



Investiciono-razvojni fond  
Crne Gore A.D.

## ***GODIŠNJI PLAN RADA***

***Investiciono-razvojnog fonda Crne Gore A.D.***

***za 2014.godinu***

## Sadržaj

Uvod .....	3
1. Ciljevi u 2014. godini sa polaznim osnovama .....	4
2. Mjere finansijske podrške za 2014. godinu .....	5
2.1. Kreditne linije.....	6
2.1.1. Krediti posredstvom i uz garancije poslovnih banaka.....	6
2.1.2. Direktne kreditne linije.....	7
2.1.3. Infrastrukturni, ekološki i projekti finansiranja obnovljivih izvora energije .....	10
2.2. Faktoring.....	11
3. Upravljanje rizicima.....	11
4. Razvoj ljudskih resursa i administrativnih kapaciteta.....	13
5. Saradnja sa Evropskom investicionom bankom .....	14
6. Razvoj IT .....	14
7. Valorizacija skijališta "Savin kuk" .....	15
8. Portfolio HOV - trenutno stanje i projekcije .....	16

## Uvod

Kao što je poznato, od sredine 2010. godine, kada je odobren prvi direktni investicioni kredit, poslovna aktivnost Investiciono-razvojnog fonda Crne Gore prvenstveno je usmjerena ka pružanju finansijske podrške crnogorskoj privredi putem tri finansijska proizvoda: kredita, faktoringa i garancija.

Prethodna 2013. godina je bila veoma intenzivna kada je u pitanju finansijska podrška, tako da je IRF, do sada u 2013. godini premašio plan kredita za preko 12 miliona eura, tj. finansirao je projekte sa preko 37 miliona eura. Takođe, i u dijelu faktoring finansiranja, plan koji je iznosio 10 miliona eura otkupljenih faktura je premašen do danas preko 250%, tj. otkupljeno je 25,5 miliona eura potraživanja.

Prethodno pomenuti rezultati posljedica su administrativnog sazrijevanja institucije i atraktivnosti finansijskih proizvoda koje IRF nudi.

Pred nama je godina u kojoj IRF ima namjeru da redefiniše pojedine kreditne linije, kako bi ih učinio atraktivnijim za krajnje korisnike, kao i da predstavi nove kreditne linije i nove mogućnosti ostvarenja finansijske podrške za potencijalne korisnike kredita iz sjevernog regiona i nerazvijenih opština, što će biti način da se pruži podrška manje razvijenim područjima u Crnoj Gori.

Pored finansijskih proizvoda, pred IRF-om su izazovi upravljanja investicionim nekretninama, valorizacije kupljene imovine Ski centra "Savin kuk", prilagođavanje regulativi Centralne banke, dalje kadrovsko osposobljavanje institucije, novi kreditni aranžmani sa Evropskom investicionom bankom, adekvatno upravljanje rizicima, normiranje institucije, unapređenje informacionog sistema i sl.

U tekstu koji slijedi, prikazane su osnovne smjernice kojih će se Investiciono-razvojni fond pridržavati tokom sljedeće godine.

***Osnova za pisanje Godišnjeg plana rada čini Srednjoročni program rada donešen 2013. -2016. godine na period od 4 godine.***

## 1. Ciljevi u 2014. godini sa polaznim osnovama

Kao što je rečeno u uvodnom dijelu, osnovni zadatak IRF-a je pružanje finansijske podrške putem kredita i faktoringa. U 2014. godini, zbog lošeg iskustva sa garancijama izdatim u prethodnom periodu (visoke rezervacije na izdate garancije i aktiviranje garancije za Montavar Metalac d.o.o., Nikšić), IRF neće izdavati garancije. Međutim, pred IRF-om su i drugi izazovi i zadaci koji se ne smiju zanemariti ukoliko se želi razviti institucija održiva na dugi rok. U narednom dijelu daćemo neke od osnovnih ciljeva i zadataka koji se nalaze pred IRF-om tokom 2014. godine:

1. *Redefinisanje postojećih kreditnih linija i uvođenje novih.* Tokom procesa pružanja kreditne podrške u prethodnom periodu, pokazalo se da pojedine kreditne linije nisu bile u potpunosti adekvatne da bi mogle zaživjeti u zadovoljavajućoj mjeri. Stoga je namjera IRF-a da redefiniše postojeće linije koje su okrenute posebnim ciljnim grupama i učini ih, gdje to bude moguće, atraktivnijim. Takođe, pokazalo se opravdanim uvođenje novih kreditnih linija, poput kreditne linije za trajna obrtna sredstva, te kreditne linije za refinansiranje, za kojima postoji zadovoljavajuća tražnja na tržištu. Posebna pažnja posvetiće se kreditnim linijama za sjeverni region, gdje će se proširiti baza potencijalnih korisnika kredita otvaranjem kreditnih linija za preduzeća iz sektora trgovine i građevinarstva koja svoje projekte realizuju u sjevernom regionu.
2. *Dalji razvoj faktoringa.* Faktoring kao proizvod se pokazao atraktivnim za crnogorsko finansijsko tržište i možemo reći da je IRF odigrao ulogu pionira u razvoju faktoringa. U 2014. godini nastaviće se sa implementacijom ovog proizvoda i učiniti dodatni napor da se usavrše softverska rješenja koja bi pratila dinamiku razvoja ovog finansijskog proizvoda IRF-a. Takođe, za potrebe faktoringa, u planu je podnošenje aplikacije za kreditna sredstva kod Evropske banke za rekonstrukciju i razvoj (EBRD), u cilju povećanja finansijskog potencijala Fonda. U tom kontekstu, u narednoj godini Fond će u saradnji sa potencijalnim kreditorima, dalje razmatrati opciju razvoja faktoringa u okviru postojeće organizacije ili kao samostalnog privrednog društva.
3. *Valorizacija investicionih nekretnina.* IRF je tokom prethodnog perioda, na osnovu zaključaka i preporuka Vlade Crne Gore, kupovao investicione nekretnine u cilju njihove dalje valorizacije. U tom pravcu, intencija IRF-a je da u narednom periodu definiše posebne finansijske proizvode koji će prodaju ovih investicionih nekretnina učiniti atraktivnijim.
4. *Valorizacija stečene aktive.* Realna je pretpostavka da će Fond u narednom periodu po osnovu naplate problematičnih plasmana iz založenog kolateralna steći vlasništvo nad određenim nekretninama. U cilju valorizacije ovog dijela buduće imovine Fonda neki od modela koji će se primjenjivati su: prodaja putem javnog nadmetanja prethodnim vlasnicima ili trećim licima. U zavisnosti od utrživosti konkretne nepokretnosti uslovi prodaje mogu predviđati i prodaju uz odloženo plaćanje; prodaju putem definisanja kreditnih linija za potencijalne kupce; valorizaciju putem dugoročnog zakupa i sl.

5. *Razvoj ljudskih resursa.* Uspjeh svake finansijske institucije, pa samim tim i Investiciono-razvojnog fonda, uslovljen je ljudskim resursima. Potreba za stručnim kadrom različitih profila pokazuje se kao imperativ, te će u tom smislu IRF nastaviti sa ulaganjima u ljudske resurse, prvenstveno kroz različite programe obuke.
6. *Približavanje regulativi Centralne banke Crne Gore koja se odnosi na poslove banke.* Smatramo da je neophodno buduće poslovanje Fonda prilagoditi koliko god to bude moguće regulativi CBCG koja se odnosi na poslove banke. U tom smislu, pred nama su izazovi prelaska na kontni okvir za banke, definisanje interne metodologije za rezervisanja po kreditnom riziku i slični problemi za koje će se pored ljudi iz IRF-a angažovati i konsultanti iz renomiranih revizorskih kuća.
7. *Realizacija preostalog kreditnog aranžmana sa Evropskom investicionom bankom.* Evropska investiciona banka i IRF su u oktobru 2012. godine zaključili Ugovor o kreditu u iznosu od 25 mil. eura, dok ukupan iznos kreditnih sredstava odobrenih IRF-u od strane EIB-a iznosi 50 mil. eura. Dinamika kreditne aktivnosti IRF-a nameće potrebu da se ranije nego što je to prvobitno planirano zaključi kreditni aranžman sa EIB-om na preostali iznos od 25 mil. eura.
8. *Izmjena Zakona o IRF-u i normiranje institucije.* Jedan od zadataka koji predstoji u narednom periodu predstavlja i revizija Zakona o Investiciono-razvojnog fondu i modifikacija istog. Obzirom da je riječ o izuzetno zahtjevnom zadatku, namjera Fonda je da potraži konsultantsku pomoć. Takođe, revizija svih procedura rada i donošenje novih godišnja je obaveza IRF-a.

## 2. Mjere finansijske podrške za 2014. godinu

Investiciono-razvojni fond Crne Gore će i u 2014. godini nastaviti sa pružanjem finansijske podrške putem kredita i faktoringa, a u skladu sa sljedećim potencijalima:

1. *Kreditni potencijal* – ukupna suma opredijeljena za kreditiranje u 2014. godini iznosi **30 mil. €**. Ukoliko tražnja za kreditima IRF-a bude na većem nivou i ista rezultira potrebom za dodatnim kreditnim potencijalom, isti će se obezbijediti iz sredstava IRF-a ili sredstava EIB-a.
2. *Factoring potencijal* – obzirom da je prethodna 2013. godina pokazala da je 10 mil € otkupljenih faktura lako dostižan cilj, te da za ovim proizvodom postoji izuzetna tražnja, to planirani potencijal za 2014. godinu iznosi **25 mil. €** za otkup potraživanja. Potencijal će se crpiti iz vlastitih izvora IRF-a i eventualnog kreditnog aranžmana sa EBRD-om.

***Sve eventualne izmjene finansijskog potencijala prijavice se Komisiji za kontrolu državne pomoći.***

## 2.1. Kreditne linije

Kreditiranje crnogorske privrede kroz direktne aranžmane i aranžmane posredstvom i uz garancije poslovnih banaka će biti kontinuirana aktivnost i u 2014. godini.

Pored prethodnog IRF će razmotriti mogućnost nastavka kreditne linije za refinansiranje postojećih kreditnih obaveza klijenata po postojećim ili eventualno novim kriterijumima.

Takođe, kao poseban vid kreditne podrške, izdvojiće se kreditiranje infrastrukturnih, ekoloških i projekata obnovljivih izvora energije.

