

Specijalna bolnica za rehabilitaciju Rusanda



Strateški plan razvoja 2018 - 2023

Novembar 2017
Fondacija Majka Zemlja
www.majkazemlja.org

Sadržaj

Uvod	3
1. Analiza razvojnih kapaciteta investitora	7
1.1 Opšte informacije	7
1.2 Upravljačka struktura	8
1.3 Finansiranje aktivnosti	10
2. Metodološki osnovi, institucionalni i pravni okvir	12
2.1 Institucionalni okvir	12
2.2 Pravni okvir	14
2.2.1 Nacionalno zakonodavstvo	14
2.2.2 Međunarodna regulativa	22
3. Finansijske analize	24
3.1. Finansijska analiza poslovanja	24
3.1.1. Grafička struktura finansijskih izveštaja Specijalne bolnice za rehabilitaciju „Rusanda“ ...	24
3.1.2. Horizontalna analiza	25
3.1.3. Vertikalna analiza	27
3.2. Analiza korisnika, tražnje i ciljnih grupa	29
4. Opis objekta	35
4.1 Lokacija	35
4.1.1 Lokacija – Banja Rusanda – Srbija	35
4.1.2 Lokacija i prostorni plan Banje Rusanda	36
4.2. Značaj u sistemu	36
4.3. Funkcija pojedinačnih objekata	37
4.4 Raspoloživa tehnička i planska dokumentacija	43
5. Ekološki aspekt	45
5.1 Prikaz stanja životne sredine (mikro i makro lokacija)	45
6. Analiza organizacionih i kadrovskih mogućnosti	48
6.1 Organizacija	48
6.2 Kadrovski Potencijal	53
6.3 Spoljašnje veze i kontakti	56
6.4 Ocena organizacione i kadrovske sposobnosti	57
7. SWOT analiza	72
8. Definisane misije i vizije	76
9. Definisane strateških prioriteta i ciljeva razvoja	77

10. Akcioni plan 2018-2023	79
Zaključak i preporuke.....	101
Referentni dokumenti.....	102

UVOD

Izrada strateškog plana razvoja Specijalne bolnice za rehabilitaciju „Rusanda“ za period od 2018-2023 predstavlja ključni planski dokument, koji treba jasno da definiše pravce i ciljeve razvoja, kao i aktivnosti koje treba da doprinesu unapređenju kvaliteta i uslova banjskog lečenja.

Metodologija korišćena u izradi Strateškog plana zasniva se na primeni naučnog metoda funkcionalne strateške analize, kao osnove za definisanje strateškog razvoja. U prvom delu dokumenta izvršena je analiza unutrašnjih faktora poslovnog sistema Banje Rusanda, analiza ključnih aktera, kao i resursa koji stoje na raspolaganju. Analiza korisnika, tražnje i ciljnih grupa urađena je na osnovu istraživanja sprovedenog u periodu 01.-20. septembar 2017. godine. Analiza organizacionih i kadrovskih mogućnosti urađena je na osnovu istraživanja sprovedenog u periodu 05.-20. oktobar 2017. godine.

Prilikom strateške analize korišćena je i SWOT analiza, kao jedna od tehnika. SWOT analiza je obuhvatila unutrašnje i spoljašnje faktore koji se tiču kompletnog društveno-ekonomskog okruženja, u okviru kog treba da se implementiraju usvojeni ciljevi strateškog plana.

Ciljevi strateškog plana 2018-2023:



Nakon završetka strateške analize, a na osnovu ocene trenutnog stanja u celom sistemu Specijalne bolnice „Rusanda”, pristupili smo kreiranju plana razvoja kroz definisanje misije i vizije, strateških prioriteta, ciljeva i akcionih planova. Konkretizacija celog dokumenta sprovedena je u Akcionom planu za period 2018-2023, u okviru kog su identifikovane ključne aktivnosti za dalji razvoj Rusande. Sve planirane aktivnosti iz Strateškog plana usaglašene su sa menadžmentom Banje u periodu novembar 2017. godine.

Proces izrade strateškog dokumenta obuhvatio je sledeće faze:

- Pripremne aktivnosti neophodne za sprovođenje procesa strateškog planiranja
- Analiza trenutne situacije u SBBR (finansijska analiza, resursi, kapaciteti, SWOT)
- Formulisanje strategije (misija, vizija, prioriteti, ciljevi)
- Akciono planiranje
- Definisanje odgovornosti i rokova za implementaciju
- Preporuke za procese monitoringa i evaluacije

Tokom procesa izrade Strateškog plana, u okviru svih faza primenjen je participativni pristup, koji je obezbedio učešće menadžmenta i zaposlenih u donošenju odluka vezanih za strateški dokument.

U okviru participativnog pristupa organizovane su radionice u novembru 2017. godine gde su svi prisutni bili u mogućnosti da daju svoje sugestije i mišljenja.

Strateški plan razvoja Specijalne bolnice za rehabilitaciju „Rusanda” usvojen je _____ od strane Upravnog odbora.

Zdravstveni turizam, pojam i razvoj

Prema definiciji svetske turističke organizacije (UNWTO) zdravstveni turizam je „složena privredna aktivnost” u kojoj bitno mesto zauzima stručno i kontrolisano korišćenje prirodnih lekovitih činilaca, postupaka fizikalne medicine i programskih fizičkih aktivnosti u svrhu održavanja i unapređenja fizičkog, mentalnog i duhovnog zdravlja turista, te poboljšanja njihovog života. Zdravstveni turizam je određena poddelatnost turizma koji objedinjuje turističku privredu i zdravstvenu zaštitu, a obuhvata vrlo široko područje. To široko područje obuhvata medicinski, lečilišni, preventivski, wellness turizam.

Pošto je kvalitet savremenog života u stalnom padu, a svakodnevni život je prepun stresa, posebno vezan za ekonomsku borbu čoveka, te zagađenje vazduha u velikim gradovima, zdravstveni turizam zauzima sve veću ulogu u revitalizaciji kvaliteta života, odnosno u unapređenju i očuvanju zdravlja, te poboljšanju celokupnog kvaliteta života, a to je upravo ono što čini osnovu zdravstvenog turizma.

Može se zaključiti da je glavni motiv zdravstvenog turizma unapređenje zdravlja.

Globalno gledajući, treba napomenuti da su ljudi u prošlosti putovali iz manje razvijenih zemalja u razvijene zemlje zbog toga što specifične medicinske usluge nisu mogli dobiti u matičnoj zemlji. Uglavnom se radilo o vrhunskim sportistima ili o pojedincima dubokog džepa koji su to mogli priuštiti. Danas se taj trend promenio i svedoci smo da ljudi iz razvijenih zemalja putuju čak i u zemlje trećeg sveta pošto su tamo troškovi lečenja daleko manji. U kombinaciji sa dobijanjem jeftinijeg medicinskog tretmana, pruža im se i mogućnost boravka u svrhu rehabilitacije, oporavka, odmora ili zabave. Time dolazi do isprepletanosti zdravstvenih i turističkih usluga što i nazivamo zdravstvenim turizmom. Smatra se da zdravstveni turizam ima dugu tradiciju, ne pod tim imenom ali svakako se radi o turističkom trendu koji raste i razvija se što i ne začuđuje jer je svet sve užurbaniji, kvalitet života opada, te raste potreba čoveka za regeneracijom i psiho-fizičkom obnovom celog organizma.

S obzirom da je Srbija zemlja sa visokokvalitetnim i profesionalnim medicinskim kadrom, te prirodnim lepotama koje obiluju lekovitim činiocima postoji ogroman potencijal za razvoj zdravstvenog turizma u svim njegovim oblicima.

Definicija zdravstveno-rekreativnog turizma, uključujući lečilišni, wellness, rekreativni i zdravstveni turizam

Termin **zdravstveni turizam** definisan je kao kompleksna delatnost sa *naglašenom* medicinskom funkcijom u odnosu na sve elemente koji učestvuju u formiranju turističkog proizvoda. Pojedini autori iz praktičnih razloga identifikuju zdravstveni turizam sa lečilišnim turizmom, smatrajući da su njegovi sadržaji, zadaci i ciljevi utvrđeni praksom, zbog čega je lakše pratiti njegov razvoj i utvrđivati postignute rezultate. Krajem sedamdesetih godina prošlog veka pojavljuje se stručni izraz banjsko-rekreativni i zdravstveni turizam. Kao širi pojam zdravstveni turizam opisuje brigu za zdravljem i raznim postupcima prevencije od bolesti uključujući i wellness u destinaciji izvan stalnog mesta boravka, a sadrži kategorije:

Medicinski turizam - koji se odnosi na lečenje bolesti, operativne zahvate i lekove. Razlikuju se dve osnovne vrste medicinskog turizma:

Prva vrsta naziva se slobodni promet pacijenta, u kojem pacijenti samoinicijativno iz različitih motiva, zbog znatne razlike u ceni biraju drugu zemlju za određeni medicinski zahvat.

Druga vrsta deluje pod nazivom državni medicinski turizam, a veže se za državne ili privatne zdravstvene blagajne koje svoje obveznike plaćanja doprinosa tj. pacijente upućuje na lečenje ili medicinski tretman u druge zemlje zbog uštede ili jedine mogućnosti za određenim zahvatom.

Preventivni turizam – polazi od svesti svakog čoveka i njegovog stila života, pa podrazumeva vlastitu odgovornost i prevenciju zdravlja u kombinaciji s vremenom godišnjeg odmora, medicinski wellness, delovanje protiv loših zdravstvenih navika postizanjem preventivnih ciljeva.

Wellness turizam – podrazumeva kombinaciju putovanja wellness ponude, beauty i kozmetičke tretmane, osećati se dobro, opušteno i zdravo.

Zdravstveno-rekreativni turizam je kompleksna privredna delatnost u organizivanom korišćenju termo mineralnih voda i i specifičnih klimatskih uslova u profilaksi, medicinsko programiranom aktivnom odmoru, rehabilitaciji i rekreaciji, a upravo ovakva definicija omogućuje da se pojasni funkcionalna veza turizma, rekreacije i zdravstva.

Lečilišni turizam obuhvata medicinsku rehabilitaciju baziranu na korišćenju prirodnih lekovitih činilaca te na sadržajima i uslugama specijalnih bolnica i lečilišta. Ovaj oblik oporavka ima dugu tradiciju u Srbiji. Prirodna lečilišta imaju bitno mesto u okviru zdravstvene zaštite, a kao segment zdravstvenog turizma odražava se u sadejstvu pet faktora:

- upotreba termalne i mineralne vode za piće
- kupanje i blatne obloge
- uticaj ugodne mikroklike na organizam
- uticaj dijetalne ushrane
- privremena promena načina života i sredine

Ovi faktori dovode do brze i efikasne rehabilitacije, te okrepljenja bolesnih. Zdravlje se dobija iz čaše, putem kupki i vazduhom. Sve terapije se izvode pod strogom kontrolom medicinski specijalizovanog osoblja.

1. ANALIZA RAZVOJNIH KAPACITETA INVESTITORA

1.1 OPŠTE INFORMACIJE

Naziv i sedište investitora: Specijalna bolnica za rehabilitaciju „Rusanda“ Melenci, Banja Rusanda bb, Melenci, opština Zrenjanin. Skraćeni naziv specijalne bolnice je Specijalna bolnica „Rusanda“ Melenci.

E-mail:

office@banjarusanda.rs

Sajt:

www.banjarusanda.rs

Specijalna bolnica posluje sredstvima u državnoj svojini. Sredstva specijalne bolnice mogu se pretvarati u druge oblike svojine, u skladu sa zakonom. Prava i obaveze osnivača nad specijalnim bolnicom vrši Izvršno veće Autonomne Pokrajine Vojvodine kao osnivač,

Specijalna bolnica je zdravstvena ustanova sa svojstvom pravnog lica.

Delatnost: Specijalna bolnica obavlja sledeće delatnosti:

86.10 - Delatnost bolnice koja obuhvata dijagnostičke aktivnosti, kratkotrajno ili dugotrajno lečenje u bolnici koje uključuje usluge medicinskog i nemedicinskog osoblja: usluge laboratorija i tehničke usluge, uključujući radiološke usluge i dr.; usluge bolničke apoteke; usluge ishrane i druge bolničke usluge.

86.21 – Opštu medicinsku praksu koja obuhvata medicinske konsultacije i lečenje u oblasti opšte medicine koje obavljaju doktori opšte medicine.

86.22 – Specijalističku medicinsku praksu koja obuhvata medicinske konsultacije i lečenje u oblasti specijalističkih grana medicine od strane doktora specijalista i preko ambulante za fizikalnu medicinu i rehabilitaciju uz primenu prirodnog lekovitog faktora lečenja, peloida i termomineralne vode.

86.90 - Ostalu zdravstvenu zaštitu koje obuhvataju i aktivnosti zdravstvenih saradnika, metode i postupke tradicionalne, aktivnosti medicinskih laboratorija za analizu krvi, medicinsku, odnosno kliničku biohemiju i sanitetski prevoz pacijenata.

Specijalna bolnica pruža zdravstvene usluge, odnosno obavlja zdravstvenu delatnost iz sledećih oblasti zdravstvene zaštite odnosno specijalnosti:

- fizikalne medicine i rehabilitacije,
- neurologije,
- ortopedije i traumatologije,
- reumatologije,
- kardiologije,
- dermatologije,
- ginekologije.

U skadu sa svojom delatnošću Specijalna bolnica obavlja i produženu bolničku negu.

