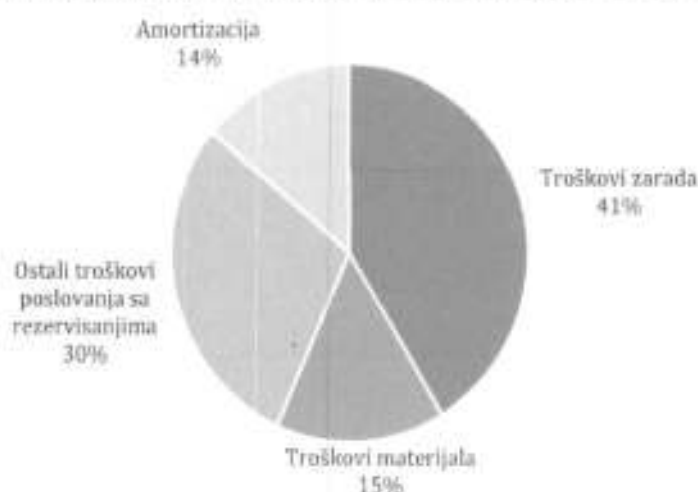
Naziv troška	Vrijednost (EUR)
Troškovi zarada	5.138.999
Troškovi materijala	1.902.315
Ostali troškovi poslovanja sa rezervisanjima	3.659.096
Amortizacija	1.725.459
UKUPNO	12.425.869

Izvor: Godišnji izvještaji menadžmenta Instituta

Troškovi zarada učestvuju sa 41%, troškovi materijala sa 15%. Kategorija ostalih troškova participira sa 30% u ukupnim troškovima, ali je važno pomenuti da od vrijednosti 3,65 miliona tih troškova gotovo 3 miliona pripada rezervisanjima po osnovu sudskih sporova. Prema tome, jedna od mogućnosti za umanjeње ukupnih troškova u budućem periodu jesu rezervisanja koja čine do 25% troškova poslovanja.

Grafik 5. Struktura operativnih troškova Instituta

Struktura operativnih troškova instituta igalo u 2023.



Izvor: Godišnji izvještaji menadžmenta Instituta

Na osnovu dostupnih podataka koji se odnose na komparativnu analizu troškova zarada sa konkurentskim centrima, može se zaključiti da je njihovo učešće na nivou u ovoj branši. Međutim, postavlja se pitanje kadrovske strukture i prosječnog nivoa zarade u Institutu.

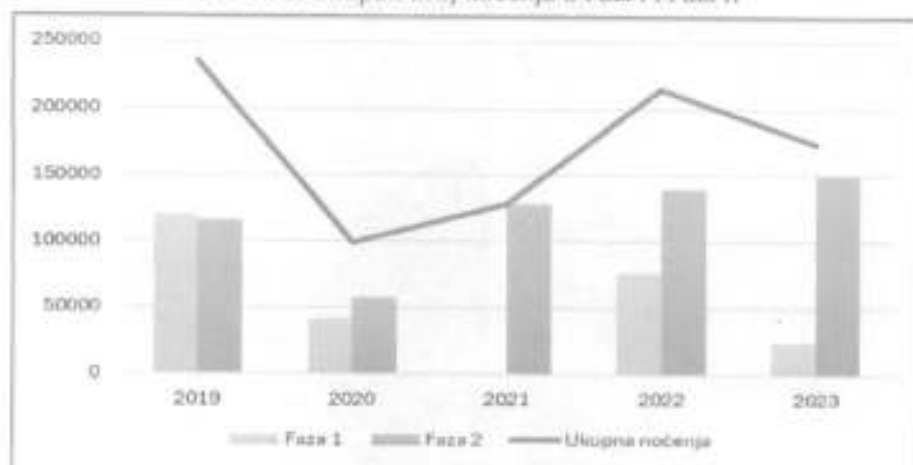
Dodatno, modernizacijom kompleksa i njegovim osavremenjavanjem realno je očekivati budući rast troška amortizacije i investicionog održavanja, u odnosu na postojeći nivo.

Osim prikazanih troškova, važno je pomenuti trošak kamata. Posmatran u periodu od 2019. do 2023. godine on konstantno raste od 82.694 eura do 291.660 eura. Njegovo buduće kretanje najvećim dijelom će zavisiti od modela finansiranja ovog investicionog projekta.

2.3. Analiza popunjenosti kapaciteta

Institut Igalo raspolaže značajnim kapacitetima, ali je njihova iskorišćenost tokom posmatranog perioda bila relativno niska, sa prosječnom stopom popunjenosti od 31,6%. Najveći broj noćenja ostvaruje se u Fazi II, koja ima veće smještajne kapacitete, ali ovaj podatak ukazuje na prostor za unapređenje (grafik 6). Niska popunjenost je dijelom posljedica sezonskih oscilacija, ali i nedovoljno razvijenih aktivnosti van glavne sezone. Bolja iskorišćenost kapaciteta tokom cijele godine može se postići razvojem dodatnih usluga koje nisu vezane isključivo za medicinsku rehabilitaciju, kao što su *wellness* programi, sportska rehabilitacija ili ponude za stariju populaciju tokom zimskih mjeseci.

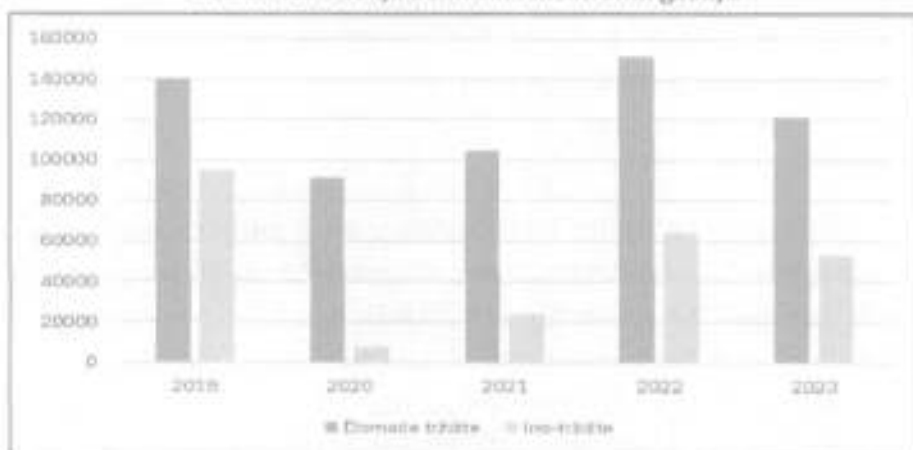
Grafik 6. Ukupan broj noćenja u Fazi I i Fazi II



Izvor: Godišnji izvještaj menadžmenta Instituta

U posmatranom periodu od 2019. do 2023. godine, struktura noćenja u Institutu (grafik 7) pokazuje da su domaći gosti bili dominantni korisnici usluga Instituta. Njihov udio u ukupnom broju noćenja kretao se od 59,6% u 2019. godini do čak 92,4% u 2020. godini, što jasno odražava uticaj pandemije COVID-19 na inostrana tržišta. Ova promjena je bila očekivana s obzirom na stroge restrikcije putovanja i ograničenja koja su posebno pogodila međunarodni zdravstveni turizam. Tokom ovog perioda, **Institut se morao osloniti na domaće pacijente kako bi održao poslovanje, pri čemu su domaća noćenja postala ključni izvor stabilnosti.**

Grafik 7. Noćenja domaćih i inostranih gostiju



Izvor: Godišnji izvještaj menadžmenta Instituta

Prosječna stopa rasta noćenja domaćih gostiju iznosila je 3,8% u posmatranom periodu, što je pozitivan pokazatelj za Institut, s obzirom na dugogodišnju saradnju sa FZO, Savezom penzionera i Samostalnim sindikatом Rekra. Ove tri organizacije zajedno učestvuju sa 88% u domaćim noćenjima, a njihov udio u ukupnim noćenjima je iznosio u prosjeku 65% tokom posmatranog perioda. Ova stabilna saradnja omogućila je Institutu kontinuiran

priliv domaćih gostiju i doprinijela očuvanju njegovih operativnih performansi, uprkos izazovima na međunarodnom tržištu.

Saradnja sa FZO je oblik javne usluge, jer je Institutu povjereno obavljanje usluga od opšteg ekonomskog interesa (u skladu sa članom 106 stav 2 Ugovora o funkcionisanju evropske unije), uz poštovanje svih uslova propisanih Odlukom Komisije od 20. decembra 2011. Godine o primjeni člana 106 stav 2 Ugovora o funkcionisanju Evropske unije na državne pomoći u obliku naknade za pružanje javnih usluga koje se dodjeljuju određenim preduzetnicima kojima je povjereno obavljanje usluga od ekonomskog interesa (saopštenje pod brojem dokumenta C(2011) 9380): akt o povjeravanju usluga (precizira sadržaj i trajanje obaveza pružanja javne usluge; državno područje (opseg) na kome se pružaju usluge; opis mehanizma naknade i parametre za izračunavanje, kontrolu i reviziju naknade; mjere za izbjegavanje i povraćaj moguće prekomjerne naknade; i pozivanje na navedenu Odluku. Za ove usluge naknada ne prelazi godišnji iznos od 15 miliona EUR za pružanje usluga od opšteg ekonomskog interesa i na knjigovodstvenim računima odvojeno se prikazuju troškove i prihodi povezani sa uslugom od opšteg ekonomskog interesa i oni povezani sa drugim uslugama, kao i parametri za razvrstavanje troškova i prihoda.

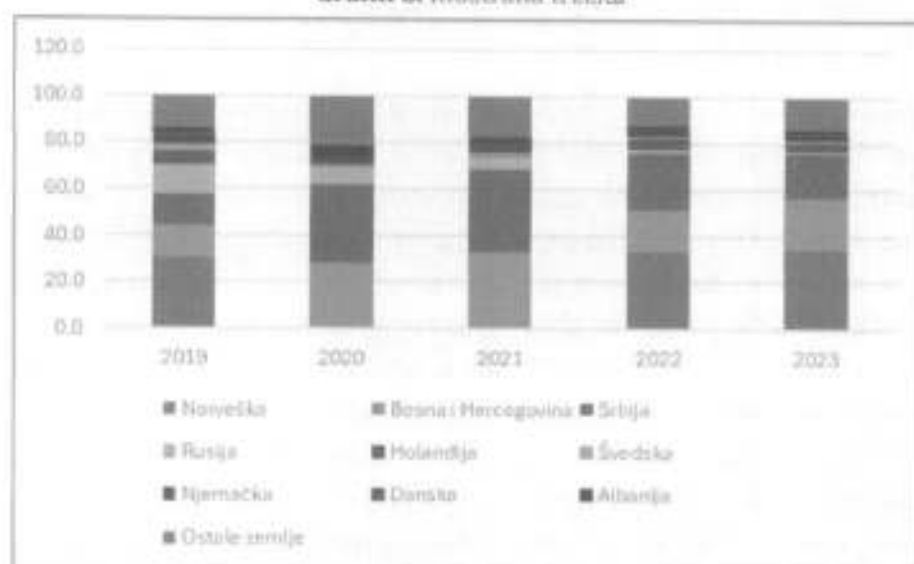
Zbrinjavanje FZO pacijenata je naročito značajna aktivnost jer je prosječan broj noćenja u periodu 2018-2023 iznosio 85.160 godišnje, sa izrazito niskom prosječnom cijenom od 35.22 eura po bolničkom danu. Ova cijena uključuje pun pension, pet terapija dnevno, i svakodnevne preglede specijalista, što osigurava visok kvalitet usluga za pacijente FZO, uz relativno nisku cijenu.

Članom 3. i 4. Ugovora o pružanju usluga rehabilitacije zaključenog između FZO i Instituta utvrđeno je da se Fond obavezuje da u svrhu upućivanja na rehabilitaciju svojih osiguranika u Institut, opredijeli iznos sredstava najmanje na nivou utrošenih za te namjene u toku 2001. godine. Istovremeno usklađivanje cijena za pružane usluge vrši se u skladu sa rastom cijena na malo na način što se cijene usklađuju u trenutku kad rast cijena na malo dostigne stopu od 10% u odnosu na cijene iz perioda ranijeg usklađivanja. Međutim, ovo usklađivanje cijena se nije realizovalo, jer FZO od 2009. do 2023. godine nije usklađivao cijenu usluge na način kako je to predviđeno članom 4. navedenog ugovora.

Zahvaljujući ovoj saradnji, Institut je uspio da održi stabilnost prihoda od domaćih pacijenata, koji su činili 44% ukupnih prihoda tokom posmatranog perioda.

Broj inostranih gostiju, s druge strane, bilježi negativan trend tokom pandemije. Prosječna stopa rasta noćenja inostranih gostiju bila je negativna i iznosila je -13,76%. Pandemija je izazvala dramatičan pad broja inostranih pacijenata, pri čemu su ključna tržišta, poput Norveške, Srbije i Bosne i Hercegovine, bila posebno pogođena (grafik 8).

Grafik 8. Inostrana tržišta



Izvor: Godišnji izvještaj menadžmenta Instituta

Norveški državni program u potpunosti je obustavljen u 2020. i 2021. godini, što je rezultiralo značajnim smanjenjem prihoda sa inostranog tržišta. Norveški pacijenti, koji su tradicionalno dolazili u velikom broju, počeli su se vraćati tek 2023. godine, ali u manjem obimu nego prije pandemije.

Norveški državni program ima poseban značaj za Institut jer prosječna cijena po bolničkom danu (2019-2023) za norveške pacijente iznosi 106 eura, što je značajno više u odnosu na cijene koje plaćaju domaći pacijenti preko FZO. Ovaj segment inostranih gostiju, iako manji po obimu, donosi značajne prihode i igra ključnu ulogu u dugoročnom održivom poslovanju Instituta. Ipak, pandemija je pokazala da Institut mora dodatno diversifikovati svoje tržište i ne oslanjati se pretežno na jedan izvor prihoda, posebno na međunarodnom tržištu koje može biti podložno iznenadnim promjenama.

2.4. Analiza konkurencije

Konkurenti Instituta se mogu identifikovati na regionalnom i međunarodnom planu. U regionu, prisutni su ZTC Banja Vrućica (Bosna i Hercegovina), Thalassotherapia Opatija (Hrvatska), Specijalna bolnica Kalos (Hrvatska), Vitality Punta (Hrvatska) i Ilirija Resort (Hrvatska). Na međunarodnom tržištu najveći konkurenti su Balçova Termal Otel (Turska), Clínica Vintersol (Španija), Mirage MedSpa (Rumunija) i Palasiet Thalasso Clinic & Hotel (Španija). Potencijalni konkurenti su identifikovani na osnovu preferencija i poslovnih odluka ključnih partnera Instituta u Igalu.

Naziv institucije	Lokacija	Kapacitet	Usluge	Cijene	Vlasnička struktura
Institut Simo Milošević	Igalo	750 soba	Balneoterapija, hidroterapija, manuelne masaže, kineziterapija, elektroterapija, sonoterapija, specijalistički pregledi i dijagnostičke usluge.	smještaj u jednokrevetnoj sobi uz pun pansion od 86 do 109 eura; u dvokrevetnoj uz pun pansion od 66 do 84; medicinski paket terapija od 40 do 66 eura na dan (ukupna cijena od 106 do 175 eura u zavisnosti od tipa smještaja i medicinskog paketa)	Državna
Balçova	Izmir, Turska	204 standardne sobe sa 408 kreveta, 4 luksuzna apartmana, 24 specijalno opremljene sobe za hendikepirane	Medicinska rehabilitacija	147 u dvokrevetnoj, odnosno 192 u jednokrevetnoj, uključen doručak i večera, kao i osnovni wellness i terapijski tretmani (elektroterapija, parafinska terapija, hidroterapija, sauna, jacuzzi, fitnes centar)	Privatna
Thalassotherapie (specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju bolesti srca, pluća i reumatizma)	Opatija, Hrvatska	132 sobe koje uključuju sobe za medicinsku rehabilitaciju (Villa Magnolija i Odjel za fizikalnu medicinu i rehabilitaciju) te smještajne kapacitete objekta	Medicinska rehabilitacija i wellness	kardiološka rehabilitacija sa smještajem u dvokrevetnoj sobi i doručkom i večerom - 147 eura i 192 u jednokrevetnoj za nefondovske; za fondovske 90 i 167 eura	Državna

		„Villa Dubrava“ (35 soba), Za kardiološku i reumatološku rehabilitaciju HZZO pacijenata je osigurano 133 kreveta.			
Hirija Biograd na moru	Biograd na moru, Hrvatska	157 soba	Wellness + fizikalna terapija	Nedostaje informacija	Privatna
Vitality Punta	Veš Lošinj, Hrvatska	316 soba (987 ležajeva)	Wellness i Spa, proglašen za Croatia's Best Wellness Retreat 2024 od strane World Spa Awards	Nedostaje informacija	Privatna
Specijalna bolnica Kalos	Vela Luka, Hrvatska	100 soba sa 250 ležajeva (60 soba odnosno 130 kreveta bilo namijenjeno tržištu, a 40 soba odnosno 120 kreveta za osiguranike HZZO u 2020 god.)	Medicinska rehabilitacija (upalne reumatske bolesti, neurološke bolesti, postoperativna stanja, osteoporoza, dječja rehabilitacija)	pansion uz terapiju (trauma i neurologija) 45 eura	Državna
ZTC Banja Vrućica	Teslić, BiH	Hotel Posavina 128 soba Hotel Srbija 302 sobe Hotel Kardial 196 soba (337	Rehabilitacija (kardiovaskularna, fizijatrijska, pulmološka, balneo) + wellness	kardiološka rehabilitacija uz pun pansion 55 eura dan po osobi u dvokrevetnoj sobi	Privatna

		ležajeva) Hotel Hercegovina 69 soba (171 ležaj)			
Clinica Vintersol	Los Cristiano s, Španija	70 soba - 100 kreveta (40 jednokrevetnih i 30 dvokrevetnih)	rehabilitacija neuroloških i reumatskih bolesti	142 eura uz pun pansion u dvokrevetnoj sobi van sezona	Privatna
Mirage MedSpa	Eforie Nord, Rumunija	77 soba (65 dvokrevetnih i 12 apartmana)	balneoterapija s poznatim blatom iz jezera Techirghiol, koje se koristi za liječenje reumatskih bolesti, postoperativnih stanja, neuroloških problema	126 eura doručak i večera, tri terapije dnevno - reuma paket	Privatna
Palasiet Thalasso Clinic & Hotel	Castellon, Španija	74 sobe	talasoterapija, fizioterapija, sportska rehabilitacija	330 eura dan, pun pansion, paket talasoterapija	Privatna

2.5. Kapaciteti i geografska lokacija

Sa svojih 750 soba, Institut je jedan od najvećih rehabilitacionih centara u regionu, što ga stavlja u konkurenciju sa centrima kao što su Banja Vrućica (695 soba) i Balçova u Turskoj, koja raspolaže sa 204 sobe i 408 kreveta. Međutim, dok Banja Vrućica pruža usluge u kontinentalnoj regiji, Institut u Igalu koristi svoju povoljnu mediteransku lokaciju, što mu daje prednost kada je riječ o korišćenju prirodnih resursa kao što su ljekovito prirodno blato i morska voda, ključni za balneoterapiju.

Balçova, smještena u Izmiru, Turska, takođe koristi prirodne resurse i nudi slične usluge medicinske rehabilitacije kao Institut. Iako je manjeg kapaciteta, Balçova nudi širok spektar *wellness* tretmana, uključujući elektroterapiju, hidroterapiju, parafinsku terapiju i fitness centre, uz moderniji pristup koji kombinuje tradicionalne metode sa *wellness* ponudom. Lokacija Balçova u blizini mora i bogati prirodni resursi čine je jakim konkurentom, posebno na međunarodnom tržištu zdravstvenog turizma, s obzirom na njen moderniji pristup i fokus na *wellness*, što je sve popularnije među turistima.

2.6. Cijene i usluge

Institut u Igalu nudi rehabilitacione usluge po cijeni od 106 do 175 eura po noćenju, u zavisnosti od vrste smještaja i terapijskog paketa. Banja Vrućica je značajno povoljnija, sa cijenom od 55 eura po noćenju uz pun pansion za kardiološku rehabilitaciju, dok je Balçova značajno skuplja u poređenju s Institutom, s cijenama koje iznose 147 eura u dvokrevetnoj sobi i 192 eura u jednokrevetnoj za tržišne pacijente. Iako su cijene u Balçovi veće, to može biti opravdano luksuznijim smještajem i superiornim hotelskim uslugama. Ipak, prema iskustvu norveških pacijenata, rehabilitacija i rezultati terapija su značajno bolji u Institutu, što ga čini konkurentnijim u pogledu same medicinske usluge.

Thalassotherapie Opatija, s cijenama između 147 i 192 eura po noćenju za nefondovske pacijente, takođe cilja na više tržište, dok je Mirage MedSpa u Rumuniji s cijenom od 126 eura dnevno pozicionirana u gornjem srednjem segmentu. Specijalna bolnica Kalos, koja trenutno funkcioniše kao centar sa 3 zvjezdice, nudi rehabilitacione usluge po cijenama od 45 eura, što je najniža cijena u poređenju s ostalim konkurentima, ali planira unapređenje usluga i povećanje kategorizacije na 4 zvjezdice nakon rekonstrukcije, što bi moglo povećati njenu konkurentnost.

2.7. Vlasnička struktura i modernizacija

Većina konkurenata Instituta, uključujući Banja Vrućicu, Balçovu, Mirage MedSpa, i Palasiet Thalasso Clinic u Španiji, su u privatnom vlasništvu, što im daje fleksibilnost u donošenju strateških odluka i modernizaciji usluga. Balçova, kao privatni centar, nudi široku paletu modernih *wellness* usluga, kombinovanih sa rehabilitacijom, i predstavlja jakog konkurenta na tržištu luksuznih zdravstvenih usluga.

Nasuprot njima, Institut je u državnom vlasništvu, što usporava modernizaciju usluga i prilagođavanje tržištu. Thalassotherapia Opatija, koja je takođe u državnom vlasništvu, postavila je visoke standarde modernizacijom terapija, uključujući robotiku, i predstavlja primjer kako bi i Institut mogao unaprijediti svoje terapijske metode.

Specijalna bolnica Kalos je dobila sredstva iz EU fondova za rekonstrukciju, što će joj omogućiti da unaprijedi svoje kapacitete i poveća kategorizaciju na 4 zvjezdice nakon završetka radova. Ova modernizacija će značajno povećati konkurentnost Kalosa na tržištu, posebno jer pruža specijalizovane usluge rehabilitacije po povoljnijim cijenama.

Ipak, državno vlasništvo nad Institutom je važno jer osigurava da Institut zadrži svoju ključnu ulogu u pružanju pristupačnih zdravstvenih usluga domaćim pacijentima, posebno kroz saradnju sa Fondom za zdravstveno osiguranje Crne Gore. Takođe, omogućava državi da kontroliše strateške prirodne resurse, kao što su ljekovito blato i morska voda, te da ih koristi u najboljem interesu zemlje, a ne isključivo radi profita. Državno vlasništvo obezbjeđuje dugoročno planiranje i stabilnost Instituta, čuvajući ravnotežu između komercijalnih i socijalnih ciljeva. Na ovaj način, država osigurava da Institut ostane konkurentan na međunarodnom tržištu, dok istovremeno služi domaćim pacijentima i zdravstvenom sistemu Crne Gore.

3. Socioekonomski aspekti funkcionisanja Instituta „Dr Simo Milošević“ Igalo

Institut predstavlja ključnu ustanovu u sistemu zdravstvene zaštite Crne Gore, naročito u segmentu medicinske rehabilitacije. Značaj Instituta prepoznat je u Vladinim strateškim dokumentima (Strategija razvoja zdravstva za period od 2023-2027, Strategija pametne specijalizacije 2019-2024, Program razvoja zdravstvenog turizma Crne Gore 2021-2023.). Osim medicinskog, Institut ostvaruje značajan socioekonomski uticaj, kako u oporavku pacijenata, tako i u smanjenu dugoročnih troškova sistema zdravstvene i socijalne zaštite. Ulaganje u rehabilitaciju ne samo da doprinosi boljim zdravstvenim ishodima, već štiti javne finansije kroz prevenciju invaliditeta i produženog bolničkog liječenja. Međutim, iako je ovaj sektor izuzetno važan, sredstva izdvojena za rehabilitaciju nisu pratila opšti rast u zdravstvenom sektoru, što predstavlja izazov za održivost sistema i naglašava potrebu za povećanim fokusom na preventivne i rehabilitacione programe. Institut se suočava sa izazovima u pogledu finansiranja, dok potreba za rehabilitacionim uslugama kontinuirano raste, posebno u svijetlu demografskih promjena i starenja stanovništva. Ovaj izvještaj analizira socioekonomske aspekte funkcionisanja Instituta, uključujući finansijski teret koji nastaje usljed neadekvatne rehabilitacije, kao i potencijalne uštede i koristi koje bi proizašle iz boljeg finansiranja i organizacije rehabilitacionih usluga.

Institutu je povjereno obavljanje usluga od opšteg ekonomskog interesa (saglasno članu 106 stav 2 Ugovora o funkcionisanju evropske unije), u skladu sa Odlukom Komisije od 20. decembra 2011. godine o primjeni člana 106 stav 2 Ugovora o funkcionisanju Evropske unije.

3.1. Pozicija rehabilitacije u sistemu zdravstvene zaštite u Crnoj Gori

Institut, kao vodeća ustanova za medicinsku rehabilitaciju u Crnoj Gori, igra ključnu ulogu u pružanju specijalizovanih usluga koje su od velikog značaja za oporavak pacijenata i unapređenje njihovog kvaliteta života. Medicinska rehabilitacija predstavlja važan segment zdravstvene zaštite, jer ne samo da pomaže u funkcionalnom oporavku pacijenata, već dugoročno doprinosi smanjenju troškova zdravstvenog sistema kroz prevenciju invaliditeta i produženo bolničko liječenje. Međutim, iako je značaj ovih usluga nesporan, **finansiranje rehabilitacije ne prati rast ukupnih izdvajanja u zdravstvenom sektoru.** Uloga Instituta u pružanju ovih usluga postaje posebno važna u kontekstu analize potrošnje, gdje se jasno vidi kako se sredstva za rehabilitaciju izdvajaju u odnosu na cjelokupni zdravstveni budžet i BDP zemlje (Tabela 6).

Tabela 6. Javna zdravstvena potrošnja i finansiranje rehabilitacije (EUR)

Godina/ Opis	BDP u tekućim cijenama	Ukupno izvršenje budžeta - zdravstvena zaštita	Troškovi za medicinsku rehabilitaciju (transfer ka Institutu)	Udio troškova za rehabilitaciju u ukupnom budžetu Fonda
2018	4.663.130.000,00	241.638.566,79	2.918.366	1,21 %
2019	4.950.717.000,00	254.242.879,16	3.327.384	1,31%
2020	4.185.553.000,00	301.839.886,83	2.388.971	0,79%
2021	4.955.116.000,00	324.680.726,53	2.487.094	0,77%
2022	5.924.018.000,00	419.451.300,76	3.253.849	0,78%
2023	6.963.615.000,00	405.424.117,63	3.629.590	0,90%

Izvor: Uprava za statistiku, Fond za zdravstveno osiguranje, Institut Igalo

Iz podataka prikazanih u tabeli jasno je da je ukupna javna zdravstvena potrošnja značajno rasla tokom analiziranog perioda. U odnosu na BDP, ukupna potrošnja u zdravstvenom sektoru bilježi stabilan rast. **Ukupno izvršenje budžeta za zdravstvenu zaštitu poraslo je sa 241,6 miliona eura u 2018. godini na 405,4 miliona eura u 2023. godini, što predstavlja porast od približno 67,78%.** Udio zdravstvene potrošnje u BDP-u, koji je tokom analiziranog perioda prosječno iznosio oko 6,16%, ukazuje na stabilan rast zdravstvene potrošnje u odnosu na ukupnu ekonomsku aktivnost države. Ovaj podatak naglašava kontinuiranu važnost ulaganja u zdravstveni sektor kao ključnog faktora u održavanju i unapređenju javnog zdravlja.

S druge strane, transferi Fonda za zdravstveno osiguranje (FZO) prema Institutu po osnovu medicinske rehabilitacije pokazuju znatno sporiji rast. Iako su troškovi za medicinsku rehabilitaciju porasli sa 2,92 miliona eura u 2018. na 3,63 miliona eura u 2023. godini, što predstavlja porast od 24,37%, ovaj rast je znatno niži od rasta ukupne zdravstvene potrošnje. Udio troškova za rehabilitaciju u ukupnom budžetu Fonda opadao je tokom većeg dijela perioda, od 1,21% u 2018. na 0,90% u 2023. godini, što ukazuje na to da, uprkos ukupnom rastu zdravstvenog budžeta, rehabilitacija nije pratila isti tempo rasta kao druge kategorije zdravstvene potrošnje.

Ova razlika ukazuje na moguće prioritete u zdravstvenom sistemu. **Rehabilitacija, iako izuzetno važna, često se smatra manje hitnom i više dugoročnom investicijom, zbog čega može biti niže pozicionirana na listi budžetskih prioriteta.** Takođe, uticaj rehabilitacije na poboljšanje kvaliteta života i smanjenje dugoročnih troškova invaliditeta nije uvijek dovoljno prepoznat. Iako postoje jasni dokazi o njenim ekonomskim prednostima, oni često ne dopiru do kreatora politika na način koji bi osigurao veća izdvajanja za ove usluge u poređenju s drugim hitnijim oblastima zdravstvene zaštite.

3.2. Finansiranje rehabilitacije u kontekstu rasta cijena zdravstvenih usluga

Kada je riječ o zdravstvenim uslugama, na početku je potrebno sagledati širu sliku u dijelu kretanja opšteg nivoa cijena. Analizirajući kretanje stope inflacije u prethodnom periodu (Tabela 7.), sasvim je izvjestan negativan uticaj rasta cijena na troškove poslovanja Instituta. Inflatorni uticaj je posebno bio izražen u periodu 2021-2024, a iznad prosjeka u kategorijama „Hrana i bezalkoholna pića” i „Gorivo”. Na bazi dostupnih podataka, primjećuje se da je tokom 2022. odnosno 2023. godine došlo do rasta cijena u kategoriji zdravlja za 6,8% odnosno 5,5% respektivno. Najveći doprinos ovom cjenovnom rastu ostvaren je u okviru potkategorija **medicinske i ostale nebolničke usluge** (kumulativno 24,5%) i **stomatološke usluge**.

Tabela 7. Godišnje stope inflacije, kategorija ZDRAVSTVO (CPI, 2015=100)

Godina	Opšta stopa inflacije	Zdravlje	KATEGORIJE			
			Farmaceutski i proizvodi	Ostali medicinski proizvodi, terapijski i uređaji i oprema	Medicinske i ostale nebolničke usluge	Stomatološke usluge
2015	1,4%	1,6%	2,10%	2,1%	0,0%	1,2%
2016	1,0%	3,7%	6,20%	-0,5%	-0,4%	0,0%
2017	1,9%	0,6%	1,00%	1,0%	-0,4%	0,0%
2018	1,6%	-0,4%	0,00%	0,1%	-1,4%	-1,7%
2019	1,0%	0,1%	-0,10%	-0,9%	0,0%	1,0%
2020	-0,9%	1,5%	2,30%	0,2%	0,0%	0,0%
2021	4,6%	1,9%	2,70%	0,7%	0,3%	0,4%
2022	17,2%	6,8%	3,90%	4,3%	16,3%	9,1%
2023	4,3%	5,5%	1,70%	8,9%	8,2%	14,9%

Izvor: Uprava za statistiku (Monstat)

Cijena bolničkog dana u Institutu za osiguranike FZO rasla je sporijim tempom. Tokom posmatranog perioda, prosječna cijena po bolničkom danu povećala se sa 33,36 eura u 2018. godini na 39,73 eura u 2023. godini, uz najznačajniji rast od 13,45% zabilježen u 2023. godini. Ovaj rast cijene, iako značajan, i dalje je ispod nivoa rasta u kategoriji *medicinske i ostale nebolničke usluge*.

Tabela 8. Kretanje cijene rehabilitacije po bolničkom danu za osiguranike Fonda

Godina	Prosječna cijena po bolničkom danu	Stopa rasta cijene
2018	33,36	-
2019	33,49	0,39%
2020	35,10	4,81%
2021	34,64	-1,31%
2022	35,02	1,10%
2023	39,73	13,45%

Izvor: Godišnji izvještaj menadžmenta Instituta

Ovo ukazuje na to da, iako su cijene bolničkog dana u Institutu porasle, one nisu dostigle nivo inflacije u relevantnoj potkategoriji zdravstvenih usluga. Razlozi za to mogu uključivati ograničenja u formiranju cijena za pacijente Fonda. Iako Institut prilagođava cijene u skladu sa rastom troškova, njegov rast zaostaje za opštim rastom u sektoru, što predstavlja izazov za održavanje finansijske stabilnosti u svijetlu rastućih troškova zdravstvenih usluga.

3.3. Analiza korisnika usluga Instituta: struktura osiguranika Fonda prema dijagnostičkim grupama

Fond za zdravstveno osiguranje Crne Gore redovno upućuje pacijente u Institut, uz znatno niže cijene od tržišnih. U posljednjih 6 godina (2018-2023), uključujući dvije godine pandemije COVID-19 koja je negativno determinisala pružanje usluga u Institutu, **preko FZO u Institutu je boravilo 27.269 korisnika, dakle u prosjeku preko 4.500 korisnika godišnje.** Sa prosječnim boravkom po korisniku od 18,7 dana, ostvaren je ukupan broj od 510.964 noćenja, odnosno u prosjeku 85.160 noćenja godišnje. Postojanje Instituta omogućava mnogim osiguranicima Fonda da dobiju visokokvalitetne rehabilitacione tretmane. U tabeli 9 je dat pregled broja osiguranika koje upućuje FZO po dijagnostičkim grupama u periodu od 2018. do 2024. godine.

Tabela 9. Osiguranici FZO po dijagnostičkim grupama koji se upućuju u Institut

Grupe dijagnoza	Broj upućenih						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	01.01.-30.06.2024
Tumori (C00-D48)	41	48	54	43	55	43	20
Bolesti žlijezda sa unutrašnjim lučenjem (E00-E99)	3	7	9	11	9	6	6
Duševni poremećaji (F00-F99)	18	129	97	156	160	236	123

Bolesti nervnog sistema (G00-G99)	746	770	514	654	709	727	538
Bolesti sistema krvotoka (I00-I99)	751	848	569	672	793	754	444
Bolesti sistema za disanje (J00-J99)	18	33	10	23	30	33	14
Bolesti mišićno-koštanog sistema i vezi (M00-M99)	382	710	410	512	826	876	537
Bolesti perinatalnog perioda (P00-P99)	369	278	191	80	89	95	67
Kongenitalne malformacije, deformit. i abnormal. (Q00-Q99)	34	27	20	25	37	40	23
Povrede, trovanja i posljedice djelovanja s.f. (S00-R99)	579	670	532	578	804	727	414
Faktori koji utiču na stanje zdravlja (Z00-Z99)	1157	1284	785	885	1324	1394	824
UKUPNO	4.098	4.804	3.191	3.639	4.836	4.931	3.010

Izvor: Fond za zdravstveno osiguranje

Analiza broja pacijenata upućenih u Institut u periodu od 2018. do 2024. godine otkriva nekoliko ključnih trendova u različitim grupama dijagnoza. Prvo, može se primijetiti značajan porast ukupnog broja pacijenata od 2018. do 2023. godine, sa 4.098 pacijenata u 2018. godini na 4.931 pacijenta u 2023. godini. **Ovaj trend ukazuje na povećanu potražnju za rehabilitacionim uslugama Instituta**, posebno u kontekstu postepene stabilizacije zdravstvenog sistema nakon pandemije COVID-19, koja je značajno uticala na smanjenje broja pacijenata u 2020. i 2021. godini.

Jedna od grupa dijagnoza koja pokazuje kontinuirani rast su pacijenti sa duševnim poremećajima, gdje je broj upućenih pacijenata porastao sa 18 u 2018. godini na čak 236 u 2023. godini. Ovaj značajan porast može ukazivati na povećanu svijest i potrebe za mentalnom rehabilitacijom, kao i na povećanje resursa dostupnih za ove pacijente unutar Instituta. S druge strane, grupa pacijenata sa bolestima nervnog sistema i bolestima sistema krvotoka pokazuje stabilan broj upućenih, s blagim oscilacijama tokom godina. Ove dvije grupe ostaju među najbrojnijima, što je očekivano s obzirom na prirodu usluga koje Institut pruža, a koje uključuju dugotrajnu fizičku rehabilitaciju za pacijente sa neurološkim i kardiovaskularnim problemima.

Među pacijentima sa bolestima mišićno-koštanog sistema primjetan je konstantan rast, od 382 pacijenta u 2018. godini do 876 pacijenata u 2023. godini. Ovaj trend naglašava sve veći fokus na rehabilitaciju fizičke pokretljivosti i oporavak od ortopedskih intervencija, kao i značaj rehabilitacije kod starijih osoba koje su često pogođene ovim stanjima.

Zanimljivo je primijetiti smanjenje broja pacijenata u kategoriji povreda i trovanja u 2023. godini u odnosu na 2022. godinu, što bi moglo biti posljedica promjena u upućivanju pacijenata ili reorganizacije pružanja usluga za ovu grupu.

Na kraju, grupa „Faktori koji utiču na stanje zdravlja“, koja obuhvata pacijente sa širim spektrom dijagnoza, bilježi kontinuirani rast broja pacijenata, sa 1.157 u 2018. godini na 1.394 u 2023. godini. Ovaj porast ukazuje na rastuću potrebu za preventivnim i rehabilitacionim tretmanima u okviru Instituta, što može biti povezano s boljom dijagnostikom i širim pristupom uslugama rehabilitacije.

U konačnom, Institut bilježi stabilan porast pacijenata u gotovo svim grupama dijagnoza, sa jasnim povećanjem potražnje za mentalnim i fizičkim rehabilitacionim uslugama. Ovaj trend sugerise potrebu za dodatnim resursima i kapacitetima kako bi se zadovoljile rastuće potrebe populacije.

3.4. Socioekonomski interes rehabilitacije

Rehabilitacija postaje ključna u kontekstu demografskog starenja u Crnoj Gori, što je jasno vidljivo iz podataka posljednjeg popisa iz 2023. godine, koji pokazuju da sve veći udio populacije čine starije osobe. **Sa sve dužim životnim vijekom i povećanjem broja stanovnika starijih od 65 godina, potreba za rehabilitacionim uslugama značajno raste. Starije osobe su podložnije bolestima mišićno-koštanog sistema, kardiovaskularnim i neurološkim oboljenjima, koja često zahtijevaju dugotrajnu fizičku rehabilitaciju kako bi se održala njihova funkcionalnost i kvalitet života.** U ovom kontekstu, Institutu pripada ključna uloga u odgovoru na rastuće potrebe za ovim uslugama, čime se ne samo poboljšava zdravstveno stanje starijih osoba, već se i smanjuju dugoročni troškovi zdravstvenog sistema povezani sa hospitalizacijama i invaliditetom.

Prema podacima Svjetske zdravstvene organizacije (SZO) procjenjuje se da čak 280.009 osoba u Crnoj Gori ima barem jedno zdravstveno stanje koje bi imalo koristi od rehabilitacionih usluga⁵. Najveći udio imaju mišićno-koštani poremećaji, sa visokih 69% svih registrovanih slučajeva. Ova grupa obuhvata stanja poput hroničnih bolova u leđima, artritisa i osteoporoze – bolesti koje značajno umanjuju funkcionalnost i kvalitet života oboljelih i nameću potrebu za specijalizovanom i dugotrajnom rehabilitacijom. Neurološki poremećaji, poput moždanih udara i neurodegenerativnih oboljenja, čine 9,3% slučajeva. S obzirom na ozbiljnost i složenost ovih stanja, rehabilitacija predstavlja ključnu fazu u oporavku i poboljšanju kvaliteta života pacijenata. Senzorna oštećenja – uključujući smetnje sluha i vida – čine 15,1% potreba za rehabilitacijom i utiču na sposobnost pojedinaca da se uključe u svakodnevne aktivnosti, povećavajući rizik od socijalne isključenosti. Porast ovih stanja direktno je povezan sa starenjem populacije, ali i sa rizičnim faktorima poput fizičke neaktivnosti i nezdravih životnih navika.

⁵ The need for rehabilitation services in the WHO European Region. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe; 2022. License CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Bez adekvatne rehabilitacije, pacijenti se suočavaju s dugotrajnim zdravstvenim komplikacijama koje nerijetko dovode do invaliditeta. Posebno ranjive grupe pacijenata koje zahtijevaju rehabilitaciju uključuju djecu do 18 godina i nepokretne pacijente, čiji su medicinski izazovi i troškovi znatno veći u nedostatku adekvatne njege. Djeca do 18 godina često imaju dijagnoze koje se na početku smatraju lakšim s medicinskog aspekta, ali ukoliko ne dobiju pravovremeni tretman i rehabilitaciju, ove dijagnoze mogu eskalirati u ozbiljne zdravstvene probleme, uključujući trajni invaliditet. Rana intervencija i rehabilitacija su ključne za sprječavanje dugoročnih posljedica i omogućavanje ovim mladim pacijentima da vode funkcionalan i kvalitetan život.

S druge strane, nepokretni pacijenti predstavljaju posebnu izazovnu grupu zbog visokih troškova medicinske njege. Za njihovu negu je potreban veliki broj medicinskih sestara, kao i specijalizovana oprema, što stvara dodatni pritisak u pružanju zdravstvene usluge. Njihova svakodnevna nega zahtijeva ne samo stručnost i znanje medicinskog osoblja, već i značajne fizičke napore, jer veliki broj ovih pacijenata u potpunosti zavisi od pomoći drugih. Nedostatak adekvatnog kadra i opreme dodatno pogoršava situaciju, povećavajući rizik od komplikacija i produžavajući period oporavka. **Ove ranjive grupe stoga predstavljaju prioritetne pacijente za rehabilitaciju, kako bi se spriječile teže socijalne i ekonomske posljedice, uključujući trajnu zavisnost od sistema socijalne zaštite.**

Primjera radi, norveški program rehabilitacije predstavlja jedan od najznačajnijih primjera ekonomske isplativosti ulaganja u rehabilitaciju. Na osnovu detaljnih evaluacionih analiza koje su prezentovane Institutu, dokazano je da je odnos troškova i koristi 1:3 u korist rehabilitacije, što znači da svaki euro uložen u ovu vrstu liječenja donosi trostruku uštedu. Ove uštede ostvaruju se smanjenjem dana bolovanja, manjom potrošnjom farmaceutskih proizvoda i smanjenom potrebom za budućim medicinskim pregledima i tretmanima. Kada pacijenti prolaze kroz cjelovitu rehabilitaciju, njihov povratak na posao ili svakodnevne aktivnosti postaje brži, čime se smanjuju troškovi bolovanja koje bi poslodavci i država inače snosili.

Primjenjujući ovu logiku na Institut, ovakve evaluacije mogu pružiti dragocjen uvid u realne ekonomske koristi rehabilitacije u odnosu na dugoročne troškove. Ako se procijeni da svaka rehabilitacija smanjuje potrebu za farmaceutskom terapijom i produženim bolničkim liječenjem, jasno je da se može postići značajna ušteda u zdravstvenom sistemu. Ovo je posebno relevantno za pacijente s teškim dijagnozama poput neurohirurških, ortopedskih i kardioloških problema. **Ako pođemo od činjenice da je prosječan trošak za rehabilitaciju po osiguraniku FZO u 2023. godini iznosio 717 eura, prema modelu 1:3 možemo da konstatujemo da su uštede po osnovu sprovedene rehabilitacije iznosile 2.151 eura po pacijentu, odnosno 10.606.581 eura za sve upućene osiguranike u prethodnoj godini.**

Dodatno, važno je sagledati i druge aspekte troškova koji mogu nastati kod određenog segmenta pacijenata. **U razgovoru sa predstavnicima Instituta i medicinskim**

kadrom, prezentovana je procjena prema kojoj bi, od ukupnog broja pacijenata koje godišnje upućuje Fond na rehabilitaciju, čak 40% završilo s invaliditetom ukoliko ne dobiju odgovarajući tretman. U tom slučaju, ti pacijenti bi postali korisnici invalidskih penzija. S obzirom na to da je minimalna invalidska penzija jednaka minimalnoj starosnoj penziji, koja od 01.01.2024. iznosi 450 eura, procijenjeno je da bi potencijalni godišnji trošak invalidskih penzija za 40% pacijenata upućenih na rehabilitaciju u 2023. godini (40% od 4.931 pacijenta) iznosio oko 10,6 miliona eura.

Ovaj trošak bi se dodatno uvećavao sa porastom broja pacijenata kojima je potrebna rehabilitacija, što predstavlja ozbiljan fiskalni rizik za javne finansije. Postojeća izdvajanja za invalidske penzije već su porasla sa 60,3 miliona eura u 2021. godini na 98,9 miliona eura do septembra 2024. godine, što ukazuje na rastući teret na budžet u slučaju povećanja broja osoba sa invaliditetom. **Odsustvo pravovremene i adekvatne rehabilitacije ne samo da ugrožava zdravstveno stanje pacijenata, već generiše značajne dugoročne troškove za državu.** Ukoliko bi rehabilitacija bila adekvatno finansirana i dostupna, mogla bi se značajno smanjiti potreba za invalidskim penzijama, čime bi se smanjio pritisak na sistem socijalne zaštite, kao i na druge kategorije javne potrošnje povezane sa zbrinjavanjem osoba sa invaliditetom.

Takođe, dodatni troškovi nastaju u pogledu povećane potrebe za dugotrajnom medicinskom njegom, jer osobe sa invaliditetom često zahtijevaju intenzivniju zdravstvenu podršku, kao što su redovni pregledi, terapije i hospitalizacije. Dodatni troškovi nastaju u pogledu povećane potrebe za dugotrajnom medicinskom njegom, jer osobe sa invaliditetom često zahtijevaju intenzivniju zdravstvenu podršku, kao što su redovni pregledi, terapije i hospitalizacije. **Prema podacima Fonda za penzijsko i invalidsko osiguranje, oko 20% osiguranika koji postanu invalidi kvalifikuju se za naknadu za tuđu njegu i pomoć.** Ako se uzme u obzir da 40% pacijenata bez rehabilitacije postaju invalidi, tada bi se 20% od tih pacijenata (otprilike 394 pacijenta) kvalifikovalo za ovu vrstu naknade. S obzirom na to da minimalni iznos naknade za tuđu njegu iznosi 78 eura mjesečno, godišnji trošak za ovu grupu pacijenata iznosio bi 369.936 eura.

Pored troškova za tuđu njegu i pomoć, odsustvo rehabilitacije donosi dodatne troškove za sistem kroz povećane izdatke za medicinska pomagala, poput invalidskih kolica, proteza i druge specijalizovane opreme koja je potrebna osobama sa invaliditetom. Dugotrajna potreba za lijekovima i specijalizovanom terapijom takođe doprinosi opterećenju zdravstvenog sistema. Osim toga, invaliditet povećava zavisnost od socijalnih subvencija, uključujući pomoć za troškove života i komunalne usluge, čime se dodatno povećava ukupni teret na budžet i socijalnu zaštitu države. **Gruba procjena navedenih kategorija troškova na godišnjem nivou iznosila bi oko 7.5 miliona eura, što znači da bi ukupni troškovi, sa uračunatim invalidskim penzijama iznosili oko 18.5 miliona eura za pacijente koji postanu invalidi zbog nesprovođenja procesa rehabilitacije.**

Jasno je da rehabilitacija ne samo da značajno poboljšava kvalitet života pacijenata, već i smanjuje dugoročne troškove za zdravstveni i socijalni sistem države. Primjer norveškog modela ukazuje na značajne ekonomske uštede koje se mogu ostvariti pravovremenim ulaganjem u rehabilitacione usluge i pruža dragocjen uvid u potencijalne koristi koje bi crnogorski sistem mogao postići, smanjujući dugoročne troškove invaliditeta i poboljšavajući funkcionalnost pacijenata. **Nivo prevencije u zdravstvenom sistemu Crne Gore je na veoma nezadovoljavajućem nivou, a odsustvo rehabilitacije doprinijelo bi daljem nazadovanju kada je u pitanju razvoj preventivnih programa u zdravstvenom sistemu Crne Gore.** Pravovremena rehabilitacija je stoga ključna ne samo za zdravlje pojedinaca, već i za održivost zdravstvenog i socijalnog sistema države.

Svi navedeni podaci jasno ukazuju na hitnu potrebu za jačanjem kapaciteta i infrastrukture Instituta kao ključne ustanove za rehabilitaciju u Crnoj Gori. Cilj mora biti omogućavanje sveobuhvatne, pristupačne i kvalitetne podrške svim građanima kojima je rehabilitacija neophodna za dostizanje boljeg zdravstvenog stanja, većeg stepena samostalnosti i boljeg kvaliteta života. Ulaganje u rehabilitaciju predstavlja ulaganje u zdravlje, radnu sposobnost i društvenu uključenost cjelokupne populacije. Dodatno, pravovremena rehabilitacija je ključna ne samo za zdravlje pojedinaca, već i za održivost zdravstvenog i socijalnog sistema države.

4. Analiza postojećeg stanja i opis uzroka poteškoća Instituta Igalo

4.1. Korporativno upravljanje u Institutu Igalo

Korporativno upravljanje u Institutu Igalo dominantno karakterišu dvije često komplementarne tendencije. Prvo, nepostojanje jasne strategije države za unapređenje korporativnog upravljanja u državnim preduzećima manifestuje se i kroz stanje korporativnog upravljanja u Institutu Igalo. Drugo, iz postojeće vlasničke strukture proizilazi i dominantan model korporativnog upravljanja koji karakteriše izražen sukob između većinskog i manjinskih akcionara (drugi agencijski problem korporativnog upravljanja).

Država kao većinski akcionar i korporativno upravljanje u Institutu Igalo. Od nastanka problema korporativnog upravljanja u privatizovanim preduzećima, postavilo se pitanje načina njihovog upravljanja. U preduzećima u kojima je država zadržala svoju vlasničku funkciju, model korporativnog upravljanja se pokazao kao jedna od ključnih smetnji za unapređenje poslovnih performansi crnogorskih kompanija. Neke od najznačajnijih karakteristika uloge države kao većinskog vlasnika u sistemu korporativnog upravljanja u Institutu Igalo su sljedeće:

1. Nepostojanje jasne vlasničke strategije države odrazilo se na kvalitet korporativnog upravljanja u dugom roku, ali i na trenutne poslovne performanse Instituta;

2. Nepostojanje jasno određene raspodjele prava, obaveza i odgovornosti između funkcije vlasnika i menadžmenta (većinski vlasnik, odbor direktora i izvršni menadžment);
3. Nedovoljno funkcionalan sistem nadzora nad radom menadžmenta i nepostojanje jasnih sistema kontrole unutar društva;
4. Odbori direktora i menadžment bili su dugo godina u funkciji izvršavanja naloga većinskog akcionara, bez jasno izražene svijesti o sopstvenoj odgovornosti za radnje i/ili propuštanja koja proističu iz zakonskih propisa (upravljanje dugom Jugobanke, usvajanje poslovnih planova, politika zapošljavanja i sl.);
5. Nepostojanje kontinuiteta u izboru dovoljno profesionalnog menadžmenta koji razumije osnovne probleme Instituta i izazove korporativnog upravljanja;
6. Nedovoljno kvalitetan način rada i donošenja odluka skupštine i odbora direktora uz često neuvažavanje ili ignorisanje stavova manjinskih akcionara (preglasavanje na sjednicima odbora direktora i/ili skupštinama akcionara bez argumentovane rasprave);
7. Objektivna nemogućnost donošenja poslovnih odluka koja proističe iz oklijevanja države da trajno riješi pitanje vlasništva nad zemljištem u Institutu Igalo (zbog opisanog statusa zemljišta menadžment Instituta nije mogao objektivno da se bavi trajnim rješavanjem suštinskih problema Instituta).

Sukob većinskog i manjinskih akcionara – drugi agencijski problem korporativnog upravljanja na primjeru Instituta Igalo. Nakon sprovedenog modela privatizacije, i posebno ulaskom kompanije *Vile Oliva* u vlasničku strukturu ove kompanije, u Institutu dolazi do izražaja tzv. drugi agencijski problem korporativnog upravljanja.⁶ Ovaj model je poznat po jasno izraženom sukobu interesa između većinskog i manjinskih akcionara, i karakterističan je za mnoge zemlje u tranziciji. Preciznije, model korporativnog upravljanja koji postoji u Institutu Igalo nije *sui generis* problem ove kompanije. On je poznat u mnogim zemljama, kao što su poznati i razvijeni načini njegovog rješavanja, odnosno ublažavanja.⁷ U principu, veća izraženost odnosno stepen ispoljavanja nekog agencijskog problema u praksi, automatski znači i nizak nivo pravnog okvira i prakse korporativnog upravljanja.

U ovom modelu korporativnog upravljanja, unutar kompanije kontrolu nad društvom ostvaruje akcionar ili grupa povezanih akcionara, što dovodi do situacije da ne dolazi do razdvajanja „svojine nad društvom“ od upravljanja društvom, već do njihovog spajanja. Osnovni problem ovog sistema nalazi se u činjenici što uprava akcionarskog društva, po

⁶ Postoje tri agencijska problema korporativnog upravljanja: 1) odnos uprave i akcionara (prvi agencijski problem); 2) odnos kontrolnog i manjinskih akcionara (drugi agencijski problem); 3) odnos društva i ostalih nosilaca materijalnih interesa (treći agencijski problem).

⁷ Zaštita prava manjinskih akcionara jedan je od osnovnih ciljeva kompanijskog prava i reformi korporativnog upravljanja. Iskustva u rješavanju ovakvog problema različita su u uporednoj praksi. Pravni instituti kojima se rješava drugi problem korporativnog upravljanja su: 1) princip ravnopravnosti akcionara; 2) pravo manjinskih akcionara da participiraju u organima upravljanja; 3) posebna prava manjinskih akcionara (pravo na sazivanje skupštine, prava u vezi sa dnevnim redom skupštine i sl.).

pravilu, radnje ne preduzima u interesu društva, već prvenstveno u interesu većinskog akcionara. U okviru posebnih djelova Plana restrukturiranja ukazano je na uzroke postojećeg stanja u Institutu, koji u značajnoj mjeri proizilaze iz nedovoljnog razumijevanja i neadekvatnog upravljanja ovim prirodnim sukobom interesa. Navedena činjenica se u dugom roku odražava na nedovoljnu zaštitu i neuvažavanje interesa dva legitimna, zakonom priznata posebna stejkholdera – Institut Igalo kao poseban pravni subjekt i interese manjinskih akcionara.

4.1.1. Promjena uloge preduzeća u većinskom državnom vlasništvu na globalnom nivou i nužnost promjene njihove uloge u Crnoj Gori

Crna Gora posjeduje značajan broj preduzeća koja se nalaze u većinskom državnom vlasništvu, a koja pripadaju različitim privrednim sektorima. Posljednji dostupni podaci Ministarstva finansija Crne Gore, govore da u strukturi ukupnog broja državnih preduzeća njih 25 čine društva sa ograničenom odgovornošću, uz 22 akcionarska društva odnosno tri javna preduzeća. Posmatrano iz ugla pojedinačnih ekonomskih sektora, više od 2/3 (70%) čine preduzeća u oblasti saobraćaja, energetike, turizma i životne sredine. U posljednjih 6 godina, prisutan je trend rasta učešća godišnjih prihoda preduzeća u državnom vlasništvu u apsolutnim vrijednostima, dok u relativnom iznosu u prosjeku čine 17,14% ukupne novostovorene vrijednosti na nivou nacionalne ekonomije. Takođe je važno istaći da državna preduzeća učestvuju sa 5-6% u ukupnoj zaposlenosti na nivou države. To ukazuje na važnost državnih preduzeća za cjelokupnu privredni sistem Crne Gore. Rashodna strana budžeta državnih preduzeća, registruje slične tendencije u apsolutnom iznosima, dok su u relativnim veličinama kazano, poslovni rashodi u prosjeku iznosili 16,28% BDP. Posljednjih godina, posmatrano na nivou svih preduzeća, prisutne su pozitivne tendencije u ostvarenim finansijskim rezultatima. Tokom 2021. godine polovina državnih preduzeća je ostvarila pozitivan rezultat, da bi u naredne dvije godine taj broj porastao na blizu 60%, odnosno 71% respektivno. Na oprez ipak ukazuje činjenica da je 12 preduzeća u kontinuitetu ostvarivalo negativan finansijski rezultat u prethodne tri godine.

Ipak, bez obzira na navedene podatke, preduzeća u većinskom državnom vlasništvu u Crnoj Gori, uključujući i Institut Igalo, nalaze se pod jakim pritiskom javnosti da poboljšaju svoje performanse i unaprijede mehanizme korporativnog upravljanja. Neracionalna politika zapošljavanja, neprofesionalno upravljanje, nepostojanje jasnog nadzora i odgovornosti u proteklm decenijama značajno opterećuju poslovanje privrednih društava u većinskom državnom vlasništvu, uključujući i Institut Igalo. Sve navedeno ukazuje na nužnost i potrebu unapređenja korporativnog upravljanja u državnim preduzećima.

Sa druge strane, u razvijenim, ali i u zemljama u tranziciji, značajno se mijenja uloga ovih privrednih društava. Nakon decenija sprovođenja globalnog talasa privatizacija širom svijeta, u posljednjih dvadeset godina dešava se suprotan proces. Na globalnom planu, posebno u strateškim industrijama, državna preduzeća postaju dio vladinih strategija i

sredstvo koje doprinosi ubrzanom razvoju i globalnoj ekspanziji. Prema istraživanju Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), državna preduzeća danas imaju značajan udio u bruto domaćem proizvodu, zapošljavanju i tržišnoj kapitalizaciji u mnogim zemljama širom svijeta. Prema istraživanju OECD-a, udio državnih preduzeća među 500 najvećih globalnih kompanija značajno je porastao u posljednjih 20 godina. Broj državnih preduzeća među 500 najvećih globalnih kompanija po prihodima praktično se učestvostručio, sa 34 u 2000. godini, 102 u 2017, na 126 u 2023. godini. Danas kompanije koje posjeduju najmanje 25% državnog vlasništva, predstavljaju 12% globalne tržišne kapitalizacije.⁸

4.1.2. Razlozi za postojanje državnog vlasništva u Institutu

U odnosu aktuelno stanje u Institutu Igalo i njegovu ekonomsku-finansijsku poziciju, država ima dvije strateške opcije: prva, da bez ikakvog miješanja omogući evidentno pokretanje stečajnog postupka i drugo, da sprovođenjem Plana restrukturiranja omogući dugoročnu održivost Instituta Igalo. Imajući u vidu da je, kako i ovaj Elaborat ukazuje, državna pomoć u ovom slučaju nužna i opravdana, u odnosu na vlasništvo u Institutu Igalo, država takođe ima dvije mogućnosti. Prvo, da zadrži postojeći vlasnički udio u Institutu, pod uslovom da ostali akcionari proporcionalno učestvuju u realizaciji mjera iz Plana restrukturiranja ili da poveća svoj udio u situaciji ako manjinski akcionari nijesu spremni da proporcionalno učestvuju u mjerama iz Plana restrukturiranja.

Prema stavu OECD-a, postojanje jasnog obrazloženja za vlasništvo države u određenim kompanijama važno je zbog potrebe usklađivanja ekonomskih, socijalnih i političkih ciljeva, radi olakšavanja raspodjele javnih resursa, promovisanja odgovornosti i transparentnosti, povećanje povjerenja investitora i smanjenje rizika od korupcije. Djelotvorne politike državnog vlasništva zahtijevaju razdvajanje potencijalno suprotstavljenih uloga države kao kreatora politike, regulatora i vlasnika preduzeća. Ovo zahtijeva jasno definisanje nadležnog/ih organa u vladi koji treba da vrše vlasnička prava. Ta funkcija mora da bude odvojena od funkcije države kao kreatora propisa i sprovodioca određenih politika (što nije slučaj u Crnoj Gori). Prema najboljoj praksi, vlasničke funkcije države treba da budu centralizovane ili koordinirane kroz jasan mandat.⁹

U uporednoj poslovnoj praksi, obrazloženja za državno vlasništvo su različita i zavise od shvatanja i politike koje vlade pojedinih zemalja sprovode, ali i od industrije u kojoj se obavlja privredna djelatnost. **U najvećem broju slučajeva radi se o skupu društvenih, ekonomskih i strateških interesa.** Primjeri uključuju ciljeve javne politike (poboljšanje infrastrukture, promovisanje socijalne uključenosti), regionalni i održivi razvoj, nabavku javnih dobara i usluga, kao i postojanje takozvanih „prirodnih“

⁸ OECD (2024), *Ownership and Governance of State-Owned Enterprises 2024*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/395c9956-en>.

⁹ Isto.

monopola u kojima se konkurencija ne smatra izvodljivom. U svakom slučaju ova uloga države dolazi i sa odgovornošću za efikasno upravljanje javnim resursima.

U skladu sa najboljim međunarodnim praksama korporativnog upravljanja u državnim kompanijama, krajnji cilj državnog vlasništva nad preduzećima poput Instituta Igalo treba da bude **maksimiziranje dugoročne vrijednosti za društvo, na efikasan i održiv način**. Navedeni cilj je postavljen logično imajući u vidu da je osnovna djelatnost Instituta istovremeno i djelatnost od opšteg ekonomskog interesa.

Polazeći od ovog stava, a imajući u vidu značaj Instituta Igalo i njegovu osnovnu, primarnu djelatnost, **Plan restrukturiranja počiva na osnovnoj pretpostavci da kroz vlasničku funkciju u Institutu, država nastoji da maksimizuje dugoročnu vrijednost za društvo, odnosno ostvarivanje djelatnosti od opšteg ekonomskog interesa**. Da bi navedeni cilj, koji je postavljen na opšti način, mogao da bude konkretizovan, kroz Plan restrukturiranja, upravo u skladu sa najboljim međunarodnim praksama korporativnog upravljanja, biće predložene **konkretnе mјere, rokovi za njihovi realizaciju, nadležni organi za implementaciju i nadzor nad njihovom primjenom**.

4.1.3. Plan restrukturiranja u funkciji unapređenja korporativnog upravljanja u Institutu Igalo

Ukrupnjavanje vlasništva države u Institutu jeste prva, ali nikako se ne smije posmatrati kao jedina mjera, šireg procesa vlasničkog restrukturiranja i promjene odnosa i uloge države kao većinskog vlasnika u ovoj kompaniji. Naime, u odnosu na Plan restrukturiranja i obezbjeđivanje cilja dugoročne održivosti Instituta Igalo, neophodno je izvršiti i radikalno redefinisane uloge i ukupnog pristupa države kao vlasnika, prema Institutu Igalo.

U Crnoj Gori, za sada, od strane države nije razvijena jasna strategija (politika vlasništva) koja bi imala za krajnji cilj povećanje efikasnosti nadzorne funkcije i unapređenje odgovornosti lica koja upravljaju državnim kapitalom. Država nije razdvojila svoju vlasničku funkciju, od funkcije kreiranja politika i usvajanja propisa. Takođe, od strane države nedostaje jasan institucionalni aranžman, gdje bi na jednom mjestu, bio obezbijeđen monitoring rada državnih kompanija. Posljedice ovog odnosa, najviše trpe državne kompanije kao posebni pravni subjekti i korisnici njihovih usluga, krajnji potrošači. Upravo je cilj Plana restrukturiranja, da doprinose uspostavljanju jasne vlasničke strategije države, sa konkretnim mjerama za unapređenje poslovnih performansi Instituta Igalo, ali i sa preciznim, jasno postavljenim i realno ostvarivim radnjama za praćenje realizacije navedenih mjera.

U odnosu na ulogu države kao većinskog vlasnika u Institutu Igalo, da bi Plan restrukturiranja mogao da se realizuje na efikasan način, neophodno je da država paralelno sa realizacijom Plana restrukturiranja razvije jasnu strategiju koja će predstavljati dugoročnu politiku vlasnika, sa jasno definisanim: 1) ciljevima vlasništva i

razlozima za državno vlasništvo u Institutu; 2) ulogom države kao većinskog vlasnika u upravljanju ovom kompanijom; 3) jasnim obrazloženjem na koji način će se politika vlasništva realizovati u Institutu, sa precizno naznačenom ulogom Vladinih tijela koja su uključena u njegovu implementaciju; 4) omogućavanje Institutu odnosno njegovim organima pune operativne autonomije za ostvarivanje navedenih ciljeva bez nepotrebnog miješanja u poslove menadžmenta; 5) davanje mogućnosti odboru direktora da ostvaruje svoja ovlaštenja i odgovornosti bez miješanja u njegovu zakonsku autonomiju uz stvaranje okvira koji omogućava aktivnu komunikaciju sa odborom (na primjer, kroz stalnu komunikaciju sa predsjednikom odbora direktora); 6) stvaranje jednog stručnog organa u okviru Vlade (u ovom slučaju komisija, posebno stručno tijelo) koje bi imalo jasan mandat i odgovornost da predstavlja i sprovodi stavove većinskog vlasnika (Vlade) u odnosu na Institut; 8) promjena odnosa države kao informisanog i aktivnog većinskog vlasnika u odnosu na sprovođenje svojih vlasničkih prava, kroz aktivnosti posebnog organa (stručne Vladine komisije) treba da se manifestuju, prije svega kroz:

- 1) prisustvo i aktivno učešće na skupštinama akcionarskog društava;
- 2) omogućavanje transparentnog i meritokratskog sistema izbora članova odbora direktora koji treba da vodi računa o profesionalnoj i rodnoj raznolikosti i stručnosti nominovanih članova odbora;
- 3) uspostavljanje i praćenje sprovođenja mandata izabranog odbora, odnosno Instituta uključujući realizaciju finansijskih planova, upravljanje i kontrola rizicima i dugoročno održivost sa usvojenom strategijom vlasništva;
- 4) uspostavljanje sistema izvještavanja koje bi ovom organu omogućilo da efikasno kontroliše i mjeri poslovne performanse Instituta, odnosno sprovođenje Plana restrukturiranja;
- 5) uspostavljanje jasne i transparentne politike naknada članovima odbora direktora;
- 6) država bi kroz posebno tijelo trebalo da osigura da izabrani odbori ima autoritet i kompetencije da obavljaju svoje osnovne funkcije strategijskog upravljanja, upravljanje rizikom i nadzor nad radom menadžmenta.

4.2. Analiza finansijskog stanja

U cilju ocjene finansijskog položaja Instituta „Dr Simo Milošević“, izvršena je finansijska analiza koja podrazumijeva analizu imovinskog, finansijskog i prinostnog položaja, te primjenu modela za predviđanje poslovnog neuspjeha (Altmanov Z" model). Analiza obuhvata period od 2017. do 2023. godine i zasniva se na podacima preuzetih iz finansijskih iskaza (bilans stanja i bilans uspjeha), dobijenih od strane Uprave Instituta. U tom smislu, u nastavku će biti prikazani i objašnjeni odabrani pokazatelji finansijske analize, te modeli za predviđanje kontinuiteta poslovanja.

Osnovni cilj analize je da identifikuje osnovne uzroke koji su doveli do finansijskih neprilika Društva i koji ugrožavaju *going concern* princip poslovanja. Ocjena postojećeg

stanja poslužiće kao polazna osnova za izradu programa finansijske sanacije i restrukturiranja Društva u skladu sa odredbama o dozvoljenoj državnoj pomoći.

Predlog sanacije i finansijskog restrukturiranja uslovljen je zatečenim stanjem i značajnim i još uvijek neriješenim pitanjem u pogledu statusa nepokretne imovine – zemljišta za koje Institut nema pravo svojine. Otvoreno pitanje statusa zemljišta istovremeno otvara i pitanje istinitosti i objektivnosti bilansa Instituta. Plan restrukturiranja koji se sastavlja za potrebe iniciranja državne pomoći zasniva se na uvažavanju postojećeg stanja i ne pledira da bude rješenje statusa zemljišta. Rješenje ovog pitanja zavisi prvenstveno od odluka nadležnih državnih i sudskih organa a koje obrađivač ovog plana ne može predvidjeti.

4.2.1. Analiza imovinskog položaja

U okviru analize imovinskog položaja biće prikazana analiza strukture poslovne i operativne imovine Instituta, kao i obračun ključnih pokazatelja obrta. Poslovnu imovinu čine neuplaćeni upisani kapital, investirana imovina i operativna imovina, dok operativnu imovinu čine fiksna i obrtna imovina. Kada su u pitanju pokazatelji efikasnosti korišćenja imovine, analizom su obuhvaćeni koeficijent obrta ukupne poslovne imovine, koeficijent obrta obrtno imovine, koeficijent obrta zaliha, koeficijenta obrta kupaca i koeficijent obrta dobavljača. Takođe, dat je uvid u vrijeme trajanja obrta oblika imovine koji su predmet analize.

4.2.1.1. Analiza strukture aktive

U okviru analize strukture aktive dat je uvid u učešće svakog oblika poslovne imovine u ukupnoj poslovnoj imovini. Cilj je sagledati koji su to oblici imovine koji čine aktivu Instituta Igalo (Tabela 10).

Tabela 10. Analiza strukture poslovne imovine (2023-2017)

Pozicija	2023		2022		2021		2020	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
Neuplaćeni upisani kapital	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Investirana imovina	23.618	0,02%	26.743	0,02%	25.488	0,02%	26.684	0,02%
Operativna imovina	118.683.354	99,98%	120.515.577	99,98%	122.589.872	99,98%	123.344.618	99,98%
POSLOVNA IMOVINA	118.706.972	100,00 %	120.542.320	100,00 %	122.615.360	100,00 %	123.371.302	100,00 %

Pozicija	2019		2018		2017	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
Neuplaćeni upisani kapital	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Investirana imovina	53.911	0,08%	58.207	0,09%	62.440	0,09%
Operativna imovina	64.609.904	99,92%	65.220.894	99,91%	65.666.024	99,91%
POSLOVNA IMOVINA	64.663.814	100,00%	65.279.101	100,00%	65.728.464	100,00%

Izvor: Proračun autora na bazi zvaničnih finansijskih iskaza

Na osnovu prikazane tabele može se zaključiti da dominantno učešće u poslovnoj imovini kompanije pripada operativnoj imovini (više od 99%), dok je učešće investirane imovine neznatno (približno 0,09%). Ovakva struktura imovine je u skladu sa djelatnošću Društva i njenim karakterom te se iz tog razloga ne može smatrati bilo kakvim ograničenjem u pogledu obavljanja zadataka i ostvarivanja ciljeva poslovanja. Pošto operativna imovina dominantno čini poslovnu imovinu Instituta, za sve analizirane godine, u nastavku je data analiza strukture operativne imovine (Tabela 11).

Tabela 11. Analiza strukture operativne imovine

Pozicija	2023		2022		2021		2020	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
Fiksna imovina	117.624.011	99,11%	119.322.765	99,01%	121.054.408	98,75%	122.822.641	99,58%
Obrtna imovina	1.059.343	0,89%	1.192.812	0,99%	1.535.464	1,25%	521.977	0,42%
OPERATIVNA IMOVINA	118.683.354	100,00%	120.515.577	100,00%	122.589.872	100,00%	123.344.618	100,00%

Pozicija	2019		2018		2017	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
Fiksna imovina	62.936.698	97,41%	63.325.390	97,09%	63.782.540	97,10%
Obrtna imovina	1.673.205	2,59%	1.895.504	2,91%	1.903.484	2,90%
OPERATIVNA IMOVINA	64.609.904	100,00%	65.220.894	100,00%	65.666.024	100,00%

Izvor: Proračun autora na bazi zvaničnih finansijskih iskaza

Može se zaključiti da u ukupnoj operativnoj imovini **dominantno učešće ima fiksna imovina (osnovna sredstva i nematerijalna ulaganja)**. Ovakav zaključak evidentan je za sve posmatrane godine, pri čemu se procenat učešća povećavao od 2017. do 2023. godine. Važno je primijetiti da povećanje učešća fiksne imovine nije rezultat nabavke novih osnovnih sredstava već predstavlja efekat revalorizacije kojom je značajno uvećana sadašnja vrijednost fiksne imovine (procjena imovine urađena je 2020. godine). Što je veći udio fiksne u odnosu na obrtnu imovinu, veći je i faktor poslovnog rizika. Ovakav organski sastav sredstava upućuje na zaključak da u domenu finansijske politike

koja se odnosi na pribavljanje izvora finansiranja kompanija mora prednost davati sopstvenom kapitalu, odnosno da kompanija mora voditi računa da granica zaduženosti ne smije biti previše visoka kako ne bi došlo do negativnog multiplikativnog efekta finansijskog leveridža. Tokom 2023. i 2022. godine učešće fiksne imovine bilo je i više od 99%. Kada je riječ o učešću obrtne imovine u operativnoj imovini, zapaža se da je udio ove imovine neznatan (manji od 1%), čime se jasno ukazuje da je likvidnost Instituta dovedena u pitanje. Osim toga, primjetno je da je učešće obrtne imovine u operativnoj imovini bilo veće u periodu do 2020. godine. Pošto je u operativnoj aktivni dominantno učešće fiksne imovine, za poslovanje privrednog društva važno je sagledati šta čini fiksnu imovinu Instituta. Stoga, u tabeli 12, data je struktura fiksne imovine Instituta.

Tabela 12. Analiza strukture fiksne imovine (2023-2017)

Pozicija	2023		2022		2021		2020	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
Nematerijalna ulaganja	96.787	0,08%	124.783	0,10%	151.914	0,13%	177.210	0,14%
Nekretnine, postrojenja, oprema i biološka sredstva	117.527.224	99,92%	119.197.982	99,90%	120.902.494	99,87%	122.645.431	99,86%
FIKSNA IMOVINA	117.624.011	100,00%	119.322.765	100,00%	121.054.408	100,00%	122.822.641	100,00%

Pozicija	2019		2018		2017	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
Nematerijalna ulaganja	45.855	0,07%	25.521	0,04%	27.946	0,04%
Nekretnine, postrojenja, oprema i biološka sredstva	62.890.843	99,93%	63.299.869	99,96%	63.734.594	99,96%
FIKSNA IMOVINA	62.936.698	100,00%	63.325.390	100,00%	63.762.540	100,00%

Izvor: Proračun autora na bazi zvaničnih finansijskih iskaza

Prethodna tabela ukazuje da u ukupnoj fiksnoj imovini Instituta dominantno učešće ima pozicija nekretnine, postrojenje, oprema i biološka sredstva i to sa učešćem većim od 99%. Neznatno učešće pripada nematerijalnoj imovini. Dakle, evidentno je da Institut raspolaže sa značajnom imovinom u vidu osnovnih sredstava. Takođe, može se zapaziti da se vrijednost ove pozicije od 2017. do 2019. godine smanjivala, da bi od 2020. godine njihova vrijednost bila skoro dva puta veća u odnosu na period do 2019. godine. Ipak, najveću vrijednost osnovna sredstva dosežu 2020. godine, i u godinama koje slijede, vrijednost osnovnih sredstava Instituta se smanjuje. Već smo napomenuli da je uvećanje vrijednosti osnovnih sredstava rezultat procjene, a ne nabavke novih osnovnih sredstava.

Društvo je na dan 31.12.2023. godine kao svoju materijalnu imovinu evidentiralo zemljište koje je mu je dato na korišćenje u iznosu od 47.735.439 eura. Navedeno zemljište je vlasništvo Države Crne Gore sa obimom prava svojine 1/1. U listovima

nepokretnosti evidentirano je pravo korišćenja Instituta. Na osnovu postojećih dokaza o vlasništvu nedvosmisleno se može zaključiti da je navedeno zemljište pogrešno evidentirano kao imovina Instituta. Na navedeno ukazuje i eksterni revizor u svom Izveštaju za 2023. godinu.

Osim analize strukture fiksne imovine, u tabeli 13 je prikazana i analiza strukture obrtne imovine.

Tabela 13. Analiza strukture obrtne imovine

Pozicija	2023		2022		2021		2020	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
Zalihe	54.941	5,19%	70.835	5,94%	83.165	5,42%	157.240	30,12%
Kratkoročna potraživanja	681.279	64,31%	838.186	70,27%	885.244	57,65%	274.459	52,58%
Kratkoročni finansijski plasmani	769	0,07%	770	0,06%	0	0,00%	0	0,00%
Gotovina i ekvivalenti gotovine	86.348	8,15%	88.964	7,46%	313.848	20,44%	47.481	9,10%
AVR	236.006	22,28%	194.057	16,27%	253.207	16,49%	42.797	8,20%
OBRтна IMOVINA	1.059.343	100,00%	1.192.812	100,00%	1.535.464	100,00%	521.977	100,00%

Pozicija	2019		2018		2017	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
Zalihe	96.269	5,75%	84.367	4,45%	113.428	5,96%
Kratkoročna potraživanja	1.353.547	80,90%	1.133.994	59,83%	1.481.216	77,82%
Kratkoročni finansijski plasmani	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Gotovina i ekvivalenti gotovine	179.877	10,75%	585.835	30,91%	19.249	1,01%
AVR	43.512	2,60%	91.308	4,82%	289.591	15,21%
OBRтна IMOVINA	1.673.205	100,00%	1.895.504	100,00%	1.903.484	100,00%

Izvor: Proračun autora na bazi zvaničnih finansijskih iskaza

Obrtnu imovinu čine zalihe, kratkoročna potraživanja i kratkoročni finansijski plasmani, gotovina i ekvivalenti gotovine i aktivna vremenska razgraničenja (AVR)¹⁰. Tabela ukazuje da u ukupnoj obrtnoj imovini dominantno učešće imaju kratkoročna potraživanja. U toku 2023. godine kratkoročna potraživanja činila su više od 64% obrtne imovine, što je manje u odnosu na 2022. (70,27%), a opet veće u odnosu na 2021. i

¹⁰ Napomena: Iako je novom bilansnom šemu pozicija AVR van obrtne imovine, imajući u vidu period do 2020. godine, AVR su bila u sastavu obrtne imovine, te su stoga u ovoj analizi AVR dodata u obrtnu imovinu.

2020. godinu (približno 58% i 23% redom). Zanimljivo je da je ova pozicija u 2019. godini činila više od 80% obrtne imovine.

Dakle, analiza strukture operativne imovine pokazala je da **dominantno učešće fiksne imovine** u operativnoj imovini i to pozicije nekretnine, postrojenja, oprema i biološka sredstva, pri čemu se **vrijednost imovine postepeno smanjuje** u periodu od **2020. do 2023. godine**, što je rezultat umanjenja po osnovu amortizacije. Takođe, neznatan procenat u operativnoj imovini ima obrtna imovina, pri čemu **dominantno učešće pripada kratkoročnim potraživanjima**, dok je **veoma malo gotovine i ekvivalenata gotovine**.

Analizom strukture imovine dolazimo do zaključka da kompanija ima adekvatnu strukturu sredstava sa kojom može izvršavati poslovne zadatke o ostvariti cilj poslovanja. Efikasnost njenog korišćenja utvrđena je na bazi pokazatelja aktivnosti što čini naredni segment analize.

4.2.1.2. Koeficijenti obrta

Važan segment analize imovinskog položaja kompanije jeste i obračun koeficijenata obrta, te utvrđivanje prosječnog vremena trajanja jednog obrta. Ovi pokazatelji daju informaciju o efikasnosti korišćenja imovine i u funkciji su ocjene finansijske politike društva prvenstveno u pogledu naplate potraživanja od kupaca i plaćanja obaveza prema dobavljačima. Rezultati dobijeni ovom analizom dati su u Tabeli 14.

Tabela 14. Koeficijenti obrta (2023-2017)

Pokazatelji	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Koeficijent obrta poslovne imovine	0,09	0,09	0,05	0,05	0,18	0,18	0,16
Vrijeme trajanja (dani)	4.066,50	4.120,42	7.769,56	6.900,80	1.988,05	2.082,97	2.260,36
Koeficijent obrta obrtne imovine	8,46	7,72	5,12	3,46	6,69	6,04	5,57
Vrijeme trajanja (dani)	43,16	47,26	71,30	105,63	54,60	60,40	65,51
Koeficijent obrta залиха	115,87	121,58	44,51	46,89	145,27	49,12	40,06
Vrijeme trajanja (dani)	3,15	3,00	8,20	7,78	2,51	7,43	9,11
Koeficijent obrta kupaca	15,89	14,11	10,01	6,96	9,44	8,56	8,81
Vrijeme trajanja (dani)	22,98	25,86	36,46	52,46	38,69	42,62	41,43
Koeficijent obrta dobavljača	3,17	6,00	6,89	15,27	28,37	8,62	7,68
Vrijeme trajanja (dani)	115,11	60,79	52,95	23,91	12,87	42,35	47,51

Izvor: Proračun autora na bazi zvaničnih finansijskih iskaza

Koeficijent obrta poslovne imovine treba da pokaže koliko puta se, u prosjeku, poslovna imovina „obrne“ za godinu dana. Imajući u vidu strukturu sredstava gdje dominantno učešće imaju stalna sredstva ovakva efikasnost korišćenja ukupne imovine se može ocijeniti prihvatljivom. Koeficijent obrta obrtne imovine povećava se postepeno od 2020. godine do 2023, što znači da Institut efikasno koristi obrtnu imovinu. Povećanje je zabilježeno i kod koeficijenta obrta zaliha. Dobre pokazatelje obrta kompanija bilježi i kada su u pitanju kupci i dobavljači, međutim primjetno je da u posljednje tri godine vrijeme za koje kompanija naplaćuje potraživanja je manje od prosječnog vremena plaćanja obaveza prema dobavljačima. Na osnovu navedenih pokazatelja može se zaključiti da je u analiziranom periodu vođena adekvatna politika likvidnosti, te da ona nije bila uzrok eskalacije finansijskih neprilika i ugrožavanja likvidnosti Društva.