### 2.1.1. Krediti posredstvom i uz garancije poslovnih banaka

Kreditne linije posredstvom i uz garancije poslovnih banaka realizuju se po definisanoj šemi saradnje sa poslovnim bankama koje imaju dozvolu za rad izdatu od strane Centralne banke Crne Gore. Pravila koja će važiti u ovoj kreditnoj liniji su:

- Mogućnost saradnje sa svim poslovnim bankama;
- Mogućnost kreditiranja sljedećih djelatosti: poljoprivreda i proizvodnja hrane, proizvodne djelatosti, turizam i ugostiteljstvo, usluge uključujući i trgovinu i građevinarstvo;
- **IRF će finansirati do 70% vrijednosti investicije;**
- Maksimalni iznos kredita IRF-a - 1.000.000 €;
- Minimalni iznos kredita - 10.000 €;
- Ročnost: do 10 godina (uključujući mogućnost korišćenja grace-perioda do 24 mjeseca);
- Mogućnost učešća poslovne banke u odobrenim sredstvima;
- Korisnici: svi organizacioni oblici koje predviđa Zakon o privrednim društvima, kao i lica koja djelatnost obavljaju na način definisan posebnim pravilima za pojedine djelatnosti (zanatlije i sl.);
- Kamatna stopa do 7% prema krajnjem korisniku na godišnjem nivou (od toga 3% pripada banci);
- Namjena sredstava: 80% kreditnih sredstava IRF-a može se upotrijebiti za nabavku osnovnih sredstava i sitnog inventara, dok najviše 20% sredstava IRF-a može biti upotrijebljeno za obrtna sredstva, izuzev kreditne linije za trajna obrtna sredstva;
- Garancije: mjenice i mjenična ovlašćenja banke.

Ograničenja kod kreditnih linija posredstvom banaka:

- Korisnici dugoročnih kredita posredstvom poslovnih banaka ne mogu biti preduzeća koja imaju dospjelih, a neplaćenih poreza (korisnici kredita mogu biti preduzeća koja su sa Poreskom upravom sporazumno riješila pitanje neplaćenih poreskih obaveza);
- Finansijska podrška se neće odobravati u sljedeće svrhe:
  - Proizvodnja i prodaja vojne opreme ili usluga;
  - Učešće u projektima kojima se krše međunarodno priznata prava radnika, uključujući bezbjednost na radu, pravila i procedure u Crnoj Gori;
  - Bilo koja aktivnost koja se smatra nezakonitom ili štetnom po okolinu i opasnom za ljudsko zdravlje: Igre na sreću, Duvan, Alkoholna pića (izuzev proizvodnje vina i voćnih rakija);
  - Bankarstvo i osiguranje;
  - Trgovina valutama i hartijama od vrijednosti;
  - Nemoralne i nelegalne aktivnosti.

### 2.1.2. Direktne kreditne linije

Direktni krediti će se odobravati u skladu sa sljedećim uslovima:

- Korisnici: svi organizacioni oblici koje predviđa Zakon o privrednim društvima, kao i lica koja djelatnost obavljaju na način definisan pravilima djelatnosti kojima se bave (zanatlije i sl.);
- Mogućnost kreditiraja sljedećih djelatosti: poljoprivreda i proizvodnja hrane, proizvodne djelatnosti, turizam i ugostiteljstvo, usluge;
- Maksimalni iznos kredita je do 1.000.000 €, izuzev:
  - *Start-up preduzeća* - gdje će iznos kredita biti do 50.000 € (uz dostavljenu garanciju banke ili jemstvo drugog privrednog subjekta može se odobriti iznos u skladu sa bonitetom jemca, ali ne više od maksimalno definisanog kredita za predmetnu djelatnost). Ukoliko korisnik kredita učestvuje u grant šemama, iznos kredita može biti uvećan za iznos granta koji korisnik kredita treba da uplati IRF-u, kako kreditna zaduženost nakon realizacije granta ne bi prelazila kreditno zaduženje od 50.000 €.
  - Preduzetnika i poljoprivrednih proizvođača - gdje će iznos sredstava biti do 30.000 € (uz dostavljenu garanciju banke ili jemstvo drugog privrednog subjekta može se odobriti iznos u skladu sa bonitetom jemca, ali ne više od maksimalno definisanog kredita za predmetnu djelatnost). Ukoliko korisnik kredita učestvuje u grant šemama, iznos kredita može biti uvećan za iznos granta koji korisnik kredita treba da uplati IRF-u, kako kreditna zaduženost nakon realizacije granta ne bi prelazila kreditno zaduženje od 30.000 €.

- Ročnost do 10 godina (uz mogućnost korišćenja grace perioda do 24 mjeseca);
- Minimalni iznos kredita 10.000 € (izuzev za projekte iz MIDAS projekta);
- Obavezno učešće investitora – minimum 50% od ukupne predračunske vrijednosti, izuzev u slučaju kreditne linije za trajna obrtna sredstva;
- Kamatna stopa do 7 % na godišnjem nivou;
- Namjena sredstava: 80% kreditnih sredstava IRF-a može se upotrijebiti za nabavku osnovnih sredstava i sitnog inventara, dok najviše 20% sredstava IRF-a može biti upotrijebljeno za obrtna sredstva, izuzev u slučaju kreditne linije za trajna obrtna sredstva.