U skladu sa propisima koji uređuju oblast turizma, Specijalna bolnica obavlja:

96.04 Delatnost nege i održavanja tela koji obuhvataju aktivnosti turskih kupatila, sauna i parnih kupatila, solarijuma, salona za mršavljenje, salona za masažu, fitnesa, velnes programa itd.;

55.10 - Delatnost hotela i sličnog smeštaja koja obuhvata pružanje usluge smeštaja, po pravilu na dnevnoj i nedeljnoj osnovi, pre svega za kraći boravak posetilaca. Takođe obuhvata smeštaj u opremljenim sobama i apartmanima. Asortiman dodatnih usluga može sadržavati i usluge pripremanja i posluživanja hrane i pića, parkiranje, pranja rublja, korišćenje bazena, vežbaonica, objekata za rekreaciju, održavanje konferencija, kongresa, konvencija i sl.

56.10 Delatnost restorana i pokretnih ugostiteljskih objekata koja obuhvata pripremanje i serviranje hrane gostima bilo da bivaju posluženi za stolom ili da se sami poslužuju izloženim jelima, bilo da obeduju pripremljene obroke u objektu, da ih nose sa sobom ili da im se oni dostavljaju. Obuhvata aktivnosti restorana, kafeterije, brze hrane i restorana sa uslugom za poneti;

56.30 Usluge pripremanja i posluživanja pića obuhvata pripremanja i posluživanja pića za konzumiranje na licu mesta;

47.78 Ostala trgovina na malo novim proizvodima u specijalizovanim prodavnicama koja obuhvata prodaju suvenira, rukotvorina i sl.

1.2 UPRAVLJAČKA STRUKTURA

Na osnovu statuta specijalne bolnice za rehabilitaciju „Rusanda“ (usvojenog na sednici upravnog odbora 12.11.2007.), organi upravljanja specijalne bolnice jesu:

- Direktor
- Upravni odbor i
- Nadzorni odbor.

Radom specijalne bolnice rukovodi direktor. Nadležnosti direktora su sledeće:

- Rukovodi i organizuje proces rada specijalne bolnice
- Odgovoran je za blagovremeno i kvalitetno pružanje zdravstvene zaštite i sprovođenje unutrašnje provere kvaliteta stručnog rada zdravstvenih radnika i zdravstvenih saradnika
- Stara se o zakonitosti rada specijalne bolnice i odgovara za zakonitost
- Odlučuje o pravima i obavezama zaposlenih iz radnog odnosa, u skladu sa zakonom i opštim aktima
- Odgovoran je za izvršenje finansijskog plana i programa rada specijalne bolnice, u skladu sa zakonom
- Pokreće postupak javnih nabavki dobara, usluga i radova i po sprovedenom postupku donosi odluke o dodeli ugovora javnih nabavki
- Donosi akt o organizaciji i sistematizaciji poslova u specijalnoj bolnici
- Donosi odluku o odobravanju specijalizacije i uže specijalizacije zdravstvenih radnika i zdravstvenih saradnika
- Odgovoran je za izvršenje i sprovođenje odluka upravnog odbora i nadzornog odbora
- Odgovoran je za izvršenje sudskih odluka, akata i naloga inspekcijskih i drugih zakonom ovlašćenih organa

- Utvrđuje način organizovanja i sprovođenja zdravstvene zaštite za vreme štrajka u skladu sa zakonom
- Vršiti i druge poslove predviđene zakonom i drugim propisima, statutom i drugim opštim aktima specijalne bolnice.

U cilju efikasnijeg rada ili odlučivanja o pojedinim pitanjima iz oblasti poslovne politike ili rešavanja drugih bitnih pitanja za rad specijalne bolnice, direktor može da obrazuje radna tela i komisije koje rade po njegovim nalogima i zadacima.

Upravni odbor, kao organ upravljanja specijalne bolnice, pored poslova utvrđenih Zakonom o zdravstvenoj zaštiti, vrši sledeće poslove:

- Donosi plan nabavki specijalne bolnice u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama
- Donosi plan stručnog usavršavanja zdravstvenih radnika i zdravstvenih saradnika
- Utvrđuje cene zdravstvenih usluga koje pruža specijalna bolnica, a koje se ne obezbeđuju iz sredstava obaveznog zdravstvenog osiguranja
- Odlučuje o otpisu nenaplativih i zastarelih potraživanja
- Odlučuje o izgradnji objekata kao i obezbeđenju sredstava za ove radove uz saglasnost osnivača
- Odlučuje o otuđenju osnovnih sredstava u skladu sa zakonom
- Imenuje povremene komisije i druga radna tela
- Donosi plan rada u uslovima ratnog stanja i druge odluke iz svoje nadležnosti u skladu sa odredbama Zakona o odbrani
- Podnosi osnivaču godišnji izveštaj o rezultatima rada specijalne bolnice
- Obavlja i druge poslove utvrđene zakonom, statutom i drugim opštim aktima specijalne bolnice.

Nadzorni odbor ima sledeće nadležnosti:

- Razmatra šestomesečni i godišnji izveštaj o radu i poslovanju specijalne bolnice i završni račun
- Vršiti uvid u sprovođenje zakona i drugih propisa u vezi sa finansijskim poslovanjem specijalne bolnice
- Vršiti uvid u sprovođenje odluka upravnog odbora
- Obavlja i druge poslove utvrđene zakonom i statutom.

Stručni organi specijalne bolnice su:

- stručni savet,
- stručni kolegijum,
- etički odbor i
- komisija za unapređenje kvaliteta rada.

Stručni savet je savetodavno telo direktora I upravnog odbora, čiji su članovi zdravstveni radnici sa visokom školskom spremom koje na predlog organizacionih jedinica imenuje direktor. Nadležnosti stručnog saveta obuhvataju razmatranje i odlučivanje o pitanjima stručnog rada specijalne bolnice, predlaganja programa stručnog rada i razvoja, predlaganje plana stručnog usavršavanja zdravstvenih

radnika i zdravstvenih saradnika, predlaganje plana unapređenja kvaliteta stručnog rada u specijalnoj bolnici itd.

Savetodavno telo stručnog saveta je stručni kolegijum, čija je uloga da razmatra i usvaja stručne i doktrinarne stavove u specijalnoj bolnici.

Etički odbor je stručno telo koje prati pružanje i sprovođenje zdravstvene zaštite na načelima profesionalne etike.

Komisija za unapređenje kvaliteta rada donosi godišnji program provere kvaliteta stručnog rada u bolnici, prati njegovo sprovođenje i stara se o stalnom unapređivanju kvaliteta zdravstvene zaštite koja se pruža u okviru specijalne bolnice.

Poslove strateškog značaja za rukovođenje, upravljanje, planiranje i razvoj Bolnice obavljaju zaposleni sa posebnim ovlašćenjima i odgovornostima.

Pored direktora, zaposleni sa posebnim ovlašćenjima i odgovornostima su:

- Pomoćnik direktora za medicinske poslove,
- Načelnik službe za bolničko lečenje i rehabilitaciju,
- Glavna sestra bolnice,
- Glavni terapeut bolnice.

Pored navedenih organa, u specijalnoj bolnici je uspostavljen sistem interne kontrole za sve transakcije računa, prihoda i rashoda, računa finansijskih sredstava i obaveza i računa finansiranja, kao i upravljanje državnom imovinom.

1.3 FINANSIRANJE AKTIVNOSTI

Specijalna bolnica za rehabilitaciju „Rusanda“, Melenci se finansira iz budžetskih sredstava za pružanje usluga na osnovu Ugovora o pružanju zdravstvenih usluga zaključenim sa Republičkim fondom za zdravstveno osiguranje Republike Srbije. Iznos i namena budžetskih sredstava kojima Specijalna bolnica raspolaže objavljuje se u Pravilniku¹ o uslovima, kriterijumima i merilima za zaključivanje ugovora sa davaocima zdravstvenih usluga i utvrđivanje naknade za njihov rad. Ovim pravilnikom uređuju se uslovi za zaključivanje ugovora o pružanju zdravstvene zaštite iz obaveznog zdravstvenog osiguranja osiguranim licima za 2017. godinu između Republičkog fonda za zdravstveno osiguranje i davalaca zdravstvenih usluga, kriterijumi i merila za utvrđivanje naknade za njihov rad, odnosno način plaćanja zdravstvenih usluga i drugih troškova u skladu sa zakonom, postupak konačnog obračuna troškova sa davaocima zdravstvenih usluga i druga pitanja od značaja za zaključivanje ugovora.

Članom 51. ovog pravilnika određeno je da se ugovor sa zdravstvenom ustanovom specijalizovanom za produženu rehabilitaciju i pružanje usluga zaključuje sa onom zdravstvenom ustanovom za koju je pružanje usluga bolničkog lečenja predviđeno Planom mreže. Ugovor za usluge zaključuje filijala za sva osigurana lica.

¹ Pravilnik objavljen u „Službenom glasniku RS“, broj 109/16

Filijala može sa zdravstvenom ustanovom specijalizovanom za produženu rehabilitaciju ugovoriti i pružanje ambulantno-polikliničkih usluga iz oblasti fizikalne medicine i rehabilitacije koje se ne obezbeđuju po vrsti i/ili obimu u drugim zdravstvenim ustanovama na području filijale. Pored navedenih usluga naknada za ambulantno - polikliničke usluge može obuhvatiti i usluge iz oblasti funkcionalne procene kardiovaskularnog sistema i usluge hiperbarične oksigenacije koje se ne obezbeđuju po vrsti i/ili obimu u drugim zdravstvenim ustanovama na području filijale.

Značajan deo prihoda SBRBR je pružanje zdravstvene usluga licima – samofinansirajućim gostima, koji sami snose troškove svoga lečenja.

SBRBR delom se finansira od prodaje nemedicinskih usluga trećim licima: smeštaja, pripremanja i usluživanja hrane i pića i napitaka, a na osnovu dobijenog odobrenja Ministarstva nadležnog za poslove turizma.

Ukupni prihodi za 2016., 2015. i 2014. godinu iznose u hiljadama dinara 315 910, 318.113 i 333.891 respektivno. U njima najznačajnije učešće imaju sredstva sredstava sa podračuna, odnosno drugih računa direktnih i indirektnih korisnika sredstava budžeta Republike (korisnika budžeta Republike i OOSO²) U 2016. godini u hiljadama dinara to je 239.385 ili 75.2 % od ukupnog prihoda; u 2015. godini to je 241.172 ili 75.8 % i u 2014. je 250.057 ili 74.8% od ukupnog prihoda.

Prema pravilniku o načinu korišćenja sredstava³ korisnici budžeta Republike mogu imati podračune na kojima se vode sredstva za redovno poslovanje i podračune na kojima se vode sopstveni prihodi i sredstava iz drugih izvora-

U sagledavanju dodatnih izvora za finansiranje unapređenja aktivnosti značajno je to što se pristupilo Evropskom zdravstvenom programu 2014-2020. Učešće Srbije u ovom programu je od velikog značaja, omogućiće veća ulaganja u inovativna i održiva rešenja, veći stepen saradnje sa kolegama u regionu.

Pored tradicionalnog načina finansiranja, postoje dodatne mogućnosti koje Specijalna bolnica može i treba da istraži i iskoristi kako bi unapredila svoje poslovanje i krenula putem ostvarivanja ciljeva i vizije postavljenih ovim dokumentom. Ove dodatne mogućnosti odnose se na eksterne izvore finansiranja koji su dostupni i adekvatni za institucije ovog tipa, a obuhvataju različite fondove od konkursa na republičkom nivou (Ministarstva, Kancelarija za upravljanje javnim ulaganjima), preko pokrajinskih institucija (Sekretarijati, Uprava za kapitalna ulaganja) do aktuelnih evropskih fondova (IPA konkursi prekogranične saradnje sa Rumunijom i Mađarskom, konkursi Delegacije EU u Srbiji) itd. U tu svrhu potrebno je unaprediti kapacitete Specijalne bolnice za apsorpciju dostupnih sredstava, i to u pogledu ljudskih, organizacionih i tehničkih kapaciteta. Kapacitete je potrebno graditi i jačati sistematski i odgovorno, vodeći računa o prioritetima, uključujući regulisanje pravnog statusa, pripremu neophodne projektno-tehničke dokumentacije, obuku zaposlenih, podizanje motivacije, građenje partnerstava sa drugim institucijama itd.