4.2.2. Analiza finansijskog položaja

Analiza finansijskog položaja zasniva se dominantno na analizi pasive bilansa stanja, te će stoga u nastavku biti obračunati pokazatelji finansijske ravnoteže¹¹ (dugoročne i kratkoročne) i pokazatelj solventnosti (tabela 15).

Tabela 15. Pokazatelji finansijskog položaja (2023-2017)

Pokazatelji	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Koeficijent finansijske stabilnosti	1,235	1,228	1,188	1,134	1,163	1,014	1,012
Neto obrtni fond	-22.370.018	-22.072.256	-19.091.932	-14.362.354	-8.724.801	-799.163	-635.240
Neto obrtna sredstva	-22.370.018	-22.072.256	-19.081.932	-14.362.354	-8.724.800	-799.163	-635.240
Koeficijent opšte likvidnosti	0,045	0,051	0,074	0,035	0,161	0,703	0,750
Koeficijent rigorozne likvidnosti	0,110	0,153	0,282	0,103	0,831	0,672	0,705
Koeficijent momentalne likvidnosti	0,009	0,012	0,061	0,013	0,095	0,217	0,008
Koeficijent solventnosti	3,701	3,764	4,121	5,690	5,281	13,829	12,585

Izvor: Proračun autora na bazi zvaničnih finansijskih iskaza

¹¹ **Napomena:** Kako bi se izvršila analiza finansijske ravnoteže važno je ukazati da je potrebno, na bazi bilansa stanja, odrediti šta čini dugoročno vezana sredstva (DVS), dugoročne izvore finansiranja (DIF) i kratkoročne izvore finansiranja (KIF). DVS čine stalna imovina uvećana za stalne zalihe i odložena poreska sredstva, DIF čine trajni izvori finansiranja uvećani za dugoročna rezervisanja i dugoročne obaveze i odložene poreske obaveze i KIF čine dugoročni odloženi prihodi i primljene donacije, kratkoročne obaveze i kratkoročna rezervisanja i pasivna vremenska razgraničenja (PVR). Takođe, za obračun koeficijenta momentalne likvidnosti u imeniocu se nalaze samo kratkoročne obaveze bez rezervisanja, dok je pozicija ukupne obaveze podrazumijevala zbir svih pozicija koje ne čine sopstveni kapital.

Na osnovu prethodne tabele jasno se može sagledati finansijsko stanje Instituta, koje je donekle nagovještavala i analiza strukture imovine. Drugim riječima, koeficijent finansijske stabilnosti za sve posmatrane godine veći je od 1, što znači da dugoročna finansijska ravnoteža, mjerena ovim pokazateljem, nije uspostavljena. Koeficijent finansijske stabilnosti (KFS) predviđa da odnos dugoročno vezanih sredstava i dugoročnih izvora finansiranja treba da bude manji od 1 kako bi dugoročna finansijska ravnoteža bila postignuta. Primjetno je da se vrijednost koeficijenta postepeno povećala u analiziranom periodu.

Da je uspostavljanje dugoročne finansijske ravnoteže dovedeno u pitanje pokazuje i vrijednost neto obrtnog fonda (neto obrtnih sredstava) koji u svim posmatranim godinama bilježe negativnu vrijednost, što znači da dugoročna finansijska ravnoteža neće biti postignuta, odnosno da dio obrtnih sredstava nije finansiran kvalitetnim izvorima finansiranja.

Pokazatelji likvidnosti pokazuju da ni kratkoročna finansijska ravnoteža neće biti uspostavljena. Drugim riječima, ugrožena je likvidnost Instituta, što znači da ovo privredno društvo nema dovoljno sredstava da izmiri dospelje obaveze, što u budućem periodu može biti signal poslovnog neuspjeha, odnosno pokretanja stečaja. Na osnovu tabele, jasno se uočava da nijedan pokazatelj, tokom svih analiziranih godina, nema vrijednost pokazatelja likvidnosti veću od 1, što je uslov za uspostavljanje kratkoročne finansijske ravnoteže preko pokazatelja likvidnosti. Izuzetak je pokazatelj opšte likvidnosti, kod kojeg je granična vrijednost veća ili jednako od 2.

Međutim, ako se posmatra analiza solventnosti, uočava se da je preduzeće solventno. Vrijednost pokazatelja, tokom analiziranih godina, veća je od 1, što znači da privredno društvo ima više imovine nego obaveza, odnosno da cjelokupnom svojom imovinom može pokriti obaveze u dugom roku. Ovakvo stanje je očekivano, ako se uzme u obzir struktura imovine Instituta, što upućuje na zaključak da je privredno društvo solventno, ali nije likvidno. Međutim, ono što je zabrinjavajuće jeste da se vrijednost koeficijenta solventnosti smanjuje tokom posmatranog perioda, što znači da iako Institut raspolaže sa značajnom imovinom, obaveze se tokom perioda povećavaju. Osim toga, analiza strukture stalne imovine je pokazala da se i vrijednost imovine smanjivala tokom godina, što se sve u krajnjem održava i na koeficijent solventnosti. U slučaju isknjižavanja zemljišta za koje ne postoje uslovi da bude evidentirano kao imovina Društva, koeficijent solventnosti bi se značajno smanjio.

Dakle, na osnovu sprovedene analize može se zaključiti da **kratkoročna i dugoročna ravnoteža nijesu postignute** u analiziranom periodu, što za posljedicu ima **loše finansijsko stanje** koje **ugrožava likvidnost Instituta**, što **može voditi stečaju** u budućem periodu. Osim toga, iako **Institut nije likvidan**, analiza je pokazala da je **solventan**, ali da se vrijednost koeficijenta solventnosti smanjuje iz godine u godinu.

4.2.3. Analiza prinosnog položaja

Analiza prinosnog položaja bazira se na analizi bilansa uspjeha. U tom smislu u nastavku je dat prikaz analize strukture poslovnih i ukupnih prihoda. Osim toga biće izračunati i ključni pokazatelji (stopa bruto prinosa na ukupan kapital, stopa neto prinosa na ukupan kapital, ROE, te donja tačka rentabilnosti 1 i 2). Analiza strukture poslovnog i ukupnog prihoda data je u tabelama 16 i 17.

Tabela 16. Analiza strukture ukupnog i poslovnog prihoda (2023-2020)

Pozicije	2023	%	2022	%	2021	%	2020	%
Prihodi od prodaje	9.522.395	97,94%	10.535.794	97,93%	5.266.524	92,61%	3.792.617	78,00%
Ostali poslovni prihodi	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ostali prihodi iz redovnog poslovanja	200.616	2,06%	223.080	2,07%	420.136	7,39%	1.069.569	22,00%
POSLOVNI PRIHODI	9.723.011	100,00%	10.758.874	100,00%	5.686.660	100,00%	4.862.186	100,00%
POSLOVNI PRIHODI	9.723.011	90,55%	10.758.874	99,90%	5.686.660	98,42%	4.862.186	97,78%
FINANSIJSKI PRIHODI	0	0,00%	1	0,00%	3	0,00%	116	0,002%
OSTALI PRIHODI	1.014.231	9,45%	10.529	0,10%	91.107	1,58%	110.512	2,22%
UKUPNI PRIHODI	10.737.242	100,00%	10.769.404	100,00%	5.777.770	100,00%	4.972.814	100,00%

Izvor: Proračun autora na bazi zvaničnih finansijskih iskaza

Tabela pokazuje da u periodu od 2020. do 2023. godine dominantno učešće u ukupnim prihodima imaju poslovni prihodi Instituta, sa učešćem većim od 90%, dok nešto manji procenat čine ostali prihodi, pri čemu finansijski prihodi gotovo i da ne postoje. Pošto ukupan prihod potiče dominantno od poslovnog prihoda, važno je uočiti da u strukturi poslovnog prihoda najveće učešće imaju prihodi od prodaje, dok je nešto manji procenat ostalih prihoda iz redovnog poslovanja.¹²

U nastavku je data struktura ukupnog prihoda za period 2019. do 2017. godina.

Tabela 17. Analiza strukture ukupnog i poslovnog prihoda (2019-2017)

Pozicije	2019	%	2018	%	2017	%
Prihodi od prodaje	11.541.990	97,71%	10.851.750	96,89%	10.251.190	97,31%
Ostali poslovni prihodi	0	0,00%	348.503	3,11%	283.254	2,69%
Ostali prihodi iz redovnog poslovanja	270.189	2,29%	0	0,00%	0	0,00%
POSLOVNI PRIHODI	11.812.179	100,00%	11.200.253	100,00%	10.534.444	100,00%
POSLOVNI PRIHODI	11.812.179	99,02%	11.200.253	97,58%	1.053.4444	99,33%
FINANSIJSKI PRIHODI	17.499	0,15%	4.183	0,04%	355	0,00%
OSTALI PRIHODI	98.915	0,83%	273.808	2,39%	70.700	0,67%

¹² Napomena: Novom bilansnom šemom, ostali prihodi nalaze se u okviru poslovnih prihoda, pa su isti za potrebe analize izdvojeni iz poslovnih prihoda.

UKUPNI PRIHODI	11.928.593	100,00%	11.478.244	100,00%	10.605.499	100,00%
----------------	------------	---------	------------	---------	------------	---------

Izvor: Proračun autora na bazi zvaničnih finansijskih iskaza

Tabela jasno pokazuje da je učešće poslovnih prihoda u ukupnom prihodu, i u ovim godinama, najveće (veće od 98%). Učešće finansijskih i ostalih prihoda je gotovo zanemarljivo. Kada je riječ o strukturi poslovnog prihoda dominantno učešće imaju prihodi od prodaje. Ovakva struktura prihoda je zadovoljavajuća i u skladu sa karakterom djelatnosti preduzeća.

Dalja analiza prinostnog položaja ukazala je na loše poslovne performanse Instituta, što se ogleda i kroz ostvareni negativni neto rezultat u periodu od 2019. do 2023. godine, dok je pozitivan neto rezultat Institut bilježio u 2018. i 2017. godini. Ovo znači da u godinama sa negativnim neto rezultatom Institut nije bilježio pozitivan prinos na kapital (ROE), dok je u 2018. i 2017. prinos bio neznatan (0,09% i 0,06% redom) (Tabela 18).

Tabela 18. Pokazatelji rentabilnosti

Pokazatelji	Iznosi po godinama						
	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Stopa bruto prinosa na ukupan kapital	-1,46%	-3,55%	-3,50%	-6,81%	-11,50%	0,65%	0,90%
Stopa neto prinosa na ukupan kapital	-2,12%	-4,31%	-4,34%	-8,01%	-12,40%	0,38%	0,28%
ROE	-3,24%	-6,04%	-5,88%	-9,81%	-15,45%	0,09%	0,06%

Izvor: Proračun autora na bazi zvaničnih finansijskih iskaza

Kada je u pitanju stopa neto prinosa na ukupan kapital, zaključan je sličan. Negativan neto rezultat razlog je zbog kojeg Institut na ukupno uložena sredstva bilježi gubitak. U 2018. i 2017. godini stopa prinosa na ukupno uložena sredstva - ROA je pozitivna, ali ispod prosjeka privredne grane. Analizom pokazatelja profitabilnosti dolazimo do zaključka da kompanija nema prinosnu moć, te da u kontinuitetu od 2018. godine umanjuje vrijednost svoje imovine.

Osim obračuna navedenih pokazatelja, u okviru analize prinostnog položaja analizirano je koliki poslovni prihod kompanija treba da ostvari kako bi poslovni, odnosno bruto finansijski rezultat bio neutralan. Drugim riječima, utvrđena je donja tačka rentabilnosti 1 (DTR₁) i donja tačka rentabilnosti 2 (DTR₂), što je prikazano tabelom 19.¹³

¹³ **Napomena:** Da bi se obračunala donja tačka rentabilnosti neophodno je klasifikovati ukupno nastale troškove kompanije na varijabilne i fiksne. Stoga su kao **varijabilni troškovi** posmatrani nabavna vrijednost prodane robe i troškovi materijala, dok su kao **fiksni troškovi** uzeti troškovi amortizacije i rezervisanja i ostali poslovni rashodi uvećani za troškove zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi.

Tabela 19. Analiza DTR₁ i DTR₂ Instituta Dr Simo Milošević

R.br.	Pozicija	Iznosi po godinama						
		2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
1	DTR ₁	13.083.317	16.044.371	10.841.921	13.025.036	20.973.011	10.665.284	9.788.311
2	DTR ₂	13.445.921	16.229.852	11.015.949	13.155.157	21.076.150	10.905.915	9.974.435

Izvor: Proračun autora na bazi zvaničnih finansijskih iskaza

Prethodna tabela pokazuje da iznosi poslovnog prihoda u periodu od 2023. do 2019. godine treba da su znatno veći nego što su zaista i bili, te se izvodi se zaključak da kompanije nije generisala dovoljno prihoda koji se izjednačavaju sa njegovim rashodima, tako da je rezultat poslovanja negativan. Ovo znači da kompanija nije ostvarila dovoljno prihoda za pokriće fiksnih i varijabilnih troškova, prikazano kroz obračun DTR₁, odnosno nije ostvarila dovoljno prihoda da pokrije ukupne rashode, tj. da rezultat prije oporezivanja bude jednak 0, mjereno kroz DTR₂. Dovoljno prihoda za ostvarenje neutralnog poslovnog, odnosno bruto rezultata kompanija je imala samo u 2017. i 2018. godini, čime je jasno zašto je kompanija jedino u ovim analiziranim godinama, imala pozitivni neto rezultat.

Na bazi postojeće analize može se zaključiti da se prag rentabilnosti poslovanja Društva ostvaruje sa prihodima od cca 13,5 miliona eura.

Dakle, analiza pokazatelja rentabilnosti potvrdila je **loše poslovne performanse Instituta**, što je bilo očekivano ako se uzme u obzir da je Institut od 2019. do 2023. godine bilježio **negativni neto rezultat**. Takođe, potvrđeno je da kompanija ne generiše dovoljan nivo prihoda za ostvarenje poslovnog, odnosno bruto rezultata, čime se izvodi zaključak da kompanija nema dovoljno prihoda da pokrije fiksne i varijabilne troškove, a posebno nema dovoljno prihoda za pokriće ukupnih troškova.

4.2.4. Analiza zaduženosti

Analiza zaduženosti izvedena je na osnovu pokazatelja zaduženosti, samostalnosti i sigurnosti i suštinski predstavlja analizu finansijske strukture pasive. Ova analiza ima za cilj da ocijeni kvalitet izvora finansiranja u kontekstu usklađenosti sa pravilima finansiranja. Činjenica da Društvo pripada kategoriji kapitalno intenzivnih preduzeća (struktura sredstava dominantno pomjerena ka osnovnim sredstvima) ukazuje na potrebu značajnijeg učešća sopstvenog kapitala u ukupnim izvorima finansiranja.

Dinamička analiza pokazatelja zaduženosti za period 2017. – 2023. data je sljedećom tabelom:

Tabela 20. Pokazatelji zaduženosti

Analiza zaduženosti							
Pokazatelji	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Pokazatelj samostalnosti	72,98%	73,43%	75,74%	82,42%	81,12%	92,77%	92,05%
Pokazatelj zaduženosti	27,02%	26,57%	24,27%	17,58%	18,95%	7,23%	7,95%
Pokazatelj sigurnosti	270,05%	276,42%	312,12%	468,98%	428,13%	1282,91%	1158,55%

Izvor: Proračun autora na bazi zvaničnih finansijskih iskaza

Sopstveni kapital je dominantan izvor finansiranja Instituta i njegovo učešće je u 2023. godini iznosilo 73%. Primjetno je smanjenje učešća sopstvenog kapitala u periodu od 2017. do 2023. godine što predstavlja negativan trend i rezultat je činjenice da od 2018. godine preduzeće ostvaruje negativan finansijski rezultat što dovodi do smanjenja njegove imovine i kapitala. Istovremeno Društvo povećava iznos duga sa 8% ukupne pasive u 2017. na 27% u 2023. godini. Rast duga ukazuje na probleme u poslovanju Društva i rezultat je nastojanja da se obezbijedi kontinuitet poslovnih aktivnosti u uslovima kada nivo poslovnih prihoda ne može obezbijediti potpuno pokriće rashoda. Situacija je dodatno zakomplikovana nastankom određenih obaveza koje nijesu bile očekivane za Društvo/ili njegov menadžment kao što su prinudna naplata duga prema Jugobanci, isplate zarada po osnovu tužbi zaposlenih i sl.

Važan segment analize je i analiza finansijske moći. Ona treba da pokaže mogućnost pokrića troškova kamata iz Poslovnog rezultata i EBITDA, te je na bazi oficijelnih izvještaja utvrđen stepen pokrića troškova kamata za period 2017. do 2023. godine.

Tabela 21. Analiza finansijske moći

Analiza finansijske moći							
Pokazatelj	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Pokrivenost troškova kamata	-5,92	-29,28	-32,43	-86,65	-89,89	2,22	4,01

Izvor: Proračun autora na bazi zvaničnih finansijskih iskaza

Na osnovu prikazane tabele može se zaključiti da Institut nije u mogućnosti da iz poslovnog rezultata pokrije troškove kamata, što ukazuje na zaključak da nema finansijsku moć.

4.2.5. Altmanov „Z“ model za predviđanje poslovnog neuspjeha

Osim prethodno primijenjene tradicionalne analize finansijskih izvještaja, u ovom dijelu dati su rezultati savremenog modela za predviđanje poslovnog neuspjeha. Primijenjen je Altmanov Z^o model, kako bi se sagledalo da li se na bazi javno dostupnih finansijskih iskaza predviđa kontinuitet poslovanja Instituta za 2022. i 2023. godinu. Podaci za njegovu primjenu preuzeti su za godinu prije analizirane. Ovo znači da se predviđanje

poslovnog neuspjeha za 2023. godinu bazira na podacima iz 2022. godine, dok su podaci iz 2021. neophodni za predviđanje kontinuiteta poslovanja za 2022. godinu. U nastavku slijedi objašnjenje Altmanovog Z" modela (Tabela 22).

Tabela 22. Altmanov Z" model

$Z'' = 6,56X_1 + 3,26X_2 + 6,72X_3 + 1,05X_4$
X_1 = Obrtni kapital / ukupna imovina
X_2 = Zadržana dobit / ukupna imovina
X_3 = odnos dobiti prije kamata i poreza (EBIT) / ukupna imovina
X_4 = Knjigovodstvena vrijednost preduzeća / ukupne obaveze

Izvor: Altman et al. (2014)

Tabela pokazuje jednačinu Altmanovog Z" modela sa četiri analitička pokazatelja (prikazani od X_1 do X_4) koji su neophodni za proračun Z" skora. Model predviđa da se kompanije može naći u tri zone poslovanje, u zavisnosti od vrijednosti obračunatog Z" skora. Ukoliko kompanija ima Z" veći od 2,6, riječ je o finansijski uspješnim preduzećima. Kompanija koja ima vrijednost skora veću od 1,11, a manju od 2,59, nalazi se u sivoj zoni poslovanja, dok vrijednost skora manja od 1,10 ukazuje da je riječ o finansijski neuspješnim kompanijama. Stoga u nastavku su dati rezultati primjene navedenog modela (Tabela 23).

Tabela 23. Rezultati Altmanovog Z" modela

Godine	X1	X2	X3	X4	Z"	Ishod
2022	-0.156	-0.20235	-0.035	3.121226	1.361	Siva zona
2023	-0.183	-0.23333	-0.03545	2.764227	0.702	Neuspješno poslovanje

Izvor: Proračun autora

Navedena tabela jasno ukazuje da se Institut u 2022. godini nalazio u **sivoj zoni poslovanja**, što znači da su neophodne dodatne aktivnosti od strane donosioca odluka u ovoj kompaniji kako bi se spriječio stečaj. Međutim, nastavak lošeg poslovanja predviđen je i u 2023. godini, za koju dobijena vrijednost skora ukazuje na neuspješno poslovanje. Ovo znači da kompaniji, ukoliko nastavi sa dosadašnjim načinom poslovanja, prijeti stečaj u budućem periodu. Dakle, i ova analiza pokazala je **loše poslovne performanse** i veoma loše finansijsko stanje u Institutu, čime se jasno upućuje na neophodnost djelovanja u pravcu „ozdravljenja“ ovog izrazito značajnog privrednog društva.

4.2.6. Rekapitulacija ispunjenosti uslova da se privredno društvo Institut „Dr Simo Milošević“ a.d. Igalo kvalifikuje kao društvo u poteškoćama

Finansijski položaj Društva moguće je kvalifikovati kao loš. Navedena ocjena izvedena je na bazi analize finansijske ravnoteže koja je pokazala da društvo nije u mogućnosti da uskladi izvore finansiranja u pogledu njihove raspoloživosti sa sredstvima u pogledu njihovog roka vezivanja, odnosno da ne postoji dugoročna i kratkoročna finansijska ravnoteža. Dugoročna finansijska ravnoteža je pomjerena prema dugoročno vezanim

sredstvima, dok je kratkoročna ravnoteža pomjerena prema kratkoročnim izvorima. Analiza kratkoročne finansijske ravnoteže pokazuje da preduzeće ima ugroženu tekuću likvidnost, odnosno da nije u mogućnosti da iz likvidnih sredstava izmiruje dospjele obaveze. Analiza dugoročne ravnoteže ukazuje na činjenicu da preduzeće nema mogućnosti da obezbijedi buduću likvidnost, odnosno da ne postoji likvidna rezerva koja bi služila za postizanje sigurnosti.

Društvo nije u mogućnosti da iz operativne aktivnosti obezbijedi dovoljan priliv novca iz koga bi se pokrili operativni odlivi gotovine.

Loš finansijski položaj je uslovio loš kreditni bonitet Društva, čime je onemogućeno njegovo finansiranje putem zaduženja. Mogućnosti zaduživanja dodatno su ograničene mogućnošću Društva da obezbijedi i odgovarajući kolateral, imajući u vidu činjenicu da se najveći dio zemljišta koje je evidentirano u bilansu stanja Društva nalazi u vlasništvu Države, a ne Instituta. Niska cijena usluga prema fondovskim pacijentima koja je značajno niža od cijene koštanja, kao i značajan nivo obaveza koje su dospjele za plaćanje a koje nijesu bile identifikovane kao moguće obaveze od strane menadžmenta društva, dovele su Društvo u situaciju veoma mogućeg stečaja. Analizom poslovanja Društva zaključujemo da ne postoji mogućnost plaćanja dospjelih obaveza i nastanka kontinuiranog poslovanja bez značajnijeg i sveobuhvatnog restrukturiranja koje uključuje urgentnu sanaciju postojećeg stanja.

Analiza imovinskog položaja pokazuje da Institut ima adekvatnu strukturu sredstava, ali sa tendencijom nedostatka trajnih obrtnih sredstava što konstantno dovodi do pogoršanja likvidnosti. Kapaciteti Instituta su u dosta lošem stanju kako po pitanju stanja građevinskih objekata i pripadajuće opreme, tako i u pogledu medicinske opreme. Ovakvo stanje nameće zaključak urgentnog investiranja u rekonstrukciju objekata i nabavku nove opreme kako bi se obezbijedio rast i razvoj Društva. Investiciono ulaganje nije samo uslov rasta i razvoja preduzeća, već i njegovog opstanka.

Društvo ima relativno dobru finansijski strukturu, što će reći da nivo zaduženja nije značajno visok i ispod je 30% ukupnih izvora finansiranja. Treba istaći da je ovaj pokazatelj zaduženosti utvrđen na bazi oficijelnog bilansa, koji po našem mišljenju sadrži značajne skrivene gubitke a koji se odnose na pogrešno evidentirano zemljište. Kada bi se uradila ispravka navedene greške ovaj iznos bi bio značajno veći i pozajmljeni izvori finansiranja Društva bi činili 45% ukupne pasive. Granica zaduženosti preduzeća se utvrđuje na bazi detaljne analize finansijskog i prinosnog položaja ali i *cash flow* plana, mada bi se na bazi tradicionalnog stava finansijske teorije moglo ocijeniti da Društvo ima mogućnosti za dodatno zaduživanje.

Društvo nije u mogućnosti da iz poslovnog rezultata – EBIT pokrije troškove kamata i ostale fiksne rashode te se izvodi zaključak da je njegova finansijska moć ugrožena.

EBITDA društva je u posljednje tri godine negativna i u 2023. godini je iznosila - 2.019.164 eura, a u 2022. godini - 4.419.706 eura.¹⁴

Financijska analiza poslovanja Instituta ukazuje na potrebu i mogućnost državne pomoći u skladu sa Smjernicama o državnoj pomoći za spašavanje i restrukturiranje nefinancijskih privrednih društava u poteškoćama (2014/C 249/01). Navedene Smjernice propisuju da se smatra da je privredno društvo u poteškoćama ako je bez intervencije države skoro siguran njegov prestanak njegovog poslovanja u kratkoročnom ili dugoročnom periodu. Stoga se smatra da je privredno društvo u poteškoćama ako je ispunjen najmanje jedan od sljedećih uslova:

- U slučaju društva sa ograničenom odgovornošću ako je više od polovine njegovog upisanog osnovnog kapitala izgubljeno zbog akumuliranih gubitaka. To se događa kada se odbijanjem akumuliranih gubitaka od rezervi (i svih drugih elemenata koji se generalno smatraju dijelom sopstvenog kapitala društva) dobije negativan kumulativni iznos koji prelazi polovinu upisanog osnovnog kapitala.
- U slučaju društva u kojem barem neki članovi imaju neograničenu odgovornost za dug društva: ako je više od polovine njegovog kapitala prikazanog u finansijskim izvještajima društva izgubljeno zbog akumuliranih gubitaka.
- Ako je privredno društvo predmet opšteg postupka zbog insolventnosti ili ispunjava kriterijume u skladu sa domaćim pravom da se protiv njega na zahtjev povjerilaca pokrene opšti postupak zbog insolventnosti.
- U slučaju privrednog društva koje nije MSP ako je tokom posljednje dvije godine:
 - odnos knjigovodstvene vrijednosti duga prema kapitalu privrednog društva bio veći od 7,5 i
 - EBITDA koeficijent pokrića kamata privrednog društva bio niži od 1,0.

Imajući u vidu da je Institut "Dr Simo Milošević" Igalo organizovan kao akcionarsko društvo, finansijskom analizom je potvrđeno da se radi o društvu sa poteškoćama zbog ispunjavanja sljedeća dva uslova:

1. Institut "Dr Simo Milošević" ima dospje obaveze kao i obaveze koje će dospjeti u kratkom roku u iznosu od cca 26.000.000 eura a koje ne može izmiriti iz likvidnih sredstava te se u skladu sa domaćim pravnim propisima (Zakon o stečaju) može očekivati pokretanje stečajnog postupka.
2. Stepen pokrića troškova kamata iz EBITDA je manji od 1, odnosno EBITDA je za posljednje tri godine negativna.

¹⁴ Izvještaj menadžmenta za 2023. godinu,

4.3. Marketing i brendiranje

4.3.1. Polazne postavke

Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo ima dugu tradiciju u pružanju medicinskih usluga i wellness programa. Međutim, suočen je s izazovima kao što su zastarjeli kapaciteti, nedovoljna modernizacija i ograničeni resursi za marketing. S obzirom na promjene na tržištu i rast konkurencije, neophodno je razviti sveobuhvatnu marketing strategiju koja će omogućiti Institutu unapređenje poslovanja i stvaranje pozicije lidera u zdravstvenom turizmu.

Polazeći od navedenog, Projektni zadatak za izradu Plana restrukturiranja Instituta Igalo A.D., u dijelu Marketing i brendiranje ima za cilj - razvoj novih marketinških strategija za privlačenje većeg broja klijenata i poboljšanje prisustva Instituta na međunarodnom tržištu. Ovo uključuje napore u rebrendiranju i korišćenju digitalnih marketinških alata.

Plan restrukturiranja Instituta „Dr Simo Milošević“ Igalo, u dijelu koji se odnosi na marketing i brendiranje, dakle, zahtjeva sveobuhvatan pristup, koji uključuje primarno fokus na **digitalni marketing, rebrendiranje i internacionalizaciju**. U tom cilju, potrebno je pažljivo planiranje i efikasno korišćenje resursa kako bi se poboljšalo prisustvo Instituta na tržištu i privukao veći broj korisnika. Nakon sprovedene Analize stanja, u ovom dokumentu data je razrada navedenog segmenta, koji treba da čini sastavni dio Plana restrukturiranja Instituta.¹⁵

Polazeći od projektnog zadatka, kao ključni **ciljevi** marketinga izdvajaju se:

- Povećanje angažmana putem kanala digitalnog marketinga (korišćenje potencijala digitalnog marketinga, uključujući društvene mreže, SEO i PPC kampanje, za dopiranje do šire publike).
- Rebrendiranje Instituta - modernizacija brenda kako bi se bolje prilagodio savremenim trendovima i očekivanjima korisnika, uz zadržavanje identiteta i nasljeđa.
- Povećanje prisustva na međunarodnom tržištu - povećanje prepoznatljivosti i privlačenje novih klijenata iz inostranstva, kroz razvoj i implementaciju strategija koje će poboljšati vidljivost Instituta na stranim tržištima.

Tabela 24. Plan restrukturiranja - ključne strategije prema ciljevima

Ključne strategije i aktivnosti		
Digitalni marketing	Rebrendiranje	Internacionalizacija

¹⁵ Izradi predmetnog plana restrukturiranja prethodila je Analiza stanja, koja čini prateći, sastavni dio ovog dokumenta.

Poboljšanje SEO optimizacije kako bi se osiguralo bolje rangiranje web stranice Instituta na pretraživačima.	Analiza trenutne percepcije brenda i redizajn vizuelnog identiteta, uključujući logo i slogan, kako bi se bolje reflektovali savremeni kapaciteti i usluge Instituta.	Razvoj specifičnih kampanja za različite regije, s prilagođenim sadržajem i porukama. Fokusiranje na specifična tržišta poput Skandinavije, Njemačke i zemalja bivšeg SSSR-a, uz prilagođavanje marketinških kampanja za svako od njih.
Razvoj ciljanih PPC kampanja za specifične tržišne segmente, uz oprezno upravljanje troškovima.	Segmentacija brenda - kreiranje dva odvojena brenda: jedan za medicinsku rehabilitaciju (Institut Igalo) i drugi za wellness (Igalo Spa)/opciono za hotel, s jasno diferenciranim vizuelnim identitetima i marketinškim porukama.	Targetiranje specifičnih grupa, poput penzionera kao turista (penzionerski turizam), wellness klijenata i slično, uz prilagođavanje marketinških kampanja za svaku od njih.
Kreiranje personalizovanih kampanja za ciljne grupe, kao i intenziviranje prisustva na društvenim mrežama sa fokusom na interaktivnu komunikaciju i promociju ključnih usluga.	Razvoj komunikacione strategije kroz kreiranje novih promotivnih materijala koji jasno komuniciraju prednosti i novine u ponudi Instituta.	Saradnja s turističkim agencijama i zdravstvenim ustanovama u inostranstvu za promociju usluga Instituta, kao i kreiranje promotivnih video materijala i brošura na više jezika.

Izvor: Obrada autora

Uz prethodno navedeno, neophodno je raditi i na **strategiji unapređenja usluga**, odnosno planiranju promocije novih ili poboljšanih usluga, uz istovremenu revitalizaciju postojećih kapaciteta kako bi se smanjio rizik od negativnih recenzija i povećalo zadovoljstvo korisnika. Otuda je u dijelu koji slijedi, prije razrade pojediničanih marketing strategija, data diversifikacija usluga kao osnov za prilagođavanje marketing aktivnosti, struktura i preferencije turista u Crnoj Gori, kao i analiza penzionerskog turizma kao prilike za strateški marketing pravac razvoja zdravstvenog turizma u Institutu Igalo.

4.3.2. Diversifikacija usluga – osnov za prilagođavanje marketing aktivnosti i prilika za rast Instituta Igalo

Ponuda Instituta uključuje usluge balneoterapije, hidroterapije, fizikalne terapije, manuelnih tretmana, kao i specijalističke preglede, što Institut čini ključnim centrom za rehabilitaciju pacijenata sa reumatskim, ortopedskim, neurološkim i kardiovaskularnim problemima. Iako se Institut u velikoj mjeri oslanja na dugogodišnja domaća partnerstva i stalne rehabilitacione programe, trenutna struktura usluga pokazuje ograničenja kada je riječ o sezonskim oscilacijama tražnje i potrebama savremenog tržišta. Dok Balçova i ostali konkurenti uspješno kombinuju wellness tretmane sa rehabilitacijom, Institut ostaje jak u tradicionalnim terapijama, ali bi modernizacija i uvođenje savremenih terapija, poput onih koje nudi Thalassotherapie Opatija, mogle poboljšati njegovu konkurentnost. Uz to, prednosti Instituta leže u njegovom geografskom položaju i korišćenju ljekovite mineralne vode iz sopstvenih izvorišta u Igalo za hidroterapijske

procedure, što ga i dalje čini atraktivnim za pacijente koji traže specifične terapije na bazi prirodnih faktora, čime se diferencira od konkurenata.

Osnovni tržišni potencijal postoji na domaćem tržištu. U Crnoj Gori postoji značajna potreba za proširenjem i unapređenjem usluga rehabilitacije, što potvrđuju podaci koji ukazuju na široko prisustvo zdravstvenih stanja koja zahtijevaju kontinuiranu podršku i stručnu rehabilitaciju. Polazeći od činjenice da se Crna Gora suočava s rastućim prevalencama hroničnih bolesti i potrebom za dugotrajnom podrškom pacijentima što je već obrazloženo u dijelu Socioekonomski interes rehabilitacije, Institut može značajno doprinijeti poboljšanju zdravlja stanovništva kroz pažljivo osmišljene programe rehabilitacije.

Pored domaće tražnje, postoji i rast tražnje na inostranom tržištu, gdje strani turisti sve češće traže rehabilitacione usluge u destinacijama poput Crne Gore. U Evropskoj uniji postoji stabilan i rastući trend tražnje za rehabilitacionim uslugama, posebno kod starijih osoba i onih sa hroničnim stanjima koja zahtijevaju dugoročne tretmane. Kako populacija u EU stari, potreba za rehabilitacijom postaje sve izraženija, jer mnogi stariji pacijenti traže preventivne i rehabilitacione programe koji im omogućavaju očuvanje funkcionalnosti i nezavisnosti. Ovaj rastući trend tražnje otvorio je prostor za zdravstveni turizam, pri čemu se sve veći broj pacijenata iz EU odlučuje za rehabilitaciju u inostranstvu. Na globalnom tržištu zdravstvenog turizma, koje se procjenjuje na preko 60 milijardi eura godišnje, Evropljani čine značajan dio korisnika, a Crna Gora, sa Institutom kao vodećom ustanovom, može zauzeti važno mjesto na ovom tržištu. Institut već ima priznanje i reputaciju u oblasti pružanja kvalitetnih rehabilitacionih usluga, što ga čini atraktivnim za pacijente iz EU koji traže prirodne i tradicionalne metode rehabilitacije. Ovaj trend otvara mogućnosti za Crnu Goru kao destinaciju zdravstvenog turizma, s obzirom na povoljne prirodne resurse i stručnost koju posjeduje Institut u Igalu. Međutim, inostrani pacijenti imaju visoka očekivanja u pogledu kvaliteta usluga i modernih terapija, zbog čega je neophodna modernizacija kapaciteta Instituta.

Kako bi Institut mogao da odgovori na sve složenije zdravstvene potrebe stanovništva i tržišne izazove, preporučuje se strateška diversifikacija njegovih usluga. Institut već ima visokokvalifikovane stručnjake sa dugogodišnjim iskustvom u rehabilitaciji, fizioterapiji i specijalizovanim terapijskim tehnikama, što ga čini potpuno spremnim da odgovori na zahtjevne potrebe pacijenata kroz nove programe. Svojim iskustvom i stručnim znanjem, ovi timovi mogu podržati sve nove programe koje Institut potencijalno uvede, omogućavajući stabilno punjenje kapaciteta tokom cijele godine, privlačenje različitih grupa korisnika i dugoročnu finansijsku stabilnost kroz priliv pacijenata iz zemlje i inostranstva.

U nastavku teksta biće predstavljeni pravci za diversifikaciju usluga Instituta, osmišljeni da odgovore na složene zdravstvene potrebe pacijenata i unaprijede konkurentsku poziciju Instituta na domaćem i međunarodnom tržištu.

Preventivni programi za hronične bolesti. Sa ekonomskog stanovišta, tri su ključna argumenta za ulaganje u prevenciju:

- Prevencija je isplativa;
- Prevencija će dugoročno uštedjeti novac sistemu zdravstvene zaštite;
- Prednosti prevencije sežu daleko izvan zdravstvenog sistema.

Uvođenjem preventivnih programa, Institut bi mogao postati ključna ustanova za prevenciju komplikacija koje prate hronične bolesti poput dijabetesa, hipertenzije i kardiovaskularnih bolesti. Prema podacima, Crna Gora bilježi kontinuiran porast prevalence ovih bolesti, što ukazuje na sve veće opterećenje zdravstvenog sistema. Ulaganje u prevenciju može značajno smanjiti buduće troškove liječenja komplikacija povezanih sa ovim bolestima, a Institut, kao ustanova sa visokom reputacijom u rehabilitaciji, idealno je mjesto za ovakve programe. Jedna od preporuka je razmatranje mogućnosti uvođenja efektivnog modela dopunskog zdravstvenog osiguranja koje bi podiglo nivo preventive definisanjem paketa usluga koje osiguranik može obaviti u Institutu. Preventivni programi koji obuhvataju savjete o ishrani, kontrolisane fizičke aktivnosti i redovne medicinske preglede, pružili bi pacijentima alate za upravljanje njihovim zdravstvenim stanjem i omogućili im da izbjegnu komplikacije i bolničke tretmane. Takođe, ovi programi bi generisali dodatne prihode Institutu van sezone, doprinoseći finansijskoj stabilnosti.

Out-patient paketi (ambulantne usluge) - Out-patient usluge predstavljaju značajan korak u prilagođavanju savremenim potrebama pacijenata, posebno onih kojima nije potreban dugotrajan boravak u bolnici, već žele dnevne tretmane i preglede prilagođene njihovom tempu života. Ovakvi paketi privlačni su ne samo za lokalne pacijente već i za turiste koji dolaze zbog specifičnih kratkotrajnih tretmana. Ove usluge uključivale bi fizikalnu terapiju, manuelne tretmane za ublažavanje bola i oporavak pokretljivosti, kao i rehabilitacione vježbe pod nadzorom stručnog osoblja koje će pomoći u obnavljanju snage i fleksibilnosti. Takođe, pacijentima bi bile dostupne konsultacije sa specijalistima iz različitih oblasti, poput ortopedije, kardiologije i neurologije, kako bi se dijagnostifikovala ili pratila njihova stanja, bez potrebe za dugim boravkom u Institutu. Uz sve to, out-patient paketi obuhvatali bi i edukativne programe za upravljanje hroničnim stanjima, kao i prilagođene planove vježbanja i ishrane koje pacijenti mogu nastaviti da primjenjuju kod kuće. Out-patient pristup omogućava veću fleksibilnost i pristupačnost, jer se tretmani mogu organizovati bez potrebe za dugim boravkom, čime se zadovoljava sve veća tražnja za dostupnim, prilagodljivim uslugama.

Trend rasta ambulantnih usluga postaje globalni standard, jer omogućava pružanje visokokvalitetnih zdravstvenih usluga na ekonomičan način. Prema podacima Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), sve veći broj zdravstvenih sistema prepoznaje prednosti ovakvih usluga u poboljšanju efikasnosti i smanjenju troškova. U OECD zemljama, ambulantna rehabilitacija omogućava zdravstvenim ustanovama da optimizuju resurse i prošire obim usluga bez povećanja broja kreveta ili smještajnih kapaciteta, što dodatno doprinosi efikasnijem upravljanju zdravstvenim ustanovama, a

ambulantne usluge omogućavaju pacijentima, posebno onima sa hroničnim stanjima, da se vrate svojim svakodnevnim aktivnostima, uz istovremeno primanje potrebne terapije. Ovaj trend je posebno prisutan u zemljama s razvijenim zdravstvenim sistemima, gdje ambulantna rehabilitacija sve više postaje primarni oblik liječenja.

Uvođenjem out-patient paketa, Institut se može uskladiti sa ovim globalnim trendovima, pružajući efikasnije i ekonomičnije rehabilitacione usluge koje odgovaraju potrebama savremenih pacijenata. Takav pristup ne samo da zadovoljava rastuću tražnju za ambulantnom njegom, već takođe omogućava Institutu da proširi obim usluga bez potrebe za dodatnim smještajnim kapacitetima, čime se povećava iskorišćenost postojećih resursa.

Programi za profesionalne sportiste - sa rastućim zahtjevima i sve većim rizikom od povreda u profesionalnom sportu, potreba za specijalizovanim rehabilitacionim i preventivnim programima za sportiste postaje sve izraženija. Institut može iskoristiti ovu priliku i postati vodeći centar za sportsku rehabilitaciju u regionu, pružajući vrhunske usluge koje su prilagođene potrebama profesionalnih sportista i rekreativaca. Ovi programi obuhvatali bi personalizovane fizičke tretmane koji uključuju ciljani rad na oporavku i prevenciji povreda, korišćenjem naprednih tehnika kao što su kinezi-terapija, manuelne terapije i specifične vježbe za povećanje snage i stabilnosti.

Pored fizičkog oporavka, programi bi uključivali mentalnu pripremu koja je od presudnog značaja za sportiste koji se vraćaju nakon povreda. Psihološka podrška i trening usmjereni na fokus i otpornost pomažu sportistima da se efikasno nose sa izazovima povratka u takmičenja. Takav holistički pristup omogućava sportistima brz i efikasan povratak na teren, dok istovremeno smanjuje rizik od ponovnih povreda.

Institut, sa svojim visokokvalifikovanim stručnim kadrom, već posjeduje potrebne resurse i vještine da odgovori na složene zahtjeve sportske rehabilitacije, što doprinosi jačanju njegovog ugleda u Crnoj Gori i inostranstvu. Pored generisanja dodatnih prihoda, ovaj program bi dodatno pozicionirao Institut kao vrhunski centar za rehabilitaciju sportista, privlačeći profesionalce iz regiona i šire. To bi istovremeno doprinijelo širenju sportske zajednice i pozicioniranju Instituta kao relevantnog partnera u sportskom svijetu, čime se dodatno povećava njegova vidljivost i ugled na međunarodnom nivou.

Korporativni paketi za rehabilitaciju, mentalno zdravlje i team building - kompanije širom svijeta sve više prepoznaju važnost zdravlja i dobrobiti svojih zaposlenih kao ključnog faktora za uspješnost i dugoročnu održivost. U tom kontekstu, Institut može pružiti značajan doprinos razvijanjem korporativnih paketa koji se fokusiraju na zdravlje, rehabilitaciju, mentalnu otpornost i timsku koheziju. Ovi programi postaju ključni u modernim poslovnim strategijama, jer poboljšanje mentalnog i fizičkog zdravlja zaposlenih može dovesti do smanjenja stope odsustva zbog bolovanja kao i do povećanja produktivnosti.

Korporativni paketi Instituta uključivali bi sveobuhvatne antistres programe, koji kombinuju fizičke aktivnosti, tehnike relaksacije i mentalne vježbe kako bi pomogli zaposlenima da razviju otpornost na stres i prevaziđu svakodnevne poslovne izazove. Ovi programi mogu biti dopunjeni timskim aktivnostima i team building programima, koji kroz zajedničke fizičke aktivnosti i motivacione treninge dodatno jačaju timsku koheziju i pozitivnu radnu atmosferu.

Dodatno, korporativni paketi uključuju i prilagođene zdravstvene preglede za sve zaposlene, koji omogućavaju ranu identifikaciju potencijalnih zdravstvenih rizika i daju smjernice za očuvanje i unapređenje zdravlja. Uvođenje ovakvih programa od posebne je koristi za kompanije u sektorima sa visokom stopom stresa, kao što su finansije, IT i sektor usluga, gdje mentalni i fizički pritisci često dovode do problema sa zdravljem zaposlenih.

Ovaj segment tržišta je u ekspanziji globalno, s rastom ulaganja kompanija u zdravstvene i wellness programe za zaposlene koji su u 2022. godini premašili 60 milijardi dolara . Prema podacima Svjetske zdravstvene organizacije (SZO), svaka investicija u zdravlje zaposlenih može donijeti višestruki povraćaj kroz smanjene troškove za zdravstvenu zaštitu, niže stope fluktuacije zaposlenih i veću radnu efikasnost. U tom kontekstu, Institut ima priliku da postane ključan partner za kompanije u regionu i šire, obezbjeđujući stabilne izvore prihoda kroz dugoročne ugovore sa korporativnim klijentima. Razvojem ovih programa, Institut bi značajno diversifikovao svoje usluge, privukao stalne klijente i postao prepoznatljiv lider u korporativnoj zdravstvenoj podršci u regionu.

Programi za rehabilitaciju nakon COVID-19. Pandemija COVID-19 ostavila je trajne posljedice na zdravlje miliona ljudi širom svijeta, a mnogi pacijenti koji su preležali virus suočavaju se sa dugotrajnim simptomima, poznatim kao post-COVID sindrom. Respiratorni problemi, hronični umor, opšti pad fizičke kondicije i mentalne poteškoće kao što su anksioznost i depresija samo su neki od izazova s kojima se ovi pacijenti susrijeću. Institut ima priliku da odgovori na ove potrebe kreiranjem sveobuhvatnog programa post-COVID rehabilitacije, osmišljenog da pomogne pacijentima da se vrate punoj funkcionalnosti i uživaju u životu koji je prije pandemije bio uobičajen.

Ovaj post-COVID rehabilitacioni program mogao bi se fokusirati na nekoliko ključnih oblasti. Prva od njih je respiratorna rehabilitacija, koja je od suštinskog značaja za pacijente koji pate od otežanog disanja i smanjenog kapaciteta pluća. Kroz ciljane vježbe disanja i tehnike jačanja respiratornih mišića, pacijenti bi mogli postepeno da poboljšavaju funkciju pluća i obnavljaju kapacitet disanja. Fizička rehabilitacija bi se fokusirala na vraćanje izgubljene mišićne mase i snage, što je važno za sve one koji su zbog duge hospitalizacije ili izolacije doživjeli gubitak kondicije i fizičke otpornosti.

Pored fizičkih aspekata, mentalna rehabilitacija bi imala ključnu ulogu u programu. Mnogi pacijenti koji su prošli kroz težak oblik bolesti, ili su se suočili sa dugim periodima izolacije, trpe ozbiljne psihološke posljedice. Institut može da ponudi

podršku kroz individualne terapije, grupne sesije i tehnike opuštanja, kao i kroz programe koji pomažu pacijentima da prevaziđu stres i depresiju, vrate samopouzdanje i izgrade mentalnu otpornost.

Dodatna komponenta programa mogla bi da se odnosi na jačanje imunološkog sistema. S obzirom na to da je imunitet kod pacijenata koji su preležali COVID-19 često oslabljen, specijalisti Instituta mogli bi da razviju nutritivne i zdravstvene protokole koji bi pomogli obnavljanju imuniteta. Prilagođene ishrane i suplementacija, uz individualne savjete i monitoring, pomogli bi pacijentima da osnaže svoj organizam u cilju prevencije budućih infekcija.

Kroz sveobuhvatnu i prilagođenu podršku, Institut se može pozicionirati kao vodeći centar za post-COVID rehabilitaciju u regionu, privlačeći pacijente iz Crne Gore i inostranstva. Pored toga što ovakvi programi doprinose finansijskoj održivosti Instituta, oni ujedno poboljšavaju kvalitet života pacijenata koji se suočavaju sa dugotrajnim posljedicama pandemije. Na ovaj način, Institut ne samo da odgovara na aktuelne zdravstvene potrebe, već i dodatno jača svoj ugled kao ustanova koja pruža sveobuhvatne i moderne usluge rehabilitacije.

Inovativne terapije – uvođenje savremene robotike u rehabilitaciju. Uvođenje robotskih sistema u terapije predstavlja značajan tehnološki napredak koji omogućava preciznije tretmane i brži oporavak za pacijente sa složenim povredama i neurološkim oboljenjima. Institut je već poznat po vrhunskim kinezi-terapijama, koje koriste specifične vježbe i pokrete za unapređenje mobilnosti i oporavak pacijenata. Robotika se prirodno nadovezuje na ove terapije, jer omogućava dodatnu prilagodljivost tretmana prema potrebama svakog pacijenta. Kroz kombinaciju kinezi-terapije i savremenih robotskih tehnologija, Institut može pružiti još intenzivnije i preciznije tretmane koji ubrzavaju proces oporavka, posebno kod pacijenata sa teškim povredama kičme, mozga ili neurološkim problemima.

Uvođenje robotike ne samo da poboljšava rezultate terapija, već Institutu daje konkurentsku prednost, pozicionirajući ga kao lidera u visokotehnološkoj rehabilitaciji u regionu. Sa ovim inovativnim rješenjem, Institut može privući pacijente iz cijelog svijeta koji traže najnovije i najefikasnije metode oporavka, čime dodatno osnažuje svoju poziciju na međunarodnom tržištu rehabilitacije.

Uvođenje dijagnostičkih kapaciteta poput skenera (CT) ili magnetne rezonance (MR). Uvođenje naprednih dijagnostičkih kapaciteta, kao što su CT skeneri i magnetna rezonanca (MR), omogućilo bi Institutu pružanje sveobuhvatne medicinske usluge na jednom mjestu, eliminišući potrebu da pacijenti odlaze u druge zdravstvene ustanove radi dijagnostike. S obzirom na rastući broj pacijenata sa kompleksnim hroničnim stanjima, prisustvo ovih dijagnostičkih mogućnosti omogućilo bi rano otkrivanje i precizno praćenje bolesti, što je ključno za efikasnu i personalizovanu rehabilitaciju. Takođe, ovi dijagnostički kapaciteti nude značajne mogućnosti za komercijalizaciju – osim postojećih pacijenata Instituta, dijagnostičke usluge bi mogle biti dostupne i

komercijalnim korisnicima, uključujući domaće i inostrane pacijente koji dolaze isključivo radi dijagnostičkih pregleda, čime bi se generisao dodatni prihod tokom cijele godine. Kroz integraciju dijagnostike i rehabilitacije na istom mjestu, tretmani bi mogli biti odmah prilagođeni na osnovu rezultata, smanjujući vrijeme čekanja i povećavajući efikasnost liječenja. Ova prednost bi dodatno učinila Institut privlačnijim za inostrane pacijente, posebno iz zemalja sa visokim standardom, koji sve više traže destinacije gdje je moguća kompletna medicinska i rehabilitaciona usluga u okviru jedne ustanove. Sa naprednim dijagnostičkim mogućnostima, Institut bi se pozicionirao kao snažan konkurent na tržištu medicinskog turizma, pružajući pacijentima mogućnost da obave sve potrebne preglede i terapije tokom boravka, što im značajno štedi vrijeme i troškove putovanja.

Na kraju, strateška diversifikacija i modernizacija kapaciteta Instituta omogućavaju ustanovi da odgovori na sve veće potrebe savremenog tržišta, kako domaćeg tako i inostranog. Uvođenjem novih programa poput preventivnih i post-COVID rehabilitacija, out-patient usluga, specijalizovanih sportskih tretmana, korporativnih paketa i napredne dijagnostike, Institut proširuje svoju ponudu i dodatno se osnažuje kao vodeća ustanova za rehabilitaciju u regionu. Oslanjajući se na svoje prirodne resurse, stručne kadrove i inovativne pristupe, uz stalnu modernizaciju kapaciteta, Institut se pozicionira kao centar koji ne samo da doprinosi zdravlju pacijenata, već i aktivno učestvuje u rastu zdravstvenog turizma Crne Gore, omogućavajući stabilan razvoj i finansijsku održivost u budućnosti.

4.3.3. Struktura i preferencije turista u Crnoj Gori – implikacije za zdravstveni turizam i marketing Instituta Igalo

S obzirom na različite motive putovanja i očekivanja turista u zdravstvenom turizmu, kao i potrebu za prilagođavanjem ponude specifičnim segmentima tržišta, važno je obezbijediti kontinuirano prikupljanje podataka o njihovim karakteristikama i preferencijama. Budući da, prema dostupnim izvorima, do sada nijesu sprovedena slična istraživanja u kontekstu zdravstvenog turizma, analiza strukture turista na nacionalnom nivou iz 2023. godine, uz već postojeću analizu strukture domaćih i inostranih gostiju u Institutu, može poslužiti kao jedan od bazičnih koraka za kreiranje specifičnih zdravstvenih programa i njihovu dalju marketing promociju.

Prema podacima NTO¹⁶, više od 40% turista koji posjećuju Crnu Goru dolaze iz zemalja regiona (Srbija, Bosna i Hercegovina), dok ostali gosti najčešće dolaze iz zemalja kao što su Rusija, Ukrajina, Njemačka, Francuska, Poljska, Velika Britanija i Mađarska. Sa druge strane, kada je riječ o strukturi gostiju u Institutu Igalo, uz pacijente sa domaćeg tržišta,

¹⁶ Nacionalna turistička organizacije Crne Gore. Izvještaj Istraživanja o stavovima i potrošnji inostranih i domaćih turista u Crnoj Gori za 2023. godinu. 2024.

Napomena: podaci o strukturi turista dobijeni su u saradnji sa Nacionalnom turističkom organizacijom Crne Gore. Predstavljani faktografski podaci u ovom dokumentu, sadržani u navedenom izvještaju, su prikupljeni od strane NTO u periodu jul-oktobar 2023. godine, empirijskim istraživanjem koje je obuhvatalo uzorak od 4336 turista.

kao ključna tržišta u proteklom periodu navode se Norveška, Bosna i Hercegovina, Srbija, Holandija i Rusija.

Strukturu turista koji su posjetili Crnu Goru u 2023. godini u značajnoj mjeri čine osobe srednje dobi, gdje više od trećine turista čine pripadnici zrele generacije (43-62 godine) i starije populacije. Dakle, uzimajući u obzir starosnu strukturu, značajan broj turista koji dolazi u Crnu Goru, mogu biti potencijalno zanimljiv segment za targetiranje Instituta Igalo, kroz primarnu uslugu, a pogotovo kroz SPA program.

Prosječan mjesečni prihod domaćinstva turista koji su posjetili Crnu Goru iznosio je 3265,2 eura, pri čemu turisti iz regiona imaju nešto niža primanja od prosjeka, dok oni iz zemalja poput Poljske, Njemačke i Francuske imaju viši prihod.

Analiza motiva dolaska turista u Crnu Goru može pomoći u oblikovanju ponude zdravstvenog turizma, a kao ključni se izdvajaju pasivni odmor i opuštanje (72.30%), zabava (69.10%), nova iskustva i doživljaji (28.90%), gastronomija (27.50%), na osnovu čega se zaključuje da, uz primarni motiv odmor, faktori poput opuštanja, zdravstvene njege i rehabilitacije mogu biti od velikog značaja za privlačenje određenih segmenata tržišta, naročito starijih turista i penzionera. Sa druge strane, prosječni period boravka iznosio je 7 dana, a tokom boravka u destinaciji turisti su se bavili različitim rekreativnim aktivnostima, među kojima su najviše bile zastupljene: plivanje/kupanje (94,2%), odlasci u restorane/uživanje u dobroj hrani (90,1%), kupovina (86%), pješačenje (73,9%), razgledanje znamenitosti (65,6%), posjećivanje lokalnih manifestacija, priredbi i koncerata (63,3%), sportovi u/na vodi (62,8%) i sl.

Više od dvije trećine turista (68,2%) koji su posjetili Crnu Goru navelo je internet kao glavni izvor informacija. Pored toga, 23,3% turista koristilo je informacije prikupljene tokom prethodnih posjeta, dok se 21,7% njih oslanjalo na preporuke porodice i prijatelja. Od društvenih mreža, u svrhu informisanja, turisti su najčešće koristili Instagram (88,5%) i Facebook (68,4%), zatim Blogove (24,4%), Twitter (18,1%) i Tripadvisor (18,1%). Kada se analizira zemlja porijekla turista, primjetno je da su turisti iz zemalja regiona najčešće koristili iskustva iz prethodnih posjeta i preporuke porodice i prijatelja kao izvore informacija. Sa druge strane, turisti iz udaljenijih zemalja poput Velike Britanije, Njemačke, Poljske i Francuske najviše su se oslanjali na internet kao glavni izvor informacija.

U kontekstu zdravstvenog turizma, značaj interneta kao izvora informacija postaje još očigledniji. Stariji turisti, koji često traže zdravstvene usluge i rehabilitacijske programe, oslanjaju se na *online* platforme za istraživanje i odabir destinacija koje nude specijalizovane zdravstvene tretmane. Stoga, zdravstvene ustanove i pružaoci usluga u Crnoj Gori, poput Instituta Igalo, treba da poboljšaju svoju vidljivost na mreži i kreiraju informativne sadržaje koji će pomoći potencijalnim klijentima da donesu informisane odluke. Otuda je fokus u razradi aktivnosti za Institut Igalo stavljen na strategiju digitalnog marketinga.

Analiza karakteristika turista koji su 2023. godine posjetili Crnu Goru otkriva nekoliko važnih aspekata koje treba uzeti u obzir prilikom oblikovanja i promocije ponude u zdravstvenom turizmu. Prije svega, motivi odabira Crne Gore kao destinacije, poput pasivnog odmora, opuštanja i potrage za novim iskustvima, sugerišu da bi zdravstvena ponuda mogla biti veoma privlačna aktuelnom profilu turista. Kako bi se povećala vidljivost zdravstvene ponude, ključno je uspostaviti saradnju s lokalnim hotelima, restoranima, turističkim agencijama i drugim relevantnim sektorima. Svaka zdravstvena ustanova treba da razvije i implementira strategiju promocije koja se fokusira na društvene mreže (naročito Instagram i Facebook), kao i na *online* platforme za rezervacije (npr. Booking, Expedia) koje omogućavaju direktne rezervacije, te da teži razvoju sopstvene mobilne aplikacije. Takođe, turisti iz geografski udaljenijih zemalja (poput Centralne i Zapadne Evrope) često rezervišu smještaj minimum 4-8 sedmica unaprijed, što naglašava potrebu za ranijom promocijom zdravstvenih usluga nekoliko mjeseci prije početka turističke sezone. S obzirom na to da ovi turisti manje koriste automobile, pružanje transportnih usluga od aerodroma do hotela i zdravstvenih centara može znatno povećati privlačnost ponude za ovu grupu. Nadalje, organizacija raznih manifestacija i događaja koji povezuju zdravlje, wellness i lokalnu kulturu privlači pažnju kako turista iz regiona, tako i onih iz udaljenijih područja. Ova organizacija i adekvatna promocija događaja treba da čine osnovu strategije privlačenja turista u zdravstvenom turizmu u budućnosti, koja je relevantna i za Institut Igalo.

4.3.4. Turizam za penzionere – prilika za strateški marketing pravac razvoja zdravstvenog turizma u Institutu Igalo

Starenje globalne populacije je jedan od ključnih trendova koji će značajno uticati na različite oblasti turizma, uključujući i zdravstveni turizam. Prema podacima Ujedinjenih nacija očekuje se da će do 2050. godine svaka osma osoba biti starija od 65 godina, što ukazuje na sve veću potrebu za prilagođavanjem turističke ponude kako bi zadovoljila specifične zahtjeve ovog rastućeg segmenta.¹⁷ Zdravstveni turizam, sa fokusom na rehabilitaciju, prevenciju i oporavak, postaje sve važniji za stariju populaciju koja traži specijalizovane usluge prilagođene njihovom zdravlju i dobrobiti, što predstavlja dodatni motiv za restrukturiranje aktivnosti Instituta Igalo.

Starija populacija predstavlja veoma atraktivan segment i za sektor zdravstvenog turizma, budući da je riječ o velikom i rastućem dijelu populacije sa potencijalnom kupovnom moći (posebno kad govorimo o razvijenim zemljama) i stabilnim primanjima koje mogu usmjeriti na putovanja i zdravstvene usluge. Zbog povećane raspoloživosti slobodnog vremena nakon odlaska u penziju, privlačenje ovog segmenta turista može pomoći u smanjenju sezonskih oscilacija u turizmu i omogućiti stabilne prihode tokom cijele godine, što je od značaja i kada je riječ o poslovanju Instituta Igalo.

¹⁷ United Nations Department of Economic and Social Affairs. Leaving no one behind in an aging world. <https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2023/01/2023wsr-chapter1.pdf> 2023

Interesovanja starijih osoba, u kontekstu zdravstvenog turizma, variraju u zavisnosti od različitih vrsta motiva prilikom odabira destinacije. Istraživanja pokazuju da su socijalizacija i bijeg od svakodnevnih obaveza među glavnim razlozima za putovanja, a ovi motivi postaju sve značajniji sa godinama.¹⁸ Pored toga, želja za učenjem i sticanjem novih iskustava, kao i odmor i relaksacija, ključni su pokretači za ovu grupu. U zdravstvenom turizmu posebno raste interesovanje za aktivan odmor koji doprinosi zdravlju, kao što su šetnje, boravak u prirodi, plivanje i aktivnosti koje unapređuju fizičko i mentalno zdravlje starije populacije.

Penzioneri dominantno putuju u grupama, najčešće sa bračnim partnerom ili manjim brojem prijatelja.¹⁹ Kada putuju sa prijateljima, često to rade u sklopu organizovanih turističkih grupa, koje su specifično osmišljene za starije osobe. Iako su prirodne ljepote i kulturna baština važni faktori u odabiru destinacije, jednaku pažnju posvećuju bezbjednosti, kvalitetu smještaja, hrane i prevoza, što je ključni faktor pri izboru destinacije. Zbog toga, prilikom putovanja u udaljene destinacije, često biraju aranžmane koji uključuju usluge smještaja, hrane i prevoza. Ovo ukazuje na nekoliko specifičnosti koje treba uzeti u obzir pri privlačenju starijih turista u zdravstvenom turizmu. Prije svega, ponudu zdravstvenih ustanova, poput Instituta Igalo, treba obogatiti komplementarnim uslugama i aktivnostima, koje uz adekvatan smještaj, ishranu i terapiju, uključuju i organizovani prevoz i dodatne sadržaje, te mogućnost obilaska lokalnih kulturnih i prirodnih atrakcija. Dakle, osim medicinskih tretmana, ponudu zdravstvenih ustanova treba obogatiti i sadržajima koji omogućavaju turistima da se upoznaju sa lokalnom gastronomijom, kulturom i tradicijom. Takve aktivnosti ne samo da zadovoljavaju interese starijih osoba, već mogu privući i druge turističke segmente, čime se ostvaruje sinergija u ponudi i smanjuju sezonske oscilacije u turističkoj tražnji.

4.3.5. Ključne marketing strategije – analiza primjene i predlozi za Institut Igalo

U cilju razvoja novih i unapređenja postojećih marketing strategija za privlačenje većeg broja korisnika i poboljšanje prisustva Instituta na međunarodnom tržištu, neophodno je uzeti u obzir i **ključne marketing strategije**, odnosno njihovu primjenu na nivou Instituta, koje su date u nastavku.

Tabela 25. Ključne marketing strategije za Institut „Dr Simo Milošević” Igalo – analiza primjene i predlozi

Strategija	Opis	Primjena – Institut Igalo	Preporuke za Institut
Segmentacija tržišta	Identifikacija različitih grupa potrošača sa specifičnim potrebama i	Za Institut Igalo, moguće je identifikovati nekoliko ključnih segmenata: Pacijenti sa specifičnim	Preporučeni segmenti za Institut Igalo: 1. Geografska segmentacija: - Domaće tržište - fokus na

¹⁸ Lewis C, D'Alessandro S. Understanding why: Push-factors that drive rural tourism amongst senior travellers. *Tour Manag Perspect* 2019;32:100574. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100574>.

¹⁹ Zielińska-Szczepkowska J. What Are the Needs of Senior Tourists? Evidence from Remote Regions of Europe. *Economies* 2021;9:148. <https://doi.org/10.3390/economies9040148>.

	karakteristikama.	zdravstvenim potrebama (npr. rehabilitacija nakon povreda, tretman reumatoloških oboljenja). ▪ Starija populacija koja traži medicinsku rehabilitaciju i prevenciju. ▪ Wellness klijenti zainteresovani za preventivne zdravstvene programe i opuštanje. ▪ Međunarodni klijenti iz zemalja sa nedovoljno razvijenim zdravstvenim uslugama. ▪ Domaći klijenti koji traže pristupačne medicinske i wellness usluge. Domaći klijenti obuhvataju pacijente koji koriste usluge medicinske rehabilitacije (partnerstvo Instituta sa Fondom za zdravstveno osiguranje Crne Gore - FZO, ali i pojedince koji samoinicijativno koriste usluge Instituta).	pacijentima iz Crne Gore i iz susjednih zemalja (Srbija, Hrvatska, Bosna i Hercegovina). - Međunarodno tržište - prioritetne regije uključuju Skandinaviju, Njemačku, Rusiju, i zemlje bivšeg SSSR-a. 2. Demografska segmentacija: - Starosna grupa: fokus na starijim osobama (50+), koji imaju veće potrebe za rehabilitacijom i preventivnim zdravstvenim uslugama. - Socioekonomski status - segmentacija prema platežnoj sposobnosti, fokus na platežno sposobnije klijente iz zapadne Evrope i tržišta sa većim standardom. 3. Psihografska segmentacija: - Zdravstveno svjesni potrošači - osobe koje su proaktivne u održavanju zdravlja i interesuju se za preventivnu medicinu i wellness. - Tradicionalni i lojalni klijenti - korisnici koji se vraćaju zbog dugogodišnjeg povjerenja u Institut. 4. Bihevioristička segmentacija: - Ponašanje pri kupovini - pacijenti koji traže specifične terapijske tretmane kao što su balneoterapija, fizioterapija i wellness programi. - Svjesni korisnici zdravstvenih usluga - oni koji vrednuju kvalitet usluge i imaju visoka očekivanja od zdravstvenih ustanova.
Targetiranje	Izbor jednog ili više segmenata tržišta na	Preporuka je da se Institut Igalo primarno usmjeri na	- Starija populacija u Skandinaviji - razlog

(Ciljanje)	koje će se fokusirati marketing aktivnosti.	sljedeće segmente: ▪ Starija populacija u Skandinaviji - tradicionalno tržište Instituta sa specifičnim potrebama za rehabilitacijom koje Institut može efikasno zadovoljiti. ▪ Wellness klijenti iz Zapadne Evrope - ciljati klijente zainteresovane za preventivne programe, opuštanje i zdravstveni turizam. ▪ Domaći pacijenti - fokusirati se na rehabilitaciju nakon povreda i bolesti, kao i preventivne programe za stariju populaciju.	targetiranja: ova grupa već pokazuje sklonost ka zdravstvenom turizmu, posebno prema klimatoterapiji, što je u skladu sa ponudom Instituta. Shodno tome, preporučene marketing aktivnosti obuhvataju kreiranje specifične digitalne kampanje na jezicima skandinavskih zemalja, s fokusom na zdravstvene benefite boravka u Igalo. - Wellness klijenti iz Zapadne Evrope - razlog targetiranja: Visoka platežna sposobnost i sklonost ka kvalitetnim rehabilitacionim uslugama, dok marketinške aktivnosti uključuju: razvijanje ciljane PPC kampanje i optimizovanje landing stranice na jezicima koji ističu specijalizovane medicinske tretmane. - Domaći pacijenti - razlog targetiranja: Lojalnost i visok nivo svijesti o kvalitetu usluga Instituta. Shodno tome, preporučene marketing aktivnosti obuhvataju promociju putem lokalnih medija i društvenih mreža sa fokusom na povoljne pakete i specijalne ponude za domaće korisnike.
Pozicioniranje	Stvaranje jasne slike u svijesti korisnika o tome šta Institut nudi i kako se razlikuje od konkurencije.	Institut Dr Simo Milošević Igalo treba da se pozicionira kao "vodeći centar za medicinsku rehabilitaciju i wellness na Balkanu, s posebnim naglaskom na prirodne ljekovite faktore i dugogodišnju tradiciju".	- Pozicioniranje prema kvalitetu usluga - Institut Igalo treba da se pozicionira kao lider u oblasti medicinske rehabilitacije, s naglaskom na kvalitet terapijskih tretmana i iskustvo stručnog osoblja. - Pozicioniranje po prirodnim resursima - promovisati jedinstvene prirodne faktore kao što su ljekovito blato i mineralne vode, koje Institut koristi u terapijama. - Pozicioniranje po tradiciji i

			iskustvu - isticanje dugogodišnje tradicije i iskustva u pružanju medicinskih i wellness usluga.
Diferencijacija	Pružanje jedinstvenih i visokokvalitetnih usluga u oblasti zdravstva i rehabilitacije, sa ciljem da se Institut izdvoji od konkurencije i stvori prepoznatljiv brend koji privlači pacijente, odnosno korisnike.	Za Institut Igalo moguća je diferencijacija putem sljedećih faktora: ▪ Prirodni ljekoviti faktori (peloidi, mineralne vode) koji nijesu dostupni kod konkurencije. ▪ Multidisciplinarni pristup u medicinskoj rehabilitaciji, uz kombinaciju tradicionalnih i modernih metoda liječenja. ▪ Tradicionalni brend koji je poznat i priznat, ali sa modernizovanim pristupom kroz rebrandiranje i unapređenje usluga.	1. Diferencijacija po proizvodima (uslugama): - Medicinska rehabilitacija - unapređenje postojećih medicinskih usluga, uključujući inovativne terapije i personalizovane programe oporavka. - Wellness programi - kreiranje novih wellness programa koji integrišu savremene trendove kao što su mindfulness, holistički pristupi i detox terapije. 2. Diferencijacija po kvalitetu usluge: - Personalizovana usluga - uvođenje personalizovanih programa liječenja i wellnessa, koji se prilagođavaju specifičnim potrebama svakog klijenta, - Poboljšanje korisničkog iskustva - optimizacija svih dodirnih tačaka sa klijentima, od rezervacija do post-tretmanske podrške. 3. Diferencijacija po brendu: - Rebrandiranje - modernizacija vizuelnog identiteta i komunikacije brenda, kako bi se bolje reflektovali savremeni standardi i očekivanja tržišta. - Komunikacija tradicije i inovacije - spoj tradicionalnih terapijskih metoda sa inovativnim pristupima i tehnologijama.

Izvor: Obrada autora

Analizom predloženih strategija za Institut Igalo ističu se ključne smjernice za postizanje održivog rasta i konkurentске prednosti na tržištu zdravstvenog turizma. Prvo, segmentacija tržišta omogućava Institutu da identifikuje i fokusira se na specifične grupe korisnika, kao što su pacijenti sa specifičnim zdravstvenim potrebama, starija populacija i međunarodni klijenti iz zemalja sa nedovoljno razvijenim zdravstvenim uslugama. Takođe, ciljano usmjerenje na skandinavsko tržište i wellness klijente iz zapadne Evrope, kao i domaće korisnike, daje jasne smjernice za prilagođavanje marketing aktivnosti prema prioritnim segmentima. Strategija pozicioniranja Instituta kao vodećeg centra za medicinsku rehabilitaciju i wellness na Balkanu, kroz naglašavanje prirodnih ljekovitih faktora i dugogodišnje tradicije, osnažava brend i diferencira ga na tržištu. Diferencijacija kroz ponudu jedinstvenih i visokokvalitetnih usluga, personalizovane terapijske programe i modernizovani vizuelni identitet daje Institutu dodatnu konkurentsku prednost, istovremeno zadovoljavajući potrebe savremenih potrošača. Sve ove strategije zajedno pružaju jasnu putanju ka unapređenju prisustva Instituta na međunarodnom tržištu i postizanju dugoročne finansijske stabilnosti.

4.3.6. Strategija digitalnog marketinga, rebrendiranja i internacionalizacije – ključne komponente za Institut Igalo

Strategija digitalnog marketinga je jedna od ključnih komponenti savremene marketing strategije, posebno za tržišta sa visokom penetracijom interneta. Ova strategija fokusira se, prije svega, na korišćenje *online* kanala, kao što su društvene mreže, pretraživači i e-mail marketing, kako bi se postigla veća vidljivost, angažman i konverzija korisnika. **Strategija rebrendiranja** podrazumijeva promjenu ("osvježavanje") vizuelnog identiteta, poruke (slogana) i pozicioniranja brenda kako bi se povećala relevantnost i privukli novi segmenti tržišta. U konačnom, **strategija internacionalizacije** usmjerena je na širenje poslovanja na nova međunarodna tržišta kroz prilagođavanje ponude, komunikacije i prisustva specifičnostima ciljnih zemalja. Primjena navedenih strategija u Institutu Igalo treba da obuhvati nekoliko ključnih komponenti, datih u tabeli koja slijedi.

Tabela 26. Strategija digitalnog marketinga, rebrendiranja i internacionalizacije – ključne komponente²⁰

Strategija digitalnog marketinga		
Komponente	Cilj	Aktivnosti
SEO (Search Engine Optimization)	Poboljšati vidljivost web stranice Instituta na pretraživačima, posebno za ključne pojmove vezane za medicinsku rehabilitaciju i	Redovno ažuriranje sadržaja na web stranici, optimizacija ključnih riječi i izgradnja kvalitetnih backlinkova.

²⁰ Napomena: Detaljna razrada navedenih elemenata data je u Akcionom planu, koji je sastavni dio ovog dokumenta.

	wellness.	
PPC (Pay-Per-Click) kampanje	Ciljano privlačenje posjetilaca na web stranicu kroz plaćene oglase na pretraživačima i društvenim mrežama.	Razvijanje PPC kampanja fokusiranih na specifične segmente tržišta kao što su npr. Skandinavija i Njemačka.
Društvene mreže	Povećanje angažmana i prisutnosti na društvenim mrežama, kako bi se izgradila lojalnost brendu i privukli novi klijenti.	Kreiranje interaktivnog sadržaja (video, live sesije, ankete), redovno odgovaranje na komentare i upite, organizacija nagradnih igara.
Content marketing (Marketing sadržaja)	Izgradnja autoriteta Instituta kroz kreiranje i distribuciju kvalitetnog sadržaja koji informiše, edukuje i angažuje publiku.	Pisanje blogova, kreiranje edukativnih video materijala, izrada vodiča i brošura koje se mogu preuzeti sa web stranice.
E-mail marketing	Održavanje redovne komunikacije sa postojećim i potencijalnim klijentima kroz personalizovane e-mail kampanje.	Kreiranje i slanje newslettera, promocije posebnih ponuda, automatizacija e-mail kampanja prema određenim segmentima.
Influenser marketing	Povećanje vidljivosti i povjerenja u brend kroz saradnju sa relevantnim influencerima iz oblasti zdravlja, wellnessa i medicinske rehabilitacije.	Identifikacija i angažovanje influencersa koji mogu promovisati usluge Instituta kroz svoje kanale.
Strategija rebrandiranja		
Komponente	Cilj	Aktivnosti
Modernizacija vizuelnog identiteta	Modernizacija i "osvježavanje" vizuelnog identiteta Instituta kako bi se bolje prilagodilo savremenim tržišnim trendovima i očekivanjima korisnika.	Redizajn logotipa, promotivnih materijala i web stranice, kako bi se stvorio moderniji, ali prepoznatljiv izgled koji i dalje odražava tradiciju i kvalitet Instituta.

Kreiranje dva odvojena brenda: „Institut Igalo“ za medicinsku rehabilitaciju i „Igalo Spa“ za wellness usluge (opciono za hotel)	Povećana prepoznatljivost brenda, bolja percepcija Instituta kod domaćih i međunarodnih klijenata, povećanje angažmana na digitalnim kanalima.	Angažovanje profesionalnih dizajnera i marketinških agencija za razvoj novog vizuelnog identiteta. Testiranje novih dizajna kroz fokus grupe kako bi se osigurala pozitivna percepcija kod ciljne publike.
Strategija internacionalizacije		
Komponente	Cilj	Aktivnosti
Fokus na specifična tržišta	Povećanje prisustva Instituta na ključnim međunarodnim tržištima kroz ciljane kampanje i partnerstva.	Razvijanje marketinških kampanja posebno prilagođenih za tržišta Skandinavije, Njemačke i Rusije, sa fokusom na zdravstveni turizam i specifične terapijske programe koje Institut nudi. Prilagođavanje web stranice i promotivnih materijala na jezike tih tržišta. Saradnja sa lokalnim zdravstvenim ustanovama i turističkim agencijama u ovim zemljama kako bi se obezbijedio kontinuitet u dolasku klijenata.

Izvor: Obrada autora

Shodno navedenom, ključne metrike za praćenje prethodno navedenih strategija uključuju prvenstveno analizu stope konverzije (procenat posjetilaca koji izvrše željenu radnju), povrat ulaganja (ROI) u marketing kampanje, angažovanost na društvenim mrežama (lajkovi, komentari, dijeljenja), kao i broj novih korisnika i povratnih klijenata, što omogućava evaluaciju efikasnosti strategija i njihovog uticaja na brend.²¹ Praćenje ovih metrika pomoći će Institutu da identifikuje uspješne taktike, optimizuje marketinške aktivnosti i prilagodi ponudu na osnovu tržišnih trendova i potreba potrošača.

Uz prethodno navedene strategije, u cilju izrade Plana restrukturiranja, smatramo bitnim istaći da je neophodno razvijati i aktivnosti koje se odnose na unapređenje

²¹ Neke od ključnih metrika iz domena digitalnog marketinga koje bi trebalo pratiti: Rast prodaje (*Sales growth*), Potencijalni kupci (*Leads*), Životna vrijednost kupca (*Lifetime Value of a Customer*), Povraćaj na digitalni marketing (*Digital Marketing ROI*), Trošak akvizicije kupca (*Cost of Customer Acquisition*), Odnos posjetilaca veb sajta prema potencijalnim kupcima sa veb sajta (*Website Traffic to Website Lead Ratio*), Saobraćaj na veb sajtu (*Website traffic*), Doseg i angažovanost na društvenim mrežama (*Social Media Reach & Engagement*), Izgradnja dolaznih linkova (*Inbound Link Building*), Konverzije na landing stranicama (*Landing Page Conversions*), Posjete blog postovima (*Blog Post Visits*), Saobraćaj i stopa konverzije sa mobilnih telefona (*Mobile Traffic Leads and Conversion Rates*), Organski saobraćaj (*Organic Traffic*), Rast broja pratilaca (*Follower Growth*), Pozicija u pretrazi (*Search Rankings*), itd.

korisničkog iskustva, kao i kampanje za promociju specifičnih usluga, čije su ključne komponente, date u narednoj tabeli.

Tabela 27. Unapređenje korisničkog iskustva i kampanje za promociju specifičnih usluga

Unapređenje korisničkog iskustva		
Komponente	Cilj	Aktivnosti
Personalizacija usluga i digitalna transformacija	Poboljšanje korisničkog iskustva kroz personalizaciju usluga i upotrebu digitalnih alata za bolje upravljanje odnosima sa klijentima.	Uvođenje personalizovanih terapijskih planova i wellness programa, koji su prilagođeni specifičnim potrebama svakog klijenta. Korišćenje CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) sistema za praćenje korisnika, personalizaciju komunikacije, i efikasnije upravljanje rezervacijama. Uvođenje aplikacija ili digitalnih platformi koje omogućavaju korisnicima da prate svoj terapijski napredak, dobijaju savjete i komuniciraju sa stručnjacima iz Instituta.
Kampanje za promociju specifičnih usluga		
Komponente	Cilj	Aktivnosti
Tematske kampanje i specijalne ponude	Privlačenje pažnje na specifične usluge Instituta, kao što su post-COVID rehabilitacija, terapija ljekovitim blatom, i preventivni wellness programi.	Kreiranje tematskih kampanja koje ističu određene usluge, uz specijalne ponude i popuste za određene periode. Promocija ovih kampanja kroz sve digitalne kanale (društvene mreže, PPC kampanje, itd.) i tradicionalne medije. Organizacija promotivnih događaja ili info dana, gdje potencijalni klijenti mogu besplatno testirati određene usluge.

Izvor: Obrada autora

S obzirom na činjenicu da starenje globalne populacije postaje sve izraženiji fenomen, posebno se nameće važnost prilagođavanja turističke ponude za stariju populaciju, što čini i jednu od komponenti marketing plana Instituta Igalo. Otuda je u dijelu koji slijedi stavljen fokus na zdravstveni turizam i specijalizovane rehabilitacione usluge koji pružaju Institutu priliku da odgovori na rastuću potrebu ovog segmenta i proširi svoje prisustvo na međunarodnom tržištu.

4.3.7. Rebrandiranje Instituta Igalo – smjernice i predlozi

Za kreiranje predloga za novi logo Instituta Igalo i Igalo Spa (opciono za hotel), važno je uzeti u obzir tradiciju, prepoznatljivost i specifičnosti brenda, kao i modernizaciju vizuelnog identiteta koji bi privukao pažnju savremenih klijenata. Na osnovu analize stanja i definisanih ciljeva i strategija, u nastavku je dat predlog za konceptualne smjernice za rebrandiranje Instituta. Ističemo da ova aktivnost treba da bude povjerena

nekoj od marketing agencija, dok je u akcionom planu data detaljnija elaboracija ove aktivnosti.