Investiciono-razvojni fond će u 2014. godini nastaviti implementaciju *posebnih stimulacija za korisnike direktnih dugoročnih kredita*, koji svoje projekte realizuju u opštinama sjevernog regiona i u manje razvijenim gradovima (Cetinje, Nikšić i Ulcinj) i subjekte koji realizacijom projekta zaposle 5 ili više novih lica. Stimulacija koja će se odobravati korisnicima kreditnih linija IRF-a, koji svoje projekte realizuju na sjeveru kao i u opštinama Cetinje, Nikšić i Ulcinj, odnosiće se na smanjenje kamatne stope za 1%. Ukoliko preduzeće koristi stimulacije po osnovu novozaposlenih radnika dužno je na početku svake godine dostaviti dokaze da je zaposlilo odgovarajući broj novih lica u prethodnoj godini. Na osnovu dostavljenog dokaza, stručna služba IRF-a će izvršiti refundaciju razlike u kamati za predmetnu godinu. Takođe, stimulacije će se odnositi i na direktne kredite koji se odobre uz garancije neke od poslovnih banaka, na način da će se inicijalna kamatna stopa umanjiti za 1,5%. Prethodno pomenute stimulacije mogu se koristiti samo po jednom osnovu.

Ograničenja kod direktnih kreditnih linija:

- Korisnici dugoročnih direktnih kreditnih aranžmana ne mogu biti preduzeća koja imaju dospjelih, a neplaćenih poreza (korisnici kredita mogu biti preduzeća koja su sa Poreskom upravom sporazumno riješila pitanje neplaćenih poreskih obaveza);
- Aktivni direktni korisnici kredita IRF-a mogu ponovo aplicirati za dodatna sredstva, s tim što će se voditi računa da ukupna izloženost po osnovu kredita prema jednom klijentu bude u skladu sa njegovim bilansnim pokazateljima, a maksimalno 1.000.000 €. Ukoliko je direktan kreditni aranžman u kreditnoj liniji za finansiranje osnovnih sredstava i trajnih obrtnih sredstava malih i srednjih preduzeća u cjelosti ili dijelom pokriven bankarskom garancijom, novčanim kolateralom ili garancijom države, takav kreditni aranžman ili adekvatan dio kreditnog aranžmana se neće posmatrati kao izloženost krajnjeg korisnika.
- Finansijska podrška se neće odobravati u sljedeće svrhe:
  - Proizvodnja i prodaja vojne opreme ili usluga;
  - Učešće u projektima kojima se krše međunarodno priznata prava radnika, uključujući bezbjednost na radu, pravila i procedure u Crnoj Gori;



- Bilo koja aktivnost koja se smatra nezakonitom ili štetnom po okolinu i opasnom za ljudsko zdravlje: Igre na sreću, Duvan, Alkoholna pića (izuzev proizvodnje vina i voćnih rakija);
- Bankarstvo i osiguranje;
- Trgovina;
- Građevinarstvo (u dijelu finansiranja investitora za izgradnju gotovih stambeno-poslovnih jedinica namijenjenih tržištu);
- Trgovina valutama i hartijama od vrijednosti;
- Nemoralne i nelegalne aktivnosti.

### *Kriterijumi za selekciju projekata*

Pored usklađenosti sa definisanim uslovima i ispunjavanja svih potrebnih preduslova za finansijsku podršku, ukoliko se bude vršio izbor između dva projekta zbog nemogućnosti finansiranja oba, prednost će imati onaj koji po narednim kriterijumima ima više bodova:

#### **Kriterijumi**

*Zaposlenost (1 bod po novozaposlenom) – maksimalno 10*

<b>Regionalna komponenta</b>	<b>Broj bodova</b>
<i>Jug</i>	<i>1</i>
<i>Centralni dio</i>	<i>3</i>
<i>Sjever</i>	<i>5</i>
<b>Vrsta djelatnosti</b>	<b>Broj bodova</b>
<i>Proizvodnja</i>	<i>10</i>
<i>Poljoprivreda</i>	<i>9</i>
<i>Proizvodnja hrane</i>	<i>8</i>
<i>Turizam i ugostiteljstvo</i>	<i>5</i>
<i>Usluge</i>	<i>4</i>
<i>Trgovina</i>	<i>1</i>

<b>Žene i mladi u biznisu</b>	<b>Broj bodova</b>
Žena/mlađa populacija vlasnik i pokretač biznisa	10
Većina (51%) zaposlenih Žene/mlađa populacija	6
Žena/mlađa populacija upravlja biznisom	3
<b>Posebne kategorije</b>	<b>Broj bodova</b>
RAE populacija	10
Invalidi	10
Preduzeća članovi Inkubatora	10

### 2.1.3. Infrastrukturni, ekološki i projekti finansiranja obnovljivih izvora energije

Infrastrukturni, ekološki i projekti obnovljivih izvora energije biće predmet finansiranja i u 2014. godini, a njihova realizacija zavisice od finansijskog potencijala koji ce biti raspoloživ u ove svrhe. Napominjemo da je od kreditnog aranžmana sa EIB-om u projekte ovog tipa moguće plasirati do 30% ukupnih sredstava. Modeli po kojima ce se realizovati ovi projekti biće: direktno kreditiranje, otkup HOV ili kreditiranje posredstvom banaka.

Uslovi za realizaciju ovih kredita:

- Maksimalan iznos 5 mil. €;
- Rok otplate u slučaju kredita do 10 godina (uz mogućnost korišćenja grejs perioda do 24 mjeseca);
- Kamatna stopa: do 6% godišnje

I kod ove kreditne linije definisaće se određene pogodnosti u dijelu smanjenja kamatne stope za one projekte koji se realizuju u sjevernom regionu i u opštinama Cetinje, Nikšić i Ulcinj, kao i za projekte koji budu pokriveni bankarskim garancijama. Navedene pogodnosti biće bliže definisane u Instrumentima finansijske podrške.