² OOSO – Organizacije obaveznog socijalnog osiguranja

³ Pravilnik o načinu korišćenja sredstava sa podračuna, odnosno drugih računa konsolidovanog računa trezora republike i o načinu izveštavanja o investiranju sredstava korisnika budžeta i organizacija obaveznog socijalnog osiguranja ("Sl. glasnik RS", br. 3/2004, 140/2004, 1/2006 i 111/2009

2. METODOLOŠKI OSNOVI, INSTITUCIONALNI I PRAVNI OKVIR

2.1 INSTITUCIONALNI OKVIR

SBRR raspolaže velikim potencijalom, ali kao i sve slične organizacije ima i ogromne probleme, pošto su srpske banje poslednjih decenija pretrpele ozbiljne nepovoljnosti i posledice izazvan tranzicijom. Suočavajući se takvim problemima, samo manji broj banjskih kapaciteta funkcioniše na zadovoljavajući način. Većina je prepuštena zubu vremena, a neke odavno ne pružaju ni osnovne usluge. Poseban problem srpskih banja predstavlja njihov nedefinirani vlasnički status,⁴. S jedne strane Vlada Srbije naložila je Državnom pravobranilaštvu, Republičkom fondu za penzijsko i invalidsko osiguranje i Republičkom fondu za zdravstveno osiguranje da okončaju sve sudske postupke koji se vode zbog vlasništva nad banjama. Tek kada se budu rešili imovinsko-pravni odnosi može se započeti proces privatizacije lečilišta, a tada će biti doneta i odluka o modelu privatizacije i prodaje.⁵ S druge strane poseban problem srpskih banja predstavlja njihov nedefinirani vlasnički status, imajući u vidu da je Penzioni fond godinama ulagao značajna sredstva za izgradnju i funkcionisanje srpskih banja. Fond za penzijsko i invalidsko osiguranje nema mogućnost da sam upravlja rehabilitacionim centrima, a da bi u Srbiji nastavio da se razvija banjski turizam, neophodna je pomoć države, obzirom na činjenicu da su u vlasništvu Fonda samo zgrade, a da prirodni resursi - izvori mineralnih voda pripadaju državi, te bez nje ne može da učini ništa da bi ti rehabilitacioni centri nastavili da rade. U tom smislu i pre nego šta Vlada Srbije krene u ozbiljno rešavanje ovog pitanja i privatizaciju, treba imati u vidu zvanične stavove javnosti, u kojima se naglašava da: a) prirodni resursi termalnih izvora kao i vazdušne banje u smislu prirodnih kapitala i dobara jesu u vlasništvu države i da tako treba da ostane; b) država koristi pravo da naplaćuje rentu za korišćenje prirodnih resursa, v) Penzioni fond je vlasnik pojedinih izgrađenih, postojećih kapaciteta u banjama; g) i potrebno je uključiti i uzeti u obzir ostale razloge⁶. Očigledno je dakle da banje imaju ogroman i izvanredan potencijal za pružanje raznovrsnih sadržaja, koje mogu uposliti značajan broj ljudi i obezbediti razvoj u delovima Srbije, koji se poslednjih decenija ubrzano prazne. U procesu tranziciji bile su prepuštene same sebi, zbog čega su od ogromnog potencijala za razvoj, postale problem za razvoj Srbije.

Za rešavanje ovog problema i podsticaje razvoju banjskog turizma SBR BR evidentno je da kvalifikovani ljudi kao i zdravstveni i drugi sadržaji postoje, ali za ozbiljni pristup su potrebna

⁴ www.kvp.admiral.in.rs/.../BROSURA%20-%20ПРОБЛЕМИ%20П.

⁵ Odnosi se na banje u Srbiji koje bi potom rešile pravni status i zaduženje Ministarstva za rad da izradi izveštaj o zaključcima. Prema realizaciji navedenog zaključka, verovatno bi bile usmerene aktivnosti u vezi s nastavkom i okončanjem postupka privatizacije.

⁶ Sledeći razlozi:

d) Da se Penzioni fond protivi bilo kakvoj rasprodaji tih kapaciteta kroz privatizaciju, pod izgovorom da država tim sredstvima „sufinansira“ izdatke Fonda za penzije

đ) Da se Penzioni fond izričito protivi „pravu“ – Vlade koja u ime države prodaje tuđu imovinu u ovom slučaju imovinu Fonda, jer Fond nije državna svojina, nije državno preduzeće

e) Da država ima obaveze da pomaže i sufinsira nedostajuća sredstva za isplate penzija, sve dok se ponovo u budućnosti ne revitalizuje Fond kao institucija, odnosno investiciona organizacija, koja će imati više sredstava nego što je potrebno za trenutno finansiranje svojih obaveza.

značajnija sredstva, koje treba upotrebiti za revitalizaciju i izgradnju infrastrukture, objekata, banjskih sadržaja, edukaciju ljudi i obradu tržišta. Do njih se može doći na četiri načina:

1. ulaganjima države kroz javno-privatno partnerstvo
2. privatizacijom banja
3. formiranjem investicionog fonda za upravljanje banjama
4. davanje objekata ili dela banjskih sadržaja u zakup.

Rešenje da se banje po svaku cenu rasprodaju kroz proces privatizacije, ukazuje na nepovoljan ishod. Iskustva sa srpskom privatizacijom u proteklom periodu su veoma traumatična, pošto je ona praktično uništila veći deo srpske industrije i privrede u celini. Zbog toga privatizacija banja treba da bude poslednje, iznuđeno rešenje. Odnosno ovaj model treba koristiti samo kada ostala tri ne daju zadovoljavajuće rešenje.

Ministarstvo zdravlja Republike Srbije je odgovorno za organizaciju sistema javnog zdravlja u Republici Srbiji i, između ostalog:

- Određuje zdravstvenu politiku
- Donosi standarde za rad zdravstvene službe
- Određuje mehanizme kontrole kvaliteta
- Kontroliše kvalitet

Ministarstvo zdravlja je takođe zaduženo za:

- sistem zdravstvene zaštite
- zdravstveno osiguranje
- očuvanje i unapređenje zdravlja građana
- zdravstvenu inspekciju, nadzor nad radom zdravstvene službe i druge poslove iz oblasti zdravstvene zaštite.

Od tri institucije koje u Republici Srbiji, organizuju i upravljaju zdravstvom Ministarstvo zdravlja spada u najznačajniju. Pored ministarstva to su Institut za javno zdravlje Srbije „Dr Milan Jovanović – Batut” i Republički zavod za zdravstveno osiguranje. Institut za javno zdravlje Srbije⁷ je nadležan za:

- Prikupljanje podataka o zdravstvenom stanju građana i radu zdravstvenih ustanova
- Analizu prikupljenih pokazatelja javnog zdravlja
- Predloge mera za poboljšanje javnog zdravlja
- Predlog godišnjeg plana rada zdravstvenih ustanova
- Razvoj i koordinaciju zdravstvenih informacionih sistema

Republički zavod za zdravstveno osiguranje

- Finansira funkcionisanje zdravstvene zaštite na svim nivoima
- Ugovara pružanje usluga sa zdravstvenim ustanovama u javnom i privatnom sektoru
- Kontroliše sprovođenje obaveza preuzetih prilikom ugovaranja

⁷ Institut „Batut” je zdravstvena ustanova koja obavlja poslove iz oblasti socijalne medicine, higijene, epidemiologije i mikrobiologije. Takođe, to je i stručno-metodološka i obrazovna institucija koja koordinira i prati stručni rad ZIJ i drugih ustanova.

- Definiše osnovni paket zdravstvenih usluga.

Republički zavod je nacionalna organizacija kroz koju građani ostvaruju svoje pravo iz zdravstvenog osiguranja i finansiraju svoju zdravstvenu zaštitu. Deo odgovornosti za oblast javnog zdravlja, pored Ministarstva zdravlja, imaju i ministarstva nadležna za oblasti: prosvete, ekologije, socijalne zaštite, nauke, sporta, poljoprivrede, ekonomije, zapošljavanja i dr. Nadležno ministarstvo za poslove zdravlja donosi i predlaže propise koji regulišu poslovanje i aktivnosti u banjama. Ministarstvo vodi registar sa podacima o banjama i ispunjenost uslova, njihovim svojstvima u skladu sa zakonom⁸, takođe propisuje način stalnog praćenja količine i sastava prirodnog lekovitog faktora u banji i utvrđuje zdravstvene ustanove ovlašćene za naučno ispitivanje i dokazivanje, odnosno proveru njegovog lekovitog svojstva.

Uredbom o Planu mreže zdravstvenih ustanova definisane su ustanove koje čine sistem javnog zdravlja. U oblasti javnog zdravlja osnovana su 23 zavoda i instituta za javno zdravlje koji koordiniraju aktivnosti u oblasti javnog zdravlja i učestvuju prevenciji bolesti i neposredno učestvuju u promociji zdravlja i zaštiti životne sredine. Specijalna bolnica za Rehabilitaciju „Rusanda“ nalazi se u Registru zdravstvenih ustanova Ministarstva.⁹

Značajnu ulogu u sistemu javnog zdravlja imaju domovi zdravlja na teritoriji za koju su osnovani. Njihovu mrežu čini 160 ustanova na području Republike Srbije. Deo sistema javnog zdravlja čine inspeksijske službe (zdravstvene zaštite, sanitarnog nadzora, komunalne, tržišne i veterinarske zaštite), ustanove u oblasti obrazovanja i ustanove socijalne zaštite. Promociju u oblasti javnog zdravlja vrše udruženja, čije delovanje mora da bude usklađeno sa politikom javnog zdravlja.

2.2 PRAVNI OKVIR

2.2.1 Nacionalno zakonodavstvo

Relevantni zakoni koji utiču na poslovanje banja u Srbiji su sledeći:

- Zakon o banjama („Sl. glasnik RS“, br. 80/92 i 67/93 – dr. Zakon)

Ovim zakonom uređuje se funkcionisanje i razvoj banja, korišćenje prirodno - lekovitog faktora.

U skladu sa članom 1, Banja je područje na kome postoji i koristi se jedan ili više prirodnih lekovitih faktora i koje ispunjava uslove u pogledu uređenosti i opremljenosti za njihovo korišćenje u skladu sa odredbama ovog zakona;

Smatra se da su ispunjeni uslovi u pogledu uređenosti i opremljenosti područja u smislu člana 1 stav 1 ovog zakona, ako banja ima:

- 1) organizovanu zdravstvenu službu;
- 2) objekte i uređaje za korišćenje prirodnog lekovitog faktora;

⁸ Pogledati poglavlje 2.2.1

⁹ Link : <http://www.zdravlje.gov.rs/showpage.php?id=352>

3) objekte za smeštaj i boravak posetilaca;

4) odgovarajuće komunalne i druge objekte (vodovod, kanalizacija, saobraćajnice, PTT i elektroobjekte i javne zelene i rekreacione površine).

Zdravstvene ustanove i druga pravna i fizička lica koja obavljaju zdravstvenu delatnost korišćenjem prirodnog lekovitog faktora u banji u svrhu prevencije, lečenja i rehabilitacije, koriste prirodni lekoviti faktor pod uslovima utvrđenim propisima o vršenju zdravstvene delatnosti.

Pravo korišćenja prirodnog lekovitog faktora u banji (termalna i mineralna voda, gas i lekovito blato), domaćem pravnom ili fizičkom licu daje opština na čijem području se nalazi banja, uz saglasnost Vlade Republike Srbije.

- Zakon o zdravstvenoj zaštiti („Sl. glasnik RS“, br. 107/05 , 72/09 - dr. zakon, 88/10 , 99/10 , 57/11 , 119/12 , 45/13 - dr. zakon, 93/14 , 96/15 , 106/15) Prečišćen tekst zaključno sa izmenama iz Sl. gl. RS br. 106/15 koje su u primeni od 29/12/2015 (izmene u čl.: 48 , 130 , 141 , 185 , 198a , 198b , 199 , 200 , 201).

Ovim zakonom uređuje se sistem zdravstvene zaštite, organizacija zdravstvene službe, društvena briga za zdravlje stanovništva, opšti interes u zdravstvenoj zaštiti, prava i obaveze pacijenata, zdravstvena zaštita stranaca, osnivanje Agencije za akreditaciju zdravstvenih ustanova Srbije, nadzor nad sprovođenjem ovog zakona, kao i druga pitanja od značaja za organizaciju i sprovođenje zdravstvene zaštite .

- Zakon o pravima pacijenata („Sl. glasnik RS“, br. 45/2013)

Ovim zakonom uređuju se prava pacijenata prilikom korišćenja zdravstvene zaštite, način ostvarivanja i način zaštite tih prava, kao i druga pitanja u vezi sa pravima i dužnostima pacijenata. Ovaj zakon primenjuje se na zdravstvene ustanove, druge oblike zdravstvene službe (npr: privatna praksa), organizacione jedinice visokoškolskih ustanova zdravstvene struke koje obavljaju zdravstvenu delatnost, druga pravna lica za koja je posebnim zakonom predviđeno da obavljaju i određene poslove iz zdravstvene delatnosti i zdravstvenog osiguranja, kao i na zdravstvene radnike i zdravstvene saradnike.

- Zakon o radu („Sl. glasnik RS“, br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014 i 13/2017 - odluka US)
- Zakon o zaštiti lica sa mentalnim smetnjama (Sl. glasnik RS br. 45/13) Osnovni tekst na snazi od 30/05/2013 , u primeni od 30/05/2013

Ovim zakonom bliže se uređuju osnovna načela, organizovanje i sprovođenje zaštite mentalnog zdravlja, način i postupak, organizacija i uslovi lečenja i smeštaj bez pristanka lica sa mentalnim smetnjama u stacionarne i druge zdravstvene ustanove.

- Zakon o komorama zdravstvenih radnika („Sl. glasnik RS“, br. 107/ 2005, 99/10)

Ovim zakonom osnivaju se komore zdravstvenih radnika, kao nezavisne, profesionalne organizacije, uređuje se članstvo u komorama zdravstvenih radnika, poslovi, organizacija i rad komora, posredovanje u sporovima i sudovi časti, kao i druga pitanja od značaja za rad komora. Radi

unapređivanja uslova za obavljanje profesije doktora medicine, doktora stomatologije, diplomiranih farmaceuta, diplomiranih farmaceuta medicinske biohemije i doktora medicine specijalista kliničke biohemije, medicinskih sestara i zdravstvenih tehničara, zaštite njihovih profesionalnih interesa, organizovanog učešća na unapređivanju i sprovođenju zdravstvene zaštite i zaštite interesa građana u ostvarivanju prava na zdravstvenu zaštitu - osnivaju se: 1) Lekarska komora Srbije; 2) Stomatološka komora Srbije; 3) Farmaceutska komora Srbije; 4) Komora biohemičara Srbije; 5) Komora medicinskih sestara i zdravstvenih tehničara Srbije.