Tabela 28. Konceptualne smjernice i predlozi za rebrandiranje Instituta Igalo²²

	Ključne karakteristike	Predlozi za dizajn
Predlog za logo Institut Igalo	- Tradicija i prepoznatljivost - Institut Igalo ima dugu istoriju u oblasti medicinske rehabilitacije i zdravstvenog turizma. Logo treba da reflektuje ovu tradiciju, ali i da bude modernizovan kako bi privukao novu generaciju korisnika. - Ljekoviti faktori - Institut je poznat po korišćenju prirodnih ljekovitih faktora, kao što su blato i mineralne vode, što treba da bude reflektovano u logotipu. - Mediterranska klima - Klimatoterapija i blizina mora su ključni elementi ponude Instituta, pa bi bilo korisno uključiti simbole koji asociraju na more, sunce i zdravlje.	- Simbolika - kombinacija stilizovanog elementa sunca i talasa (morski motiv) kao centralni dio logotipa, gdje sunce simbolizuje energiju, vitalnost i zdravlje, dok talasi asociraju na more i prirodne terapije. Ovaj element može biti smješten iznad ili oko naziva Instituta. - Boje - plava boja dominira (asocijacija na more i mir), dok zlatna ili narandžasta može biti korišćena za sunce, simbolizujući toplinu i revitalizaciju. Zelena se može dodati kao akcentna boja koja simbolizuje prirodu i zdravlje. - Tipografija - moderan, ali klasičan font, koji je čitljiv i odražava ozbiljnost i stručnost Instituta. Ime "Institut Igalo" treba da bude jasno istaknuto, možda sa dodatkom "Dr Simo Milošević" manjim fontom ispod.
Predlog za logo Igalo Spa (opciono za hotel)	- Wellness i luksuz - Igalo Spa treba da se pozicionira kao brend koji pruža luksuzne wellness usluge, te bi logo trebalo da odražava opuštanje, blagostanje i vrhunski kvalitet. - Mediterranski motivi - kao i kod Instituta Igalo, mediteranski elementi kao što su more i sunce mogu biti prisutni, ali sa naglaskom na relaksaciju i podmlađivanje. - Elegancija - logo treba da odiše elegancijom, svedenim dizajnom i sofisticiranim bojama koje privlače platežno sposobnu klijentelu.	- Simbolika - kombinacija stilizovanog lotosovog cvijeta (simbol čistoće i duhovnog buđenja) sa elementima vode (talasi ili kapi vode). - Boje - korišćenje nježnih i "luksuznih" boja kao što su smaragdno zelena, tirkizna (asocira na vodu i opuštanje), i zlatna (simbolizuje luksuz i visoki kvalitet). Bijela boja može biti korišćena za kontrast i čistoću. - Tipografija - elegantni font koji je jednostavan, ali sofisticiran. Ime treba da bude istaknuto.

U oba slučaja potrebno je raditi i na osmišljavanju slogana, na način da se ostvari adekvatna integracija sa logom.

Izvor: Obrada autora

Uz prethodno navedeno, prilikom rebrandiranja, treba imati u vidu i:

- **Konzistentnost** - iako bi logotipi bili različiti za Institut Igalo i Igalo Spa (opciono za hotel), oni treba da zadrže određene zajedničke elemente (poput boje ili stilizovanih simbola), kako bi se osigurala vizuelna povezanost i konzistentnost brenda.
- **Primjenu** - dizajn logotipa mora biti prilagodljiv za različite medije - web stranice, štampane materijale, uniforme, reklamne panoe, itd.

²² Napomena: Navedene smjernice date za rebrandiranje u konačnom treba upodobiti sa odabranim poslovnim modelom (ukoliko se, na primjer, umjesto postojećeg rješenja odabere opcija da se Institut Igalo zadrži kao medicinski rehabilitacioni centar, a hotelski dio izdvoji kao zaseban segment). Takav poslovni model bi, takođe, omogućio jasno pozicioniranje i diferencijaciju dvije ključne usluge koje Institut pruža i opravdano bi bilo ići sa dva zasebna brenda, sinergijski povezana. Uz to, navedeni stil logotipa bi omogućio Igalo Spa da se izdvoji kao luksuzni hotel u mediteranskoj regiji, privlačeći klijente koji traže jedinstveno wellness iskustvo i visok kvalitet. Dakle, ideja o segmentaciji na dva brenda je opravdana, bez obzira na određene moguće varijacije u poslovnim modelu, a kako je već istaknuto realizacija ove aktivnost u konačnom treba da bude povjerena profesionalnoj marketing agenciji. Smjernice i predlozi za rebrandiranje Instituta Igalo date u ovom dokumentu su konceptualnog karaktera.

Navedeni predlozi nude sveobuhvatan pristup koji kombinuje tradiciju, prirodne ljekovite faktore, modernost i luksuz. Pravilno implementirani, ovi logotipi mogu značajno doprinijeti jačanju brenda i privlačenju novih klijenata na domaćem i međunarodnom tržištu. Kao što je istaknuto na početku, ova aktivnost treba da bude "autsorsovana", odnosno povjerena ekspertima i marketing agenciji, dok je akcionim planom dat okvir aktivnosti za ovaj segment.

4.3.8. Oglašavanje na platformama i/ili putem mobilne aplikacije

Oglašavanje na popularnim platformama kao što su Booking.com i/ili Airbnb nije sistemski zastupljeno u Institutu do sada, a jedan od razloga, prema analizi postojećeg stanja, je rizik od negativnih recenzija (ne zbog osnovne djelatnosti Instituta, odnosno usluga terapije, već prevashodno uslova za boravak). Troškovi provizije preko Booking.com obično se kreću između 10% i 15% od ukupne cijene rezervacije, u zavisnosti od različitih faktora kao što su tip smještaja, dužina boravka i dogovori sa platformom. Iznos provizije (procenat od prodaje) može značajno uticati na ukupne troškove marketinga. Dodatno, treba imati u vidu iznos procenta (troška) posebno uzimajući u obzir udio, odnosno procenat u projektovanim prihodima bez prihoda proisteklih iz saradnje sa Fondom za zdravstveno osiguranje Crne Gore (FZO). Troškovi provizije na rezervacije putem Booking.com, dakle, značajno mogu uticati na neto prihod Instituta Igalo. Učešće troškova provizije u cijeni koštanja, takođe, može biti značajno, stoga je važno pažljivo razmotriti ovu opciju kako bi se osigurao održiv poslovni model.

Takođe, ističemo da postoje i specijalizovane platforme za zdravstveni turizam, koje omogućavaju ciljano tržište, među kojima se izdvajaju Treatment Abroad www.treatmentabroad.com i WhatClinic www.whatclinic.com. Troškovi provizije na ovim platformama kreću se između 10% do 20% na svaku realizovanu prodaju, što, takođe, ima značajne reperkusije na obračun cijene i prihoda.

S obzirom na predstojeće restrukturiranje Instituta Igalo, oglašavanje putem navedenih platformi (poput Booking.com), iako afirmativna, pitanje je da li je i optimalna strategija, jer bi visoke provizije smanjile profitabilnost u trenutku kada je racionalizacija troškova ključna. Nadalje, u fazi restrukturiranja, važno je jačati direktne odnose s klijentima i graditi brend, a oslanjanje na navedene platforme smanjuje mogućnost za personalizovanu komunikaciju i kontrolu nad brendiranjem.

Kako je prisutan opravdani rizik od negativnih recenzija koje se mogu javiti zbog relativno loših uslova smještaja, a ne zbog osnovnih usluga terapije, nameće se konstatacija da bi Institut Igalo mogao/trebao da počne da koristi Booking.com (ili slične platforme) nakon što unaprijedi kvalitet smještaja, odnosno infrastrukturu. Na platformama kao što je Booking.com, recenzije korisnika igraju ključnu ulogu u

kreiranju reputacije i imidža brenda. Potencijalno loše (negativne) ocjene mogle bi značajno narušiti ugled Instituta, bez obzira na visok kvalitet terapijskih usluga. Zato je važno prvo riješiti aktuelne probleme sa smještajem, kako bi se spriječila šteta po brend prije nego se krene sa oglašavanjem na ovakvim platformama.

Ako je cilj Instituta Igalo u fazi restrukturiranja relativno brzo povećanje prihoda i popunjavanje kapaciteta, korišćenje Booking.com može biti efikasan kratkoročni korak, uz pretpostavku da se za isti mogu opredijeliti sredstva. Međutim, primjeri iz prakse impliciraju da bi dugoročno bilo mnogo isplativije i strateški korisnije investirati u razvoj sopstvene mobilne aplikacije. To bi omogućilo direktnu kontrolu nad korisničkim iskustvom, izbjegavanje visokih provizija i stvaranje lojalne baze korisnika, što je ključno za održiv rast nakon restrukturiranja.

Razvoj sopstvene **mobilne aplikacije** za Institut Igalo može biti veoma koristan iz nekoliko razloga:

- Poboljšana korisnička iskustva - aplikacija može pružiti jednostavan pristup informacijama o uslugama, cijenama, raspoloživosti i specijalnim ponudama, što može poboljšati korisničko iskustvo i olakšati proces rezervacije.
- Personalizovane usluge - mobilna aplikacija može omogućiti personalizovane preporuke i obavještenja na osnovu korisničkih preferencija, što može povećati angažovanost i zadovoljstvo korisnika.
- Održavanje komunikacije - aplikacija može poslužiti kao platforma za komunikaciju sa korisnicima putem obavještenja, omogućavajući Institutu da ih informiše o novim uslugama, događanjima i promocijama.
- Integracija s drugim uslugama - mobilna aplikacija može integrisati različite funkcije, kao što su *online* rezervacije, plaćanja i recenzije, čime se olakšava korisnicima da koriste sve usluge Instituta na jednom mjestu.
- Povećanje vidljivosti - imati vlastitu aplikaciju može povećati prepoznatljivost brenda i pozicionirati Institut kao savremenu instituciju koja prati tehnološke trendove, što može privući mlađe i tehnološki orijentisane korisnike.
- Prikupljanje podataka o korisnicima - aplikacija može omogućiti prikupljanje podataka o korisničkim navikama i preferencama, što može pomoći Institutu u razvijanju efikasnijih marketinških strategija i usluga.
- Promocija i lojalnost - mobilna aplikacija može uključiti programe lojalnosti i ekskluzivne promocije koje motivišu korisnike na ponovne posjete i angažovanje.

Dakle, razvoj mobilne aplikacije predstavlja investiciju koja se dugoročno može isplatiti, jer će omogućiti Institutu Igalo da unaprijedi svoje usluge i poveća angažman korisnika u procesu restrukturiranja i daljeg poslovanja. Otuda je Akcioni plan obuhvatio i aktivnosti za razvoj mobilne aplikacije.

4.3.9. Određivanje budžeta za marketing – odabir metoda

Kada je riječ o budžetu za marketing, optimalan metod određivanja budžeta za promociju u marketingu zavisi od specifičnih potreba organizacije, ali se **metod zasnovan na ciljevima i zadacima** ("metod cilja i zadatka") često smatra najefikasnijim.²³ Ovaj pristup podrazumijeva da organizacija prvo definiše konkretne marketing ciljeve, zatim utvrdi aktivnosti potrebne za postizanje tih ciljeva i na osnovu toga odredi budžet. Ovaj metod, dakle, omogućava strateški i ciljno orijentisan pristup, usklađen s poslovnim prioritetima.

Primjer moguće primjene metoda zasnovanog na ciljevima i zadacima za određivanje budžeta promocije u Institutu Igalo je dat u nastavku.

Tabela 29. Metod zasnovan na ciljevima i zadacima – primjer za Institut Igalo

Koraci	Opis aktivnosti
Postavljanje ciljeva	Povećati broj međunarodnih pacijenata za 15% u toku 2025. godine, posebno fokusirajući se na tržište Skandinavije i Zapadne Evrope.
Identifikovanje zadataka	Da bi se postigao navedeni cilj, potrebno je sprovesti nekoliko ključnih aktivnosti: – Pokretanje digitalnih kampanja na društvenim mrežama i pretraživačima ciljano prema Skandinaviji i Zapadnoj Evropi. – Saradnja sa lokalnim turističkim agencijama i zdravstvenim osiguravačima u navedenim zemljama. – Izrada promotivnih materijala na jezicima ciljnih tržišta i prilagođavanje web stranice. – Organizovanje <i>online</i> webinarima ili prezentacija o zdravstvenim i rehabilitacionim uslugama Instituta.
Određivanje budžeta	Na osnovu troškova oglašavanja, izrade sadržaja, SEO optimizacije, saradnje sa agencijama i organizovanja događaja, obim sredstava koji je potreban za sprovođenje navedenih zadataka, bi mogao iznositi: 40.000 € za digitalni marketing, 20.000 € za saradnju sa agencijama i 15.000 € za prilagođavanje sadržaja i promocije.

Izvor: Obrada autora

Na bazi date tabele uočavamo da se ovim pristupom budžet direktno veže za aktivnosti koje će doprinijeti postizanju ciljeva, čineći ga strateški opravdanim.

Drugi, prilično rasprostranjen pristup u praksi je **metod "procenat od prodaje"**, koji podrazumijeva određivanje marketing budžeta kao fiksni procenat od prihoda koje Institut ostvaruje. U praksi, procenat od prodaje koji organizacije obično izdvajaju za marketing zavisi od djelatnosti, ciljeva i veličine organizacije. Praksa pokazuje da se prosječni procenat od prodaje za marketing kreće u sljedećim okvirima:

- B2B (Business-to-Business): 2-5% od ukupne prodaje.
- B2C (Business-to-Consumer): 5-10% od ukupne prodaje, s tim da u industrijama poput maloprodaje, robe široke potrošnje ili mode ovaj procenat može biti i viši (čak i 15%).

²³ Kotler, Ph., Armstrong, G., Balasubramanian, S. [2023]. *Principles of Marketing*, 19th edition, Pearson.

- Zdravstvene i rehabilitacione ustanove: 3-7%, u zavisnosti od konkurencije i strategije.

Polazeći od navedenog, za Institut Igalo procenat bi mogao biti u rasponu od 3% do 7%, s obzirom na specifičnost njihove djelatnosti i ciljano tržište, ali i na to koliko je promocija važna za privlačenje međunarodnih pacijenata. Primjer primjene navedenog metoda je dat u nastavku.

Tabela 30. Metod procenat od prodaje – primjer za Institut Igalo

Koraci	Opis
Određivanje prihoda	Pretpostavka da Institut Igalo ostvaruje godišnji prihod od 10-15 miliona €. Napomena: Poželjno navesti podatak na osnovu dijela Plana za restrukturiranje koji se odnosi na procjenu prodaje, odnosno prihoda.
Određivanje procenta	3% prihoda uložiti u marketing i promociju. Napomena: Procenat se može zasnivati na industrijskim standardima ili prethodnim iskustvima u efikasnosti marketinških aktivnosti.
Određivanje budžeta	Na osnovu datog procenta i pretpostavljenog prihoda od prodaje, marketing budžet Instituta Igalo bi iznosio 300.000-450.000 € (3% od 10, odnosno 15 miliona € respektivno).

Izvor: Obrada autora

Ovaj metod je jednostavan za primjenu, jer budžet raste ili opada u skladu sa prihodima, ali nedostatak je što ne uzima u obzir specifične ciljeve i potrebe promocije, već se oslanja samo na trenutne (moguće je i na planirane) finansijske rezultate. Na bazi prethodno navedenog, možemo konstatovati da su prednosti metoda "procenat od prodaje" što je jednostavan za implementaciju, budžet se automatski prilagođava prihodima, te je pogodan ukoliko se žele kontrolisani i stabilni troškovi marketinga. Međutim, ovaj metod ne uzima u obzir specifične potrebe i ciljeve promocije, niti promjene na tržištu. Metod može ograničiti potencijalno potrebna ulaganja u kritičnim periodima kada bi veće ulaganje u marketing moglo donijeti značajan rast. Otuda ovaj metod može biti koristan ako Institut želi da postavi konzervativan budžet u skladu sa prihodima. Međutim, rizik je da neće biti dovoljno fleksibilan ako se želi intenzivno širenje međunarodne prisutnosti. U konačnom, primjena ovog metoda u situaciji kada Institut, uprkos značajnim prihodima (mjeranim milionima eura), ostvaruje gubitak i/ili ima značajna finansijska opterećenja je dodatno upitna.

Sa druge strane, metod zasnovan na ciljevima i zadacima, je fleksibilniji i strateški orijentisan. Naime, ovaj metod omogućava prilagođavanje budžeta prema specifičnim marketinškim ciljevima, poput povećanja broja pacijenata iz određenih regija, promocije novih usluga ili jačanja brenda. Pritom je složeniji za implementaciju, jer zahtijeva detaljno planiranje i praćenje troškova, ali dugoročno daje bolje rezultate. Imajući u vidu navedeno, ovaj metod se može smatrati prikladnijim, jer Institut Igalo, kroz period restrukturiranja, ima specifične ciljeve, kao što su povećanje međunarodne prisutnosti,

digitalizacija, rebrendiranje, promocija novih terapija i rehabilitacionih usluga. Ovo omogućava da marketing budžet bude direktno usmjeren na postizanje tih ciljeva.²⁴

U konačnom, uzimajući u obzir da se ovaj plan marketinga izrađuje u svrhu izrade Plana restrukturiranja Instituta Igalo, mišljenja smo da metod zasnovan na ciljevima i zadacima bolje odgovara Institutu, jer zahtijeva i omogućava da se precizno planiraju marketing aktivnosti kako bi se postigli definisani ciljevi, posebno u kontekstu jačanja digitalizacije, jačanja brenda, međunarodne ekspanzije i povećanja prepoznatljivosti. Otuda je Akcioni plan dominantno razrađen prema ovom metodu.

4.3.10. Sredstva za marketing aktivnosti – metod scenarija

Uzimajući u obzir definisane ciljeve, strategije i aktivnosti, moguće je razviti nekoliko scenarija u pogledu kalkulacije marketing troškova na godišnjem nivou. Otuda će u marketing planu isti biti istaknuti gradacijski, sa pratećim obrazloženjem.

U procjeni sredstava za promociju korišćeni su i podaci o marketing budžetu za vremenski period od 2017. - 2023. godine, dati u tabelarnom prikazu koji slijedi.

Tabela 31. Prikaz marketing budžeta za period od 2017.-2023.²⁵

Troškovi marketinga						
Godina						
2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Iznos (EUR)						
41.907	49.865	45.455	8.271	17.846	20.228	8.579

Izvor: Obrada autora na bazi podataka Instituta

Prikaz marketing budžeta za period od 2017. do 2023. godine pokazuje značajne oscilacije, koje su djelimično rezultat različitih prioriteta i/ili specifičnih okolnosti tokom godina (npr. COVID-19 pandemija u 2020. godini). Budžet je bio najviši 2018. godine, dok su u 2020. i 2023. godini zabilježeni drastični padovi, što ukazuje na smanjenje ulaganja, usljed pandemijskih ograničenja i drugih internih i eksternih faktora. Ova analiza ukazuje na potrebu za konzistentnijim i strateški planiranim budžetom, kako bi Institut mogao održivo unapređivati svoju prisutnost i aktivnosti na tržištu.

²⁴ U konačnom, ovaj plan uključuje i mogućnost da se sredstva za marketing odrede uz kombinovani metod budžeta za promociju, koji bi se bazirao na kombinaciji metoda cilja i zadatka i procenta od prodaje, što, takođe, omogućava strateški, ali i fleksibilan pristup u alokaciji resursa. Naime, metod cilja i zadatka bi se koristio za definisanje specifičnih ciljeva, kao što je povećanje međunarodne prisutnosti Instituta i privlačenje većeg broja pacijenata iz prioritarnih tržišta. Na osnovu tih ciljeva, određuju se ključne aktivnosti (npr. digitalne kampanje, SEO optimizacija, saradnja sa agencijama), a zatim se dodjeljuje budžet koji reflektuje te aktivnosti. Istovremeno, metod procenat od prodaje, baziran na godišnjem prihodu Instituta, omogućava prilagođavanje budžeta realnim prihodima i obezbjeđuje stabilnost u finansiranju marketinga, posebno u periodima kada je potrebno kontrolisati troškove, kao u slučaju restrukturiranja.

²⁵ Interni podaci Instituta Igalo.

Nadalje, menadžment Instituta je napravio projekciju inicijalnog budžeta za marketing aktivnosti za 2025. godinu, koja je rezultat interne analize, trenutnog stanja i plana Instituta.²⁶ Ovaj scenario predviđa marketing budžet od 25,000 eura za narednu godinu. Polazeći od činjenice da Institut kombinuje hotelske usluge i rehabilitaciju, budžet bi u minimalnom trebalo da obuhvati različite segmente marketinga, uključujući digitalni marketing, tradicionalne metode, odnose s javnošću, i promocije koje ciljno privlače korisnike koji preferiraju zdravstveni turizam i hotelski smještaj. Nedostaci navedenog predloga minimalnog budžeta za marketing aktivnosti Instituta Igalo uključuju nedovoljnu fleksibilnost, jer dati budžet može biti ograničavajući za pokrivanje svih potrebnih aktivnosti, posebno u slučaju nepredviđenih troškova. Takođe, postoji ograničen fokus na digitalni marketing, što može otežati maksimalizaciju dometa i uticaja, dok nedostatak ulaganja u istraživanje tržišta može onemogućiti razumijevanje potreba ciljne grupe. Uz to, kratkoročno planiranje i nedostatak jasno definisanih dugoročnih strategija otežavaju implementaciju i mjerenje uspjeha. Konačno, nedostatak definisanih KPI-jeva za mjerenje efikasnosti svake marketinške aktivnosti otežava praćenje napretka i prilagođavanje strategije.

Navedeno implicira potrebu za sveobuhvatnijim pristupom u planiranju budžeta, koji bi uključivao detaljniju analizu i prilagođavanje u skladu sa dinamikom tržišta. Naime, imajući u vidu proces restrukturiranja, budžet za marketing može značajno varirati, te je, polazeći od definisanih marketing ciljeva i aktivnosti u nastavku dat drugi scenario za budžet.

Tabela 32. Budžet za marketing aktivnosti za Institut Igalo u toku procesa restrukturiranja²⁷

2025. godina			
Aktivnost/Cilj		Opis/Zadatak	Budžet (EUR)
Digitalni marketing	SEO i redizajn sajta	Optimizacija postojećeg sadržaja, tehnička podešavanja i osnovni redizajn sajta	10,000
	PPC kampanje za lokalno tržište	Fokusirane kampanje sa manjim mjesečnim budžetom za privlačenje domaćih i regionalnih posjetilaca	15,000
	Content marketing	Kreiranje blogova, početni video sadržaji za društvene mreže	12,000

²⁶ Predlog budžeta za marketing aktivnosti za Institut Igalo, Interna dokumentacija Instituta Dr Simo Milošević AD Igalo (2024).

²⁷ Ovaj scenario je dat na bazi konsultacija sa marketing agencijama. Konsultovane su tri referentne marketing agencije (dvije iz Crne Gore i jedna iz regiona), a s obzirom na mogući obim aktivnosti u okviru neke od kategorija, dat je i referentni okvir budžeta u intervalu „od-do“, uz specificirane aktivnosti i konkretizaciju budžeta za svaku godinu u procesu restrukturiranja.

Personalizovane usluge	Razvoj osnovnih paketa	Uvođenje novih paketa usluga prilagođenih različitim tipovima posjetilaca (npr. terapijski, wellness, porodični paketi)	10,000
	Implementacija osnovnog chatbot sistema	Chatbot koji odgovara na česta pitanja i pruža informacije posjetiocima sajta	15,000
Rebrandiranje	Vizuelni identitet i logo	Dizajn novog logotipa i vizuelnog identiteta	7,000
	Kreiranje promotivnog materijala	Novi materijali i vizuali za društvene mreže i sajt	8,000
Priprema za internacionalizaciju	Istraživanje tržišta	Analiza potencijalnih inostranih tržišta	10,000
Ukupno			87.000,00
Okvirni rang budžeta za 2025. godinu iznosi EUR 75.000,00-100.000,00 i zavisi od ciljeva i dosega koji se žele postići, pri čemu su prethodno date specificirane aktivnosti i konkretizovan budžet. Kako svaka od navedenih aktivnosti može biti dalje ciljano orijentisana po dubini, poželjno je obezbijediti maksimalno budžetiranje.			
2026. godina			
Aktivnost/Cilj		Opis/Zadatak	Budžet (EUR)
Digitalni marketing	Širenje PPC kampanja na međunarodno tržište	Targetiranje novih tržišta	30,000
	Napredni content marketing	Kreiranje video sadržaja (testimonijala) korisnika, edukativnih članaka i turističkih vodiča	15,000
	Upravljanje društvenim mrežama	Aktivno vođenje naloga i saradnja sa influencerima	15,000
Personalizovane usluge	Unapređenje chatbot sistema	Dodavanje novih jezika i naprednih funkcija	10,000
	Razvoj aplikacije za korisnike Instituta	Mobilna aplikacija sa personalizovanim informacijama o uslugama, promocijama i zdravstvenim savjetima	20,000
Rebrandiranje i dodatna promocija	Dizajn novih promotivnih materijala	Materijali usklađeni sa međunarodnim tržištima (priprema na različitim jezicima)	10,000
Internacionalizacija	Sklapanje partnerstava sa posrednicima	Angažovanje marketinških agencija na ciljanom tržištu	20,000
	Učešće na međunarodnim sajmovima i događajima	Predstavljanje na ključnim sajmovima	15,000
Ukupno			135.000,00
Okvirni rang budžeta za 2026. godinu iznosi EUR 95.000,00-145.000,00 i zavisi od ciljeva i dosega koji se žele postići, pri čemu su prethodno date specificirane aktivnosti i konkretizovan budžet. Kako svaka od navedenih aktivnosti može biti dalje ciljano orijentisana po dubini, poželjno je obezbijediti maksimalno budžetiranje.			

2027. godina			
Aktivnost/Cilj		Opis/Zadatak	Budžet (EUR)
Digitalni marketing	Održavanje i proširenje PPC kampanja	Fokus na najuspješnije kanale i tržišta	35,000
	Video kampanje i svjedočenja korisnika	Novi promotivni video materijali sa korisnicima	10,000
	Upravljanje društvenim mrežama	Fokus na interaktivne sadržaje i recenzije	15,000
Personalizovane usluge	Dodatne funkcije aplikacije	Unapređenje funkcionalnosti aplikacije (npr. rezervacije tretmana, podrška uživo)	10,000
	Analiza korisničkog iskustva i personalizacija	Primjena rezultata istraživanja za poboljšanje usluga	8,000
Rebrandiranje i konsolidacija identiteta	Revizija i osvježanje brend identiteta	Usklađivanje sa međunarodnim rezultatima	5,000
Internacionalizacija	Nove promocije i partnerstva	Fokus na dugoročna partnerstva sa agencijama	25,000
	Izgradnja mreže saradnika u ključnim zemljama	Angažovanje predstavnika na ciljnim tržištima	15,000
Ukupno			123.000,00
Okvirni rang budžeta za 2026. godinu iznosi EUR 85.000,00-135.000,00 i zavisi od ciljeva i dosega koji se žele postići, pri čemu su prethodno date specificirane aktivnosti i konkretizovan budžet. Kako svaka od navedenih aktivnosti može biti dalje ciljano orijentisana po dubini, poželjno je obezbijediti maksimalno budžetiranje.			

Napomena: Detaljna razrada navedenih predloga aktivnosti data je u Akcionom planu, koji je sastavni dio ovog dokumenta (Prilog 3).

Izvor: Obrada autora

Za Institut Igalo planirana su značajna ulaganja u marketing (prikazana u tabeli iznad), u odnosu na dosadašnja, koja bi se realizovala u periodu od 2025. do 2027. godine, sa ciljem jačanja implementacije digitalnih kanala marketinga, rebrandiranja, povećanja prepoznatljivosti na međunarodnom tržištu, kao i unapređenja korisničkog iskustva i zadovoljstva pacijenata kroz personalizovane usluge. Planirana sredstva u trogodišnjem periodu iznose 345.000,00 eura (87.000,00 u 2025. godini, 135.000,00 u 2026. godini i 123.000,00 u 2027. godini). U zavisnosti od dosega koji se želi postići, poželjno je da sredstva za marketing u periodu restrukturiranja budu i veća, zavisno od broja realizovanih aktivnosti, tržišnih uslova, dinamike realizacije. Ovako postavljen budžet bi omogućio ciljani pristup i korišćenje svih važnih kanala za maksimiziranje vidljivosti i privlačenje gostiju u Institut.

Na osnovu date tabele, navedeni plan budžeta za tri godine omogućava Institutu da postigne održiv rast i transformaciju kroz digitalni marketing, rebrandiranje i internacionalizaciju. Međutim, uzimajući u obzir diferencirane pristupe i različite tržišne

uslove, a u kontekstu sveobuhvatne marketing strategije, u razmatranje treba uzeti i neke od sljedećih marketing aktivnosti:

Tabela 33. Dodatne (potencijalne) marketing aktivnosti

Aktivnosti	Opis
Izgradnja specifičnih zdravstvenih paketa	Kreiranje paketa usluga za terapiju i rehabilitaciju prema potrebama specifičnih korisničkih grupa.
Razvoj segmenta luksuznog zdravstvenog turizma	Razvoj luksuznog segmenta koji uključuje wellness usluge i dodatne sadržaje za goste višeg društvenog statusa.
Sistem za evaluaciju korisničkog zadovoljstva	Implementacija sistema za ocjenu zadovoljstva kako bi se kontinuirano unapređivale usluge.
Partnerstva sa međunarodnim bolnicama i centrima	Sklapanje saradnji sa međunarodnim bolnicama i medicinskim centrima radi obezbjeđenja pacijenata na rehabilitaciju.
Saradnja sa turističkim organizacijama i aviokompanijama	Razvoj saradnji sa turističkim organizacijama i aviokompanijama radi lakše dostupnosti Instituta za strane posjetioce.
Edukativni i inspirativni sadržaji	Izrada edukativnih sadržaja za digitalne platforme i stručne vodiče.
Sponzorisani članci i publikacije	Objavljivanje sadržaja u priznatim medicinskim i turističkim publikacijama radi povećanja prepoznatljivosti.
Organizacija stručnih konferencija i događaja	Organizovanje konferencija u Institutu za stručnu javnost i partnere.
Analiza korisničkog ponašanja i istorije tretmana	Praćenje korisničkog ponašanja kako bi se prilagodila ponuda u skladu sa preferencijama.
Program lojalnosti za dugoročne klijente	Kreiranje programa pogodnosti za lojalne klijente kako bi se podstakli na ponovne posjete.

Izvor: Obrada autora

U zavisnosti od odabranih aktivnosti iz prethodne tabele, kao i procjene u kojoj godini bi bila najoptimalnija realizacija, potrebno je razviti detaljnu kalkulaciju i procjenu budžeta za iste.

Prilikom donošenja konačne odluke o budžetu, potrebno je pažljivo analizirati sve relevantne faktore, uključujući finansijske projekcije, tržišne trendove i strategiju dugoročnog razvoja Instituta. Takođe, potrebno je redovno praćenje izvršenja budžeta i prilagođavanje planova prema potrebi. Na osnovu navedenog predloga budžeta za restrukturiranje, **poželjno je obezbijediti maksimalno budžetiranje za svaku godinu**, što omogućava Institutu da bude proaktivan.

4.3.11. Usklađenosti predloga za marketing i brendiranje sa Smjernicama i uputstvima za izradu plana restrukturiranja (Mapa puta)

U Smjernicama i uputstvima za izradu plana restrukturiranja (Mapa puta) se naglašava da Plan restrukturiranja mora uspostaviti dugoročnu održivost Instituta u razumnom roku. U datom predlogu za marketing ovaj cilj je prepoznat kroz niz marketinških i brending strategija usmjerenih na dugoročno jačanje pozicije Instituta na tržištu. Fokus na internacionalizaciju i povećanje prisustva Instituta na međunarodnom tržištu je jasno usmjeren na povećanje prihoda i održivosti Instituta. Rebrandiranje i unapređenje digitalnog marketinga i aktivnosti na društvenim mrežama direktno doprinose vidljivosti na širem tržištu, čime se dugoročno poboljšava finansijska održivost.

Smjernice, između ostalog, zahtijevaju da se identifikuju i reorganizuju aktivnosti koje ostvaruju gubitke, ali i da se restrukturiraju one koje mogu postati konkurentne. Preporučuje se i diversifikacija prema novim djelatnostima koje su održive. S tim u vezi, marketing i brendiranje su prepoznati kao važne aktivnosti za reorganizaciju i diversifikaciju. Naime, plan predlaže razvoj strategija koje ciljaju različite segmente, uključujući domaće (pacijenti iz Crne Gore i susjednih zemalja) i međunarodne korisnike (pacijente). Ove strategije usmjerene su na jačanje tržišne pozicije Instituta kroz bolje ciljanje različitih demografskih i geografskih segmenata. Pored toga, uvođenje novih i/ili jačanje postojećih digitalnih marketinških alata, kao što su PPC kampanje, SEO optimizacija pruža potencijal za reorganizaciju postojećih aktivnosti, povećanje broja korisnika, te konkurentnost Instituta u međunarodnom zdravstvenom turizmu. Takođe, rebrendiranje i modernizacija brenda (uvođenje novih vizuelnih identiteta za medicinsku rehabilitaciju i wellness) usmjeravaju Institut ka usklađivanju sa savremenim trendovima, što direktno odgovara zahtjevu smjernica za restrukturiranje i napuštanje neefikasnih djelatnosti.

Jedan od ključnih principa plana restrukturiranja je i da mjere ponašanja moraju osigurati da se pomoć koristi samo za ponovno uspostavljanje dugoročne održivosti, a ne za širenje na tržišta na način koji bi favorizovao korisnika pomoći. S tim u vezi, mjere za jačanje tržišne pozicije kroz digitalni marketing i rebrendiranje fokusirane su na povećanje konkurentnosti Instituta. Nadalje, smjernice, takođe, zahtijevaju izradu scenarija u Planu restrukturiranja – osnovnog i pesimističnog – koji predviđaju buduće poslovne rezultate na osnovu realnih pretpostavki, a uz isključenje dodatne državne pomoći. Ovaj plan uključuje realistične marketinške planove koji se baziraju na razvoju digitalnih i strategija rebrendiranja. Prikazani budžeti i aktivnosti su konkretni i izračunati u skladu sa potrebama tržišta, a dati su metodom scenarija gradacijski i u rangovima (iznos budžeta u okvirima od minimalnog do poželjnog, maksimalnog). Takođe, u Planu je naglasak stavljen na dugoročnu samoodrživost kroz marketinške aktivnosti. Uvođenje segmentacije tržišta i ciljanje međunarodnih korisnika pokazuje da se pomoć koristi isključivo za jačanje konkurentnosti Instituta na legitimnim tržištima, čime se poštuje načelo minimalnog narušavanja konkurencije.

Dakle, restrukturiranje je usmjereno na povećanje konkurentnosti i međunarodne prepoznatljivosti, dok strategije rebrendiranja, digitalnog marketinga i internacionalizacije pružaju realističan pristup tržišnim izazovima.

4.3.12. Zaključna razmatranja

Institut Igalo, sa dugom tradicijom u pružanju medicinskih i wellness usluga, suočava se sa izazovima poput zastarjelih kapaciteta, ograničenih resursa za marketing i slabog prisustva na međunarodnom tržištu. Kako bi se osigurao dalji rast i konkurentnost, restrukturiranje Instituta se može smatrati opravdanim i neophodnim. Ključni ciljevi restrukturiranja, u dijelu marketinga, uključuju bolju integraciju digitalnog marketinga, unapređenje brenda i povećanje međunarodne prepoznatljivosti, kako bi se privukao

veći broj korisnika, posebno iz segmenta zdravstvenog turizma. Fokus na digitalni marketing i rebrandiranje, zajedno sa ciljanjem starije populacije i pacijenata iz drugih zemalja, može povećati prihode i smanjiti sezonske oscilacije. Uvođenje personalizovanih programa i unapređenje korisničkog iskustva dodatno može ojačati lojalnost klijenata.

Plan predviđa postizanje strateških ciljeva putem širokog spektra aktivnosti, kao i promociju jedinstvenih terapijskih usluga Instituta. Paralelno s tim, kroz uvođenje novih alata, poput mobilne aplikacije i chatbota, Institut bi težio unapređenju korisničkog iskustva i lojalnosti pacijenata. Pored toga, kroz modernizaciju vizuelnog identiteta i brenda, Institut će moći da se prilagodi savremenim očekivanjima tržišta, ali i da zadrži svoj prepoznatljivi identitet, što je od ključne važnosti za povećanje povjerenja i lojalnosti korisnika. Ove inicijative, podržane prilagođenim budžetom za svaku godinu do 2027., stvaraju dobar osnov za povećanje prepoznatljivosti Instituta kao vodećeg centra za rehabilitaciju i wellness, pri čemu je internacionalizacija ključna za dugoročni uspjeh i razvoj. Tokom trogodišnjeg perioda, sredstva će biti usmjerena na aktivnosti koje omogućavaju postizanje ciljeva vezanih za digitalni marketing, brend i internacionalizaciju. Postavljanjem jasnih ciljeva i prilagođavanjem budžeta prema specifičnim potrebama Instituta, ovaj plan osigurava održivu realizaciju marketing aktivnosti, što će dugoročno unaprijediti poslovanje i položaj Instituta na globalnoj mapi zdravstvenog turizma.

U konačnom, predloženi plan za marketing i brendiranje Instituta Igalo pruža sveobuhvatan okvir za postizanje strateških ciljeva kroz sinergiju digitalnih i tradicionalnih marketing metoda, kao i kroz pažljivo upravljanje resursima. Fokus na unapređenje korisničkog iskustva i digitalizaciju, uz poseban akcenat na internacionalizaciju, postavlja osnov za dugoročni uspjeh Instituta, povećavajući njegovu prepoznatljivost i konkurentnost na međunarodnom nivou.

Akcionni plan za oblast marketinga i brendiranja Instituta, dostupan je u okviru priloga 3²⁸.

²⁸Dati akcionni plan je prilagođen načinu izrade strateških dokumenata Vlade Crne Gore, uzimajući u obzir da Institut Igalo, kao ustanova sa dijelom vlasništva države, treba da uskladi svoje marketing ciljeve i aktivnosti ne samo sa internim, već i sa nacionalnim strategijama i politikama razvoja, posebno u dijelu zdravstvenog turizma. Marketing budžet prati realizaciju navedenih aktivnosti, vodeći računa o hronologiji realizacije.

4.4. Digitalizacija poslovanja

Institut „Dr Simo Milošević“ je jedinstvena i kompleksna institucija, koja objedinjuje medicinske usluge, hotelijerstvo, ugostiteljstvo i rehabilitaciju. Kao takva, zahtijeva sveobuhvatan i integrisan informacijski sistem koji može podržati različite poslovne funkcije i potrebe svih korisnika. Veći stepen digitalizacije omogućava efikasnu komunikaciju između sektora, automatizaciju poslovnih procesa, kao i generisanje preciznih izvještaja i praćenje realizacije zadataka, što, ne samo da olakšava upravljanje i donošenje odluka, već doprinosi ostvarivanju definisanih poslovnih ciljeva.

S tim u vezi, digitalna transformacija Instituta predstavlja jedan od strateških ciljeva, koji ima za svrhu unapređenje operativne efikasnosti, optimizaciju poslovnih procesa, smanjenje troškova i poboljšanje korisničkog iskustva. Analiza trenutnog stanja stepena digitalizacije ukazuje na značajne izazove, kao i na brojne prilike za unapređenje kroz uvođenje integrisanih digitalnih rješenja.

Naime, informacijski sistem (IS) koji je trenutno u upotrebi nije u potpunosti implementiran ni integrisan, što otežava funkcionisanje ključnih poslovnih procesa u Institutu. Na primjer, medicinski sektor koristi sistem sa ograničenom funkcionalnošću, pri čemu je protok informacija jednosmjernan, a praćenje terapijskih procesa neadekvatno. Sektor hotelijerstva i ugostiteljstva se suočava sa problemima upravljanja smještajem - sistem nije dovoljno fleksibilan za rješavanje nepredviđenih situacija, poput izmjena rezervacija, produženja boravka ili zamjene soba. Sektor marketinga i prodaje funkcioniše bez implementiranog CRM sistema, dok sektor finansija koristi poseban softver koji je nabavljen od drugog dobavljača, a njegova zastarjelost i neintegrisanost sa ostalim sektorima stvara poteškoće u operativnoj sinhronizaciji, što zahtijeva česte manuelne intervencije.

Kako razvoj, tako i implementaciju postojećeg informacionog sistema obilježili su značajni problemi. Proces nabavke IS započet je javnim tenderom koji je raspisan 2018, dok je implementacija započeta 2019. godine. Tender je uključivao detaljan tehnički opis sistema, uključujući specifikacije za sve sektore: medicinu, hotelijerstvo i ugostiteljstvo, marketing i prodaju, nabavku, finansije i tehničku službu, a kreiran je na osnovu projektnog zadatka, za koji je bio angažovan spoljni saradnik, pri čemu, IT sektor, kao ni drugi sektori (krajnji korisnici) nisu bili konsultovani u ovom procesu. Kontakt sa krajnjim korisnicima je uspostavljen tek u toku implementacije sistema, nakon čega su vrlo brzo uslijedili prvi problemi u funkcionisanju, kada je bilo evidentno da njihove potrebe nisu zadovoljene.

Do danas, određeni moduli navedeni specifikacijom iz tenderske dokumentacije nisu uopšte implementirani ili su implementirani sa ograničenom funkcionalnošću, uz česte greške i nedostatke u radu. Odsustvo formalnih procedura za upravljanje projektom nabavke i implementacije IS, neadekvatna obuka krajnjih korisnika, kao i ograničeno

iskustvo izvođača u radu sa velikim i sličnim sistemima, doveli su do neispunjavanja funkcionalnih zahtjeva krajnjih korisnika. Trenutni informacijski sistem nema formalnu tehničku podršku, jer je nakon isteka ugovora odbijena ponuda dobavljača za nastavak održavanja sistema, s obzirom da nisu ispunjeni zahtjevi i očekivanja naručioca.

Fizički pristup serverima postoji, ali je administratorski pristup onemogućen, što dodatno komplicira upravljanje sistemom. Trenutni korisnici nemaju mogućnost da samostalno kreiraju i prilagođavaju izvještaje, funkcionalnosti ili edituju šifarnike, što povećava zavisnost od spoljnog dobavljača. Ovakva ograničenja smanjuju fleksibilnost u svakodnevnom radu i usporavaju poslovne procese, kao i mogućnost skaliranja.

U narednom dijelu, data je analiza trenutnog stepena digitalizacije poslovanja u Institutu, na nivou organizacije, kao i pojedinačno, po sektorima. Ukazano je na ključne nedostatke postojećeg sistema, istaknuti su najznačajniji zahtjevi i zapažanja korisnika, koji mogu poslužiti kao osnova za pripremu predloga za unapređenje postojećeg stanja.

4.4.1. Analiza stanja

Sveobuhvatna analiza stanja izvršena je na osnovu:

- uvida u tendersku dokumentaciju za nabavku usluga izrade i implementacije informacijskog Sistema za Institut za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju "Dr Simo Milošević" a.d;
- uvida u interne izvještaje direktora svih sektora o presjeku stanja rada informacijskog sistema u Institutu²⁹;
- izvještaja o radu informacijskog sistema, sačinjenog od strane IT sektora, za potrebe izrade Plana restrukturiranja³⁰;
- anketnog istraživanja sprovedenog specifično za potrebe izrade Plana restrukturiranja³¹;
- intervju sa relevantnim predstavnicima Instituta.

Na osnovu analize stanja informacijskog sistema u različitim sektorima, identifikovani su mnogobrojni ključni problemi, nastali, prije svega, neadekvatnim razvojem i implementacijom informacijskog sistema dobavljača "B-One d.o.o" 2019. godine.

Po svojoj strukturi uočeni izazovi se mogu podijeliti u sljedeće grupe:

- **Neintegrisanost sistema.** Osnovni problem u većini sektora je nedostatak integracije između različitih modula, koji pripadaju različitim sektorima, odnosno nemogućnost efikasne dvosmjerne komunikacije između njih, što dovodi do neefikasnog upravljanja poslovnim procesima, dupliranja podataka, grešaka u

²⁹ Svi izvještaji su nastali u maju 2024. godine.

³⁰ Izvještaj je dostavljen u septembru 2024. godine.

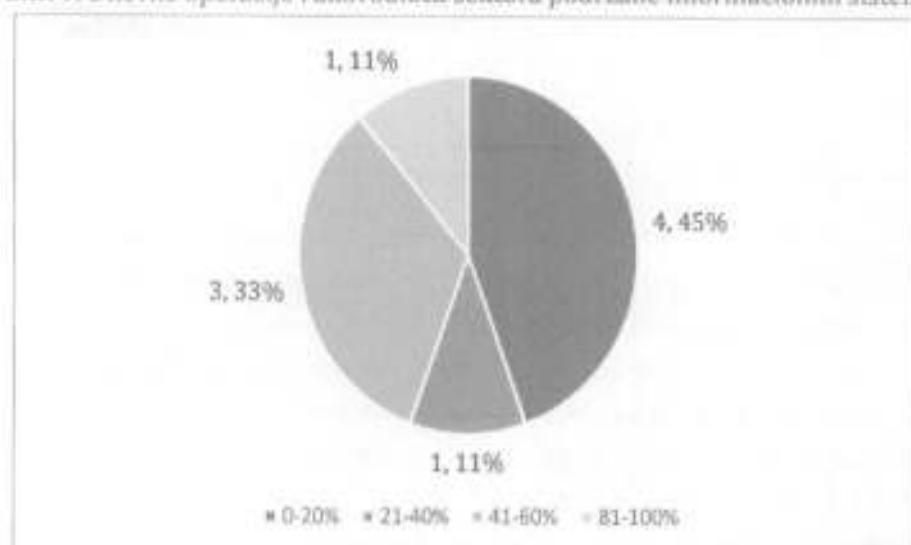
³¹ Anketa je sprovedena u septembru 2024. godine.

evidenciji i obračunima i povećanom potrebom za manuelnim izvršavanjem svakodnevnih radnih aktivnosti.

- **Nefunkcionalnost i nedovršenost sistema.** Značajan broj modula nikad nije (u potpunosti) implementiran, što bitno ograničava njegovu upotrebnu vrijednost i mogućnost automatizacije repetitivnih procesa i aktivnosti.
- **Nemogućnost za razvoj i prilagođavanje sistema.** Postojeći informacijski sistem ne omogućava bilo kakve izmjene i samostalni razvoj, odnosno prilagođavanje od strane korisnika, kao ni generisanje specifičnih izvještaja u skladu sa evolucijom poslovanja Instituta.

Procenat dnevnih operacija koje su rukovodioci sektora ocijenili kao podržane postojećim informacijskim sistemom je prikazan na grafiku ispod.

Grafik 9. Dnevne operacije rukovodioca sektora podržane informacijskim sistemom



Izvor: Obrada autora na bazi upitnika

Sektori Kontrole i Tehničkog održavanja, kao i Izvršni direktor i Šef kabineta Izvršnog direktora ocijenili su stepen digitalizacije njihovih dnevnih operacija sa 0-20%. Sektor Hotelijerstva i ugostiteljstva ima između 21% i 40% operacija podržanih postojećim informacijskim sistemom, dok sektori Nabavke, Finansija i Marketinga i prodaje imaju između 41% i 60%. Kao što je i prethodno navedeno, u sektoru Medicine informacijski sistem ima najveću upotrebu i omogućio je najveći stepen digitalizacije procesa, što je u ovom sektoru ocijenjeno sa najvećom stopom od 81-100%.

U nastavku je dat detaljan pregled stepena digitalizacije ključnih poslovnih procesa, po sektorima.

Sektor medicine

Medicinski sektor koristi informacijski sistem kojim je omogućena djelimična digitalizacija ključnih procesa (dominantno kroz *B-One* softversko rješenje), pa, iako je napredak evidentan, izazovi sa kojima se suočavaju korisnici iz ovog sektora su i dalje brojni, sistemski rasprostranjeni, sa značajnim uticajem na operativnu efikasnost kompletne organizacije. Dodatno, identifikovani su ključni procesi u medicinskom sektoru, koji uopšte nisu digitalizovani, što bitno doprinosi operativnim izazovima u svakodnevnim aktivnostima.

U nastavku je u tabeli dat prikaz svih procesa na osnovu stepena digitalizacije.

Tabela 34. Prikaz svih procesa na osnovu stepena digitalizacije u sektoru medicine

Stepen digitalizacije	Procesi
Potpuno digitalizovani procesi	Rezervacija mjesta u sobama Sestrinski list Istorija bolesti Terapijski karton Uputnice za laboratoriju Opšta uputnica Konsultativni pregledi Realizacija konsultativnih pregleda Otpusna lista Zakazivanje terapija Raspored termina terapija Fizioterapeutski karton
Djelimično digitalizovani procesi	Anamnestički list ³² Temperaturno-terapijsko-dijetetska lista ³³ Nalog za dijetalnu ishranu ³⁴ Nalog za etažno usluživanje ³⁵ Nalog dežurnoj sestri ³⁶ Fizioterapeutske testove ³⁷ Dežurstvo ljekara i sestara ³⁸ Statistika ³⁹

³² Prilikom prijema pacijenta na odjeljenje, *B-One* sistem omogućava izradu anamnestičkog lista u vidu šablona, ali pacijent dalje popunjava ručno štampanu kopiju - sam ili uz pomoć druge osobe.

³³ Proces je digitalizovan, ali lista nije do kraja kompletirana.

³⁴ Proces je digitalizovan na nivou medicinskog sektora, ali nije implementirana komunikacija sa ugostiteljskim sektorom.

³⁵ Isto.

³⁶ Isto.

³⁷ Implementacija IT rješenja nije odrađena u potpunosti u skladu sa specifikacijom, pa se, u praksi, ono i ne koristi.

³⁸ Iako je dio procesa digitalizovan, postoje greške u implementaciji koje onemogućavaju korišćenje punog efekta automatizacije.

³⁹ Implementacija IT rješenja nije određena u potpunosti u skladu sa specifikacijom, pa je, u praksi, identifikovan određen broj stavki sa netačnim podacima.

Procesi koji nisu digitalizovani	Prijem medicinske dokumentacije ⁴⁰ Prijem pacijenta u Institut Nalog za plaćanje naknadnih medicinskih usluga Apoteka Trebovanja nemedicinskog materijala Prijava kvara Revers Bolesničko statistički list ⁴¹ Mjesečni izvještaj o radu
----------------------------------	---

Izvor: Obrada autora na bazi upitnika

Situacionom analizom je utvrđeno da je svega 41% identifikovanih ključnih procesa adekvatno digitalizovano, što predstavlja značajno opterećenje u svakodnevnom funkcionisanju medicinskog sektora. Postojeća implementacija informacionog sistema nije donijela očekivane rezultate, a među najvećim izazovima izdvaja se odsustvo integracije na nivou čitave organizacije (nemogućnost komunikacije različitih djelova IS među organizacionim jedinicama), što predstavlja "usko grlo" u digitalizaciji kompletnih procesa (čineći čak i procese koji su digitalizovani na nivou sektora - često neupotrebljivim). Jedan od tipičnih primjera je funkcija medicinske recepcije, za kojom ne bi ni bilo potrebe da postoji digitalizovani proces slanje ulazne dokumentacije pacijenata, nakon check-ina.

Osim toga, priroda samih procesa u ovom sektoru je takva da djelimično implemetirana rješenja, poput interne apoteke ili fizioterapeutskog testa, u tom kapacitetu nemaju upotrebnost, što nameće potrebu za sveobuhvatnim pristupom, kako u samom dizajniranju informacionog sistema, tako i u njegovoj implementaciji.

Sektor hotelijerstva i ugostiteljstva

Sektor hotelijerstva i ugostiteljstva obuhvata četiri službe:

- služba domaćinstva;
- služba restorana;
- služba kuhinje;
- služba recepcije.

S obzirom da je u pitanju jedna od ključnih funkcija u organizacionoj strukturi Instituta, koja ima značajne potrebe za većim stepenom operativne efikasnosti i automatizacijom repetitivnih aktivnosti, činjenica da, na osnovu izvršene analize, nisu identifikovani potpuno digitalizovani procesi, sugerije da postoji izuzetan prostor za unapređenje adekvatnim upravljanjem procesom digitalne transformacije.

⁴⁰ Ovaj proces podrazumijeva medicinsku dokumentaciju za pacijente koji imaju uput Fonda za zdravstveno osiguranje Crne Gore, kao i samoplatežne pacijente. Skenirana medicinska dokumentacija se šalje prijemnoj službi elektronski, putem e-maila.

⁴¹ Za digitalizaciju ovog procesa, potrebne su izmjene na strani sistema Instituta za javno zdravlje Crne Gore.

U nastavku je u tabeli dat prikaz svih procesa na osnovu stepena digitalizacije.

Tabela 35. Prikaz svih procesa na osnovu stepena digitalizacije u sektoru hotelijerstva i ugostiteljstva

Stepen digitalizacije	Procesi
Djelimično digitalizovani procesi	Aktivnost domaćice ⁴² Prijem i odjava gostiju ⁴³
Procesi koji nisu digitalizovani	Generalno čišćenje soba Gostinjsko sređivanje soba Prijem i predaja hotelskog rublja na pranje Vešeraj - pranje i peglanje gostinjskog veša Usluživanje hrane i pića u restoranu Rad bifea, barova i room servis Služenje u posebnim prilikama Uputstvo za rad konobarima - šefovima Održavanje higijene u restoranu i kuhinji Obrada namirnica i pripremanje hrane Prijem, skladištenje i čuvanje namirnica Informisanje - izvještavanje ⁴⁴ Upravljanje finansijama od prijema do otpreme gosta Upravljanje ugostiteljsko-hotelskim sektorom

Izvor: Obrada autora na bazi upitnika

Kao što se može vidjeti iz tabele iznad, postojeće stanje u sektoru hotelijerstva i ugostiteljstva karakteriše nezadovoljavajući stepen digitalizacije, pri čemu su mnogi ključni procesi ili djelimično digitalizovani ili uopšte nisu automatizovani. Ovaj sektor se suočava s ozbiljnim operativnim izazovima zbog neadekvatne podrške trenutnog informacionog sistema, što značajno utiče na efikasnost i komunikaciju s drugim sektorima Instituta.

Iako pojedine aktivnosti poput generalnog čišćenja soba, vešeraja, usluživanja hrane i pića nisu pogodne za direktnu digitalizaciju, njihovo upravljanje može i treba da bude digitalizovano. Štaviše, zbog prirode i frekvencije ovih aktivnosti, adekvatno implementiran informacioni sistem značajno bi unaprijedio operativne procese u ovom sektoru.

⁴² Domaćica ne može vidjeti pravo stanje dolazaka i odlazaka gostiju, kao i promjena koje se dešavaju u toku dana, već u komunikaciji sa šefom recepcije dobija podatke. Dodatno, služba domaćinstva nije kroz IS povezana sa vešerajem.

⁴³ Prijava gostiju, evidencija i naplata boravišne takse, kao i statistika se vrše ručno.

⁴⁴ Izvještavanje obuhvata dostavljanje informacija službi rezervacija (dnevni izvještaj), izvještaj direktoru sektora finansija, obračunskoj službi (pregled zauzetosti po agencijama, po državama, po tipu gosta, po načinu plaćanja - gledano po broju dolazaka i po broju ostvarenih noćenja), izvještaji restoranu i kuhinji (konzumaciona lista, nalozi za lanč pakete, voće i vođu, hladne obroke, spisak dolazaka i odlazaka), izvještaji domaćici (izvještaji o dolascima i odlascima), glavnoj sestri (dnevni izvještaj), referentu za medicinsku dokumentaciju (radi otvaranja medicinske dokumentacije).

Redovne aktivnosti ovog sektora, koje su od velikog značaja za operativnu efikasnost, poput prijema i odjave gostiju, odnosno informisanja (izvještavanja), podrazumijevaju intenzivnu komunikaciju sa ostalim organizacionim jedinicama, što trenutnim rješenjem informacionog sistema nije podržano. Ovaj problem drastično opterećuje postojeće resurse i direktno utiče na zadovoljstvo korisnika. Slično kao i u medicinskom sektoru, nedostatak integrisane komunikacije predstavlja "usko grlo" i značajnu operativnu prepreku.

Osim toga, postojeći informacioni sistem ne podržava osnovne funkcionalnosti poput kreiranja rasporeda, dodjeljivanja zadataka, praćenja njihovog statusa i upravljanja resursima. Ovo dovodi do prekomjerne upotrebe lične (usmene), telefonske i e-mail komunikacije, koja, sama po sebi, nije dovoljno efikasna ni adekvatna za postizanje operativnih ciljeva. Ručni unos podataka i manjak automatizacije povećavaju rizik od grešaka u izvještavanju, što je u prošlosti za posljedicu imalo i nastanak štetnih događaja, poput pogrešno naplaćenih boravišnih taksi.

Sektor marketinga i prodaje

Slično kao i u ostalim sektorima, u sektoru marketinga i prodaje, očekivanja od implementacije sveobuhvatnog informacionog sistema, koji bi obuhvatio i podržao kompletan proces rada, nisu ispunjena. Naime, trenutno je postojećim softverskim rješenjem, od cjelokupne specifikacije navedene u tenderu omogućeno:

- kreiranje individualne ili grupne rezervacije;
- prosljeđivanje rezervacije recepciji, na osnovu koje se vrši prijava gosta;
- pregled popunjenosti smještajnih kapaciteta;
- određeni izvještaji o broju gostiju i noćenjima po periodima, agencijama i državama.

Samim tim, krajnji korisnici sistema su prinuđeni da značajan dio procesa i aktivnosti obavljaju ručno.

Tabela 36. Prikaz svih procesa na osnovu stepena digitalizacije u sektoru marketinga i prodaje

Stepen digitalizacije	Procesi
Potpuno digitalizovani procesi	Analiza ostvarenog poslovanja u odnosu na plan ⁴⁵
Djelimično digitalizovani procesi	Zaključivanje i praćenje ugovora o alotmanu ⁴⁶ Zaključivanje i praćenje strateških i posebnih ugovora ⁴⁷ Direktna prodaja ⁴⁸ Prodaja preko agencije ⁴⁹ Prodaja u I fazi – bolnički dan ⁵⁰
Procesi koji nisu digitalizovani	Prodaja transfera Prodaja korisnicima usluga koji dolaze preko Fonda zdravstva CG Istraživanje tržišta Izrada izvještaja Promotivne aktivnosti Organizovanje skupova Analiza zadovoljstva korisnika usluga ⁵¹ Animacija korisnika usluga - Organizovanje izložbi, umjetničkih kolonija, koncerata, proslava i sličnih manifestacija Organizovanje izleta i transfera – agencija Inig Prodaja avio karata Upravljanje Sektorom marketinga i prodaje

Izvor: Obrada autora na bazi upitnika

Situacionom analizom je utvrđeno da je svega 6% identifikovanih ključnih procesa adekvatno digitalizovano, što značajno utiče na efikasnost rada i postizanje prodajnih ciljeva Instituta.

⁴⁵ Analiza ostvarenog poslovanja u odnosu na plan poslovanja sprovodi se po broju ostvarenih noćenja i korisnika, sezonskoj distribuciji, kanalima prodaje (agenti, asocijacije, individualci) i po pojedinačnim tržištima.

⁴⁶ Nakon potpisivanja i arhivskog zavođenja ugovora prema uputstvu o Potpisivanju ugovora o alotmanu, podprocesi Praćenje realizacije ugovora po ugovorenim količinama i po ažurnosti plaćanja i izrada izvještaja o ostvarenom poslovanju po svakom zaključenom alotmanskome ugovoru se vrše kroz informacijski sistem.

⁴⁷ Isto.

⁴⁸ Direktna prodaja predstavlja situacije u kojim se potencijalni korisnik usluga obraća neposredno s ciljem da izvrši rezervaciju usluga bez posrednika, a usluge će Institutu plaćati po individualnom cjenovniku (ili specijalnoj ponudi koja je važeća za individualne korisnike usluga). Ovaj proces obuhvata više aktivnosti, od kojih su većina obavljana putem e-maila, dok se, u slučaju uspješne rezervacije, ona upisuje kroz hotelski IS u knjigu rezervacija.

⁴⁹ Isto.

⁵⁰ Isto.

⁵¹ Komentari i primjedbe dostavljaju se kroz knjigu žalbi elektronskim putem (od strane gostiju i agenata), telefonskim putem, kao i lično od strane gostiju tokom njihovog boravka.

Sektor finansija

Situacionom analizom je utvrđeno da je skoro $\frac{2}{3}$ identifikovanih ključnih procesa u sektoru finansija adekvatno digitalizovano, što, iako najviše u Institutu, ostavlja značajan prostor za napredak i dalji razvoj automatizovanih procesa, posebno u dijelu integracije i komunikacije sa ostalim organizacionim jedinicama. Navedeni nedostatak predstavlja značajno ograničenje, zbog funkcionalne pozicije ovog sektora u organizacionoj strukturi.

U nastavku je u tabeli dat prikaz svih procesa u sektoru finansija, na osnovu stepena digitalizacije.

Tabela 37. Prikaz svih procesa na osnovu stepena digitalizacije u sektoru finansija

Stepen digitalizacije	Procesi
Potpuno digitalizovani procesi	Blagajna recepcije Računovodstvena logistika i kontrola Knjigovodstvo kupaca i dobavljača Knjigovodstvo osnovnih sredstava Materijalno knjigovodstvo Obračun zarada, naknada i obustava na zarade Aktivnosti fakturnog odjeljenja
Procesi koji nisu digitalizovani	Glavna blagajna Vođenje KUF ⁵² i elektronsko plaćanje Obračun i kontrola PDV-a Aktivnosti odjeljenja plana, analize i statistike

Izvor: Obrada autora na bazi upitnika

Za razliku od ostalih, u ovom sektoru je implementiran softver dobavljača "Focus d.o.o", koji, uprkos podršci za određene osnovne aktivnosti navedene u tabeli iznad, trenutno ne omogućava druge, visoko-prioritetne procese, poput PDV prijave, knjige ulaznih faktura, vođenja blagajne, elektronskog plaćanja i sl., što ograničava sveobuhvatnu automatizaciju poslovanja.

Osim toga, iako se pojedini moduli ažuriraju, trenutno rješenje za knjigovodstveni sistem je staro 26 godina, pa ono nije u stanju da prati sadašnje potrebe za brzim, preciznim i efikasnim izvještavanjem, u skladu sa domaćim zakonodavstvom, kao i međunarodnim računovodstvenim standardima, odnosno međunarodnim standardima izvještavanja.

Sektor kontrole

Aktivnosti sektora kontrole nisu obuhvaćene funkcionalnostima informacionog sistema, iako od strane korisnika postoji evidentna potreba za digitalizacijom većeg opsega procesa, poput:

- izdavanja parking dozvola,

⁵² Knjiga ulaznih faktura.

- upravljanja rasporedom dežurstava vozača voznog parka i dodjeljivanjem vožnji za druge sektore,
- pojednostavljivanja QMS procedura,
- evidencije rada (karneti),
- upravljanja troškovima,
- povećanja efikasnosti interne kontrole kroz integraciju i pristup ostalim modulima od značaja.

U nastavku je u tabeli dat prikaz svih procesa u sektoru finansija, na osnovu stepena digitalizacije.

Tabela 38. Prikaz svih procesa na osnovu stepena digitalizacije u sektoru kontrole

Stepen digitalizacije	Procesi
Procesi koji nisu digitalizovani	Evidencija i izdavanje putnih naloga i naloga za službena putovanja Predlog godišnjeg plana održavanja voznog parka Raspored dežurstava vozača i obezbjeđivanje potreba vožnji za druge sektore Lista trebovanja materijala Evidencija prisustva i dnevnih aktivnosti (radni sati, spisak radnika za putne troškove) Evidencija računa za utočeno gorivo i drugih sredstava Registracija vozila Mjesečni izvještaj o potrošnji goriva Godišnji izvještaj Dnevna kontrola ispravnosti PP sistema Saradnja sa kooperantom koji vrši provjeru PP aparata Organizovanje obuke zaposlenih za PP aparate i sisteme Upravljanje sistemom kvaliteta Interne provjere Korektivne mjere Rješavanje neusaglašenosti i prigovora Metrološko obezbjeđenje Kontrola objekata Instituta Raspored rada kontrolora objekata Kontrola zaštite na radu i zaštite životne sredine Kontrola kvaliteta rada svih sektora

Izvor: Obrada autora

Činjenica da sektor kontrole nije dio informacionog sistema predstavlja suštinsku prepreku za automatizaciju njihovog rada.

Sektor nabavke

Implementacija B-One informacionog sistema, prije četiri godine, dovela je do značajnog unapređenja procesa rada sektora nabavke, imajući u vidu da su se do tada osnovni procesi, poput evidencije o ulazu i izlazu robe iz magacina, vodili ručno - na pisanim magacinskim karticama. Uprkos tome, trenutno rješenje ne podržava adekvatnu saradnja sa drugim relevantnim sektorima, kao ni određene značajne funkcije sektora kao što je sistem primopredaje trebovanja.

U nastavku je u tabeli dat prikaz svih procesa u sektoru finansija, na osnovu stepena digitalizacije.

Tabela 39. Prikaz svih procesa na osnovu stepena digitalizacije u sektoru nabavke

Stepen digitalizacije	Procesi
Potpuno digitalizovani procesi	Prijem robe/izdavanje robe ⁵³
Procesi koji nisu digitalizovani	Prijem trebovanja/zahtjeva za nabavkom robe ili usluga (nabavka standardne i vanstandardne robe i usluga) ⁵⁴ Prikupljanje ponuda Narudžba Tenderska procedura

Izvor: Obrada autora

Kao što je prikazano u tabeli iznad, situacionom analizom je utvrđeno da je svega 20% identifikovanih ključnih procesa u sektoru nabavke adekvatno digitalizovano, što, kao posljedicu ima dupliranje određenih radnji, neadekvatne izvještaje o utrošku materijala i praćenju zaliha.

Sektor tehničkog održavanja

Najvažniji proces koji direktno utiče na zadovoljstvo korisnika usluga u tehničkom sektoru jeste prijava problema, odnosno kvara i njegovo otklanjanje, što trenutnim rješenjem informacionog sistema nije obuhvaćeno.

U nastavku je u tabeli dat prikaz svih procesa u sektoru finansija, na osnovu stepena digitalizacije.

⁵³ Prijem robe u magacin, robno-materijalno knjigovodstvo, izdavanje robe korisnicima vrši se putem B-ONE ERP modula.

⁵⁴ Trebovanja se u većini slučajeva dostavljaju lično, manji dio stiže elektronskom poštom.

Tabela 40. Prikaz svih procesa na osnovu stepena digitalizacije u sektoru tehničkog održavanja

Stepen digitalizacije	Procesi
Djelimično digitalizovani procesi	Upravljanje termoenenergijom kotlovnice i mašinske sale Upravljanje klimatskim uslovima preko klimata i fan coil sistema ⁵⁵
Procesi koji nisu digitalizovani	Upravljanje Tehničkim sektorom Održavanje klimatizacionih sistema (HVAC sistem) Distribucija toplotne energije preko podstanica faze I i Solitera Priprema bazenske vode Elektro održavanje u objektu - smještajni i terapijski dio, kao i u pogonu - mašinskoj Sali Priprema terapijskog blata Preventivno održavanje objekta, pogona, opreme Prijava kvara i njegovo otklanjanje Servisiranje uređaja i opreme - angažovanje kooperanata Održavanje hortikulture Magacinsko poslovanje

Izvor: Obrada autora

Određene procese u sektoru tehničkog održavanja nije moguće direktno digitalizovati, ali upravljanje zadacima kroz sistem prijave i praćenja rješavanja problema predstavlja izazov u svakodnevnom funkcionisanju, koji se može digitalizacijom optimizovati.

Izvršni direktor i kabinet Izvršnog direktora

Funkcije izvršnog direktora, odnosno kabineta izvršnog direktora nisu integrisane ni u jedan informacioni sistem, što, samim tim, negativno utiče na upravljačke procese na nivou čitave organizacije. Naime, izvršni direktor nema mogućnost jednostavnog uvida u rad različitih sektora, a komunikacija se i dalje odvija tradicionalnim kanalima (usmeno, telefonom, elektronskom poštom i sl).

Nedostatak digitalizovane strateške perspektiva znači da ne postoje osnovne pretpostavke za kreiranje i implementaciju sistema poslovne inteligencije, koje bi omogućilo podršku menadžerskom odlučivanju, odnosno omogućilo top menadžmentu da donosi informisane odluke zasnovane na tačnim i ažuriranim podacima.

⁵⁵ Tehnička služba koristi program *Honeywell M 200* za upravljanje temepraturnim parametrima, pri čemu je pristup omogućen sa tri kompjutera.

4.4.2. Preporuke za proces digitalizacije poslovanje

Na osnovu identifikovanih problema i situacione analize, u nastavku je sveobuhvatni predlog mjera, koje je potrebno uvesti u cilju poboljšanja operativne efikasnosti Instituta "Dr Simo Milošević", kroz veći stepen digitalizacije poslovnih procesa. Navedene mjere uključuju poboljšanja u integraciji poslovnih procesa, bolju obuku zaposlenih, kao i strateški pristup daljoj digitalizaciji svih ključnih sektora.

S obzirom da trenutno rješenje informacionog sistema Instituta ne zadovoljava čak ni određene osnovne potrebe njegovih korisnika, te da sam proces implementacije nikada do kraja nije završen, a da podrška za postojeće probleme i izazove, kao i dalji razvoj ne postoji - preporučuje se napuštanje tog sistema i uvođenje novog, centralizovanog informacionog sistema, koji bi povezao sve ključne poslovne procese u jedinstvenu platformu. Naime, jedan od najvećih izazova u ovoj oblasti je neadekvatna integracija između različitih modula implementiranih u različitim sektorima (ili čak različitih softverskih rješenja), što dovodi do stvaranja tzv. "uskog grla" u njihovoj međusobnoj komunikaciji, pa su u praksi prisutni brojni problemi, poput: ručnog unosa i obrade podataka, dupliranja podataka, nedosljednosti, neadekvatnog praćenja toka informacija, kašnjenja u obradi i donošenju odluka, ograničene efikasnosti operacija, opterećenja ljudskih resursa usljed nemogućnosti automatizacije itd.

Centralizovani, potpuno integrisani informacioni sistem ima za cilj da digitalno objedini i integriše sve ključne procese Instituta, kao i da omogući efikasnu komunikaciju i razmjenu podataka između sektora. Dizajnom novog rješenja IS adresiraju se ključni nedostaci i pospješuje operativna efikasnost u svakodnevnom radu, pa je potrebno da ispuni sljedeće osnovne zahtjeve:

1. **Objedinjavanje podataka i integracija različitih korisnika (organizacionih jedinica) u jedinstven sistem.** Novi informacioni sistem treba da omogućiti jedinstven pristup podacima iz različitih sektora (medicina, finansije, hotelijerstvo, ugostiteljstvo, nabavka i administracija). Na taj način, svi korisnici će imati pristup tačnim i ažuriranim informacijama u realnom vremenu - podatak se unosi jednom, na njegovom izvoru, bez obzira na različite korisnike i potrebe korisnika (za razliku od trenutnog rješenja, gdje, zbog odsustva komunikacije, često se zahtijeva višestruki unos).
2. **Automatska sinhronizacija podataka i komunikacija između različitih modula, kroz izgradnju jedinstvene baze podataka.** Unapređenjem komunikacionih protokola, podaci unešeni kroz jedan izvor (npr. medicinski sektor) moraju automatski biti dostupni i drugima (npr. u sektoru finansija za obračun troškova ili sektoru hotelijerstva za organizaciju smještaja). Ovo će eliminisati potrebu za

ručnim unosom i dupliranjem podataka, samim tim i operativni rizik od greške pri radu.

3. **Automatizacija praćenja procesa rada, dodjeljivanja zadataka i njihove realizacije i statusa.** Sistem treba da omogući rukovodiocima sektora jednostavan uvid u svakodnevne radne obaveze, efikasnu raspodjelu resursa i pravovremenu intervenciju u slučaju (potencijalnog) kašnjenja, uz detaljne izvještaje o svim zadacima koji su trenutno u toku ili su završeni, zajedno sa informacijama o vremenu potrebnom za izvršenje, eventualnim kašnjenjima i razlozima kašnjenja. Ovi izvještaji će omogućiti proaktivnost u upravljanju procesima i optimizaciju korišćenja ljudskih, ali i ostalih resursa.
4. **Podrška za dalju digitalizaciju i razvoj sistema.** Integrirani sistem treba da omogući digitalizaciju svih poslovnih procesa koji trenutno nisu (adekvatno) digitalizovani, kao što su prijem pacijenata, upravljanje zalihama u apoteci, obračun usluga, prijava kvarova i slično. Na ovaj način, svi sektori biće dio jedinstvenog "digitalnog ekosistema". Bitno je istaći da novo rješenje treba da ponudi mogućnost korisnicima da sami razvijaju sistem i prilagođavaju ga svojim potrebama (editori šifrnika, prilagođavanje izvještavanja, upravljanje privilegijama, automatizacija i zakazivanje izvršavanja repetitivnih procesa i sl.).
5. **Stvaranje pretpostavki za implementaciju napredne analitike, kao i sistema poslovne inteligencije (BI⁵⁶) i CRM⁵⁷ sistema.** Implementacija naprednih funkcija za analitiku i praćenje ključnih pokazatelja poslovanja (KPI) omogućavaju značajno veći strateški uvid u performanse svih sektora, pospješuju brzinu donošenja informisanih odluka i efikasnije upravljanje resursima. BI sistem treba da bude opremljen alatima za prediktivnu analitiku, koji omogućavaju predviđanje budućih potreba i trendova na osnovu istorijskih podataka. Osim toga, razvojem CRM sistema, odnosno praćenjem svih interakcija sa korisnicima, upravljanjem njihovim zahtjevima i povratnim informacijama, omogućava se centralizovano upravljanje podacima o pacijentima i gostima Instituta, pospješuje tržišna konkurentnost, kao i personalizacija i kontinuirano unapređenje usluga.

Dakle, kroz centralizovanu organizaciju podataka o klijentima u CRM sistemu, zaposleni bi imali uvid u sve interakcije koje su klijenti imali sa Institutom. Ovaj sistem omogućio bi segmentaciju klijenata i personalizaciju usluga na osnovu specifičnih potreba i preferencija klijenata, kao i automatizaciju određenog broja marketing kampanja, targetirajući specifične grupe klijenata na osnovu informacija o njihovim prethodnim posjetama. To bi moglo uključivati slanje personalizovanih ponuda, promotivnih materijala ili podsjetnika za

⁵⁶ eng. *Business Intelligence*

⁵⁷ eng. *Customer Relationship Management*

medicinske preglede. Dodatno, kroz programe nagrađivanja i lojalnosti, CRM bi omogućio ciljano zadržavanje klijenata i stvaranje baze lojalnih klijenata, posebno u *wellness* segmentu.

S druge strane, BI bi omogućio prikupljanje i analizu podataka iz različitih sektora, kao i generisanje preciznih i pravovremenih interaktivnih izvještaja. Sektori bi mogli pristupiti podacima u realnom vremenu, što omogućava trenutni uvid u ključne poslovne pokazatelje (npr. popunjenost kapaciteta, troškovi, prihodi, profitabilnost). Dakle, umjesto manualnog prikupljanja podataka i kreiranja izvještaja, BI alati omogućili bi automatizaciju ovog procesa. Institut bi mogao unaprijed definisati ključne izvještaje (npr. izvještaji o prihodima, medicinskim procedurama, potrošnji resursa) koji se generišu na dnevnom, nedjeljnom ili mjesečnom nivou. Od posebnog značaja za menadžment je mogućnost napredne vizuelizacije podataka, što bi moglo biti od pomoći pri donošenju odluka.

Benefiti povećanog stepena digitalizacije kroz uvođenje novog informacionog sistema su brojni, kako za organizaciju u cjelini, tako i za njene pojedinačne interne i eksterne korisnike i obuhvataju: **povećanje operativne efikasnosti** (efikasnija obrada podataka, brži prijem i otpuštanje pacijenata, jednostavnija koordinacija između sektora), **minimiziranje rizika od grešaka** (automatska sinhronizacija podataka eliminiše rizik od ljudskih grešaka u unosu podataka, eliminiše problem dupliranja i omogućava veću tačnost i konzistentnost podataka bez obzira na način i oblik njihovog korišćenja), **unapređenje korisničkog iskustva**, **adekvatnije upravljanje resursima** (preciznije praćenje zaliha, troškova i radnih zadataka, efikasnija alokacija resursa, smanjenje troškova i optimizacija poslovnih procesa), **automatizacija procesa** (smanjenje administrativnog opterećenja, oslobađanje vremena zaposlenih za strateške i analitičke aktivnosti umjesto fokusa na manualni rad i proste, repetitive zadatke) i sl. Implementacijom savremenog, integrisanog sistema, stvaraju se pretpostavke da Institut bude agilnija i produktivnija organizacija, spremna da odgovori na izazove modernog poslovanja u zdravstvu i ugostiteljstvu.

Kao ključni korak u modernizaciji poslovanja Instituta "Dr Simo Milošević", digitalna transformacija zahtijeva specifičnu ekspertizu, a s obzirom na složenost ovog procesa i izazove koji su identifikovani u situacionoj analizi, za razvoj strategije digitalne transformacije i dizajniranje novog informacionog sistema, preporučuje se angažovanje eksternog stručnjaka sa relevantnim iskustvom iz oblasti. Naime, ljudski resursi Instituta nisu adekvatni u pogledu interne ekspertize kada je riječ o digitalnoj transformaciji. Iako zaposleni u različitim sektorima posjeduju specifična znanja iz svojih oblasti, proces digitalizacije poslovnih procesa zahtijeva složene tehničke i vještine strateškog planiranja. Konsultanti donose sa sobom ne samo iskustvo u upravljanju ovakvim procesima, već i tehničko znanje neophodno za dizajniranje kompleksnih informacionih sistema.

Osim toga, angažovanjem eksternog konsultanta osigurava se objektivnost i nepristrasnost u procjeni trenutnog stanja i potreba Instituta (unutrašnji procesi često mogu biti

subjektivni zbog duboko ukorijenjenih operativnih navika), kao i da se izdaju strateške preporuke zasnovane na najboljim industrijskim praksama. Dodatno, razvoj digitalne strategije i dizajn informacionog sistema je složen i dugotrajan proces, koji bi, bez odgovarajuće ekspertize, iscrpio interne resurse Instituta i usporio realizaciju. Konsultanti, zahvaljujući svom iskustvu, mogu ubrzati ovaj proces (što je, usljed trenutnog stanja Instituta, od velikog značaja), kao i preduprijeti mogućnost grešaka u dizajnu, koje bi mogle da imaju za posljedicu skupe popravke, izgubljeno vrijeme i neplanirane nadogradnje sistema.

Eksterna ekspertiza je takođe ključna i sa aspekta strateškog upravljanja promjenama, jer digitalna transformacija ne podrazumijeva samo tehničke promjene, već i prilagođavanje poslovnih procesa i promjenu navika zaposlenih. Konsultanti mogu pomoći Institutu da razvije specifičnu strategiju za upravljanje ovim promjenama, uključujući obuku zaposlenih i prilagođavanje poslovnih procesa novom digitalnom okruženju, kako bi se povećala konkurentnost, minimizirao otpor promjenama, a zaposlenima jasno bile prikazane koristi od digitalizacije.

Na kraju, ovim se obezbjeđuje dugoročna održivost strategije digitalne transformacije, umjesto fokusa na trenutne probleme, koja su često u najvećem fokusu menadžmenta. Kroz strateški plan, potrebno je uključiti fleksibilna i skalabilna rješenja, kako bi se stvorile pretpostavku za kontinuiranu optimizaciju poslovnih procesa i razvoj organizacije.

4.4.3. Specifični zahtjevi za izvještavanjem i neophodne funkcionalnosti novog informacionog sistema

Uvođenje sveobuhvatnog informacionog sistema omogućava ne samo automatizaciju ključnih poslovnih procesa, već i pružanje precizne analitike i izvještaja koji doprinose boljem donošenju odluka. Posebno u sektorima kao što su medicina, finansije i ugostiteljstvo, adekvatno upravljanje podacima i izvještavanje postaju neophodni alati za postizanje operativne izvrsnosti.

U nastavku je dat pregled osnovnih potreba za izvještajima po sektorima (sa analitičkim i zbirnim prikazom), razvijen u koordinaciji sa IT sektorom Instituta.

Medicinski sektor:

- Detaljna statistika o pacijentima (broj, vrste, demografske karakteristike)
- Analize medicinskih procedura i terapija (praćenje učinka)
- Izvještaji o radu medicinskog osoblja (raspored, učinak, broj izvršenih procedura)
- Evidencija uspjehnosti tretmana i učestalosti određenih terapija

Finansijski sektor:

- Standardni finansijski izvještaji (bilans stanja, bilans uspjeha, novčani tok)

- Analiza prihoda i rashoda po sektorima
- Troškovi po stavkama - normativi (medicina, ugostiteljstvo, održavanje)
- Izvještaji o profitabilnosti po odjeljenjima i uslugama
- Praćenje zaduženja i naplata

Ugostiteljski sektor:

- Popunjenost kapaciteta (ukupno i po segmentima, poput domaćih, stranih, agencijskih gostiju, penzionera, gostiju preko fonda zdravstva)
- Postotak korišćenja usluga od domaćih, stranih, agencijskih gostiju, penzionera
- Analiza prihoda po gostima, sobama, i uslugama

Tehnički sektor

- Izvještaji o kvarovima u sobama i učestalost istih
- Evidencija održavanja i intervencija po sobama

Novi informacijski sistem, prilagođen potrebama specifičnih sektora, treba da osigura transparentno praćenje performansi i pravovremeno generisanje relevantnih izvještaja, čime će se značajno poboljšati operativna i strateška efikasnost Instituta.

Dodatno, informacijski sistem mora biti opremljen specifičnim funkcionalnostima prilagođenim potrebama različitih sektora. Ključna funkcionalnost je mogućnost međusektorske integracije, čime se obezbjeđuje nesmetan protok podataka između sektora. S tim u vezi, u tekstu koji slijedi, dat je pregled osnovnih potrebnih funkcionalnosti, po sektorima.