Korisnici ovih kreditnih aranžmana ne mogu biti subjekti koji imaju dospjelih, a neplaćenih poreza (korisnici kredita mogu biti subjekti koji su sa Poreskom upravom sporazumno riješili pitanje neplaćenih poreskih obaveza);

Aktivni direktni korisnici ove vrste kredita IRF-a mogu ponovo aplicirati za dodatna sredstva, s tim što će se voditi računa da ukupna izloženost po osnovu kredita prema jednom klijentu bude u skladu sa njegovim bilansnim pokazateljima, a maksimalno 1.000.000 € ako je u pitanju preduzeće, odnosno maksimalno 5 mil. € ako je u pitanju lokalna samouprava ili javno preduzeće.

Ukoliko je direktan kreditni aranžman u kreditnoj liniji za finansiranje infrastrukturnih, ekoloških i projekata za finansiranje obnovljivih izvora energije djelimično ili u cjelosti pokriven bankarskom garancijom, novčanim kolateralom ili garancijom države, takav kreditni aranžman ili adekvatan dio kreditnog aranžmana se neće posmatrati kao izloženost krajnjeg korisnika.

***Prilikom definisanja maksimalnih iznosa kredita vodiće se računa da isti budu u skladu sa članom 21 Uredbe o bližim kriterijumima, uslovima i načinu dodjele državne pomoći.***

## 2.2. Faktoring

Factoring kao proizvod ima za cilj poboljšanje likvidnosti privrede Crne Gore. U dosadašnjoj praksi IRF-a dominantni su bili domaći i ino faktoring sa pravom regresa, kao i dobavljački faktoring. U 2014. godini nastaviće se sa razvojem ovog proizvoda (sa pravom i bez prava regresa) i radiće se na širenju broja klijenata.

Okvirni uslovi za faktoring:

- Otkupljivaće se do 100% potraživanja/obaveze po fakturi;
- Naknada do 1%;
- Kamata do 6,5% na godišnjem nivou;
- Limiti – shodno odlukama Odbora direktora IRF-a, i finansijskom potencijalu preduzeća/preduzetnika čija se potraživanja otkupljuju.

## 3. Upravljanje rizicima

Investiciono-razvojni fond Crne Gore A.D. i u 2013. godini nastavio je da unapređuje sistem upravljanja rizicima, kako sa aspekta primjene politika i procedura koje uređuju ovu oblast, tako i u organizacionom i kadrovskom pogledu.

Tokom 2013. godine IRF je uspio da ostvari zavidan obim kreditne aktivnosti, pritom vodeći računa o kvalitetu plasmana, individualnim pristupom svakom potencijalnom klijentu pri tome vodeći računa o dugoročnoj održivosti projekata. Međutim, poslovni ambijent je i u prethodnom periodu karakterisala izražena nelikvidnost privrede, što je uticalo, u manjoj ili većoj mjeri, na kreditnu sposobnost svih privrednih subjekata, otežavajući vođenje aktivne kreditne politike.

Kako je najveći dio aktivnosti IRF-a vezan za finansijske mjere podrške privredi kroz kreditnu aktivnost, rizici sa kojima se IRF u svom poslovanju susrijeće slični su rizicima u bankarskom sektoru. Imajući u vidu značajnu prisutnost direktnog kreditiranja privrede, najznačajniji rizik sa kojim će se IRF u daljem radu srijetati je kreditni rizik.

S tim u vezi, Fond je tokom 2013. godine posebnu pažnju posvetio monitoringu postojećeg kreditnog portfolija sa ciljem pravovremenog prepoznavanja plasmana sa problemima u otplati. Ovi plasmani zahtjevaju intenzivno praćenje i proaktivno djelovanje. Cilj je da se u što kraćem vremenskom periodu identifikuju plasmani kod kojih je moguće restrukturiranjem, uvesti plasman u redovnu otplatu i plasmani kod kojih je naplata moguća isključivo kroz aktiviranje kolaterala.

U skladu sa navedenim, Fond se u okviru Službe rizika i analize finansijskih plasmana organizaciono osposobio tako da što kvalitetnije sprovodi proces praćenja, monitoringa i upravljanja cjelokupnim kreditnim portfoliom, a prvenstveno problematičnim plasmanima.

U IRF-u kreditnim rizikom se upravlja kako na nivou pojedinačnog kreditnog plasmana, tako i na nivou cjelokupnog portfelja. U tom smislu, od suštinskog značaja jeste sprovođenje dobrih praksi, internih procedura i politika, kao i eksternih propisa vezanih za efikasno mjerenje, praćenje i upravljanje kreditnim rizikom. Shodno tome, u narednom periodu će se u okviru Službe rizika i analize finansijskih plasmana posebna pažnja posvetiti adekvatnom upravljanju ovim rizikom. Ovo će se obezbijediti kroz dosljednu primjenu i poštovanje donesenih procedura upravljanja kreditnim rizikom, njihovu evaluaciju i eventualno prilagođavanje, kao i kroz donošenje niza pojedinačnih, nižih pravila i uputstava kojima će se dodatno i bliže urediti pojedini segmenti upravljanja kreditnim rizikom. U tom smislu, radiće se na unapređenju metoda i tehnika rješavanja kredita sa problemima u otplati, metoda i tehnika za ublažavanje kreditnog rizika i slična dokumenta koja za cilj imaju da obezbijede nivo kvaliteta kreditnog portfolija IRF-a koji omogućava stabilnost poslovanja i održivost na dugi rok. Ovo je posebno važno imajući u vidu značajan rast direktnih kreditnih aranžmana u prethodnom periodu, koji će uticati na povećanje kredita sa problemima u otplati. Pravovremena i adekvatna reakcija je ključ održavanja kvaliteta portfolija u željenim okvirima.