- Zakon o zdravstvenom osiguranju („Sl. Glasnik RS“ br. 107/2005, 109/2005-ispr., 57/2011, 110/2012-odluka US, 119/2012, 99/2014, 123/2014, 126/2014-odluka US, 106/2015 i 10/2016-dr. Zakon)

Ovim zakonom uređuju se prava iz obaveznog zdravstvenog osiguranja zaposlenih i drugih građana, obuhvaćenih obaveznim zdravstvenim osiguranjem, organizacija i finansiranje obaveznog zdravstvenog osiguranja, dobrovoljno zdravstveno osiguranje i druga pitanja od značaja za sistem zdravstvenog osiguranja.

U Republici Srbiji zdravstveno osiguranje je obavezno zdravstveno osiguranje i dobrovoljno zdravstveno osiguranje.

Obavezno zdravstveno osiguranje je zdravstveno osiguranje kojim se zaposlenima i drugim građanima obuhvaćenim obaveznim zdravstvenim osiguranjem obezbeđuju pravo na zdravstvenu zaštitu i pravo na novčane naknade za slučajeve utvrđene ovim zakonom.

Dobrovoljno zdravstveno osiguranje je osiguranje od nastanka rizika u vezi sa učešćem u troškovima zdravstvene zaštite, osiguranje građana koji nisu uključeni u obavezno zdravstveno osiguranje, kao i osiguranje na veći obim i standard zdravstvene zaštite

- Zakon o zdravstvenoj dokumentaciji i evidencijama u oblasti zdravstva („Službeni glasnik RS“, broj/2014)

Ovim zakonom uređuje se zdravstvena dokumentacija i evidencije u oblasti zdravstva, vrste i sadržina zdravstvene dokumentacije i evidencija, način i postupak vođenja, lica ovlašćena za vođenje zdravstvene dokumentacije i upisivanje podataka, rokovi za dostavljanje i obradu podataka, način raspolaganja podacima iz medicinske dokumentacije pacijenata koja se koristi za obradu podataka, obezbeđivanje kvaliteta, zaštite i čuvanja podataka, kao i druga pitanja od značaja za vođenje zdravstvene dokumentacije i evidencija.

- Zakon o vodama („Sl. glasnik RS“, br. 30/2010)

Pravo korišćenja prirodnog lekovitog faktora u banji stranom licu, daje se u skladu sa zakonom, kojim se uređuje koncesija;

Ovim zakonom uređuje se pravni status voda, integralno upravljanje vodama, upravljanje vodnim objektima i vodnim zemljištem, izvori i način finansiranja vodne delatnosti, nadzor nad sprovođenjem ovog zakona;

Pravo na posebno korišćenje voda, pa i termo-mineralne, stiče se vodnom dozvolom u skladu sa ovim Zakonom, a ako se posebno korišćenje voda vrši po osnovu koncesije, i u skladu sa ugovorom kojim se uređuje koncesija

- Zakon o lekovima i medicinskim sredstvima „Službenom glasniku RS“, br. 30/2010 . godine.

Ovim zakonom uređuju se uslovi i postupak izdavanja dozvole za stavljanje leka u promet, odnosno upis lekova u registre koje vodi Agencija za lekove i medicinska sredstva Srbije, proizvodnja i promet lekova i medicinskih sredstava i nadzor u ovim oblastima

- Zakon o zaštiti stanovništva od zaraznih bolesti („Službeni glasnik RS“, broj15 /2016)

Ovim zakonom uređuje se zaštita stanovništva od zaraznih bolesti, određuju se zarazne bolesti koje ugrožavaju zdravlje stanovništva Republike Srbije i čije je sprečavanje i suzbijanje od opšteg interesa za Republiku Srbiju (u dašem tekstu: zarazne bolesti), mere za zaštitustanovništva od tih bolesti, način njihovog sprovođenja i obezbedjivanje sredstava za njihovo sprovođenje, vršenje nadzora nad izvršavanjem ovog zakona, kao i druga pitanja od značaja za zaštitu stanovništva od zaraznih bolesti.

- Zakon o zdravstvenom nadzoru nad životnim namirnicama i predmetima opšte upotrebe (prečišćeni tekst) „Službeni glasnik RS“, br. 44/91, 53/93, 67/93, 48/94

Obezbeđivanja zaštite zdravlja stanovništva vrši se zdravstveni nadzor nad proizvodnjom i prometom životnih namirnica i određenih predmeta opšte upotrebe, na osnovu ovog zakona obuhvata 1. životne namirnice, određene predmete opšte upotrebe i sirovine namenjene za njihovu proizvodnju (dalje: životne namirnice i predmeti opšte upotrebe); 2. prostorije u kojima se proizvode, čuvaju i stavljaju u promet životne namirnice i predmeti opšte upotrebe; 3. postrojenja, uređaji, nameštaj i pribor koji služi za proizvodnju ili promet životnih namirnica i predmeta opšte upotrebe; 4. lica koja na radnim mestima u proizvodnji i prometu dolaze u dodir sa životnim namirnicama i predmetima opšte upotrebe

- Zakon o sanitarnom nadzoru („Sl. glasnik RS“, br. 125/2004)

Ovim zakonom uređuju se poslovi sanitarnog nadzora, način i postupak vršenja sanitarnog nadzora, određuju se oblasti i objekti koji podležu sanitarnom nadzoru i sanitarni uslovi koje ti objekti moraju ispunjavati, kao i ovlašćenja, prava i dužnosti sanitarnih inspektora u postupku sanitarnog nadzora.

- Zakon o zaštiti stanovništva od izloženosti duvanskom dimu „Službeni glasnik RS“, br. 30/2010.

Ovim zakonom uređuju se mere ograničenja upotrebe duvanskih proizvoda radi zaštite stanovništva od izlaganja duvanskom dimu, kontrola zabrane pušenja i nadzor nad sprovođenjem zakona.

- Zakon o Javno – privatnom partnerstvu i koncesijama („Sl. glasnik RS“, br. 88/2011)

Ovim zakonom uređuju se: uslovi i način izrade, predlaganja i odobravanja projekata javno-privatnog partnerstva; određuju subjekti, nadležni odnosno ovlašćeni za predlaganje i realizaciju projekata javno - privatnog partnerstva; prava i obaveze javnih i privatnih partnera; oblik i sadržina ugovora o javno-privatnom partnerstvu sa ili bez elemenata koncesije i pravna zaštita u postupcima dodele javnih ugovora; uslovi i način davanja koncesije, predmet koncesije, subjekti nadležni odnosno ovlašćeni, za postupak davanja koncesije, prestanak koncesije; zaštita prava učesnika u postupcima dodele javnih ugovora; osnivanje, položaj i nadležnost.

- Zakon o turizmu („Sl. Glasnik RS“, br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 – dr. zakon, 93/2012 i 84/2015)

Ovim zakonom uređuju se: uslovi i način planiranja i razvoja turizma; turističke organizacije za promociju turizma; turističke agencije; ugostiteljska delatnost; nautička delatnost; lovnoturistička delatnost; usluge u turizmu; taksa i penali u turizmu; registar turizma; druga pitanja od značaja za razvoj i unapređenje turizma. Ne sadrži posebne odredbe koje uređuju zdravstveni turizam

- Pravilnik o standardima za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za smeštaj („Sl. glasnik RS“, br. 41/2010, 103/2010 i 99/2012)

Posebnim standardima za pojedine vrste ugostiteljskih objekata (III deo pravilnika) predviđena je specijalizacija ugostiteljskih objekata (Član 12 Pravilnika). Između ostalog, specifikovano je i postojanje spa-wellness hotela¹⁰, u skladu sa odgovarajućim standardima za specijalizaciju hotela¹¹, a koji u formi priloga predstavlja sastavni deo Pravilnika.

Standardima za specijalizaciju hotela, spa-wellness hotel je definisan kao hotel koji pruža usluge rekreacije i tretmana od strane profesionalno obučenog osoblja – instruktora, masera, kozmetičara. Raspolaze kapacitetima za podizanje nivoa kondicije i opšteg zdravlja (gimnastičke sale, fitnes, velnes). Uključuje i centre za lepotu, saune, solarijume, hidromasažne bazene, masaže, personalizovane usluge, kao i posebne jelovnike.

- Uredba o Planu mreže zdravstvenih ustanova („Službeni glasnik RS“, br. 42/06, 119/07 i 84/08)

Ovom uredbom definisane su ustanove koje čine sistem javnog zdravlja. U oblasti javnog zdravlja osnovana su 23 zavoda i instituta za javno zdravlje. Njihov zadatak je da koordiniraju celokupnu oblast javnog zdravlja i neposredno učestvuju u promociji zdravlja, prevenciji bolesti i zaštiti životne sredine.

¹⁰ Pravilnik predviđa i odgovarajuću oznaku vrste i kategorije ugostiteljskog objekta, te se u tom smislu, predviđa da se specijalizacija vrste **spa-wellness** hotela ispisivati na sredini table samo na engleskom jeziku.

¹¹ Propisana specifikacija sadržaja neophodnih za kategorizaciju hotela kao **spa-wellness**:

1. Kapaciteti za smeštaj, ishranu, zabavu, sport i rekreaciju ,locirani su na mestima udaljenim od saobrađaja, zaštiđeni od buke
2. Uređene prostorije i prostori, namenjene zdravlju i SPA-Wellness tretmanima
3. Posebni zdravstveni programi i paketi
4. Toaleti s tuševima i garderobnim ormaridima uz sportske sadržaje u zatvorenom prostoru, odvojeno za žene i muškarce
5. površine
6. Sauna ili tursko kupatilo
7. Solarijum
8. Prostorija za opuštanje
9. Prostorija za različite tretmane tela
10. Bazen za hidromasažu
11. .Zatvoreni i/ili otvoreni bazen
12. Gimnastička (fitnes) sala,sa profesionalnim instruktorima i najmanje 5 raznovrsnih fitnes sprava
13. Posebna kardio-sportska oprema
14. Masaža (tradicionalna, istočnjačka)
15. Usluge manikira i pedikira
16. Frizerske usluge
17. Bade mantil za svakog gosta
18. Licencirani nutricionista
19. Pružanje usluga ishrane po posebnim zahtevima

- Uredba o uslovima koje mora da ispunjava zdravstvena ustanova za pružanje ugostiteljskih usluga trećim licima („Sl. glasnik RS“, br. 18/2012 i 54/2013)

Ovom uredbom se propisuju tehnički, ekonomski, tržišni i drugi uslovi koje mora da ispunjava zdravstvena ustanova koja pruža usluge smeštaja i ishrane trećim licima;

Zdravstvena ustanova, u kojoj se organizuje boravak i pružanje usluga prevencije, lečenja i rehabilitacije može pružati usluge smeštaja, pripremanja i usluživanja hrane, pića i napitaka trećim licima, na osnovu odobrenja ministra nadležnog za poslove turizma;

Zdravstvena ustanova je dužna da za pružanje ugostiteljskih usluga u ugostiteljskom objektu, ispunji uslove koji su propisani zakonom kojim se uređuje turizam. Ugostiteljski objekat koji posluje u okviru zdravstvene ustanove, razvrstava se u određenu kategoriju ugostiteljskog objekta za smeštaj.

- Uredba o sadržini, obrascu i načinu podnošenja jedinstvene prijave na obavezno socijalno osiguranje, jedinstvenim metodološkim principima i jedinstvenom kodeksu šifara za unos podataka u jedinstvenu bazu centralnog registra obaveznog socijalnog osiguranja („Službeni glasnik RS“ br. 54/10, 124/12, 119/13)

Ova uredba je donesena na osnovu člana 11. stav 4. Zakona o Centralnom registru obaveznog socijalnog osiguranja („Službeni glasnik RS“, broj 30/10) i člana 42. stav 1. Zakona o Vladi („Službeni glasnik RS“, br. 55/05, 71/05 - ispravka, 101/07 i 65/08). Uredbom se uređuje bliža sadržina i obrazac jedinstvene prijave na obavezno socijalno osiguranje (u daljem tekstu: jedinstvena prijava), način podnošenja jedinstvene prijave, dokazi koji se uz prijavu podnose, jedinstveni metodološki principi i jedinstveni kodeks šifara za unos podataka u Jedinstvenu bazu Centralnog registra obaveznog socijalnog osiguranja .

Uredbu o koeficijentima za obračun i isplatu plata zaposlenih u javnim službama ((Sl. glasnik RS br. Sl. glasnik RS br. 44/01, 15/02 - dr. propis, 15/02 - dr. propis, 30/02, 30/02, 32/02 - ispravka, 32/02 - ispravka, 69/02, 69/02, 78/02, 78/02, 61/03, 61/03, 121/03, 121/03, 130/03, 130/03, 67/04, 67/04, 120/04, 120/04, 5/05, 5/05, 26/05, 26/05, 26/05, 81/05, 81/05, 105/05, 105/05, 109/05, 109/05, 27/06, 27/06, 32/06, 32/06, 58/06, 58/06, 82/06, 82/06, 106/06, 106/06, 10/07, 10/07, 40/07, 40/07, 60/07, 60/07, 91/07, 91/07, 106/07, 106/07, 7/08, 7/08, 9/08, 9/08, 24/08, 24/08, 26/08, 26/08, 31/08, 31/08, 44/08, 44/08, 54/08, 54/08, 108/08, 108/08, 113/08, 113/08, 79/09, 79/09, 25/10, 25/10, 91/10, 91/10, 20/11, 20/11, 65/11, 65/11, 100/11, 100/11, 11/12, 11/12, 124/12, 8/13)

Na osnovu člana 8. Zakona o platama u državnim organima i javnim službama („Službeni glasnik RS“, broj 34/2001), Vlada Republike Srbije je donosi Uredbu kojom se utvrđuju koeficijenti za obračun i isplatu plata zaposlenih, i to: 1) u javnim službama koje se finansiraju iz budžeta Republike Srbije, autonomne pokrajine i jedinica lokalne samouprave; 2) u javnim službama koje se finansiraju iz doprinosa za obavezno socijalno osiguranje; 3) u organizacijama obaveznog socijalnog osiguranja.