Medicinski sektor:

- Digitalno vođenje medicinskih kartona
- Praćenje medicinskih procedura i terapija
- Zakazivanje pregleda i terapija
- Izrada detaljnih statistika o pacijentima i terapijama
- Praćenje rada medicinskog osoblja

Finansijski sektor:

- Vođenje glavne knjige i knjigovodstvenih evidencija
- Generisanje standardnih finansijskih izvještaja (bilansi, profitabilnost, novčani tok)
- Automatsko praćenje zaduženja i naplata
- Integracija sa nabavnim sistemima i kontrola budžeta
- Upravljanje kadrovskim podacima, uključujući evidenciju radnih sati, obračun plata, praćenje godišnjih odmora i odsustava, vođenje dosijea zaposlenih, evaluacije učinka

Ugostiteljski sektor:

- Upravljanje rezervacijama i smještajem

- Evidencija popunjenosti i profila gostiju (domaći, strani, pacijenti koje upućuje FZO, penzioneri, agencijski gosti)
- Praćenje prihoda po segmentima

Sektor nabavke:

- Praćenje zaliha i upravljanje skladištima
- Automatizacija procesa nabavke i zaliha
- Evidencija stanja magacina

Tehnički sektor:

- Praćenje i evidencija kvarova po sobama
- Upravljanje intervencijama i tehničkim osobljem
- Preventivno održavanje

Pored navedenih, osnovnih, funkcionalnosti, novi informacijski sistem bi trebalo da omogućiti i stvaranje pretpostavki za implementaciju napredne analitike, kao i sistema poslovne inteligencije i CRM sistema, što je detaljnije objašnjeno u prethodnoj sekciji. Na ovaj način, omogućava se generisanje izvještaja po svim sektorima, praćenje ključnih pokazatelja uspješnosti, kao i napredna analitika zasnovana na podacima.

S tim u vezi, uvidom u ključne zahtjeve korisnika, ističe se neophodnost rješavanja osnovnog problema trenutnog sistema, a to je nepostojanje integracije između sektora. Pored toga, korisnici zahtijevaju jednostavnost upotrebe, kao i prilagođenost mobilnim uređajima.

4.4.4. Alternativno rješenje - integracija postojećih sistema sa tržišta

S obzirom na specifičnost potreba organizacije i njenu veličinu i kompleksnost, razvoj i implementacija objedinjenog centralnog sistema "od nule", u skladu sa jasno formulisanom strategijom digitalne transformacije i specifikacijom, je proces koji je po svojoj prirodi dugoročan i iziskuje značajne materijalne i ljudske resurse. Samim tim, nije realno da se inicijalni benefiti digitalizacije ostvare odmah, već postepeno, kroz godine razvoja i optimizacije, što postavlja pitanje strateške efikasnosti i vremena potrebnog za postizanje potpunog povrata investicije.

Uzimajući u obzir ovu dinamiku, kao i specifične potrebe Instituta, može se razmotriti alternativni pristup koji bi omogućio brže postizanje određenih ključnih operativnih ciljeva u procesu digitalne transformacije, istovremeno zadržavajući fleksibilnost i modularnost sistema.

Ovaj pristup podrazumijeva paralelnu implementaciju više specijalizovanih sistema, koje bi razvijali potencijalno različiti dobavljači (ili, nabavkom gotovih rješenja na tržištu, uz

zadržavanje određenih elemenata postojećeg sistema), ali koji bi bili međusobno povezani i integrirani implementacijom API⁵⁸ ključeva i komunikacionih protokola. Ovi ključevi omogućavaju različitim softverskim rješenjima da komuniciraju i razmjenjuju podatke, što znači da, iako modeli mogu da u potpunosti postoje nezavisno jedni od drugih, oni i dalje funkcionišu kao cjelina unutar organizacije. Ova integracija je od suštinskog značaja za postizanje koherentnosti poslovnih procesa i omogućava Institutu da, shodno Paretovom principu⁵⁹, iskoristi prednosti digitalne transformacije na način koji ne ugrožava interoperabilnost i fleksibilnost sistema.

Naime, ovakav pristup omogućava veću kontrolu nad troškovima, jer se specifični sektorski sistemi mogu implementirati i nadograđivati postepeno, u skladu sa prioritetima poslovanja. Na ovaj način se smanjuje inicijalna investicija, a ključne funkcionalnosti mogu biti dostupne brže, omogućavajući Institutu da dinamičnije koristi benefite digitalizacije, dok se dugoročni projekti razvijaju i implementiraju.

4.4.5. Procjena troškova procesa digitalizacije poslovanja

Za potrebe kreiranja i sprovođenja sveobuhvatne strategije digitalne transformacije, predlaže se angažovanje eksternog eksperta sa praktičnim iskustvom na strateškim projektima digitalizacije i razvoja kompleksnih informacionih sistema.

Uz strukturu projektnog tima za razvoj informacionih sistema, koja je data u nastavku, konsultant bi mogao biti angažovan tri mjeseca za razvoj detaljne cost-benefit analize dva scenarija: nabavka ili razvoj informacionog sistema, kao i kupovina hardvera ili zakup resursa "u oblaku". Dodatno, konsultant bi bio na raspolaganju IT sektoru Instituta pri pripremi detaljnih tenderskih zahtjeva.

Procijenjeni troškovi angažovanja eksternog konsultanta dati su u tabeli ispod.

Tabela 41. Procijenjeni troškovi angažovanja eksternog konsultanta

Opis pozicije	Mjesečna nadoknada bruto (EUR)	Broj mjeseci	Ukupno bruto (EUR)
Eksterni konsultant	3.500	3	10.500

Izvor: Proračun autora

⁵⁸ eng. *Application Programming Interface* - predstavlja softverski most koji dozvoljava različitim aplikacijama međusobnu komunikaciju.

⁵⁹ Paretov princip (Paretovo pravilo, Paretov zakon), koji je razvio italijanski ekonomista Vilfredo Pareto, podrazumijeva koncept, po kome 80% posljedica (rezultata) nastaje na osnovu 20% uzroka (inputa). U ovom slučaju, fokusirajući se na, za organizaciju najbitnije, elemente, postiže se 80% ciljeva definisanih strategijom digitalne transformacije.

Kao što je u tabeli prikazano, ukupan trošak angažovanja eksternog konsultanta za projekat razvoja strategije digitalne transformacije i pripreme tenderske dokumentacije iznosi **10.500 eura**.

Kako je preporučeno da se novi informacioni sistem razvija potpuno prilagođeno specifičnim potrebama Instituta, da bi optimalno podržao sve sektore i integrisao složene poslovne procese, za uspješnu realizaciju ovog projekta ključno je angažovati dobavljača sa značajnim iskustvom u razvoju sličnih sistema. Na ovaj način, obezbijedila bi se pouzdanost, funkcionalnost i dugoročnost rješenja.

Procjena troškova razvoja ovakvog sistema zasniva se na trenutno dostupnim tržišnim podacima i uzima u obzir nekoliko važnih faktora, uključujući vrijednost programerskih sati, složenost funkcionalnosti koje je potrebno implementirati, kao i potrebne resurse za integraciju i obuku zaposlenih. Takođe, u analizu su uključeni i troškovi održavanja i podrške, kako bi sistem ostao efikasan i usklađen sa rastućim potrebama Instituta. Posebno je važno istaknuti da bi predloženi sistem podržao složene procese i osigurao visok nivo bezbjednosti osjetljivih podataka i usklađenost sa propisima u zdravstvu.

U nastavku je dat pregled potrebnih članova projektnog tima i obima njihovog angažmana⁶⁰.

Menadžerske i analitičke uloge:

1. Menadžer projekta

- Nadgledanje isporuke projekta, upravljanje resursima, komunikacija sa ključnim učesnicima, upravljanje rizicima, praćenje vremenskog okvira i opsega projekta.
- Iskustvo: viši nivo sa iskustvom u projektima u zdravstvu i ugostiteljstvu.
- Obim angažmana: 150 dana (s kontinuiranim angažmanom tokom svih faza).

2. Poslovni analitičar

- Prikupljanje zahtjeva, mapiranje poslovnih procesa i dokumentacija radnih tokova za usklađivanje funkcionalnosti sistema sa očekivanjima klijenta.
- Iskustvo: viši nivo, sa iskustvom u zdravstvu i ugostiteljstvu.
- Obim angažmana: 100 dana, sa fokusom na fazu analize i arhitekture.

⁶⁰ Navedeno predstavlja tzv. *high-level* procjenu potencijalnog rješenja, na osnovu trenutno raspoloživih podataka sa tržišta i ljudskih resursa Instituta. Konačna specifikacija biće definisana tenderskim zahtjevima i biće uslovljena tržišnim uslovima u fazi planiranja i realizacije sistema, pa u tom smislu, može doći do odstupanja od ovog predloga. Osim toga, detaljna specifikacija se definiše u fazi planiranja, u skladu sa arhitekturom sistema koju će konačno definisati IT sektor i menadžment Instituta, kao i eksterni konsultant.

3. Arhitekta rješenja

- Definisanje arhitekture sistema, izbor tehnologija, dizajn interakcija modula i planiranje integracije sa CRM-om i BI-om.
- Iskustvo: viši nivo sa iskustvom u enterprise sistemima za zdravstvo i ugostiteljstvo.
- Obim angažmana: 80 dana, s primarnim fokusom u fazi analize i arhitekture.

Razvojne uloge:

4. Backend programeri (minimalno 10 programera)

- Implementacija funkcionalnosti svakog modula (Medicinski, Finansijski, Ugostiteljski, Tehnički) sa naprednim upravljanjem podacima, izvještavanjem i BI integracijom.
- Iskustvo: kombinacija višeg, srednjeg i početnog nivoa, sa iskustvom u *backend frameworkovima* (npr .NET, Java).
- Obim angažmana: 8 senior programera (480 dana svaki), 2 srednjeg nivoa (200 dana svaki).

5. Frontend programeri (4 programera)

- Razvoj korisničkog interfejsa sa fokusom na funkcionalnost i pristup zasnovan na ulogama korisnika, kroz *React* ili *Angular*.
- Iskustvo: kombinacija seniora, srednjeg i junior nivoa.
- Obim angažmana: seniori (180 dana), srednji nivo (160 dana), junior (140 dana).

Specijalističke uloge:

6. Analitičari podataka i BI specijalisti (2 specijalista)

- Razvoj BI modela, implementacija analitike i konfiguracija BI alata za podršku donošenja odluka.
- Iskustvo: srednji do viši nivo, sa znanjem u BI alatima (*Power BI*, *Tableau*).
- Obim angažmana: 100 dana za senior BI specijalistu, 120 dana za BI specijalistu.

7. CRM Specijalista za integraciju

- Prilagođavanje CRM modula, integracija profila gostiju i pacijenata.
- Iskustvo: Srednji nivo sa CRM ekspertizom.
- Obim angažmana: 120 dana.

Podrška kvalitetu i operacijama:

8. QA inženjeri (2 testera)

- Testiranje, validacija podataka i sigurnosti, osiguravanje da sistem odgovara poslovnim i tehničkim zahtjevima.
- Iskustvo: srednji nivo sa end-to-end testiranjem.
- Obim angažmana: 150 dana po inženjeru.

9. DevOps inženjer

- Upravljanje okruženjima i automatizacija implementacija.
- Iskustvo: srednji nivo sa DevOps iskustvom u regulisanim okruženjima.
- Obim angažmana: 100 dana.

Predloženi tim od 23 člana omogućio bi pravovremenu i kvalitetnu realizaciju sistema.

Procjena stukture troškova mjesečnih nadoknada za članove projektnog tima data je u tabeli koja slijedi⁶¹.

Tabela 42. Procjena stukture troškova mjesečnih nadoknada za članove projektnog tima

Uloga	Broj	Bruto plata (EUR)	Ukupno mjesečno (EUR)
Menadžer Projekta (PM)	1	3.200	3.200
Poslovni Analitičar (BA)	1	2.600	2.600
Arhitekta Rješenja (SA)	1	3.600	3.600
Senior Backend Developer (BD-S)	8	3.600	28.800
Mid-level Backend Developer (BD-M)	2	2.600	5.200
Senior Frontend Developer (FD-S)	2	2.900	5.800
Mid-level Frontend Developer (FD-M)	1	2.200	2.200
Junior Frontend Developer (FD-J)	1	1.900	1.900
Senior Data & BI analitičari (BI)	2	2.900	5.800
CRM specijalisti za integraciju (CRM)	1	2.600	2.600
Quality Assurance inženjeri	2	2.600	5.200

⁶¹ Ova procjena podrazumijeva optimalnu koordinaciju i upravljanje resursima, bez većih prepreka u razvoju ili kašnjenja u fazama integracije i testiranja, kao i nepredviđenih okolnosti, koje, s obzirom na kompleksnost projekta, nije nerealno očekivati. Preciznija procjena se može kreirati nakon sprovedene detaljne tehničke analize procesa i stanja hardvera, definisane arhitekture sistema i konkretnih tenderskih zahtjeva i tehničke dokumentacije.

(QA)			
DevOps inženjeri	1	2.900	2.900
Ukupno	23	—	69.800

Izvor: Proračun autora

Dakle, procijenjeni mjesečni bruto trošak plata iznosi **69.800 eura**. Za ukupno trajanje projekta (14 mjeseci), ova kategorija troškova iznosi **977.200 eura**.

Ostali troškovi odnose se na:

- Infrastrukturu i licenciranje: 47.600 € + PDV
- Obuku i razvoj kompetencija: 12.000 € + PDV
- Administrativne i indirektno troškove: 14.000 € + PDV

Uz prethodno navedeni trošak angažovanja eksternog konsultanta, ukupan trošak projekta iznosi 1.061.300 eura (bez PDV-a).

Projekat razvoja i implementacije novog informacionog sistema može se sprovesti kroz četiri faze:

Faza 1: Analiza i arhitektura (2 mjeseca)

- Uloge: PM, BA, SA intenzivno angažovani u definisanju opsega i arhitekture sistema.
- Trajanje: 60 dana.

Faza 2: Implementacija modulskih funkcionalnosti (6-8 mjeseci)

- Uloge: BD-S, BD-M, FD, DevOps, uz podršku SA i CRM Specijaliste.
- Trajanje: 180-240 dana.

Faza 3: Integracija i testiranje (3 mjeseca)

- Uloge: QA inženjeri, DA i BI specijalisti za finalnu integraciju, validacija CRM i BI funkcionalnosti.
- Trajanje: 90 dana.

Faza 4: Implementacija i stabilizacija (1 mjesec)

- Uloge: DevOps, QA, PM i BD-S za finalne provjere i puštanje u rad.
- Trajanje: 30 dana.

Ukupno trajanje projekta: 12-14 mjeseci.

Navedeni predlog razvoja informacionog sistema predstavlja **high-level pregled** kojim se definišu osnovni zahtjevi, ciljevi, kao i ključne funkcionalnosti sistema i obuhvata opšti pregled, uključujući glavne procese, korisničke uloge, tehničke standarde, i integracije sa drugim sistemima i kao takav, ne bavi se detaljnom tehničkom specifikacijom i definisanjem krajnjeg rješenja. S tim u vezi, njegova svrha je da pruži jasnu sliku o tome šta

sistem treba da postigne, omogući bolje planiranje i procjenu resursa, i posluži kao osnova za detaljniju tehničku dokumentaciju.

Važno je napomenuti da je procijenjeni iznos troškova zasnovan na trenutnim tržišnim uslovima i dostupnim informacijama u momentu pisanja ovog dokumenta. S obzirom na dinamiku tržišta i potencijalne promjene cijena i uslova rada do trenutka realizacije, moguće je da će se neki parametri razlikovati. Ova procjena se temelji na savremenim industrijskim standardima, ali predstavlja informativni okvir, a ne konačnu ponudu.

Iako su inicijalni troškovi značajni, očekuje se da će sprovođenjem procesa digitalizacije, dugoročne koristi značajno nadmašiti uložena sredstva kroz optimizaciju poslovnih procesa, smanjenje operativnih troškova, poboljšanje usluge i povećanje zadovoljstva internih i eksternih klijenata.

4.5. Ljudski resursi

Uvodne napomene

Zdravstvo predstavlja jednu od najodgovornijih i najzahtjevnijih društvenih djelatnosti, a svaka promjena unutar zdravstvenog sistema odražava se posredno i na kvalitet života građana/ki.

Uprkos brzini tehnoloških promjena, koje je organizaciono i antropološki teško u potpunosti (is)pratiti, i činjenici da napredak tehnologije u mnogim segmentima dovodi do mogućnosti supstituisanja radne snage, sektor zdravstva, kao i obrazovanje, oblasti su u kojima se ljudi, odnosno njihovo znanje, ne mogu supstituisati kapitalom, odnosno tehnologijom.

Ipak, ono što je sigurno, svaka organizacija koja ne prihvati neophodnost prilagođavanja promjenama ili iniciranja samih promjena, brzo će biti u problemu. U organizacionoj teoriji, često se u skladu sa Adižesovom metodologijom, zdravlje organizacije (pr)ocjenjuje procentom ukupnog prihoda koji je ostvaren prodajom proizvoda i/ili usluga uvedenih u posljednje 3 godine (što je navedeni procenat veći, u smislu relativnog učešća prihoda ostvarenog od proizvoda ili usluga uvedenih u posljednje tri godine u ukupnim prihodima, to je organizacija zdravija).

U zdravstvenom sektoru, na strani tražnje za zdravstvenim uslugama prisutan je kontinuiran rast, usljed starenja populacije, povećanog broja hroničnih bolesti, ubranog tempa življenja i stila života, koji često čini da se posao i zarada nameću kao prioritet u odnosu na čovjekovo zdravlje.

Na strani ponude zdravstvenih usluga, manjak zdravstvenih radnika (pogotovo ljekara) problem je sa kojim se suočava veliki broj zemalja Evrope, ali i Amerike. Procjene govore da se deficit ljekara u Evropi i Americi mjeri stotinama hiljada zaposlenih. Osim toga što je

globalno posmatrano, rast tražnje za ljekarima veći od ponude, primjetan je trend da veliki broj ljekara iz manje razvijenih država odlazi da radi u Njemačku, skandinavske zemlje i Veliku Britaniju. Osim toga, u mnogim zemljama posebno je prisutan deficit mlađeg kadra, te je npr. u Italiji, Estoniji i Francuskoj, veoma visok procenat ljekara (oko 50%) koji su stariji od 55 godina.

Institut za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju "Dr Simo Milošević" AD Igalo ubraja se u najveće i najpoznatije institucije za multidisciplinarno banjsko liječenje na Balkanu.

Bez arbitriranja o tome, čijom zaslugom, trenutno su u Institutu prisutni brojni decenijama akumulirani problemi i trendovi koje je potrebno zaustaviti, a onda i preokrenuti u razvojne šanse. Da bi Institut pružao individualne usluge rehabilitacije svojim pacijentima na pravi način, trenutno je potrebno krenuti sa rehabilitacijom Instituta. A kao što je već navedeno, ključni resurs svake zdravstvene ustanove je ljudski resurs.

Na tom fonu, Henry Ford je početkom prošlog (20.) vijeka izjavio da bi i najbolja tehnologija i oprema bile beskorisne bez motivisanih, sposobnih i posvećenih ljudi. Radnici su ti koji čine srce svakog napretka, jer oni svojim idejama, radom i vještinama ne samo upravljaju tehnologijom, nego je i unapređuju, i time oblikuju budućnost industrije.

Finansijski problemi Instituta su brojni, ali ne treba zaboraviti da, i nakon što se saniraju, ukoliko se ne sprovede suštinska transformacija koja će ljude tretirati ključnim faktorom promjena, neće se dugo čekati na nove probleme, te će samim tim i potencijalni plan spašavanja i/ili restrukturiranja sa aspekta svrhe, kao i opravdanost potencijalnih investicija biti upitne.

U nastavku će biti pružene informacije koje se tiču trenutnog stanja u Institutu kroz prizmu kadrovskog menadžmenta, uključujući i preporuke za unapređenje stanja, a uz objašnjenje metodoloških pretpostavki analize.

Metodološki okvir

Cilj ovog dijela jeste analiza kadrovskog menadžmenta u Institutu Igalo, sa svrhom sagledavanja postojećeg stanja i identifikacije mogućnosti za unapređenje.

Dokumentaciona osnova za izradu ovog dijela studije uključila je proučavanje više relevantnih dokumenata poput:

1. Projektni zadatak za izradu Plana restrukturiranja Instituta Igalo A.D.
2. Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u Institutu Igalo A.D
3. Kolektivni ugovor Instituta za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju dr Simo Milošević A.D. Igalo
4. Statut Instituta Igalo

5. Tabela koeficijenta Institut Igalo
6. Sistematizovan Izvještaj Menadžmenta Instituta za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju Dr Simo Milošević AD Igalo (13. februar 2024)
7. Plan restrukturiranja Instituta – Smjernice i uputstva za izradu
8. Smjernice o državnoj pomoći za spašavanje i restrukturiranje nefinansijskih privrednih društava u poteškoćama (52014XC0731(01)), SL C 249, 31. 7. 2014. ("Sl. list CG", br. 02/15)
9. Rješenje Agencije za zaštitu konkurencije (UPI-01-430/23-79/21 od 15. 03. 2024. godine) kojim je naložen povraćaj neusklađene državne pomoći, koju Institut nije primio
10. Pravilnik o vrstama, minimalno-tehničkim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata
11. i drugih relevantnih dokumenata od značaja za izradu analize

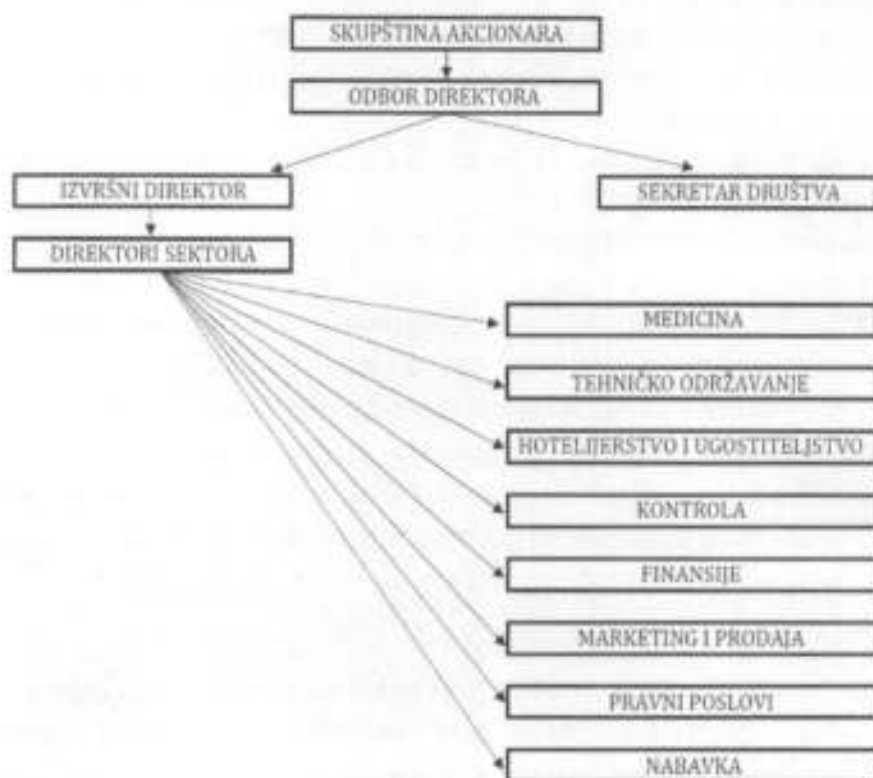
Osim navedenog, kvantitativni indikatori dobijeni su od strane menadžmenta Instituta Igalo, iz interne evidencije. Takođe, pored mail komunikacije, sprovedeni su i polustrukturirani intervjui sa direktorom Instituta, rukovodiocima svih sektora, kao i predsjednikom Sindikalne organizacije Instituta. Intervjui su realizovani putem Zoom platforme. Obavljeno je i više razgovora i fokus grupa sa kolegama profesorima i saradnicima koji obrađuju druge oblasti obuhvaćene planom restrukturiranja, uključujući i razgovore sa predstavnicima Vlade Crne Gore, kao i najvećim manjinskim akcionarom Instituta Igalo.

Korišćena je metoda triangulacije, tehnika koja se koristi u istraživanju kako bi se povećala tačnost i pouzdanost podataka, koristeći više različitih izvora, metoda ili perspektiva za proučavanje istog fenomena. Primjenom ove metode, da se zaključiti da uprkos velikoj posvećenosti svih intervjuisanih stejkholdera da pruže odgovore na sva dostavljena pitanja (na čemu autori ovog dijela analize najiskrenije zahvaljuju), izostanak odgovarajuće primjene IT rješenja u upravljanju podacima, uzrokuje i određene nepodudarnosti u samim podacima. Izostanak kvalitetne baze podataka samim tim, jedan je od prvih zaključaka koji upućuje na manjak i efikasnosti (kojom se bez informacione osnove ne može upravljati) i efektivnosti (jer veliki broj zaposlenih „ručno“ dolazi do mnogih podataka, koje bi trebalo da softveri generišu mnogo brže, dakle „ne rade prave stvari“) u odnosu na upravljanje radnom snagom, ali i sistemom u cjelini. Uprkos Drakerovoj tezi „Što ne možete mjeriti, ne možete unaprijediti“, svjesni određenih manjkavosti u podacima (a koji u roku za izradu studije nijesu mogli biti otklonjeni), autori će nastojati da pri analizi, uvažavaju prisutna ograničenja, kako se ista ne bi odrazila na kvalitet analize i suštinske zaključke.

4.5.1. Analiza organizacione strukture

Model organizacione strukture Instituta je funkcionalni, i sa sastoji se iz osam sektora (kreiranih u odnosu na funkciju koju obavljaju): medicina, tehničko održavanje,

hotelijerstvo i ugostiteljstvo, kontrola, finansije, marketing i prodaja, pravni poslovi i nabavka (Slika 2). Skupština akcionara je najviši organ Instituta, a Odbor direktora je organ upravljanja i rukovođenja. Izvršni direktor zastupa Institut, sprovodi i izvršava odluke Odbora direktora i rukovodi tekućim poslovanjem. Sekretar društva, koga kao i izvršnog direktora imenuje i razrešava Odbor direktora, organizuje rad Skupštine i Odbora direktora, i vrši pravne radnje i druge poslove u skladu sa nalogima Odbora direktora.



Slika 1. Prikaz organizacione strukture Instituta Igalo

Ovako postavljen model funkcionalne organizacione strukture, ima određene prednosti, koje se ogledaju u mogućnosti specijalizacije zaposlenih (što doprinosi stručnosti unutar svakog sektora, efikasnosti i kvalitetu rada), jasnoj hijerarhiji i sistemu odgovornosti (olakšana koordinacija i smanjena mogućnost konflikata), kao i olakšanom uvođenju standarda i procedura. Sa druge strane, funkcionalna organizaciona struktura ima i određene nedostatke koji se prije svega odnose na nedovoljnu fleksibilnost (rigidnost i otežano prilagođavanje promjenama na tržištu), slabiju međusektorsku saradnju (sektori djeluju nezavisno jedni od drugih što usporava realizaciju zajedničkih ciljeva), slabiju fokusiranost na korisnike (često usmjerena na interne procese, a ne na korisnike usluga) i nekada preopterećenost rukovodilaca što može rezultirati sporijim donošenjem odluka.

4.5.1.1. Sektor medicine

Sektor medicine je, uvažavajući rehabilitacionu djelatnost kao srž Instituta, prirodno najvažniji i samim tim najbrojniji. Kroz prizmu sistematizacije, primjećuje se smanjenje broja radnih mjesta po sistematizaciji sa 339 na 327 (poređenje 2018. i 2024. godine – tabela 1). Međutim, ono što se da primijetiti jeste da je stvarno stanje broja zaposlenih trenutno za 104 zaposlena manje, od sistematizacijom predviđenog. Zahvaljujući kvalitetnim obrazovnim programima za fizioterapeute, ne postoji deficit ovog profila. Međutim, broj ljekara i medicinskih sestara je manji od potrebnog. Trenutno, Institut ima 15 zaposlenih ljekara i 24 medicinske sestre. Prije 5 godina ovaj broj medicinskih sestara u 2019. bio je zaposlen samo na Odjeljenju za neurološku rehabilitaciju. Od broja medicinskih sestara bitno zavisi i kvalitet njege, pogotovo kod pacijenata koji su teško pokretni ili nepokretni, a koji zahtijevaju 24-časovnu njegu. Samim tim, zbog deficita u broju medicinskih sestara, neke usluge koje bi trebalo pružati svakodnevno, pružaju se svakog drugog ili trećeg dana.

Tabela 43. Prikaz promjena sistematizacije i poređenje realnog broja zaposlenih u odnosu na broj radnih mjesta predviđenih sistematizacijom

Naziv organizacione jedinice	Broj zaposlenih po sistematizaciji 2018.	Broj zaposlenih po sistematizaciji 2024.	Stvarno stanje broja zaposlenih 2024.
Odbor direktora	3	3	6
Kabinet izvršnog direktora	6	4	4
Sektor medicine	339	327	223
Sektor za hotelijerstvo i ugostiteljstvo	264	236	161
Sektor za tehničko održavanje	90	63	48
Sektor kontrole	36	35	24
Sektor za finansije	27	17	16
Sektor marketinga i prodaje	18	16	11
Sektor za pravne poslove	9	6	5
Sektor nabavke	17	13	13
Ukupno	809	720	511 ⁶²

Izvor: Obrada autora

Odliv kadrova, najizraženiji je upravo u sektoru medicine. Usljed globalnog manjka kadrova medicinskog profila, zaposleni iz ovog sektora imaju i najveću mogućnost da nađu zaposlenje širom svijeta, te je i najveći izazov zadržati ih u Institutu.

⁶² Podaci su dobijeni na dan 29. 10. 2024. uz napomenu da osim ovih zaposlenih postoje i 3 člana Revizorskog odbora, kao i 6 zaposlenih koji su na neplaćenom odsustvu, 9 angažovanih konsultanata i 14 penzionera, te je ukupan broj zaposlenih 543.

U tabeli 60, može se primijetiti smanjenje broja fizijatara u posmatranom periodu (2010–2019) za 32%, dok je smanjenje broja medicinskih sestara i fizioterapeuta za 22% i 19%, respektivno.

Tabela 44. Analiza fluktuacija unutar medicinskog osoblja između 2010. i 2019. godine

Medicinsko osoblje	2010. godina	2019. godina
Ljekari	32	30
Fizijatri (specijalisti i subspecijalisti)	19	13
Ostale specijalizacije (Internista, kardiolog, urolog, pneumoftiziolog, pedijatar, imunolog, neurolog, psihijatar)	8	11
Specijalizanti	5	6
Medicinske sestre	60	47
Fizioterapeuti	209	170
Ostali (logoped, defektolog, psiholog, laboranti, strukovni radiolog, administrativni radnici i pomoćni radnici u terapijama i na odjeljenjima)	21	17
Ukupno	322	264

Izvor: Obrada autora

Sumarno posmatrano, ukupan broj medicinskog osoblja je u periodu 2010–2019. umanjen za 18%, a ako bismo posmatrali dalji trend, od 2019. do 2024. godine, imamo nastavak negativnog trenda i smanjenje broja zaposlenih u medicinskom sektoru sa 264 na 223, odnosno pad od 16%. U tabeli 61, prikazani su i prekovremeni sati za mjesec avgust 2024. godine, ukupno 1.096 prekovremenih sati od čega većina, 885 sati su radile medicinske sestre. Uz pretpostavku radnog vremena od 8 sati i 22 radna dana sedmično, tu bi se radilo o dodatnih 6 zaposlenih u sektoru medicine, u avgustu mjesecu.

Ukupno posmatrano, posljednjih 15 godina, od 2010. do 2024. godine, broj medicinskog osoblja se smanjio za približno trećinu (32.83%). Ako se uzme u obzir da je većinom riječ o visokoobrazovanom profilu zaposlenih, te kada se analiziraju vrijeme koje je potrebno da se stvore kvalitetni kadrovi u medicinskom sektoru, starosna struktura zaposlenih u Institutu, te konačno deficit ovih kadrova na globalnom nivou, jasno je da su navedeni pokazatelji zabrinjavajući.

Još jedno ograničenje jeste da je plata direktora sektora manja nego što je ima ljekar, zbog čega ne postoji dovoljna motivacija da se neko prihvati menadžerske odgovornosti.

S obzirom na to da je ovo jedan od ključnih sektora u Institutu, bilo bi potrebno učiniti ga fleksibilnijim, u smislu smanjenja hijerarhije i centralizacije, i delegiranja ovlašćenja i veće slobode direktoru sektora medicine, uz jasno je i veće podsticaje.

4.5.1.2. Sektor tehničkog održavanja

U sektoru za tehničko održavanje novom sistematizacijom predviđena su 63 radna mjesta, umjesto 90, koliko je bilo sistematizovano 6 godina ranije. Trenutno, u sektoru ima 48 zaposlenih, dakle 24% manje od broja definisanog sistematizacijom. Sektor uključuje službu domarskog održavanja, održavanja parkova, elektro instalacija, tehnologije blata, bazena, pumpi, klimatizacije i dr. Većina zaposlenih u ovom sektoru je starije dobi, na svega godinu ili dvije do odlaska u penziju. Trenutno broj električara (14) dovoljan bi bio za funkcionisanje obje faze, dok u ostalim domenima bi se javio manjak. Postoji potreba za podmlađivanjem kadra, uz neophodan transfer znanja. Rizik od gubljenja znanja odlaskom iskusnih inženjera u penziju je trenutno veliki, a trenutno nema nekoga ko bi uz njih pratio posao i mogao da ih naslijedi. Takođe, nema dovoljno vodoinstalatera. Plate su pretežno minimalne. I kada se raspiše konkurs, obično se ne prijavi niko.

4.5.1.3. Sektor hotelijerstva i ugostiteljstva

Sektor hotelijerstva, drugi je po veličini sektor u organizacionoj strukturi Instituta (najveći je sektor medicine). U 2018. sistematizovano je 264 radna mjesta, da bi taj broj u 2024. bio smanjen na 236. Međutim, u praksi, ukupan broj zaposlenih u ovom sektoru je 161, što je oko 32% manje od broja predviđenog sistematizacijom. Zaposleni iz ovog sektora podijeljeni su po fazama. S obzirom na to da zaposleni u ovom sektoru mogu birati između ponude Instituta i velikog broja konkurentskih privatnih hotela, u kojima su uslovi za rad mnogo bolji, prisutan je problem manjka kadra. Posebno se to odnosi na spremačice i konobare, a zanimljivo je da npr. kuvar u Institutu ima oko 3 puta manju platu nego što bi je mogao imati u privatnim hotelima. U tabeli 61, primjećuje se da u avgustu 2024. godine postoji 4.003 prekovremena sata u hotelijerstvu. Ukoliko pretpostavimo da su u tom mjesecu 22 radna dana po zaposlenom, 8 sati dnevno, to bi značilo da je u avgustu 2024. godine bilo u prosjeku angažovano samo u sektoru hotelijerstva dodatnih 23 radnika.

Tabela 45. Analiza prekovremenih sati po sektorima za mjesec avgust 2024. godine

Redni broj	Sektor	Služba	Broj sati
1	Medicina		1.096
1.1.	Medicina	Ljekari	64
1.2.	Medicina	Medicinske sestre	885
1.3.	Medicina	Hidroterapija	113
1.4.	Medicina	Kineziterapija	34
2	Hotelijerstvo		4.003
2.1	Hotelijerstvo	Recepcija	22
2.2	Hotelijerstvo	Kuhinja	1.034
2.3	Hotelijerstvo	Restoran	124
2.4	Hotelijerstvo	Domaćinstvo	2823

3	Tehničko održavanje		205
3.1	Tehničko održavanje	Direktor	20
3.2	Tehničko održavanje	Majstori razni	185
4	Nabavka		21
4.1	Nabavka	Mesara	21
5.	Finansije		78
5.1	Finansije	Direktor	34
5.2	Finansije	Fakturno	14
5.3	Finansije	Blagajna recepcije	7
5.4	Finansije	Računovodstvo	23
6	Uprava – Kabinet direktora		53
6.1	Uprava	Izvršni direktor	38
6.2	Uprava	Šef	15
7	Uprava – Odbor direktora		13
7.1	Uprava	Sekretar	13

Izvor: Obrada autora

4.5.1.4. Sektor kontrole

Sektor kontrole trebalo bi da obezbijedi upravljanje sistemom kvaliteta, koji podrazumijeva i osiguranje imovine i lica, kontrolu kvaliteta rada, kontrolu zaštite na radu i zaštitu životne sredine, kontrolu objekata, kontrolu zelenih površina, ispunjenost standarda kvaliteta. Sistematizacija iz 2024. utvrdila je mogućnost smanjenja broja kontrolora za 1, u odnosu na 2018. godinu, te je sistematizovani broj zaposlenih u ovom sektoru 35, dok je stvarno stanje u 2024. godini 24. U praksi, ovaj sektor se dominantno bavi kontrolom objekata, voznog parka i slično. Postoje problemi unutar sektora u dijelu nedovoljnog broja kvalifikovanih zaposlenih koji bi se bavili kontrolom zaštite na radu i kontrolom životne sredine, kao i upravljanjem sistemom kvaliteta u skladu sa međunarodnim standardima. Potrebna je reorganizacija sektora, kako bi se osim tekućih kontrolnih aktivnosti, usmjerili i na one koje su od strateškog značaja. Usluge obezbjeđenja su autorsorovane, usljed neophodnosti da se angažuje agencija koja ima odgovarajuće licence u datom domenu.

4.5.1.5. Sektor finansija

Sektor finansija u 2018. godini imao je sistematizovano 27 radnih mjesta, da bi u 2024. godini taj broj bio redukovao na 17. U praksi, trenutno ima 16 zaposlenih u ovom sektoru. Međutim, u ovom sektoru ima i osoba iz drugih sektora, i osoba na neplaćenom odsustvu, te efektivno ima 11 zaposlenih, uključujući i rukovodioca. Usljed izostanka informacionog sistema (program koji se koristi je star 20 godina) rad je prilično otežan, uz smanjenu efikasnost, i nemogućnost odgovarajuće podjele rada. Ukoliko bi informacioni sistem bio razvijen, procesi bi se optimizovali i broj radnih mjesta bi se mogao redukovati. Sektor finansije uključuje i računovodstvo, s tim da od 2008. nema zaposlenog rukovodioca

računovodstva, pa te poslove trenutno pokriva direktor sektora. Primanja u sektoru finansija su niska, i u rangu osoba koje se bave održavanjem higijene, što je dodatni problem iz ugla motivacije.

4.5.1.6. Sektor marketinga i prodaje

Sektor marketinga i prodaje, od izuzetnog je značaja za efektivnost poslovanja Instituta, praćenje promjena na tržištu i kreiranje ponude u skladu sa željama sve zahtjevnijih korisnika. U sektoru marketinga i prodaje, 2018. godine bilo je sistematizovano 18 radnih mjesta, da bi u 2024. taj broj bio smanjen na 16. Broj zaposlenih u ovom sektoru, trenutno je 11, tj. za 5 manji (za 31%) od predviđenog. Aktivnosti ovog sektora, usljed okolnosti u kojima se Institut nalazi, dominantno su reaktivnog tipa. Proaktivnosti nedostaje iz, dijelom, razumljivih razloga. Usljed činjenice da infrastrukturni kapaciteti Instituta nijesu na zavidnom nivou, da je značajan broj soba neugledan, postavlja se pitanje da li je bolje i sačekati dok se unutrašnji problemi ne riješe, ili povećati broj korisnika uz rizik da će biti nezadovoljni. Unutar ovog sektora ne postoji osoba zadužena za PR, kao ni osoba zadužena za digitalne medije. Samim tim, bila bi potrebna reorganizacija sektora, kako bi mogao na pravi način da, paralelno sa promjenama u drugim sektorima, digitalnom transformacijom i strategijom zaokreta, doprinese pozitivnom poslovanju Instituta. Takođe, bilo bi značajno da u pravcu decentralizacije organizacione strukture, ovaj sektor ima više slobode, koja bi podrazumijevala i definisanje cjenovne politike i upravljanje tražnjom. Potrebna je veća fleksibilnost i veća interna konzistentnost, koja podrazumijeva i međusektorsku saradnju. U novije vrijeme, radi se na vođenju evidencije o svim korisnicima Instituta, s tim da tu praksu treba dodatno osnažiti. Na bazi trenutnog uzorka od 300 gostiju, dominantni korisnici usluga Instituta su ljudi u starosnoj dobi između 60 i 70 godine (40% učešća), većinom žene. Ono što bi u sklopu ovog sektora, a u saradnji sa IT sektorom trebalo osnažiti jeste formiranje Centra za brigu o korisnicima.

4.5.1.7. Sektor za pravne poslove

Sektor za pravne poslove, po sistematizaciji iz 2018. godine imao je 9 radnih mjesta, da bi 2024. godine taj broj usljed težnje za racionalizacijom troškova, taj broj smanjen na 6. U praksi, u ovom sektoru ima 5 zaposlenih. Obim posla u ovom sektoru je prilično veliki, s obzirom na sve turbulencije u Institutu u prethodnom periodu, kako zbog dijela koji se tiče pokušaja privatizacije, tako i u pogledu tužbi zaposlenih.

4.5.1.8. Sektor nabavke

Nova sistematizacija smanjila je broj radnih mjesta u sektoru nabavke sa 17 na 13, koliko ih i ima trenutno zaposleno, a sa svrhom racionalizacije troškova. Među zaposlenim u ovom sektoru pored referenata za nabavke, svrstavaju se i magacioneri, mesari i obračunski radnici i kontrolori, te pomoćni radnik i higijeničar. Problemi u ovom sektoru odnose se, sa

jedne strane, na slabu finansijsku situaciju Instituta i posljedično slabu pregovaračku moć prilikom ugovaranja nabavki, a sa druge, na prilično zastarjela osnovna sredstva, od kojih se mnoga više ne proizvode, te je veoma teško naći ponuđača, koji može odgovoriti traženoj specifikaciji. Konkretno, mlin za blato iz tehnologije blata, nekada je proizveden u Njemačkoj, pri čemu ta firma više ne radi. Veoma je teško doći i do djelova i do servisa. Osim toga, postoji i problem u komunikaciji sa ostalim sektorima, koji dostavljaju neprecizne specifikacije proizvoda koje treba nabaviti, što značajno usporava proces nabavki. Izostaje razmišljanje na dugi rok, samim tim i pravovremene reakcije u dijelu istraživanja tržišta i racionalizacije nabavki. Nabavke kojima se bavi ovaj sektor odnose se na osnovna sredstva, sitan inventar, piće i prehrambene proizvode, voće, povrće i suhomesnate proizvode, mlijeko i mliječna peciva, kancelarijski materijal i dr.

4.5.2. Prijedlozi za unapređenje organizacione strukture

Bilo bi korisno razmotriti uvođenje elemenata matrične ili projektne organizacione strukture, kako bi se povećala organizaciona fleksibilnost. To bi se moglo postići formiranjem projektnih ili kros-funkcionalnih timova koji bi radili na specifičnim zadacima od značaja za razvoj Instituta, a čime bi se poboljšala i komunikacija i informisanost zaposlenih (jačanje interne integracije kolektiva), ali i došlo do rezultata poštujući holistički pristup i okrenutost korisnicima. Osim toga, bilo bi korisno u organizacionoj strukturi **formirati sljedeća tri sektora:**

1. **HR sektor** (sektor za ljudske resurse). Ovaj sektor bi omogućio efikasnije i efektivnije upravljanje ljudskim resursima, prije svega zasnovano na kreiranju inventara vještina i kompetencija zaposlenih. Time bi se olakšali procesi regrutacije, selekcije i zadržavanja zaposlenih, ali i posebno unaprijedilo pitanje razvoja zaposlenih, kroz organizaciju obuka, usavršavanja, praćenje učinka i unapređenje organizacione kulture. Konačno, HR sektor bi bio podrška za administrativne zadatke, te bi time smanjio opterećenje drugih sektora. Kroz kvalitetnu dokumentacionu osnovu i brigu o zaposlenim, menadžment bi mogao donositi racionalnije odluke. Uvođenje ovog sektora, omogućilo bi strateško provođenje podmlađivanja organizacije na način da se valorizuje i adekvatno tretira iskustvo starijih, kao i da se osmisle pravi mehanizmi transfera znanja unutar organizacije. Posebno, promjene u organizaciji je potrebno na pravi način iskomunicirati sa zaposlenima, te bi ovaj sektor bio snažna podrška u postupku procesa reorganizacije Instituta.
2. **IT sektor** (sektor za informaciono-komunikacione tehnologije). Uvođenje IT sektora je ključno kako za modernizaciju poslovnih procesa i sprovođenje neophodne digitalne transformacije. IT sektor bi omogućio digitalizaciju velikog broja aktivnosti poput upravljanja medicinskom dokumentacijom, rezervacijama i komunikacijom sa korisnicima, a što bi posljedično unaprijedilo efikasnost i smanjilo administrativne

troškove. Osim toga, IT sektor bi bio podrška ostalim sektorima, na način što bi se odgovarajućim informacionim sistemom (u informacioni sistem Instituta nije ulagano više od dvije decenije), bio ubrzan protok informacija. Osim koordiniranih aktivnosti sa HR sektorom u svrhu brže integracije informaciono-komunikacionih tehnologija, uvođenje digitalnog inventara vještina i kompetencija zaposlenih, kao i sistema za analitiku podataka omogućilo bi prikupljanje i analizu informacija od korisnika, što bi omogućilo bolje kreiranje strategija i veću efektivnost.

3. **R&D sektor** (sektor za istraživanje i razvoj). Sektor za istraživanje i razvoj značajan je u svrhu unapređenja konkurentnosti Instituta Igalo. Kako je već konstatovano, zdravlje organizacije sve više se procjenjuje nivoom inovacija, odnosno procentom prihoda generisanog od strane proizvoda i usluga uvedenih u posljednje tri godine. Institut već dugo vremena funkcioniše po tradicionalnom, iskustvenom modelu, a promjene koje se sprovede obično uključuju jedino smanjenje broja zaposlenih. Okolnosti u kojima se nalazi i akumulirani problemi, doveli su do organizacione letargije, i manjka novih proizvoda i usluga. Zadatak ovog sektora bio bi da prati naučne trendove u medicini i rehabilitaciji, kako bi Institut integrisao inovativne tretmane i metode, što će biti od velikog značaja za privlačenje novih korisnika, ali i očuvanje postojećih. Ovaj sektor bi unaprijedio saradnju Instituta sa univerzitetima i istraživačkim institucijama, ali i sličnim organizacijama iz regiona i šire. To bi moglo privući istraživače iz različitih zemalja i kvalitetan kadar da bude dio Instituta, sa zadatkom da doprinese razvoju tzv. evidence-based menadžmenta, kroz naučno utemeljene analize u svrhu podrške odlučivanju. Poseban zadatak bio bi i konstantno preispitivanje poslovnog modela, u svrhu kontinuiranog uvođenja promjena. Asortiman bi uz podršku marketing sektora mogao biti obogaćen posebno razvijenim specifičnim programima za različite ciljne grupe, čime bi se Institut mogao dodatno diferencirati na tržištu. Sektor za istraživanje i razvoj bi uz podršku IT sektora, omogućio praćenje i evaluaciju efikasnosti tretmana, te bi se unutar Instituta moglo u saradnji sa univerzitetom da se radi na jačanju naučno-istraživačkog potencijala naše zemlje u domenu medicinskih usluga i rehabilitacije. Takav vid pozicioniranja Instituta pozitivno bi uticao na njegov imidž u širim okvirima.

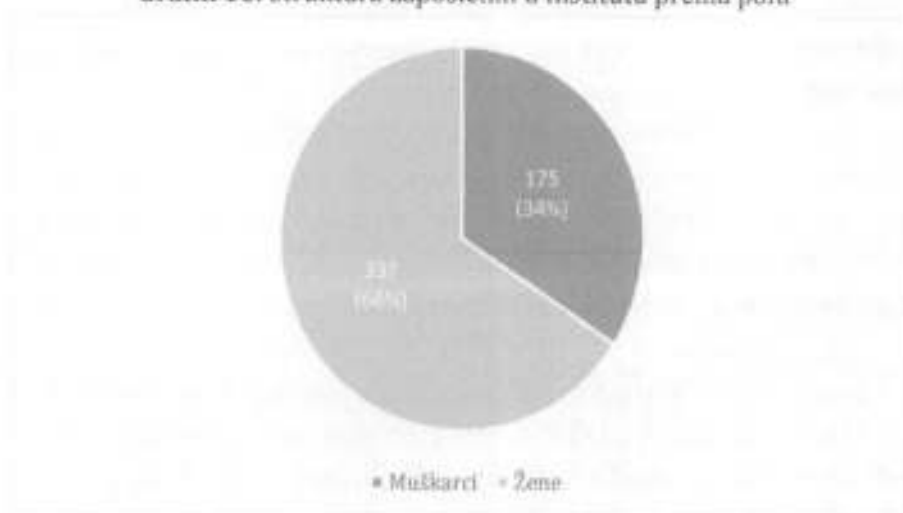
Organizacija i sistematizacija radnih mjesta u Institutu uređena je Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u Institutu. Najnovija verzija Pravilnika usvojena je nedavno (2024. godine). Međutim, promjene u odnosu na Pravilnik iz 2018. godine, dominantno se odnose na redukciju radne snage u svim sektorima. Sektore koji trenutno funkcionišu, treba zadržati, uz određene promjene, koje će uslijediti paralelno sa promjenama u ostalim sektorima, i uvođenjem novih sektora.

4.5.3 Analiza strukture ljudskih resursa Instituta

4.5.3.1 Struktura ljudskih resursa prema demografskim i ugovornim karakteristikama

Kao što je prikazano na grafiku 10, od 512 zaposlenih u Institutu, u 2024. godini, 34% ili 175 su muškarci, dok dvotrećinsku većinu od 66% čine žene, njih 337.

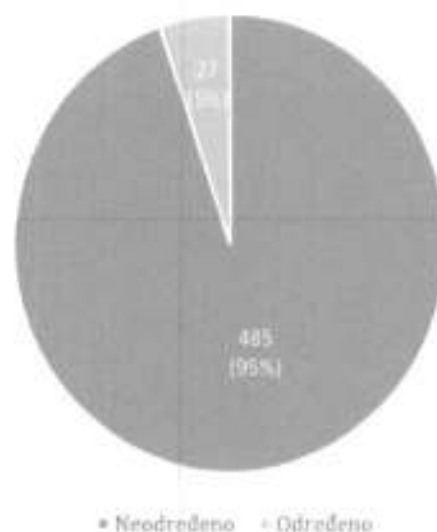
Grafik 10. Struktura zaposlenih u Institutu prema polu



Izvor: Obrada autora

Posmatrano prema vrsti ugovora, 95% (485) zaposlenih u Institutu je u radnom odnosu na neodređeno vrijeme, dok samo 5% (27) radnika ima ugovor na određeno vrijeme (grafik 11). Zaključuje se da organizacija preferira zapošljavanje na neodređeno, što bi trebalo da doprinese stabilnosti radne snage u organizaciji, zadovoljstvu zaposlenih, i minimalizaciji privremenih potreba za radnom snagom.

Grafik 11. Struktura zaposlenih u Institutu prema vrsti ugovora



Izvor: Obrada autora

Ipak, u praksi, brzo dobijanje ugovora na neodređeno vrijeme bez dužeg perioda procjene sposobnosti zaposlenih može rezultirati opuštenijim pristupom radu, što potencijalno može negativno uticati na motivaciju i radnu disciplinu. Ova pojava je posebno izražena u organizacijama gdje je većinski vlasnik država i u javnom sektoru, gdje često dolazi do zapošljavanja kadrova po osnovu političke podobnosti bez adekvatne procjene kompetencija. U tom smislu, potrebno je preispitati politiku zapošljavanja novih kadrova, posebno kroz prizmu informacije da direktori sektora nemaju mogućnost da utiču na izbor kadrova koji se zapošljavaju u njihovim sektorima.

U tabeli 62 detaljno je predstavljena obrazovna struktura po različitim nivoima stručne spreme.

Tabela 46. Obrazovna struktura zaposlenih u Institutu

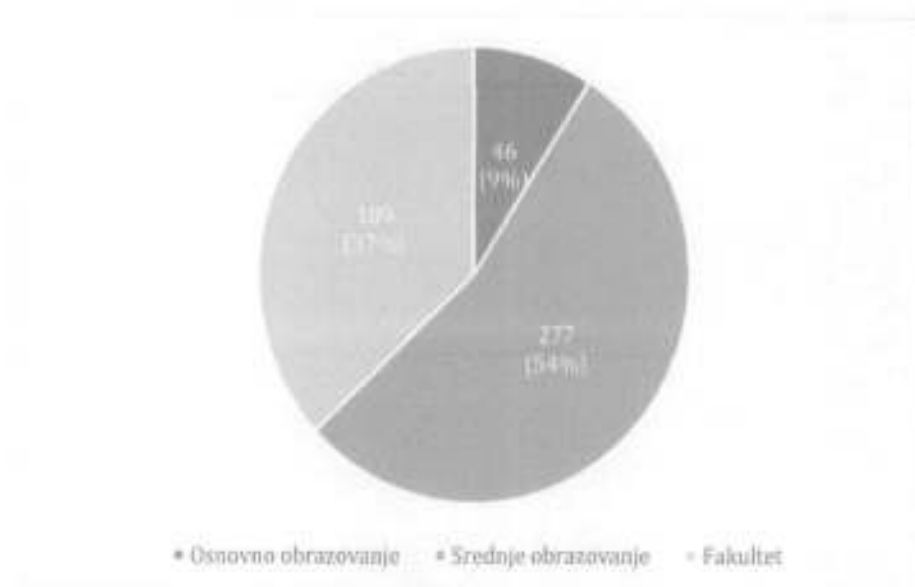
Nivo stručne spreme ⁶³	1 stepen	2 stepen	PK-2	SSS-3	SSS	VKV	Viša	Bachelor	VSS	VSS-8 (doktorat)
Broj zaposlenih	46	2	1	128	145	1	28	36	123	2

Izvor: Obrada autora

Konkretno, kako je sumirano na grafiku 3, 37% ili 189 radnika je fakultetski obrazovano, od čega dvoje sa doktoratom. Dominantno učešće u strukturi zaposlenih imaju radnici sa srednjom školom, njih 277 ili 54%, dok je 9% zaposlenih ili 46 radnika sa osnovnom školom.

⁶³ PK – polukvalifikovani radnik, SSS – srednja stručna sprema, VKV – vrlo kvalifikovani radnik, Viša – Viša stručna sprema, VSS – Visoka stručna sprema.

Grafik 12. Sumarni prikaz zaposlenih u Institutu u skladu sa stepenom obrazovanja



Izvor: Obrada autora

Nizak broj zaposlenih sa doktoratom ukazuje na potencijalni nedostatak visokokvalifikovanih stručnjaka za istraživačke i/ili rukovodeće pozicije, a generalno najveći procenat zaposlenih sa osnovnom i srednjom školom na nedostatak programa usavršavanja i praksi razvoja zaposlenih.

Kada je u pitanju starosna struktura zaposlenih, prosječna starost iznosi 49.39 godina. Najmlađa osoba zaposlena u Institutu je 2009. godište, dok je najstarija osoba među trenutno zaposlenim 1958. godište. Kako je prikazano u tabeli 63, gotovo dvije petine zaposlenih su u starosnoj grupi između 51 i 60 godina – njih 205 ili 40.04%. Zatim slijede zaposleni između 41 i 50 godina starosti, njih 100 ili 19.53%. Sličan, znatan, udio čine i zaposleni koji imaju preko 61 godinu starosti, te je njih ukupno 96, odnosno 18.75%. Udio mlađih zaposlenih, ispod 30 godina, manji je od 8% (40 zaposlenih).

Tabela 47. Struktura zaposlenih prema godinama starosti – presjek na 31. 8. 2024.

Godine starosti	Broj zaposlenih	% učešće
do 20 godina	2	0,39%
21-30 godina	38	7,42%
31-40 godina	71	13,87%
41-50 godina	100	19,53%
51-60 godina	205	40,04%
preko 61 godinu	96	18,75%
Ukupno	512	100,00%

Izvor: Obrada autora

Može se zaključiti da radnu snagu Instituta čine dominantno stariji zaposleni, što je pozitivno sa aspekta znanja i iskustva, ali može biti negativno iz ugla fleksibilnosti, inovacija i spremnosti na promjene.

Tabela 48. Struktura zaposlenih koji ispunjavaju makar jedan uslov za starosnu penziju

R. br.	Radno mjesto	Sektor	Broj zaposlenih
1	Srednji terapeut	Medicina	8
2	Fizioterapeut	Medicina	12
3	Ljekar	Medicina	1
4	Medicinska sestra	Medicina	2
5	Dijatetičar	Medicina	1
6	Knjigovođa	Finansije	1
7	Konobar	Hotelijerstvo	2
8	Šef magacina	Nabavka	1
9	Fizički radnik	Hotelijerstvo	1
10	Spremačica	Hotelijerstvo	3
11	Sudoperka	Hotelijerstvo	1
12	Kuvar	Hotelijerstvo	1
13	Prevodilac	Kabinet Izvršnog direktora	1
Ukupno			35

Izvor: Obrada autora

U tabeli 64, može se vidjeti da oko 7% zaposlenih, tj. 35 radnika, ispunjava jedan od uslova za odlazak u starosnu penziju. Pozitivno u ovom domenu je to što je većina fizioterapeuta, u smislu lakše mogućnosti da se u slučaju potrebe obezbijede zamjene. Sa druge strane, upitno je koliko organizacija koja ne vodi računa o kodifikaciji implicitnih znanja starijih kolega, gubi njihovim odlaskom u penziju, bez prethodno osmišljenog plana transfera znanja ka mlađem kadru.

A da je zaista riječ o radnoj snazi sa bogatim iskustvom, svjedoči i tabela 65. Konkretno, čak 37.30% zaposlenih (191) ima više od 30 godina radnog iskustva, 115 zaposlenih ili 22.46% ima ukupan radni staž između 20 i 30 godina, dok je 20.70% (106) onih koji imaju između 10 i 20 godina radnog staža. Dakle, 59.77% zaposlenih ima više od 20 godina radnog staža.

Tabela 49. Struktura zaposlenih prema ukupnom radnom stažu – presjek na 31. 8. 2024.

Dužina ukupnog radnog staža	Broj zaposlenih	% učešće
manje od godinu dana	10	1,95%
1-3 godine	23	4,49%
3-5 godina	22	4,30%
5-10 godina	45	8,79%

10-20 godina	106	20,70%
20-30 godina	115	22,46%
više od 30 godina	191	37,30%
Ukupno	512	100,00%

Izvor: Obrada autora

Za razliku od ukupnog radnog staža, koji je predstavljen tabelom 65, u tabeli 66 prikazan je radni staž u Institutu. I na osnovu ove analize, potvrđuje se da Institut posjeduje radnu snagu sa velikim iskustvom. Četvrtina zaposlenih (25.20% ili 129) radi u Institutu duže od 30 godina. U posljednjih godinu dana zaposleno je 30 radnika, dok je 21.87% (112) onih čiji je radni staž u Institutu kraći od 5 godina.

Tabela 50. Struktura zaposlenih prema radnom stažu u Institutu – presjek na 31. 8. 2024.

Dužina radnog staža u Institutu Igalo	Broj zaposlenih	% učešće
manje od godinu dana	30	5.86%
1-3 godine	72	14.06%
3-5 godina	10	1.95%
5-10 godina	78	15.23%
10-20 godina	146	28.52%
20-30 godina	47	9.18%
više od 30 godina	129	25.20%
Ukupno	512	100.00%

Izvor: Obrada autora

Prisutna je relativna generacijska homogenost. Pretpostavka je da će zaposleni koji su se u isto vrijeme zaposlili u organizaciji dijeliti slične vrijednosti i vjerovanja i osjećati solidarnost i lojalnost prema kolegama sa kojima su se u isto vrijeme zaposlili. Takođe, može se zaključiti da je novozaposlenima teže da zavrijede autoritet u organizaciji u kojoj dominiraju zaposleni sa decenijama staža. Osim toga, karakteristično za ovakav profil radne snage je da je inovativnost mala, kao i otvorenost za promjene. Takođe, pretpostavlja se da će zaposleni lakše prihvatiti na menadžersku poziciju nekog iz svojih redova, nego nekog sa strane.

Ovo je komplementarno sa rezultatima istraživanja koja ukazuju na to da stopa napuštanja organizacije ima trend da bude najviša među najmanjim podgrupama (konkretno, među novozaposlenim u slučaju Instituta, odnosno onima sa manje od 5 godina radnog staža u Institutu). U organizacijama gdje dominiraju zaposleni sa većom dužinom radnog staža, organizaciona kultura je jaka i predstavlja osnovni mehanizam koordinacije i kontrole, znatno više nego pravila i procedure. Samim tim, nerijetko se javlja i organizaciona inercija i letargija.

4.5.3.2. Analiza trenda broja zaposlenih

Kriza u kojoj se Institut već duže vremena nalazi odrazila se i na smanjenje broja zaposlenih. Kako je starosnom strukturom već predstavljeno, Institut dominantno čini stariji kadar. Mladi ljudi, pogotovo oni koji poznaju jezike, računare i koji su konkurentni svojim znanjima, napuštaju Institut, i biraju sigurnije zaposlenje. Neizvjesnost koja se dugo vremena veže za Institut prihvatljiva je ljudima koji su većinu svog radnog vijeka proveli u Institutu, i lojalni su mu do mjere da žele podijeliti njegovu sudbinu. Osim njih, tu je i određeni broj koji nije sklon promjenama, ali među zaposlenim u Institutu ima i onih koji nemaju odgovarajuća znanja za pozicije koje obavljaju. Tome u prilog ide i predstavljena obrazovna struktura.

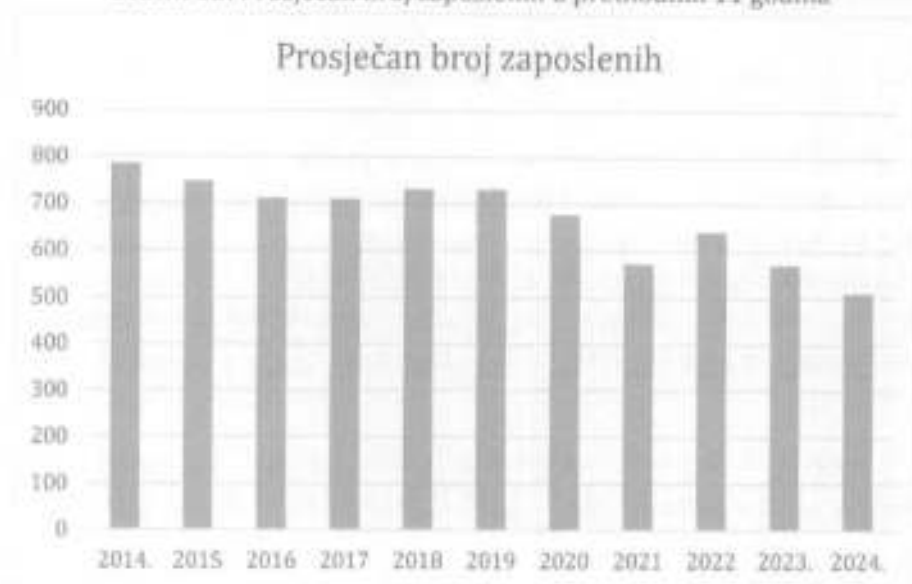
Tabela 51. Kretanje broja zaposlenih za period 2014–2023. godina

Mjesec/Godina	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Januar	726	696	655	646	666	690	685	581	549	538
Februar	727	703	667	649	682	675	684	575	555	545
Mart	733	704	673	676	684	677	693	577	580	550
April	795	734	714	694	719	726	686	567	648	549
Maj	812	781	741	723	751	747	684	567	679	583
Jun	826	778	742	740	762	755	689	574	694	597
Jul	825	783	745	750	774	757	698	574	703	599
Avgust	822	790	741	753	774	761	697	579	702	590
Septembar	827	796	738	760	772	762	693	570	698	582
Oktober	815	780	727	747	761	761	670	573	701	587
Novembar	762	735	706	696	725	745	646	574	606	577
Decembar	748	701	682	680	709	713	610	573	586	576
Prosječan broj zaposlenih	785	748	711	710	732	731	678	574	642	573

Izvor: Obrada autora

Konkretno, 2014. godine Institut je prosječno imao 785 zaposlenih (tabela 67), dok danas, 2024. godine ima 512, što je za 34.78% manje zaposlenih. Ako bismo poredili septembar 2014. godine i septembar 2024. ovaj trend bi bio još izraženiji, tj. broj je sa 827 (što je i rekordan broj u posljednjih 10 godina u jednom mjesecu), smanjen na 512, što je za 38.09% manje.

Grafik 13. Prosječan broj zaposlenih u prethodnih 11 godina



Izvor: Obrada autora

Trend smanjenja prosječnog broja zaposlenih prikazan je na grafiku 12. Uprkos nekim blagim povećanjima broja zaposlenih u 2018., 2019. i 2022. godini, u ukupnom posmatranom periodu, jasno je izražen trend pada broja zaposlenih.

4.5.3.3 Analiza zarada zaposlenih u Institutu

Sistem zarada je jedan od bazičnih mehanizama privlačenja i zadržavanja zaposlenih. Ne i jedini, s obzirom na to da Institut može ponuditi i mogućnosti usavršavanja, lijepu mediteransku klimu za život i dr. Međutim, kako se o beneficijama u Institutu dugo vremena ne vodi dovoljno računa, zarade su uz ugovore na neodređeno, trenutno najvažniji faktor motivacije. Trenutna kriza u Institutu utiče na zakonsko smanjenje zarada u iznosu od 10% zbog negativnog poslovnog rezultata.

Uvažavajući činjenicu da su ljudi ključni faktor Instituta, od kojeg zavisi kvalitet pruženih usluga, udio ukupnih troškova zarada u ukupnim prihodima obično se kreće između 50 i 70% (u stabilnim uslovima). Kako vidimo u tabeli 68, na primjeru Instituta, u posljednjih 10 godina, to učešće je u prosjeku 58.91%, s tim što treba naglasiti da u godinama kada je bila globalna pandemija Kovid-19, ovo učešće je značajno veće nego u normalnim okolnostima.

Tabela 52. Prikaz apsolutnog i relativnog učešća ukupnih troškova zarada i naknada u ukupnim prihodima

Opis	Ukupne zarade i naknade	Ukupan prihod	Relativno učešće
2014	5,660,186	10,740,207	52.70%
2015	5,526,527	10,063,141	54.92%

2016	5,465,770	9,971,722	54.81%
2017	5,397,690	10,605,499	50.90%
2018	5,915,608	11,478,244	51.54%
2019	6,036,167	11,928,593	50.60%
2020	4,997,426	4,972,814	100.49%
2021	4,256,531	5,777,770	73.67%
2022	5,556,721	10,769,404	51.60%
2023	5,138,998	10,737,241	47.86%

Izvor: Obrada autora

Kada je u pitanju učešće troškova zarada u ukupnim rashodima, tu je kretanje u stabilnim uslovima na nivou između 60 i 80%. U posljednjih 10 godina, kako se vidi u tabeli 69, relativno učešće ukupnih troškova zarada i naknada u ukupnim rashodima je u prosjeku 44.75%.

Tabela 53. Prikaz apsolutnog i relativnog učešća ukupnih troškova zarada i naknada u ukupnim rashodima

Godina / Opis	Ukupne zarade i naknade	Ukupan rashod	Relativno učešće
2014	5,660,186	10,648,464	53.15%
2015	5,526,527	10,148,404	54.46%
2016	5,465,770	9,953,519	54.91%
2017	5,397,690	10,570,810	51.06%
2018	5,915,608	11,423,739	51.78%
2019	6,036,167	20,032,096	30.13%
2020	4,997,426	14,951,387	33.42%
2021	4,256,531	10,348,388	41.13%
2022	5,556,721	15,055,233	36.91%
2023	5,138,998	12,673,024	40.55%

Izvor: Obrada autora

U oba slučaja, može se zaključiti da je u svrhu konkurentnosti Instituta, i zadržavanja, te privlačenja novih zaposlenih, ali i zbog povećanja motivacije i discipline, potrebno povećati primanja zaposlenih. Uz sve navedeno, zaposlenima se duguju doprinosi za 36 mjeseci.

Tabela 70 nudi prikaz neto i bruto zarada po organizacionim jedinicama. Iz tabele se može vidjeti nesrazmjera u primanjima između npr. pravne službe i vozača. Zaposleni vozači imaju za oko 30% veću platu u odnosu na referente u pravnoj službi, ili za skoro 50% veću u odnosu na zaposlene u nabavci.

Tabela 54. Analiza neto i bruto zarada po organizacionim jedinicama za avgust 2024. godine

Naziv organizacione jedinice	Broj ⁶⁴	Prosječna zarada	
		Neto (EUR)	Bruto (EUR)
Direktori sektora	9	1,311.76	1,710.45
Finansije	10	758.31	924.35
Hidroterapije	65	593.08	706.76
Invalidna lica	8	514.96	609.67
Kabinet	4	920.55	1,152.91
Kineziterapije	108	804.30	987.67
Konobari	49	530.79	747.83
Kontrolori objekta	14	592.99	720.98
Kuvari	35	608.55	729.32
Laboratorija	2	911.71	1,135.71
Ljekari i sestre	47	1,188.20	1,539.46
Marketing i prodaja	11	878.54	1,088.15
Nabavna	11	572.69	684.78
Pravna služba	4	654.27	783.66
Recepcija i sportski sektor	10	653.64	787.84
Spremačice	63	548.62	654.05
Tehnička služba	44	600.76	719.04
Vozači	6	854.68	1,063.65
Ukupno	500	13,498.40	16,746.28

Izvor: Obrada autora

Takođe, plate spremačica, konobara i posebno kuvara, na veoma su niskom nivou, pogotovo u odnosu na konkurenciju (privatni hoteli). Pogotovo je to slučaj za kuvare, koji u privatnom sektoru mogu imati i 3 puta veću platu, a nivo zahtjevnosti u Institutu pri pripremi obroka (po nalogu ljekara različite vrste hrane), zna biti i veći nego u privatnom sektoru. Sumarno posmatrano, plate u Institutu su niske.

U tabeli 71 dat je prikaz neto zarada u posljednje tri godine za tri konkretna radna mjesta u sektoru medicine.

Tabela 55. Pregled neto zarada po konkretnim radnim mjestima u sektoru medicine za posljednje tri godine (2022-2024)

Vrijeme / Radno mjesto	Ljekar specijalista fizijatar	Fizioterapeut	Medicinska sestra
Mart 2022	643.54 €	456.22 €	426.70 €
Avgust 2022	880.97 €	547.82 €	555.52 €

⁶⁴ Osim navedenog, angažovano je i 11 penzionera (prosjeak 879.44 eura neto i 1094.89 eura bruto iznos zarade), dok je jedan zaposleni angažovano po ugovoru o dopunskom radu (244.51 euro neto, i 289.37 eura bruto iznos), te je ukupan broj zaposlenih 512.

Mart 2023	889.15 €	481.80 €	496.25 €
Avgust 2023	1,059.60 €	577.04 €	621.59 €
Mart 2024	1,515.87 €	776.53 €	878.06 €
Avgust 2024	1,545.60 €	795.92 €	917.82 €

Izvor: Obrada autora

Kako se u tabeli primjećuje, trend plata lekarima specijalistima, fizioterapeutima i medicinskim sestrama je rastući. Konkretno, u posljednje tri godine, lekarima se povećala za 140%, fizioterapeutima za 74% i medicinskim sestrama za 115%.

Primjetan je trend rasta plata lekara u posljednje tri godine, a zanimljivo je da su plate u martu 2024. godine više nego dvostruko veće u odnosu na dvije godine ranije. Takođe, prisutan je i trend rasta zarada medicinskih sestara, uz napomenu da u privatnom sektoru i dalje mogu zaraditi veći iznos. Konačno, i sa fizioterapeutima je slična situacija, imamo rastući trend kretanja njihovih zarada, uz napomenu da u privatnom sektoru fizioterapeuti mogu zaraditi i do blizu dvostruko većeg iznosa u odnosu na trenutna primanja. Na posljednjem konkursu za posao medicinske sestre, za 3 mjesta, ukupno se prijavila jedna kandidatkinja. Samim tim, osim kvantiteta, postavlja se i pitanje kvaliteta kandidata koji se prijave.

U tabeli 72 prikazan je trend rasta neto zarada po konkretnim radnim mjestima u sektoru ugostiteljstva. Konkretno, kuvarima su plate u trogodišnjem periodu porasle za 47%, konobarima za 25% a spremačicama za 41%.

Tabela 56. Pregled neto zarada po konkretnim radnim mjestima u sektoru ugostiteljstva za posljednje tri godine (2022-2024)

Vrijeme / Radno mjesto	Kuvar	Konobar	Spremačica
Mart 2022	443.42 €	411.97 €	380.82 €
Avgust 2022	547.37 €	519.17 €	516.19 €
Mart 2023	442.81 €	420.40 €	396.97 €
Avgust 2023	528.49 €	508.60 €	483.87 €
Mart 2024	490.17 €	500.90 €	452.23 €
Avgust 2024	650.03 €	514.91 €	537.27 €

Izvor: Obrada autora

U svrhu potpunijeg sagledavanja trenda kretanja neto i bruto zarada u prethodne tri godine, kreirana je tabela 73.

Tabela 57. Analiza prosječne neto i bruto zarade u prethodne 3 godine (mjesec avgust)

Organizacione jedinice	Avgust 2022		Avgust 2023		Avgust 2024	
	Prosječna zarada		Prosječna zarada		Prosječna zarada	
	Neto	Bruto	Neto	Bruto	Neto	Bruto
Direktori sektora	1,009.63 €	1,235.41 €	1,323.35 €	3,386.13 €	1,311.76 €	1,710.45 €
Finansije	438.50 €	520.48 €	513.34 €	615.15 €	758.31 €	924.35 €

Hidroterapije	463.85 €	550.39 €	483.50 €	574.10 €	593.08 €	706.76 €
Invalidna lica	462.51 €	551.95 €	364.47 €	431.33 €	514.96 €	609.67 €
Kabinet	594.77 €	707.93 €	643.24 €	769.82 €	920.55 €	1,152.91 €
Kineziterapije	551.03 €	657.62 €	579.72 €	690.80 €	804.30 €	987.67 €
Konobari	522.66 €	620.33 €	524.90 €	621.97 €	530.79 €	747.83 €
Kontrolori objekta	505.45 €	599.12 €	510.63 €	606.31 €	592.99 €	720.98 €
Kuvari	538.66 €	641.61 €	545.50 €	640.84 €	608.55 €	729.32 €
Laboratorija	627.88 €	748.19 €	630.76 €	752.02 €	911.71 €	1,135.71 €
Ljekari i sestre	757.71 €	939.06 €	777.75 €	962.02 €	1,188.20 €	1,539.46 €
Marketing i prodaja	628.88 €	750.92 €	677.87 €	819.68 €	878.54 €	1,088.15 €
Nabavna	479.77 €	567.78 €	485.83 €	575.30 €	572.69 €	684.78 €
Penzioner	523.25 €	628.75 €	650.16 €	779.63 €	879.44 €	1,094.89 €
Pravna služba	370.09 €	437.98 €	430.49 €	514.21 €	654.27 €	783.66 €
Recepcija i sportski sektor	466.84 €	553.74 €	483.15 €	572.52 €	653.64 €	787.84 €
Spremačice	524.27 €	625.19 €	491.93 €	584.86 €	548.62 €	654.05 €
Tehnička služba	472.44 €	559.37 €	516.86 €	620.01 €	600.76 €	719.04 €
Vozači	626.90 €	752.52 €	582.86 €	694.54 €	854.68 €	1,063.65 €

Izvor: Obrada autora

* Penzioneri su u prosjeku imali u 2022. godini 523.25 € (bruto 628.75 €), u 2023. 650.16 € (bruto 779.63 €) i u 2024. 879.44 € (bruto 1,094.89 €).

Iako je prilikom formiranja nivoa zarada uvijek moguće postaviti pitanje pravednosti. Detaljnija analiza tabele 73 mogla bi ostaviti brojne dileme i potrebu redefinisanja platnih razreda po organizacionim jedinicama, ali i po radnim mjestima (tabela 74).

Tabela 58. Pregled prosječnih zarada zaposlenih po radnim mjestima za period 2022–2024.