Naglasak kod praćenja i upravljanja kreditnim rizikom, kao što je već navedeno, biće na što boljem upravljanju problematičnim plasmanima, sprečavanju slabljenja portfolija, adekvatnom rezervisanju plasmana u smislu obezbjeđivanja zadovoljavajućeg stepena pokrića ukupnog portfolija, kao i pokrića problematičnih plasmana rezervama za potencijalne kreditne gubitke.

Takođe, u narednoj godini će se preispitati i adekvatnost politika i procedura kojima je regulisano upravljanje i ostalim rizicima u IRF-u, i to kako sa aspekta usklađenosti sa regulativom Centralne banke, tako i sa potrebama IRF-a koje budu bile izražene u datom momentu. Dosljedna primjena ovih procedura, kao i donošenje određenih pravilnika i uputstava kojima će se određeni segmenti bliže urediti, zadatak je IRF-a u narednom periodu. U tom smislu, mogućnost izmjena određenih zakonskih rešenja u samom zakonu o osnivanju IRF-a, biće predmet pažnje i analize.

Investiciono razvojni fond Crne Gore u dijelu upravljanja rizicima ima uspostavljenu saradnju sa Centralnom bankom, kao regulatorom bankarskog sektora, koja predstavlja instituciju sa nesumnjivo najvećim nivoom teorijskog i praktičnog znanja u oblasti upravljanja rizicima. Održavanje kvalitetnog nivoa saradnje, kao i praćenje usklađenosti poslovanja IRF-a u dijelu upravljanja rizicima sa propisima CBCG permanentan je zadatak Službe za upravljanje rizicima.

Kako će značaj adekvatnog upravljanja rizicima u narednom periodu nesumnjivo rasti, konstantna obuka svih zaposlenih u IRF u ovom dijelu, neophodan je preduslov za dalje unapređenje sistema upravljanja rizicima.

#### **4. Razvoj ljudskih resursa i administrativnih kapaciteta**

Ljudski resurs je najvažniji faktor uspjeha poslovanja Investiciono-razvojnog fonda. Dovoljan broj kvalitetnih kadrova preduslov je ispunjenja misije koju IRF ima ispred sebe. U tom pogledu i tokom 2014. godine IRF će opredijeliti sredstva za ulaganje u stručna znanja zaposlenih.

Raznovrsnost aktivnosti koje IRF obavlja (kreditiranje, privatizacija, upravljanje rizicima, saradnja sa domaćim i međunarodnim institucijama), otežava upravljanje i kreiranje kvalitetnih ljudskih resursa. Međutim, može se reći da je dugoročna strategija zapošljavanja i obuke mladih ljudi i angažovanja iskusnih ljudi na ključnim mjestima u IRF-u koja se primjenjuje od početka poslovanja urodila plodom. U tom smislu, u IRF-u su na kvalitetan način pokrivena sva ključna područja i napravljena je baza ljudskih resursa, koja će uz određenu nadogradnju omogućiti dugoročno rješenje problema ljudskih resursa.

Glavna opasnost za poslovanje IRF-a je odliv ljudskih resursa u druge finansijske institucije i preduzeća. U tom smislu menadžment IRF-a mora djelovati proaktivno, kako kroz programe obuke, tako i kroz iznalaženje modela da se pojedini ljudi dugoročno vežu za poslovanje IRF-a kroz različite modele podrške.

Dakle, jedan od osnovnih izazova sa kojim se suočava menadžment IRF-a je da razvoj ljudskih resursa prati dinamiku razvoja proizvoda i usluga koje IRF pruža svojim klijentima.

## **5. Saradnja sa Evropskom investicionom bankom**

Saradnja sa ovom renomiranom finansijskom institucijom otpočela je potpisivanjem okvirnog aranžmana od 50 mil. € i ugovora za prvi kreditni aranžman od 25 mil. €. Dinamika povlačenja sredstava je brža od planirane, pa se pojavila potreba da se u što skorijem vremenu (u prvom kvartalu 2014. godine) potpiše ugovor o drugom kreditom aranžmanu na preostalih 25 mil. €, a da se vjerovatno krajem 2014. godine aplicira i ugovori dodatni kreditni aranžman za finansiranje MSP i infrastrukturnih i ekoloških projekata.

Kreditni aranžman sa Evropskom investicionom bankom stvorio je dodatni finansijski potencijal za Investiciono-razvojni fond Crne Gore, međutim ograničenja kod korišćenja sredstava na neki način otežavaju još bržu dinamiku korišćenja sredstava i potencijale za dodatno zaduženje. Kada govorimo o ograničenjima, prije svega mislimo na obavezu da IRF obezbijedi najmanje toliko sredstava koliko je kreditno zaduženje kod Evropske investicione banke (za potrebe finansiranja), uz ograničenje saradnje sa 5 poslovnih banaka preko kojih IRF ne može plasirati sredstva Evropske investicione banke, kao i uz ograničenje da se samo 30% kreditnih sredstava opredjeljuje za infrastrukturne i ekološke projekte. Prilikom pregovora za novi kreditni aranžman, IRF će pokušati da predmetna ograničenja svede na što manju mjeru, uvažavajući pravila definisana od strane Evropske investicione banke.