Pored navedenih zakona, uredbi i pravilnika u primeni su i sledeća podzakonska akta:

- Pravilnik o medicinskoj rehabilitaciji u stacionarnim zdravstvenim ustanovama specijalizovanim za rehabilitaciju („Sl. glasnik RS“, br. 75/2016)

- Pravilnik o specijalizacijama i užim specijalizacijama zdravstvenih radnika i zdravstvenih saradnika („Sl. glasnik RS“, br. 10/2013, 91/2013, 113/2013 i 109/2014)
- Pravilnik o cenama bolesničkog dana za produženu rehabilitaciju u stacionarnim zdravstvenim ustanovama specijalizovanim za rehabilitaciju „Sl. glasnik RS“, br. 5/ 2013, 17/ 2015. Pravilnik o uslovima i načinu unutrašnje organizacije zdravstvenih ustanova („Sl. glasnik RS“, br. 43/2006 i 126/2014)
- Pravilnik o bližim uslovima za obavljanje zdravstvene delatnosti u zdravstvenim ustanovama i drugim oblicima zdravstvene službe („Službeni glasnik RS“, broj 107/05),
- Pravilnik o uslovima i načinu unutrašnje organizacije zdravstvenih ustanova („Sl. glasnik RS“, br. 43/2006 i 126/2014)
- Pravilnik o ugovaranju zdravstvene zaštite iz obaveznog zdravstvenog osiguranja sa davaocima zdravstvenih usluga za 2017. godinu („Sl. glasnik RS“, br. 109/16)
- Pravilnik o sadržaju i obimu prava na zdravstvenu zaštitu iz obaveznog zdravstvenog osiguranja i o participaciji za 2016. godinu („Sl. glasnik RS“, br. 12/2016)

Od plansko - okvirnih dokumenata od značaja su:

- Zdravstvena politika Republike Srbije

Dokumenat je usvojen 2002 godine. U sklopu pitanja vezanih za zdravstvo i zdravlje stanovništva, bilo je potrebno da se i u politikama i u praksi započne sa usklađivanjima sa strategijom Evropske Unije. U smislu doprinosa unapređenju i realizaciji ciljeva Zdravstvene politike RS, Ministarstvo Zdravlja obrazuje ekspertsku grupu koja je izradila Strategiju javnog zdravlja.

- Strategija javnog zdravlja Republike Srbije

Strategija identifikuje prioriteta područja i obezbeđuje usmeravanje zdravstvene službe i drugih sektora ka onim pitanjima čijim rešavanjem će se ostvariti najveća korist za stanovništvo, orijentišući se posebno na nejednakosti u zdravlju. Pri definiciji opštih ciljevi Strategije rukovodilo se principima za njihovo ostvarivanje: a) odgovornost države i društva za zdravlje, b) svi oblici partnerstva za zdravlje, c) usmeravanje na populaciju i populacione grupe, v) orijentacija ka lokalnoj samoupravi, g) intersektorski i multidisciplinarni rad. U skladu sa navedenim principima određeni su glavni/opšti ciljevi Strategije:

1. Praćenje, evaluacija i analiza zdravstvenih potreba i očekivanja zajednice
2. Prevencija i kontrola zaraznih i nezaraznih bolesti i povreda
3. Promocija i podrška zdravim stilovima života
4. Promocija, razvoj i podrška javno zdravstvenoj politici

Ovom strategijom prepoznati su principi u kojima je sadržana odgovornost države i društva za zdravlje.

- Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period od 2016. do 2025. („Sl. glasnik RS“, br. 98/2016)

Strategija turizma Republike Srbije za gore navedeni period prepoznaje Zdravstveni turizam (wellness/ spa) kao jedan od prioriternih proizvoda za uključivanje u međunarodnu ponudu isključivo uz činjenicu da je neophodno respektovati minimum standarda pri pristupanju komercijalizaciji na globalnijem nivou. Po tome određuju proizvoda istaknute su sledeće bitne karakteristike:

- a) Velnes (wellness) tržište postaje životni stil koji će se bazirati na dugoročnom pristupu lečenju i raznim terapijama;
- b) Glavni potražaci ove usluge /proizvoda, su individualni gosti i parovi bez dece;
- c) Medicinski bazirani programi (zdravstveni tretmani) opredeljuju budućnost i tip proizvoda;
- d) Ponuda i distribucije su putem interneta, specijalizovanih agencija i turoperatera.

Strategija definiše i razliku između zdravstvenog i velnes turizma. Zdravstveni turizam je za osobe sa raznim zdravstvenim problemima, koje putuju radi terapija/tretmana koji će im pomoći da poboljšaju svoju trenutnu situaciju. U tom smislu, iako je prepoznato da zdravstveni turizam predstavlja značajnu kategoriju u turizmu Srbije, jasno je istaknuto da je još uvek orijentisan gotovo isključivo na domaću potražnju.

U ovom slučaju za zdravstveni turizam poznato je da je akcenat više na kvalitetu zdravstvene usluge, a znatno manje na kvalitetu smeštajnih, ugostiteljskih i zabavnih sadržaja, i da to trenutno ne zadovoljava kriterijume internacionalne potražnje, stoga i nivo konkurentnosti Srbije u sferi zdravstvenog turizma nije posebno dobar. Strategijom je predloženo repositioniranje današnjeg proizvoda banja/lečilišta (specijalnih bolnica), putem ulaganja u proizvodno uslužnu infrastrukturu.

- Strategija za stalno unapređenje kvaliteta zdravstvene zaštite i bezbednosti pacijenata („Sl. glasnik RS“, br. 15/2009)

Strategijom za unapređenje kvaliteta zdravstvene zaštite i bezbednosti pacijenta teži se dostizanju najvišeg nivoa kvaliteta rada i bezbednosti pacijenata u Republici Srbiji. Primena ove strategije ima za cilj da smanji: neujednačen kvalitet zdravstvenih usluga; neprihvatljiv nivo variranja u ishodima po zdravlje lečenih pacijenata; neefikasno korišćenje zdravstvenih tehnologija; vreme čekanja na medicinske procedure i intervencije; nezadovoljstvo korisnika pruženim zdravstvenim uslugama; nezadovoljstvo zaposlenih u sistemu zdravstvene zaštite; troškove koji nastaju zbog lošeg kvaliteta. Stoga glavni strateški cilj je stvaranje uslova da korisnici /pacijenti budu u središtu sistema zdravstvene

Strategija za palijativno zbrinjavanje je dokument od nacionalnog značaja, kojom se utvrđuje celovita i usklađena politika države u cilju razvoja zdravstvenog sistema Republike Srbije. Potreba za palijativnim zbrinjavanjem postaje prioritetni problem čije rešavanje zahteva da država, u saradnji sa zdravstvenim radnicima i zdravstvenim saradnicima, udruženjima, pacijentima, njihovim porodicama i javnim glasilima, razvija nacionalnu zdravstvenu politiku o palijativnom zbrinjavanju, definiše strateške ciljeve i mere.

Strategija je u skladu sa Preporukama Komiteta ministara Saveta Evrope „REC 24 (2003)“ koje se odnose na organizaciju palijativnog zbrinjavanja, kao i u skladu sa Preporukama Evropske konferencije, održane u Beogradu 2005. godine, da palijativno zbrinjavanje treba da postane sastavni deo sistema zdravstvene zaštite i neraskidiv element prava građana na zdravstvenu zaštitu (videti poglavlje 2.2).

2.2.2 Međunarodna regulativa

Poslednjih dvadeset godina prošlog veka intenzivna međunarodna aktivnost na jačanju javno-zdravstvene politike i prakse promocije zdravlja rezultirala je ukupnim razvojem koncepta i potencijala javnog zdravlja u svetu. Konferencije u Otavi (1986.), Adelaidi (1988.), Džakarti (1992. i 1997.) i Meksiko Siti (2000.) bile su fokusirane na razvoj javnog zdravlja, identifikaciju javno-zdravstvenih prioriteta (ishrana, alkohol, duvan, zdravlje žena, okolina), društvenoj odgovornosti za zdravlje, investiranju u zdravstveni razvoj, jačanju partnerstva, jačanju kapaciteta zajednice i pojedinaca, obezbeđenju infrastrukture za promociju zdravlja i omogućavanju jednakosti u zdravlju.

Savet Evrope je osnovao Komitet eksperata koji je 1998. godine, kao okvir za upoređivanje aktivnosti koje se preduzimaju u različitim državama, dao predlog „Dimenzije sistema za poboljšanje kvaliteta“. Iste godine postignuta je saglasnost o saradnji na unapređenju kvaliteta zdravstvene zaštite, a u maju 2000. godine, Evropska unija (EU) je usvojila novu zdravstvenu politiku koja je uzela u obzir preporuke o unapređenju kvaliteta zdravstvene zaštite. Prepoznavanje širokog spektra problema vezanih za zdravlje stanovništva i mehanizama za njihovo rešavanje u Evropskoj uniji formalizovano je u Programu akcije EU u oblasti javnog zdravlja, koji je sačinila posebna komisija Zdravstvenog saveta EU, u junu 2002. godine. Program se odnosi na period od 2003. do 2008. godine, a njegovi osnovni ciljevi su: unapređenje informacija i znanja za razvoj javnog zdravlja, povećavanje sposobnosti za brze i koordinirane reakcije na pretnje po zdravlje, promovisanje zdravlja i prevencija bolesti putem delovanja na determinante zdravlja kroz sve politike i aktivnosti. Postignuto je da se putem nove discipline pod imenom „javno zdravlje“ u prvi plan stavi promocija zdravlja i primarna prevencija, koje se realizuju na širem planu i orijentišu na populaciju ili populacione grupe i rešavanje problema u jedinicama lokalne samouprave. Takođe je precizirano da se ovi ciljevi sprovode jačanjem partnerstva između različitih disciplina, sektora, organizacija i pojedinaca, uz podršku države.

Savet Evrope je 2006. godine usvojio je i osnovne preporuke o bezbednosti pacijenata kao meri kvaliteta zdravstvene zaštite. Evropska komisija Evropske unije težište stavlja na primere dobre prakse u domenu stalnog unapređenja kvaliteta, jer oni predstavljaju najbolje dokaze o bezbednosti, efikasnosti i delotvornosti zdravstvene zaštite i efektima različitih pristupa na unapređenju kvaliteta. Stoga, dva glavna cilja inicijative Evropske komisije EU iz 2007. godine su:

- I. Podržavanje zemalja članica u dostizanju najvišeg stepena bezbednosti pacijenata na taj način što će obezbediti relevantna praktična i zakonska sredstva i mehanizme;
- II. Da građani EU imaju na raspolaganju dovoljno relevantnih informacija o bezbednosti pacijenata u zdravstvenim sistemima EU što će povećati poverenje građana u ove sisteme.

Politika bezbednosti pacijenata obuhvata sistem izveštavanja o rizicima po zdravlje pacijenata, kao i korišćenje podataka o pritužbama pacijenata i zahtevima za odštetu. Ove preporuke takođe obuhvataju i edukaciju o bezbednosti pacijenata uz stimulisanje istraživanja iz ove oblasti, kao i saradnju na nacionalnom i međunarodnom nivou.

Novi program EU za aktivnosti u oblasti zdravlja 2014. – 2020. godine¹² je dokument novijeg datuma. Usmeravanje na doprinošenje kreiranju inovativnih, efikasnih i održivih zdravstvenih sistema, promociju zdravlja, prevenciju bolesti i osnaživanje sredine koja pruža podršku zdravim stilovima života, i zaštita građana, ujedno predstavljaju i osnovne ciljeve ovog EU dokumenta.