Radno mjesto	Avgust 2022		Avgust 2023		Avgust 2024	
	Prosječna zarada		Prosječna zarada		Prosječna zarada	
	NETO	BRUTO	NETO	BRUTO	NETO	BRUTO
Administrativni radnik u sportskom centru	483.31 €	571.98 €	479.88 €	567.92 €	561.85 €	664.93 €
Administrativni tehnički sekretar	555.17 €	657.02 €	579.90 €	686.29 €	629.42 €	750.23 €
Animator	720.07 €	870.31 €	607.87 €	721.69 €	807.96 €	986.70 €
Arhivar	483.32 €	571.98 €	478.92 €	566.77 €	577.04 €	682.90 €
Baštovan	486.45 €	575.70 €	469.19 €	555.25 €	486.28 €	575.50 €

Baštovan-cvječar	519.50 €	614.79 €	498.22 €	589.61 €	568.76 €	673.10 €
Biolog	592.43 €	701.23 €	595.00 €	704.65 €	1,020.71 €	1,291.68 €
Blagajnik	0.00 €	0.00 €	501.27 €	593.24 €	697.68 €	840.64 €
Blagajnik – mjenjač	489.78 €	579.62 €	757.59 €	925.52 €	677.77 €	815.40 €
Bravar – varilac	527.39 €	624.13 €	529.39 €	626.50 €	523.58 €	619.64 €
Defektolog – logoped	608.47 €	722.50 €	626.26 €	746.04 €	922.60 €	1,150.51 €
Dijetetičar	504.88 €	597.50 €	508.46 €	601.74 €	649.89 €	777.35 €
Direktor sektora finansija	1,636.46 €	2,177.64 €	1,673.68 €	2,231.21 €	1,624.36 €	2,160.23 €
Direktor sektora kontrole	570.14 €	674.72 €	1,239.20 €	1,606.04 €	1,134.46 €	1,455.37 €
Direktor sektora marketinga i prodaje	1,132.44 €	1,452.43 €	1,248.15 €	1,618.93 €	1,118.01 €	1,431.68 €
Direktor sektora nabavke	1,182.05 €	1,523.82 €	1,303.40 €	1,698.42 €	1,167.42 €	1,502.77 €
Direktor sektora tehničkog održavanja	469.29 €	55.38 €	1,389.52 €	1,822.33 €	1,147.51 €	1,474.13 €
Doktor medicine	833.65 €	1,022.54 €	790.21 €	963.22 €	1,306.64 €	1,703.09 €
Domaćica	748.43 €	907.86 €	821.58 €	1,005.16 €	923.76 €	1,152.18 €
Domar vile "Galeb"	634.02 €	756.33 €	658.19 €	788.33 €	640.78 €	765.27 €
Električar	434.73 €	514.06 €	507.17 €	599.42 €	671.92 €	806.55 €
Elektroničar	523.74 €	619.83 €	534.38 €	632.42 €	571.03 €	675.80 €
Finansijski referent	520.91 €	616.47 €	257.10 €	304.27 €	860.71 €	1,061.45 €
Finansijsko administrativni saradnik	596.83 €	707.05 €	715.53 €	864.27 €	965.54 €	1,212.31 €
Fizički radnik	554.46 €	659.65 €	522.79 €	619.60 €	484.35 €	573.19 €
Fizioterapeut	547.82 €	653.70 €	577.04 €	687.43 €	795.92 €	975.90 €
Fizioterapeutski tehničar	458.67 €	543.66 €	481.80 €	572.15 €	586.78 €	698.16 €
Glavna sestra instituta	1,281.84 €	1,667.42 €	1,155.27 €	1,485.29 €	1,039.80 €	1,319.13 €
Glavna sestra nepokretnog odjeljenja	812.54 €	992.91 €	827.93 €	1,014.31 €	1,083.82 €	1,382.48 €
Glavna sestra odjeljenja	1,003.17 €	1,266.42 €	996.73 €	1,257.18 €	1,821.12 €	2,443.26 €
Glavni blagajnik	513.30 €	607.46 €	620.80 €	738.83 €	701.91 €	846.25 €
Glavni laborant	663.33 €	795.15 €	666.52 €	799.39 €	802.72 €	979.75 €
Glavni magacioner	519.69 €	615.03 €	522.88 €	618.79 €	628.91 €	749.56 €
Glavni mesar	476.92 €	564.40 €	483.31 €	571.98 €	528.65 €	625.63 €
Glavni terapeut odjeljenja	640.01 €	764.26 €	644.22 €	769.84 €	1,056.08 €	1,342.56 €
Izvršni direktor	1,154.66	1,484.41	1,276.01	16,590.10	2,077.86	2,812.75

	€	€	€	€	€	€
Knjigovoda	489.32 €	579.08 €	572.73 €	677.79 €	626.68 €	746.60 €
Konobar	519.17 €	616.82 €	508.60 €	602.24 €	514.91 €	725.31 €
Kontrolor objekta	486.04 €	575.20 €	489.72 €	580.46 €	539.85 €	653.30 €
Kontrolor zelenih površina	450.02 €	532.57 €	450.01 €	532.57 €	550.04 €	650.94 €
Koordinator nabavke i magacinskog poslovanja	476.46 €	563.85 €	618.16 €	735.32 €	974.69 €	1,225.45 €
Kozmetičar	483.31 €	571.98 €	483.31 €	571.98 €	573.40 €	678.58 €
Kurir - vozač	454.40 €	537.75 €	480.31 €	568.43 €	478.27 €	566.00 €
Kuvar	547.37 €	651.54 €	528.49 €	631.89 €	650.03 €	782.00 €
Laborant	609.59 €	723.96 €	604.90 €	717.75 €	701.57 €	840.24 €
Ljekar internista	1,232.94 €	1,597.05 €	1,215.46 €	1,571.88 €	2,106.72 €	2,854.29 €
Ljekar opšte prakse	693.07 €	835.86 €	862.27 €	1,063.71 €	1,470.32 €	1,938.60 €
Ljekar spec. Fizijatar	1,106.86 €	1,415.64 €	924.54 €	1,153.31 €	1,555.23 €	2,046.06 €
Ljekar spec. interne med. subsp. iz endokrinologije	1,168.49 €	1,504.31 €	1,132.43 €	1,452.41 €	2,205.78 €	2,996.84 €
Ljekar specijalista fizijatar	880.97 €	1,126.62 €	1,059.60 €	1,346.04 €	1,545.60 €	2,042.24 €
Ljekar specijalista imunolog	1,083.22 €	1,381.62 €	1,079.60 €	1,376.42 €	1,851.95 €	2,487.72 €
Ljekar specijalista iz fizijatrije	1,595.79 €	2,119.15 €	1,556.16 €	2,062.11 €	2,686.46 €	3,688.46 €
Ljekar specijalista pneumofiziolog	1,027.47 €	1,301.39 €	1,009.37 €	1,275.39 €	2,050.22 €	2,772.96 €
Ljekar specijalista urologije	1,103.96 €	1,411.47 €	1,076.18 €	1,371.48 €	1,715.03 €	2,290.69 €
Ljekar subspecijalista iz fizikalne medicine	854.77 €	1,052.93 €	734.42 €	889.30 €	1,493.46 €	1,971.91 €
Londiner	541.57 €	640.92 €	533.01 €	630.79 €	577.05 €	682.93 €
Magacioner	450.02 €	532.57 €	452.14 €	535.09 €	524.67 €	620.92 €
Medicinska sestra	555.52 €	669.77 €	621.59 €	749.06 €	917.82 €	1,151.59 €
Medicinski tehničar	656.38 €	785.93 €	849.74 €	1,045.68 €	1,147.45 €	1,474.04 €
Mehanicar	450.00 €	532.57 €	450.01 €	532.57 €	614.44 €	730.41 €
Mesar	534.10 €	632.08 €	517.72 €	612.69 €	538.63 €	637.45 €
Moler	498.35 €	589.76 €	511.37 €	605.17 €	483.92 €	572.70 €
Nabavljač i vozač	483.33 €	571.98 €	461.63 €	546.32 €	531.16 €	628.60 €
Nadzornica	500.10 €	591.84 €	472.49 €	559.18 €	719.58 €	869.69 €
Odgovorna osoba za održavanje higijene u mesari	483.28 €	571.92 €	450.02 €	532.57 €	519.81 €	615.18 €

Odjeljski ljekar	991.73 €	1,249.98 €	702.58 €	847.12 €	1,382.38 €	1,812.06 €
Operater u sektoru marketinga	483.31 €	571.98 €	483.31 €	571.98 €	503.55 €	595.92 €
Pomoćni radnik na vođenju pacijenata	913.12 €	1,136.88 €	829.13 €	1,016.02 €	861.56 €	1,062.67 €
Poslovodja tehnologije blata	492.35 €	582.65 €	517.11 €	611.98 €	714.49 €	862.91 €
Prevodilac	706.69 €	852.57 €	681.13 €	818.71 €	1,104.29 €	1,411.93 €
Psiholog	611.68 €	726.75 €	677.13 €	813.41 €	1,020.72 €	1,291.69 €
Radnica u vešeraju	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	312.45 €	369.77 €
Radnik na transportu i distribuciji blata	252.62 €	298.96 €	497.83 €	589.16 €	479.18 €	567.10 €
Recepcioner	490.85 €	580.89 €	538.61 €	637.42 €	681.20 €	818.83 €
Referent nabavke	486.24 €	575.44 €	469.29 €	555.37 €	568.95 €	673.30 €
Referent za finasijsku dokumentaciju i fakturisanje	706.53 €	852.36 €	623.63 €	742.56 €	886.95 €	1,099.21 €
Referent za medicinsku statistiku	579.94 €	686.32 €	578.88 €	685.08 €	916.03 €	1,141.05 €
Referent za obračun zarada	496.15 €	587.17 €	583.41 €	690.43 €	647.53 €	774.23 €
Referent za personalne poslove	332.34 €	393.31 €	414.34 €	496.69 €	680.00 €	817.25 €
Referent za PPZ	643.09 €	768.32 €	647.23 €	773.81 €	1,041.74 €	1,321.92 €
Referent za tehničku dokumentaciju	450.01 €	532.57 €	450.02 €	532.57 €	501.07 €	592.29 €
Referent za vođenje knjige ulaznih faktura	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	840.57 €	1,032.50 €
Rukovalac bazenske tehnike	525.38 €	621.76 €	579.47 €	685.78 €	550.04 €	650.94 €
Rukovalac održavanja FC i RG	496.34 €	587.39 €	535.53 €	633.76 €	606.57 €	724.70 €
Rukovalac pogona MSK	491.01 €	581.08 €	533.19 €	632.65 €	650.43 €	779.13 €
Rukovalac tehnologije blata	483.31 €	571.98 €	498.20 €	589.61 €	556.34 €	658.40 €
Rukovalac termotehničkih instalacija	534.78 €	632.88 €	551.81 €	653.04 €	587.28 €	695.15 €
Rukovalac pumpi	496.72 €	587.84 €	492.70 €	583.09 €	529.25 €	626.35 €
Šef agencije "Inig"	664.55 €	796.76 €	668.70 €	802.24 €	1,071.71 €	1,365.06 €
Šef elektro službe	628.45 €	748.95 €	621.60 €	739.89 €	891.91 €	1,106.34 €
Šef elektroterapija	663.48 €	795.35 €	667.56 €	800.76 €	1,085.79 €	1,385.33 €
Šef hidroterapija	712.15 €	859.81 €	652.67 €	781.02 €	919.62 €	1,146.25 €

Šef kabineta	563.17 €	666.47 €	566.52 €	670.44 €	1,033.87 €	1,310.60 €
Šef kinezi terapija	686.15 €	825.35 €	708.12 €	854.48 €	1,093.34 €	1,396.18 €
Šef poslastičarnice	568.93 €	673.31 €	506.36 €	599.24 €	798.96 €	974.80 €
Šef recepcije	689.47 €	829.79 €	648.92 €	776.06 €	1,054.09 €	1,339.72 €
Šef restorana	507.47 €	600.55 €	719.15 €	869.09 €	595.22 €	704.95 €
Šef službe održavanje parkova i plaža	657.21 €	787.06 €	639.69 €	763.84 €	1,028.94 €	1,303.53 €
Šef smjene kuhinje	455.71 €	539.32 €	493.90 €	584.52 €	537.03 €	635.54 €
Šef smjene restorana	491.09 €	581.19 €	528.48 €	625.43 €	595.22 €	704.95 €
Šef ugostiteljstva	526.50 €	623.08 €	560.58 €	663.39 €	934.15 €	1,167.13 €
Sekretar društva	1,352.24 €	1,768.69 €	1,497.82 €	1,978.17 €	1,429.92 €	1,880.47 €
Sistem administrator	571.31 €	676.12 €	625.60 €	745.18 €	817.32 €	999.10 €
Slastičar	579.41 €	686.53 €	590.25 €	702.10 €	515.57 €	611.25 €
Spremačica	516.19 €	615.22 €	483.87 €	574.85 €	537.27 €	639.22 €
Stolar	601.12 €	712.68 €	327.28 €	747.39 €	546.27 €	646.48 €
Stručni saradnik marketinga i prodaje	592.60 €	701.45 €	563.17 €	666.47 €	885.86 €	1,097.63 €
Stručni saradnik za održavanje web sajta	558.76 €	661.26 €	566.52 €	670.44 €	890.87 €	1,104.87 €
Strukovni medicinski radiolog	742.91 €	900.55 €	664.10 €	796.17 €	818.20 €	1,000.30 €
Sudoperka	521.24 €	623.25 €	546.63 €	617.04 €	564.14 €	670.24 €
Tapetar	497.34 €	588.57 €	513.37 €	607.54 €	512.26 €	606.24 €
Tehničar sistema automatskog upravljanja	544.17 €	643.98 €	571.19 €	675.98 €	691.41 €	832.34 €
Upravljač sistemom kvaliteta	623.08 €	741.85 €	547.55 €	648.00 €	727.64 €	880.33 €
Upravnica I faze	502.41 €	594.56 €	1,089.10 €	1,390.10 €	1,037.71 €	1,316.13 €
Upravnica II faze	1,086.98 €	1,387.03 €	1,193.23 €	1,539.91 €	1,068.59 €	1,360.58 €
Viši stručni saradnik marketinga i prodaje	625.95 €	747.18 €	721.47 €	879.37 €	858.23 €	1,059.34 €
Vodoinstalater	531.07 €	628.49 €	532.73 €	630.46 €	561.94 €	668.45 €
Vozač	640.19 €	769.54 €	631.34 €	756.76 €	939.04 €	1,174.19 €
Vozač autobusa i kamiona	663.95 €	796.00 €	640.89 €	765.42 €	1,080.52 €	1,377.74 €

Izvor: Obrada autora

4.5.4. Analiza mogućnosti optimizacije ljudskih resursa

Optimizacija ljudskih resursa podrazumijeva prilagođavanje broja, strukture i kompetencija zaposlenih u svrhu maksimalne efikasnosti i produktivnosti organizacije. Cilj optimizacije jeste da se obezbijedi efikasno korišćenje ljudskih resursa. Da bi se to postiglo, potrebno je:

1. Planiranje radne snage (procjena trenutnih i budućih potreba za radnom snagom, kako bi se obezbijedili „pravi ljudi“ na pravim pozicijama).
2. Procjena kompetencija (kreiranje inventara vještina i kompetencija, procjena performansi i određivanje oblasti u kojima je neophodna obuka).
3. Obuka i razvoj (organizovati programe za razvoj vještina i kompetencija zaposlenih, kako bi se povećala sposobnost prilagođavanja ili iniciranja promjena).
4. Restrukturiranje (reorganizacija sektora i poslova kako bi se eliminisali neefikasni procesi i smanjili troškovi, redizajn organizacione strukture).
5. Smanjenje broja zaposlenih (kada postoji višak radne snage, optimizacija može uključiti otpuštanja, penzionisanja ili premještanja zaposlenih).
6. Automatizacija i digitalizacija (korišćenje tehnologije za smanjenje administrativnih zadataka i povećanje efikasnosti).
7. Povećanje motivacije i zadovoljstva zaposlenih (program nagrađivanja, poboljšanje radnih uslova, stvaranje pozitivne organizacione kulture).
8. Procjena učinka i nagrađivanje (uvodenje pravednijeg sistema nagrađivanja za postignuća, zarade bazirane na performansama).
9. Racionalizacija troškova (pregled i kontrola svih troškova povezanih sa ljudskim resursima).

Reorganizacija u punom smislu riječi podrazumijevala bi multikontigentni pristup. Drugim riječima, ne postoji univerzalni organizacioni dizajn koji bi bio idealan za sve organizacije, već ga treba dimenzionirati spram različitih unutrašnjih i spoljašnjih faktora. Konkretno, posebno je potrebno analizirati elemente organizacionog dizajna, međusobno zavisne i to: strategiju, okruženje u kojem se djeluje, organizacionu strukturu, dizajn zadataka, ljudske resurse, kvalitet liderstva, organizacionu klimu, sistem koordinacije i kontrole, informacioni sistem, kao i sistem podsticaja, kako bi se mogao na dobar način kreirati organizacioni dizajn. U tabeli 75, prikazani su ključni elementi organizacionog dizajna, o kojim u procesu restrukturiranja treba voditi računa.

Tabela 59. Presjek ključnih elemenata organizacionog dizajna Instituta

Redni broj	Element organizacionog dizajna	Analiza stanja
1	Obim usluga i ciljevi	Kada je u pitanju obim usluga planira se, razmišlja i radi isključivo na kratak rok u skladu sa tradicijom, bez promjena i investicionih aktivnosti. Ciljevi uslovljeni sveobuhvatnim organizacionim promjenama i izlaskom iz krize.
2	Strategija	Primjenjuje se strategija smanjivanja organizacije, koja

		može imati smisla ukoliko je integralni dio strategije zaokreta.
3	Okruženje	Dinamično, inostrana konkurencija sve veća, promjene u oblasti medicine i rehabilitacije, ali i hotelijerstva i ugostiteljstva su veoma izražene.
4	Organizaciona struktura	Funkcionalna.
5	Nove organizacione forme	Koriste se u neznatnoj mjeri, gdje nije moguće drugačije, u domenu angažovanja agencije za obezbjeđenje.
6	Dizajn zadataka	U većini sektora se funkcioniše po „ad hoc“ modelu, s obzirom na to da stvarno stanje zaposlenih bitno odstupa od sistematizacije.
7	Ljudski resursi	U Institutu pretežno rade stariji zaposleni, sa dugim stažom u Institutu i osjećajem pripadnosti. Međutim, ima i zaposlenih koji svojim znanjima ne ispunjavaju kriterijume koji se od njih očekuju, pogotovo u kontekstu očekivanih pozitivnih promjena unutar Instituta. Postoje i zaposleni koji ne dolaze na posao, već im posao u Institutu služi kao „sigurnost“, a oni za vrijeme staža u Institutu rade u privatnim hotelima i sl. O tome se ne vodi u potrebnoj mjeri evidencija, te je prisutna organizaciona inercija i letargija. Kod značajnog broja zaposlenih ne postoji u dovoljnoj mjeri spremnost na promjene (prevashodno otpor znanja). Transfer znanja od starijih ka mlađim otežan.
8	Liderstvo i organizaciona klima	Prilično centralizovana organizacija, samim tim i spora, dok organizacionu klimu karakteriše manjak spremnosti na promjene i srednji nivo tenzija.
9	Koordinacija i kontrola	Nerazvijeni sistemi koordinacije i kontrole. Komunikacija i saradnja između sektora nije na zavidnom nivou.
10	Informacioni sistem	Star 20 godina, nedovoljno dobar. Zaposleni nedovoljno informatički obrazovani.
11	Podsticaji	Nedovoljni, plate u većini slučajeva (s izuzetkom jednog dijela medicinskog kadra) nekonkurentne, a u nekim segmentima čak tri puta manje od tržišnih.
12	Zaključak	Neophodne sveobuhvatne promjene u svim međusobno povezanim dimenzijama organizacionog dizajna. Bitno uslovljene ciljevima i strategijom koje će postaviti vlasnici u postupku restrukturiranja.

Izvor: Obrada autora

Pitanje optimizacije ljudskih resursa, mnogo je kompleksnije od kvantitativne procjene. Ipak, brojni kvantitativni metodi od značaja su za procjenu potrebnog broja zaposlenih.

U tabeli 76, prikazan je broj noćenja na nivou godine za period 2014–2023, nivo iskorišćenosti kapaciteta, broj zaposlenih, i ratio opterećenosti zaposlenih.

Tabela 60. Komparativna analiza broja zaposlenih u odnosu na broj noćenja za period 2014–2023.

Godina	Broj noćenja	Procenat iskorišćenosti kapaciteta ⁶⁵	Broj zaposlenih	Racio
2014	204,093	33.65%	785	259.99
2015	197,781	32.61%	748	264.41
2016	202,939	33.46%	711	285.43
2017	217,214	35.81%	710	305.94
2018	223,162	36.79%	731	305.28
2019	235,895	38.89%	731	322.70
2020	98,723	16.28%	678	145.61
2021	128,367	21.16%	574	223.64
2022	215,478	35.53%	642	335.64
2023	174,021	28.69%	573	303.70
Prosječno	189,767	31.29%	688.30	275.23

Izvor: Obrada autora

Može se vidjeti da je najveći broj noćenja realizovan u 2019. godini (235,895), s tim da je i tada, to bilo svega 38.89% ukupnih kapaciteta Instituta. Dakle, Institut raspolaže ogromnim neiskorišćenim kapacitetom. Sa aspekta opterećenosti, može se zaključiti da je najveće opterećenje kadra bilo u 2022. godini (na bazi racija opterećenosti kadra). A da li je i u kojoj mjeri to opterećenje veliko u tržišnim uslovima?

Pretpostavimo da je maksimalni kapacitet 215,475 noćenja. Ukoliko pretpostavimo 330 radnih dana u godini, dobijamo približno 653 noćenja dnevno, ili približno (uz pretpostavku da su većinom dvokrevetne sobe), ispunjenost 327 soba na dnevnom nivou. Standardi za hotel za 5 zvjezdica u ugostiteljstvu, prilično strogi, govore da je potrebno imati jednog zaposlenog po sobi. To bi u ovom slučaju bilo startno 327 zaposlenih (nemedicinsko osoblje). Sa druge strane, standardi u oblasti medicine variraju od vrste njege koja se pruža, ali u prosjeku riječ je o jednom zaposlenom na četiri pacijenta (moguće je i 1:6, i 1:2). To bi u konkretnom slučaju značilo približno 163 zaposlenih u medicinskom sektoru. Dakle, u slučaju optimalne organizacije radne snage (koja bi podrazumijevala usklađivanje svih elemenata organizacionog dizajna, uključujući i plate, i informacioni sistem i sl.), za pružanje usluga rehabilitacije visoke kategorije, bilo bi potrebno 490 zaposlenih u 2022. godini. Institut je u toj godini imao 642 zaposlenih, ili 152 više od neophodnog. Konkretno, Institut je u posljednjih 10 godina imao najveće opterećenje zaposlenih u 2022. godini, međutim i u tom slučaju, imao je u prosjeku jednog nemedicinskog radnika na dva pacijenta, i približno jednog medicinskog radnika, takođe na

⁶⁵ Broj noćenja kroz pretpostavljeni teorijski kapacitet Instituta od 606,540 noćenja godišnje (uključujući I i II fazu, kao i dječje odjeljenje), za 330 radnih dana godišnje. Izračunat prema podacima o ukupnom kapacitetu Instituta od 928 soba i 1,838 kreveta.

dva pacijenta (što omogućava visoko personalizovanu njegu). Na sve navedeno, javlja se i prekovremeni rad. Konkretno, u 2023. godini (tabela 80), može se primijetiti ukupno 66,333 časova prekovremenog rada, što je prosječno oko 5,528 sati mjesečno. Ako pretpostavimo osmočasovno radno vrijeme i 22 radna dana u mjesecu, dobijamo dodatna 32 radnika u Institutu, na navedeni broj (uz napomenu da je u 2023. godini ratio opterećenosti kadra bio niži, nego u 2022., koja je prethodno analizirana).

Tabela 61. Struktura prekovremenih sati po mjesecima u 2023. godini

Mjesec	Broj sati	Iskazano u eurima
Januar	509	2,020.00
Februar	2,759	9,094.37
Mart	3,318	9,076.38
April	2,679	9,547.36
Maj	4,347	13,498.73
Jun	7,929	22,217.95
Jul	9,086	26,315.96
Avgust	10,360	28,149.28
Septembar	10,614	31,190.41
Oktobar	9,033	25,180.58
Novembar	3,962	18,577.00
Decembar	1,737	8,655.90
Ukupno	66,333	203,523.92

Izvor: Obrada autora

U ovom smislu, jasno je da su unutar Instituta apsolutno moguće racionalizacije, koje se tiču i broja zaposlenih (uz prethodno rješavanje problema sa mehanizmima podsticaja, ali i provjeru sposobnosti, mjerenje performansi i kreiranje inventara vještina i kompetencija).

4.5.5 Analiza potrebnog broja zaposlenih u kontekstu restrukturiranja Instituta

Koji je odgovarajući broj zaposlenih za neku organizaciju, zavisi od međusobnog dejstva više faktora, počev od vrste djelatnosti, ciljeva, strategije, kapaciteta proizvodnje ili usluga, finansijskog stanja, nivoa primjene informaciono komunikacionih tehnologije, automatizacije procesa, obrazovnog profila zaposlenih, kao i njihovih znanja, kompetencija, iskustva i motivacije.

U najkraćem, djelatnost Instituta je jasna (mada dugo vremena nije bilo inovacija i novih proizvoda i usluga), ciljevi nijesu jasno postavljeni (predugo se čeka da se stvari same od sebe riješe, i da se iskristališe vlasnička struktura kako bi postojala motivacija akcionara da se aktivno uključi u rješavanje problema i investiranje), strategija su neadekvatne, kapaciteti su ograničeni, finansijsko stanje veoma nezavidno, a nivo primjene informaciono

komunikacionih tehnologija na veoma niskom nivou, kao i automatizacija procesa. Motivaciono, sa aspekta zarada, izuzev nekoliko radnih mjesta u medicinskom sektoru, plate u drugim sektorima su većinom ispod minimuma, što se uz nesigurnost posla, mogućnost stečaja, kašnjenja plata i manjak sredstava za podršku razvoju zaposlenih bitno odražava na domete Instituta.

Na primjeru Instituta, prognoza optimalnog broja zaposlenih, ako se polazi od trenutnih zaposlenih, mogla bi se uraditi isključivo nakon što bi se imala odgovarajuća dokumentaciona osnova, u smislu inventara vještina i kompetencija svakog pojedinačnog zaposlenog. Na bazi takve evidencije, mogao bi se utvrditi njihov nivo znanja i vještina u konkretnim segmentima, nivo podudarnosti sa konkretnom pozicijom koju pokrivaju, i procijeniti produktivnost. Osim toga, prethodno bi bilo potrebno imati jasnu strategiju, i definisane ostale navedene varijable.

S obzirom na to da takva evidencija ne postoji, i da se iz ugla vremenskih ograničenja izrade ovog dokumenta, ne može završiti na vrijeme, ostaje mogućnost procjene optimalnog broja zaposlenih benchmarking metodom, tj. na osnovu broja zaposlenih u sličnim organizacijama.

Ako pođemo od pretpostavke da Institut ima ukupno 928 soba (tabela 20) i 1.838 kreveta (uključujući I fazu koja uključuje glavnu zgradu, soliter i E odjeljenje, kao i II fazu i dječje odjeljenje), obračunu broja zaposlenih možemo pristupiti na više načina (metod scenarija).

Tabela 62. Pregled maksimalnog – teorijskog kapaciteta Instituta⁶⁶

Cjelina	Broj soba	Broj ležajeva	Teorijski potencijal (330 noćenja godišnje) ⁶⁷
Faza I	423	790	260,700
Glavna zgrada	213	390	128,700
Soliter	142	264	87,120
E odjeljenje	68	136	44,880
Faza II	452	846	279,180
Dječje odjeljenje	48	144	47,520
Ukupan broj	923	1,780	587,400

Izvor: Obrada autora

4.5.5.1. Scenario 1 – Stečaj: Bankrotstvo ili reorganizacija Instituta

U slučaju sprovođenja stečajnog postupka kroz bankrotstvo, negativne posljedice po zaposlene bi bile značajne, jer bi došlo do gubitka svih radnih mjesta, s obzirom na to da prestanak djelatnosti Instituta podrazumijeva kolektivno otpuštanje svih zaposlenih. Ako bi došlo do bankrotstva Instituta, postojeći broj zaposlenih (512) bi se sveo na minimum u toku postupka, jer bi se imovina prodala radi namirenja povjerilaca, bez obaveze zadržavanja radne snage. Za razliku od bankrotstva, reorganizacija pruža priliku za optimizaciju broja zaposlenih i očuvanje djelatnosti Instituta. Time bi se omogućilo zadržavanje određenog broja zaposlenih, u zavisnosti od plana reorganizacije i operativnih potreba. U slučaju reorganizacije, moguće je smanjiti broj zaposlenih kroz planirane mjere restrukturiranja, kao što je optimizacija radne snage, a što bi omogućilo efikasnije poslovanje Instituta i zadržavanje ključnih pozicija.

4.5.5.2. Scenario 2 – djelatnost rehabilitacije u Fazi I i Fazi II

Uz pretpostavku da će rekonstrukcija Instituta ići u pravcu nivoa kategorizacije 4 zvjezdice, držeći se Pravilnika o vrstama, minimalno-tehničkim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, bilo bi potrebno primijeniti koeficijent **0.8 (za 4 zvjezdice) po jednoj sobi**. Prethodno, treba znati broj soba, koji će možda nakon rekonstrukcije biti promijenjen, kako bi i on ispratio odgovarajuće standarde koje kategorizacija podrazumijeva. Shodno navedenom pravilniku (za kategorizaciju 4 zvjezdice), za dvokrevetne sobe, neophodna površina je minimalno 22 m², a minimalna površina kupatila je 4.5 m². Sobe Instituta zadovoljavaju uslov ukupne površine (22.85 m² u I fazi i 26 m² u II fazi), dok je površina

⁶⁶ Podaci preuzeti iz Horwath HTL studije, uz napomenu da se razlikuju u odnosu na podatke dobijene od strane Instituta. Naime prema trenutnim podacima Instituta, Institut ima 5 soba više (u fazi II) i 58 kreveta više (17 u fazi I i 41 u fazi II). Samim tim, prikazani teorijski potencijal mogao bi biti uvećan za 19,140 noćenja, uz pretpostavku 330 radni dana godišnje.

⁶⁷ Teorijski potencijal noćenja izračunat je za 330 noćenja godišnje (pretpostavka da je oko 30 dana kapaciteti nijesu u funkciji zbog potrebe održavanja, ili varijacija u tražnji).

kupatila za nijansu ispod standarda (4.2 m² u I fazi i 3.85 m² u II fazi). Ako bi bio zadržan trenutni broj soba, to bi značilo **za I fazu 338 zaposlenih** (nemedicinsko osoblje) i **za II fazu i Dječje odjeljenje 400 zaposlenih** (nemedicinsko osoblje).⁶⁶ Navedeni pravilnik se odnosi na ugostiteljske objekte, te nije definisano da li u broj zaposlenih može biti uključeno i medicinsko osoblje, ili isključivo osobe zadužene za ugostiteljstvo i hotelijerstvo. Za medicinsko osoblje, standardi u industriji razlikuju se vrste usluga, intenziteta njege, radnog vremena, regulativa i slično, ali najčešće se kreću između 1 zaposleni na 4 sobe (8 pacijenata) do 1 zaposleni na 1 sobu (1 zaposleni na 2 pacijenta). Za svrhu ove studije, uzećemo prosječnu vrijednost i **odnos 1:4, tj. 1 zaposleni na 4 pacijenta**, što iznosi **445 zaposlenih iz oblasti medicine**. Okvirna struktura zaposlenih u medicinskom sektoru prema sadašnjem asortimanu usluga Instituta bila bi: 54 ljekara (32 specijalista fizikalne medicine, 13 specijalista drugih grana medicine i 9 specijalizanata), 95 medicinskih sestara, 276 fizioterapeuta i ostalih 20. Konačno, po ovom scenariju, u slučaju pune iskorišćenosti kapaciteta i praćenja navedenih standarda, **ukupan broj zaposlenih Instituta bio bi 1.183**.

Druga mogućnost obračuna jeste da se prihvati broj zaposlenih u skladu sa koeficijentom 0.8 po sobi. Dakle, **za I fazu 338, a za II fazu i Dječje odjeljenje 400**. Pri čemu bi se broj medicinskog osoblja ukalkulisao u ovaj broj zaposlenih. Konačno, to bi dalo ukupan broj zaposlenih od **738 zaposlenih**, od čega bi **445 zaposlenih bilo medicinsko osoblje** (1 zaposleni na 4 pacijenta), a **293 zaposlenih** bi bili ostali zaposleni koji bi dominantno bili angažovani u hotelijerstvu i ugostiteljstvu. Primjenom odnosa 1:5 umjesto 1:4 za medicinsko osoblje, mogao bi se promijeniti udio zaposlenih, tako da zaposlenih u medicini bude 356, a u ugostiteljstvu i hotelijerstvu 382.

Treći broj zaposlenih može se dobiti, benchmarking metodom, a kojom se dolazi do zaključka da je određivanje broja zaposlenih primjenom koeficijenta iz Pravilnika o vrstama, minimalno-tehničkim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, prilično nefleksibilan pristup. Npr. ovaj pristup ne uvažava faktore poput veličine hotela, odnosno rehabilitacionog centra. Prirodno je da se sa porastom veličine kapaciteta, koeficijent smanjuje (npr. i hotel sa 20 soba i hotel sa 40 soba, u praksi bi vjerovatno imali isti broj npr. kuvara i recepcionera). Komparativnom metodom, dolazi se do realnog okvira od 1 zaposlenog na 2 sobe (u prosjeku na 4 pacijenta)⁶⁹ što iznosi ukupno **462⁷⁰ zaposlenih (nemedicinsko osoblje)**, na što bi trebalo dodati i medicinsko osoblje po modelu 1 zaposleni na 4 pacijenta (**445 zaposlenih – medicinsko osoblje**), uz napomenu da broj zaposlenih u medicinskom sektoru zavisi od konkretizacije zdravstvenih usluga koje se

⁶⁶ U tom slučaju bi umjesto koeficijenta 0.8 zaposlenih po jednoj sobi bio primijenjen koeficijent 0.5, s tim da vrijedi istaći da je najveći broj soba sa dva kreveta, ali ne i sve. U tom smislu, primijenjena obračuna „1 zaposleni na 4 kreveta“ i „1 zaposleni na 2 sobe“ neće dati identičan rezultat (ali približno hoće).

⁷⁰ Ako bi se računalo spram broja kreveta, ovaj broj bi bio 445.

pružaju (te samim tim ratio 1:4 može biti i manji veći). Po ovom scenariju, bilo bi potrebno ukupno **907 zaposlenih**, koji bi mogli opslužiti puni kapacitet Instituta od 587,400 noćenja godišnje. Ovaj broj bi mogao biti manji u slučaju da, umjesto 1:4 primijenimo odnos 1:5 za medicinski kadar (što je bliže trenutnom stanju u Institutu), time bi se broj zaposlenih mogao smanjiti za 89 i iznositi **818** (462 nemedicinsko osoblje i 356⁷¹ medicinsko osoblje).

Tabela 63. Projekcije broja zaposleni u slučaju korišćenja punog kapaciteta Instituta

R. N. O.	R. M. O.	N. O. (BP)	N. O. (BS)	M. O.	U. B. Z.	Kapacitet	Broj soba	Broj kreveta	Potencijal
1:2.5	1:8	712	738	223	961	100%	923	1,780	587,400
1:2.5	1:7	712	738	254	993	100%	923	1,780	587,400
1:2.5	1:6	712	738	297	1035	100%	923	1,780	587,400
1:2.5	1:5	712	738	356	1094	100%	923	1,780	587,400
1:2.5	1:4	712	738	445	1183	100%	923	1,780	587,400
1:2.5	1:3	712	738	593	1332	100%	923	1,780	587,400
1:2.5	1:2	712	738	890	1628	100%	923	1,780	587,400
1:4	1:8	445	462	223	684	100%	923	1,780	587,400
1:4	1:7	445	462	254	716	100%	923	1,780	587,400
1:4	1:6	445	462	297	758	100%	923	1,780	587,400
1:4	1:5	445	462	356	818	100%	923	1,780	587,400
1:4	1:4	445	462	445	907	100%	923	1,780	587,400
1:4	1:3	445	462	593	1055	100%	923	1,780	587,400
1:4	1:2	445	462	890	1352	100%	923	1,780	587,400

Izvor: Obrada autora

Kako se može vidjeti u tabeli 79, date su različite projekcije. U prvoj koloni R. N. O. prikazan je odnos broja zaposlenih (nemedicinskog osoblja) za dvije mogućnosti 1:2.5 (što približno predstavlja primjenu koeficijenta 0.8 u odnosu na broj soba pri kategorizaciji hotela sa 4 zvjezdice, uz pretpostavku da su sobe dvokrevetne) i 1:4 (što predstavlja standard u djelatnosti turizma, na bazi benchmarking analize). U drugoj koloni dat je odnos broja medicinskog osoblja prema broju pacijenata. Ovaj odnos može varirati u zavisnosti od specifičnosti usluga koje se pružaju (što je broj smjena veći i broj teško pokretnih pacijenata veći, to će biti potreban veći broj zaposlenih iz medicinskog sektora u odnosu na jednog pacijenta). U tabeli su date situacije od 1:8 do 1:2 (zaposleni u odnosu na broj pacijenata). Treća kolona prikazuje broj nemedicinskog osoblja (prvenstveno za hotelijerstvo i ugostiteljstvo i administraciju) – prema broju pacijenata, a četvrta takođe broj nemedicinskog osoblja – prema broju soba. Peta kolona pruža informacije o broju medicinskog osoblja (ljekari, medicinske sestre, fizioterapeuti i dr.), dok šesta kolona U. B. Z. pokazuje ukupan broj zaposlenih i medicinskog i nemedicinskog osoblja. Posljednje četiri

⁷¹ Postojećom sistematizacijom predviđeno je 327 zaposlenih (medicinsko osoblje) za puni kapacitet Instituta, što je u smislu odnosa između broja zaposlenih i broja pacijenata 1:5.44.

kolone prikazuju iskorišćenost kapaciteta, broj soba, broj kreveta i potencijal noćenja godišnje, respektivno, uz pretpostavku da je Institut otvoren 330 dana godišnje.

Kao što se može primijetiti, zavisno od strategije vlasnika, broj zaposlenih bi se mogao kretati od minimalno 445 do 1,628. **Optimalni broj zaposlenih**, u slučaju kategorizacije sa 4 zvjezdice (i prethodno sprovedenog procesa digitalne transformacije), a zadržavanja postojećeg asortimana usluga (strukture tražnje) uz punu iskorišćenost kapaciteta bio bi **758 zaposlenih**. Kalkulacija je rađena pod pretpostavkom pune iskorišćenosti kapaciteta, te bi u slučaju niže iskorišćenosti kapaciteta u prvim godinama, taj broj zaposlenih mogao biti srazmjerno niži.

4.5.5.3. Scenario 3 – djelatnost rehabilitacije u Fazi II (500 soba) i hotel u Fazi I (423 sobe)

U slučaju da **Faza I** bude hotel sa 4 zvjezdice, **broj zaposlenih** u tom hotelu mogao bi varirati između **212** (benchmarking metod sa hotelima slične kategorizacije – odnos 1:4) i **338** (primjena koeficijenta 0.8 iz pravilnika koji se tiče kategorizacije hotela sa 4 zvjezdice).

Za Fazu II, moguće projekcije broja zaposlenih date su u narednoj tabeli. Konkretno, ako bismo primijenili koeficijente 1:4 i za nemedicinsko i za medicinsko osoblje, broj zaposlenih bi u tom slučaju bio 498 (250 nemedicinskog osoblja i 248 medicinskog osoblja). Ako bismo primijenili koeficijent 1:5 za medicinske usluge, koji je blizak trenutnom, onda bi broj medicinskog osoblja bio za 50 zaposlenih manji, te bi ukupan broj u tom slučaju bio 448. U posljednjoj koloni tabele 80 dat je ukupan broj zaposlenih i za djelatnost rehabilitacije i za hotel, dok pojedinačne kolone, daju uvid u strukturu medicinskog i nemedicinskog osoblja.

Tabela 64. Projekcije broja zaposlenih u slučaju scenarija 3

R. N. O.	R. M. O.	N. O. (BP)	N. O. (BS)	N. O. F1 (BS)	N. O. F2 + DO (BS)	M. O. F2 + DO	U. B. Z. (F1)	U. B. Z. (F2 + DO)	U. B. Z.
1:2.5	1:8	712	738	338	400	124	338	524	862
1:2.5	1:7	712	738	338	400	141	338	541	879
1:2.5	1:6	712	738	338	400	165	338	565	903
1:2.5	1:5	712	738	338	400	198	338	598	936
1:2.5	1:4	712	738	338	400	248	338	648	986
1:2.5	1:3	712	738	338	400	330	338	730	1,068
1:2.5	1:2	712	738	338	400	495	338	895	1,233
1:4	1:8	445	462	212	250	124	212	374	586
1:4	1:7	445	462	212	250	141	212	391	603
1:4	1:6	445	462	212	250	165	212	415	627
1:4	1:5	445	462	212	250	198	212	448	660
1:4	1:4	445	462	212	250	248	212	498	710

1:4	1:3	445	462	212	250	330	212	580	792
1:4	1:2	445	462	212	250	495	212	745	957

Izvor: Obrada autora

U slučaju ovog scenarija broj zaposlenih može varirati od 586 do 1,233. Ako bismo pretpostavili trenutni asortiman usluga Instituta, očekivani broj zaposlenih u ovom slučaju bio bi **627 zaposlenih**. Tabela nudi različite mogućnosti kako za fazu I (F1), tako i fazu II (F2 + D0), koja u ovoj kalkulaciji uključuje i Dječje odjeljenje koje bi se koristilo za djelatnost rehabilitacije.

4.5.5.4. Scenario 4 – djelatnost rehabilitacije u Fazi II i hotel u Fazi I – joint-venture (452)

Sa aspekta broja zaposlenih, kalkulacije za hotel ostaju iste, s tom razlikom da bi u zavisnosti od strategije privatnog partnera (investitora) broj zaposlenih u hotelu bio njegova odgovornost.

Kada je u pitanju broj zaposlenih za djelatnost rehabilitacije, ovaj scenario je blizak scenariju 3 iz prethodne tabele, s tom razlikom da je u ovom slučaju kalkulacija rađena za samo Fazu II, bez dječjeg odjeljenja.

Tabela 65. Projekcije broja zaposlenih u slučaju scenarija 4

R. N. O.	R. M. O	N. O. (BP)	N.O. (BS)	M. O.	U. B. Z.	Broj soba	Broj kreveta	Potencijal
1:2.5	1:8	338	362	106	467	452	846	279,180
1:2.5	1:7	338	362	121	482	452	846	279,180
1:2.5	1:6	338	362	141	503	452	846	279,180
1:2.5	1:5	338	362	169	531	452	846	279,180
1:2.5	1:4	338	362	212	573	452	846	279,180
1:2.5	1:3	338	362	282	644	452	846	279,180
1:2.5	1:2	338	362	423	785	452	846	279,180
1:4	1:8	212	226	106	332	452	846	279,180
1:4	1:7	212	226	121	347	452	846	279,180
1:4	1:6	212	226	141	367	452	846	279,180
1:4	1:5	212	226	169	395	452	846	279,180
1:4	1:4	212	226	212	438	452	846	279,180
1:4	1:3	212	226	282	508	452	846	279,180
1:4	1:2	212	226	423	649	452	846	279,180

Izvor: Obrada autora

Optimalni broj zaposlenih u ovom slučaju bio bi **367**, ukoliko bi se realizovao isti asortiman usluga kao što je trenutno slučaj (ali prethodno i sproveo proces digitalne transformacije). U zavisnosti od strukture pacijenata i njege koja im se pruža, taj broj može varirati na prethodno opisane načine, a realno je očekivanje da se kreće između 367 i 438.

4.5.5.5. Scenario 5 – djelatnost rehabilitacije u Fazi II kroz proces dezinvestiranja

U slučaju scenarija 5, vrijede iste kalkulacije kao i u prethodnom slučaju (tabela 81).

Međutim, treba uzeti u obzir da pretpostavke koje su zasnovane na benchmarking metodu i poređenju sa privatnim sektorom, bi trebalo da uvažava i činjenicu da su plate zaposlenih u privatnim hotelima veće, za neka radna mjesta čak i do 3 puta (npr. kuvari). Samim tim, reorganizacija se ne može svesti samo na primjenu koeficijenata, niti na prost račun broja zaposlenih, već na dublje sagledavanje situacije do nivoa svakog pojedinačnog zaposlenog i svakog sektora pojedinačno. Osim toga, optimizacija broja zaposlenih može biti zasnovana na korišćenju savremenih digitalnih tehnologija, te bi optimizacija podrazumijevala i proces digitalne transformacije.

Dakle, najprije je potrebno oformiti HR sektor, koji bi mogao da kreira inventar vještina i kompetencija zaposlenih. Zatim, bilo bi potrebno odrediti scenario, strategiju i obim usluga koji se planira i na koji rok, kako bi se i kapaciteti radne snage planirali u odnosu na isti (a sve uvažavajući investicioni ciklus u odnosu na infrastrukturu). Nakon što se utvrdi optimalan broj zaposlenih, potrebno je analizirati načine kako i u kom roku se postojeći broj zaposlenih može dovesti do optimalnog u odnosu na izabrani scenario. Ovo podrazumijeva sagledavanje situacije i iz ugla penzionisanja zaposlenih, transfera znanja od starijih ka mlađim zaposlenim, ali i u nekim situacijama sporazumnog raskida ugovora ili davanja otkaza, uz kalkulaciju svih troškova po Institut u odnosu na izabrani scenario.

REZIME

Stanje u Institutu Igalo, već decenijama je „neizvjesno“. Ta „neizvjesnost“ odrazila se na kadrovske kapacitete. Konkretno, veliki broj zaposlenih je napustio Institut (posebno oni koji su svojim znanjima konkurentni). U organizaciji se razmišlja isključivo na kratak rok i to „kada će Institut ozdraviti“, tj. kada će se vlasnička struktura srediti na način da omogući investicioni ciklus. Decenije nedovoljno ulaganja rezultirale su time da u Institutu dominantno rade stariji zaposleni (prosječna starost zaposlenih je oko pola vijeka), ali koji su već decenijama „srce“ Instituta, i duboko su vezani za ovu ustanovu i posjeduju znanje i iskustvo od značaja za djelatnost rehabilitacije (uz prirodno smanjenu spremnost za promjenom posla u tim godinama, ali i usavršavanja). Takođe, među zaposlenima ima i onih koji nijesu konkurentni na tržištu, ali su u Institutu uspjeli dobiti stalno zaposlenje. Takođe, ne mali broj zaposlenih je u Institutu kako bi imao ugovor o radu na neodređeno (koji su dominantno zastupljeni u strukturi radnih odnosa), dok paralelno radi više drugih poslova, iz čega proizilazi da posvećenost obavezama u Institutu kod ove vrste zaposlenih nije dobra. Takođe, jedan dio zaposlenih su mlađi ljudi koji su pronašli u Institutu priliku da napreduju, i uče od iskusnijih starijih kolega, kao i koriste prednosti lokacije Instituta blizu mora, što jednom broju odgovara. Ovako heterogena struktura zaposlenih dovodi do interne i eksterne dezintegracije. Na jednoj strani, postoje zaposleni koji Institut osjećaju

kao drugu kuću, i snažno su posvećeni njegovom opstanku, a na drugoj zaposleni kojima je Institut „sporedna“ djelatnost. Međutim, ne postoji sistem mjerenja performansi, niti se zarade u odgovarajućoj mjeri određuju na bazi učinka. Slaba primjena IT tehnologija, ali i IT pismenost, što je povezano i sa starosnom i obrazovnom strukturom, ali i manjkom ulaganja u softverske i hardverske kapacitete, utiče na neefikasnost u radu.

Strategija menadžmenta ljudskih resursa

- U formalnom smislu, ne postoji strategija upravljanja ljudskim resursima, koja bi imala fokus na privlačenju, motivaciji i zadržavanju zaposlenih.
- ☑ Potrebno je kreirati strateški dokument koji uključuje programe za privlačenje i zadržavanje zaposlenih, kreiranje inventara vještina i kompetencija, razvoj zaposlenih, mjerenje učinka, sistem podsticaja, transfer znanja između zaposlenih (posebno međugeneracijski), kao i kodifikaciju implicitnih znanja.

Organizacija ljudskih resursa

- U formalnom smislu, ne postoji HR sektor što onemogućava efikasno praćenje, regrutaciju, selekciju i razvoj zaposlenih, ali ni valjano sprovođenje promjena.
- ☑ Potrebno je u organizacionu strukturu uvesti HR sektor, ali i IT sektor, kao i R&D sektor.

Analitika menadžmenta ljudskih resursa

- Podaci o zaposlenim se ne prikupljaju sistematski što otežava racionalno donošenje odluka, zasnovano na podacima.
- ☑ Potrebno je u primijeniti moderna informatička rješenja u svrhu upravljanja ljudskim resursima i praćenja performansi zaposlenih.

Planiranje ljudskih resursa

- Nedovoljno se razmišlja unaprijed. S obzirom na starenje radne snage i visoku stopu odlazaka u penziju, potrebno je pravovremeno oformiti mladi kadar koji će ih naslijediti.
- ☑ Potrebno je razviti dugoročne planove za regrutaciju i podmlađivanje zaposlenih, uključujući specijalizovane programe za usavršavanje mladih stručnjaka.

Analiza i dizajn posla

- Postojeći pravilnik o sistematizaciji radnih mjesta kreiran je na bazi zatečenog stanja i mogućih racionalizacija u smislu redukcije radne snage, što nije dovoljno za efikasno funkcionisanje.
- ☑ Potrebno je revidirati analizu i dizajn radnih mjesta kako bi se bolje uskladile potrebe Instituta sa realnim kapacitetima zaposlenih.

Regrutacija kandidata

- Rekrutacija kandidata je otežana, mnogi konkursi prolaze bez prijavljenih kandidata. Na posljednjih 10 konkursa, za 30 radnih mjesta (10 organizacionih jedinica) prijavilo se 13 kandidata. Situaciju otežava i praksa da se tri godine uzastopno u srednje škole upisuju fizioterapeuti, pa zatim tri godine medicinske sestre i tehničari. Time se 6 ili 7 godina čeka na mogućnost angažovanja medicinskih sestara (što nije problem instituta već sistema obrazovanja).
- ☑ Proaktivno pristupiti regrutaciji, uključujući targetiranje mladih stručnjaka već tokom srednje škole i studija, a mlade ljude zainteresovati čak i tokom osnovne škole, pred izbor srednje stručne škole. Pozitivna praksa postoji sa Univerzitetom Crne Gore (program fizioterapije), gdje u posljednjih 10 godina, prosječno 109 studenata pohađa praksu u Institutu (ove prakse mogu rasteretiti radnu snagu u jednom dijelu). Na sličan način treba se razmišljati i u odnosu na ostale profile. U posljednjih 10 godina, primljeno je 45 visokih fizioterapeuta (22 u 2023. godini). Odličan model bila je Visoka medicinska škola "Kraljica Jelena", koja je funkcionisala u partnerstvu sa Norveškom školom sestrinstva.

Selekcija kandidata

- Selekcija kandidata je takođe otežana, jer se za radno mjesto po pravilu prijavi manje kandidata nego što je radnih mjesta. Direktori sektora nemaju nikakav uticaj na zapošljavanje radnika u svom sektoru.
- ☑ Decentralizovati sistem donošenja odluka, na način da se direktorima sektora omogući uticaj na donošenje odluke o zapošljavanju radnika iz njegovog sektora.

Obuka zaposlenih

- Obuke za zaposlene su trenutno rijetkost. Bobath kurs za rad sa djecom i odraslima, Institut je finansirao za 6 zaposlenih. Izrazito malo za organizaciju za 512 zaposlenih. Nekada su se obuke i Kongresi organizovali u Institutu, više ne. Prema Training Industry Reportu, u Americi, 1.172 dolara godišnje se izdvaja za obuke zaposlenih. Želi li se Institut brendirati kao kvalitetan poslodavac, potrebno je obezbijediti odgovarajuće godišnje iznose za obuke i razvoj, koje se kreću u prosjeku između 1 i 2% u odnosu na ukupne troškove rada. Međutim, kod kolektiva čija je prosječna starost trenutno skoro pola vijeka, može se očekivati nedovoljno interesovanje za programima obuka i usavršavanja, te bitnije pitanje postaje transfer znanja od starijih ka mladima, nego usavršavanje (naj)starijih kadrova.
- ☑ Razviti program obuka u skladu sa potrebama zaposlenih, kreiran na bazi inventara vještina i kompetencija. Osmisliti program obuka koji bi se realizovao u Institutu Igalo, ali i program obuka koji bi se organizovao izvan Instituta. Za specifične domene liječenja, angažovati eksterne stručnjake.

Ocjenjivanje performansi zaposlenih

- "Javna je tajna" da postoje zaposleni u Institutu koji ne dolaze na posao, ili obezbijede bolovanje, a u isto vrijeme rade kod privatno ili kod poslodavaca u privatnom sektoru. Kod zaposlenih postoji nezadovoljstvo usljed neuvažavanja doprinosa Institutu. To se posebno odrazilo prilikom tužbi zaposlenih, gdje su jednako tužbe naplatili i zaposleni koji su se borili da Institut opstane, ali i oni koji se nijesu pojavljivali na radnom mjestu.
- ☑ Razviti informacioni sistem koji će omogućiti precizno mjerenje performansi i kvalitetnu analitiku ljudskih resursa, koja će biti osnova za nagrađivanje.

Razvoj zaposlenih

- Nedostaje sistematski pristup razvoju zaposlenih. U posljednjih 5 godina, svega 5 osoba je imalo specijalizaciju iz fizijatrije. Istraživanja PWC ukazuju na to da jedan euro uložen u zaposlenog, donosi prosječno 2.34 eura povrata kompaniji, a najuspješnije globalne kompanije u prosjeku ulažu oko 2.200 eura u iskustvo zaposlenih.
- ☑ Prosjek od 1 zaposlenog godišnje na 512 zaposlenih, izrazito je mali kada je u pitanju briga o razvoju kadrova. Potrebno na bazi analitike ljudskih resursa razviti kontinuirane programe razvoja zaposlenih i investirati u njihovo usavršavanje, posebno za mlađi kadar. Sa druge strane, stariji kadar treba motivisati da prenesu svoje znanje i osjete zadovoljstvo mogućnošću da doprinesu dugoročnom razvoju Instituta na taj način.

Sistem zarada (zarade bazirane na performansama)

- Hijerarhijski sistem i birokratija, uz nedovoljno vođenje računa o mjerenju performansama, ne dozvoljava potrebnu fleksibilnost pri definisanju zarada zaposlenih.
- ☑ Analizirati zadovoljstvo zaposlenih zaradama u različitim sektorima, i kreirati sistem koji će biti podsticajan, kako za zadržavanje postojećih zaposlenih i njihovu motivaciju, tako i za privlačenje novih kadrova.

Beneficije

- S obzirom na to da nedostaje novca čak i za doprinose zaposlenim, jasno je da drugih beneficija koje takode zahtijevaju finansijska sredstva gotovo da nema.
- ☑ Razraditi poseban sistem beneficija koje u paketu ponude zaposlenom mogu uticati i na prihvatanje nešto niže zarade. Počev od obaveznog sistematskog pregleda za zaposlene jednom godišnje o trošku Instituta (postoji 15 zaposlenih koji imaju preporuku ili rješenje o preraspodjeli na lakše radno mjesto), do razvoja planova za

rješavanje stambenih pitanja kao nagradu za lojalnost Institutu, ili sticanje udjela i dr.

Radni odnosi i kolektivno pregovaranje

- Uprkos činjenici da je u Sindikat učlanjeno 359 zaposlenih, ključna pitanja kojim se Sindikat bavio ticala su se zaštite elementarnih prava.
- ☑ Uvažiti Sindikat zaposlenih dodatno, pogotovo u kontekstu restrukturiranja Instituta. Međutim, potrebno je razmotri i optimizaciju broja zaposlenih kroz sporazume o prestanku radnih odnosa. Prethodno obratiti pažnju na sve odredbe Kolektivnog ugovora. Konkretno, zaposlenom, u slučaju proglašenja tehnološkim viškom pripada otpremnina u visini od 12 bruto zarada zaposlenog ili 12 prosječnih bruto zarada u Crnoj Gori, u zavisnosti što je povoljnije za zaposlenog (shodno Odluci o otpremnini zaposlenih u javnom sektoru, a u skladu sa čl. 102 Kolektivnog ugovora).

Napuštanje organizacije

- U prethodnih 5 godina, Institut je napustilo 214 zaposlenih, od čega 147 odlaskom u penziju, 61 davanjem otkaza od strane zaposlenog, i svega 6 otkazom od strane poslodavca.
- ☑ Potrebno uvesti praksu obaveznog izlaznog intervjua, te u svrhu kvaliteta institucionalne memorije, bilježiti sve razloge odlaska zaposlenih, kako bi se smanjio odliv kadrova u budućnosti i djelovalo proaktivno.

Konačno, na bazi svega navedenog, restrukturiranje Instituta mora se sprovoditi fazno, i vodeći računa da se promjena u jednom domenu bitno odražava na sve druge aspekte poslovanja. U tom smislu, važno je insistirati na profesionalizaciji menadžmenta, autonomiji pri donošenju odluka, i kvalitetnoj internoj i eksternoj komunikaciji u procesu provođenja promjena.

4.6. SWOT analiza postojećeg stanja

Snage (Strengths):

1. **Mikro lokacija – obala mora:** Nalazi se na idealnom mjestu uz more, što pogoduje zdravstvenom turizmu.
2. **Makro lokacija – klima i geografski položaj, blizina EU:** Povoljna klima i blizina Evropske unije čine Institut lako dostupnim stranim pacijentima.
3. **Pristup ljekovitom blatu – prirodni terapijski faktori:** Institut koristi prirodne resurse poput ljekovitog blata za jedinstvene terapijske tretmane.
4. **Značaj u crnogorskom zdravstvenom sistemu:** Ima važnu ulogu u zdravstvenom sistemu Crne Gore, pružajući specijalizovane usluge za prosječno 5.000 crnogorskih građana godišnje.

5. **Povezanost sa FZO – stabilan broj pacijenata i cashflow:** Stabilna saradnja sa Fondom zdravstva osigurava konstantan priliv pacijenata i finansijsku predvidivost poslovanja.
6. **Imidž kod domaćih i regionalnih pacijenata:** Institut uživa dobar ugled među lokalnim i regionalnim pacijentima.
7. **Kvalifikovan kadar i povezanost sa Viškom školom:** Institut posjeduje stručan kadar sa jakim akademskom saradnjom, usljed činjenice da se visokoškolska institucija za oblast fizioterapije nalazi u okviru kompleksa Instituta Igalo

Slabosti (Weaknesses):

1. **Postojeća vlasnička struktura – nepostojanje 2/3:** Nejasno rešena vlasnička struktura otežava donošenje strateških odluka.
2. **Nepostojanje jasno definisane strategije razvoja:** Nedostatak dugoročne vizije ograničava rast i modernizaciju Instituta.
3. **Opšte stanje objekata:** Infrastruktura je zastarjela i potrebna joj je obnova.
4. **Loš poslovni rezultat:** Institut trenutno posluje sa gubicima, što ugrožava njegovu održivost.
5. **Ugrožena tekuća likvidnost:** Problemi sa likvidnošću otežavaju svakodnevno poslovanje.
6. **Upitna vjerodostojnost finansijskih izvještaja:** Postoje sumnje u pouzdanost finansijskih podataka Instituta, prije svega u dijelu procjene vrijednosti zemljišta nad kojim Institut nema pravo vlasništva
7. **Nizak nivo opremljenosti smještajnih kapaciteta:** Smještajni kapaciteti su neadekvatno opremljeni za prijem većeg broja pacijenata.
8. **Neadekvatna higijena prostorija:** Trenutni standardi higijene ne zadovoljavaju očekivanja korisnika.
9. **Loše opšte stanje medicinske opreme:** Zastarjela medicinska oprema negativno utiče na kvalitet usluga.
10. **Nepostojanje opreme za dijagnostiku:** Nedostatak dijagnostičke opreme ograničava mogućnosti liječenja.
11. **Izražena fluktuacija zaposlenih:** Visoka fluktuacija osoblja otežava stabilnost u radu i pružanju usluga.
12. **Upitna motivacija zaposlenih:** Niska motivacija zaposlenih može utiče na kvalitet rada i posljedično, zadovoljstvo pacijenata.
13. **Odnos sa dobavljačima:** Problemi u saradnji sa dobavljačima i postojeće obaveze prema njima mogu uticati na stabilnost snabdijevanja.
14. **Nerazvijeni kanali prodaje:** Marketing i prodaja su slabo razvijeni, što ograničava doseg do novih tržišta.
15. **Niska vrijednost akcija na berzi:** Akcije Instituta imaju nisku vrijednost, što otežava privlačenje investitora.

Prilike (Opportunities):

1. **Raste tražnja za medicinskim i wellness uslugama:** Globalno raste interesovanje za zdravstveni turizam, što otvara mogućnosti za širenje usluga.
2. **Preuzimanje 2/3 udjela u akcijama od strane države:** Državno preuzimanje većinskog udjela moglo bi doneti stabilnost i ulaganja.
3. **Starosna struktura stanovništva:** Starenje populacije povećava potražnju za rehabilitacionim i wellness uslugama.
4. **Diversifikacija biznisa:** Uvođenje novih poslovnih linija može povećati prihod i smanjiti zavisnost od osnovne djelatnosti (rehabilitacije).
5. **Proširenje asortimana – razvoj novih usluga:** Uvođenje novih terapijskih i wellness programa privući će širi spektar korisnika.
6. **Pristup novim tržištima:** Otvaranje ka novim tržištima, posebno u EU, može značajno povećati broj pacijenata.
7. **Digitalizacija poslovanja:** Modernizacija i digitalizacija poslovanja može povećati efikasnost i konkurentnost.
8. **Pristup EU fondovima:** Korišćenje fondova EU može obezbediti sredstva za modernizaciju i razvoj u budućnosti (primjer Slovenije).
9. **Profesionalizacija menadžmenta:** Uvođenje profesionalnog menadžmenta može poboljšati efikasnost poslovanja.
10. **Unapređenje avio-dostupnosti:** Bolja povezanost sa ključnim evropskim destinacijama olakšaće dolazak međunarodnih pacijenata.
11. **Potencijal za valorizaciju imovine van core biznisa:** Valorizacija neaktivne imovine može donijeti dodatne prihode.

Pretnje (Threats):

1. **Razvoj tehnologije i pojava novih konkurenata:** Novi konkurenti sa modernijom tehnologijom mogu ugroziti tržišnu poziciju Instituta.
2. **Proširenje baze indirektnih konkurenata:** Wellness centri, specifični rehabilitacioni tretmani, razvoj banjskog turizma i hoteli sa zdravstvenim uslugama predstavljaju rastuću konkurenciju.
3. **Otvorenost tržišta i veća mobilnost pacijenata:** Pacijenti imaju više opcija za liječenje u inostranstvu, što može uticati na lokalnu tražnju.
4. **Administrativne i pravne barijere:** Kompleksne zakonske regulative mogu otežati poslovanje i proširenje usluga.
5. **Uska grla u infrastrukturnoj povezanosti lokacije:** Slaba infrastruktura može ograničiti priliv pacijenata i razvoj Instituta i demotivisati ih za izbor Instituta igalo kao rehabilitacionog centra.

5. Opis scenarija poslovanja Instituta koji ne uključuje državnu pomoć

U cilju podsticanja održivog, pametnog i inkluzivnog rasta na konkurentnom, unutrašnjem crnogorskom tržištu i jačanja saradnje sa državama članicama EU, namjera Vlade CG jeste racionalizovati potrošnju javnih sredstava, uz poštovanje svih, a posebno pravila za dodjelu državne pomoći i zaštite konkurencije na tržištu i obezbijediti brže donošenje odluka. Ovaj plan sačinjen je tako da se, najprije utvrdi da li postoje realne mogućnosti oporavka Instituta bez dodjele državne pomoći, uzimajući u obzir da bi negativni efekti državne pomoći mogli nepovoljno djelovati na potrebu jačanja produktivnosti i rasta i očuvanja jednakih mogućnosti za privredna društva. Dalje, stav Vlade jeste da se smanji moralni hazard, podsticaji za prekomjerno preuzimanje rizika i potencijalno narušavanje konkurencije, kroz pomoć privrednim društvima u poteškoćama.

5.1. Alternativni scenario

Ovaj scenario poslovanja Instituta bazira se na analizi postojećeg stanja i ima za cilj da sagleda mogućnosti nastavka poslovanja i održivosti Instituta bez uzimanja državne pomoći, odnosno bez sprovođenja plana restrukturiranja. Na taj način se želi doći do informacije da li postoji alternativa državnoj pomoći, odnosno da li se na bazi postojećih resursa sa kojima Društvo raspolaže, može obezbijediti tekuća likvidnost i profitabilno poslovanje.

Analiza postojećeg finansijskog stanja pokazala je da Institut ima značajne finansijske nepravilnosti koje se manifestuju:

- nemogućnošću izmirenja dospjelih obaveza,
- neadekvatnim novčanim tokovima,
- potencijalnim rizikom od preduzimanja mjera prinudne naplate,
- naglašen rizik od pokretanja stečaja,
- slaba zarađivačka moć uzrokovana niskim cijenama usluga i lošim stanjem sredstava i sl⁷².

Pored finansijskih nepravilnosti Institut ima značajna ograničenja i u pogledu kvaliteta korporativnog upravljanja, te mogući konflikt u odnosu između većinskog i manjinskih akcionara.

Izostanak državne pomoći značio bi oslanjanje Instituta na sopstvene resurse čijom valorizacijom bi postojeći menadžment pokušao da riješi nagomilane probleme.

⁷² Bliže vidjeti dio 4.2 Plana restrukturiranja – analiza finansijskog stanja

Analizom finansijskog položaja Društva utvrđeno je **ne postoji mogućnost pribavljanja izvora finansiranja putem zaduživanja, odnosno da kapacitet zaduživanja Instituta ne postoji.** Nemogućnost kreiranja pozitivnih novčanih tokova isključuju mogućnost dobijanja kredita od strane bankarskog sektora čak i uslovima davanja kolaterala u vidu zaloge na nekretninama.

Jedino moguće rješenje u domenu finansijskog upravljanja je prodaja onih osnovnih sredstava koja nijesu u funkciji ili za koja se ne očekuje da će biti iskorišćena u dovoljnoj mjeri. Već je identifikovano da to mogu biti objekti Faze I (soliter, glavna zgrada i E blok) i zgrada Dječjeg odjeljenja. Stručni tim Građevinskog fakulteta je procijenio da bi se prodajom ovih nekretnina mogla obezbijediti finansijska sredstva u iznosu od 28.257.000 eura. Finansijska sredstva dobijena prodajom nekretnina bi bila dovoljna za izmirenje obaveza koje ugrožavaju poslovanje Društva, a koje su procijenjene na iznos od 26.034.000 eura. Međutim, društvo nije u mogućnosti da obezbijedi finansijska sredstva za investiciona ulaganja. Procjena je da se u rekonstrukciju Faze II Instituta mora uložiti nešto više od 69.699.299 eura. Kapitalno ulaganje u rekonstrukciju Faze II Instituta je investicija koja je potrebna i ne može se odlagati. Izostanak rekonstrukcije bi vrlo vjerovatno doveo do nemogućnosti pružanja usluge, samim tim i do gašenja Instituta. Odlaganje investicionog ulaganja po našem mišljenju nije moguće. Društvo nije u mogućnosti da na bilo koji način po tržišnim uslovima (bez državne pomoći) obezbijedi potrebna sredstva za neophodnu investiciju. Istovremeno izostanak investiranja vjerovatno bi doveo do prekida rada Instituta.

Donošenje odluke o prodaji nekretnina je u nadležnosti skupštine akcionara i nosi potencijalnu opasnost da će određeni broj akcionara biti nesaglasan što bi iziskivalo značajnija finansijska sredstva Instituta u narednoj godini, što dodatno povećava rizik od budućih finansijskih neprilika.

5.2. Stečaj društva i pravno-ekonomske posljedice

O uzrocima trenutnog stanja Instituta ukazano je u relevantnim djelovima ovog Plana, te ćemo sada ukratko obraditi moguće posljedice zadržavanja *statusa quo*, odnosno nepreduzimanja mjera i aktivnosti od strane akcionara u pravcu otklanjanja finansijskih problema Instituta.

Imajući u vidu finansijske pokazatelje na koje je ukazano u ovom Planu restrukturiranja, ukoliko akcionari u najskorijem periodu ne preduzmu određene mjere u cilju otklanjanja finansijskih poteškoća, uvođenje stečaja u društvo je sasvim izvjesna posljedica.

Stečaj može biti sproveden kroz bankrotstvo ili reorganizaciju društva.

Stečajni postupak se sprovodi radi kolektivnog namirenja povjerilaca stečajnog dužnika, ako ima imovine stečajnog dužnika za njihovo namirenje, unovčenjem te imovine i podjelom prikupljenih sredstava povjeriocima.

U toku stečajnog postupka može se sprovesti reorganizacija stečajnog dužnika radi uređivanja pravnog položaja stečajnog dužnika i njegovog odnosa prema povjeriocima u cilju održavanja njegove djelatnosti.

5.2.1 Bankrotstvo

Pod bankrotstvom se podrazumijeva namirenje povjerilaca prodajom imovine stečajnog dužnika ili prodajom stečajnog dužnika kao pravnog lica.

Iz prakse proizilazi da je navedeni način namirenja povjerilaca posljednja i iznuđena opcija kojoj povjerioci pristupaju kada je očigledno da dužnik ne može, niti će u skorijoj budućnosti moći, uredno da servisira svoje obaveze.

Postupak sprovođenja stečaja kroz bankrotstvo karakterišu:

- Dugo trajanja postupka;
- Znatni troškovi sprovođenja;
- Ostvarene prodajne cijene su vrlo često znatno niže od cijena koje bi se ostvarile na redovnom tržištu.

Bankrotstvo je skopčano sa brojnim negativnim efektima, prije svega za dužnika i njegove vlasnike, ali vrlo često i za same povjerioce. Prednje i zbog samih karakteristika stečajnog postupka na koje smo gore ukazali.

Negativne posljedice po stečajnog dužnika i njegove vlasnike:

- Gubitak kontrole nad poslovanjem društva (preuzimanje upravljanja od strane stečajnog upravnika);
- Prestanak obavljanja djelatnosti društva;
- Prodaja imovine društva u stečajnom postupku. Imajući u vidu da ostvarena cijena uglavnom bude niža od tržišne, mogućnosti postojanja likvidacionog viška su uglavnom male.

Negativne posljedice po povjerioce:

- Dužina trajanja postupka – neefikasan način namirenja iz perspektive vremenskog trajanja;
- Imajući u vidu troškove postupka, kao i cijene po kojima se imovina prodaje u stečajnom postupku, vrlo često se povjerioci ne mogu namiriti ili ne mogu namiriti u

cjelosti. Ovo posebno važi za neobezbjedene povjerioce koji pripadaju posljednjem isplatnom redu.

Naravno, čak i u situaciji kada stečajni postupak bude sproveden na takav način da svi povjerioci budu namireni u cjelosti ili u značajnom dijelu, negativne posljedice su i dalje veoma značajne, a imajući u vidu da društvo prestaje sa obavljanjem djelatnosti, te da svi zaposleni gube svoja radna mjesta, da se gubi mogućnost stvaranja vrijednosti u budućnosti.

Imajući u vidu specifičnosti imovine Instituta, mogućnost namirenja povjerilaca (nezavisno od negativnih efekata u vidu prestanka obavljanja djelatnosti i posljedičnog otpuštanja zaposlenih) dominantno bi zavisila od rješavanja spornog imovinsko-pravnog statusa zemljišta.

Naime, u slučaju da Institut uspije u postupku transformacije prava korišćenja nad zemljištem u pravo svojine, vrijednost imovine Instituta bi prevazilazila iznos obaveza, te bi svi povjerioci bili namireni u slučaju bankrotstva. U ovom slučaju bi, zavisno od načina sprovođenja bankrotstva, postojala mogućnost da nakon namirenja povjerilaca Institut izađe iz stečaja ili da postoji likvidacioni višak koji bi mogao biti podijeljen akcionarima.

Međutim, ukoliko Institut ne bi uspio da izvrši upis prava svojine na zemljištu ili ukoliko bi Država uspjela da izluči zemljište iz stečajnog postupka, jasno je da imovina Instituta ne bi bila dovoljna za cjelovito namirenje povjerilaca.

Imajući u vidu značaj djelatnosti koju obavlja Institut za zdravstveni sistem Crne Gore u cjelosti, **prestanak obavljanja djelatnosti bi bio jedan od najvećih negativnih efekata bankrotstva.** U toku samog stečajnog postupka bi postojala mogućnost da se djelatnost u određenom obimu nastavi kroz upravljanje od strane stečajnog upravnika ali bi, imajući u vidu cilj stečajnog postupka – namirenje povjerilaca a ne obavljanje djelatnosti, isto relativno kratko trajalo.

Alternativa sprovođenju stečajnog postupka kroz bankrotstvo je sprovođenje postupka reorganizacije društva.

5.2.2 Reorganizacija društva

Pod reorganizacijom se podrazumijeva namirenje povjerilaca prema usvojenom planu reorganizacije redefinisanjem dužničko-povjerilačkih odnosa, promjenom pravnog položaja dužnika ili na drugi način predviđen planom reorganizacije.

Reorganizacija se sprovodi ako se time obezbjeđuje povoljnije namirenje povjerilaca u odnosu na bankrotstvo, a posebno ako postoje ekonomski opravdani uslovi za nastavak

dužnikovog poslovanja. Reorganizacija se sprovodi prema planu reorganizacije koji se sačinjava u pisanoj formi.

Usvajanjem plana reorganizacije sva prava i obaveze povjerilaca iz plana definišu se isključivo u skladu sa odredbama usvojenog plana, uključujući i situaciju u kojoj plan nije u potpunosti izvršen, odnosno u kojoj se izvršenje plana obustavlja.

Planom reorganizacije se predviđaju svi elementi novih redefinisanih dužničko-povjerilačkih odnosa, mjere za realizaciju plana reorganizacije, vremenski period trajanja reorganizacije (koji ne može biti duži od 5 godina), troškovi reorganizacije, lica koja će sprovoditi i pratiti izvršenje plana, i sl.

Planom se mogu predvidjeti različite mjere kojima se može realizovati plan reorganizacije, poput:

- predviđanje otplate u ratama, izmjena rokova dospelosti, kamatnih stopa ili drugih uslova zajma, kredita ili drugog potraživanja ili instrumenta obezbjeđenja;
- namirenje potraživanja;
- unovčenje imovine sa ili bez tereta ili prenos takve imovine na ime namirenja potraživanja;
- zatvaranje pogona ili promjena djelatnosti;
- raskid ili izmjena ugovora;
- otpust duga;
- izvršenje, izmjena ili odricanje od založnog prava;
- davanje u zalog opterećene ili neopterećene imovine;
- pretvaranje potraživanja u kapital;
- zaključivanje ugovora o kreditu, odnosno zajmu;
- osporavanje i pobijanje potraživanja koja nisu pravno valjana;
- otpuštanje zaposlenih ili angažovanje drugih lica;
- ustupanje neopterećene imovine na ime namirenja potraživanja;
- izmjene i dopune opštih akata stečajnog dužnika i drugih dokumenata o osnivanju ili upravljanju;
- statusne promjene;
- promjene pravne forme;
- prenos dijela ili cjelokupne imovine na jednog ili više postojećih ili novoosnovanih subjekata;
- poništavanje izdatih ili izdavanje novih hartija od vrijednosti od strane stečajnog dužnika ili bilo kog novoformiranog subjekta;
- druge mjere od značaja za realizaciju plana reorganizacije.

Plan reorganizacije mogu podnijeti stečajni dužnik, stečajni upravnik, razlučni povjerioci koji imaju najmanje 30% obezbijedenih potraživanja u odnosu na ukupna potraživanja prema stečajnom dužniku, stečajni povjerioci koji imaju najmanje 30% neobezbijeđenih potraživanja u odnosu na ukupna potraživanja prema stečajnom dužniku, kao i lica koja su vlasnici najmanje 30% kapitala stečajnog dužnika.

Za usvajanje plana reorganizacije glasaju povjerioci društva. Glasanje se vrši u okviru klasa povjerilaca.

Ustanovljavaju se i odvojeno glasaju sljedeće klase povjerilaca:

- razlučni povjerioci;
- povjerioci prvog isplatnog reda;
- povjerioci drugog isplatnog reda;
- povjerioci trećeg isplatnog reda.

Plan reorganizacije se smatra usvojenim ako ga prihvati većina formiranih klasa. Plan reorganizacije se smatra usvojenim u jednoj klasi povjerilaca ako su za plan reorganizacije glasali povjerioci koji imaju prostu većinu potraživanja od ukupnih potraživanja povjerilaca u toj klasi.

Po donošenju rješenja o potvrđivanju usvajanja plana reorganizacije sva potraživanja i prava povjerilaca i drugih lica i obaveze stečajnog dužnika određene planom reorganizacije uređuju se isključivo prema uslovima iz plana reorganizacije. Rješenjem suda potvrđeni usvojeni plan reorganizacije je izvršna isprava i smatra se novim ugovorom za izmirenje potraživanja koja su u njemu navedena.

Planom reorganizacije može se predvidjeti namirenje u iznosu većem od nominalnog iznosa prvobitnog potraživanja, kao naknada za produženje rokova isplate. Ovo može predstavljati podsticaj za povjerioce da glasaju za usvajanje plana reorganizacije.

Iz svega naprijed navedenog očigledno je da postupak reorganizacije ima značajne prednosti u odnosu na sprovođenje bankrotstva. Isti omogućuje da se izmijene odnosi sa povjeriocima na način koji olakšava poslovanje društva i omogućava opstanak istog (promjene roka dospelosti, predviđanje plaćanja u ratama, oslobađanje tereta sa određene imovine i sl.), da se reorganizuje poslovanje društva kao cjeline (kroz postupke restrukturiranja, formiranje posebnih subjekata i sl.), da se optimizuje poslovanje društva (optimizacija broja zaposlenih), te da se preduzmu sve druge mjere koje mogu stvoriti pretpostavke za ozdravljenje društva.

Stoga, u slučaju da ne postoje uslovi da se izbjegne postupak stečaja, preporuka projektnog tima je da Država kao većinski vlasnik ozbiljno razmotri opciju sprovođenja stečaja kroz postupak reorganizacije.

5.2.3. Ekonomsko-finansijski aspekti stečaja

Loše finansijsko stanje u Institutu, koje je evidentno u prethodnih nekoliko godina nastavilo se i tokom 2024. godine, o čemu svjedoče finansijske performanse Instituta za 9 mjeseci tekuće godine. Stoga, u nastavku je dat pregled ključnih pozicija bilansa stanja Instituta u periodu od 2021. do 2023. godine, te devet mjeseci 2024. godine, kao i prosječan broj zaposlenih.

Tabela 66. Pregled ključnih pozicija bilansa stanja Instituta i broj zaposlenih

Pozicija	Godine			
	2024 (30.09.2024)	2023	2022	2021
Imovina	119.204.099	118.706.972	120.542.320	122.605.360
Obaveze	32.960.636	32.078.248	32.023.125	29.752.153
Neraspoređeni dobitak (gubitak)	-29.532.618	-29.147.359	-28.126.064	-24.809.007
Kapital	86.243.463	86.628.724	88.519.195	92.863.207
Kratkoročna Potraživanja	1.705.909	681.279	838.186	885.244
Prosječan broj zaposlenih	510	573	642	574

Izvor: Obrada autora

Prethodna tabela jasno ukazuje na loše finansijsko stanje u Institutu koje je praćeno smanjenjem imovine (postepeno se smanjuje imovina od 2023. do 2021. godine), rastom obaveza, čime se smanjuje sopstveni kapital. Takođe, evidentno je da se smanjuju i kratkoročna potraživanja, ali i broj zaposlenih u 2023. u odnosu na 2022. godinu. Važno je ukazati i na rast neraspoređenog gubitka, tokom analiziranih godina. Loše performanse prikazane kroz ključne pozicije bilansa stanja, mogu biti indikator budućeg poslovnog neuspjeha Instituta, koji može voditi pokretanju stečajnog postupka. U toku 2024. godine, evidentno je smanjenje kapitala Instituta, te rasta obaveza, pri čemu treba ukazati da u 2024. godini Institut bilježi značajan rast potraživanja u odnosu na prethodne godine. Takođe, u toku devet mjeseci 2024. dolazi i do rasta neraspoređenog gubitka.

Stoga, pokretanje stečaja u Institutu imalo bi značajne kako pravne, tako i ekonomsko-finansijske posljedice. U tom smislu važno je ukazati na ključne ekonomsko-finansijske posljedice ovakve odluke. S tim u vezi, pokretanje stečaja imalo bi uticaj ne samo na Institut, već i na ekonomiju Crne Gore, posmatrano kroz djelatnost koju Institut obavlja, te zaposlene, povjerioci i investitore. U tom smislu ovakva odluka može dovesti:

- do masovnog otpuštanja ili smanjenja broja zaposlenih, čime se podstiče rast stope nezaposlenosti. Ovo je naročito važan socio-ekonomski problem. Pokretanje stečajnog postupka može negativno uticati na zaposlenost, otvarajući pitanje društvene odgovornosti koje se prožima kao važna stavka kvalitetnog korporativnog upravljanja.
- do prestanka poslovanja, čime se narušava pretpostavka o kontinuitetu poslovanja "going concern", što može rezultirati trajnim gubitkom prihoda, a što ima direktan uticaj na zaposlene i dobavljače.
- da povjerioci ne naplate svoja potraživanja, što može izazvati značajne gubitke povjeriocima, kako dobavljačima koju snabdijevali Institut, tako i kreditorima koji su obezbjeđivali finansijska sredstva, ali i državi usljed neplaćanja redovnih obaveza.
- do nepoželjne pozicije države kao značajnog akcionara, što znači da stečaj može izazvati dodatne troškove za državu kroz obezbjeđivanje sredstva za rješavanje finansijskih problema, te obezbjeđivanje socijalnih programa za otpuštene radnike.
- da povjerioci obično dobijaju dio prihoda od prodaje imovine preduzeća, ali prema redosledu prioriteta.
- da se pokretanje stečaja jedne od najpoznatijih institucija posmatra kao loša poruka potencijalnim stranim investitorima o stabilnosti crnogorske privrede i sposobnosti institucija da održavaju profitabilnost u dugom roku.
- do zatvaranje ili smanjenja poslovnih aktivnosti Instituta, što bi moglo negativno uticati na kapacitete za pružanje zdravstvenih usluga, čime bi se dovelo u pitanje pružanje usluga od opšteg ekonomskog značaja, kao ključnog pravca privredne djelatnosti Instituta.
- do pada u kvalitetu usluga usljed smanjenog broja zaposlenih, posebno kadra medicinske struke, ali i ulaganja u održavanje objekata, opreme i obuku zaposlenih.
- do prodaje imovine Instituta kako bi se podmirili dugovi, što može značiti rasprodaju po nižim cijenama, a što često rezultira gubicima u vrijednosti preduzeća.
- otežanog pristupa novim izvorima finansiranja, jer im povjerioci ne vjeruju da su u stanju da isplate dugove. Drugim riječima, banke i investitori izbjegavaju ovako rizična ulaganja.
- do drastičnog pada cijene akcija ili njihovog potpunog brisanja sa berze, što dovodi do gubitaka za investitore.
- narušavanja reputacije Instituta na domaćem i međunarodnom tržištu.

6. Opis mogućih planova za rješavanje problema Instituta Igalo

U ovom dijelu Plana restrukturiranja biće izvršen strateški izbor u odnosu na identifikovane strateške opcije. Na osnovu rezultata interne strateške analize postojećeg stanja, kao i analize tržišta identifikovani su mogući pravci budućeg razvoja Instituta.

Polazna pretpostavka za razmatranje različitih scenarija determinisana je karakteristikama djelatnosti, raspoloživim kapacitetima i stanjem postojećih objekata, iskustvom u oblasti rehabilitacije (*know-how*), komparativnim prednostima prirodnih resursa, makro i mikro lokacijom Instituta, nivoom potrebnih investicionih ulaganja, raspoloživim i potencijalnim izvorima finansiranja, strukturom imovine i trenutnim finansijskim položajem društva.

U svijetlu demografskih promjena i starenja stanovništva potreba za rehabilitacionim uslugama kontinuirano raste, što ukazuje na tržišni potencijal ove vrste usluga na domaćem i inostranom tržištu. Značaj Instituta, kao ključne ustanove u segmentu medicinske rehabilitacije, prepoznat je i u zvaničnim strategijama Vlade Crne Gore. Analiza konkurencije bila je indikator u pravcu optimizacije veličine kapaciteta, širine asortimana i cjenovne politike. Komparacijom se utvrdilo da je djelatnost rehabilitacije komplementarna sa hotelijerstvom, naročito na lokacijama koje su u blizini mora.

Polazeći od prethodno navedenih kriterijuma identifikovano je pet mogućih strateških opcija, međutim, u procesu pregovora predstavnika Vlade Crne Gore i manjinskih akcionara stvorili su se uslovi i pretpostavke za formiranje šeste strateške opcije, koja je ujedno i osnov za dopunu Plana restrukturiranja. Trenutni finansijski položaj Instituta sugerise razmatranje stečaja kao jedne od opcija za rešavanje krizne situacije u društvu. Naredna opcija podrazumijeva zadržavanje rehabilitacije kao jedine djelatnosti u svim kapacitetima. Diverzifikacija biznisa u pravcu razvoja hotelijerstva na lokaciji Faze I predstavlja osnovu za sledeće dvije opcije, koje se razlikuju u pogledu organizacionog dizajniranja i finansijske konstrukcije investicije. Peta strateška opcija zasniva se na dezinvestiranju i optimizaciji kapaciteta rehabilitacije u okviru Faze II. Poslednja opcija se u odnosu na prethodnu razlikuje po strukturi izvora finansiranja u segmentu sredstava koje Institut treba da obezbijedi, ali i po nivou investicionog ulaganja u rekonstrukciju građevinskih objekata.

U narednom dijelu teksta biće objašnjena svaka od pomenutih opcija uz njihovu ocjenu opravdanosti.

6.1. Transformacija prava korišćenja u pravo svojine

Kao jedno od značajnih pitanja za funkcionisanje Instituta, ali i realizaciju ovog Plana, javlja se pravni statut zemljišta Instituta na kojem trenutno Institut ima upisano pravo korišćenja.

Nepokretnosti koje čine kompleks Instituta i kojima Institut upravlja upisane su u LN 186 KO Sutorina, LN 420 KO Topla, LN 442 KO Topla, LN 443 KO Topla, LN 445 KO Topla, LN 494 KO Topla, LN 2593 KO Topla, LN 3449 KO Topla.