## **6. Razvoj IT**

Informacija je jedan od glavnih resursa u poslovnom sistemu Fonda, stoga informacioni sistem mora težiti da na svim nivoima organizacije pruža tačne i blagovremene informacije, kako bi korisnici mogli donositi kvalitetne odluke. Pod ispravnim radom informacionog sistema podrazumijeva se takav rad sistema koji, uzimajući u obzir poslovne zahtjeve, omogućava zadovoljavajuću raspoloživost njegovih funkcija, štiti povjerljivost podataka značajnih za poslovne procese i osigurava cjelovitost svih elemenata informacionog sistema.

Krajem 2012. god. Odbor direktora je usvojio dokument „Politika sigurnosti informacionog sistema Fonda“ kao osnov uvođenja sistema upravljanja sigurnosti informacija, a koji predstavlja skup pravila, smjernica i postupaka koji definišu na koji način informacioni sistem učiniti sigurnim i kako zaštititi njegove tehnološke i informacione vrijednosti.

Služba za informacione tehnologije (SIT) je za 2014. god. planirala da nastavi započete aktivnosti vezane za obezbjeđenje kvalitetne IT podrške poslovnim procesima, usaglašavanje IT akata sa svjetski priznatim standardima iz područja informacionih tehnologija, donošenje novih IT procedura, segregacija radnih mjesta i nastavak implementacije Rezervne lokacije.

U cilju obezbjeđenja efikasnosti informatičke podrške poslovnim procesima planirane su aktivnosti na obezbjeđenju sigurnosti poslovnog prostora u Bijelom Polju, izrada projekta Document Management Systema (DMS) Fonda, konsolidacija server sale i potpuno uspostavljanje rezervne (bekap lokacije).

Usaglašavanje IT procedura sa standardima iz područja IT (revizija postojećih procedura), kao i donošenje novih biće jedan od stalnih zadataka SIT-a u sprovođenju Sigurnosne politike IS Fonda.

Obzirom na povećani obim posla SIT-a, uvođenje novih funkcionalnosti u postojeći informacioni sistem Fonda i na nepostojanja adekvatne segregacije radnih mjesta u staroj sistematizaciji predloženo je uvođenje novog radnog mjesta *Administrator baza podataka*. Nova pravilnija podjela dužnosti unutar SIT-a imaće efekat na cjelokupan rad i kontrolu rada službe. U cilju obezbjeđenja specifičnih znanja i sposobnosti za postizanje postavljenih ciljeva pored internih programa obuke potrebni su i specijalistički programi obuke za pojedince.

Zbog povećanja broja korisnika bankarske aplikacije ASUS PUB 2000 izvršiće se dokup novih licenci. U saradnji sa ostalim službama, korisnicima pomenute aplikacije, izvršiće se detaljna analiza stanja aplikacije, evidentiranih problema u radu, revizija postojećih izvještaja, ispravka grešaka i sl. Razmotriće se i eventualna potreba za izmjenama na postojećim modulima ili izrada novih.

Planirane su aktivnosti vezane za razvoj HW/SW modula u IS koji se odnose na standardizaciju hardvera i softvera, instalaciju nove opreme (radnih stanica, servera, mrežne opreme i sl.), nabavka softvera za monitoring mreže, nabavka aplikacije - menadžer informacionih resursa sa dodatnim administracijskim interfejsom, e-mail server i dr.

Uporedo sa svim navedenim aktivnostima IT služba će tokom cijele godine vršiti izradu tehničke dokumentacije iz svog djelokruga rada i voditi evidenciju o svim događajima i incidentima u sistemu.

## **7. Valorizacija skijališta "Savin kuk"**

Vlada Crne Gore donijela je Zaključke i zadužila IRF da kupi žičaru "Savin kuk" na Žabljaku sa pripadajućim zemljištem, građevinskim objektima i opremom u cilju turističke valorizacije, uz zadržavanje u radnom odnosu 7 zaposlenih. Ugovor o kupovini predmetnih nepokretnosti

zaključen je dana 18.11.2013. godine. Radi upravljanja skijalištem i stavljanja istog u funkciju, a sve u cilju afirmacije planinskog turizma u Žabljaku, IRF je osnovao društvo sa ograničenom odgovornošću "Turistički centar Durmitor" d.o.o., Žabljak. I pored činjenice da je skijalište dato pod zakup, predmetno preduzeće uložilo je određena sredstva u infrastrukturu skijališta, kako bi se sezona 2013/2014 učinila drugačijom i boljom od prethodnih.

Vlada Crne Gore je zadužila Ministarstvo finansija, Ministarstvo održivog razvoja i turizma i Investiciono-razvojni fond da pristupe sagledavanju modela i mogućnosti objedinjavanja imovine IRF-a i državne imovine i rješavanju konkretnih problema na ovom lokalitetu, što bi bio preduslov da se ili pokrene procedura izbora starteškog partnera na dugi rok ili da se traže partneri za zajedničko ulaganje na ovom lokalitetu. Cijeneći potencijal koji ovo skijalište ima IRF će **u skladu sa odlukama svojih organa i svojim interesima** u finansijskom planu za 2014. godinu izdvojiti značajna sredstva za ulaganje u skijalište i predložiti model dalje valorizacije skijališta "Savin kuk".