¹² European Commission. Regulation of the European Parliament and of the Council on establishing a Health for Growth Programme, the third multi-annual programme of EU action in the field of health for the period 2014-2020. Brussels, 9.11.2011. COM (2011) 709 final

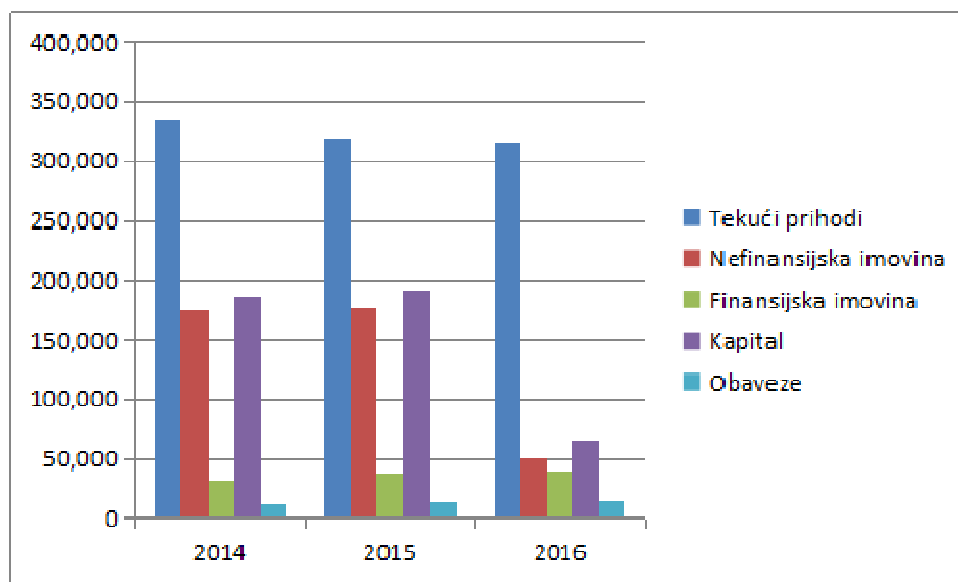
3. FINANSIJSKE ANALIZE

3.1. FINANSIJSKA ANALIZA POSLOVANJA

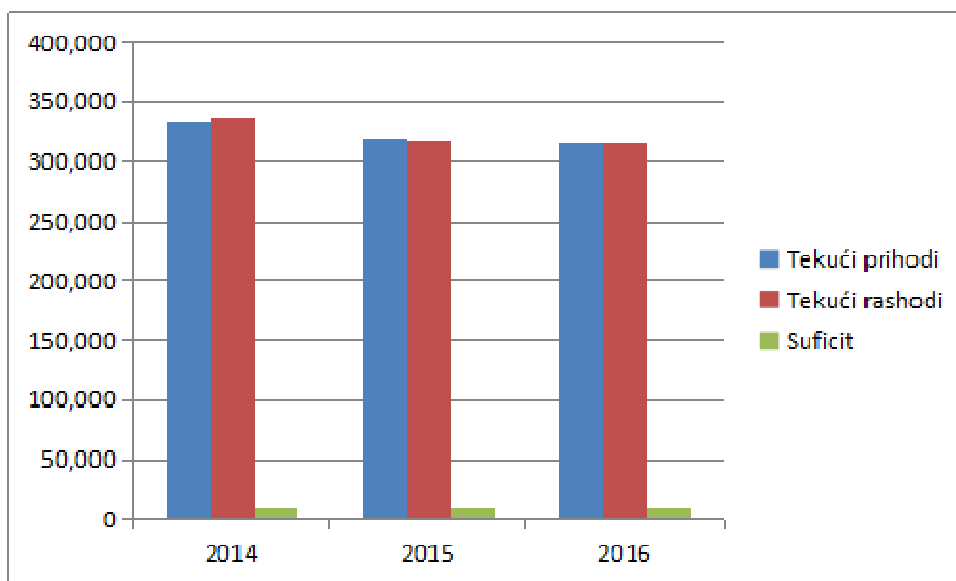
Analiza poslovanja Specijalne bolnice za rehabilitaciju „Rusanda“ Melenci obuhvata period 01.01. 2014. do 31.12.2016. Polaznu osnovu za sagledavanje finansijskog položaja i poslovanja čine zvanični računvodstveni izveštaji preduzeća: bilansi stanja, bilans prihoda i rashoda, izveštaj o kapitalnim izdacima i primanjima, izveštaj o novčanim tokovima i drugi relevantni dokumenti.

3.1.1. Grafička struktura finansijskih izveštaja Specijalne bolnice za rehabilitaciju „Rusanda“

Strukturu bilansa stanja i bilansa prihoda i rashoda prikazaćemo grafički kako bi omogućili lakše sagledavanje trendova i relacija u poslovanju.



Iz prethodnog dijagrama možemo zaključiti da vrednost kapitala i nefinansijske imovine imaju opadajući trend; tekući prihodi, finansijska imovina i obaveze se održavaju na približno sličnom nivou.



Struktura prihoda i rashoda pokazuje konstantnost uz vrlo male oscilacije i bez velikog napretka u posmatranom periodu. Bitno je naglasiti da Specijalna bolnica za rehabilitaciju „Rusanda“ kroz protekle tri godine ostvaruje suficit, što je za javnu ustanovu ovog tipa vrlo pozitivno.

3.1.2. Horizontalna analiza

Ova analiza predstavlja sagledavanje bilansnih pozicija u bilansima tekućeg i prethodnog izveštajnog perioda i omogućava komparaciju između ovih perioda.

Horizontalna analiza bilansa stanja Specijalne bolnice za rehabilitaciju „Rusanda“

Opis pozicije	u 000 dinara				
	2016	Indeks 2016/15	2015	Indeks 2015/14	2014
NEFINANSIJSKA IMOVINA	49.925	-71,67%	176.236	1%	174.961
Nekretnine i oprema	42.384	-75%	169.114	1%	167.182
Prirodna imovina - zemljište	4.108	0%	4.108	0%	4.108
Zalihe	3.433	14%	3.014	-18%	3.671
FINANSIJSKA IMOVINA	40.370	4%	38.763	19%	32.513
Novčana sredstva	20.402	1%	20.241	21%	16.678
Kratkoročna potraživanja	7.444	-16%	8.814	23%	7.173
Kratkoročni plasmani	5.922	12%	5.302	-23%	6.882
Aktivna vremenska razgraničenja	6.602	50%	4.406	148%	1.780
UKUPNA AKTIVA	90.295	-58%	214.999	4%	207.474
OBAVEZE	15.054	15%	13.116	20%	10.921
Obaveze iz poslovanja	6.602	69%	3.913	120%	1.780
Pasivna vremenska razgraničenja	8.452	-8%	9.203	1%	9.141
KAPITAL, REZULTAT I VANB. EVIDENCIJA	75.241	-63%	201.883	3%	196.553
Kapital	65.037	-66%	191.186	2%	186.867
Višak prihoda - suficit	10.204	-5%	10.697	10%	9.686
UKUPNA PASIVA	90.295	-58%	214.999	4%	207.474

Specijalna bolnica za rehabilitaciju „Rusanda“ je u periodu od 2015. do 2016. godine imala proporcionalno umanjene aktive i pasive za 58%.

Nefinansijska imovina se umanjila za 71,67%¹³, a finansijska imovina se povećala za 4%. Na umanjenje nefinansijske imovine najveći uticaj su imale nekretnine i oprema sa umanjnjem od 75%, koje najviše čini pad i promena vrednosti nekretnina.

Na povećanje finansijske imovine najveći uticaj su imali kratkoročni plasmani i aktivna vremenska razgraničenja.

Obaveze su se uvećale za 15% i tu najveći udeo imaju obaveze iz poslovanja tj. obaveze prema dobavljačima u zemlji. Kapital je zabeležio umanjenje vrednosti za 66%. Na njega je negativno uticao pad vrednosti imovine u stalnim sredstvima ove zdravstvene ustanove.

Horizontalna analiza bilansa prihoda i rashoda Specijalne bolnice za rehabilitaciju „Rusanda“

Opis pozicije	u 000 dinara				
	2016	Indeks 2016/15	2015	Indeks 2015/14	2014
TEKUĆI PRIHODI	315.910	-1%	318.113	-5%	333.891
Prihodi od imovine	994	0%	0	0%	0
Prihodi od prodaje usluga	63.561	-4%	66.413	-1%	66.853
Memorandumske stavke za ref. rash.	493	53%	322	0%	0
Transferi između budžetskih korisnika	239.385	-1%	241.172	-4%	250.057
Prihodi iz budžeta	5.836	31%	4.465	-53%	9.560
Primanja od prodaje nefin. Imovine	5.641	-2%	5.741	-23%	7.421
TEKUĆI RASHODI	315.910	0%	317.102	-6%	337.348
Rashodi za zaposlene	204.645	3%	199.358	-8%	217.779
Korišćenje usluga i roba	97.145	3%	94.160	-14%	109.876
Amortizacija	161	-95%	3.044	0%	0
Otplata kamata	346	-7%	373	-21%	470
Ostali rashodi	3.535	102%	1.753	7%	1.638
Izdaci za nefinansijsku imovinu	10.078	-45%	18.414	143%	7.585
REZULTAT POSLOVANJA	10.204	-5%	10.697	10%	9.686
Višak prihoda - suficit	0	-	1.011	-	0
Manjak prihoda - deficit	0	-	0	-	-3.457
Deo neras. dobitka iz ranijih godina	10.204	-	9.686	-	13.143

Poslovni prihodi dostigli su maksimum u 2014. godini zahvaljujući većoj prodaji usluga, ali i nešto većem prihodovanju od strane Republičkog fonda za zdravstveno osiguranje - RFZO.

Prihodi od direktne prodaje usluga u proseku iznose oko 20% ukupnih prihoda, najveći deo prihoda je vezan za transfere od strane RFZO.

¹³ Na osnovu **PRESUDE** Vrhovnog kasacionog suda RS rev. 593/2014 16.10.2014 godine u Beogradu **USVAJA** se tužbeni zahtev tužioca Republičkog fonda za penzijsko i invalidsko osiguranje iz Beograda i utvrđuje da tužilac i tuženi Republički fond za zdravstveno osiguranje iz Beograda imaju pravo susvojinje na objektima tužene Specijalne bolnice za rehabilitaciju "Rusanda" u Melencima postojećim na kp. broj 2/2, 4, 5, 6, 7/2, 8, 9, 11, 12/1, 14/1, 15, 16, 17, 18, 20, 23/1 i 28 upisnim u list nepokretnosti broj 3212 KO Melenci izraženim u idealnim delovima u visini od **63,36% odnosno 6336/10000 u korist Republičkog fonda za penzijsko i invalidsko osiguranje i u visini od 36,64 odnosno 3664/10000 u korist Republičkog fonda za zdravstveno osiguranje kao i prava korišćenja pripadajućeg zemljišta...**

Poslovne rashode u najvećem delu čine troškovi za zaposlene koji u proseku iznose 65% ukupnih tekućih rashoda. Troškovi korišćenja usluga i roba se kreću u proseku od 30% -33% od ukupnih rashoda. Rashode unutar te pozicije u najvećem delu čine energetske usluge i troškovi materijala što je u skladu sa delatnošću specijalne bolnice.

3.1.3. Vertikalna analiza

U ovom slučaju radi se strukturalna analiza, a sagledavanje bilansa poslovanja se vrši tako što se određene bilansne pozicije iskazuju kao 100%, a onda sve ostale kao procenat od te osnovne pozicije. Strukturalna analiza omogućava jasniji prikaz odnosa između više pozicija u odnosu na jednu zadata. Najčešće se kao 100% uzimaju u obzir pozicije aktive i pasive u bilansu stanja, a poslovni prihodi u bilansu prihoda i rashoda.

Vertikalna analiza bilansa stanja Specijalne bolnice za rehabilitaciju „Rusanda“

Opis pozicije	u 000 dinara					
	2016	u %	2015	u %	2014	u %
NEFINANSIJSKA IMOVINA	49.925	55,29%	176.236	82%	174.961	84%
Nekretnine i oprema	42.384	47%	169.114	79%	167.182	81%
Prirodna imovina - zemljište	4.108	5%	4.108	2%	4.108	2%
Zalihe	3.433	4%	3.014	1%	3.671	2%
FINANSIJSKA IMOVINA	40.370	45%	38.763	18%	32.513	16%
Novčana sredstva	20.402	23%	20.241	9%	16.678	8%
Kratkoročna potraživanja	7.444	8%	8.814	4%	7.173	3%
Kratkoročni plasmani	5.922	7%	5.302	2%	6.882	3%
Aktivna vremenska razgraničenja	6.602	7%	4.406	2%	1.780	1%
UKUPNA AKTIVA	90.295	100%	214.999	100%	207.474	100%
OBAVEZE	15.054	17%	13.116	6%	10.921	5%
Obaveze iz poslovanja	6.602	7%	3.913	2%	1.780	1%
Pasivna vremenska razgraničenja	8.452	9%	9.203	4%	9.141	4%
KAPITAL, REZULTAT I VANB. EVIDENCIJA	75.241	83%	201.883	94%	196.553	95%
Kapital	65.037	72%	191.186	89%	186.867	90%
Višak prihoda - suficit	10.204	11%	10.697	5%	9.686	5%
UKUPNA PASIVA	90.295	100%	214.999	100%	207.474	100%

Služeći se ovom analizom možemo zaključiti nešto više o **strukturi sredstava** - aktivni i izvora finansiranja – pasivi bilansa stanja Specijalne bolnice „Rusanda“.

U strukturi aktive dominira nefinansijska tj. stalna imovina koju najviše čine nekretnine i oprema i to u rasponu od 84% 2014. do 55,29% 2016. godine što je u skladu sa sektorom u okviru kojeg specijalna bolnica posluje.

U 2016. godini finansijska imovina beleži povećanje udela u aktivni na 45%, što je posledica umanjena vrednosti nekretnina u toj godini, a ne nekih većih promena u samoj finansijskoj imovini.

U strukturi pasive najviše dominira kapital sa 72% u 2016. godini, dok su ostatak od 28% čine obaveze, suficit i pasivna vremenska razgraničenja. Kapital najviše čini nefinansijska imovina u stalnim sredstvima.

Vertikalna analiza bilansa prihoda i rashoda Specijalne bolnice za rehabilitaciju „Rusanda“

Opis pozicije	u 000 dinara					
	2016	u %	2015	u %	2014	u %
TEKUĆI PRIHODI	315.910	100%	318.113	100%	333.891	100%
Prihodi od imovine	994	0%	0	0%	0	0%
Prihodi od prodaje usluga	63.561	20%	66.413	21%	66.853	20%
Memorandumske stavke za ref. rash.	493	0%	322	0%	0	0%
Transferi između budžetskih korisnika	239.385	76%	241.172	76%	250.057	75%
Prihodi iz budžeta	5.836	2%	4.465	1%	9.560	3%
Primanja od prodaje nefin. Imovine	5.641	2%	5.741	2%	7.421	2%
TEKUĆI RASHODI	315.910	100%	317.102	99,68%	337.348	101%
Rashodi za zaposlene	204.645	65%	199.358	63%	217.779	65%
Korišćenje usluga i roba	97.145	31%	94.160	30%	109.876	33%
Amortizacija	161	0%	3.044	1%	0	0%
Otplata kamata	346	0%	373	0%	470	0%
Ostali rashodi	3.535	1%	1.753	1%	1.638	0%
Izdaci za nefinansijsku imovinu	10.078	3%	18.414	6%	7.585	2%
REZULTAT POSLOVANJA	10.204	3%	10.697	3%	9.686	3%
Višak prihoda - suficit	0	-	1.011	-	0	-
Manjak prihoda - deficit	0	-	0	-	-3.457	-
Deo neras. dobitka iz ranijih godina	10.204	-	9.686	-	13.143	-

Na strukturu tekućih prihoda koje uzimamo kao 100% referentnu vrednost u bilansu prihoda i rashoda dominiraju: transferi između budžetskih korisnika –uplate od strane RFZO sa 76%, rashodi za zaposlene sa 65% i korišćenje usluga/energenti i materijali sa 31%. Rezultati poslovanja su pozitivni i oko 3% prvenstveno prenosu neraspoređenog dobitka ranijih godina i suficitu tokom 2015. godine.