Uvidom u predmetne listove može se utvrditi da je status vlasništva-korišćenja prilično šarenolik. Generalno, Institut ima upisano pravo svojine na objektima, a pravo korišćenja na zemljištu. Međutim, i tu postoje određena odstupanja. Tako, na primjer, na objektima iz LN 442 KO Topla i LN 2593 KO Topla Institut ima upisano samo pravo korišćenja, dok na zemljištu iz LN 445 KO Topla Institut ima upisano pravo svojine. Dok kod većine listova nepokretnosti postoji samo upisano pravo korišćenja svojine u korist Instituta (bez naznačavanja imaoca prava svojine), u LN 2593 KO Topla je pored Instituta kao imaoca prava korišćenja upisana i Država Crna Gora kao imalac prava svojine.

Članom 419 Zakona o svojinsko-pravnim odnosima predviđeno je da „*pravo upravljanja, korišćenja, odnosno trajnog korišćenja i raspolaganja na zemljištu u društvenoj, sada državnoj svojini postaje, stupanjem na snagu ovog zakona, pravo svojine dotadašnjeg imaoca prava upravljanja, korišćenja, odnosno trajnog korišćenja, ako posebnim zakonom nije drukčije određeno ili zainteresovano lice dokaže da je prije stupanja na snagu ovog zakona steklo pravo svojine na određenom zemljištu. Izuzetno, zemljište za koje u postupku privatizacije ili stečaja nije plaćena tržišna naknada ostaje u svojini države na kome vlasnici objekta imaju pravo preče kupovine ili pravo prečeg zakupa.*”

Mišljenje da je plaćena tržišna naknada u postupku privatizacije daje Savjet za privatizaciju, a u postupku stečaja Privredni sud.

Institut je i pokrenuo upravni postupak za upis prava svojine 919-109-UP/1-1727/1 koji se vodi kod Uprave za nekretnine PJ Herceg Novi, a u skladu sa članom 419 Zakona o svojinsko-pravnim odnosima.

Kao što je već navedeno u dijelu Plana kojim se detaljnije obrađeni pravni sporovi, u toku predmetnog postupka za upis prava svojine Savjet za privatizaciju je 2 puta dao negativno mišljenje o ispunjenosti uslova za transformaciju prava korišćenja u pravo svojine. Zaštitnik imovinsko-pravnih odnosa Crne Gore je takođe izdao negativno mišljenje o ispunjenosti uslova za transformaciju prava korišćenja u pravo svojine. Prema mišljenjima navedenih organa uslovi nijesu ispunjeni jer se Član 419 Zakona o svojinsko-pravnim odnosima ne može primijeniti na društvo koje nije u potpunosti privatizovano.

Pitanje transformacije prava korišćenja u pravo svojine je generalno posmatrano problematično u praksi, gdje ne postoje ujednačeni stavovi organa.

Neulazeći u osnovanost zahtjeva Instituta, projektni tim smatra da je ovo pitanje od posebnog značaja, te da bi većinski akcionar trebao da razmotri mogućnosti rješavanja ovog pitanja.

6.2. Strategijska opcija – Djelatnost rehabilitacije u Fazi I i Fazi II

Polazna pretpostavka na kojoj je zasnovana ova strategijska opcija je zadržavanje rehabilitacije kao jedine djelatnosti u svim kapacitetima (Faza I i Faza II). Polazeći od veličine i strukture objekata koje trenutno posjeduje Institut, teorijski kapacitet je 1780 ležajeva odnosno 587,400 noćenja godišnje (330 dana). Analiza tržišta pokazuje da je realno očekivati popunjenost od 33% u godinama nakon rekonstrukcije objekata odnosno 194,157 b.o. dana godišnje. Realizacija prihoda determinisana je uslugama od opšteg interesa u iznosu od 9 miliona eura (FZO pacijenti 41% prihoda) i 12,7 miliona eura od komercijalnih pacijenata (59% prihoda). Ukupan iznos prihoda predviđen za 2029. godinu iznosi 21,71 miliona eura.

Na osnovu rezultata prikazanih u dijelu 2 (Opis tržišta) jednostavno se može zaključiti da su ovi kapaciteti predimenzionirani za obavljanje rehabilitacije kao jedine djelatnosti. U skladu sa Smjernicama o državnoj pomoći za spašavanje i restrukturiranje nefinansijskih privrednih društava u poteškoćama, iznos i intenzitet pomoći za restrukturiranje treba ograničiti na strogi minimum, uz uslov da se obezbijedi dovoljan nivo sopstvenog doprinosa troškovima restrukturiranja i raspodjele tereta. Međutim, trenutno nepovoljan kreditni bonitet Instituta ograničava mogućnost da kroz kreditni aranžman obezbijedi sopstveni doprinos. Dodatno, Institut nema riješeno pitanje svojine nad zemljištem koje bi potencijalno bilo predmet dezinvestiranja, pa samim tim nema mogućnost obezbjeđivanja sopstvenog učešća shodno pravilima o državnoj pomoći.

Polazeći od činjenice da je stepen iskorišćenosti kapaciteta izrazito nizak, ovakav model ne generiše dovoljan nivo prihoda. Dodatno, neophodno je veliko investiciono ulaganje, u iznosu preko 140 miliona eura, što implicira i značajno budžetsko izdvajanje. Samim tim, dovodi se u pitanje održivost poslovanja koja bi se postigla realizacijom plana restrukturiranja. Uzrok se može identifikovati na strani visokih prosječnih fiksnih troškova poput amortizacije, investicionog održavanja, zarada zaposlenih i ostalih troškova.

Uzimajući u obzir sve navedeno, **ova strategijska opcija nije preporuka projektnog tima.**

6.3. Strategijska opcija – Diverzifikacija biznisa: rehabilitacija u Fazi II i hotel u Fazi I

Ova strategijska opcija podrazumijeva diverzifikaciju biznisa na način da dio kapaciteta Instituta bude u funkciji rehabilitacije (Faza II i Dječije odjeljenje), a dio u funkciji hotela visoke kategorizacije (Faza I).

U ovom modelu, za potrebe rehabilitacije bilo bi opredijeljeno 990 ležajeva odnosno 500 soba. Na taj način, teorijski kapacitet je cca. 326,000 noćenja što je za 50% više od maksimuma ostvarenog u posljednjih 10 poslovnih godina. Pretpostavka je da bi na taj način popunjenost dijela za rehabilitaciju bila oko 60% odnosno da bi bilo ostvareno 194,157 b.o. dana u prvim poslovnim godinama nakon modernizacije objekta. Realizacija prihoda determinisana je uslugama od opšteg interesa u iznosu od 9 miliona eura (FZO pacijenti 41% prihoda) i 12,7 miliona eura od komercijalnih pacijenata (59% prihoda). Ukupan iznos prihoda predviđen za 2029. godinu iznosi 21,71 miliona eura.

Prihod od hotelijerstva je procijenjen na 10,6 miliona eura, uz pretpostavku da je kapacitet hotela 423 sobe, odnosno da se ostvari „prihod po ključu“ na godišnjem nivou u iznosu od 25,000 eura.

U poređenju sa prethodnom strategijskom opcijom, ovaj model je efikasniji u pogledu veće iskorišćenosti kapaciteta. Takođe, prednost ove opcije se ogleda u tržišnoj fleksibilnosti koju obezbjeđuje djelatnost hotelijerstva, što se pozitivno reflektuje na krajnji poslovni rezultat. Međutim, **ni ova opcija nije prihvatljiva zbog pravnih i finansijskih ograničenja, koja su detaljnije obrazložena u prethodnoj opciji.**

6.4. Strategijska opcija - Diverzifikacija biznisa: rehabilitacija u Fazi II i hotel u Fazi I (*joint-venture*)

Polazna pretpostavka na kojoj je zasnovana ova strategijska opcija je razvoj Faze II kao rehabilitacionog centra, uz proširenje komplementarnim sadržajima u okviru Faze I. Naime, intencija je da se Faza I, koja je na prvoj liniji do mora, iskoristi za rekonstrukciju u hotel visoke kategorizacije, što je model koji primjenjuju konkurentski evropski rehabilitacioni centri.

Pretpostavka ovog scenarija je da se kapaciteti u okviru Faze I rekonstruišu i privedu namjeni hotela visoke kategorije kroz neki oblik partnerstva i zajedničkog ulaganja (*joint-venture*). Ova investicija bi se realizovala formiranjem namjenske kompanije u koju bi Institut, kao svoju kontribuciju u vlasništvu, unio vrijednost postojećih objekata i zemljišta Faze I (Glavna zgrada, E odjeljenje i Soliter), dok bi privatni partner investirao u objekat privodeći ga novoj namjeni. U skladu sa tim, privatni partner bi preuzeo većinsko vlasništvo, dok bi Institut bio manjinski vlasnik kompanije koja upravlja hotelskim kompleksom u okviru Faze I.

Za realizaciju takve odluke neophodno je ulaganje od 106,8 miliona eura u periodu od 2025. do 2028. godine. Ulaganje u izgradnju hotelskog kompleksa u okviru Faze I ne zahtijeva dodatna sredstva, iz razloga što je pretpostavka partnerstva da Institut isključivo ustupa objekte i pripadajuće zemljište. U tabeli koja slijedi data je dinamika ulaganja i iznos neophodnih sredstava za različite pozicije.

Tabela 67. Vrijednost i dinamika investicionog ulaganja

Pozicija	2025.	2026.	2027.	2028.	Ukupno
Blok A			12,296,407 €	2,000,000 €	14,296,407 €
Blok B	1,500,000 €	10,093,699 €	1,000,000 €		12,593,699 €
Blok D		2,000,000 €	7,224,280 €		9,224,280 €
Blok S			4,000,000 €	2,441,517 €	6,441,517 €
Blok T	4,000,000 €	20,000,000 €	3,090,441 €		27,090,441 €
Spoljno uređenje				52,955 €	52,955 €
Vrijednost ulaganja u objekte	5,500,000 €	32,093,699 €	27,611,128 €	4,494,472 €	69,699,299 €
Informacioni sistem			600,000 €	461,300 €	1,061,300 €
Marketing aktivnosti	87,000 €	135,000 €	123,000 €		345,000 €
Tekuća likvidnost	26,034,793 €				26,034,793 €
Vlasničko restrukturiranje	9,674,447 €				9,674,447 €
Plan restrukturiranja	41,296,240 €	32,228,699 €	28,334,128 €	4,955,772 €	106,814,839 €

Izvor: Proračun autora

Ovakva dinamika izgradnje, a samim tim i ulaganja posljedica je optimizacije kapaciteta u odnosu na tržišne zahtjeve i kontinuitet pružanja usluge od opšteg interesa. Izvori finansiranja ove strategijske opcije podrazumijevaju poštovanje pravila državne pomoći, ali i finansijski potencijal Instituta. S tim u vezi u narednoj tabeli dat je prikaz izvora finansiranja u omjeru 60% državna pomoć i 40% sredstva Instituta.

Tabela 68. Izvori finansiranja

Izvor finansiranja	Ukupno
Državna pomoć	64,088,903.39 €
Institut dr Simo Milošević	42,725,935.59 €

Izvor: Proračun autora

Ova strategijska opcija je moguća isključivo pod pretpostavkom konverzije prava korišćenja zemljišta u pravo svojine. Trenutno su aktuelni pravni postupci koje kompanija vodi pred nadležnim sudskim instancama, a odnose se na konverziju prava korišćenja zemljišta u pravo svojine. Menadžment kompanije koji je i pokrenuo ove postupke, stava je da su ispunjeni svi zakonski uslovi da Institutu pripadne pravo svojine nad zemljištem površine cca. 229.124 m². Pozitivan pravni ishod ovog postupka po kompaniju bio bi od neizmjerne važnosti za buduće razvojne planove u funkciji realizacije ove strategijske opcije.

Stoga, rješavanja pitanja prava svojine nad zemljištem daje mogućnost prodaje dijela zemljišta koje se ne koristi za osnovnu djelatnost kompanije. Površine i jedinične vrijednosti zemljišta dobijene su na osnovu procjene eksperata građevinske struke, te su

vrijednosti procjene zemljišta za dezinvestiranje prikazane u narednoj tabeli. Dodatno, od objekata koji su u vlasništvu Instituta ostaje mogućnost prodaje Dječijeg odjeljenja, koje odavno nije u funkciji.

Tabela 69. Procijenjena vrijednost objekata za dezinvestiranje

Parcele i objekti za dezinvestiranje	Bruto površina	Cijena po m2	Vrijednost
Stara banja	5,780	1,298.87 €	7,507,472 €
Lokacija ispod Faze II	2,425	1,152.83 €	2,795,613 €
Brdo Šištet	20,300	884.59 €	17,957,177 €
Lokacija iza Titove vile	6,600	574.07 €	3,788,862 €
Dječije odjeljenje	4,645	1,071.60 €	4,977,582 €
Ukupno:			37,026,706 €

Izvor: Obrada autora

Dinamika prodaje zemljišta je takođe planirana u odnosu na faznost građevinskih radova i potrebe balansiranja kapaciteta tokom rekonstrukcije. Na taj način, predmet prodaje u toku 2025. godine bilo bi Dječije odjeljenje, u 2026. godini lokacija Stara banja, kao i dio zemljišta ispod Faze II pri šetalištu, a u 2027. godini lokacija zemljišta na brdu Šištet i iza Titove vile prema magistrali. Preostalih 5,7 miliona eura neophodno je finansirati iz kreditnih sredstava. Kreditno zaduženje je predviđeno za 2026. godinu na period otplate 120 mjeseci uz početnih godinu dana *grace* perioda. Fiksna kamatna stopa je 4.5%. U tabeli koja slijedi data je dinamika finansiranja u odnosu na raspoložive izvore.

Tabela 70. Dinamika ulaganja i izvori finansiranja

Izvor finansiranja	2025.	2026.	2027.	2028.	Ukupno
Državna pomoć	36,318,658 €	16,226,385 €	6,588,089 €	4,955,772 €	64,088,903 €
Dezinvestiranje	4,977,582 €	10,303,085.24 €	21,746,039.00 €		37,026,706.24 €
Kredit		5,699,229.35 €			5,699,229.35 €
Ukupno:	41,296,240 €	32,228,699 €	28,334,128 €	4,955,772 €	106,814,839 €

Izvor: Proračun autora

Iz prikazane tabele, naredne tri godine zahtijevaju preko 95% sredstava, pri čemu su sredstva u 2025. godini namijenjena rješavanju pitanja tekuće likvidnosti i vlasničkom restrukturiranju. Organizacija djelatnosti rehabilitacije u Fazi II na nivo 4 zvjezdice ima realan tržišni potencijal i izvodljiva je strategijska opcija. Osnovne pretpostavke biznis modela, projektovane za 2029. godinu, prikazane su u tabeli koja slijedi.

Tabela 71. Pretpostavke biznis modela u 2029. godini

Djelatnost	Rehabilitacija
Kapaciteti rehabilitacija	Faza II
Broj soba rehabilitacija	452
Broj ležajeva rehabilitacija	846
Teorijski potencijal b.o.	304.560

Prosječna popunjenost objekta	75%
Faktor dvostruke popunjenosti	85%
Broj b.o. dana	194.157
Pacijenti FZO	100.000
Pacijenti tržište	94.157
Jedinična cijena FZO	90 €
Jedinična cijena ostalo	135 €

Izvor: Obrada autora

Teorijski potencijal za period 360 dana je 304.560 b.o. dana u odnosu na smještajne kapacitete izražene kroz broj ležajeva. Analiza tržišta, konkurencije, kao i dosadašnja realizacija navode na zaključak da je moguće na tržištu, nakon rekonstrukcije objekta, ostvariti prosječnu popunjenost soba na nivou 75% uz pretpostavljeni faktor dvostruke popunjenosti 85%. Na osnovu tih premisa, generisan je godišnji prihod od rehabilitacije, uzevši u obzir dva ključna tržišta: FZO pacijente i ostale pacijente na osnovu ostvarene prodaje usluga na tržištu.

Tabela 72. Struktura prihoda od rehabilitacije

Vrsta prihoda	Vrijednost (EUR)
Godišnja vrijednost prodaje FZO	9.000.000
Godišnja vrijednost prodaje tržište	12.711.195
Godišnji prihod	21.711.195

Izvor: Proračun autora

Realizacija prihoda determinisana je uslugama od opšteg interesa (FZO pacijenti 41% prihoda) i učešćem na tržištu (59% prihoda). Ukupan iznos prihoda predviđen za 2029. godinu iznosi 21,71 miliona eura.

Tabela 73. Struktura troškova

Vrsta troškova	Vrijednost (EUR)
Trošak zarada	6,401,207 €
Trošak materijala i NVPR	3,106,512 €
Ostali troškovi poslovanja	2,350,000 €
Trošak amortizacije	3,819,930 €
Trošak finansiranja	199,343 €
Godišnji nivo troškova	15,876,991 €

Izvor: Proračun autora

U odnosu na ukupan broj smještajnih jedinica u Fazi II (452 smještajne jedinice) za komercijalne pacijente su na raspolaganju 282 sobe. Prihod od 45.075 eura po smještajnoj jedinici na godišnjem nivou uključuje usluge smještaja, hrane i pet tretmana dnevno. Dodatno se prihod može obrazložiti pretpostavkom da 100 dana sezone dvokrevetna soba može generisati 27.000 eura prihoda, dok ostalih 200 dana može generisati 18.000 eura prihoda odnosno prodajnu cijenu dvokrevetne sobe od 90 eura po danu, čija je realnost neupitna. Za realizaciju 194.157 b.o. godišnje, predviđenih u 2029. godini, procijenjeni nivo rashoda je 15,88 miliona eura. U strukturi rashoda dominantno učešće imaju troškovi zarada (40% ukupnih troškova) i iznose 6,4 miliona eura. Proces trošenja osnovnih sredstava predstavljen kroz trošak amortizacije je na drugom mjestu i iznosi 3,8 miliona eura. Troškovi materijala i nabavna vrijednost prodane robe pripadaju grupi varijabilnih rashoda. Kao standard u grani uzima se 14% prihoda od prodaje. Trošak finansiranja iznosi gotovo 200 hiljada eura, dok ostali troškovi poslovanja su projektovani na 2,35 miliona eura. Dodatni prihod po ovom scenariju planira se na osnovu kontribucije u zajedničkoj kompaniji koja bi na mjestu Faze I, kroz zajedničko investiranje, upravljala hotelom visoke kategorije. Procjena prihoda za potrebe ove analize uzela je kao pretpostavku da je izgrađen hotel sa 4 zvjezdice i istim brojem soba kao i postojeći objekat. Svakako, alternativni scenario sa 5 zvjezdica mogao bi biti razrađen, ali bi u tom slučaju nivo investicija bio veći i broj soba manji, te bi i udio Instituta u zajedničkoj kompaniji vjerovatno bio procijenjen kao nešto niži. Dodatno, sa stanovišta deficitarnosti radne snage u turizmu i ugostiteljstvu, kao i uzevši u obzir komparativna iskustva hotelskih kompleksa uz rehabilitacione centre, postavlja se pitanje opravdanosti te opcije.

Tabela sa procijenjenim prihodima i rashodima poslovanja hotela data u je tabelama u nastavku. S obzirom na pretpostavljenu dužinu procesa ugovaranja partnerstva, projektovanja i izgradnje hotelskih kapaciteta, prva godina koja se uzima kao referentna za cjelogodišnji obim poslovanja ove kompanije je 2030. godina. Pretpostavke za generisanje prihoda bazirane su na broju soba, kao i na tržišnim i konkurentskim pokazateljima za ovu privrednu granu. Detaljniji prikaz pretpostavki za formiranje ukupnog prihoda prikazan je u tabeli ispod.

Tabela 74. Kalkulacija hotelski biznis na lokaciji Faze I

Formiranje prihoda - hotel	Vrijednost
Broj soba hotel	423
Broj ležajeva	790
Prosječna popunjenost hotel	55%
Broj noćenja hotel	143,385
Prihod po ključu (godišnje)	25,000 €

Godišnji prihod	10,575,000 €
------------------------	---------------------

Izvor: Proračun autora

Na osnovu ovih pokazatelja, određen je nivo i ukupnih troškova, te formirana projekcija dobiti iz poslovanja hotelskog kompleksa na mjestu Faze I. Vrijednost formiranog prihoda, ukupnih rashoda i projektovane dobiti prikazana je u tabeli ispod.

Tabela 75. Projekcije dobiti - hotelski biznis na lokaciji Faze I

Formiranje prihoda i rashoda	Vrijednost (EUR)
Godišnji obim prodaje	10.575.000
NVPR i troškovi materijala (godišnje)	2.294.160
Trošak zarada (godišnje)	1.500.000
Ostali troškovi i amortizacija	3.608.000
Godišnji nivo neto dobiti	3.172.840

Izvor: Proračun autora

Uzevši u obzir nivo potrebnog investicionog ulaganja, period povraćaja, kao i rizike pri obavljanju ove djelatnosti, nije realno očekivati da Institut pri ovim uslovima na tržištu, za lokaciju Faze I i bez dodatnog ulaganja u hotelski kompleks, obezbijedi veći udio u zajedničkoj kompaniji od 30%. Stoga, projekcija dobiti koja se može ostvariti na osnovu udjela u kompaniji za oba partnera prikazana je u tabeli ispod. Treba naglasiti da pri formiranju projekcija bilansa uspjeha za deset narednih godina za Institut, dobiti iz zajedničke kompanije je evidentirana kao dodatni nivo prihoda od 2030. godine.

Tabela 76. Projekcije dobiti na osnovu udjela u zajedničkoj kompaniji

Udio u ukupnoj dobiti	Vrijednost
Privatni partner (70%)	2.220.988 €
Institut (30%)	951.852 €
Godišnji nivo neto dobiti	3.172.840 €

Izvor: Proračun autora

U tabeli koja slijedi data je projekcija bilansa uspjeha za narednih 10 poslovnih godina. Stabilnim periodom poslovanja smatraju se godine nakon 2028. godine.

Tabela 77. Projektovani bilans uspjeha

Poslovni	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Ukupni prihodi	11.920.000	11.876.000	14.956.000	17.660.000	21.711.295	21.579.043	24.291.236	24.773.773	25.020.920
Ukupni rashodi	13.685.000	14.138.400	13.794.843	13.950.845	15.876.991	16.178.862	16.443.852	16.790.735	16.996.925
Poslovni rezultat	13.650.000	11.862.500	11.161.157	11.699.155	15.834.304	15.400.181	16.220.880	16.699.102	17.279.122
Manjevski troškovi + troškovi	2.300.000	2.400.000	2.400.000	2.494.200	2.208.512	2.201.150	2.287.173	2.448.288	2.501.870
Ostali troškovi	8.000.000	8.000.000	8.000.000	2.200.000	2.390.000	2.390.000	2.444.000	2.541.760	2.643.430
Amortizacija	1.700.000	1.875.000	2.200.000	1.900.000	1.819.800	1.819.999	1.819.800	1.819.800	1.819.800
Troškovi zarada	9.800.000	9.875.000	9.152.840	6.276.683	6.401.307	6.320.231	6.850.813	6.781.012	6.838.872
Rezultat finansiranja	35.000	298.465	242.823	222.333	296.483	176.381	252.734	127.863	101.836
Rezultat	(185.000)	(178.865)	705.337	3.695.155	5.834.204	7.422.781	7.422.780	8.223.218	8.223.218
Prihod na akciju			81.042	300.373	827.332	1.062.457	1.090.338	1.133.206	1.155.134
Neto dobit	(185.000)	(178.865)	624.295	3.394.782	5.007.072	6.360.324	6.332.446	6.866.728	7.068.082
Neto dobit + amortizacija	1.500.000	1.611.500	2.824.096	5.761.782	6.827.000	55.185.294	10.434.678	10.488.602	10.487.998

Izvor: Proračun autora

6.5. Strategijska opcija – Rehabilitacija u Fazi II kroz proces dezinvestiranja

Ova strategijska opcija bazira se na primarnoj pretpostavci da pitanje svojine nad zemljištem nije riješeno, te da u tom smislu i ne može biti predmet analize, niti uzeto u obzir pri formiranju Plana restrukturiranja. U tom smislu, kontribucija Instituta dr Simo Milošević, u skladu sa zakonskom regulativom po pitanju državne pomoći, mora biti obezbijedena kroz prodaju dijela objekata koji se i sada nalaze u svojini Instituta, kao i kreditnim sredstvima.

U tom smislu, optimalan izbor predstavlja poslovanje zasnovano na djelatnosti rehabilitacije u okviru Faze II na nivou 4 zvjezdice. Za realizaciju takve odluke neophodno je ulaganje od 106,8 miliona eura u periodu od 2025. do 2028. godine. U tabeli koja slijedi data je dinamika ulaganja i iznos neophodnih sredstava za različite pozicije.

Tabela 78. Vrijednost i dinamika investicionog ulaganja

Pozicija	2025.	2026.	2027.	2028.	Ukupno
Blok A			12,296,407 €	2,000,000 €	14,296,407 €
Blok B	1,500,000 €	10,093,699 €	1,000,000 €		12,593,699 €
Blok D		2,000,000 €	7,224,280 €		9,224,280 €
Blok S			4,000,000 €	2,441,517 €	6,441,517 €
Blok T	4,000,000 €	20,000,000 €	3,090,441 €		27,090,441 €
Spoljno uređenje				52,955 €	52,955 €
Vrijednost ulaganja u objekte	5,500,000 €	32,093,699 €	27,611,128 €	4,494,472 €	69,699,299 €
Informacioni sistem			600,000 €	461,300 €	1,061,300 €
Marketing aktivnosti	87,000 €	135,000 €	123,000 €		345,000 €
Tekuća likvidnost	26,034,793 €				26,034,793 €
Vlasničko restrukturiranje	9,674,447 €				9,674,447 €
Plan restrukturiranja	41,296,240 €	32,228,699 €	28,334,128 €	4,955,772 €	106,814,839 €

Izvor: Proračun autora

Ovakva dinamika izgradnje, a samim tim i ulaganja posljedica je optimizacije kapaciteta u odnosu na tržišne zahtjeve i kontinuitet pružanja usluge od opšteg interesa. Izvori finansiranja ove strategijske opcije podrazumijevaju poštovanje pravila državne pomoći, uzimajući u obzir načelo primjerenosti mjere, ali i finansijski potencijal Instituta. S tim u vezi, u narednoj tabeli dat je prikaz izvora finansiranja u omjeru 60% državna pomoć i 40% sredstva Instituta, kao i u prethodnom scenariju.

Kada je u pitanju struktura prodaje objekata u svojini kompanije, uzeti su u obzir trenutno raspoloživi prostorni kapaciteti, ali i njihova popunjenost i potencijal za realizaciju usluga Instituta na tržištu. Stoga, pretpostavka u ovom scenariju jeste da su za prodaju namijenjeni objekti iz Faze I: glavna zgrada, E odjeljenje i soliter, kao i Dječije odjeljenje. Procijenjena vrijednost objekata za dezinvestiranje prikazana je u tabeli u nastavku.

Tabela 79. Procijenjena vrijednost objekata za dezinvestiranje

Objekti za dezinvestiranje	Bruto površina	Cijena po m2	Vrijednost
I Faza – glavna zgrada	19,521	759.41 €	14,824,443 €
Soliter	4,645	850.49 €	3,950,526 €
"E" odjeljenje	4,236	1,063.49 €	4,504,944 €
Dječije odjeljenje	4,645	1,071.60 €	4,977,582 €
Ukupno:			28,257,494 €

Izvor: Proračun autora

Dinamika prodaje objekata je takođe planirana u odnosu na faznost građevinskih radova i potrebe balansiranja kapaciteta tokom rekonstrukcije. Na taj način, predmet prodaje u toku 2025. godine bili bi soliter i Dječije odjeljenje, u 2026. godini „E“ odjeljenje, a tek u 2027. godini glavna zgrada Faze I. Preostalih 14,46 miliona eura neophodno je finansirati iz kreditnih sredstava. Kreditno zaduženje je predviđeno za 2026. godinu na period otplate 120 mjeseci uz početnih godinu dana *grace* perioda. Fiksna kamatna stopa je 4,5%. U tabeli koja slijedi data je dinamika finansiranja u odnosu na raspoložive izvore.

Tabela 80. Dinamika ulaganja i izvori finansiranja

Izvor finansiranja	2025.	2026.	2027.	2028.	Ukupno
Državna pomoć	32,368,132 €	20,723,756 €	6,041,244 €	4,955,772 €	64,088,903 €
Dezinvestiranje	8,928,108 €	4,504,943.64 €	14,824,442.61 €		28,257,494.30 €
Kredit		7,000,000.00 €	7,468,441.29 €		14,468,441.29 €
Ukupno:	41,296,240 €	32,228,699 €	28,334,128 €	4,955,772 €	106,814,839 €

Izvor: Proračun autora

S obzirom da je u pitanju ista polazna pretpostavka o namjeni Faze II za potrebe rehabilitacije, isti je i nivo predviđenih prihoda, troškova i dobiti od rehabilitacije, kao i u prethodnom scenariju. Ključna razlika odnosi se na činjenicu da po ovom scenariju, ne može se uzeti u obzir zemljište koje pripada kompleksu Instituta dr Simo Milošević, jer nema prava svojine već samo pravo korišćenja.

Na osnovu tih premisa, generisan je godišnji prihod od rehabilitacije, uzevši u obzir dva ključna tržišta: FZO pacijente i ostale pacijente na osnovu ostvarene prodaje usluga na tržištu.

Tabela 81. Struktura prihoda od rehabilitacije

Vrsta prihoda	Vrijednost (EUR)
Godišnja vrijednost prodaje FZO	9.000.000
Godišnja vrijednost prodaje tržište	12.711.195
Godišnji prihod	21.711.195

Izvor: Proračun autora

Realizacija prihoda determinisana je uslugama od opšteg interesa (FZO pacijenti 41% prihoda) i učešćem na tržištu (59% prihoda). Ukupan iznos prihoda predviđen za 2029. godinu iznosi 21,71 miliona eura.

Tabela 82. Struktura troškova

Vrsta troškova	Vrijednost (EUR)
Trošak zarada	6,401,207 €
Trošak materijala i NVPR	3,106,512 €
Ostali troškovi poslovanja	2,075,335 €
Trošak amortizacije	3,819,930 €
Trošak finansiranja	506,064 €
Godišnji nivo troškova	15,909,048 €

Izvor: Proračun autora

U odnosu na ukupan broj smještajnih jedinica u Fazi II (452 smještajne jedinice), za komercijalne pacijente su na raspolaganju 282 sobe. Prihod od 45.075 eura po smještajnoj jedinici na godišnjem nivou uključuje usluge smještaja, hrane i pet tretmana dnevno. Dodatno se prihod može obrazložiti pretpostavkom da 100 dana sezone dvokrevetna soba može generisati 27.000 eura prihoda, dok ostalih 200 dana može generisati 18.000 eura prihoda odnosno prodajnu cijenu dvokrevetne sobe od 90 eura po danu.

Za realizaciju 194.157 bolničkih dana godišnje, koji su predviđeni za 2029. godinu, procijenjeni nivo rashoda je 15,9 miliona eura. U strukturi rashoda dominantno učešće imaju troškovi zarada (40% ukupnih troškova) i iznose 6,4 miliona eura. Proces trošenja osnovnih sredstava predstavljen kroz trošak amortizacije je na drugom mjestu i iznosi 3,8 miliona eura. Troškovi materijala i nabavna vrijednost prodate robe pripadaju grupi varijabilnih rashoda. Kao standard u grani uzima se 14% prihoda od prodaje. Trošak finansiranja iznosi nešto iznad 506 hiljada eura, dok su ostali troškovi poslovanja projektovani na 2,075 miliona eura.

U tabeli koja slijedi data je projekcija bilansa uspjeha za narednih 10 poslovnih godina, na osnovu prethodno definisanih obima prodaje i nivoa troškova. Stabilnim periodom poslovanja smatraju se godine nakon 2030. godine.

Tabela 83. Projektovani bilans uspjeha

Struktura	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Ukupni prihodi	13.700.000	13.800.000	14.900.000	17.600.000	21.711.185	22.579.643	23.031.736	23.722.175	25.009.394	24.917.770
Ukupni rashodi	13.893.000	13.699.200	13.899.686	14.188.335	19.989.048	16.124.888	16.333.201	20.618.015	16.825.407	17.130.072
Poslovni rezultati	13.350.000	13.512.500	13.285.069	13.515.903	13.402.883	15.476.888	15.902.461	16.298.409	16.560.879	16.947.442
Materijalni troškovi - N+P	1.850.000	1.900.000	2.200.000	2.464.000	3.506.512	3.381.750	3.224.373	3.321.104	3.354.315	3.486.488
Ostali troškovi	3.950.000	3.950.000	2.710.429	2.280.710	2.075.335	2.946.373	2.281.947	2.390.413	2.461.763	2.271.575
Amortizacija	1.750.000	1.650.000	2.200.000	2.600.000	3.819.800	3.819.800	3.819.800	3.819.800	3.819.800	3.819.800
Trošak izrada	5.800.000	6.032.000	6.210.640	6.276.633	6.401.207	6.526.231	6.688.815	6.793.012	6.938.872	7.067.440
Raznovi finansiranja	35.000	158.700	619.417	561.433	556.064	448.204	387.741	324.556	258.578	185.529
Neto dobit	115.000	109.800	600.514	3.412.665	3.812.547	6.454.758	6.878.034	7.095.158	7.183.987	7.280.799
Porezi na dobit	10.800	10.176	99.067	461.793	821.822	925.213	955.705	1.217.476	1.022.098	1.119.120
Neto dobit	104.200	99.624	501.447	2.950.872	2.990.725	5.529.545	5.922.329	5.877.682	6.161.889	6.161.679
Neto dobit + Amortizacija	1.854.200	1.749.624	2.701.452	5.347.855	6.709.758	9.254.471	9.544.219	9.905.614	9.991.819	10.481.889

Izvor: Proračun autora

6.6. Strategijska opcija – Rehabilitacija u Fazi II kroz srazmjernu dokapitalizaciju i dezinvestiranje

Pretpostavke za ovu stratešku opciju definisane su nakon izrade prve verzije Plana restrukturiranja. Naime, određeni broj manjinskih akcionara, a posebno manjinski akcionar sa značajnim učešćem koji je to učinio i javnim putem, izrazili su spremnost da učestvuju u mjerama iz Plana restrukturiranja, a prije svega u dokapitalizaciji Instituta. Ovo nasuprot namjerama koje su bile istaknute prije izrade osnovnog Plana restrukturiranja, a gdje su manjinskih akcionari jasno izrazili sumnju u svoju spremnost i interes da učestvuju u postupku dokapitalizacije. Imajući u vidu navedeno, Vlada Crne Gore se obratila Projektnom timu radi razmatranja još jedne strateške opcije, a koja bi podrazumijevala učestvovanje manjinskih akcionara u dokapitalizaciji. Dakle, ovaj model se zasniva na pretpostavci učešća manjinskih akcionara, a posebno manjinskog akcionara sa značajnim učešćem, u predloženim mjerama iz Plana restrukturiranja. Imajući u vidu broj akcija koji posjeduje manjinski akcionar sa značajnim učešćem, njegovo učestvovanje u realizaciji mjera Plana restrukturiranja, a posebno u dokapitalizaciji Instituta, značajno mijenja inpute za pripremanje Plana, te olakšava predvidljivost načina ostvarenja sopstvenog doprinosa Instituta.

Osnovni motiv za odabir ovakvog načina restrukturiranja prepoznat je u značajnom smanjenju investicionog ulaganja u odnosu na projekcije prikazane u prethodnoj strateškoj opciji. Naime, vrijednost građevinskih radova umanjena je sa 69,7 miliona na 61,6 miliona eura, a i dalje se postiže kategorizacija objekta sa četiri zvjezdice a čime se omogućava i osnovna funkcionalnost objekata imajući u vidu stanje istih i neophodnu sanaciju/rekonstrukciju kako bi uopšte nastavili poslovanje.. Osim toga, činjenica da nema otkupa akcija od manjinskog akcionara sa značajnim učešćem umanjila je iznos neophodnih sredstava za dodatnih 6,08 miliona eura, ali i neophodna sredstva za tekuću likvidnost su manja za 4,59 miliona uz pretpostavku reprograma postojećeg kredita kod Razvojne banke u iznosu 2,46 miliona eura i činjenicu da ne postoji osnov za otkup akcija nesaglasnih akcionara 1,75 milion eura usled dezinvestiranja koje je manje od 20% ukupne vrijednosti društva.

Ova strategijska opcija dovodi do izmjene strukture izvora finansiranja koji se odnosi na kontribuciju Instituta dr Simo Milošević u pravcu smanjena nivoa dezinvestiranja (ne prodaje se Glavna zgrada u Fazi I i eventualno odustajanje od prodaje još nekih objekata u slučaju manjeg investicionog ulaganja od predviđenog). Na drugoj strani, manjinski akcionari učestvuju u finansiranu Plana restrukturiranja srazmjerno vlasničkom udjelu, što u prethodnoj opciji nije bio slučaj.

Kao i prethodna i ova strategijska opcija pretpostavlja da pitanje svojine nad zemljištem nije riješeno, te da u tom smislu i ne može biti predmet analize, niti uzeto u obzir pri

formiranju Plana restrukturiranja. Međutim, u slučaju rješavanja ovog pitanja tokom procesa restrukturiranja društva moglo bi se pristupiti izmjeni modela investicionog ulaganja zbog promjena izvora finansiranja.

Za realizaciju ove opcije neophodno je ulaganje od 88,06 miliona eura u periodu od 2025. do 2028. godine. U tabeli koja slijedi data je dinamika ulaganja i iznos neophodnih sredstava za različite pozicije.

Tabela 84. Vrijednost i dinamika investicionog ulaganja

Pozicija	2025.	2026.	2027.	2028.	Ukupno
Blok A			11,300,265 €	2,000,000 €	13,300,265 €
Blok B	1,500,000 €	9,216,175 €	1,000,000 €		11,716,175 €
Blok D		2,000,000 €	6,461,004 €		8,461,004 €
Blok S				2,565,344 €	2,565,344 €
Blok T		24,000,000 €	1,536,047 €		25,536,047 €
Spoljno uređenje				50,435 €	50,435 €
Vrijednost ulaganja u objekte	1,500,000 €	35,216,175 €	20,297,316 €	4,615,779 €	61,629,270 €
Informacioni sistem			600,000 €	461,300 €	1,061,300 €
Marketing aktivnosti	87,000 €	135,000 €	123,000 €		345,000 €
Tekuća likvidnost	21,436,957 €				21,436,957 €
Vlasničko restrukturiranje	3,589,725 €				3,589,725 €
Plan restrukturiranja	26,613,682 €	35,351,175 €	21,020,316 €	5,077,079 €	88,062,252 €

Izvor: Proračun autora

Za svaku fazu investicionog ulaganja će se shodno zakonskim procedurama sprovoditi javni tenderi tako da je moguće da predviđena sredstva za investiranje budu manja.

Logično je da se formira komisija za praćenje i kontrolu sprovođenja investicionih ulaganja kako od predstavnika većinskog tako i od predstavnika manjinskog akcionara sa značajnim učešćem i nezavisnih eksperata.

Ovakva dinamika izgradnje, a samim tim i ulaganja posljedica je optimizacije kapaciteta u odnosu na tržišne zahtjeve i kontinuitet pružanja usluge od opšteg interesa. Izvori finansiranja ove strategijske opcije podrazumijevaju poštovanje pravila državne pomoći, uzimajući u obzir načelo primjerenosti mjere, ali i finansijski potencijal Instituta. S tim u vezi, u narednoj tabeli dat je prikaz izvora finansiranja u omjeru 60% državna pomoć i 40% sredstva Instituta i manjinskih akcionara, kao i u prethodnom scenariju.

Tabela 85. Izvori finansiranja

Izvor finansiranja	Ukupno	Struktura
Državna pomoć	52,837,351 €	60%
Institut dr Simo Milošević / Manjinski akcionari	35,224,901 €	40%

Izvor: Proračun autora

Kada je u pitanju struktura prodaje objekata u svojini kompanije, uzeti su u obzir trenutno raspoloživi prostorni kapaciteti, ali i njihova popunjenost i potencijal za realizaciju usluga Instituta na tržištu. Stoga, pretpostavka u ovom scenariju jeste da su za prodaju namijenjeni objekti iz Faze I: Dječije odjeljenje (prodaja u 2025. godini za potrebe škole), E odjeljenje i soliter u 2026. godini. Procijenjena vrijednost objekata za dezinvestiranje prikazana je u tabeli u nastavku.

Tabela 86. Procijenjena vrijednost objekata za dezinvestiranje

Objekti za dezinvestiranje	Bruto površina	Cijena po m2	Vrijednost
Soliter (2026)	4,645	850.49 €	3,950,526 €
"E" odjeljenje (2026)	4,236	1,063.49 €	4,504,944 €
Dječije odjeljenje (2025)	4,645	1,071.60 €	4,977,582 €
Ukupno:			13,433,052 €

Izvor: Proračun autora

Dinamika prodaje objekata je takođe planirana u odnosu na faznost građevinskih radova i potrebe balansiranja kapaciteta tokom rekonstrukcije. Na taj način, predmet prodaje u toku 2025. godine bilo bi Dječije odjeljenje, u 2026. godini Soliter i eventualno „E“ odjeljenje. Preostalih 14,46 miliona eura neophodno je finansirati iz kreditnih sredstava. Kreditno zaduženje je predviđeno za 2025. i 2026. godinu na period otplate 120 mjeseci uz početnih godinu dana *grace* perioda. Fiksna kamatna stopa je 4,5%. U tabeli koja slijedi data je dinamika finansiranja u odnosu na raspoložive izvore.

Tabela 87. Dinamika ulaganja i izvori finansiranja

Izvor finansiranja	2025.	2026.	2027.	2028.	Ukupno
Državna pomoć	14,429,252 €	15,895,705 €	17,750,942 €	4,761,452 €	52,837,351 €
Institut dr Simo Milošević / Manjinski akcionari	11,985,363 €	8,455,470 €		315,627 €	20,756,460 €
Kredit	199,067 €	11,000,000 €	3,269,374 €		14,468,441 €
Ukupno:	26,613,682 €	35,351,175 €	21,020,316 €	5,077,079 €	88,062,252 €

Izvor: Proračun autora

S obzirom da je u pitanju ista polazna pretpostavka o namjeni Faze II za potrebe rehabilitacije, isti je i nivo predviđenih prihoda i varijabilnih troškova kao i u prethodnom scenariju.

Na osnovu tih premisa, generisan je godišnji prihod od rehabilitacije, uzevši u obzir dva ključna tržišta: FZO pacijente i ostale pacijente na osnovu ostvarene prodaje usluga na tržištu.

Tabela 88. Struktura prihoda od rehabilitacije

Vrsta prihoda	Vrijednost (EUR)
Godišnja vrijednost prodaje FZO	9.000.000
Godišnja vrijednost prodaje tržište	12.711.195
Godišnji prihod	21.711.195

Izvor: Proračun autora

Realizacija prihoda determinisana je uslugama od opšteg interesa (FZO pacijenti 41% prihoda) i učešćem na tržištu (59% prihoda). Ukupan iznos prihoda predviđen za 2029. godinu iznosi 21,71 miliona eura.

Tabela 89. Struktura troškova

Vrsta troškova	Vrijednost (EUR)
Trošak zarada	6,401,207 €
Trošak materijala i NVPR	3,106,512 €
Ostali troškovi poslovanja	2,075,335 €
Trošak amortizacije	3,819,930 €
Trošak finansiranja	506,064 €
Godišnji nivo troškova	15,909,048 €

Izvor: Proračun autora

U odnosu na ukupan broj smještajnih jedinica u Fazi II (452 smještajne jedinice), za komercijalne pacijente su na raspolaganju 282 sobe. Prihod od 45.075 eura po smještajnoj jedinici na godišnjem nivou uključuje usluge smještaja, hrane i pet tretmana dnevno. Dodatno se prihod može obrazložiti pretpostavkom da 100 dana sezone dvokrevetna soba može generisati 27.000 eura prihoda, dok ostalih 200 dana može generisati 18.000 eura prihoda odnosno prodajnu cijenu dvokrevetne sobe od 90 eura po danu.

Za realizaciju 194.157 bolničkih dana godišnje, koji su predviđeni za 2029. godinu, procijenjeni nivo rashoda je 15,9 miliona eura. U strukturi rashoda dominantno učešće imaju troškovi zarada (40% ukupnih troškova) i iznose 6,4 miliona eura. Proces trošenja osnovnih sredstava predstavljen kroz trošak amortizacije je na drugom mjestu i iznosi 3,8 miliona eura. Troškovi materijala i nabavna vrijednost prodate robe pripadaju grupi

varijabilnih rashoda. Kao standard u grani uzima se 14% prihoda od prodaje. Trošak finansiranja iznosi nešto iznad 506 hiljada eura, dok su ostali troškovi poslovanja projektovani na 2,075 miliona eura.

U tabeli koja slijedi data je projekcija bilansa uspjeha za narednih 10 poslovnih godina, na osnovu prethodno definisanih obima prodaje i nivoa troškova. Stabilnim periodom poslovanja smatraju se godine nakon 2030. godine.

Izvor: Proračun autora

Indikator	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Ukupni prihodi	13.505.200	13.800.000	14.500.000	17.660.000	25.722.100	22.579.493	25.031.236	25.722.175	23.953.394	24.917.739
Ukupni rashodi	13.163.000	13.691.200	13.899.444	14.144.145	20.909.046	16.124.888	16.353.303	16.619.015	16.835.487	17.116.073
Preostali prihodi	13.342.200	13.511.000	13.280.000	13.516.855	20.403.043	25.875.004	25.905.465	26.204.439	26.044.879	26.947.442
Manjkaše prihoda + troška	1.862.000	1.860.000	1.300.000	2.444.000	5.300.512	3.361.330	3.224.573	3.321.308	3.104.335	3.686.488
Čisti prihodi	1.964.000	1.964.000	2.722.429	2.287.250	2.679.555	2.565.975	2.361.362	2.560.415	2.463.762	2.571.375
Amortizacija	1.750.000	1.680.000	2.200.000	2.800.000	3.819.910	3.830.910	3.830.910	3.830.910	3.830.910	3.830.910
Troškovi iznosa	6.632.000	6.132.000	6.132.440	6.271.449	6.901.207	6.379.731	6.639.815	6.793.012	6.839.872	7.067.449
Prihodi iznosa	25.000	158.200	614.417	381.433	508.064	446.704	324.566	254.338	186.539	140.539
Razlika prihoda	113.000	129.800	600.514	1.411.665	6.903.147	6.494.755	6.268.014	7.103.156	7.143.967	7.780.398
Prihodi na osobu	13.600	14.176	60.062	441.735	822.422	330.112	361.796	337.676	332.494	333.100
Novi dobri + amortizacija	104.300	96.434	331.452	2.947.815	4.979.873	5.344.543	5.704.339	6.289.688	6.111.888	6.563.679
Novi dobri + amortizacija	1.054.300	1.798.434	2.781.432	5.547.815	6.799.755	6.304.475	6.544.259	6.903.634	6.512.879	6.961.609

Tabela 90. Projektorani bilans uspjeha

6.7. Komparativna analiza stratezijskih opcija

U ovom dijelu Plana rezimirane su stratezijske opcije u odnosu na tri ključna kriterijuma evaluacije, i to: kriterijum cjelishodnosti, prihvatljivosti i izvodljivosti. Iz ovih kriterijuma izvedene su glavne prednosti i nedostaci svih potencijalnih poslovnih modela.

Tabela 91. Prednosti i nedostaci potencijalnih poslovnih modela

Naziv stratezijske opcije	Prednosti	Nedostaci
Stečaj	Efikan proces transformacije Optimizacija radne snage Smanjenje pritiska na javne finansije u dijelu investicionih ulaganje	Potencijalno ugrožen kontinuitet u pružanju usluge od javnog interesa Socijalno neprihvatljiva opcija Gubitak kontrole postojećih akcionara nad upravljanjem imovinom i poslovanjem Upitan proces prodaje imovine
Djelatnost rehabilitacije u Fazi I i Fazi II	Inkrementalan karakter promjena Sigurnost pružanja usluge od javnog interesa.	Predimenzionirani kapaciteti Visok nivo investicionog ulaganja Neobezbijedena sredstva finansiranja Nefleksibilnost poslovanja Visoki fiksnii troškovi Ugrožena profitabilnost poslovnog modela Državna pomoć nije svedena na minimum Nepovoljne ocjene ekonomsko-finanaijske analize
Diverzifikacija biznisa: rehabilitacija u Fazi II i hotel u fazi I	Diverzifikacija donosi fleksibilnost Optimizacija upotrebe kapaciteta Povećana tržišna atraktivnost Balansiranje novčanih tokova Uklapanje u strateške prioritete razvoja Crne Gore (turizam i zdravstvo)	Operativna kompleksnost projekta Visok nivo investicionog ulaganja Neobezbijedena sredstva finansiranja Državna pomoć nije svedena na minimum Zahtijeva značajne kompenzatorne mjere

Diverzifikacija biznisa: rehabilitacija u Fazi II i hotel u fazi I (joint-venture)	Diverzifikacija donosi fleksibilnost Optimizacija upotrebe kapaciteta Povećana tržišna atraktivnost Balansiranje novčanih tokova Uklapanje u strateške prioritete razvoja Crne Gore (turizam i zdravstvo) Finansijska podrška kroz partnerstvo Ekspertiza partnera u razvoju i upravljanju hotelskim kompleksom	Neizvjesnost u rješavanju pitanja konverzije prava korišćenja zemljišta u pravo svojine Visok stepen zavisnosti od privatnog partnera Kompleksna organizaciona struktura
Rehabilitacija u fazi II kroz proces dezinvestiranja	Fokus na osnovnu djelatnost Smanjenje finasijskog opterećenja Efikasnije korišćenje resursa Usklađenost sa pravilima državne pomoći Povoljnije ocjene ekonomsko-finansijske analize u odnosu na prethodne opcije	Radikalna promjena Negativna percepcija pojedinih stejkholdera u odnosu na proces prodaje dijela imovine.
Rehabilitacija u fazi II kroz proces srazmjerne dokapitalizacije i dezinvestiranja	Fokus na osnovnu djelatnost Racionalizacija investicionog ulaganja Srazmjerno finasijskog opterećenja za sve akcionare Efikasnije korišćenje resursa Manji obim dezinvestiranja Usklađenost sa pravilima državne pomoći Povoljnije ocjene ekonomsko-finansijske analize u odnosu na prethodne opcije	Država ne dolazi do 2/3 prava odlučivanja Upitna dovoljnost predviđenih sredstava Neatraktivni postupci nabavke mogu prolongirati proces rekonstrukcije Spremnost manjinskih akcionara na dokapitalizaciju u svim fazama Plana restrukturiranja

Izvor: Obrada autora

Predložene opcije za transformaciju analizirane su kroz nekoliko ključnih strategija koje obuhvataju stečaj, održavanje rehabilitacije u fazama, diverzifikaciju poslovanja, te dezinvestiranje. Prva opcija, stečaj, donosi efikasnu optimizaciju radne snage i smanjenje pritiska na javne finansije, ali ugrožava kontinuitet usluge i nosi socijalne rizike, što je čini neprivlačnom. Druga opcija, fokusiranje na rehabilitaciju u postojećim fazama, osigurava stabilnost u pružanju usluge od javnog interesa, ali se suočava s visokim troškovima, nefleksibilnim poslovanjem i nedovoljnom finansijskom održivošću.

Diverzifikacija kroz rehabilitaciju i hotelski segment nudi fleksibilnost i povećava tržišnu atraktivnost, ali zahtijeva značajna ulaganja i može biti operativno kompleksna. Povezivanje kroz *joint-venture* partnerstvo, kao modifikovana opcija diverzifikacije, osigurava dodatnu finansijsku podršku i ekspertizu, iako stvara zavisnost od privatnog partnera. Zadnja opcija, rehabilitacija kroz dezinvestiranje, fokusira se na osnovnu djelatnost i omogućava efikasnije korišćenje resursa uz povoljnije ocjene ekonomsko-finansijske analize.

Iz ugla izrade Plana restrukturiranja, bitno je naglasiti da je metodološki neprihvatljivo i pravno nedozvoljeno iz ugla prihvatanja Plana restrukturiranja od strane Agencije za zaštitu konkurencije (dozvoljenost iz ugla prava državne pomoći), raditi Plan na pretpostavci da će pravo korišćenja biti pretvoreno u pravo svojine. Dakle, Plan restrukturiranja rađen je na primarnoj pretpostavci da pitanje svojine nad zemljištem nije riješeno, te da u tom smislu i ne može biti predmet analize, niti uzeto u obzir pri formiranju Plana restrukturiranja. U slučaju da se tokom primjene Plana restrukturiranja riješi pitanje svojine nad zemljištem, bilo bi cjelishodno izmijeniti Plan restrukturiranja, kako bi se prodajom dijela imovine na drugačiji način finansirao oporavak Instituta.

U tom smislu, kontribucija Instituta dr Simo Milošević, u skladu sa zakonskom regulativom po pitanju državne pomoći, mora biti obezbijedena kroz učešće u dokapitalizaciji manjinskih akcionara, prodaju dijela objekata koji se i sada nalaze u svojini Instituta, kao i kreditnim sredstvima, jer se usklađenost sa pravilima za dodjelu državne pomoći cijeni kroz prizmu da li je ponuđen sopstveni doprinos koji je konkretan, stvaran i realan u momentu ocjene plana, pri čemu budući, planirani prihodi, nijesu prihvatljivi doprinos.

Imajući to u vidu, na osnovu sprovedene analize, stečaj nije preferirana opcija kao ni sledeće tri opcije, koje nijesu prihvatljive ni izvodljive zbog neriješenog pitanja svojine nad zemljištem. Preostale dvije opcije se mogu smatrati prihvatljivim. Njihovom komparacijom prednost se daje posljednjoj zbog racionalnijeg investicionog poduhvata, finansiranja projekta srazmjerno vlasničkim udjelima akcionara, manjem obimu dezinvestiranja i povoljnijih ocjena ekonomsko-finansijske analize u odnosu na prethodnu opciju. Ključni nedostatak preferirane opcije, posmatrano sa pozicije Vlade Crne Gore, prepoznaje se u odsustvu 2/3 prava odlučivanja koje bi imala u petoj strategijskoj opciji.

Potencijalnom promjenom prava korišćenja u pravo svojine kroz pravni postupak koji je u toku, stvorili bi se uslovi za primjenu drugih strateških pravaca razvoja. Preciznije, projektni tim, u ovom trenutku, prepoznaje potencijal za radiklanu promjenu strukture izvora finansiranja investicije u cjelosti, u pravcu manjeg nivoa dokapitalizacije i većeg učešća Instituta, što je ekonomski opravdano.

Zaključak predlaže upravo posljednju opciju jer zadovoljava kriterijume prihvatljivosti, izvodljivosti i cjelishodnosti kroz smanjenje finansijskog opterećenja i usklađenost s pravilima državne pomoći.

7. Opis intervencije države

Polazeći od poštovanja načela: primjerenost, podsticajni efekat, proporcionalnost pomoći i izbjegavanje neprimjerenih negativnih efekata na konkurenciju, analizirana je mjera pomoći, koja je optimalna u datoj situaciji.

Mada pokazatelji likvidnosti govore da kratkoročna finansijska ravnoteža neće biti uspostavljena i da je nemoguće da se obezbijede neophodna investiciona ulaganja, kako bi Institut, prije svega nastavio da pruža usluge od opšteg ekonomskog interesa (u vidu zbrinjavanja FZO pacijenata), analiza solventnosti pokazuje da je preduzeće solventno. Vrijednost pokazatelja, tokom analiziranih godina, veća je od 1, što znači da privredno društvo ima više imovine nego obaveza, odnosno da cjelokupnom svojom imovinom može pokriti obaveze u dugom roku⁷³.

Dakle, iako se radi o problemu likvidnosti, ali i nemogućnosti da se obezbijede investiciona ulaganja koja su neophodna da Društvo u kontinuitetu može nastaviti sa pružanjem usluga od opšteg ekonomskog interesa, odnosno bez ulaganja postigne održivost poslovanja, ocjenjuje se da je adekvatna mjera povećanje imovine dokapitalizacijom. Ova mjera jeste optimalna u trenutnoj situaciji finansijskog tržišta, cijene kapitala na istom, finansijske moći Instituta i nespornih potreba i očekivanja javnosti Crne Gore.

Plan restrukturiranja se zasniva na primjeni četiri vrste mjera restrukturiranja. To su: 1) vlasničko restrukturiranje (kupovina akcija od manjinskih akcionara i/ili dokapitalizacija Instituta kroz mjere državne pomoći); 2) finansijsko restrukturiranje (restrukturiranje dugova Instituta); 3) strateško restrukturiranje (nastavak djelatnosti od opšteg ekonomskog interesa i investiciono ulaganje u Fazu 2); 4) Poslovno restrukturiranje koje je analizirano u poglavlju 4, a obuhvata: marketing, ulaganje u IT sistem i ljudske resurse. Za svaku od navedenih mjera, u skladu sa Smjernicama za izradu Plana restrukturiranja, prikazani su i obrađeni odgovarajući podaci uključujući oblik, iznos i naknadu za svaku mjeru i obrazloženi su dokazi da su izabrani instrumenti državne pomoći odgovarajući za probleme za čije rješavanje su namijenjeni.

7.1. Vlasničko restrukturiranje

7.1.1. Postojeća vlasnička struktura

U sljedećoj tabeli prikazana je vlasnička struktura Instituta Igalo na dan 06.02.2025. godine.

Tabela 84. Vlasnička struktura Instituta Igalo na dan 06.02.2025. godine

Rb	AKCIONARI	Broj akcija	Procenat vlasništva
1	HTP Vile Oliva	110.871	28,9972

⁷³ Vidjeti detaljnije dio 4.2.2 – analiza finansijskog položaja

2	Razvojna banka Crne Gore	90.411	23,6461
3	Vlada Crne Gore	73.387	19,1936
4	Fond za zdravstveno osiguranje Crne Gore	39.117	10,2307
5	Zavod za zapošljavanje Crne Gore	13.039	3,4102
6	Valeant Pharmaceuticals internat. Ca, USA	4.944	1,2931
7	CKB - Zbirni kastodi račun 1	4.791	1,253
8	UCB - Zbirni kastodi račun 1	2.523	0,6599
9	Fizička lica	43.268	11,3162
Ukupno		382.351	100,00

Izvor: Montenegroberza

Iz navedenog, jasno se vidi da pored države koja ima pravni status većinskog vlasnika sa udjelom od 56,47%, crnogorska kompanija *Vile Oliva* ima pravni status manjinskog akcionara sa značajnim učešćem u kapitalu (28,997%), dok ostali akcionari imaju pravni status manjinskih akcionara, shodno odredbama Zakona o privrednim društvima Crne Gore ("Službeni list Crne Gore", br. 065/20 od 03.07.2020, 146/21 od 31.12.2021, 004/24 od 23.01.2024).

7.1.2. Izazovi postojeće vlasničke strukture Instituta Igalo u kontekstu (ne)usvajanja Plana restrukturiranja

Činjenica je da dobro korporativno upravljanje počiva na razumijevanju i međusobnom povjerenju između većinskog i manjinskih akcionara, a posebno onih sa značajnim učešćem u vlasništvu privrednog društva. S obzirom da je cilj Plana restrukturiranja opstanak Instituta Igalo, u izradi ovog dokumenta se polazi od pretpostavke da je početni, najvažniji korak za uspješno sprovođenje Plana restrukturiranja jasno definisanje odnosa između države i manjinskog akcionara sa značajnim vlasničkim udjelom, a zatim i definisanje odnosa sa svim ostalim manjinskim akcionarima.

U odnosu između države kao većinskog vlasnika i manjinskog akcionara sa značajnim učešćem u vlasništvu, neophodno je ukazati na sljedeće:

- **Prvo**, postojanje manjinskog akcionara sa udjelom koji posjeduje *Vile Oliva* u Institutu Igalo, samo po sebi nije, niti treba da bude teret, ograničenje ili smetnja za poslovanje Instituta Igalo. U idealnom scenariju, kakav nažalost ne postoji u najvećem broju crnogorskih državnih preduzeća, pa tako ni u Institutu Igalo, manjinski akcionari često jesu korektivni faktor, dodatna vrijednost razvoju i unapređenju određene kompanije.

Zbog navedenog, najbolje prakse korporativnog upravljanja ne isključuju manjinske akcionare iz vlasništva i upravljanja, već stimulišu njihovo postojanje i proširuju opseg njihovih prava i mehanizme pravne zaštite. Nagovještaj za promjenu ovog odnosa u Institutu Igalo, pronalazimo u posljednjoj zajedničkoj aktivnost većinskog i akcionara sa značajnim učešćem u obezbjeđivanju sredstava u iznosu od 10 miliona eura (5+5 omjer) radi deblokade računa Instituta Igalo;

- **Drugo**, činjenica da je kompanija *Vile Oliva* gotovo dvije decenije uspješan privredni subjekt čija je djelatnost u određenoj mjeri kompatibilna sa djelatnošću Instituta, trebala bi da predstavlja dodatnu vrijednost i da sinergetski djeluje u odnosu sa većinskim vlasnikom. Nažalost, iskustvo i praksa su pokazali da to nije bio slučaj u prethodnom periodu;
- **Treće**, učešće manjinskog vlasnika sa navedenom vlasničkom strukturom znači i njegovo prisustvo i participaciju u organima upravljanja, pa samim tim i u definisanju poslovne strategije Instituta. Ipak, postojeće stanje u odnosu na strategiju Instituta je sljedeće. Manjinski akcionar (*Vile Oliva*) ima jasnu strategiju, dok odbor direktora i sama kompanija sve do sada nijesu imali jasnu poslovnu strategiju koja bi predviđjela i determinisala razvoj organizacije u dužem vremenskom periodu. Razlog je jednostavan – država, kao većinski akcionar, do sada, kako je i opisano u posebnom dijelu Plana restrukturiranja, nije imala svoju vlasničku strategiju koja bi se prenijela i na upravljačke organe, odnosno na Institut kao posebno pravno lice. **U tom kontekstu, važnost Plana restrukturiranja prevazilazi uobičajene okvire, jer podrazumijeva i po prvi put identifikovanje jasne strategije većinskog vlasnika u odnosu na Institut Igalo;**
- **Četvrto**, tokom izrade Plana postavljalo se opravdano pitanje da li manjinski akcionar sa značajnim učešćem u kapitalu (*Vile Oliva*) sa svojim profesionalnim iskustvom, referencama i stručnim znanjem ima poslovni interes da nastavi da participira u kompaniji uz zadržavanje postojećeg vlasničkog udjela (isto pitanje se odnosilo i na ostale manjinske akcionare). Iako nije predmet analize ovog dokumenta, neophodno je jasno istaći da je manjinski akcionar (*Vile Oliva*) iskazao svoju poslovnu strategiju da preuzme većinsko vlasništvo i upravljanje nad kompanijom tokom posljednjeg neuspješnog tendera za prodaju većinskog paketa akcija države u Institutu. Sa druge strane, nakon predaje Plana restrukturiranja, manjinski akcionar sa značajnim učešćem je izrazio spremnost za učešće u mjerama iz Plana restrukturiranja;
- **Peto**, i država i *Vile Oliva* se u odnosu na svoje vlasništvo nalaze u pravno i ekonomsko-finansijski nepovoljnoj poziciji u svjetlu predstojećih poslovnih odluka Instituta Igalo. Potrebno je birati između izvjesnog stečaja (neusvajanje Plana restrukturiranja) ili nastavka poslovanja (usvajanje Plana restrukturiranja). Država, kako je i opisano u uvodnom dijelu ovog dokumenta, je u proteklih 20 godina lutala u odnosu na svoju

vlasničku strategiju u Institutu Igalo – između želje da zadrži Institut sa postojećom vlasničkom strukturom (udio države se nije mijenjao dugi niz godina, već je dominantno utvrđen modelom privatizacije), da proda svoj udio (neuspjele privatizacije), ili da poveća svoj udio (oklijevanje da kupi svoj udio od države Srbije ili od postojećih manjinskih akcionara bez *Vile Oliva*). Neodlučnost države, u svim tim pokušajima, uz druge objektivne razloge koji nijesu predmet analize ovog dokumenta, značajno je uticala na postojeće stanje u Institutu.

- **Šesto**, pod pretpostavkom da se mjere državne pomoći vrše uz zadržavanje postojećeg vlasničkog kapitala, teret raspodjele između akcionara bio bi neproporcionalan. Preciznije, isključivo učestvovanje države sa svim mjerama u spašavanju Instituta Igalo bez dokapitalizacije i promjene vlasničke strukture, značilo bi i neravnomjernu raspoređenost tereta između zainteresovanih lica, što je suprotno relevantnim evropskim propisima i pravu konkurencije EU. Takođe, neučestvovanje manjinskih akcionara u mjerama spašavanja Instituta, uz zadržavanje iste vlasničke strukture, moglo bi dovesti i do „moralnog hazarda“ kod manjinskih akcionara prilikom donošenja odluka za sprovođenje Plana, a obzirom da ne bi snosili finansijski teret sprovođenja mjera. To znači, da mjere iz plana restrukturiranja koje znače i direktnu pomoć Institutu, moraju biti sprovedene kroz dokapitalizaciju Instituta. Preciznije, za iznos državne pomoći za ulaganja u infrastrukturne kapacitete i rješavanje dužničkih odnosa Instituta prema povjeriocima, povećavaće se srazmjerno vlasnički udio države. To znači i smanjivanje vlasničkog udjela manjinskih akcionara, pod pretpostavkom **da ne učestvuju u mjerama državne pomoći (dokapitalizaciji) i da ne prihvataju kupovinu akcija od strane većinskog akcionara**. To znači, i da država u tom slučaju (manjinski akcionari ne žele da prodaju svoj udio, i istovremeno ne prihvataju dokapitalizaciju), treba da razmišlja ekonomski racionalno o drugoj, nepopularnoj, ali i jedino opravdanoj mjeri – pokretanju stečajnog postupka u Institutu Igalo. Preciznije, Plan restrukturiranja se mora sprovoditi pod jasno definisanim preduslovima i bez mogućih opstrukcija koje mogu ugroziti poslovanje Instituta tokom sprovođenja mjera iz Plan restrukturiranja. To znači i transparentan, pravičan i fer odnos prema manjinskim akcionarima, ali i istovremeno jasan odnos i odgovornost prema upravljanju državnom imovinom.
- **Sedmo**, iz ugla odnosa većinskog vlasnika prema manjinskim akcionarima, neophodno je ukazati na pravnu prirodu Plana restrukturiranja i mjera koje se ovim dokumentom predlažu. Plan restrukturiranja ne predstavlja isti dokument koji se donosi prilikom korporativnih odluka restrukturiranja kompanije (podjela, spajanje, promjena organizacionog oblika i sl.) shodno Zakonu o privrednim društvima, niti predstavlja Plan restrukturiranja iz ugla stečajnog postupka, koji se usvaja saglasno odredbama Zakona o stečaju. Plan restrukturiranja Instituta Igalo u ovom slučaju predstavlja *sui generis* pravni akt koji usvajaju organi Instituta Igalo, shodno odredbama propisa kojim

se uređuje državna pomoć i odredbama kompanijskog zakona, a koji predstavlja pravni osnov za mjere državne pomoći radi zadržavanja djelatnosti od opšteg ekonomskog interesa – usluga medicinske rehabilitacije.

Imajući u vidu da je manjinski akcionar sa značajnim učešćem nakon predaja Plana jasno iznio stav da je spreman da učestvuje u predloženim mjerama na osnovu dopune Plana, te da nije zainteresovan za prodaju svog paketa akcija, restrukturiranje vlasničkog udjela države je moguće kroz eventualnu kupovinu akcija od preostalih akcionara (ukoliko postoji njihova zainteresovanost za prodaju). U tom smislu, neophodno je kvantifikovati maksimalni iznos sredsotava koje država kroz Plan restrukturiranja treba da opredijeli za ovu namjenu, uzimajući u obzir preostali broj akcionara i elaboratom utvrđenu cijenu akcija.

7.1.3. Način otkupa akcija manjinskih akcionara

U pogledu uslova pod kojima bi navedeni otkup akcija mogao da se sprovede, ukazujemo na relevantne odredbe Pravila o načinu trgovanja blokom akcija ("Službeni list Crne Gore", br. 036/19 od 28.06.2019) (u daljem tekstu „**Pravila**”), kojima se reguliše način trgovanja određenom količinom akcija po utvrđenoj cijeni.

U skladu sa Pravilima, blok akcija je najmanje ona količina akcija koja ispunjava jedan od dva sljedeća kriterijuma:

- a) vrijednost posla kupoprodaje bloka akcija iznosi najmanje 250.000,00 EUR;
- b) akcije koje su predmet bloka predstavljaju najmanje 10% od ukupnog broja akcija tog emitenta.

Za trgovinu blokom akcija neophodno je prethodno odobrenje Komisije za tržište kapitala.

Ono što je posebno neophodno naglasiti jeste da Pravila predviđaju na koji način se utvrđuje cijena akcija prilikom trgovine blokom akcija.

U skladu sa Pravilima, cijena akcija jednaka je prosječnoj cijeni akcija koje su predmet bloka, na posljednja tri dana trgovanja tim akcijama na berzama u Crnoj Gori prije dana trgovanja blokom ovih akcija. Prosječna cijena akcija utvrđuje se na način što se ukupna vrijednost svih transakcija sa određenim akcijama na berzi u Crnoj Gori, u posljednja tri dana trgovanja tim akcijama, prije dana trgovanja blokom tih akcija, podijeli ukupnim brojem akcija koje su bile predmet tih transakcija.

Transakcije blokom akcija ne mogu se zaključivati po cijeni koja za više od 10% odstupa od prosječne cijene utvrđene na gore navedeni način.

Ukoliko se akcijama koje su predmet trgovine blokom nije trgovalo tokom tri dana u periodu od šest mjeseci prije dana trgovanja blokom akcija, cijena se određuje na osnovu

prosječne cijene posljednje tri transakcije u periodu od šest mjeseci, a ukoliko sa tim akcijama nijesu zaključene tri transakcije u proteklih šest mjeseci, učesnici u bloku samostalno utvrđuju cijenu tih akcija.

Izuzetno od navedenih ograničenja za utvrđivanje cijene Komisija može, na obrazložen zahtjev učesnika u blok transakciji, dati saglasnost da se cijena akcija utvrdi uz veće odstupanje od 10% od prosječne cijene izračunate na gore navedeni način.

U tom slučaju učesnici u transakciji su dužni da, uz obrazložen zahtjev, dostave Komisiji elaborat o planiranoj cijeni akcija u blok transakciji, koji je sačinjen od strane ovlaštenog revizora. Elaborat o planiranoj cijeni naročito sadrži vrijednost, odnosno cijenu akcija, kao i metode na osnovu kojih je određena cijena akcija.

Imajući u vidu broj akcija koje države posjeduje u Institutu, svako dalje sticanje akcija bi (pod uslovom da u ranijem periodu nije sproveden obavezni postupak preuzimanja) dovelo do obaveze države da sprovede postupak preuzimanja akcionarskog društva, odnosno da svim drugim akcionarima Instituta ponudi otkup akcija.

Naime, u skladu sa Zakonom o preuzimanju akcionarskih društava ("Službeni list Crne Gore", br. 018/11 od 01.04.2011, 052/16 od 09.08.2016) svako fizičko ili pravno lice koje samostalno ili sa povezanim licem, posredno ili neposredno, stekne akcije sa pravom glasa, tako da zajedno sa akcijama koje je već posjedovalo, posjeduje više od 30% ukupnog broja akcija sa pravom glasa emitenta, dužno je da objavi ponudu za preuzimanje akcija tog emitenta.

Shodno Zakonu o preuzimanju akcionarskih društava sticalac je dužan da, najkasnije u roku od dva radna dana od dana sticanja akcija sa pravom glasa kojim prelazi 30% akcija sa pravom glasa emitenta, obavijesti emitenta i Komisiju o donošenju odluke o preuzimanju svih preostalih akcija emitenta sa pravom glasa.

Sticalac je dužan da u postupku sprovođenja javne ponude za preuzimanje:

- 1) javnu ponudu za preuzimanje da svim vlasnicima akcija sa pravom glasa bez ograničavanja broja, odnosno procenta akcija, osim u slučajevima propisanim zakonom;
- 2) obezbijedi trajanje javne ponude za preuzimanje najmanje 15, a najduže 60 dana od dana objavljivanja prospekta za preuzimanje;
- 3) po zaključenju javne ponude za preuzimanje kupi sve ponuđene akcije;
- 4) plati istu cijenu za sve akcije iste klase prijavljene u postupku sprovođenja javne ponude za preuzimanje.

Cijena akcija u postupku preuzimanja akcionarskih društava utvrđuje se na sljedeći način:

- najniža ponuđena cijena ne smije biti niža od najviše cijene po kojoj je sticalac ili sa njim povezano lice stekao akcije emitenta deset mjeseci prije dostavljanja obavještenja Komisiji (u daljem tekstu: najviša cijena sticanja);
- ako se akcijama emitenta trgovalo najmanje 15 dana trgovanja u periodu tri mjeseca prije dana nastupanja obaveze objavljivanja javne ponude za preuzimanje i ako je prosječna cijena akcija emitenta ostvarena u posljednjih deset mjeseci prije obavještanja Komisije, viša od najviše cijene sticanja, sticalac je dužan da ponudi prosječnu cijenu akcija, koja se utvrđuje kao količnik ukupne vrijednosti svih transakcija tim akcijama i broja akcija koje su bile predmet tih transakcija;
- ako je akcijama emitenta trgovano manje od 15 dana trgovanja u periodu tri mjeseca prije dana nastupanja obaveze objavljivanja javne ponude za preuzimanje, sticalac je dužan da angažuje ovlaštenog revizora da sačini elaborat o fer vrijednosti akcija emitenta (u daljem tekstu: elaborat).

Broj dana u kojima se trgovalo akcijama emitenta u periodu tri mjeseca prije nastanka obaveze objavljivanja javne ponude za preuzimanje i prosječnu cijenu akcija emitenta ostvarenu u posljednjih deset mjeseci prije obavještanja Komisije, utvrđuje berza na zahtjev sticaoca.

Ako je cijena akcija iz elaborata viša od najviše cijene sticanja, sticalac je dužan da javno ponudi cijenu iz elaborata.

Fer vrijednost akcija društva procjenjuje se na dan nastanka obaveze objavljivanja ponude za preuzimanje. U izradi elaborata o procjeni vrijednosti akcija primjenjuju se međunarodni standardi vrednovanja i međunarodni računovodstveni standardi.

Zakon o preuzimanju akcionarskih društava predviđa i opciju obaveznog dodatnog otkupa akcija u slučaju da sticalac u postupku stekne stekne akcije društva, tako da zajedno sa akcijama koje je posjedovao prije sprovođenja javne ponude za preuzimanje posjeduje više od 75 % akcija – u tom slučaju vlasnici preostalih akcija sa pravom glasa imaju pravo da, u roku od 15 dana od dana objavljivanja rezultata javne ponude za preuzimanje, ponude akcije sticaocu na otkup.

Takođe, Zakon predviđa i mogućnost takozvanog "squeeze out-a", odnosno mogućnost da sticalac zahtijeva obavezni otkup od manjinskih akcionara. Ovu mogućnost sticalac može koristiti ukoliko u toku postupka preuzimanja stekne najmanje 95% akcija u društvu. U tom slučaju manjinski akcionari su obavezni da prodaju svoje akcije sticaocu.

Postupak dobrovoljnog preuzimanja akcionarskog društva

Preferabilna opcija za otkup akcija manjinskih akcionara nakon usvajanja Plana mogao bi biti postupak dobrovoljnog preuzimanja akcionarskog društva od strane Države. U ovom

slučaju bi Država kao većinski akcionar objavila dobrovoljnu ponudu svim manjinskim akcionarima pod jednakim uslovima. U ovom slučaju bi Država mogla slobodno da formira cijenu za otkup akcija, a na način koji bi mogao biti stimulirajući za manjinske akcionare da prodaju svoje akcije. Država bi postupak dobrovoljnog preuzimanja mogla usloviti dostizanjem određenog praga uspješnosti – na primjer, da se u postupku otkupi broj akcija koji joj omogućuje sticanje 2/3 većine u Institutu.

7.1.4. Polazne osnove za utvrđivanje cijene za otkup akcija

Imajući u vidu značajne razlike između tržišne, knjigovodstvene i nominalne vrijednosti akcija Instituta, projektni tim za izradu predmetnog Plana restrukturiranja polazi od osnovne pretpostavke – da je pravo bilo kog akcionara, uključujući i akcionara sa značajnim učešćem, da autonomno odluči da li će, pod kojim uslovima i eventualno na koji način (ako pozitivni propisi dozvoljavaju izbor) prodati sve ili dio svojih akcija. Imajući u vidu tu pretpostavku, kao i sadržinu navedenih propisa, projektnom timu je dostavljen dopis *Vile Oliva* upućen odboru direktora Instituta i predstavnicima Vlade Crne Gore od 23.05.2024. godine u kojem je iskazana namjera ove kompanije da iznese prodajni nalog na berzu za prodaju svih akcija, te dokument koji je prilog ovog dopisa pod nazivom: **Videnje manjinskog akcionara „HTP Vile Oliva“ vezano za regulisanje odnosa sa većinskim vlasnikom**, od 17.05.2024. godine. Naime, u tom dokumentu *Vile Oliva* u dva ponuđena scenarija rješavanja poslovnog odnosa sa većinskim vlasnikom (1,4) iskazuje spremnost da kupi akcije od države po cijeni ne manjoj od 70 eura, odnosno da proda svoje akcije po cijeni koja je 15-20 % niža od one po kojoj je spremna da plati za akcije većinskog vlasnika (Države Crne Gore), kao i činjenicu da je postojao prodajni nalog na berzi za 104.909 akcija po cijeni od 58,14 eura.

7.1.5. Predloženi redoslijed koraka u sprovođenju Plana restrukturiranja

Imajući u vidu neophodnost značajnih finansijskih ulaganja u Institut u cilju očuvanja usluga od opšteg ekonomskog interesa za Crnu Goru koje Institut pruža, a što je detaljno već obrazloženo Planom restrukturiranja, predlog je projektnog tima da se navedena sredstva prevashodno obezbijede kroz dokapitalizaciju od strane akcionara.

Na navedeni način bi se teret izbjavljanja Instituta iz finansijskih poteškoća ravnomjerno podijelio među svim akcionarima.

Uvažavajući činjenice da vjerovatno svi akcionari neće biti zainteresovani da učestvuju u dokapitalizaciji Instituta srazmjerno svom vlasničkom udjelu, da nijesu svi akcionari u mogućnosti da učestvuju u dokapitalizaciji, da legitiman cilj akcionara može biti da ne žele da učestvuju u dokapitalizaciji, Planom restrukturiranja je predviđena mogućnost da se nakon usvajanja Plana, a prije usvajanja odluke o dokapitalizaciji, otkupe akcije manjinskih akcionara.

Stoga bi red predloženih mjera bio sljedeći:

- Usvajanje Plana restrukturiranja;
- Omogućavanje opcije otkupa akcija manjinskih akcionara kroz javnu ponudu polazeći od postojećih proporcija davalaca javne ponude na način kako je to detaljnije opisano u tački 7.1.4.
- Nakon otkupa akcija od manjinskih akcionara koji su zainteresovani za prodaju svojih akcija Institut bi usvojio odluku o dokapitalizaciji – jednu ili više odluka shodno neophodnosti obezbjeđivanja sredstava na način kako je to predviđeno radi realizacije konkretnih mjera iz Plana restrukturiranja.
- Ukoliko manjinski akcionari ne budu zainteresovani za učešće u postupku dokapitalizacije, nedostajuća sredstava za sopstveno učešće bi bila obezbijeđena od strane Instituta (umjesto manjinskih akcionara) na način kako je to detaljnije opisano Planom restrukturiranja.

7.2. Predlog mjera za finansijsko restrukturiranje

Predlog mjera finansijskog restrukturiranja Instituta pripremljen je u skladu sa Smjernicama o državnoj pomoći i instrukcijama dobijenim od većinskog vlasnika i menadžmenta društva u pogledu statusa i valorizacije njegove nepokretne imovine. Navedeni plan sadrži predlog mjera finansijske sanacije postojećih finansijskih neprilika kao i predlog pribavljanja i upotrebe izvora finansiranja za kapitalno ulaganje koje će omogućiti rast i razvoj poslovanja, te kontinuitet njegovog poslovanja tj. njegovu održivost.

Predlog mjera finansijske sanacije podrazumijeva utvrđivanje otvorenih i skrivenih gubitaka, kao i ispitivanje mogućnosti poboljšanja finansijskog položaja prestrukturiranjem sredstava i izvora finansiranja.

7.2.1. Utvrđivanje otvorenih i skrivenih gubitaka

Otvoreni gubitak je gubitak u aktivu koji je iskazan i kvantifikovan. Otvoreni i skriveni gubici utvrđeni su na bazi analize oficijelnih finansijskih iskaza i proučavanja relevantnih izvještaja i poslovne dokumentacije.

Tabelarni pregled izvora finansiranja društva i njegovih sredstava dat je u Izvještaju o njegovoj finansijskoj poziciji (bilans stanja) sačinjen na dan 31.12.2023. godine. Navedeni finansijski izvještaj je bio predmet revizije od strane eksternog revizora.

Tabela 85. Bilans stanja na dan 31.12.2023.