## 8. Portfolio HOV - trenutno stanje i projekcije

Investiciono-razvojni fond Crne Gore A.D. u svom portfoliju posjeduje vlasničke hartije od vrijednosti - akcije koje glase na dio kapitala akcionarskog društva, udjele u društvima sa ograničenom odgovornošću, odnosno javnim preduzećima, kao i obveznice, koje imaoću daju pravo na isplatu vrijednosti na koju glase, kao i druga prava u skladu sa odlukom o emisiji.

### Akcije/udjeli

Najveći dio akcijskog kapitala akcionarskih društava, Investiciono razvojni fond Crne Gore A.D. stekao je u postupku svojinske i upravljačke transformacije preduzeća u Crnoj Gori, shodno Zakonu o svojinskoj i upravljačkoj transformaciji i Zakonu o privatizaciji privrede. Akcije jednog akcionarskog društva IRF je stekao kupovinom na berzi, po osnovu prethodnog zaključka Vlade Crne Gore i Odluka organa IRF-a (akcije Fabrike elektroda "Piva" A.D. Plužine).

U svom portfelju IRF posjeduje akcije 15 društava koja su registrovana kod Centralne depozitarne agencije. Nominalna vrijednost kapitala Fonda u ovim društvima iznosi 55,17 miliona eura, dok fer vrijednost kapitala procijenjena na dan 31.12.2012. godine iznosi 8,77 mil €. Prema visini učešća IRF-a u kapitalu ovih društava, IRF posjeduje do 10% kapitala u 5 društava, od 10% do 30% kapitala u 6 društava i preko 30% kapitala u 4 društva.

Po pitanju privatizacije ovih društava, za određeni broj sprovedeće se postupak privatizacije u skladu sa Odlukom Vlade Crne Gore o Planu privatizacije za 2014. godinu. U zavisnosti od statusa samih društava odrediće se i definisati metodi i načini privatizacije (javni tender, javna aukcija, berzanska prodaja i dr.). Takođe, posebna pažnja posvetiće se prodaji akcija društava na berzi čija je početna cijena (nominalna cijena akcije) zbog lošeg interesovanja i kretanja cijena na tržištu umanjena za 95%. Obzirom da i pored



navedenog diskonta prodaja nije uspjela, ista će se nastojati realizovati, uz prethodnu saglasnost Savjeta za privatizaciju i kapitalne projekte, putem prodaje paketa akcija (prodaja cjelokupnog broja akcija jednom kupcu) ili na drugi način utvrđenim pravilima Montenegro berze.

Kod CDA, registrovano je i 16 društava kod kojih je postupak stečaja u toku. U evidenciji IRF-a nalazi se i 9 društava koja nisu izvršila zakonsku obavezu registracije kod CDA, odnosno preregistracije kod CRPS. Otvaranjem postupka stečaja cjelokupna ingerencija nad ovim društvima prelazi u nadležnost stečajnog upravnika i Privrednog suda, a sami postupci traju godinama. Za ova društva IRF će u narednom periodu nastaviti da ostvaruje kontakte sa nadležnim stečajnim sudijama i stečajnim upravicima sve u cilju praćenja rješavanja statusa predmetnih društava.

IRF posjeduje udjele i u 3 društva sa ograničenom odgovornošću, kao i udio u kapitalu JP "Regionalni vodovod crnogorsko primorje", Budva.

### Obveznice

U prethodnom periodu IRF je postao vlasnik sljedećih obveznica, i to:

- Obveznice lokalnih uprava;
- Obveznice za saniranje mreže drumskih puteva (DP);
- Obveznice stare devizne štednje (OB);
- Obveznice Fonda rada (OBFR);

Tokom perioda od 2006 - 2010. godine Fond je kupovao obveznice lokalnih uprava. Određeni broj lokalnih uprava svoje obaveze po osnovu obveznica riješio je i izmirio na način što su im od strane IRF-a obezbijedeni krediti kojim su plaćene obaveze po ovom osnovu. Trenutno se u portfelju IRF-a nalaze obveznice emitovane od strane 8 lokalnih uprava. Posljednje serije ovih obveznica dospijevaju za naplatu 2018. godine. I pored brojnih finansijskih poteškoća sa kojim su se lokalne uprave suočavale tokom prethodnog perioda najveći dio dospjelih potraživanja po ovom osnovu je naplaćen a sa istom dinamikom naplate će se nastaviti i u narednoj godini.

Pored obveznica lokalnih uprava u portfelju IRF-a nalaze se i obveznice emitovane 2006. godine od strane Ministarstva finansija u svrhu saniranja mreže drumskih puteva (DP) i obveznice javnog duga – stare devizne štednje (OB). Obveznice Fonda rada (OBFR) IRF je kupio aukcijski na berzi 2012. godine. U pitanju su obveznice koje se redovno prate i sa kojima IRF ne očekuje probleme u naplati.

IRF posjeduje veći broj investicionih nekretnina koje se nalaze na teritoriji opština Podgorica, Herceg Novi, Nikšić, Cetinje i Žabljak i iste će biti predmet valorizacije tokom 2014. godine, u skladu sa Planom valorizacije po principu individualnog pristupa svakoj od predmetnih investicionih nekretnina.