3.2. ANALIZA KORISNIKA, TRAŽNJE I CILJNIH GRUPA

S obzirom da je merenje zadovoljstva korisnika uslugama Specijalne bolnice za rehabilitaciju „Rusanda“ jedan od pokazatelja uspešnosti poslovanja, za potrebe izrade Strateškog plana razvoja urađeno je anketiranje koje ima za cilj da utvrdi područja usluga i poslovanja prema korisnicima koja treba unaprediti, kao i da se strukturno analiziraju ciljne grupe i korisnici.

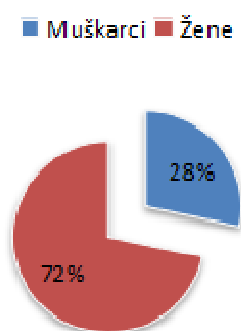
Istraživanje je sprovedeno u septembru 2017. Korišćeni instrument bila je anketa (u štampanom obliku). Anketa se sastojala od 13 pitanja na 1 strani. Podršku za sprovođenje ankete, deljenje i prikupljanje popunjenih anketnih listića od strane korisnika smo dobili od osoblja Specijalne bolnice za rehabilitaciju „Rusanda“.

Ukupno je obrađen 131 anketni listić koji su popunili korisnici banje.

Rezultati

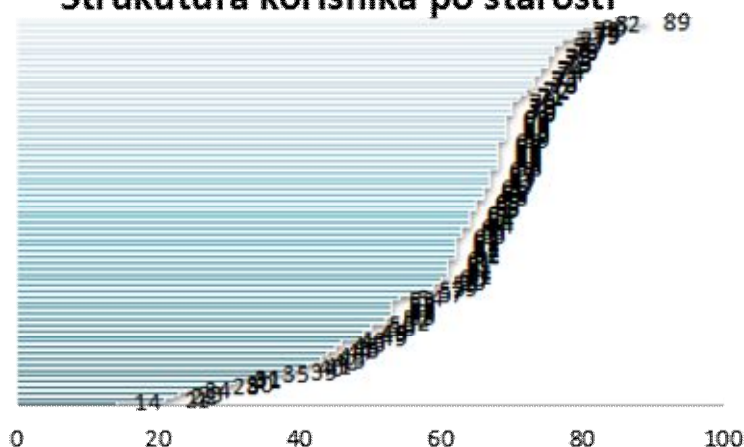
Veći deo korisnika usluga Specijalne bolnice „Rusanda“ su žene tj. 72% od ukupnog broja ispitanika. Muškarci čine 28% korisnika na rehabilitaciji.

Struktura korisnika prema polu



Prosečna starost korisnika u Banji Rusandi je **61 godina**. Najmlađi ispitanik ima 14 godina, dok najstariji korisnik koji je učestvovao u anketiranju ima 89 godina.

Struktura korisnika po starosti

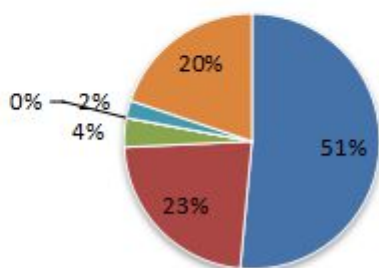


Geografski položaj Banje Rusande određuje i to da je najveći broj korisnika sa teritorije Banata (Zrenjanin, Kikinda, Novi Bečej, Pančevo, Vršac), znatan broj korisnika je i iz ostalih delova Vojvodine, pogotovo Subotice, Bajmoka, Bačke Topole. Takođe, postoje i korisnici iz Beograda, pa čak i iz Užica što samo govori o medicinskom značaju Banje Rusande na celoj teritoriji Srbije.

Korisnici najčešće saznaju za Banju Rusandu i dolaze u nju putem **preporuke ili uputa lekara**, zatim po preporuci porodice ili nekim drugim putem – što su korisnici u slučaju ove ankete potvrdili da je najčešći slučaj putem Udruženja penzionera iz svog mesta koje organizuje posete banjama. Veoma mali broj ljudi je za banju Rusandu saznalo putem Interneta ili TV/Radio, dok preko novina ili oglasa niko od ispitanika nije dao potvrđan odgovor. U nastavku sledi grafikon koji detaljno prikazuje ove podatke.

Način upoznavanja korisnika sa banjom

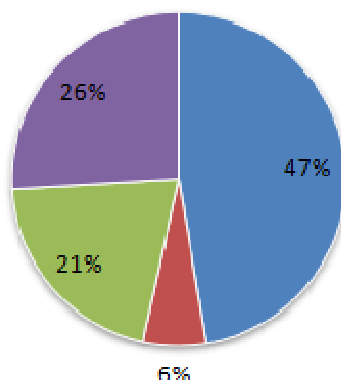
- a) Po preporuci lekara
 - c) Putem TV/Radio
 - e) Putem interneta
- b) Po preporuci prijatelja ili porodice
 - d) Putem novina ili oglasa
 - Nekim drugim putem:



Najveći broj korisnika usluga rehabilitacije u Banji Rusanda, barem **jednom godišnje posećuje banje** i lečilišta. Ujednačen je broj korisnika koji ne idu u banje i onih koji u banje idu ređe - jednom u 3 godine. Najmanji udeo imaju korisnici koji više puta godišnje idu u banje i lečilišta i njih je oko 6%.

Prikaz koliko korisnici posećuju banje i lečilišta

- a) Jednom godišnje
- b) Više puta godišnje
- c) Jednom u 3 godine
- d) Nikada

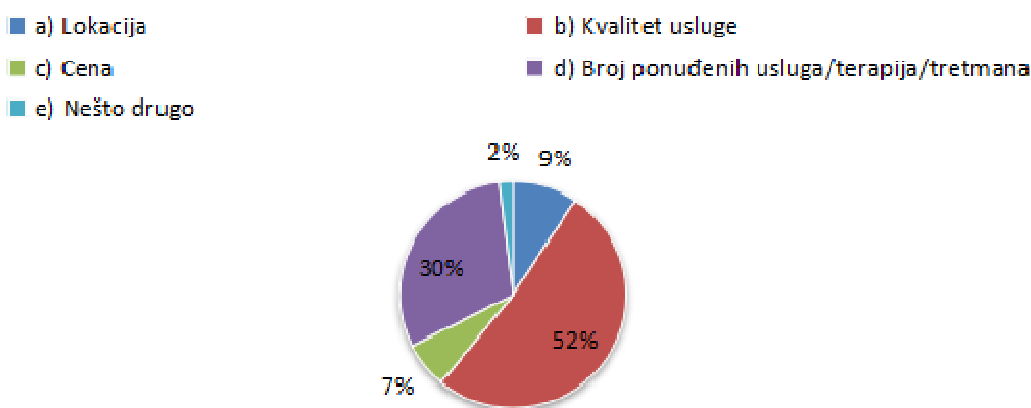


Najvažnija karakteristika banjskog lečilišta za korisnike je definitivno **izbor terapija/tretmana** za šta je 42% ispitanika dalo svoj glas, zatim slede **stavovi i ponašanje osoblja** sa 31%. Kvalitet smeštaja i atmosfera/prirodna okolina su važni za 12% tj. 11% ispitanika dok su ostale ponuđene opcije zanemarljive.



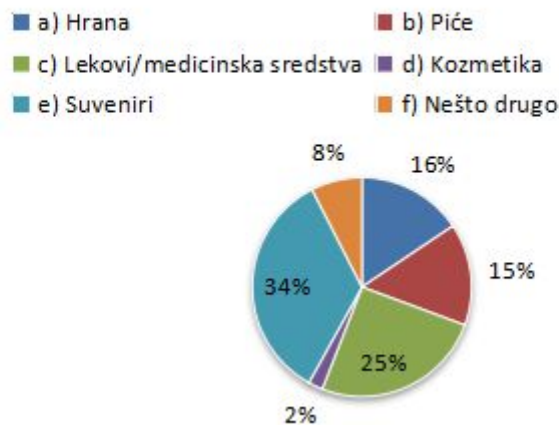
Faktori koji najviše utiču na izbor banje, po odgovorima korisnika, su **kvalitet usluge** sa 52% i **broj ponuđenih usluga/terapija/tretmana** koje nude banje i lečilišta. Lokacija je u ovom slučaju sekundarna jer ima samo 9% odgovora. Sa druge strane, 7 % koliko je dobila cena treba uzeti sa rezervom, jer većina korisnika koji su anketirani su na lečenju koje je plaćeno od strane RFZO.

Faktor koji utiče na izbor banje ili lečilišta



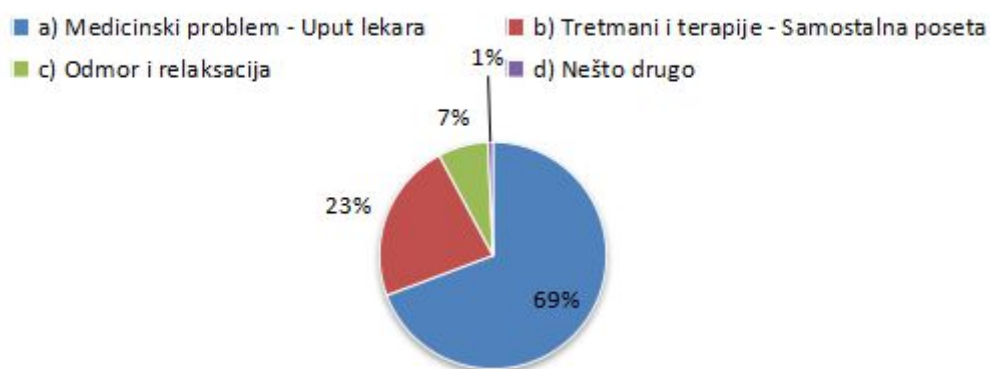
Dodatni artikli koji nedostaju korisnicima u Banji Rusanda ili su im bitni tokom boravka su **suveniri** sa 34% i **lekovi/medicinska sredstva** sa 25% odgovora. Hrana i piće su ujednačeni na oko 15%, a kozmetika na 2% važnosti. Znatno broj korisnika je pod opcijom nešto drugo, koja ima 8% glasova, ali i opcijom piće naznačilo nemogućnost kupovine flaširane vode za piće. Takođe, pod opcijom nešto drugo korisnici su naveli kao bitne stavke kupovinu časopisa, novina i knjiga.

Dodatni artikli koje bi korisnici banje kupili



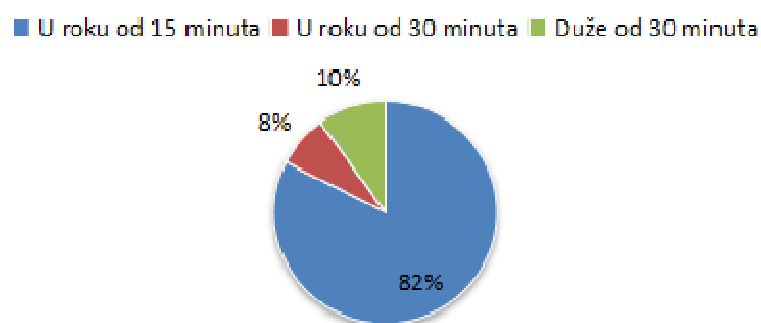
Razlog za posetu Banji Rusandi je u najvećem broju slučajeva **uput lekara** i to 69%. **Samostalna poseta zbog tretmana i terapija** koje banja nudi je na drugom mestu po važnosti sa 23%. Odmor i relaksacija sa 7% je na trećem mestu.

Razlog posete Banji Rusandi



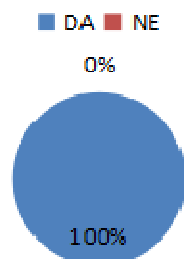
Prijem korisnika u Banji Rusanda je u **82% slučajeva** odličan i veoma brz sa trajanjem **do 15 minuta**. Trajanje prijema do 30 minuta se dešava u 8% slučajeva, dok trajanje prijema duže od 30 minuta se dešava u 10% slučajeva.

Brzina prijema korisnika



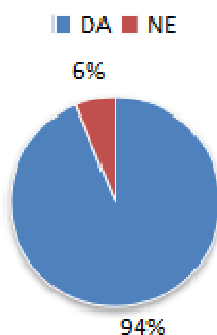
Svi ispitanici su pozitivno odgovorili na pitanje da li tretmani u Specijalnoj bolnici „Rusanda“ počinju na vreme.

Da li tretmani počinju na vreme?