Grupa računa, račun	POZICIJA	Iznos (EUR)
	AKTIVA	

00	A. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL	
	B. STALNA IMOVINA (003+008+016)	117.647.629
01	I NEMATERIJALNA ULAGANJA (004 do 007)	96.787
010	1. Ulaganja u razvoj	
011 i 014	2. Koncesije, patenti, licence i slična prava i ostala nematerijalna ulaganja	96.787
012	3. Goodwill	
016 i 015	4. Avansi za nematerijalna ulaganja i nematerijalna ulaganja u pripremi	
	II NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA (009+010+011+015)	117.527.224
020 i 022	1. Zemljište i objekti	115.984.962
023, 027 (dio)	2. Postrojenja i oprema	1.331.885
	3. Ostala ugrađena oprema, alati i oprema (012+013+014)	187.377
024	3.1. Investicione nekretnine	
021 i 025	3.2. Biološka sredstva	381
026 i 029	3.3. Ostala nepomenuta materijalna stalna sredstva	186.996
028 i 027	4. Avansi za nekretnine, postrojenja, opremu i biološka sredstva i nekretnine, postrojenja, oprema i biološka sredstva u pripremi	23000
	III DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI I DUGOROČNA POTRAŽIVANJA (017 do 023)	23.618
030, 039(dio)	1. Učešća u kapitalu zavisnih pravnih lica	300
033(dio), 039(dio)	2. Dugoročni krediti matičnom i zavisnim pravnim licima	
031(dio), 032(dio), 039(dio)	3. Učešća u kapitalu kod pravnih lica (sem zavisnih pravnih lica)	
033(dio), 039(dio)	4. Dugoročni krediti pravnim licima kod kojih postoji učešće u kapitalu (sem zavisnih pravnih lica)	
031(dio), 032(dio)	5. Učešća u kapitalu koja se vrednuju metodom učešća	
032(dio), 034, 035, 036, 039(dio)	6. Dugoročna finansijska ulaganja (dati krediti i hartije od vrijednosti)	23.318

038, 039(dio)	7. Ostali dugoročni finansijski plasmani i potraživanja	
288	C. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	
	D. OBRTNA SREDSTVA (026+031+039+043+044)	823.337
	I. ZALIHE (027 do 030)	54.941
10	1. Zalihe materijala (materijal za izradu, rezervni dijelovi, sitan inventar i auto gume)	45.281
11	2. Nedovršena proizvodnja	
12 i 13	3. Gotovi proizvodi i roba	7.159
15	4. Dati avansi	2501
	II. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA (032 do 035)	681.279
202, 203, 209(dio)	1. Potraživanja od kupaca	507.817
200, 209(dio)	2. Potraživanja od matičnog i zavisnih pravnih lica	
201, 209(dio)	3. Potraživanja od ostalih povezanih lica	
	4. Ostala potraživanja (036+037+038)	173.462
223	4.1. Potraživanja za više plaćen porez na dobit	
27	4.2. Potraživanja po osnovu poreza na dodatu vrijednost	
21, 22, osim 223	4.3. Ostala nepomenuta potraživanja	173462
	III. KRATKOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (040 do 042)	769
236(dio)	1. Učešće u kapitalu zavisnih pravnih lica namijenjeno trgovanju	
237	2. Otkupljene sopstvene akcije i otkupljeni sopstveni udeli	
23 osim 236(dio) i osim 237	3. Ostali kratkoročni finansijski plasmani	769
24	IV. GOTOVINA NA RAČUNIMA I U BLAGAJNI	86.348
04	V. STALNA SREDSTVA NAMJENJENA PRODAJI I SREDSTVA POSLOVANJA KOJE JE OBUSTAVLJENO	
28 osim 288	E. AKTIVNA VREMENSKA RAZGRANIČENJA	236.006
	F. UKUPNA AKTIVA (001+002+024+025+045)	118.706.972
	PASIVA	
	A. KAPITAL (102+103+104+105+111+116)	86.628.724
30	I. OSNOVNI KAPITAL	59.240.279
31	II. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL	

320	III. EMISIONA PREMIJA	
	IV. REZERVE (106+107+108+109-110)	56.535.804
321	1. Zakonske rezerve	
322(dio)	2. Statutarne rezerve	26.957
322(dio)	3. Druge rezerve	93.130
330 i potr. saldo rač. 331, 332, 333, 334, 335 i 336	4. Pozitivne revalorizacije rezerve i nerealizovani dobitci po osnovu finansijskih sredstava i drugih komponenti ostalog sveobuhvatnog rezultata	56.415.717
dugov. saldo rač. 331, 332, 333, 334, 335 i 336	5. Negativne revalorizacije rezerve i nerealizovani gubici po osnovu finansijskih sredstava i drugih komponenti ostalog sveobuhvatnog rezultata	
	VI. NERASPOREDJENI DOBITAK ILI GUBITAK (112+113-114-115)	-29.147.359
340	1. Neraspoređeni dobitak ranijih godina	1.956.968
341	2. Neraspoređeni dobitak tekuće godine	
350	3. Gubitak ranijih godina	29.168.544
351	4. Gubitak tekuće godine	1.935.783
	VIII. UČEŠĆE KOJE NE OBEZBJEĐUJE KONTROLU	
	B. DUGOROČNA REZERVISANJA I DUGOROČNE OBAVEZE (118+122)	2.486.446
	I. DUGOROČNA REZERVISANJA (119 do 121)	345.708
404(dio)	1. Rezervisanja za naknade i druge beneficije zaposlenih	345.708
400(dio)	2. Rezervisanja za troškove u garantnom roku	
40, sem 400 i 404	3. Ostala dugoročna rezervisanja	
41 -	II. DUGOROČNE OBAVEZE (123+124)	2.140.738
414, 415	1. Dugoročni krediti	1.780.983
41 bez 414, 415	2. Ostale dugoročne obaveze	359.755
498	C. ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	6.162.441
495(dio)	D. DUGOROČNI ODLOŽENI PRIHODI I PRIMLJENE DONACIJE	92.303
	E. KRATKOROČNA REZERVISANJA I KRATKOROČNE OBAVEZE (128+129)	23.208.156
40 (dio)	I KRATKOROČNA REZERVISANJA	14.100.373
	II KRATKOROČNE OBAVEZE 130 do 137)	9.107.783

422(dio), 423(dio), 424(dio), 425(dio), 426 i 429(dio)	1. Obaveze po osnovu kredita i zajmova od lica koja nisu kreditne institucije	
422(dio), 423(dio), 424(dio), 425(dio) i 429(dio)	2. Obaveze po osnovu kredita od kreditnih institucija	1.131.688
430	3. Primljeni avansi, depoziti i kaucije	16936
433 i 434	4. Obaveze prema dobavljačima	2.676.372
439(dio)	5. Obaveze po mjenicama	
420 i 431	6. Obaveze prema matičnom i zavisnim pravnim licima	
421 i 432	7. Obaveze prema ostalim povezanim licima	
	8. Ostale obaveze iz poslovanja i ostale kratkoročne obaveze (138 do 142)	5.282.787
439(dio)	8.1. Ostale obaveze iz poslovanja	16.343
45 i 46	8.2. Ostale kratkoročne obaveze	4.111.368
47,48 osim 481	8.3. Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrijednost i ostalih javnih prihoda	1.155.076
481	8.4. Obaveze po osnovu poreza na dobit	
427	8.5. Obaveze po osnovu sredstava namijenjenih prodaji i sredstava poslovanja koje je obustavljeno	
490, 491, 494, 495(dio), 496, 497 i 499	F. PASIVNA VREMENSKA RAZGRANIČENJA	128.902
	G. UKUPNA PASIVA (101+117+125+126+127+143)	118.706.972

Izvor: Institut Igalo, bilans stanja na 31.12.2023.

Društvo je u svom bilansu iskazalo zemljište u vrijednosti od 47.735.439 eura.

Tabela 86. Vrijednost zemljišta iskazanog u bilansu stanja Instituta

Opis	Zemljište
Nabavna vrijednost	Vrijednost u €
Stanje 01.01.2023.	47.735.439
Povećanje	-
Smanjenje	-

Stanje 31.12.2023.	47.735.439
---------------------------	-------------------

Izvor: Obrada autora

Uvidom u dokumentaciju kojom se dokazuje vlasništvo može se konstatovati da je Društvo u svom bilansu stanja kao svoju imovinu prikazalo zemljište u iznosu od 47.735.439 eura, koje je vlasništvo Države Crne Gore a za koje ima pravo korišćenja. Imajući u vidu opšteprihvaćene računovodstvene standarde koji se obavezno primjenjuju za izvještajne entitete u Crnoj Gori (MSFI i MRS) smatramo da je Društvo izvršilo pogrešno knjiženje i da ova imovina može biti samo vanknjigovodstveno evidentirana, odnosno da treba izvršiti isknjižavanje ove imovine. Navedeno zemljište bilo je predmet revalorizacije u toku 2020. godine i po tom osnovu su nastale revalorizacione rezerve iskazane u okviru pasive bilansa stanja na poziciji 330 revalorizacione rezerve u iznosu od 25.504.656 eura.

Podaci o zemljišnim parcelama koje nijesu vlasništvo Instituta, a za koje Institut ima pravo korišćenja su dati u sljedećoj tabeli.

Tabela 87. Zemljište za koje Institut ima pravo korišćenja

RB	LN	KO	Broj/ podbroj katastar. parcele	Broj zgrade	m ² po Listu Nepokretnosti	Način korišćenja/osnov sticanja	Vrijednost (EUR)	Osnov prava
1	443	Topla	123		3051	Park	519.679,37	Korišćenje
2	443	Topla	124	1	69	Poslovne zgrade u privredi	13.005,12	Korišćenje
3	443	Topla	124	2	42	Poslovne zgrade u privredi	7.916,16	Korišćenje
4	443	Topla	124	3	8	Poslovne zgrade u privredi	1.507,84	Korišćenje
5	443	Topla	124	4	41	Poslovne zgrade u privredi	7.727,68	Korišćenje
6	443	Topla	124	5	41	Poslovne zgrade u privredi	7.727,68	Korišćenje
7	443	Topla	124	6	9	Poslovne zgrade u privredi	1.696,32	Korišćenje
8	443	Topla	124	7	3496	Zgrade zdravstvene djelatnosti	658.926,00	Korišćenje
9	443	Topla	124	8	125	Poslovne zgrade u privredi	23.450,82	Korišćenje

10	443	Topla	124	9	319	Poslovne zgrade u privredi	60.125,12	Korišćenje
11	443	Topla	124	10	149	Poslovne zgrade u privredi	28.083,52	Korišćenje
12	443	Topla	124	12	28	Poslovne zgrade u privredi	5.277,44	Korišćenje
13	443	Topla	124	13	26	Poslovne zgrade u privredi	4.900,48	Korišćenje
14	443	Topla	124	14	29	Poslovne zgrade u privredi	5.465,92	Korišćenje
15	443	Topla	124	15	26	Poslovne zgrade u privredi	4.900,48	Korišćenje
16	443	Topla	124		61101	Park	11.516.316,48	Korišćenje
17	443	Topla	125	1	115	Zgrade u poljopriv. i šumars.	26.146,47	Korišćenje
18	443	Topla	125	2	21	Zgrade u poljopriv. i šumars.	4.774,62	Korišćenje
19	443	Topla	125		1705	Dvoršte	387.653,27	Korišćenje
20	443	Topla	126		584	Šume I. klase	139.019,47	Korišćenje
21	443	Topla	131		14194	Nekategorisani putevi	3.176.664,51	Korišćenje
22	443	Topla	133	1	74	Objekti za upotrebu vode	14.606,19	Korišćenje
23	443	Topla	192	1	781	Stambeno- poslovne zgrade	153.771,09	Korišćenje
24	443	Topla	192	2	316	Stambeno- poslovne zgrade	62.217,24	Korišćenje
25	443	Topla	192	3	524	Stambeno- poslovne zgrade	103.170,36	Korišćenje
26	443	Topla	192	4	276	Stambeno- poslovne zgrade	54.315,24	Korišćenje
27	443	Topla	192		13946	Dvoršte	2.745.827,94	Korišćenje
28	443	Topla	193	1	51	Meteorološka stanica	10.790,92	Korišćenje
29	443	Topla	194		441	Dvoršte	87.018,06	Korišćenje
30	443	Topla	195/1	1	18698	Zgrade zdravstvene	10.268.089,16	Korišćenje

						djelatnosti		
31	443	Topla	195/1	2	74	Pomoćna zgrada	14.721,56	Korišćenje
32	443	Topla	195/1	3	15	Pomoćna zgrada	3.101,50	Korišćenje
33	443	Topla	195/1	4	37	Pomoćna zgrada	7.360,78	Korišćenje
34	443	Topla	195/1		51614	Dvorište	3.719.780,12	Korišćenje
35	443	Topla	195/2		19195	Dvorište	3.163.783,88	Korišćenje
36	443	Topla	620	1	370	Zgrada zdravstva	114.194,21	Korišćenje
37	443	Topla	620		3060	Dvorište	944.469,00	Korišćenje
38	443	Topla	629	1	4200	Zgrade zdravstvene djelatnosti	1.296.498,00	Korišćenje
39	443	Topla	629	2	1445	Zgrade zdravstvene djelatnosti	446.102,42	Korišćenje
40	443	Topla	629		5243	Dvorište	1.618.461,67	Korišćenje
41	443	Topla	709/1		281	Javno parkiralište	60.632,78	Korišćenje
42	443	Topla	2701		1501	Šume 3. klase	128.540,64	Korišćenje
45	3.449	Topla	708/5	1	132	Društvena stambena zgrada	26.699,64	Zajednička nedjeljiva etažna svojina između 7 suvlasnika po LN 3.449, dok je u poslovnim evidencijama Društva se vodi nekretnina kao da je kompletno u njenom vlasništvu
								Zajednička nedjeljiva etažna svojina između 7

46	3.449	Topla	708/5		1066	Dvorište	215.611,83	suvlasnika po LN 3.449, dok je u poslovnim evidencijama Društva se vodi nekretninakao da je kompletno u njenom vlasništvu
49	2593	Topla	137		2470	Šume 1. klase	737.972,19	Svojina država Crna Gora, a Institut Simo Milošević ima pravo korišćenja
50	2593	Topla	138	1	30	Pomoćna zgrada	9.212,94	Svojina država Crna Gora, a Institut Simo Milošević ima pravo korišćenja
51	2593	Topla	138		1119	Park	343.678,47	Svojina država Crna Gora, a Institut Simo Milošević ima pravo korišćenja
52	2593	Topla	139	1	18	Pomoćna zgrada	5.429,45	Svojinadržava Crna Gora a Institut Simo Milošević ima pravo korišćenja
53	2593	Topla	139		4175	Neplodna zemljišta	1.260.140,25	Svojina država Crna Gora a Institut Simo Milošević ima pravo korišćenja
54	2593	Topla	632		2735	Park	867.744,85	Svojina država Crna Gora a Institut Simo Milošević ima pravo korišćenja
55	442	Topla	525	1	374	Društvena stambena zgrada	79.359,06	Korišćenje
56	442	Topla	525	2	40	Pomoćna zgrada	8.487,60	Korišćenje
57	442	Topla	525	3	22	Pomoćna zgrada	4.667,11	Korišćenje
58	442	Topla	525		845	Dvorište	179.300,55	Korišćenje
59	442	Topla	708/1	1	256	Društvena stambena zgrada	52.340,12	Korišćenje
60	442	Topla	708/1		579	Dvorište	118.370,16	Korišćenje

61	442	Topla	708/6		100	Dvorište	22.426,67	Korišćenje
62	442	Topla	708/7		21	Dvorište	5.119,94	Korišćenje
63	442	Topla	948	1	153	Društvena stambena zgrada	47.728,35	Korišćenje
64	442	Topla	948		95	Dvorište	34.594,42	Korišćenje
65	186	Sutorina	205	1	699	Zgrade zdravstvene djelatnosti ODLUKA DRŽAVNOG ORGANA	219.496,73	Korišćenje
66	186	Sutorina	205	2	85	Pomoćna zgrada u vanprivredi	26.691,70	Korišćenje
67	186	Sutorina	205	-	500	Zemljište uz vanprivr. zgradu	157.010,00	Korišćenje
68	186	Sutorina	205		2613	Šume 1. klase	820.534,26	Korišćenje
69	186	Sutorina	206		1304	Voćnjak 1. klase	412.483,45	Korišćenje
70	186	Sutorina	207/1		482	Šume 1. klase	156.402,57	Korišćenje
71	186	Sutorina	249/2		800	Pašnjak 1. klase	72.416,00	Korišćenje
72	186	Sutorina	250		811	Pašnjak 1. klase	73.411,72	Korišćenje
73	186	Sutorina	303/2		100	Trstik- močvara 4. klase	11.575,75	Korišćenje

Izvor: Izvor: Izvještaj eksternog revizora za 2023. godinu

I u Izvještaju eksternog revizora data je rezerva u pogledu evidentiranja zemljišta. U napomenama revizorskog izvještaja navedeno je: "Prema našem mišljenju, Društvo je bilo u obavezi da gore navedena zemljišta koja su mu data na korišćenje, a koja nijesu u njegovom vlasništvu, knjigovodstveno evidentira u okviru Klase 8 - Vanbilansna evidencija, na računima grupe 88 - Vanbilansna aktiva, odnosno na računima grupe 89 - Vanbilansna pasiva, u dijelu obaveza prema vlasniku ovih sredstava, a sve u skladu sa Pravilnikom o kontnom okviru i sadržini računa u kontnom okviru za pravna lica registrovana za obavljanje privredne djelatnosti i druga pravna lica. Pogrešnim knjigovodstvenim evidentiranjem tuđe imovine kao imovine u sopstvenom vlasništvu, pogrešno je iskazana vrijednost imovine Društva na dan Bilansa, odnosno vrijednost njegove aktive na dan 31.12.2023. godine precijenjena je za 47.735.439 eura."

Isknjižavanjem zemljišta efekti po bilans stanja bi bili sljedeći:

Tabela 88. Bilans stanja nakon isknjižavanja zemljišta

Grupa računa, račun	Pozicija	1.01.2024.
	AKTIVA	
00	A. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL	
	B. STALNA IMOVINA (003+008+016)	69.912.190
01	I NEMATERIJALNA ULAGANJA (004 do 007)	96.787
010	1. Ulaganja u razvoj	
011 i 014	2. Koncesije, patenti, licence i slična prava i ostala nematerijalna ulaganja	96.787
012	3. Goodwill	
016 i 015	4. Avansi za nematerijalna ulaganja i nematerijalna ulaganja u pripremi	
	II NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA (009+010+011+015)	69.791.785
020 i 022	1. Zemljište i objekti	68.249.523
023, 027 (dio)	2. Postrojenja i oprema	1.331.885
	3. Ostala ugrađena oprema, alati i oprema (012+013+014)	187.377
024	3.1. Investicione nekretnine	
021 i 025	3.2. Biološka sredstva	381
026 i 029	3.3. Ostala nepomenuta materijalna stalna sredstva	186.996
028 i 027	4. Avansi za nekretnine, postrojenja, opremu i biološka sredstva i nekretnine, postrojenja, oprema i biološka sredstva u pripremi	23000
	III DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI I DUGOROČNA POTRAŽIVANJA (017 do 023)	23.618
030, 039(dio)	1. Učešća u kapitalu zavisnih pravnih lica	300
033(dio), 039(dio)	2. Dugoročni krediti matičnom i zavisnim pravnim licima	
031(dio), 032(dio), 039(dio)	3. Učešća u kapitalu kod pravnih lica (sem zavisnih pravnih lica)	
033(dio), 039(dio)	4. Dugoročni krediti pravnim licima kod kojih postoji učešće u kapitalu (sem zavisnih pravnih lica)	
031(dio), 032(dio)	5. Učešća u kapitalu koja se vrednuju metodom učešća	

032(dio), 034, 035, 036, 039(dio)	6. Dugoročna finansijska ulaganja (dati krediti i hartije od vrijednosti)	23.318
038, 039(dio)	7. Ostali dugoročni finansijski plasmani i potraživanja	
288	C. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	
	D. OBRтна SREDSTVA (026+031+039+043+044)	823.337
	I. ZALIHE (027 do 030)	54.941
10	1. Zalihe materijala (materijal za izradu, rezervni dijelovi, sitan inventar i auto gume)	45.281
11	2. Nedovršena proizvodnja	
12 i 13	3. Gotovi proizvodi i roba	7.159
15	4. Dati avansi	2501
	II. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA (032 do 035)	681.279
202, 203, 209(dio)	1. Potraživanja od kupaca	507.817
200, 209(dio)	2. Potraživanja od matičnog i zavisnih pravnih lica	
201, 209(dio)	3. Potraživanja od ostalih povezanih lica	
	4. Ostala potraživanja (036+037+038)	173.462
223	4.1. Potraživanja za više plaćen porez na dobit	
27	4.2. Potraživanja po osnovu poreza na dodatu vrijednost	
21, 22, osim 223	4.3. Ostala nepomenuta potraživanja	173462
	III. KRATKOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (040 do 042)	769
236(dio)	1. Učešće u kapitalu zavisnih pravnih lica namijenjeno trgovanju	
237	2. Otkupljene sopstvene akcije i otkupljeni sopstveni udeli	
23 osim 236(dio) i osim 237	3. Ostali kratkoročni finansijski plasmani	769
24	IV. GOTOVINA NA RAČUNIMA I U BLAGAJNI	86.348
04	V. STALNA SREDSTVA NAMJENJENA PRODAJI I SREDSTVA POSLOVANJA KOJE JE OBUSTAVLJENO	
28 osim 288	E. AKTIVNA VREMENSKA RAZGRANIČENJA	236.006

	F. UKUPNA AKTIVA (001+002+024+025+045)	70.971.533
	PASIVA	
	A. KAPITAL (102+103+104+105+111+116)	38.893.285
30	I. OSNOVNI KAPITAL	59.240.279
31	II. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL	
320	III. EMISIONA PREMIJA	
	IV. REZERVE (106+107+108+109+110)	31.031.148
321	1. Zakonske rezerve	
322(dio)	2. Statutarne rezerve	26.957
322(dio)	3. Druge rezerve	93.130
330 i potr. saldo rač. 331, 332, 333, 334, 335 i 336	4. Pozitivne revalorizacije rezerve i nerealizovani dobitci po osnovu finansijskih sredstava i drugih komponenti ostalog sveobuhvatnog rezultata	30.911.061
dugov. saldo rač. 331, 332, 333, 334, 335 i 336	5. Negativne revalorizacije rezerve i nerealizovani gubici po osnovu finansijskih sredstava i drugih komponenti ostalog sveobuhvatnog rezultata	
	VI. NERASPOREDJENI DOBITAK ILI GUBITAK (112+113+114+115)	-51.378.142
340	1. Neraspoređeni dobitak ranijih godina	1.956.968
341	2. Neraspoređeni dobitak tekuće godine	
350	3. Gubitak ranijih godina	29.168.544
351	4. Gubitak tekuće godine	24.166.566
	VIII. UČEŠĆE KOJE NE OBEZBJEĐUJE KONTROLU	
	B. DUGOROČNA REZERVISANJA I DUGOROČNE OBAVEZE (118+122)	2.486.446
	I. DUGOROČNA REZERVISANJA (119 do 121)	345.708
404(dio)	1. Rezervisanja za naknade i druge beneficije zaposlenih	345.708
400(dio)	2. Rezervisanja za troškove u garantnom roku	
40, sem 400 i 404	3. Ostala dugoročna rezervisanja	
41	II. DUGOROČNE OBAVEZE (123+124)	2.140.738
414, 415	1. Dugoročni krediti	1.780.983
41 bez 414, 415	2. Ostale dugoročne obaveze	359.755
498	C. ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	6.162.441

495(dio)	D. DUGOROČNI ODLOŽENI PRIHODI I PRIMLJENE DONACIJE	92.303
	E. KRATKOROČNA REZERVISANJA I KRATKOROČNE OBAVEZE (128+129)	23.208.156
40 (dio)	I KRATKOROČNA REZERVISANJA	14.100.373
	II KRATKOROČNE OBAVEZE 130 do 137)	9.107.783
422(dio), 423(dio), 424(dio), 425(dio), 426 i 429(dio)	1. Obaveze po osnovu kredita i zajmova od lica koja nisu kreditne institucije	
422(dio), 423(dio), 424(dio), 425(dio) i 429(dio)	2. Obaveze po osnovu kredita od kreditnih institucija	1.131.688
430	3. Primljeni avansi, depoziti i kaucije	16936
433 i 434	4. Obaveze prema dobavljačima	2.676.372
439(dio)	5. Obaveze po mjenicama	
420 i 431	6. Obaveze prema matičnom i zavisnim pravnim licima	
421 i 432	7. Obaveze prema ostalim povezanim licima	
	8. Ostale obaveze iz poslovanja i ostale kratkoročne obaveze (138 do 142)	5.282.787
439(dio)	8.1. Ostale obaveze iz poslovanja	16.343
45 i 46	8.2. Ostale kratkoročne obaveze	4.111.368
47,48 osim 481	8.3. Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrijednost i ostalih javnih prihoda	1.155.076
481	8.4. Obaveze po osnovu poreza na dobit	
427	8.5. Obaveze po osnovu sredstava namijenjenih prodaji i sredstava poslovanja koje je obustavljeno	
490, 491, 494, 495(dio), 496, 497 i 499	F. PASIVNA VREMENSKA RAZGRANIČENJA	128.902
	G. UKUPNA PASIVA (101+117+125+126+127+143)	70.971.533

Izvor: Obrada autora.

Isknjižavanje zemljišta dovelo bi do **smanjenja** aktive za iznos od 47.735.439 eura, dok bi se na strani pasive smanjile revalorizacije rezerve za 25.504.656 eura i povećao akumulirani gubitak za 22.230.783 eura.

Pitanje statusa imovine nije pitanje koje obrađivač može riješiti u okviru Plana restrukturiranja niti može prejudicirati njegovo rješenje. Iz tog razloga tretman ovog pitanja predstavlja otvorenu stavku i jedno od značajnih ograničenja za izradu Plana restrukturiranja.

Mogućnost identifikacije otvorenih i skrivenih gubitaka na ostalim bilansnim pozicijama je veoma otežano imajući u vidu nepostojanje adekvatnih računovodstvenih politika. Za očekivati je da oni postoje na pozicijama rezervisanja, dugoročnih finansijskih plasmana, investicionih nekretnina i kratkoročnih obaveza iz poslovanja. U ovom trenutku obrađivač nije u mogućnosti da ih kvantifikuje.

Imajući u vidu sadašnji pravni status zemljišta Obradivač se prilikom izrade plana restrukturiranja morao rukovoditi faktičkim, to jeste zatečenim stanjem. To faktičko stanje znači da Institut nema svojinu nad zemljištem, te da ono po sadašnjim uslovima ne može biti predmet prodaje, niti može služiti kao kolateral za potencijalno zaduživanje. Pravni status zemljišta je predmet započetih postupaka koji se vode pred nadležnim organima Države i obrađivač ne može, niti ima pravo da prejudicira konačno rješenje.

Nesaglasnost između računovodstvenih evidencija zemljišta i njegovog bilansiranja od strane Instituta i vlasničkih isprava kojima je utvrđeno da je zemljište svojina države Crne Gore je veoma složen problem čijom genezom i uzrocima se obrađivač nije bavio. Bez obzira na ovu činjenicu, ukazujemo na potencijalnu mogućnost da skupština akcionara može donijeti odluku o isknjižavanju ove imovine iz bilansa u skladu sa nadležnostima koje ima shodno ZoPD, s tim što postoji velika vjerovatnoća da bi značajan broj akcionara tražio status nesaglasnih akcionara i tražio otkup svojih akcija od Instituta u skladu sa odredbama ZoPD.

7.2.2. Kvantifikacija dospjelih obaveza

U cilju izrade plana restrukturiranja neophodno je identifikovati iznos obaveza koje su dospjele za plaćanje i koje dopijevaju početkom naredne godine, planirati način i dinamiku njihovog izmirenja. Obezbeđivanje finansijskih sredstava za izmirenje dospjelih obaveza predstavlja prvi korak u planu finansijskog restrukturiranja. Plaćanjem obaveza Društvo se oslobađa potencijalne opasnosti za pokretanje stečajnog postupka, i stvaraju se uslovi da na bazi izmijenjenih tržišnih uslova poslovanja, prvenstveno kroz korekciju cijene usluga nastavi obavljanje poslovnih aktivnosti bez gubitaka.

U cilju izrade programa restrukturiranja obrađivač je obavio razgovore sa najvažnijim povjeriocima Društva u cilju pronalaženja rješenja. U vezi sa tim napravljen je dogovor sa

najvažnijim dobavljačima da se nastavi kontinuitet snabdijevanja Društva do usvajanja Plana restrukturiranja, čime će se steći uslovi za naplatu njihovih potraživanja. Istovremeno, dobavljači su izrazili spremnost da do tog moneta ne preduzimaju prinudne mjere naplate potraživanja.

Plan restrukturiranja koji je priremio Obradivač, razmatran je od strane akcionara na sjednici skupštine koja je održana 09.01.2025. godine. Na navedenoj sjednici manjinski akcionari, a posebno akcionar sa značajnim učešćem, istakli su spremnost da učestvuju u mjerama iz Plana, a što je dovelo do mogućnosti pripremanja dodatne strategijske opcije za realizaciju Plana. Na osnovu dobijenih inputa, Obradivač je izvršio određene korekcije i u pogledu finansijskog restrukturiranja. Navedene korekcije odnose se na kvantifikaciju likvidnih sredstava koja se moraju obezbijediti kako bi se izmirile dospjele obaveze i time stvorili uslovi za nastavak kontinuiranog poslovanja. Istovremeno, napravljena je izmjena u modalitetu obezbjeđivanja izvora finansiranja kako za potrebe finansijske sanacije tako i za planirano investiciono ulaganje. Akcionari su izrazili spremnost da izvrše potrebnu dokapitalizaciju Društva i na taj način obezbijede sprovođenje Plana restrukturiranja. Iznos potrebnih finansijskih sredstava za sprovođenje Plana determinisan je iznosom obaveza koje se moraju izmiriti kao i veličinom investicionih ulaganja što je bilo predmet posebne ekspertize stručnog tima Građevinskog fakulteta.

Obaveze koje Društvo ima prema poreskim organima bi se izmirile u skladu sa Planom restrukturiranja na način da se iskoriste mogućnosti otpisa kamate plaćanjem glavnice poreskog duga (Ovaj Zakon stupa na snagu 1.1.2025. godine i daje mogućnost poreskim dužnicima da u roku od 60 dana od dana stupanja Zakona na snagu, podnesu zahtjev poreskom organu za otpis kamate ako se glavnica duga plati u cjelosti).

Pregled dospjelih obaveza prema Poreskoj upravi i Opštini Herceg Novi na dan 21.10.2024. dat je sljedećom tabelom:

Tabela 89. Pregled poreskih obaveza

R. br.	Naziv povjerioca	Iznos
1	Opština Herceg Novi	1.791.584,62
	Porez na nepokretnost	1.622.848,46
2	Poreska uprava Crne Gore	3.280.509,07
	Porezi i doprinosi na lična primanja	3.188.588,15
	Porez na dodatu vrijednost sa kamatom	91.920,92
3	Ukupna dospjela poreska obaveza	5.072.093,69

Izvor: Obrada autora na bazi izvještaja Instituta

Poreski dug u sebi uključuje i obračunatu kamatu u iznosu od 140.698,43 eura koja bi mogla biti otpisana ako se glavnica poreskog duga plati u cjelosti.

Društvo ima nedospjeli poreski dug prema Poreskoj upravi po rešenju o reprogramu poreskog duga u iznosu od 1.464.837,89 eura i kamatu u iznosu od 59.204,46. eura.

Tako da ukupan dospjeli i nedospjeli poreski dug i prema PU i Opštini Herceg Novi iznosi **6.596.136,04 eura**. Od navedenog iznosa na kamatu se odnosi 199.902,89 eura.

Ukoliko bi se do kraja februara izmirila cjelokupna glavnica poreskog duga (dospjelog i nedospjelog) u iznosu od 6.396.233,15 eura stekao bi se uslov za otpis kamate u iznosu od 199.902 eura.

Predlog da se izvrši plaćanje poreskog duga u cjelini motivisano je željom da se obezbijede poreske uštede po osnovu otpisa kamata a istovremeno iznos naplaćenog poreskog duga predstavlja budžetski prihod koji u krajnjem predstavlja i izvor državne pomoći. Pitanje saniranja poreskog duga motivisano je i činjenicom da Društvo dobije novi – povoljniji status poreskog obveznika, to jeste da sa crne liste pređe na tzv. bijelu listu. Bijela lista daje određene povoljnosti privrednom subjektu prvenstveno u pogledu pribavljanja izvora finansiranja, drugim riječima olakšava dobijanje kredita utiče na smanjenje kamatne stope i sl.

Pitanje plaćanja poreskog duga može biti razmatrano i u kontekstu mogućnosti da se izvrši konverzija duga u kapital. Ovo rješenje je izvodljivo uz uslov da navedena odluka o povećanju kapitala dobije 2/3 podršku na skupštini akcionara. Ova pretpostavka nije realna, jer većinski akcionar (Država) nema potrebnu većinu za donošenje ovakve odluke. Sa druge strane povećanje kapitala putem konverzije bi dovelo do povećanja učešća većinskog vlasnika u kapitalu Društva. Na bazi navedenog može se izvući zaključak da je plaćanje poreskog duga u cjelini povoljnije rješenje za državu jer se izbjegava plaćanje kamata i istovremeno obezbjeđuju budžetski prihodi.

Pregled obaveza prema dobavljačima dat je sljedećom tabelom:

Tabela 90. Pregled dospjelih obaveza prema dobavljačima

R. br.	Naziv povjerioca	Iznos
1	Elektroprivreda Crne Gore AD Nikšić	1.763.019,06
	osnovni dug	1.560.813,93
	kamata	202.205,13
2	Voli DOO Podgorica	250.796,15
3	Mesna industrija Goranović DOO Nikšić	260.242,35
4	Mesna industrija Franca DOO Bijelo Polje	293.438,00
5	Vodovod DOO Herceg Novi	757.216,72
	dospjeli	523.937,31
	ne dospjeli po reprogramu	233.279,41
6	Čistoća DOO Herceg Novi	65.516,54
7	UKUPNO	3.156.949,41

Izvor: Obrada autora na bazi izvještaja Instituta

Pregled finansijskih obaveza i pozajmica dat je sljedećom tabelom.

Tabela 91. Pregled finansijskih obaveza i pozajmica

R. br.	Naziv povjerioca	Iznos	Napomena
1.	Vila Oliva	5.000.000	beskamatna pozajmica sa rokom vraćanja do 31.01.2025.
2	Addiko banka AD	600.000	kredit sa rokom vraćanja do 31.12.2024.
4	UKUPNO	5.600.000	kredit i kamate do 02.2028

Izvor: Obrada autora na bazi izvještaja Instituta

Kredit koji Društvo ima prema IRF-u je reprogramiran i početak njegove otplate je maj 2025. godine. Iz tog razloga, a shodno dogovoru između akcionara, ova obaveza je isključena iz kvantifikacije potrebnih finansijskih sredstava za rešavanje problema nelikvidnosti. Servisiranje ovih obaveza biće predmet finansijskog upravljanja koje se odnosi na buduće poslovanje Društva iz njegovih redovnih poslovnih aktivnosti.

Pregled obaveza prema zaposlenima za bruto zarade i po osnovu sudskih presuda (procijenjeni iznos na bazi analize ishoda po postojećim tužbama protiv Društva) dat je sljedećom tabelom:

Tabela 92. Pregled obaveza prema zaposlenima

R. br	Naziv povjerioca	Iznos
1	Po sudskim presudama	4.742.375,00
2	Otpremnine	57.200,00
3	Pomoći	15.120,00
4	Neuplaćene obustave prema Sindikatu	50.556,00
5	UKUPNO	4.808.051,00

Izvor: Obrada autora na bazi izvještaja Instituta

Pregled ostalih dospjelih obaveza dat je sledećom tabelom:

Tabela 93. Pregled ostalih obaveza

R. br	Naziv povjerioca	Iznos
1.	Privredna komora	30.899,00
2	Unija slobodnih sindikata	22.936,00
3	Ostale obaveze	6.510,00
4	Ukupno	60.345,00

Izvor: Obrada autora na bazi izvještaja Instituta

Na osnovu analiziranih podataka dolazimo do zaključka da obaveze koje Društvo mora izmiriti u cilju rešavanja problema likvidnosti i nastavka kontinuiranog poslovanja iznose **20.436.957,15 eura**.

Planom restrukturiranja se moraju predvidjeti i finansijska sredstva neophodna za finansiranje obrtnog kapitala. Plan restrukturiranja koji je razmatran od strane akcionara u januaru 2025. sadržao je i kvantifikaciju finansijskih sredstava koja su bila neophodna za

isplatu nesaglasnih akcionara i nepredviđene troškove restrukturiranja. Shodno dogovoru između akcionara ovi iznosi su isključeni iz projekcije.

Kvantifikacija ovih troškova data je sledećom tabelom:

Tabela 94. Potreban Obrtni kapital za nesmetano poslovanje Društva

Pozicija	Iznos u €
Obrtni kapital	1.000.000
Ukupno	1.000.000

Izvor: Obrada autora na bazi izvještaja Instituta

Pregled obaveza koje se moraju izmiriti po Planu restrukturiranja u prvih 60 dana 2025. godine dat je sledećom tabelom:

Tabela 95. Pregled obaveza koje bi bile izmirene u prvoj fazi restrukturiranja

Naziv povjerioca	Iznos
Dospjele obaveze i obaveze koje dospijevaju u kratkom roku	20.436.957,15
Održavanje tekuće likvidnosti, potencijalnu isplatu nesaglasnih akcionara i nepredviđeni troškovi restrukturiranja	1.000.000
UKUPNO	21.436.957,15

Izvor: Obrada autora na bazi izvještaja Instituta

7.2.3. Pribavljanje izvora finansiranja za realizaciju finansijskog restrukturiranja

Finansijsko restrukturiranje Instituta zahtijeva koordinisane i fazne aktivnosti koje moraju da obezbijede održivost njegovog poslovanja. Imajući u vidu karakter djelatnosti Instituta njegova održivost i funkcionalnost je od posebnog značaja za građane kao i za kreatore zdravstvenih i socijalnih politika. U tom kontekstu Plan prestrukturiranja kroz operacionalizaciju državne pomoći mora pokazati društveno ekonomsku opravdanost poslovanja Instituta.

Prilikom izrade Planom restrukturiranja analizirana su dva potencijalna rješenja – poslovna modela.

1. Da se nakon finansijskog saniranja izvrši rekonstrukcija Faze II instituta, a da se potrebna finansijska sredstva za kontribuciju Instituta dobiju prodajom objekata Solitera, E odjeljenja i Dječije odjeljenja.
2. Da se u slučaju pretvaranja prava korišćenja u pravo svojine izvrši prodaja zemljišnih parcela koje su identifikovane kao moguće za prodaju a da se nakon finansijske sanacije izvrši rekonstrukcija Faze I i Faze II Instituta.

Nakon sjednice skupštine akcionara Instituta obrađivač je dobio zahtjev da izvrši korekciju Plana restrukturiranja imajući u vidu dogovor između većinskog i manjinskog akcionara sa značajnim.

U vezi sa navedenim dogovorom predložen je treći model restrukturiranja koji potrebne izvore finansiranja obezbjeđuje kombinacijom:

- dokapitalizacije putem emisije novih akcija postojećim akcionarima,
- prodajom osnovnih sredstava koja se ne koriste,
- uzimanjem incesticionog kredita.

Ovaj model finansijskog restrukturiranja se smatra najprihvatljivijim iz razloga što se potrebna finansijska sredstva obezbjeđuju emisijom običnih akcija postojećim akcionarima čime se povećava osnovni kapital društva i poboljšava njegov finansijski položaj. Prodajom osnovnih sredstava koja se ne koriste ili su van funkcije povećava se efikasnost upravljanja imovinom i smanjuju troškovi poslovanja (amortizacija, osiguranje i sl.). Istovremeno na ovaj način se popravljaju finansijski položaj društva kroz poboljšanje dugoročne finansijske ravnoteže. Popravljanje finansijskog položaja i rješavanje problema nelikvidnosti stvaraju dobre preduslove za pribavljanje nedostajućih izvora finansiranja putem kreditiranja.

Finansijska sredstva za sprovođenje prva faze realizacije Plana restrukturiranja – plaćanje obaveza i rješavanje problema nelikvidnosti biće obezbijeđene kroz dokapitalizaciju Društva. U tom cilju potrebno je da skupština akcionara donese odluku o povećanju osnovnog kapitala putem emisije novih akcija postojećim akcionarima. Nakon donošenja odluke o povećanju kapitala potrebno je pripremiti Prospekt emisije, dobiti saglasnost Komisije za tržište kapitala i uputiti javni poziv akcionarima da upišu i uplate akcije. Akcionari Instituta mogu upisati i platiti određen broj akcija srazmjeno postojećem udjelu u strukturi kapitala. Na taj način ne bi se poremetila postojeća struktura vlasništva.

Prva faza finansijskog restrukturiranja podrazumijeva obezbjeđivanje finansijskih sredstava za izmirenje dospjelih obaveza, koje su kvantifikovane u prethodnom poglavlju kao i za finansiranje tekućih poslovnih aktivnosti – minimalni obrtni kapital. Izmiranjem obaveza otklanja se mogućnost pokretanja stečajnog postupka i stvaraju uslovi za kreiranje adekvatnih strategija i taktika finansijskog upravljanja. Određeni nivo radnog kapitala omogućava Društvu da bez značajnijih oscilacija organizuje obavljanje poslovnih aktivnosti a da pri tome ne ugrozi tekuću likvidnost, imajući u vidu činjenicu da je finansijska ravnoteža preduzeća narušena.

Pregled potrebnih finansijskih sredstava za izmirenje dospjelih obaveza i održavanje tekuće likvidnosti dat je sljedećom tabelom:

Tabela 96. Kvantifikacija potrebnih finansijskih sredstava za prvu fazu finansijskog restrukturiranja

R. br.	Naziv povjerioca	Iznos
1	Dospjele obaveze	20.436.937,15
2	Finansijska sredstva potrebna za održavanje tekuće likvidnosti	1.000.000
3	UKUPNO	21.436.937,15

Izvor: Obrada autora

Finansijska sredstva je potrebno obezbijediti u prva tri mjeseca mjeseca 2025. godine.

Analizom modaliteta i dinamike izmirenja obaveza prema povjeriocima, kao i nakon razgovora sa njima došli smo do zaključka da ne postoje realne mogućnosti da se napravi reprogram dospjelih dugova kao ni konverzija dugova u kapital. Reprogram bi jedino bio izvodljiv za plaćanje poreskog duga, ali se kao bolje i racionalnije rješenje predlaže izmirenje cjelokupne glavnice poreskog duga kako bi se stekli uslovi da se izvrši otpis kamate. Na ovaj način bi se napravila ušteda u iznosu od cca 200.000 eura.

Izmirenjem obaveza jednokratnom uplatom duga za električnu energiju stekli bi se uslovi za otpis kamate u iznosu od 202.205 eura.

Plan restrukturiranja prema prihvaćenim smjernicama za državnu pomoć mora predvidjeti sopstveno učešće vlasnika/ili samog Društva u iznosu od 50% potrebnih i planiranih sredstava. U određenim situacijama ovaj iznos može biti i manji. Naša je pretpostavka je da bi sa aspekta opravdanosti državne pomoći i posebnih specifičnosti postojeće situacije i karaktera poslovanja Instituta bila prihvatljiva njegova kontribucija od 40%.

Iznos akcijskog kapitala koji ne bude upisan i uplaćen od strane manjinskih akcionara može biti upisan i uplaćen od strane većinskog vlasnika i značajnog akcionara u postojećoj srazmjeri.

Imajući u vidu činjenicu da je finansijski položaj Instituta loš, a da on primarno determiniše mogućnosti finansiranja preduzeća nameće se zaključak da u ovom momentu Institut ne može dobiti bilo kakvu kreditnu podršku od strane finansijskih institucija.

Nakon finansijskog saniranja Planom restrukturiranja je predviđena realizacija investicionog ulaganja u objekat Faze II Instituta. Potrebna finansijska sredstva za realizaciju investicije biće obezbijedena:

- dokapitalizacijom,
- dezinvestiranjem – prodaja osnovnih sredstava (Soliter, E odjeljenje i zgrada dječjeg odjeljenja),
- kreditnim zaduženjem.

Analizom postojećih kapaciteta moguće je identifikovati osnovna sredstva koja se trenutno ne koriste ili se koriste nedovoljno, kao i ona osnovna sredstva koja su van funkcije, a bez

kojih Institut može nastaviti održivo poslovanje. Analiza poslovanja je pokazala da društvo u ovom momentu raspolaže određenim sredstvima – nekretninama koja bi mogla biti predmet realizacije imajući u vidu činjenicu da se trenutno ne koriste ili se koriste u malom obimu, te da zahtijevaju značajniju sanaciju i rekonstrukciju u cilju dovođenja u funkcionalno stanje. Pošto se djelatnost društva dominantno obavlja u objektu Faze II može se smatrati da dio objekti Faze I i to: Dječje odjeljenje, soliter i E odjeljenje mogu biti predmet prodaje. Institut i galo obavlja djelatnost od opšteg ekonomskog interesa te je iz tog razloga njegovo održivo poslovanje predstavlja javni interes. Očuvanje javnog interesa i potreba za uslugama Instituta u kontinuitetu usloveli su stav da se nedostajući dio finansijskih sredstvima potrebnih za sprovođenje Plana restrukturiranja, obezbijedi prodajom objekata Dječjeg odjeljenja, zgrade Soliter i E odjeljenja.

Racionalno rješenje bi bilo da se identifikuju zemljišne parcele koje nijesu neophodne za poslovanje Institutu i da se izvrši njihova prodaja. Ovo rješenje se nameće kao logično i prihvatljivo imajući u vidu tržišnu konjukturu. Međutim, ovaj scenario nije izvodljiv jer Institut nema pravo raspolaganja zemljištem, odnosno zemljište se nalazi u državnom vlasništvu. U slučaju da Vlada da saglasnost za pretvaranje prava korišćenja zemljišta u pravo svojine ova aktivnost bi se smatrala mjerom državne pomoći. Pretvaranje korišćenja u pravo svojine po odluci nadležnih organa se ne smatra vidom državne pomoći ali u ovom trenutku Obradivač ne može to smatrati realno predvidivom pretpostavkom niti može prejudicirati način rješavanja, te stoga ovaj model nije predložen kao moguće rješenje u Planu restrukturiranja.

Institut svoju poslovnu djelatnost obavlja u zgradi Faze 2, dok su objekti Faze I u dosta zapuštenom stanju i nije realno očekivati da se bez njihove rekonstrukcije mogu pružati usluge rehabilitacije. Ova činjenica opredjeljuje na zaključak da je jedino moguće rješenje da se izvrši prodaja jednog objekata Faze I (glavna zgrada, soliter i E odjeljenje) kao i zgrada dječjeg odjeljenja.

Stručni tim Građevinskog fakulteta UCG izvršio je procjenu vrijednosti navedenih objekata:

Tabela 98. Procjena tržišne vrijednosti objekata za prodaju

Objekti za dezinvestiranje	Bruto površina	Cijena po m ²	Vrijednost (EUR)
Soliter	4.645	700	3.950.526
"E" odjeljenje	4.236	950	4.504.944
Dječje odjeljenje	4.645	1100	4.977.582
UKUPNO			13.433.052

Izvor: Procjena Građevinskog fakulteta UCG

Investiciono ulaganje u rekonstrukciju objekta Faze II Instituta urađeno je na bazi kvantifikacije koju su pripremili eksperti Građevinskog fakulteta u Podgorici.

Tabela 99. Kvantifikacija ulaganja u rekonstrukciju Faze II

Pozicija	2025.	2026.	2027.	2028.	Ukupno
Blok A			11.300.265 €	2.000.000 €	13.300.265 €
Blok B	1.500.000 €	9.216.175 €	1.000.000 €		11.716.175 €
Blok D		2.000.000 €	6.461.004 €		8.461.004 €
Blok S				2.565.244 €	2.565.244 €
Blok T		24.000.000 €	1.536.047 €		25.536.047 €
Spoljno uređenje				50.435 €	50.435 €
Vrijednost ulaganja	5.500.000 €	32.093.699 €	27.611.128 €	4.494.472 €	61.629.270 €

Izvor: Procjena Građevinskog fakulteta UCG

Plan restrukturiranja predviđa i razvoj i implementaciju novog informacionog sistema. Planirani iznos za ulaganje u informacioni sistem iznosi 1.061.300 €. Takođe, ulaganje u marketing predstavlja sastavni dio Plana restrukturiranja. Ulaganja u marketing aktivnosti kvantificirana su u iznosu od 345.000 € za period od tri godine.

Struktura investicionog ulaganja prikazana je sledećom tabelom:

Tabela 100. Struktura investicionog ulaganja

Investiciono ulaganje	Iznos (EUR)
Rekonstrukcija Faze II	61.629.270
Informacioni sistem	1.061.300
Marketing	345.000
UKUPNO	61.629.270

Izvor: Obrada autora

Planom restrukturiranja je predviđeno vlasničko restrukturiranje koje podrazumijeva da Država otkupi dio akcija od manjinskih akcionara u iznosu od 3.589.725 eura.

Rekapitulacija finansijskih sredstava potrebnih za održavanje tekuće likvidnosti i druge isplate, vlasničko restrukturiranje i investiciono ulaganje u Fazu II data je sljedećom tabelom:

Tabela 101. Finansijska sredstva potrebna za održivost Instituta

Potrebna finansijska sredstva	Iznos
Plaćanje obaveza i tekuća likvidnost	21.436.957
Vlasničko restrukturiranje	3.589.725
Rekonstrukcija Faze II	61.629.270
Informacioni sistem	1.061.300
Marketing	345.000
Ukupno	88.062.252

Izvor: Obrada autora

Finansijskih sredstava potrebna za sprovođenje plana restrukturiranja biće obezbijeđena:

1. Obezbjedenjem sredstava iz budžeta za otkup akcija manjinskih akcionara – vlasničko restrukturiranje u iznosu od 3.589.725
2. Dokapitalizacijom u iznosu od 56.571.034 eura.
3. Prodajom nepokretnosti u iznosu od 13.433.052 eura.
4. Kreditnim zaduženjem u drugoj i trećoj godini realizacije plana restrukturiranja. U iznosu od 14.468.441 eura.

Struktura izvora finansiranja neophodnih za realizaciju plana restrukturiranja prikazana je sledećom tabelom:

Tabela 102. Izvori finansiranja

Izvor finansiranja	Iznos
Budžetska sredstva	3,589,725
Dokapitalizacija	56,571,034
Dezinvestiranje	13,433,052
Kredit	14,468,441
UKUPNO	88,062,252

Plan restrukturiranja je kvantifikaciju finansijskih sredstava i njihovu upotrebu utemeljio na aktuelnom stanju u pogledu mogućnosti valorizacije određene imovine. Stav o prodaji nekretnina koje pripadaju Faze I je rezultat opredjeljenja akcionara i njihove strategije. Dinamika prodaje nekretnina objašnjena je u dijelu koji tretira Poslovne modele. U tom dijelu biće prikazana i njegova održivost.

8. Opis postupka sprovođenja Plana restrukturiranja

Detaljan opis postupka sprovođenja Plana restrukturiranja dat je u poglavlju 7.1.6. Plana restrukturiranja. U skladu sa Smjernicama za izradu Plana restrukturiranja, u daljem tekstu u formi tabelarnog prikaza dat je pregled svih mjera iz Plana restrukturiranja sa navedenim iznosom potrebnih sredstava, sumarnim opravdanjem iz ugla državne pomoći, rokom i nadležnim organom za implementaciju konkretne mjere kao i sa načinom praćenja njene realizacije. Mjere su metodološki koncipirane i postavljene prema sljedećem redosljedu čiji rokovi mogu biti različiti: vlasničko restrukturiranje, finansijsko restrukturiranje, strateško i poslovno restrukturiranje. Sve prethodno navedeno će biti finansirano iz javnih sredstava i sopstvenog učešća Instituta u odnosu 60:40.

RR	Predložena mjera	Trošak - iznos potrebnih sredstava (€)	Opravdanje iz ugla državne pomoći	Rok	Nadležni organ za implementaciju	Način praćenja
VLASNIČKO RESTRUKTURIRANJE						
1	Otkup akcija manjinskih akcionara	3.589.725	Mjere državne pomoći koje se planiraju Planom restrukturiranja, direktno bi bile protivne ekonomskim interesima države kao većinskog vlasnika, u slučaju ako pored države, kao većinskog akcionara, i ostali akcionari, proporcionalno ne budu učestvovali u mjerama pomoći Instituta. Ispjučivo učestvovanje države sa svim mjerama u spašavanju Instituta igalo bez dokapitalizacije i promjene vlasničke strukture, značilo bi i neravnomjernu raspoređenost tereta između zainteresovanih lica, što je suprotno relevantnim evropskim propisima i pravu konkurencije EU. Takođe, neučestvovanje manjinskih akcionara u mjerama spašavanja Instituta, uz zadržavanje iste vlasničke strukture, moglo bi dovesti i do „moralnog hazarda“ kod manjinskih akcionara prilikom donošenja odluka za sprovođenje Plana, a obzirom da ne bi snosili finansijski teret sprovođenja mjera. To znači, da mjere iz plana restrukturiranja koje znače i direktnu pomoć Institutu, moraju biti sprovedene kroz dokapitalizaciju Instituta. Uvažavajući činjenice da nijesu svi akcionari zainteresovani da učestvuju u dokapitalizaciji Instituta srazmjerno svom vlasničkom udjelu, da nijesu svi akcionari u mogućnosti da učestvuju u dokapitalizaciji, da legitiman cilj akcionara može biti da ne žele da učestvuju u dokapitalizaciji, te da je neophodno da za Plan restrukturiranja glasa _ akcionara, Planom restrukturiranja je predviđena mogućnost da se nakon usvajanja Plana, a prije usvajanja odluke o dokapitalizaciji, otkupe akcije manjinskih akcionara.	Početak implementacije plana restrukturiranja (mart 2025)	Vlada Crne Gore Nadležni organi društva	Agencija za kontrolu državne pomoći, Posebno stručno tijelo (Komisija za praćenje sprovođenja Plana restrukturiranja) i nadležna ministarstva u Vladi CG.

BB	Predložena mjera	Tržišak - iznos potrebnih sredstava [€]	Opravljanje iz ugla državne pomoći	Rok	Nadležni organ za implementaciju	Način praćenja
FINANSIJSKO RESTRUKTURIRANJE						
1	Prodaja nepokretnosti u vlasništvu privrednog društva "Institut dr. Steno Milošević" Igalo u cilju izmirenja dospjelih obaveza i obezbjeđivanja tekuće likvidnosti Društva.	13.433.052	Uvidom u analitiku dospjelih obaveza moguće je utvrditi iznos dospjelih obaveza za plaćanje. U cilju izbjegavanja prinudnih mjera za naplatu i sprečavanja pokretanja stečajnog postupka potrebno je kroz Plan restrukturiranja opredijeliti navedeni iznos državne poći za izmirenje dospjelih obaveza i održavanje trenutne likvidnosti.	mart 2025.	Menadžment Instituta, Odbor direktora i Skupština akcionara.	Agencija za kontrolu državne pomoći, Posebno stručno tijelo (Komisija za praćenje sprovođenja Plana restrukturiranja) i nadležna ministarstva u Vladi CG
2	Pretvaranje prava korišćenja u pravo svojine nad zemljištem kuje je se u finansijskim iskazima Društva evidentira kao njegova materijalna imovina	Vrijednost zemljišta koje je u bilansu stanja Instituta iskazano kao njegova imovina a koje je prema zvaničnoj evidenciji u vlasništvu Države Crne Gore iznosi €7.735.439 €. Po osnovu revalorizacije zemljišta konstituisana je revalorizaciona rezerva u iznosu od 25.504.656 €.	Ukoliko se pretvaranje prava korišćenja u prvo svojine izvrši u skladu sa odlukama nadležnih državnih organa ili u sudskom postupku navedeno neće imati tretman državne pomoći. U tom slučaju dio prenesene imovine može biti realizovan na tržištu u cilju pribavljanja izvora finansiranja sa kojima kontribuiru Institut. U slučaju ovog scenarija ostalo bi se od prodaje objekata Faze 1 i Dječjeg odjeljenja.	U toku 2025. godine	Vlada CG, Menadžment Društva, Odbor direktora i Skupština akcionara.	Agencija za kontrolu državne pomoći, Posebno stručno tijelo (Komisija za praćenje sprovođenja Plana restrukturiranja) i nadležna ministarstva u Vladi CG

RB	Predložena mjera	Trošak - iznos potrebnih sredstava (€)	Opravođanje iz ugla državne pomoći	Rok	Nadležni organ za implementaciju	Način praćenja
	Kreditno zaduženje Instituta u iznosu od 14.468.441	Za planirano investiciono ulaganje u rekonstrukciju Faze II Instituta	Navedeni kredit bi bio uzet na rok od 6 godina sa grejs periodom od 2 godine sa povoljnom kamatnom stopom. Kao obezbjeđenje kredita bilo bi upisano založno pravo povjerioca na nepokretnostima Instituta. Na ovaj način bi Institut obezbijedio da ukupna kontribucija u Planu restrukturiranja bude u skladu sa odredbama o državnoj pomoći.	2025 i 2026. Godina.	Menadžment Instituta i Odbor direktora	Agencija za kontrolu državne pomoći i nadležna ministarstva u Vladi CG.
STRATEŠKO (INVESTICIONO) RESTRUKTURIRANJE						
1	Investicija u rekonstrukciju objekata	1.500.000	Za primjenu odabrane strategijske opcije, neophodna je investicija u rekonstrukciju objekta faze II na nivo 4 zvjezdice.	2025. godina	Nadležni organ Instituta Igalo	Agencija za kontrolu državne pomoći i nadležna ministarstva u Vladi Crne Gore
2	Investicija u rekonstrukciju objekata	35.216.175	Za primjenu odabrane strategijske opcije, neophodna je investicija u rekonstrukciju objekta faze II na nivo 4 zvjezdice.	2026. godina	Nadležni organ Instituta Igalo	Agencija za kontrolu državne pomoći i nadležna ministarstva u Vladi Crne Gore
3	Investicija u rekonstrukciju objekata	20.297.316	Za primjenu odabrane strategijske opcije, neophodna je investicija u rekonstrukciju objekta faze II na nivo 4 zvjezdice.	2027. godina	Nadležni organ Instituta Igalo	Agencija za kontrolu državne pomoći i nadležna ministarstva u Vladi Crne Gore
4	Investicija u rekonstrukciju objekata	4.615.779	Za primjenu odabrane strategijske opcije, neophodna je investicija u rekonstrukciju objekta faze II na nivo 4 zvjezdice.	2028. godina	Nadležni organ Instituta Igalo	Agencija za kontrolu državne pomoći i nadležna ministarstva u Vladi Crne Gore
POSLOVNO RESTRUKTURIRANJE - MARKETING I BRENDIRANJE						
1	Digitalni marketing - SEO i redizajn sajta	10.000	Ova mjera povećava pristup informacijama i digitalnu vidljivost Instituta, podržava dugoročnu održivost i tržišna konkurentnost. Naime, optimizacija sajta poboljšava vidljivost Instituta na	2025. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim	Redovno praćenje posjeta sajta, mjerenje broja

RB	Predložena mjera	Trudak - iznos potrebnih sredstava (€)	Opravljanje iz ugla državne pomoći	Rok	Nadležni organ za implementaciju	Način praćenja
			pretraživačima, doprinosi dolasku novih korisnika i obezbjeđuje dugoročnu održivost, što je u skladu sa ciljevima pomoći za restrukturiranje. Optimizacija sajta i redizajn, dakle, unapređuju vidljivost Instituta na tržištu, smanjujući zavisnost od domaćeg tržišta i jačajući poziciju na međunarodnoj sceni. To pomaže Institutu da privuče širu korisničku bazu, smanjujući potrebu za dodatnom državnom podrškom. Državna pomoć je opravdana jer doprinosi održivosti kroz povećanje tržišnog učešća i konkurentnosti u skladu s ciljevima restrukturiranja.		Instituta	posjeta i pozicija u pretragama
2	Digitalni marketing - PPC kampanje za lokalno tržište	15.000	Predlog mjere privlači korisnike iz lokalne i regionalne sredine, što doprinosi jačanju lokalne ekonomije i smanjenju socijalnih problema. Na taj način se smanjuje zavisnost od državne pomoći, jer veći priliv korisnika smanjuje rizik poslovanja. PPC kampanje, dakle, doprinose rasti tržišnog učešća Instituta, omogućavajući mu bolju konkurentnost na domaćem tržištu. Time se opravdava potreba za državnom podrškom kroz smanjenje regionalnih socijalnih problema i poboljšanje uslova tržišta rada.	2025. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta	Stopa konverzije i povrat na investiciju, analiza rezultata kampanje
3	Digitalni marketing - Content marketing	12.000	Kreiranje edukativnog sadržaja pomaže brendiranju Instituta kao vodeće institucije za rehabilitaciju i zdravlje, podržavajući cilj opšteg interesa. Državna pomoć se može opravdati kao podrška održivosti i zadovoljenju potreba korisnika, jer Institut kroz obrazovni sadržaj jača svoj brend i doprinosi opštem interesu. Mjera, dakle, edukuje i informiše korisnike, povećava svijest o brendu i doprinosi rasti tržišnog učešća. Ovo doprinosi dugoročnoj održivosti Instituta, jer se korisnici dodatno informišu o prednostima Instituta, što smanjuje potrebu za državnom podrškom u budućnosti.	2025. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta	Praćenje interakcija na društvenim mrežama, angažman na društvenim mrežama
4	Personalizovane usluge - Razvoj osnovnih paketa	10.000	Mjera omogućava raznovrstanu ponudu za različite klijente (terapijski, wellness), čime se doprinosi održivom poslovanju Instituta. Državna pomoć je uvdje opravdana jer omogućava bolje usklađivanje sa tržištem i dugoročnu doprinosi održivosti kroz zadovoljenje šireg spektra potreba. Raznovrsna ponuda usmjerena na različite korisnike omogućava finansijsku održivost i diversifikaciju prihoda. Na taj način, Institut smanjuje zavisnost od državne pomoći prilagođavajući se potrebama tržišta.	2025. godina	Nadležni organi društva - Tim za razvoj usluga	Broj novih korisnika i zadovoljstvo korisnika

RB	Predložena mjera	Trošak - iznos potrebnih sredstava (€)	Opravljanje iz ugla državne pomoći	Rek	Nadležni organ za implementaciju	Način praćenja
5	Personalizovane usluge - Implementacija osnovnog chatbot sistema	15.000	Automatizacija komunikacije sa korisnicima doprinosi većem zadovoljstvu i efikasnosti Instituta. Na taj način ova mjera omogućava bolju dostupnost informacija i unapređuje korisničko iskustvo, podržava održivost poslovanja, što je u skladu s ciljem održivosti bez dodatne državne intervencije. Državna pomoć se, dakle, opravdava kroz unapređenje efikasnosti i dugoročno održivost poslovanja Instituta.	2025. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta - IT sektor Instituta	Redovno ažuriranje i praćenje korisničkih upita, mjerenje korisničkog zadovoljstva i vrijeme odgovora
6	Rebrendiranje - Vizuelni identitet i logo	7.000	Mjera poboljšava diferencijaciju Instituta, povećava privlačnost brenda što doprinosi dugoročnoj održivosti. Unapređenje vizuelnog identiteta, dakle, doprinosi diferencijaciji Instituta i privlači nove korisnike, što smanjuje rizik od gubitka konkurentnosti i potrebe za dodatnom državnom podrškom. Državna pomoć je opravdana jer doprinosi dugoročnom jačanju konkurentnosti kroz diferencijaciju brenda, koja je ključna za održivost.	2025. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta, Eksterni stručnjaci (dizajnerski tim, marketing agencija)	Analiza percepcije korisnika, mjerenje prepoznatljivosti brenda
7	Rebrendiranje - Kreiranje promotivnog materijala	8.000	Kreiranje kvalitetnog promotivnog materijala omogućava veći domet promocije Instituta i pridobijanje novih korisnika. Državna pomoć se opravdava kroz doprinos održivosti poslovanja Instituta i jačanje prepoznatljivosti brenda u skladu sa strategijom restrukturiranja.	2025. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta, Eksterni stručnjaci (dizajnerski tim, marketing agencija)	Prikaz novih materijala na sajtu i mrežama, broj novih korisnika
8	Priprema za internacionalizaciju - Istraživanje tržišta	10.000	Mjera pruža Institutu podatke potrebne za širenje na međunarodna tržišta, što doprinosi stabilnosti i rastu poslovanja Instituta i smanjuje zavisnost od domaćih korisnika. Na ovaj način, Institut osigurava stabilniji prihod bez potrebe za dodatnom državnom intervencijom.	2025. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta, Eksterni stručnjaci (marketing agencija)	Izveštaj o tržišnim prilikama

RB	Predložena mjera	Trošak – iznos potrebnih sredstava (€)	Opravljanje iz ugla državne pomoći	Rok	Nadležni organ za implementaciju	Način praćenja
9	Digitalni marketing - Širenje PPC kampanja na međunarodno tržište	30.000	Mjera podstiče širenje Instituta na međunarodna tržišta, doprinosi konkurentnosti i smanjuje zavisnost od domaćeg tržišta. Proširenje oglašavanja na međunarodno tržište osigurava rast i diversifikacije korisničke baze Instituta, što doprinosi njegovoj dugoročnoj održivosti. Državna pomoć je opravdana jer podržava dugoročnu održivost kroz diversifikaciju baze korisnika.	2026. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta	Analiza tržišnog odziva, stopa konverzije i analiza rezultata po tržištu
10	Digitalni marketing - Napredni content marketing	15.000	Navedena mjera poboljšava informisanost potencijalnih posjetilaca, doprinosi popularizaciji brenda i jačanju tržišnog učešća. Napredni sadržaj doprinosi lojalnosti korisnika i povećanje povjerenja u usluge Instituta, čime se dugoročno unapređuje održivost i konkurentnost. Državna pomoć se, dakle, može opravdati kroz jačanje konkurentnosti i dugoročne održivosti poslovanja.	2026. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta	Praćenje posjeta video sadržajima, broj novih pratilaca, broj pregleda i angažman korisnika
11	Digitalni marketing - Upravljanje društvenim mrežama	15.000	Aktivno angažovanje korisnika kroz društvene mreže poboljšava brend, povećava vidljivost i doprinosi tržišnom učešću, što Institutu daje stabilniju tržišnu poziciju. Opravljanje za državnu pomoć se temelji na podršci dugoročnom održivom razvoju i jačanju brenda Instituta.	2026. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta	Analiza angažovanja na društvenim mrežama
12	Personalizovane usluge - Unapređenje chatbot sistema	10.000	Mjera povećava korisničko iskustvo za međunarodnu posjetu i unapređuje funkcionalnost u skladu sa širenjem na inostrana tržišta. Državna pomoć se opravdava kroz jačanje funkcionalnosti u skladu sa širenjem na inostrana tržišta.	2026. godina	Nadležni organi društva - IT sektor Instituta	Praćenje broja korisnika po jezicima
13	Personalizovane usluge - Razvoj aplikacije za korisnike Instituta	20.000	Digitalna platforma za korisnike doprinosi poboljšanju usluga i korisničkog iskustva, što povećava zadovoljstvo i lojalnost. Mjera, dakle, poboljšava korisničko iskustvo i informisanost, doprinosi rastu zadovoljstva i zadržavanju korisnika. Nadalje, veća funkcionalnost poboljšava održivost Instituta. Državna pomoć je opravdana jer doprinosi održivosti kroz unapređenje korisničkog iskustva i jačanje lojalnosti.	2026. godina	Nadležni organi društva - IT sektor Instituta, Eksterni stručnjaci	Praćenje preuzimanja i korišćenja aplikacije, broj preuzimanja i ocjena korisničkog zadovoljstva
14	Rebrandiranje i dodatna promocija - Dizajn novih promotivnih materijala	10.000	Promotivni materijali prilagođeni međunarodnim tržištima omogućavaju Institutu jači pristup inostranim korisnicima. Prilagođeni materijali za inostrano tržište omogućavaju veći dolet promocije Instituta i pridobijanje novih korisnika. Državna pomoć se može opravdati kao podrška širenju Instituta na međunarodno tržište, čime se doprinosi dugoročnoj održivosti.	2026. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta, Eksterni stručnjaci	Prikaz novih materijala na sajtu i mrežama, broj novih inostranih klijenata

RB	Predložena mjera	Trošak – iznos potrebnih sredstava (€)	Opravdanje iz ugla državne pomoći	Rok	Nadležni organ za implementaciju	Način praćenja
					(dizajnerski tim, marketing agencija)	
15	Internacionalizacija - Sidapanje partnerstava sa posrednicima	20.000	Mjera omogućava ciljani pristup inostranim tržištima, podržava brže širenje i doprinosi povećanju prihoda Instituta. Saradnja sa međunarodnim agencijama osigurava stabilniji priliv pacijenata i poboljšava tržišnu poziciju Instituta. Državna pomoć je opravdana kao podrška jačanju tržišne pozicije Instituta i održivom rastu prihoda.	2026. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta. Tim za međunarodne odnose i saradnju	Izveštaj agencije o rezultatima, broj ugovora sa partnerima i broj novih korisnika
16	Internacionalizacija - Učešće na međunarodnim sajmovima i događajima	15.000	Mjera povećava vidljivost Instituta, doprinosi umrežavanju i pristupu novim tržištima. Prisustvo na ključnim događajima povećava vidljivost i kredibilitet Instituta na međunarodnom tržištu, što doprinosi dugoročnoj održivosti, odnosno povećava šanse za finansijsku održivost bez državne pomoći. Otuda se ova mjera opravdava kroz unapređenje međunarodne konkurentnosti i podršku dugoročnom razvoju.	2026. godina	Nadležni organi društva - Menadžment i marketing tim Instituta	Broj novih kontakata i zaključenih ugovora, praćenje uticaja sajmova na poslovanje
17	Digitalni marketing - Održavanje i proširenje PPC kampanja	35.000	Mjera povećava profitabilnost usmjerenjem na uspješne kanale i doprinosi boljoj konkurentnosti. Naime, povećanjem ulaganja u PPC kampanje na uspješnim kanalima, Institut povećava profitabilnost i konkurentnost. Državna pomoć je opravdana kroz poboljšanje efikasnosti i jačanje održivosti poslovanja Instituta.	2027. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta	Analiza ROI kampanja i druge PPC metrike
18	Digitalni marketing - Video kampanje i svjedočenja korisnika	10.000	Mjera unapređuje brend kroz autentične sadržaje, povećava povjerenje korisnika i podstiče privlačnost brenda. Autentične priče i testimonijali (svjedočenja) povećavaju povjerenje korisnika i jačaju brend Instituta, što podstiče dugoročnu održivost i smanjuje potrebu za državnom podrškom. Otuda je državna pomoć opravdana jer doprinosi jačanju brenda i dugoročnoj održivosti poslovanja Instituta.	2027. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta. Eksterni stručnjaci	Praćenje efekta testimonijala
19	Digitalni marketing - Upravljanje društvenim mrežama	15.000	Predlog mjere doprinosi većem angažovanju korisnika i povećava lojalnost korisnika kroz interakciju. Aktivnim angažovanjem korisnika na društvenim mrežama, Institut poboljšava online prisutnost i lojalnost korisnika. Pomoć je opravdana kroz povećanje dugoročne održivosti i konkurentnosti Instituta.	2027. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta	Analiza angažovanja na društvenim mrežama

RB	Predložena mjera	Trosak – iznos potrebnih sredstava (€)	Opravljanje iz ugla državne pomoći	Rok	Nadležni organ za implementaciju	Način praćenja
20	Personalizovane usluge - Dodatne funkcije aplikacije	10.000	Mjera povećava korisničko iskustvo omogućavanjem rezervacija i live podrške, što doprinosi zadržavanju korisnika i širenju na tržištu. Ove funkcije, dakle, poboljšavaju korisničko iskustvo, zadržavajući korisnike i time smanjujući potrebu za dodatnim resursima i podrškom države. Otuda je pomoć opravdana jer doprinosi unapređenju korisničke baze i dugoročnoj održivosti.	2027. godina	Nadležni organi društva - IT sektor Instituta, Eksterni stručnjaci	Praćenje korišćenja novih funkcija
21	Personalizovane usluge - Analiza korisničkog iskustva i personalizacija	8.000	Mjera omogućava bolje razumijevanje potreba korisnika i prilagođavanje usluga čime se povećava zadovoljstvo korisnika. Naime, kroz analizu i prilagođavanje usluga, Institut unapređuje korisničko iskustvo, povećavajući zadovoljstvo korisnika. Otuda je opravdano pružanje pomoći jer doprinosi održivosti kroz bolje razumijevanje potreba korisnika	2027. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta, Sektor za istraživanje	Izveštaj o korisničkom iskustvu
22	Rebrandiranje i konsolidacija identiteta - Revizija i osvježavanje brand identiteta	5.000	Navedena mjera doprinosi usklađivanju brenda sa međunarodnim standardima i povećava konkurentnost Instituta. Ažuriranje brand identiteta u skladu sa međunarodnim standardima povećava prepoznatljivost Instituta i doprinosi njegovoj dugoročnoj stabilnosti, smanjujući potrebu za državnom podrškom. Državna pomoć se opravdava kao podrška dugoročnoj konkurentnosti i usklađivanju sa globalnim trendovima.	2027. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta, Eksterni stručnjaci (marketing agencija)	Praćenje percepcije brenda
23	Internacionalizacija - Nove promocije i partnerstva	25.000	Kroz strateška partnerstva sa inostranim agencijama, Institut odgura stabilnost prihoda i dugoročni rast. Pomoć je opravdana jer doprinosi stabilnosti i održivom razvoju Instituta.	2027. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta, Tim za međunarodne odnose i saradnju	Izveštaj o partnerstvima
24	Internacionalizacija - Izgradnja mreže saradnika u ključnim zemljama	15.000	Mjera omogućava direktniji pristup klijentima na ciljnim tržištima, podržava širenje i stabilnost poslovanja Instituta. Državna pomoć se može opravdati kao podrška jačanju međunarodne pozicije Instituta i zadovoljenju potreba stranih korisnika, jer mreža saradnika olakšava pristup tržištima i doprinosi općem interesu. Ovo doprinosi održivosti Instituta kroz dugoročnu izgradnju prisustva na stranim tržištima, smanjujući potrebu za državnom podrškom u budućnosti.	2027. godina	Nadležni organi društva - Tim za međunarodne odnose i saradnju	Prikaz rasta saradnika i uticaj na prihode

RB	Predložena mjera	Trošak – (iznos potrebnih sredstava) (€)	Opravljanje iz ugla državne pomoći	Rok	Nadležni organ za implementaciju	Način praćenja
POSLOVNO RESTRUKTURIRANJE – DIGITALIZACIJA POSLOVANJA						
1	Kreiranje i sprovođenje sveobuhvatne strategije digitalne transformacije; Razvoj i implementacija novog sveobuhvatnog integrisanog centralnog informacionog sistema	1.061.300 (bez PDV-a)	Benefiti povećanog stepena digitalizacije kroz uvođenje novog informacionog sistema su brojni, kako za organizaciju u cjelini, tako i za njene pojedinačne interne i eksternne korisnike i obuhvataju: povećanje operativne efikasnosti, minimiziranje rizika od grešaka, unapređenje korisničkog iskustva, adekvatnije upravljanje resursima i automatizacija procesa. Na ovaj način, Institut će, kroz racionalizaciju poslovanja, efikasnije obavljati aktivnosti od opšteg ekonomskog interesa, uz povećano zadovoljstvo svih korisnika.	Jul 2026.	Vlada Crne Gore Nadležni organi društva	Agencija za kontrolu državne pomoći, Posebno stručno tijelo (Komisija za praćenje sprovođenja Plana restrukturiranja) i nadležna ministarstva u Vladi CG
POSLOVNO RESTRUKTURIRANJE – LJUDSKI RESURSI⁷⁴						
1	Razvoj i sprovođenje Strategije optimizacije i unapređenja ljudskih resursa kroz kontinuirani razvoj i obuku postojećih kadrova, ciljanu reorganizaciju, te razvoj specijalizovanih programa regrutacije za ključna i deficitarna zanimanja od značaja za	3.000.000	Mjera unapređenja ljudskih resursa Instituta, predviđena Planom restrukturiranja, predstavlja neophodan korak za dugoročnu stabilnost i održivost Instituta, koji pruža usluge od opšteg interesa. Razvoj i obuka postojećih kadrova, kao i regrutacija za ključna i deficitarna zanimanja, direktno doprinose unapređenju operativne efikasnosti Instituta, čime se posredno ostvaruju ekonomski interesi države kao većinskog vlasnika. Ove aktivnosti omogućavaju Institutu da zadrži ključne kadrove i popuni stručne pozicije koje su od vitalnog značaja za kvalitet usluga, smanjujući rizik od nedostatka stručnog osoblja. Kroz obezbjeđivanje stabilne kadrovske strukture i izgradnju kompetencija, Institut postaje manje zavisna od eksternih resursa i smanjuje komercijalni rizik. Time se omogućava dugoročna poslovna održivost i dodatna stabilnost pružanja zdravstvenih usluga, što je	Decembar 2028	Vlada Crne Gore Nadležni organi Društva Novoformirani HR sektor	Posebno stručno tijelo (Komisija za praćenje sprovođenja Plana restrukturiranja) i nadležna ministarstva u Vladi CG

Na mjeru ne može biti direktno finansirana iz sredstava predviđenih Planom restrukturiranja. Preporuka je da u mjeri mogućeg, shodno ostvarenim rezultatima, Institut treba da motri njeno finansiranje iz prihoda od prodaje. Dodatno, mjera nije sastavni dio kalkulacija koje su rađene za potrebe biznis plana.

RB	Predložena mjera	Trošak – iznos potrebnih sredstava (€)	Opravljanje iz ugla državne pomoći	Rok	Nadležni organ za implementaciju	Način praćenja
	efikasno i kvalitetno funkcionisanje Instituta.		od opšteg interesa. Nadalje, predložena mjera ojačava kapacitet Instituta za potencijalno korišćenje sredstava međunarodnih razvojnih fondova i povoljnijih kredita, kroz poboljšanje kreditnog boniteta i reputacije na tržištu. Razvoj ljudskih resursa doprinosi povećanju fleksibilnosti Instituta u pružanju usluga, čime se osigurava efikasnije obavljanje aktivnosti od ekonomskog interesa i smanjuje rizik od poremećaja u kontinuitetu pružanja usluga korisnicima. Ključne prednosti za državu kao većinskog akcionara uključuju: Zadržavanje stručnih kadrova i smanjenje rizika od fluktuacije – Time se osigurava kontinuirano pružanje usluga od opšteg interesa. Povećanje efikasnosti i smanjenje operativnih troškova kroz optimizacija radnih procesa i izbjegavanje gubitaka resursa zbog nedostatka kompetentnog osoblja. Unapređenje kvaliteta usluga – Razvoj i obuka kadrova direktno utiču na kvalitet usluga Instituta, što doprinosi reputaciji i povjerenju javnosti. Povećanje povjerenja korisnika i društvene odgovornosti Instituta, što pozitivno utiče na ugled države kao vlasnika. Ova mjera, kao sastavni dio Plana restrukturiranja, pomaže Institutu da efikasno odgovori na izazove savremenog tržišta, kroz održivo kadrovsko upravljanje i adekvatnu podršku korisnicima.			

9. Poslovni plan i finansijske projekcije u desetogodišnjem periodu

U odnosu na već poznata ograničenja i strategijske slabosti prikazanih pravaca razvoja, optimalan izbor predstavlja poslovanje zasnovano na djelatnosti rehabilitacije u okviru Faze II na nivou 4 zvjezdice. Za realizaciju takve odluke neophodno je ulaganje od maksimalno 88,06 miliona eura u periodu od 2025. do 2028. godine. U tabeli koja slijedi data je dinamika ulaganja i iznos neophodnih sredstava za različite pozicije.

Tabela 97. Vrijednost i dinamika investicionog ulaganja

Pozicija	2025.	2026.	2027.	2028.	Ukupno
Blok A			11,300,265 €	2,000,000 €	13,300,265 €
Blok B	1,500,000 €	9,216,175 €	1,000,000 €		11,716,175 €
Blok D		2,000,000 €	6,461,004 €		8,461,004 €
Blok S				2,565,344 €	2,565,344 €
Blok T		24,000,000 €	1,536,047 €		25,536,047 €
Spoljno uređenje				50,435 €	50,435 €
Vrijednost ulaganja u objekte	1,500,000 €	35,216,175 €	20,297,316 €	4,615,779 €	61,629,270 €
Informacioni sistem			600,000 €	461,300 €	1,061,300 €
Marketing aktivnosti	87,000 €	135,000 €	123,000 €		345,000 €
Tekuća likvidnost	21,436,957 €				21,436,957 €
Vlasničko restrukturiranje	3,589,725 €				3,589,725 €
Plan restrukturiranja	26,613,682 €	35,351,175 €	21,020,316 €	5,077,079 €	88,062,252 €

Izvor: Proračun autora

Ovakva dinamika izgradnje, a samim tim i ulaganja, posljedica je optimizacije kapaciteta u odnosu na tržišne zahtjeve i kontinuitet pružanja usluge od opšteg interesa. Izvori finansiranja ove strategijske opcije podrazumijevaju poštovanje pravila državne pomoći, ali i finansijski potencijal Instituta. S tim u vezi, u narednoj tabeli dat je prikaz izvora finansiranja u odmjernu 60% državna pomoć i 40% sredstva Instituta.

Tabela 98. Izvori finansiranja

Izvor finansiranja	Ukupno	Struktura
Državna pomoć	52,837,351 €	60%
Institut dr Simo Milošević / Manjinski akcionari	35,224,901 €	40%

Izvor: Proračun autora

Institut svoju participaciju u investiciji, prema ovoj opciji, obezbjeđuje na dva načina. Prvi je prodaja Dječijeg odjeljenja, Solitera i „E“ odjeljenja. Drugi izvor predstavlja kreditno zaduženje u iznosu od 14.47 miliona eura. Procijenjena vrijednost pomenutih objekata u trenutnom stanju je 13,43 miliona eura i data je u nastavku.

Polazna pretpostavka u selekciji navedenih objekata je da su oni u vlasništvu Instituta i nijesu neophodni za pružanje usluga rehabilitacije u odnosu na tržišne potrebe i mogućnosti za realizaciju.

Tabela 99. Procijenjena vrijednost objekata za dezinvestiranje

Objekti za dezinvestiranje	Bruto površina	Cijena po m2	Vrijednost
Soliter (2026)	4,645	850.49 €	3,950,526 €
"E" odjeljenje (2026)	4,236	1,063.49 €	4,504,944 €
Dječije odjeljenje (2025)	4,645	1,071.60 €	4,977,582 €
Ukupno:			13,433,052 €

Izvor: Proračun autora

Dinamika prodaje objekata je, takođe, planirana u odnosu na faznost građevinskih radova i potrebe balansiranja kapaciteta tokom rekonstrukcije. Na taj način, predmet prodaje u toku 2025. godine bilo bi Dječije odjeljenje, u 2026. godini Soliter i „E“ odjeljenje. Preostalih 14,47 miliona eura neophodno je finansirati iz kreditnih sredstava. Kreditno zaduženje je predviđeno za 2025. i 2026. godinu na period otplate 120 mjeseci uz početnih godinu dana *grace* perioda. Fiksna kamatna stopa je 4.5%. U tabeli koja slijedi data je dinamika finansiranja u odnosu na raspoložive izvore.

Tabela 100. Dinamika ulaganja i izvori finansiranja

Izvor finansiranja	2025.	2026.	2027.	2028.	Ukupno
Državna pomoć	14,429,252 €	15,895,705 €	17,750,942 €	4,761,452 €	52,837,351 €
Institut dr Simo Milošević / Manjinski akcionari	11,985,363 €	8,455,470 €		315,627 €	20,756,460 €
Kredit	199,067 €	11,000,000 €	3,269,374 €		14,468,441 €
Ukupno:	26,613,682 €	35,351,175 €	21,020,316 €	5,077,079 €	88,062,252 €

Izvor: Proračun autora

Iz prikazane tabele, naredne tri godine zahtijevaju 95% sredstava, pri čemu su sredstva u 2025. godini namijenjena rješavanju pitanja tekuće likvidnosti, vlasničkom restrukturiranju i projektovanju objekata.

Organizacija djelatnosti rehabilitacije u Fazi II na nivo 4 zvjezdice ima realan tržišni potencijal i izvodljiva je strategijska opcija. Osnovne pretpostavke biznis modela, projektovane za 2029. godinu, prikazane su u tabeli koja slijedi.

Tabela 101. Pretpostavke biznis modela u 2029. godini

Djelatnost	Rehabilitacija
Kapaciteti rehabilitacija	Faza II
Broj soba rehabilitacija	452
Broj ležajeva rehabilitacija	846
Teorijski potencijal o.b.	304.560
Prosječna popunjenost objekta	75%
Faktor dvostruke popunjenosti	85%

Broj o.b. dana	194.157
Pacijenti Fond-a	100.000
Pacijenti tržište	94.157
Jedinična cijena Fond	90 €
Jedinična cijena ostalo	135 €

Izvor: Proračun autora

Teorijski potencijal za period 365 dana je 304.560 o.b. dana u odnosu na smještajne kapacitete izražene kroz broj ležajeva. Analiza tržišta, konkurencije, kao i dosadašnja realizacija, navode na zaključak da je moguće na tržištu, nakon rekonstrukcije objekta, ostvariti prosječnu popunjenost soba na nivou 75%, uz pretpostavljeni faktor dvostruke popunjenosti 85%. Prosječna popunjenost Instituta podrazumijeva da su sobe 75% vremena rezervisane, dok faktor dvostruke popunjenosti ukazuje na popunjenost smještajne jedinice u odnosu na broj ležajeva unutar nje (jedan ili dva pacijenta u dvokrevetnoj sobi). Faktor dvostruke popunjenosti je važan indikator prilikom formulisanja marketing i cjenovnih strategija. Realizacija prihoda determinisana je uslugama od opšteg interesa (FZO pacijenti 41% prihoda) i učešćem na tržištu (59% prihoda). Realizacija prihoda od 9 miliona eura po osnovu rehabilitacije FZO pacijenata razrađena je u tabeli koja slijedi.

Tabela 102. Pretpostavke biznis modela za FZO pacijente

Popunjenost kapaciteta	Vrijednost
Broj o.b. dana FZO	100.000
Potrebni kapaciteti (broj soba)	170
Potrebni kapaciteti (broj ležajeva)	340
Prosječna popunjenost	86%
Faktor dvostruke popunjenosti	95%
Prosječna cijena o.b. dana	90 €
Godišnja vrijednost prodaje FZO	9.000.000 €
Prihod po ključu	52.941,18 €

Izvor: Proračun autora

Za realizaciju ovog nivoa prihoda, pretpostavka je izmjena cjenovnika na prosječnu cijenu usluga za FZO pacijenta 90 eura i 100.000 o.b. dana godišnje. Posmatrano iz ugla smještajnih kapaciteta, optimalan broj soba je 170.

Prihodi ostvareni od pružanja usluga na tržištu u 2029. godini nakon totalne rekonstrukcije i podizanja kapaciteta su 12,7 miliona, odnosno 4.075 eura prihoda po smještajnoj jedinici.

Tabela 103. Pretpostavke biznis modela za pacijente sa tržišta u 2029. godini

Popunjenost kapaciteta	Vrijednost
Broj o.b. dana tržište	94.157
Potrebni kapaciteti (broj soba)	282
Potrebni kapaciteti (broj ležajeva)	506
Prosječna popunjenost	60%
Faktor dvostruke popunjenosti	85%
Prosječna cijena o.b. dana	135 €
Godišnja vrijednost prodaje tržište	12.711.195 €
Prihod po ključu	45.075,16 €

Izvor: Proračun autora

U odnosu na ukupan broj smještajnih jedinica u Fazi II (452) za komercijalne pacijente su na raspolaganju 282 sobe. Prihod od 45.075 na godišnjem na nivou uključuje usluge smještaja, hrane i pet tretmana dnevno. Dodatno se prihod može obrazložiti pretpostavkom da 100 dana sezone dvokrevetna soba može generisati 27.000 prihoda, dok ostalih 200 dana može generisati 18.000 eura prihoda, odnosno prodajnu cijenu dvokrevetne sobe od 90 eura po danu, čija je realnost neupitna uz profesionalan menadžment.

Za realizaciju 194.157 o.b. godišnje procijenjeni nivo rashoda je 16,16 miliona eura. U strukturi rashoda dominantno učešće imaju troškovi zarada (40% ukupnih troškova) i iznose 6,4 miliona eura. Proces trošenja osnovnih sredstava predstavljen kroz trošak amortizacije je na drugom mjestu i iznosi 3,8 miliona eura. Za potrebe projektovanja ovog troška, polazna pretpostavka je da amortizaciona stopa za građevinske objekte 3%, a za opremu 10%. U nastavku je prikazan obračun troška amortizacije.

Tabela 104. Trošak amortizacije

Pozicija	Vrijednost
Trošak amortizacije - objekti	3,350,000 €
Trošak amortizacije - nova oprema	469,930 €
Ukupno	3,819,930 €

Izvor: Proračun autora

Troškovi materijala i nabavna vrijednost prodate robe pripadaju grupi varijabilnih rashoda. Kao standard u grani uzima se 14% prihoda od prodaje, odnosno 16 eura po o.b. danu. Ovaj trošak obuhvata i troškove sredstava za održavanja higijene, kao pomoćnog materijala.

Tabela 105. Trošak materijala i nabavna vrijednost prodate robe

Pozicija	Vrijednost
Trošak materijala i NVPR po danu	16 €
Trošak materijala i NVPR udio u prihodu	14.0%
Broj o.b. dana	194,157
Ukupno	3,106,512 €

Izvor: Proračun autora

Kategorija ostalih troškova obuhvata troškove marketinga i unapređenja prodaje, troškove investicionog održavanja, režijske troškove i kategoriju nepredvidivih troškova. Trošak marketinga je 4% ukupne prodaje. Troškovi investicionog održavanja se procjenjuju na 7,5% troškova amortizacije.

Tabela 106. Ostali troškovi

Pozicija	Vrijednost
Trošak marketinga	868,448 €
Režijski troškovi	840,000 €
Investiciono održavanje	248,041
Ostali troškovi	118,846
Ukupno	2,075,335 €

Izvor: Proračun autora

Trošak finansiranja je izveden iz amortizacionog plana otplate kredita. Kreditna sredstva su pozajmljena po godišnjoj kamatnoj stopi od 4.5%.

Tabela 109. Neto sadašnja vrijednost projekta i interna stopa rentabiliteta

Godina	Godišnji novčani tok	Diskontni faktor	Diskontovani novčani tok
1	1,889,200	5,80%	1,785,633
2	1,907,824	5,80%	1,704,382
3	3,345,869	5,80%	2,825,218
4	6,109,348	5,80%	4,875,871
5	9,305,820	5,80%	7,019,825
6	9,802,676	5,80%	6,989,251
7	9,932,000	5,80%	6,693,250
8	10,230,170	5,80%	6,516,247
9	10,190,347	5,80%	6,135,048
10	121,512,606	5,80%	69,145,617
Sadašnja vrijednost investicije		113,690,341	
Investiciona ulaganja		88,062,252	
Neto sadašnja vrijednost investicije		25,628,089	
IRR		9.10%	
Period povraćaja investicije		12 godina i 11 mjeseci	

Izvor: Proračun autora

Pri diskontnom faktoru 5.8% koji je dobijen na osnovu Damodaranove tablice ponderisane aritmetičke cijene kapitala za ovu djelatnost kao referentnog izvora, neto sadašnja vrijednost projekta je pozitivna, dok je interna stopa rentabiliteta 9,1%. Period povraćaja investicije procjenjuje se na 12 godina i 11 mjeseci.

Ukoliko bi se promijenio pristup obrađivača i investiciono ulaganje posmatralo u obimu umanjenom za iznos državne pomoći (52,8 miliona eura), dinamički pokazatelji investicije imali bi značajno bolje ocjene.

Pesimističan scenario preferirane opcije

Pesimističan scenario u odnosu na prethodnu strategijsku opciju baziran je na pretpostavci 20% manjeg prihoda na godišnjem nivou. Na rashodnoj strani, došlo je do korekcije u segmentu varijabilnih troškova na niže iznose. Projekciju takvog bilansa uspjeha prikazujemo u narednoj tabeli.

Kao krajnji rezultat, posmatrano u periodu od 10 godina, ostvaruje se prosječan nivo neto dobiti od 2,44 miliona eura na godišnjem nivou. U odnosu na bazni scenario, u kojem je prosječan nivo neto dobiti 3,88 miliona eura, polazna pretpostavka umanjjenja prihoda za 20% utiče na umanjenje dobiti za 38%.

Tabela 110. Projektovani bilans uspjeha – pesimističan scenario

Struktura	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Ukupni prihodi	13.500.000	13.800.000	14.500.000	15.850.000	17.368.956	18.968.714	19.786.383	18.537.713	20.319.222	21.311.881
Ukupni rashodi	13.285.000	13.690.700	13.648.488	13.311.809	14.774.303	14.900.073	15.028.556	13.139.791	15.393.683	15.430.487
Poslovni rashodi	13.150.000	13.557.000	13.102.640	12.813.168	14.325.682	14.523.699	14.686.404	14.871.971	15.066.570	15.264.377
Materijalni troškovi + NVP	3.850.000	3.900.000	2.200.000	2.219.000	2.491.654	2.526.920	2.630.077	2.735.280	2.844.691	2.858.470
Ostali troškovi	3.950.000	4.950.000	2.580.000	3.780.000	3.797.800	3.813.778	3.855.596	3.852.275	3.870.799	3.889.509
Amortizacija	1.750.000	1.650.000	2.200.000	2.800.000	3.819.930	3.823.830	3.819.930	3.819.930	3.819.930	3.819.930
Trošak zarade	5.800.000	6.032.000	6.152.640	6.214.168	6.278.308	6.399.071	6.402.462	6.466.488	6.531.151	6.596.463
Rashodi finansiranja	35.000	158.300	546.848	498.643	468.511	396.176	340.151	385.790	227.113	166.120
Bruto dobit	125.000	109.800	850.514	2.338.191	2.594.753	3.343.641	3.757.707	4.377.982	5.025.539	5.701.480
Porezi na dobit	10.800	10.174	99.962	131.719	141.213	436.546	515.656	608.697	705.811	807.224
Neto dobit	104.200	99.624	750.552	2.206.472	2.453.540	2.907.095	3.242.051	3.769.285	4.319.728	4.894.256
Neto dobit + Amortizacija	1.854.200	1.749.624	2.951.452	4.805.462	6.073.470	6.557.025	7.061.981	7.589.215	8.139.638	8.714.186

Izvor: Obrada autora

Tabela 111. Neto sadašnja vrijednost projekta i interna stopa rentabiliteta

Godina	Godišnji novčani tok	Diskontni faktor	Diskontovani novčani tok
1	1,889,200	5.80%	1,785,633
2	1,907,824	5.80%	1,704,382
3	3,498,298	5.80%	2,953,928
4	5,304,105	5.80%	4,233,206
5	6,521,981	5.80%	4,919,842
6	6,953,399	5.80%	4,957,733
7	7,404,132	5.80%	4,989,701
8	7,874,975	5.80%	5,016,073
9	8,366,751	5.80%	5,037,161
10	119,721,787	5.80%	68,126,569
Sadašnja vrijednost investicije		103,724,228	
Investiciona ulaganja		88,062,252	
Neto sadašnja vrijednost investicije		15,661,975	
IRR		7.85%	
Period povraćaja investicije		17 godina i 5 mjeseci	

Izvor: Obrada autora

Pesimističan scenario je pokazao održivost i pod pretpostavkom umanjenja prihoda od 20% u godinama nakon rekonstrukcije objekta. Pod tom pretpostavkom uz isti diskontni faktor od 5.8% neto sadašnja vrijednost projekta je pozitivna ali i značajno umanjena, pa iznosi 15,66 miliona eura. Dodatno, interna stopa rentabiliteta iznosi 7,85 i za 1,25% je manja u odnosu na bazni scenario. Takođe, pesimističan scenario za posljedicu ima period povraćaja od 17 godina i 5 mjeseci.

Iz navedenog se nameće zaključak da adekvatnim upravljanjem treba Institut pozicionirati na tržištu kao relevantnu destinaciju za rehabilitaciju, kako bi se projektovani nivo prihoda iz baznog scenarija realizovao.

Analiza osjetljivosti

Analiza osjetljivosti ima za cilj da pokaže održivost projekta u odnosu na značajnu promjenu neke od važnih varijabli u poslovnim modelu kao što su promjena prihoda, nivoa troškova vrijednost investicije i sl. U tabeli koja slijedi prikazana je razlika u ocjenama finansijskih pokazatelja u odnosu na bazni scenario.

Tabela 112. Izvod projekcija iz analize osjetljivosti

Parametri	Bazni scenario	Umanjenje prihoda -20%	Povećanje investicije +20%	Povećanje troška zarada +20%
NSV	25.628.089	15.661.975	19.380.748	18.045.978
IRR	9,10%	7,85%	8%	8,10%
Period povraćaja investicije	12 godina i 11 mjeseci	17 godina i 5 mjeseci	14 godina i 6 mjeseci	16 godina i 6 mjeseci

Izvor: Obrada autora

Analiza osjetljivosti projekta pod pretpostavkom umanjavanja prihoda od prodaje za 20% u odnosu na bazni scenario u godinama nakon rekonstrukcije Faze II u značajnoj mjeri bi umanjila finansijsku atraktivnost ovog investicionog poduhvata, bez obzira što je neto sadašnja vrijednost pozitivna. Naime, umanjavanje prihoda od 20% za posljedicu bi imalo pad neto sadašnje vrijednosti projekta za 39%, internu stopu rentabiliteta bi smanjilo na 7,85% i period povraćaja investicije produžilo za 37% odnosno na 17 godina i 5 mjeseci.

U drugoj iteraciji analize osjetljivosti pretpostavljeno je uvećanje investicije za 20%. Promjena tog parametra bi se negativno reflektovala na umanjavanje neto sadašnje vrijednosti za 25% u odnosu na bazni scenario i umanjavanje interne stope rentabiliteta za 11,5% uz produžavanje perioda povraćaja investicije na 14 godina i 6 mjeseci.

U trećoj fazi analize osjetljivosti uvećani su troškovi zarada za 20%. Ta pretpostavka je izazvala slične promjene ocjene finansijskih pokazatelja, kao prethodne prve dvije faze analize osjetljivosti. Naime, došlo je do umanjavanja neto sadašnje vrijednosti projekta za 29%, interne stope rentabiliteta za 10% a period povraćaja uloženi sredstava prolongiralo na 16 godina i 6 mjeseci.

10. Predloženi sopstveni doprinos, mjere raspodjele tereta i kompenzatorne mjere

Troškovi restrukturiranja Instituta uključuju troškove vlasničkog, finansijskog, strateškog (investicionog) i poslovnog restrukturiranja, kao i njegove neznatne operativne troškove tokom perioda restrukturiranja.

Kroz čitav plan je dokazivano da je dodjela državne pomoći jedini način oporavka Instituta. Nesporo su detaljno sagledane i iscrpljene sve druge mogućnosti obezbjeđenja kapitala na tržištu, nakon čega su kreirane i odabrane adekvatne mjere pomoći za restrukturiranje.

U tom smislu, očekivana je dodjela javnih sredstava (u smislu člana 2. Zakona o kontroli državne pomoći "Službeni list CG", broj 12/18), u cilju pokrivanja troškova restrukturiranja, uz očekivano, sopstveno učešće Instituta, u odnosu 60:40. Troškovi restrukturiranja ukupno iznose 88.062.252 eura i biće finansirani dijelom iz sopstvenih sredstava, u visini od 40%, u ukupnom iznosu od 35.224.901 eura, a dijelom iz javnog finansiranja, u visini od 60%, u ukupnom iznosu 52.837.351 eura. Finansiranje sopstvenog doprinosa korisnika biće obezbijeđeno kroz kreditno zaduženje u iznosu od 14.468.441 eura, dok će preostali dio u iznosu od 20.756.460 biti finansiran od strane Instituta DR Simo Milošević i manjinskih akcionara. Predložen je odnos 40:60, uzimajući u obzir izuzetnu okolnost da je primarna uloga Instituta zbrinjavanje FZO pacijenata i da je cjelokupno egzistiranje Instituta usmjereno prije svega, na pružanje usluga od opšteg ekonomskog interesa i da je izvjesno da će se Institut tokom procesa restrukturiranja suzdržati od poslovnog ponašanja čiji je cilj brzi rast njegovog tržišnog udjela koji se odnosi na posebne proizvode ili geografska tržišta koja konkurenti koji ne primaju državnu pomoć ne mogu ponuditi. Ponuđeno sopstveno učešće predstavlja pravu mjeru tereta koji Institut može da podnese, a da ne ugrozi isporuku usluga koje pruža FZO pacijentima. Svaka druga, intenzivnija prisutnost Instituta u troškovima restrukturiranja dovodi u pitanje kvalitet i tempo primanja i zbrinjavanja FZO pacijenata. S druge strane, Institut će dati sopstveni napor, koji je, konačno i pravičan u odnosu na konkurenciju, procjenjujući obim komercijalne djelatnosti koju Institut obavlja.

Usklađenost je dodatno postignuta kroz mjere koje su usmjerene na olakšavanje razvoja određenih ekonomskih aktivnosti, a obim i trajanje mjera svedene su na neophodan minimum kako bi u što manjoj mjeri negativno uticali na uslove konkurencije u obimu suprotnom zajedničkom interesu.

Predložena državna pomoć usmjerena je tako da podstakne razvoj ekonomske aktivnosti i dovede do značajnog poboljšanja funkcionisanja korisnika, pri čemu ima veliki podsticajni efekat, jer u odsustvu pomoći, korisnik bi bio prodat, ili likvidiran, u obliku koji ne bi postigao planirani cilj ili bi ga postigao samo u manjoj, gotovo zanemarljivoj mjeri, jer je

vrlo malo vjerovatno da bi bilo koji drugi privredni subjekt bio voljan i sposoban da u razumnom vremenskom roku izgradi potrebnu stručnost, infrastrukturu i tehnologiju kako bi preuzeo Institutovu ulogu u zdravstvenom sektoru. Odnosno, i pod pretpostavkom da se bilo ko drugi odluči da pruži iste ili slične usluge, to bi bilo u neuporedivo manjoj mjeri i ne u skorijem vremenskom okviru. Dakle, cilj državne pomoći predložene u ovom planu restrukturiranja jeste da se izbjegne rizik od prekida pružanja usluga od opšteg ekonomskog interesa (a naročito potreba da se obezbijedi kontinuitet pružanja usluga u skladu sa članom 106 stav 2 UOEU). Ovo je važna usluga koju je teško ponoviti i koju, trenutno na tržištu ni jedan drugi subjekt ne bi mogao lako da pruži umjesto Instituta. Nesporno je da Institut igra suštinsku, zapravo sistemsku ulogu za rehabilitaciju FZO pacijenata na čitavoj teritoriji Crne Gore. Izlazak Instituta sa tržišta imao bi potencijalno nesagledivo velike negativne posljedice, ili alternativno ozbiljne društvene poteškoće u više sektora, a primarno u zdravstvenom. Zbog prethodno navedenih razloga Institut igra veliku ulogu na crnogorskom tržištu zdravstvenog turizma, ali i pružanja jedinstvenih usluga FZO pacijenata, a ovako važne usluge je teško ponoviti i ne bi bilo jednostavno za bilo kog konkurenta da se uključi u cjelini i bez socijalnih poteškoća u kratkom i srednjem roku.

Planom je dokazano da su pozitivni efekti pomoći na razvoj privrednih aktivnosti veći od negativnih efekata (u smislu narušavanja konkurencije i negativnih efekata na trgovinu) i demonstrirana je adekvatnost pomoći, jer je predložena mjera najmanje distorzivna po konkurenciju i potpuno prilagođena situaciji solventnosti korisnika.

Plan sadrži i mjere kojima se postiže minimalno narušavanje konkurencije, da bi se štetni efekti sveli na najmanju moguću mjeru i kako bi pozitivni efekti premašili štetne.

Ograničen je iznos pomoći, dok je trajanje postupka restrukturiranja svedeno na apsolutni minimum, imajući u vidu planirane građevinske radove i sve preduslove za njihovo izvođenje (projektovanje, potrebne dozvole).

Ispunjen je i uslov „jedan put, posljednji put“ jer Institut nije koristio pomoć za restrukturiranje u proteklih deset godina. Kontinuitet takođe ne postoji ni sa drugim državnim pomoćima, iako je AZZK Rješenjem broj UPI-01-430/23-79/21 od dana 15.03.2024. godine utvrdila da je državna pomoć koja je nezakonito dodijeljena privrednom subjektu Institut za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju „Dr Simo Milošević“ a.d. Igalo, od strane Ministarstva finansija, po osnovu Ugovora o načinu izmirenja dijela međusobnih obaveza, zaključenog dana 29.09.2023. godine, između Agencije za osiguranje depozita iz Beograda, Republika Srbija, Jugobanka AD Beograd u stečaju i Crne Gore - Ministarstva finansija, neusklađena sa Zakonom o kontroli državne pomoći („Sl. list CG“, br. 12/18). Naime, predmetna mjera nikada nije realizovana, niti je Institut ostvario ekonomsku prednost kroz ovu mjeru, što dokazuje Potvrda Ministarstva finansija broj od dana (Prilog 4).

Strukturne mjere – prodaja imovine i smanjenje poslovnih aktivnosti predviđene su u cilju ograničenog narušavanja konkurencije i kako se ne bi prekomjerno pogoršala struktura tržišta, a da se pri tom ponovno uspostavi dugoročna održivost. Potencijalno štetni efekti po konkurenciju, ublažavaju se, osim kroz sopstveni doprinos i mjerama kojima se ograničava narušavanje konkurencije. Dodatno, planirani ustupci konkurenciji (koji će u otvorenom i transparentnom postupku biti ponuđeni tržištu), kreirani su tako da podržavaju ulazak na tržište novih konkurenata, širenje postojećih malih konkurenata ili prekograničnu djelatnost.

Kao kompenzatorne mjere, Institut će sljedeće aktivnosti ustupiti na otvorenom tržištu: stomatološke i dio dijagnostičkih usluga, sala za proslave, turistička agencija, *rent a car*, lokali u prizemlju Faze II u najam za trgovine i galerije, kozmetički i frizerski salon i organizacija poslova na plažama u Institutovom vlasništvu.

Navedene mjere su predložene nakon pažljive analize veličine i relativne važnosti korisnika na tržištu i karakteristika crnogorskog tržišta, a da se pri tom obezbijedi očuvanje efikasne konkurencije i otvorenost tržišta.

Dodatno, tokom sprovođenja plana restrukturiranja:

- (a) Institut će se suzdržati od sticanja akcija u privrednim društvima,
- (b) prilikom stavljanja na tržište svojih proizvoda i usluga, Institut neće potencirati dobijenu državnu pomoć kao konkurentnu prednost.

Zaključne napomene

Finansijska analiza poslovanja Instituta dr Simo Milošević AD Igalo i sve druge sprovedene analize poslovanja u okviru ovog projekta, pokazale su da se radi o kompaniji koja ima značajne finansijske poteškoće, koje dovode u pitanje mogućnost nastavka poslovanja, odnosno ugrožavaju njen *going concern* princip. Finansijski položaj kompanije se kvalifikuje kao loš, imajući u vidu da je analiza finansijske ravnoteže pokazala neusklađenost između izvora finansiranja u pogledu njihovog roka raspoloživosti i sredstava preduzeća u pogledu njihovog roka vezivanja – imobilizacije. Preduzeće ostvaruje manje prihoda u odnosu na rashode, pri čemu se sa postojećom realizacijom vrlo teško može ostvariti prag rentabilnosti. Kompanija duži vremenski period u kontinuitetu (od 2018. godine) ostvaruje negativne rezultate poslovanja, a pri tom se iznos gubitka povećava, što kumulativno dovodi do smanjenja njegovog sopstvenog kapitala i rasta zaduženosti.

Preduzeće nije u mogućnosti da izmiruje dospjele obaveze niti da generiše dovoljno novčanih tokova koji bi omogućili servisiranje obaveza u budućem periodu, odnosno postoji velika izvjesnost pokretanja stečajnog postupka od strane povjerilaca. Obaveze koje su dospjele na naplatu i one koje će dospjeti u kratkom roku (do kraja februara 2025) su veće od 21 miliona, što jasno ukazuje na realnost mogućeg stečajnog ishoda. Imajući u vidu loš finansijski položaj kao i loš kreditni bonitet ne postoje uslovi da se kompanija zadužuje pod tržišnim uslovima i da na ovaj način riješi problem nelikvidnosti. U pogledu mogućnosti pribavljanja izvora finansiranja identifikovan je i problem nerealnosti postojećih bilansa, prije svega bilansa stanja, koji iskazuje zemljište koje nije vlasništvo Instituta, odnosno za koje Institut ima samo pravo korišćenja. S obzirom na činjenicu da zemljište nije u svojini instituta, ne može biti predmet obezbjeđenja za potrebe kreditnog zaduženja, niti može biti predmet prodaje od strane Instituta. Ovo pitanje ostaje otvoreno i nije predmet rješavanja u okviru Plana restrukturiranja.

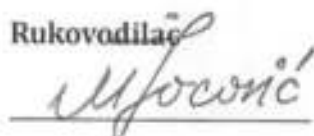
Prodajom nepokretne imovine – objekata Faze I, Institut bi vjerovatno mogao riješiti pitanje plaćanja dospjelih obaveza i nelikvidnosti, ali se time ne mogu obezbijediti sredstva za investiciona ulaganja koja su neophodna kako bi Institut mogao nastaviti održivo poslovanje, odnosno ne može se obezbijediti kontinuitet i održivost poslovanja bez adekvatne državne pomoći. Iz tog razloga, finansijska sredstva potrebna za sprovođenje plana restrukturiranja obezbijedila bi se kroz kombinaciju dokapitalizacije, dezinvestiranja i kreditiranja.

Analiza finansijske moći pokazuje da preduzeće nije u mogućnosti da pokrije troškove kamata iz poslovnog rezultata EBIT-a niti EBITDA, kao ni ostale fiksne obaveze imajući u vidu činjenicu da se ove crijednosti EBIT i EBITDA posljednje tri godine negativne.

Imajući u vidu odredbe Smjernica o državnoj pomoći za spašavanje i restrukturiranje nefinansijskih privrednih društava u poteškoćama (2014/C 249/1), na bazi objektivnih kriterijuma je dokazano, da je Institut za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju Dr Simo Milošević a.d. Igalo privredno društvo koje je u poteškoćama i da je njegovo kontinuirano i održivo poslovanje moguće jedino kroz državnu pomoć opredjeljenju u skladu sa Planom restrukturiranja.

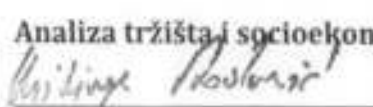
Članovi projektnog tima

Rukovodilac

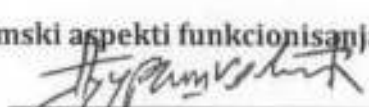


Prof. dr Mijat Jocić

Analiza tržišta i socioekonomski aspekti funkcionisanja Instituta



Prof. dr Milivoje Radović

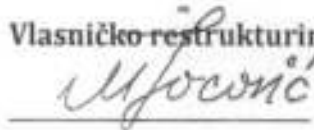


Docent dr Jovan Đurašković

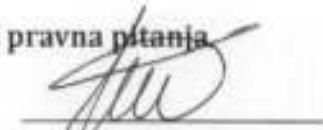


Docent dr Milena Konatar

Vlasničko restrukturiranje i pravna pitanja

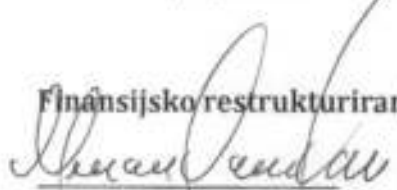


Prof. dr Mijat Jocić



Nemanja Radović

Finansijsko restrukturiranje



Prof. dr Milan Lakićević



Mr Milica Vukčević

Strateško restrukturiranje



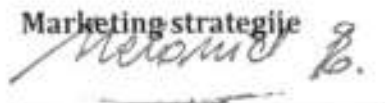
Docent dr Vladimir Đurišić



Mr Nikola Mišnić

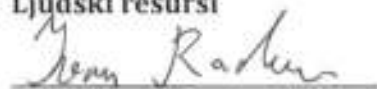
Poslovno restrukturiranje

Marketing strategije



Prof. dr Boban Melović

Ljudski resursi

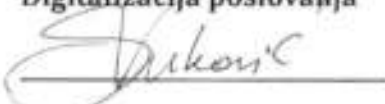


Docent dr Ivan Radević



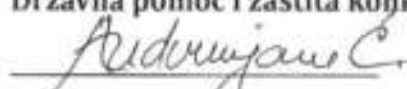
Mr Nikola Martinović

Digitalizacija poslovanja



Dr Sunčica Rogić

Državna pomoć i zaštita konkurencije



Andrijana Ćurčić

Literatura i izvori podataka

1. Altman, E. I., Iwanicz-Drozowska, M., Laitinen, E. K., & Suvas, A. (2014). Distressed firm and bankruptcy prediction in an international context: A review and empirical analysis of Altman's Z-score model. *Available at SSRN 2536340*.
2. United Nations Department of Economic and Social Affairs. Leaving no one behind in an aging world. <https://www.un.org/development/desa/dspd/Wp-Content/uploads/sites/22/2023/01/2023wsr-Chapter1-Pdf-2023>
3. Lewis C, D'Alessandro S. Understanding why: Push-factors that drive rural tourism amongst senior travellers. *Tour Manag Perspect* 2019;32:100574. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100574>.
4. Zielińska-Szczepkowska J. What Are the Needs of Senior Tourists? Evidence from Remote Regions of Europe. *Economies* 2021;9:148. <https://doi.org/10.3390/economies9040148>.
5. Kotler, Ph., Armstrong, G., Balasubramanian, S. (2023). *Principles of Marketing*, 19th edition, Pearson
6. Nacionalna turistička organizacije Crne Gore, (2024), Izvještaj Istraživanja o stavovima i potrošnji inostranih i domaćih turista u Crnoj Gori za 2023. godinu.
7. Predlog budžeta za marketing aktivnosti za Institut Igalo, Interna dokumentacija Instituta Dr Simo Milošević AD Igalo, 2024.
8. Monstat, Stanovništvo Crne Gore prema polu i starosti, Saopštenje 133/2024
9. The need for rehabilitation services in the WHO European Region. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe; 2022. License CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
10. Finansijske iskaze društva za period 2017 do 2023. godina
11. Izvještaj eksternog revizora za 2023. godinu
12. Izvještaj o upravljanju (kvartalni izvještaj) na dan 30.06.2024. godine
13. Izvještaj o procjeni vrijednosti zemljišta na dan 31.12.2020. od strane ovlaštenog procjenitelja HLB Mont Audit d.o.o. Podgorica
14. Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u Institutu Igalo A.D
15. Kolektivni ugovor Instituta za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju dr Simo Milošević A.D. Igalo
16. Statut Instituta Igalo
17. Tabela koeficijenata Institut Igalo
18. Sistematizovan Izvještaj Menadžmenta Instituta za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju Dr Simo Milošević AD Igalo (13. februar 2024)
19. Plan restrukturiranja Instituta – Smjernice i uputstva za izradu
20. Smjernice o državnoj pomoći za spašavanje i restrukturiranje nefinansijskih privrednih društava u poteškoćama (52014XC0731(01)), SL C 249, 31. 7. 2014. ("Sl. list CG", br. 02/15)

21. Rješenje Agencije za zaštitu konkurencije (UPI-01-430/23-79/21 od 15. 03. 2024. godine) kojim je naložen povraćaj neusklađene državne pomoći, koju Institut nije primio
22. Pravilnik o vrstama, minimalno-tehničkim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata
23. <https://www.gov.me/amp/clanak/odrzan-prvi-sastanak-komisije-za-rjesavanje-statusa-instituta-dr-simo-milosevic-od-agonije-do-raspleta>
24. <https://www.gov.me/amp/clanak/odrzan-drugi-sastanak-komisije-za-rjesavanje-statusa-instituta-dr-simo-milosevic-sve-opcije-na-stolu>
25. <https://www.gov.me/amp/clanak/odrzan-treci-sastanak-komisije-za-rjesavanje-statusa-instituta-dr-simo-milosevic-plan-spasavanja-instituta-igalo-sjutra-na-dnevnom-redu-vlade>
26. Interna dokumentacija Instituta Igalo

PRILOZI

Prilog 1 – Projektni zadatak

Uvod

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 je 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 se suočava sa ozbiljnim finansijskim poteškoćama koje prijete da ugroze njegovu dugoročnu održivost. Negativno poslovanje tokom perioda Covic-19 krize pospješena dugovanjima koji potiču još iz 90-tih godina od strane Jugobanke, Insitut 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 finansijskog ozdravljenja kao i unapređenja 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 Institut postao profitabilan i održiv.

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.

Metodologija

Izrada Plana restrukturiranja će slijediti strukturirani pristup koji uključuje:

- Prikupljanje podataka posrednim i neposrednim putem od prestavnika Instituta Igalo, državni institucija i drugih direktnih i indirektnih stejkholdera, akcionara, zatim kroz intervjue 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.
- I sve druge metode koje izrađivač plana odredi

Ciljevi Projekta

- **Finansijska analiza:** Procjena trenutnog finansijskog stanja Instituta kako bi se identifikovale slabosti i oblasti za poboljšanje. Ovo uključuje pregled finansijskih izveštaja, razumijevanje obaveza prema povjeriocima i evaluaciju ukupnog finansijskog zdravlja.
- **Izrada plana i strategije pregovara sa povjeriocima:** Potrebno je predložiti plan i strategiju restrukturiranja postojećeg duga kako bi se poboljšalo finansijsko upravljanje. Ovo podrazumijeva izradu strategije pregovaranja sa povjeriocima o revidiranju uslova plaćanja ili odlaganju duga, sa ciljem ublažavanja finansijskog pritiska kao i predlog za svakog povjerioca.
- **Investicije u održavanje i unapređenje objekata:** Investiranje u održavanje i unapređenje objekata kako bi se poboljšao njihov kvalitet i nivo usluge koju pruža Institut. Ovo uključuje identifikaciju ključnih mjera koje zahtevaju poboljšanja i obezbeđivanje finansiranja za neophodne investicije.
- **Optimizacija radne snage:** Reorganizacija radne snage radi poboljšanja efikasnosti i smanjenja redundancije. Ovo uključuje procjenu trenutnog nivoa zaposlenosti i uloga, optimizaciju strukture zaposlenih i rješavanje viška 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 novih marketinških strategija za privlačenje većeg broja klijenata i poboljšanje prisustva Instituta na međunarodnom tržištu. Ovo uključuje napore u rebrandiranju 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 proširenje tržišnog dosjega.
- **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 trenutnih dokumenata prostornog planiranja, identifikaciju ne-korisnih sredstava 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 Institut Igalo.
- **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.

Koraci Projekta

1.1. Analiza finansijskog stanja

Prvi korak uključuje prikupljanje i **pregled finansijskih izveštaja** iz poslednjih 7 godina kako bi se procijenila istorijska 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 zdravlje.

1.2. 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 SWOT analizu zatečenog i planiranog stanja i uporediti ih.

1.3. Pregovaranje sa povjeriocima

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

1.4. Investicije u održavanje i unapređenje

Planom je potrebno identifikovati objekti 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 objekata, kako bi se obezbijedilo da standardi objekata budu adekvatni.

1.5. 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.

1.6. 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. Strategije kao što su usvajanje energetski efikasnih tehnologija ili poboljšanje operativnih procesa razmotriti za postizanje ušteda.

1.7. Marketing strategije

Razviti nove marketinške strategije za privlačenje klijenata i poboljšanje prisustva Instituta na domaćem i stranom tržištu. Ovo uključuje fokusiranje na digitalni marketing i društvene mreže radi dosjega šire publike i rebrandiranje Instituta kako bi odražavao nove usluge i poboljšanja. Razmotriti efikasne marketinške i promotivne aktivnosti koje mogu biti ključne za povećanje vidljivosti i angažmana.

1.8. 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.

1.9. 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.

1.10. Digitalizacija poslovanja

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

1.11. 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 prilagodavanja kako bi se uskladile operacije sa promjenama u potražnji, obezbeđujući veću fleksibilnost i pravovremeno reagovanje.

1.12. Predloga za redefinisane prostornog planiranja

Analizirati trenutnu dokumentaciju prostornih planova kako bi se procijenilo da li je trenutna imovina valorizovana na pravi način i mogućnosti za njeno unapređenje. Identifikovati ne-iskorišćeni potencijal valorizacije zemlje i objekata za moguće investiranje, a predlog razviti radi optimizacije prostorne upotrebe. Konsultacije sa stručnjacima za urbanizam i građevinu će osigurati da predlog bude izvodljiv i u skladu sa regulativama.

1.13. 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 svim pravnim regulativama Crne Gore.

Rokovi

Plan restrukturiranja treba da bude finalizovan i dostavljen Vladi Crne Gore do 30.11.2024. godine. Ova dinamika omogućava dovoljno vremena za pripremu, pregled i odobrenje od strane relevantnih regulatornih tijela.

Tim za realizaciju projekta

- **Menadžer projekta** odgovoran za nadgledanje projekta, koordinaciju aktivnosti i osiguranje pridržavanja rokova.
- **Finansijski analitičari** fokusiran na finansijski pregled, analizu budžeta i restrukturiranje duga.
- **Operativni analitičari** za evaluaciju i optimizaciju operativnih procesa.
- **HR ekspert** za planiranje i optimizaciju radne snage.
- **Marketing ekspert** za razvoj i implementaciju marketinških strategija i rebrandiranje.
- **IT ekspert** za implementaciju digitalnih tehnologija i sistema.
- **Pravni Savjetnici:** Konsultanti za usklađenost sa propisima o državnoj pomoći i pravnim pitanjima.
- **Građevinski ekspert** za upravljanje i unapređenje objekata.
- **Ekspert za urbanizam** 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.

Odgovornosti naručioca

Naručilac će biti odgovorna 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.

2. Povjerljivost

Sve informacije koje projektni tim dobije tokom ovog angažmana tretirat će se kao povjerljive.

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.

Prilog 2 – Smjernice za izradu Plana restrukturiranja

PLAN RESTRUKTURIRANJA - obavezni elementi i smjernice za izradu

A. Analiza poslovanja

1. Pravni i vlasnički status

1.1. Pravni status - datum i pravni osnov osnivanja, izvod iz sudskog registra, predmet poslovanja,

1.2. Struktura vlasništva u osnovnom kapitalu

navesti imena vlasnika, njihov postotni udio u sadašnjem osnovnom kapitalu, a ako se radi o akcionarskom društvu, navesti ukupan broj akcija i njihovu nominalnu vrijednost fizičke osobe koje u strukturi osnovnog kapitala imaju manje od 1% navesti skupno ukoliko je došlo do promjene osnovnog kapitala (visina ili udio u vlasništvu) unazad tri godine, potrebno je to posebno iskazati,

1.3. Povezana društva - postotak udjela u osnovnom kapitalu kod drugih preduzetnika, ukoliko je on veći od 10% i djelatnosti tih preduzetnika,

1.4. Podaci o sudskim postupcima koji imaju ili bi mogli imati utjecaj na poslovanje preduzetnika

2. Finansijski izvještaji za tri godine koje prethode tekućoj godini

Račun dobitka i gubitka, Bilans, Bilješke uz finansijske izvještaje, Novčani tokovi, izvještaj revizije, objašnjenje pojedinih stavka Bilanca - dobiti i gubitka, Novčani tokovi za protekla razdoblja, na kojima je došlo do značajnijeg odstupanja odnosno promjena od prethodnog stanja.

3. Proizvodni program

ostvareni promet proizvoda/grupe proizvoda u naturalnim i finansijskim veličinama za razdoblje od tri godine

4. Svojstva i karakteristike proizvodnih postrojenja i opreme

opis kapaciteta postrojenja i opreme, te procjena njihovog tehničkog stanja.

5. Uticaj poslovanja preduzetnika na okolinu

opis uticaja na okolinu (smještaj preduzetnika, moguća buka i vibracije, zagađenje vazduha, učinak korištenja vode, zagađenje vode, stvaranje i uklanjanje otpada, zagađenje tla i njegovo čišćenje).

6. Organizaciona struktura

prikaz organizacione strukture i broja zaposlenih po organizacionim jedinicama.

7. Zapošljavanje (struktura zaposlenih)

prikazati unatrag tri godine broj zaposlenih prema kvalifikacijskoj strukturi, iznos prosječne godišnje bruto i neto zarade po zaposlenom, da li postoje programi usavršavanja i osposobljavanja zaposlenih.

8. Finansiranje

dosadašnji dugoročni i kratkoročni izvori finansiranja i pod kojim uslovima se preduzetnik zaduživao (naziv povjerioca, iznos, kamatna stopa, rok, anuitet, dan osiguranja plaćanja).

9. Državne pomoći, u smislu člana 2 Zakona o kontroli državne pomoći („Službeni list CG“, broj 12/18)

odobrene državne pomoći od 2020. godine (namjena, iznos i instrument - subvencija, otpis duga, sanacija i restrukturiranje, oprosta duga, razne povlastice, vladine garancije i pomoći, otpis poreskih davanja itd.). Napomena: navesti samo pomoći date za finansiranje djelatnosti na tržištu. Pomoć sindikatu Instituta nije državna pomoć, jer Sindikat nije učesnik na tržištu, samim tim nije korisnik državne pomoći, u smislu člana 3 Zakona o kontroli državne pomoći-

10. Analiza tržišta za tri godine koje prethode tekućoj godini

ocjena tržišta (domaćeg i stranog) nabavke i prodaje po osnovnim proizvodima ili grupama proizvoda; popis prvih 10 dobavljača i kupaca s iznosima; opis trendova koji vladaju na tržištu određenih proizvoda po kategorijama; izvozni potencijal i postojeći problemi vezani

za izvoz i konkurentnost (navesti konkurenciju, te tržišni udio preduzetnika i svakog od konkurenata).

11. SWOT analiza (prije spašavanja i planiranog restrukturiranja)

B. Program restrukturiranja i konsolidacije Instituta

1. Strateški ciljevi preduzetnika

ukratko opisati koji su osnovni i strateški ciljevi preduzetnika, a koji bi bili ostvarivi nakon razdoblja spašavanja, odn. restrukturiranja i konsolidacije,

2. Plan prodaje proizvoda

plan proizvodnje i prodaje za svaki proizvod/grupu proizvoda (naročito prikazati količinu prodaje, prodajne cijene, ostvareni prihod, kupce) što treba biti u skladu s predviđenim kretanjem na tržištu, strateškim ciljevima preduzetnika i investicionim programom i što sve treba preduzeti za postizanje planiranih prihoda (osigurati obrtni kapital, investicije, reprogramiranje obveza, itd.).

3. Plan nabave sirovina/proizvoda vezanih za ostvarenje plana proizvodnje/prodaje - količine, nabavne cijene, dobavljači, problemi vezani za nabavku.

4. Plan proizvodnih/prodajnih kapaciteta

plan promjena u proizvodnim/prodajnim kapacitetima za konkretne proizvode ili grupe proizvoda shodno planu spašavanja; započeti unapređenje kvaliteta proizvoda i modernizacije kapaciteta (prikazati buduće programe u u poređenju sa postojećim programima); procjena finansijskih troškova vezanih za potrebne buduće investicije i prikazati izvore sredstava za potrebne investicije kroz javna sredstva (očekivanu državnu pomoć u iznosu do mil 10 Eur).

5. Program zaštite okoline

kratkotrajne mjere, sa akcentom na buduću plan restrukturiranja, koji će dati potrebne investicije u zaštitu okoline, njihov ekološki učinak i potrebna finansijska sredstva.

6. Plan i program budućeg restrukturiranja vlasništva i organizacione strukture

prikazati opravdanost i efekte promjena u vlasništvu i organizaciji te strukturu vlasništva nakon restrukturiranja i plan privatizacije i prodaje imovine, ukoliko je primjenljivo i željeno? Ili, barem prikazati mogućnosti i pozvati vlasnike da o tome odluče.

7. Plan broja i strukture zaposlenih

navesti razloge i novčane iznose koji se odnose na (eventualno) smanjenje broja zaposlenih, ako je to neophodno i na koji način bi se (eventualno) smanjenje broja zaposlenih odrazilo na održivost?

Ili, da li je potrebno, povećati broj zaposlenih? Obrazložiti realne kadrovske potrebe Instituta.

8. Dati konture (obrise) finansijskih planova za vrijeme restrukturiranja i 2 godine nakon restrukturiranja

Račun dobiti i gubitka, Bilanse, Novčane tokove (prikazati u tabeli da se vide trendovi), posebno opisati na kojim se pozicijama očekuje smanjenje/povećanje troškova i kakav to efekt ima na buduće poslovanje preduzetnika i navesti izvore finansiranja i iznose potrebne za ostvarenje navedenih planova.

9. Državna pomoć

potrebna minimalna državna pomoć za restrukturiranje (poželjan instrument državne pomoći (da li preduzetniku najviše odgovara: subvencija, kredit po povoljnijim uslovima, državna garancija, oprost ili otpis duga...?), za šta će se državna pomoć koristiti, potreban iznos, period u kome bi se sproveo program spašavanja.

10. SWOT analiza nakon spašavanja (procjena)

11. Plan radnji za restrukturiranje

detaljni vremenski raspored aktivnosti u okviru cjelokupnog plana restrukturiranja preduzetnika.

11a NAPOMENA: Osvrnuti se ne Rješenje Agencije za zaštitu konkurencije kojim je naložen povraćaj državne pomoći Institutu. To je planirana pomoć, koja nije realizovana i ne treba da bude obuhvaćena planom, niti je dio prethodno dodijeljenih pomoći.

Andrijana Ćurčić

Prilog 3 – Akcioni plan – Marketing i brendiranje

STRATEŠKI CILJ 1		POZICIONIRANJE INSTITUTA KAO VODEĆE USTANOVE ZDRAVSTVENOG TURIZMA		
Operativni cilj 1.1		Povećati prepoznatljivost brenda na međunarodnom tržištu		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Broj spominjanja brenda u relevantnim međunarodnim medijima				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
1.1.1	Kampanje u međunarodnim medijima (print, online, društvene mreže)	Povećanje broja posjeta web stranici iz ciljnih zemalja, CTR oglasa	I kvartal 2026	IV kvartal 2027.
1.1.2	Učešće na međunarodnim sajmovima zdravstvenog turizma (IMTM, World Travel Market)	Broj stečenih kvalifikovanih liđa, vrijednost potpisanih ugovora	I kvartal 2026	IV kvartal 2027
1.1.3	Kreiranje video materijala o Institutu i uslugama za promociju na društvenim mrežama i video platformama	Broj pregleda video materijala, angažman publike	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
1.1.4	Organizacija press putovanja za novinare iz ciljnih zemalja	Broj objavljenih članaka u međunarodnim medijima	I kvartal 2026	IV kvartal 2027
Operativni cilj 1.2		Poboljšati online reputaciju Instituta		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Prosječna ocjena na Google My Business				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
1.2.1	Praćenje i odgovaranje na recenzije	Povećanje broja pozitivnih recenzija, smanjenje negativnih	I kvartal 2025	IV kvartal 2027
1.2.2	SEO optimizacija web stranice	Povećanje broja organskih posjeta	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
1.2.3	PPC oglašavanje	Povećanje broja klikova na oglase, smanjenje troška po kliku (CPC)	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
1.2.4	Content marketing	Povećanje broja relevantnih sadržaja na web stranici	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
1.2.5	Partnerstvo sa influencerima u zdravstvu	Broj kampanja	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
1.2.6	Kreiranje edukativnih materijala za pacijente (e-knjige, video tutorijali)	Povećanje znanja pacijenata o uslugama Instituta	III kvartal 2025	IV kvartal 2027
1.2.7	Uvođenje chatbota za brzu komunikaciju sa pacijentima	Smanjenje vremena odgovora na upite	III kvartal 2025	IV kvartal 2027
1.2.8	Organizacija webinara i online radionica za pacijente	Povećanje angažmana pacijenata	IV kvartal 2025	IV kvartal 2027
1.2.9	Razvoj mobilne aplikacije za pacijente	Povećanje broja preuzimanja aplikacije, zadovoljstvo korisnika	I kvartal 2026	IV kvartal 2027
Operativni cilj 1.3		Uspostaviti partnerstva s ključnim stakeholderima u zdravstvenom turizmu		

Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Broj potpisanih ugovora o partnerstvu				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
1.3.1	Identifikacija ključnih partnera (turističke agencije, aviokompanije, zdravstvene ustanove)	Broj identifikovanih potencijalnih partnera	I kvartal 2025	III kvartal 2025
1.3.2	Uspostavljanje kontakata s potencijalnim partnerima, Pregovaranje i potpisivanje partnerstava	Broj uspostavljenih kontakata, Broj potpisanih ugovora o partnerstvu	I kvartal 2026	I kvartal 2026
1.3.3	Organizacija prezentacija i radionica	Broj održanih prezentacija, broj prisutnih	I kvartal 2026	IV kvartal 2027
1.3.4	Organizacija zajedničkih promotivnih aktivnosti s partnerima	Povećanje broja upita i rezervacija	I kvartal 2026	IV kvartal 2027
1.3.5	Monitoring i evaluacija partnerstava	Povećanje zadovoljstva partnera, efikasnost partnerstava	I kvartal 2026	IV kvartal 2027
Operativni cilj 1.4		Razviti jedinstvenu prodajnu prednost/jedinstveni predlog vrijednosti (USP)		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Postotak ispitanika koji prepoznaje USP Instituta				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
1.4.1	Analiza tržišta i konkurencije	Identifikacija konkurentskih prednosti i nedostataka	I kvartal 2025	III kvartal 2025
1.4.2	Razvoj jedinstvene propozicije vrijednosti	Definisanje USP-a	III kvartal 2025	IV kvartal 2025
1.4.3	Komunikacija USP-a prema ciljnim grupama	Povećanje prepoznatljivosti USP-a	IV kvartal 2025	IV kvartal 2027
1.4.4	Usklađivanje svih marketinških komunikacija s USP-om	Dosljednost u komunikaciji	IV kvartal 2025	IV kvartal 2027
1.4.5	Evaluacija uspješnosti USP-a	Povećanje broja pacijenata, povećanje prihoda	I kvartal 2026	IV kvartal 2027
Operativni cilj 1.5		Povećati prisutnost na relevantnim međunarodnim sajmovima i konferencijama		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Broj sajmova i konferencija na kojima Institut učestvuje				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
1.5.1	Identifikacija relevantnih sajmova i konferencija	Lista potencijalnih sajmova i konferencija	I kvartal 2025	II kvartal 2025
1.5.2	Prijava na odabrane sajmove i konferencije	Potvrđena učešća na sajmovima i konferencijama	III kvartal 2025	II kvartal 2025
1.5.3	Priprema izložbenog prostora i promotivnog materijala	Atraktivan izložbeni prostor, informativni promotivni materijali	I kvartal 2026	IV kvartal 2027
1.5.4	Mjerenje uspješnosti učešća na sajmovima i konferencijama	Broj stečenih kontakata, broj zakazanih sastanaka, povrat investicije	I kvartal 2026	IV kvartal 2027

Operativni cilj 1.6		Diversifikacija i povećanje prodaje dodatnih usluga		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Odnos prodaje dodatnih usluga u odnosu na ukupnu prodaju (%)				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
1.6.1	Uvođenje sistema za upravljanje odnosima s korisnicima (CRM)	Povećanje efikasnosti prodaje, bolje razumijevanje potreba pacijenata	I kvartal 2025	IV kvartal 2027
1.6.2	Identifikacija potencijala za dodatne usluge	Analiza potreba pacijenata, identifikacija novih usluga	I kvartal 2025	IV kvartal 2027
1.6.3	Razvoj novih usluga (wellness, spa, kozmetičke usluge, anti-aging, sportska medicina)	Povećanje broja ponuđenih usluga	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
1.6.4	Promovisanje dodatnih/novih usluga putem različitih kanala (web stranica, društvene mreže, email marketing)	Povećanje broja upita za dodatne usluge	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
1.6.5	Obuka osoblja za prodaju dodatnih usluga	Povećanje stope prodaje dodatnih usluga	III kvartal 2025	IV kvartal 2027
1.6.6	Partnerstvo s lokalnim preduzećima za dodatne usluge (rent-a-car, izleti)	Povećanje ponude za pacijente, povećanje prihoda od provizija	III kvartal 2025	IV kvartal 2027
STRATEŠKI CILJ 2		REBRENDIRANJE INSTITUTA		
Operativni cilj 2.1		Sprovesti istraživanje tržišta i konkurencije		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Broj sprovedenih istraživanja				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
2.1.1	Anketiranje pacijenata	Broj prikupljenih anketa, postotak zadovoljstva	I kvartal 2025	III kvartal 2025
2.1.2	Intervjui sa ključnim akcionarima	Broj obavljenih intervjua, ključni nalazi	I kvartal 2025	III kvartal 2025
2.1.3	Analiza web stranica konkurencije	Detaljan izvještaj o konkurentima	I kvartal 2025	III kvartal 2025
2.1.4	Monitoring društvenih mreža	Broj pratilaca, interakcije	I kvartal 2025	IV kvartal 2025
2.1.5	Desk research	Detaljan izvještaj o tržištu	I kvartal 2025	III kvartal 2025
Operativni cilj 2.2		Razviti novi vizuelni identitet		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Ocjena zadovoljstva korisnika/gostiju				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
2.2.1	Analiza ciljnih grupa i konkurencije	Definisani profili ciljnih grupa i identifikovani ključni konkurenti i njihove snage/slabosti	II kvartal 2025	III kvartal 2025

2.2.2	Kreiranje briefa za dizajnersku agenciju	Detaljan brief, usvojen od strane uprave	IV kvartal 2025	IV kvartal 2025
2.2.3	Organizacija Konkursa	Broj prijavljenih agencija, odabir pobjednika	IV kvartal 2025	IV kvartal 2025
2.2.4	Razvoj logoa	Finalni logo, odobren od strane uprave	IV kvartal 2025	I kvartal 2026
2.2.5	Dizajniranje vizualnih elemenata	Kompletan set vizualnih elemenata	I kvartal 2026	I kvartal 2026
2.2.6	Izrada smjernica za korištenje vizualnog identiteta	Detaljan dokument sa smjernicama	I kvartal 2026	II kvartal 2026
2.2.7	Razvoj komunikacionih strategija	Razvijene strategije komunikacije	I kvartal 2026	I kvartal 2026
Operativni cilj 2.3		Redefinisati poruku brenda		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Broj ključnih poruka koje će biti istaknute				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
2.3.1	Identifikacija ključnih benefita	Lista ključnih benefita, odobrena od strane uprave	I kvartal 2026	II kvartal 2026
2.3.2	Segmentacija ciljnih grupa	Detaljan profil ciljnih grupa	I kvartal 2026	II kvartal 2026
2.3.3	Kreiranje ključnih poruka	Lista ključnih poruka za svaku ciljnu grupu	I kvartal 2026	II kvartal 2026
Operativni cilj 2.4		Ažurirati sve materijale namijenjene komunikaciji		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Procenat ažuriranih materijala				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
2.4.1	Ažuriranje web stranice i društvenih mreža	Nova web stranica, DM, povećan broj posjeta	I kvartal 2026	IV kvartal 2026
2.4.2	Kreiranje novih brošura i letaka	Novi promotivni materijali	I kvartal 2026	IV kvartal 2026
2.4.3	Priprema prezentacija za zaposlene i partnere	Broj pripremljenih prezentacija	II kvartal 2026	IV kvartal 2026
Operativni cilj 2.5		Lansiranje novog brenda i povećanje prepoznatljivosti		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Broj kampanja za lansiranje				
Procenat ispitanika koji prepoznaju novi brend				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
2.5.1	Kreiranje kampanje lansiranja	Detaljan plan kampanje, odobren od strane uprave	III kvartal 2026	III kvartal 2026
2.5.2	Odabir medija	Lista odabranih medija	III kvartal 2026	III kvartal 2026
2.5.3	Organizacija događaja	Broj pozvanih gostiju, medijski izvještaji	IV kvartal 2026	IV kvartal 2026
2.5.4	Praćenje rezultata kampanje lansiranja	Izvještaj o doseg i angažmanu	IV kvartal 2026	IV kvartal 2027

2.5.5	Organizacija nagradnih igara i promocija	Broj učesnika, povećanje broja pratilaca na društvenim mrežama	III kvartal 2026	IV kvartal 2026
2.5.6	Saradnja sa influencerima	Broj uspješnih saradnji, povećanje broja pratilaca	III kvartal 2026	IV kvartal 2026
2.5.7	Participacija na sajnovima i konferencijama	Broj sajnova, broj kontakata	II kvartal 2026	IV kvartal 2027
STRATEŠKI CILJ 3		POVEĆANJE ANGAŽMANA PUTEM DIGITALNIH KANALA		
Operativni cilj 3.1		Optimizovati web stranicu za pretraživače		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Povećanje broja ključnih riječi u top 10 rezultata pretraživanja				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
3.1.1	Istraživanje i implementacija ključnih riječi	Povećanje broja organskih posjeta, poboljšanje pozicija u rezultatima pretrage	I kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.1.2	Tehnička optimizacija (brzina učitavanja, optimizacija slika)	Povećanje brzine učitavanja, smanjenje stope odbijanja	I kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.1.3	Unutrašnje povezivanje	Povećanje vremena provedenog na stranici	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.1.4	Mobilna optimizacija	Povećanje broja mobilnih posjeta	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.1.5	Lokalna SEO optimizacija	Povećanje broja lokalnih posjeta	III kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.1.6	Optimizacija procesa rezervacije	Smanjenje vremena potrebnog za rezervaciju	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.1.7	Uvođenje online rezervacijskog sistema	Povećanje broja online rezervacija	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.1.8	Analiza i optimizacija korisničkog puta rezervacije	Povećanje konverzije na stranici za rezervaciju	IV kvartal 2025	IV kvartal 2027
Operativni cilj 3.2		Sprovoditi plaćene oglasne kampanje		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Broj aktivnih oglasnih kampanja				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
3.2.1	Google Ads	Broj klikova, stopa konverzije, trošak po konverziji	I kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.2.2	Društvene mreže (Facebook, Instagram, LinkedIn)	Broj impresija, angažman, konverzije	I kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.2.3	Remarketing	Povećanje stope konverzije, smanjenje troškova po konverziji	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.2.4	Testiranje oglasa	Identifikacija najefikasnijih oglasa i landing stranica	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.2.5	Praćenje i analiza	Izvještaji o performansama kampanja	I kvartal 2025	IV kvartal 2027

Operativni cilj 3.3		Aktivno upravljanje društvenim mrežama		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Broj pratilaca na društvenim mrežama				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
3.3.1	Kreiranje kvalitetnog sadržaja	Povećanje broja pratilaca, angažman	I kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.3.2	Interakcija s publikom	Odgovaranje na komentare, poruke	I kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.3.3	Plaćene promocije na društvenim mrežama	Povećanje doseg objava	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.3.4	Analiza i optimizacija strategije na društvenim mrežama, Analiza performansi	Povećanje angažmana publike, smanjenje troškova, mjerenje uspješnosti objavljivanja	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.3.5	Praćenje trendova na društvenim mrežama i prilagođavanje strategije	Adekvatna prilagođavanje trendovima	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
Operativni cilj 3.4		Razviti e-mail marketing strategiju		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Broj pretplatnika na newsletter				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
3.4.1	Izgradnja e-mail liste	Broj pretplatnika	I kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.4.2	Segmentacija liste	Podjela liste na segmente prema interesima	II kvartal 2025	III kvartal 2025
3.4.3	Kreiranje personalizovanih e-mail kampanja	Stopa otvaranja, stopa klikova	III kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.4.4	Testiranje e-mail kampanja	Optimizacija stope otvaranja i klikova	IV kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.4.5	Automatizacija e-mail marketinga	Upotreba marketing automatizacije	I kvartal 2026.	IV kvartal 2027
Operativni cilj 3.5		Kreirati video sadržaje		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Broj objavljenih video zapisa mjesečno				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
3.5.1	Kreiranje video sadržaja (tutoriali, prezentacije, recenzije)	Broj pregleda, angažman	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.5.2	Optimizacija video sadržaja za pretraživače	Bolje rangiranje video sadržaja na YouTubeu	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.5.3	Promocija video sadržaja na društvenim mrežama	Povećanje broja pregleda	III kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.5.4	Analiza performansi video sadržaja	Mjerenje uspješnosti video sadržaja	IV kvartal 2025	IV kvartal 2027
Operativni cilj 3.6		Implementirati chat botove		

Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Procenat upita riješenih putem chatbota				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
3.6.1	Odabir platforme za chatbota	Odabrana platforma	II kvartal 2025	II kvartal 2025
3.6.2	Implementacija chatbota na web stranicu	Funkcionalni chatbot	II kvartal 2025	III kvartal 2025
3.6.3	Treniranje chatbota	Poboljšanje odgovora chatbota	III kvartal 2025	IV kvartal 2027
3.6.4	Praćenje performansi chatbota	Broj interakcija, zadovoljstvo korisnika	IV kvartal 2025	IV kvartal 2027
STRATEŠKI CILJ 4		POVEĆANJE PRISUSTVA NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU		
Operativni cilj 4.1		Proširiti geografsku pokrivenost		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Broj zemalja u kojima se promovišu usluge				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
4.1.1	Istražiti nova tržišta	Izveštaj o potencijalnim tržištima	I kvartal 2025	III kvartal 2025
4.1.2	Učestvovati na međunarodnim sajmovima zdravstvenog turizma	Broj ostvarenih kontakata, brošure podijeljene	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
4.1.3	Uspostaviti partnerstva s lokalnim turističkim organizacijama	Broj potpisanih ugovora o saradnji	III kvartal 2025	IV kvartal 2027
4.1.4	Razviti mrežu ambasadora brenda	Broj ambasadora, povećanje broja pratilaca na društvenim mrežama	III kvartal 2025	II kvartal 2026
Operativni cilj 4.2		Povećati broj upita iz inostranstva		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Broj upita putem web stranice i e-pošte				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
4.2.1	Optimizovati web stranicu za pretraživače-prilagoditi web stranicu ključnim riječima na ciljnim jezicima	Povećanje broja organskih posjeta iz ciljnih zemalja	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
4.2.2	Pokrenuti plaćene oglase na Google Ads i društvenim mrežama	Broj klikova, konverzija, trošak po konverziji	I kvartal 2025	IV kvartal 2027
4.2.3	Organizovati webinare i online prezentacije	Broj prijavljenih, povratne informacije	III kvartal 2025	IV kvartal 2027
4.2.4	Stvoriti online zajednicu-razviti forum ili blog	Broj registriranih korisnika, aktivnost na forumu	III kvartal 2025	IV kvartal 2027
4.2.5	Omogućiti online rezervaciju termina	Broj online rezervacija	II kvartal 2025	IV kvartal 2025
Operativni cilj 4.3		Sklopiti partnerstva s međunarodnim turističkim agencijama		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Broj partnerstava				

Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
4.3.1	Identifikovati ključne turističke agencije	Lista potencijalnih partnera	I kvartal 2025	III kvartal 2025
4.3.2	Učestvovati na konferencijama i radionicama za turističke agencije	Broj ostvarenih kontakata, podijeljenih brošura	III kvartal 2025	IV kvartal 2027
4.3.3	Organizovati studijske posjete Institutu za predstavnike agencija	Broj organizovanih fam tripova, povratne informacije	III kvartal 2025	IV kvartal 2027
4.3.4	Razviti zajedničke marketinške kampanje	Povećanje broja upita iz određenih agencija	IV kvartal 2025	IV kvartal 2027
4.3.5	Potpisati ugovore o saradnji	Broj potpisanih ugovora	IV kvartal 2025	IV kvartal 2027
Operativni cilj 4.4		Razviti specijalizovane pakete usluga za međunarodne posjetioce		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Broj specijalizovanih paketa				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
4.4.1	Istražiti potrebe međunarodnih posjetilaca	Lista najtraženijih paketa	II kvartal 2025	IV kvartal 2025
4.4.2	Razviti specijalizovane pakete	Broj kreiranih paketa	II kvartal 2025	IV kvartal 2025
4.4.3	Uključiti dodatne usluge kao što su transfer sa aerodroma, izleti, rent-a-car.	Povećanje prosječne vrijednosti rezervacije	III kvartal 2025	IV kvartal 2025
4.4.4	Promocija specijalizovanih paketa	Povećanje prodaje specijalizovanih paketa	IV kvartal 2025	IV kvartal 2027
4.4.5	Obezbijediti podršku za strane posjetioce	Zadovoljstvo pacijenata	III kvartal 2025	IV kvartal 2027
STRATEŠKI CILJ 5		POBOLJŠANJE PERCEPCIJE BREND I POVEĆANJE LOJALNOSTI POSJETILACA		
Operativni cilj 5.1		Povećati zadovoljstvo posjetilaca		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Prosječna ocjena zadovoljstva pacijenata				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
5.1.1	Redovne ankete zadovoljstva pacijenata	Povećanje prosječne ocjene zadovoljstva, identifikacija područja za poboljšanje	I kvartal 2025	IV kvartal 2027
5.1.2	Personalizovani planovi oporavka	Povećanje zadovoljstva pacijenata s individualnim pristupom	IV kvartal 2025	IV kvartal 2027
5.1.3	Partnerstvo s lokalnim dobavljačima hrane	Povećanje zadovoljstva pacijenata s kvalitetom usluge prehrane	III kvartal 2025	IV kvartal 2027
5.1.4	Uvođenje programa nagrađivanja za zaposlene	Povećanje motivacije zaposlenih, pozitivan uticaj na zadovoljstvo pacijenata	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
5.1.5	Kreiranje testimonijala zadovoljnih pacijenata	Povećanje povjerenja potencijalnih pacijenata	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
Operativni cilj 5.2		Izgraditi online zajednicu posjetilaca		

Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Broj članova online zajednice				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
5.2.1	Kreiranje i moderiranje online foruma ili grupe na društvenim mrežama	Broj aktivnih članova, broj postova	III kvartal 2025	IV kvartal 2027
5.2.2	Organizacija online događaja (webinari, Q&A sesije)	Broj prijavljenih, zadovoljstvo učesnika	III kvartal 2025	IV kvartal 2027
5.2.3	Partnerstvo s blogerima i vlogerima iz oblasti zdravlja i wellnessa	Povećanje broja preporuka, pozitivnih recenzija	III kvartal 2025	IV kvartal 2027
Operativni cilj 5.3		Povećati angažman na društvenim mrežama		
Indikator učinka		Polazna vrijednost - 2025.g	Prelazna vrijednost - 2026.g	Ciljna vrijednost - 2027.g
Prosječan broj interakcija po objavi				
Aktivnosti		Indikator rezultata	Planirani datum - početak realizacije	Planirani završetak aktivnosti
5.3.1	Redovno objavljivanje kvalitetnog sadržaja-plan objava	Povećanje broja lajkova, komentara i dijeljenja	I kvartal 2025	IV kvartal 2027
5.3.2	Organizacija online nagradnih igara	Povećanje broja pratilaca, angažman publike	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
5.3.3	Interakcija s publikom putem komentara i poruka	Povećanje zadovoljstva pratilaca, brzina odgovora	I kvartal 2025	IV kvartal 2027
5.3.4	Analiza podataka o angažmanu publike	Identifikacija najboljih taktika za povećanje angažmana	II kvartal 2025	IV kvartal 2027
5.3.5	A/B testiranje različitih formata sadržaja	Identifikacija najefikasnijih formata za angažman publike	III kvartal 2025	IV kvartal 2027

Prilog 4 – Prethodno dodijeljena državna pomoć

INFORMACIJA O POTREBI IZMJENA CIJENA STACIONARNI I AMBULANTNIH USLUGA INSTITUTA IGALO A.D. PREMA KORISNICIMA FONDA ZA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE CRNE GORE ZA PERIOD 01.11.2024. GODINE DO 31.12.2025. GODINE

Institut za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju „Dr Siro Milišević“ A.D. Igalo, je zdravstveno-rehabilitacioni centar sa sedištem 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 izvan granica, tako i iz inostranstva. Ono što čini ovaj Institut jedinstvenim jeste kombinacija medicinske terapije, rehabilitacije, akustoterapije i wellness-a, po shodno tome je i jedan od glavnih međunarodnih centara za rehabilitaciju djece, odraslih i starih lica.

U cilju postizanja naftine za održivu funkcionalnost Instituta Igalo, Vlada Crne Gore je Zaključkom broj 08-01/24-7636/2 od 28. juna 2024. godine, usvojila predlog za uplatu preostalih obaveza i uplatu sredstava po osnovu usluga u području specijalizovane medicinske rehabilitacije u toku 2024. godine, Fondu za zdravstveno osiguranje Crne Gore prema Institutu Igalo u iznosu od 5.000.000,00€, to na ovaj način omogućilo defintivno rješenje koji je bio blokiran od 02.12.2023. godine, što je predstavljalo prvi korak ka rješavanju kompleksne situacije i rješavanja trenutnih finansijskih izazova, kako bi se izbjegli identifikovani ključni problemi koji utiču na finansijsko održivost.

Na predlog Ministarstva prostornog planiranja, urbanizma i održive mobilnosti, Vlade Crne Gore je usvojila Sporazum o saradnji sa Univerzitetom Crne Gore sa imenom Plana restrukturiranja Instituta za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju dr Siro Milišević AD Igalo. Cilj sporazuma je izrada sveobuhvatnog plana koji će osigurati ne samo kratkoročno finansijsku stabilnost, već i dugoročni finansijski oporavak i uspostavljanje konkurentnosti Instituta Igalo. Pionirski, prema prijedlozima Projektnom timu, uključujući analizu trenutnog stanja, identifikaciju ključnih problema i predlaganje konkretnih mjera za profitabilnost i održivu poslovanje.

Imajući u vidu činjenicu da i dodatnije analize Projektnog tima Univerziteta Crne Gore ukazuju na to da je za obezbjeđivanje tekućih likvidnosti Instituta Igalo potrebno obezbjeđivati nove cijene za liječenje PZO pacijenata, odnosno pristupiti izmjenama postojećeg Cjenovnika stacionarnih i ambulantskih usluga Instituta Igalo A.D. prema korisnicima Fondu za zdravstveno osiguranje Crne Gore broj 01/1-768 od 09.02.2024. godine, ali i opšti stanje u kojem se nalazi ova ustanova, Institut Igalo se obratio Ministarstvu zdravlja, Fondu za zdravstveno osiguranje i Ministarstvu finansija sa Otvorenim izjama o izmjeni cijena usluga osiguranika Fondu za zdravstveno osiguranje Crne Gore koje koriste usluge Instituta Igalo, broj 01/1-3679 od 08.08.2024. godine i broj 01/1-3216 od 15.10.2024. godine, na koji je Odlukom direktora Instituta Igalo 09. avgusta 2024. godine dati saglasnost. Utvrđeno je da je jedan od ključnih segmenata, ali ne i jedini, koji je doveo u pitanje dalji posao ove Instituta Igalo, neodgovarajuće cijene usluga koje plaćaju korisnici Fondu za zdravstveno osiguranje za kvalitet pruženih usluga. U oba izjama je predloženo da je potreban izvršiti usklađivanje vaučerskih cijena iz svih naloga ostvarenih u obračunskoj godini koje je sastavni dio ove izjama.

Potrebno je izmijeniti cijene usluga Instituta Igalo za korisnike Fondu za zdravstveno osiguranje Crne Gore, dodatnije analize postojećeg stanja u Institutu dr Siro Milišević na aspektu finansijskih, prostornih, tehničkih i ljudskih resursa koje je sastavio projekat tim Univerziteta Crne Gore, opravdava potrebu izmjena cijena kako je predloženo.

Nakon, Projektni tim je tokom konsultativnog priklona izrade ove informacije i identifikovano je više relevantnih pravaca budućeg razvoja, i utvrđeno da je obezbjeđivanje izmjene cijene usluga Instituta Igalo A.D. za korisnike Fondu za zdravstveno osiguranje Crne Gore tehnički izvedivo predviđeno, te da će postojati obezbjeđivati tekuću likvidnost, po usvojenju Plana restrukturiranja.

Imajući u vidu vrlo kompleksnu situaciju u kojoj se nalazi Institut za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju „Dr Siro Milišević“ A.D. Igalo, te posebnosti koji su u toku izrade Plana restrukturiranja, te napore same Vlade Crne Gore da obezbjeđi optimalno funkcionisanje ovog pitanja ali i sagledavajući izradu ove informacije za zdravstveni sistem Crne Gore, Ministarstvo zdravlja je u saradnji sa Institutom Igalo i na osnovu potreba za koje je konsultovao Projektni tim, sagledao ove nastale okolnosti i izdao fizički prikaz koji ukazuje da predlog izmjene cijena usluga osiguranika Fondu za zdravstveno osiguranje Crne Gore koji koriste usluge Instituta Igalo, predstavlja skupni iznosak za period 01.01.2024. do 31.12.2024. godine 1.479.552,82 €, a da za period 01.01.2025. do 31.12.2025. godine iznosi 8.838.438,82€.

Takođe, Fondu za zdravstveno osiguranje Crne Gore naglašava da je uplatu izdanih budžetskih sredstava za period 01.11.2024. godine do 31.12.2024. godine, sa izvršenjem njenom iznaju opredijeljena sredstva, te je sa tim odgovorno odgovarajuća novčana sredstva.

Ministarstvo finansija je izdalo broj 01-430/24-6799/1 od 16.10.2024. godine, razmatrajući informaciju, a imajući u vidu da sredstva za predmetno uvođenje cijena planirani Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o budžetu Crne Gore za 2024. godine, Ministarstvo finansija ukazuje na član 4) Zakona o budžetu i fiskalnoj odgovornosti kojim je izmjenom ostalog propisano da se za naplatu i izvršenje planirane izdatke tokom fiskalne godine koriste sredstva tekuće rezerve uz prethodnu saglasnost Vlade.

Na osnovu navedenog, Ministarstvo zdravlja će se u skladu sa utvrdjenim procedurama a po usvojenju informacije u potrebi izmjene cijena stacionarnih i ambulantskih usluga Instituta Igalo A.D. prema korisnicima Fondu za zdravstveno osiguranje Crne Gore za period 01.11.2024. godine do 31.12.2025. godine obratiti Ministarstvu finansija sa odgovarajućim sredstvima iz tekućih budžetskih rezervi, uz prethodnu saglasnost Vlade za predmetno uvođenje cijena usluga.

Fizički prikaz i Otvorenik stacionarnih i ambulantskih usluga Instituta Igalo A.D. prema korisnicima Fondu za zdravstveno osiguranje Crne Gore za period 01.11.2024. godine do 31.12.2025. godine, dat je u tabelama i sastavljen je do informacije.

Prijedložak priloga

STACIONARNO LBL LBL	Preostala akcija	40% rezerva 2023	4000	40 400 rezerva u 2023	Čista akcija po 10%	4000	40% rezerva 31.12.2024 do 31.12.2023	40% rezerva 31.12.2024 do 31.12.2023	Ukupni rezerva u 2024 godini	Ukupni 40% rezerva u 2023	Ukupni rezerva u 2023 godini
Puni pacijent (priloga)	22,75	9,100,00	232,203,00	5,700	25	244,203,10	940	49,00	47,105,00	9010	47075,00
Puni pacijent, liječnički pregled, redovna (jednokratna) kontrola, potrebna ispitivanja i konzultativni specijalistički pregledi i terapijski tretman - b.o. dan na frekventnom odjeljenju	26,40	22,440,00	527,200,00	20,440	40	400,700,40	7000	40,00	400,700,00	24100	170400
Puni pacijent, liječnički pregled, redovna (jednokratna) kontrola, potrebna ispitivanja i konzultativni specijalistički pregledi i terapijski tretman - b.o. dan na kardiovaskularnom odjeljenju	41,10										
Puni pacijent, liječnički pregled, redovna (jednokratna) kontrola, potrebna ispitivanja i konzultativni specijalistički pregledi i terapijski tretman - b.o. dan na kardiovaskularnom odjeljenju	41,10	20,770,00	1,330,000,00	20,770	40	1,309,230,00					
Puni pacijent, liječnički pregled, redovna (jednokratna) kontrola, potrebna ispitivanja i konzultativni specijalistički pregledi i terapijski tretman - b.o. dan na odjeljenju za intenzivnu njegu	41,10						3010	40,00	207,100,00	3000	107100
Puni pacijent, liječnički pregled, redovna (jednokratna) kontrola, potrebna ispitivanja i konzultativni specijalistički pregledi i terapijski tretman - b.o. dan na odjeljenju za intenzivnu njegu	41,10	22,440,00	527,200,00	20,440	40	1,307,200,00	2110	40,00	210,240,00	2100	210000,00
Puni pacijent, liječnički pregled, redovna (jednokratna) kontrola, potrebna ispitivanja i konzultativni specijalistički pregledi i terapijski tretman - b.o. dan na odjeljenju za intenzivnu njegu	41,10	14,220,00	400,000,00	14,220	30	410,100,00	400	100,00	100,000,00	14100	100000
Puni pacijent, liječnički pregled, redovna (jednokratna) kontrola, potrebna ispitivanja i konzultativni specijalistički pregledi i terapijski tretman - b.o. dan na odjeljenju za intenzivnu njegu											
Puni pacijent, liječnički pregled, redovna (jednokratna) kontrola, potrebna ispitivanja i konzultativni specijalistički pregledi i terapijski tretman - b.o. dan na odjeljenju za intenzivnu njegu			500,000,00			4,000,000,00			1,400,000,00	30100	3000000,00

Cijenovnik stacionarnih i ambulantnih usluga Instituta Igalo A.D. prema kriterijima Priručnika za određivanje naknade Cene Osig.
za period 01.11.2024.do 31.12.2025. godine

A. Stacionarne usluge

1. Puni pacijent (priloga) 49,94Eur
2. Puni pacijent, liječnički pregled,
redovna (jednokratna) kontrola, potrebna ispitivanja i
konzultativni specijalistički pregledi i terapijski tretman -b.o.
dan na frekventnom odjeljenju 80,52Eur
3. Puni pacijent, liječnički pregled, redovna (jednokratna) kontrola,
potrebna ispitivanja i konzultativni spec. pregledi i kompletni
terapijski tretman - b.o. dan na (jednokratni) odjeljenju 90,54Eur
4. Puni pacijent, liječnički pregled, redovna (jednokratna) kontrola,
potrebna ispitivanja i konzultativni spec. pregledi i kompletni
terapijski tretman - b.o. dan na kardiovaskularnom odjeljenju 90,50Eur
5. Puni pacijent, liječnički pregled, redovna (jednokratna) kontrola,
potrebna ispitivanja i konzultativni spec. pregledi i kompletni
terapijski tretman - b.o. dan na odjeljenju za intenzivnu njegu 90,04Eur
6. Puni pacijent, liječnički pregled, redovna (jednokratna) kontrola,
potrebna ispitivanja i konzultativni spec. pregledi i kompletni
terapijski tretman - b.o. dan na odjeljenju za intenzivnu njegu 120,16Eur
7. Pacijent pacijenta vanjskim izlaskom Igalo po km 2,00Eur
8. Laboratorijske analize u Institutu Igalo - (Cijenovnik laboratorije Instituta Igalo smanjen 20%)