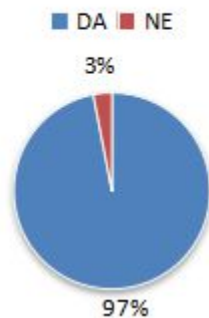
Sa konsultacijama koje korisnici dobijaju pre usluge zadovoljno je 94% ispitanika, dok 6% misli da konsultacije nisu pravilno pružene.

Zadovoljstvo korisnika konsultacijama



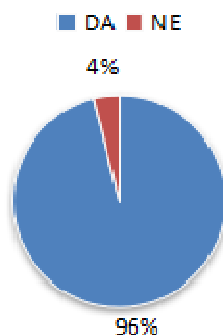
Ogromna većina korisnika tj. 97% je veoma zadovoljna sa razumevanjem i ophođenjem koje osoblje Banje Rusanda ima prema njima, dok je 3% izrazilo negodovanje prema ophođenju i razumevanju njihovih potreba.

Zadovoljstvo korisnika u vezi sa osobljem banje



Većina od 96% korisnika bi ponovo posetilo Banju Rusandu, dok je samo 4% negativno odgovorilo na postavljeno pitanje.

Da li bi ponovo posetili Banju Rusandu?



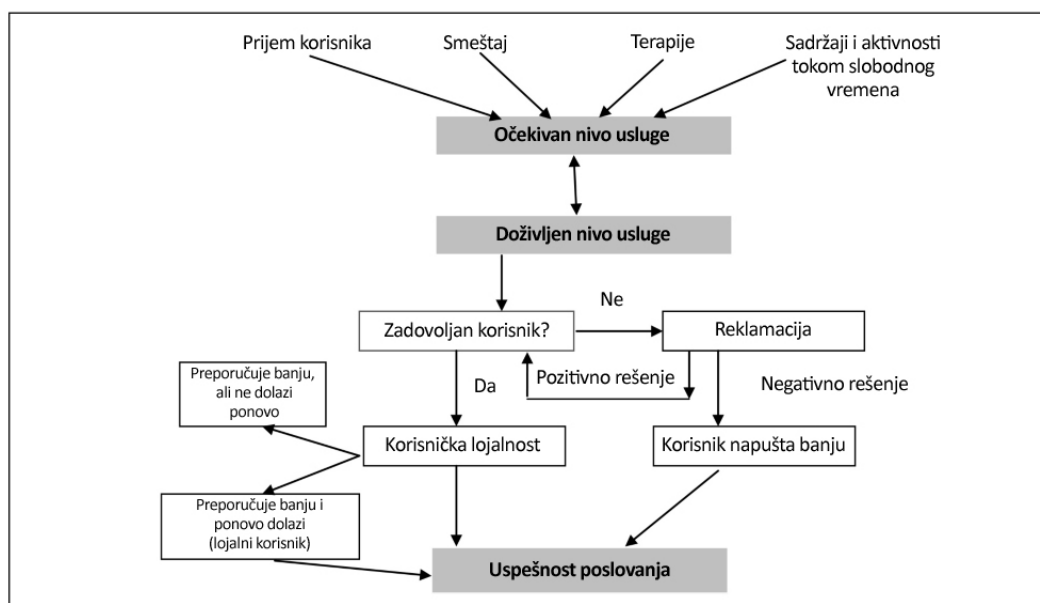
Zaključci i preporuke

Poslovanje u sektoru banjskih lečilišta je specifično, pre svega, jer su privredni subjekti pod uticajem legislative o zdravstvenom osiguranju, koja je u Srbiji veoma promenljiva. To nameće obavezu banjskim lečilištima da se sve više okreću striktno komercijalnim korisnicima.

Glavna korist ovog istraživanja trebala bi biti dublja i bolja identifikacija korisnika, poznavanje kritičnih tačaka u procesu pružanja usluga i njihova naknadna optimizacija na takav način da se izbegne ekonomski gubitak. Važnost za banjsko lečilište se uglavnom odnosi na stabilizaciju odnosa s korisnicima i njihov dalji razvoj. Ekonomski značaj može se videti u okviru marketinških i poslovnih aktivnosti – zadovoljan i korisnik koji se vraća, koji će deliti svoja pozitivna (kao i negativna) iskustva s drugim ljudima u svom društvenom okruženju za najmanje novca.

Rezultati upućuju na to da su gosti Banje Rusanda zadovoljni i lojalni (vrednost izračunatih indeksa uvek prelazi 90%).

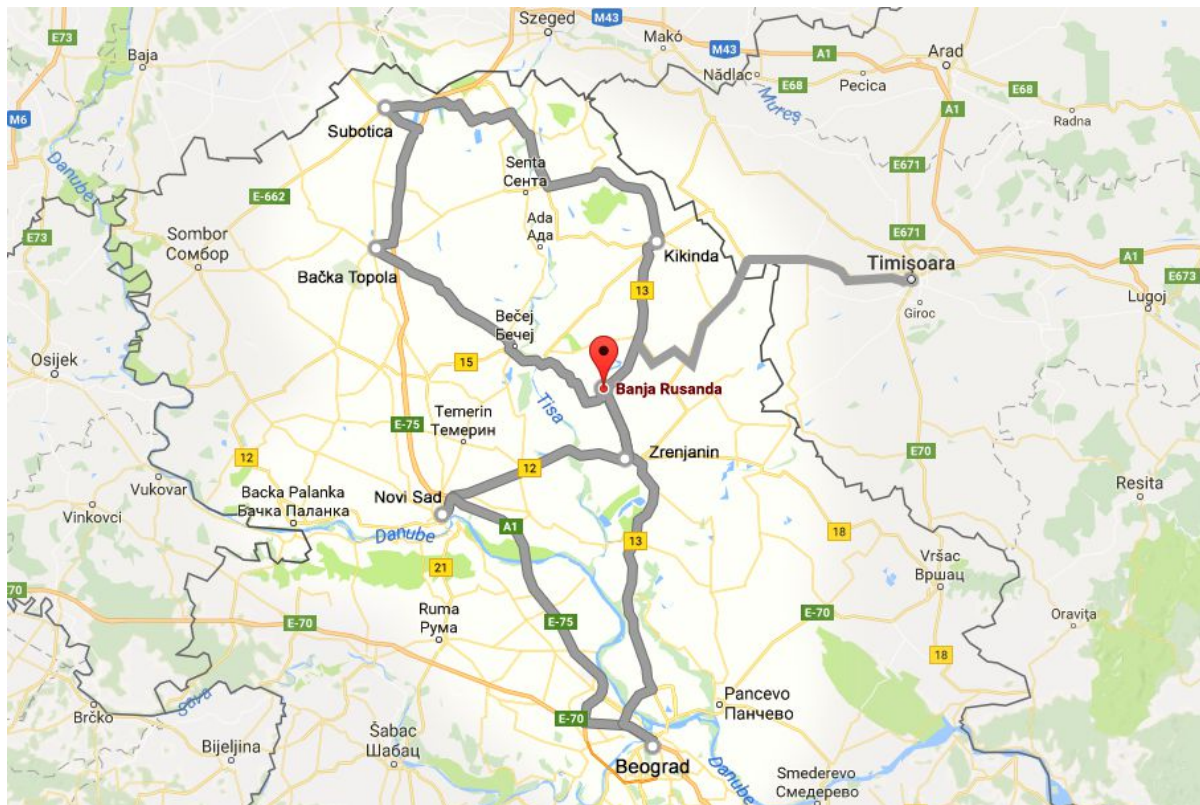
Grafikon zadovoljstva korisnika – preporuka



4. OPIS OBJEKTA

4.1 LOKACIJA

4.1.1 Lokacija – Banja Rusanda – Srbija



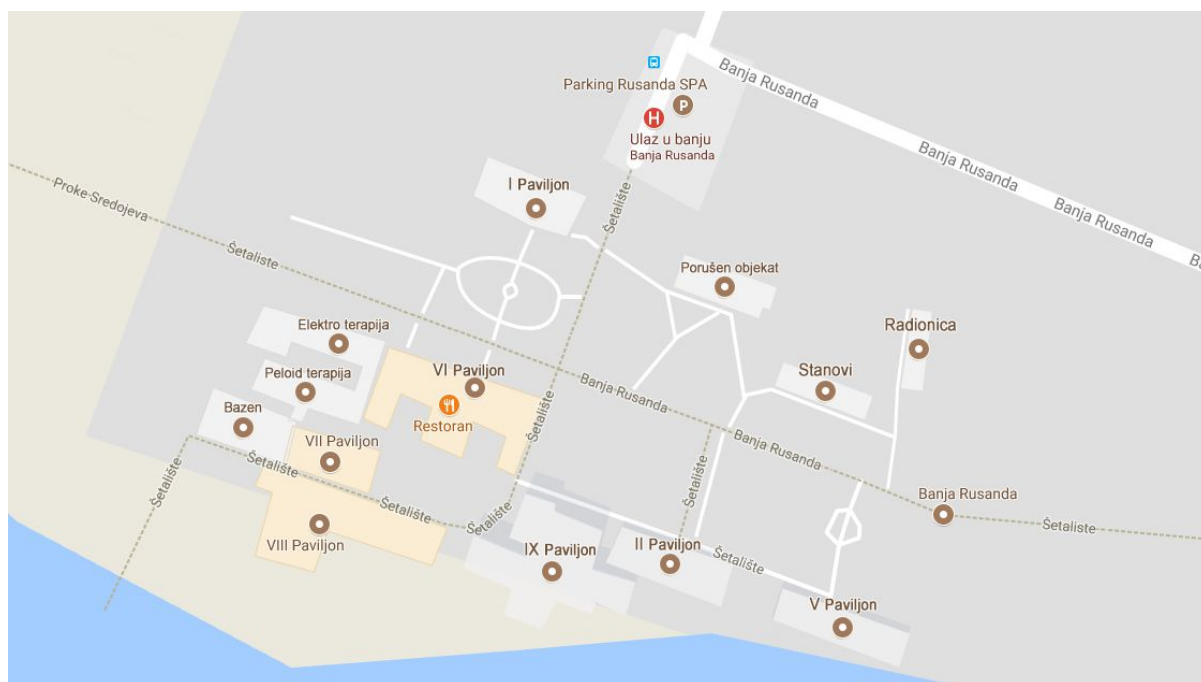
Slika: Lokacija Banje Rusande (Izvor: Google Maps)

Banja Rusanda se nalazi u Srednjem Banatu i sastavni je deo naselja Melenci. Zrenjanin je najveći grad u njenoj blizini, a od prestonice naše zemlje udaljena je nepunih 100 kilometara. Put koji vodi do nje je magistralni put Beograd – Zrenjanin – Kikinda, ili ako se ide iz pravca Novog Sada, onda samo Novi Sad – Zrenjanin – Banja Rusanda. Takođe, značajna je i blizina Temišvara u Rumuniji, najvećeg grada u Banatu i zapadnoj Rumuniji.

Grad/Mesto	Udaljenost od Banje Rusande	Prosečno trajanje putovanja
Zrenjanin	17 km	20 min.
Kikinda	38 km	34 min.
Bačka Topola	74 km	1 h 9 min.
Subotica	109 km	1 h 49 min.
Novi Sad	66 km	1 h
Beograd	98 km	1 h 34 min.
Temišvar	127 km	1 h 50 min.

Ovi magistralni putevi su veoma prohodni, stoga je dolazak do banje izuzetno brz, što predstavlja povoljan turistički položaj.

4.1.2 Lokacija i prostorni plan Banje Rusanda



Slika: Prostorni plan Banje Rusanda

Specijalna bolnica za rehabilitaciju „Rusanda“ raspolaže sa sedam glavnih objekata i dodatnim pomoćnim objektima. U okviru samog banjskog parka i specijalne bolnice nalaze se smeštajni objekti – paviljoni. Banja Rusanda ima smeštajni kapacitet od 306 postelja raspoređenih u 101 sobu ili apartman. U VIII i IX paviljonu se nalaze teži bolesnici, a u I, II i VII paviljonu su lakši bolesnici ili korisnici velnes usluga.

4.2. ZNAČAJ U SISTEMU

Banja Rusanda je vrlo značajna banja u banjskom sistemu Srbije, a pogotovo Vojvodine. Ona je jedino aktivno banjsko lečilište u Banatu. Još od svog osnivanja 1867. godine, ima lečilišnu tradiciju zasnovanu na korišćenju lekovitih svojstava mineralnog peloida (blata) iz jezera Rusanda, koje se ubraja u najlekovitije u zemlji i omogućava najkvalitetniju peloidnu terapiju u Srbiji.

Jezero Rusanda se pruža na površini od 4 km², i predstavlja relikv nekadašnjeg prostranog Panonskog mora. Dno mu je pokriveno muljem pretežno neorganskog porekla, veoma čistim, sa mirisom na sumpor-vodonik. Jezerska voda je slična morskoj vodi, ima visok salinitet i alkalna je.


Stoga, jezero Rusanda nema samo estetsku ulogu, i ne služi samo da privuče pažnju turista već je od ključnog lekovitog značaja i od njega potiče jedno od glavnih prirodnih lekovitih faktora koji se iskorišćavaju u ovoj banji.

Lečenje i terapije u Banji Rusanda se sprovode u Specijalnoj bolnici za rehabilitaciju „Rusanda“. Medicinsku rehabilitaciju sprovodi tim stručnjaka koji obezbeđuje potrebne mere i postupke iz

delokruga svog rada prema savremenim principima medicinske nauke i drugih nauka. Radom tima rukovodi lekar specijalista fizikalne medicine i rehabilitacije. Uzevši u obzir prirodne i ljudske kapacitete jasno je da Banja Rusanda predstavlja centralno mesto za zdravstveni i medicinski turizam na području Banata i Vojvodine.

4.3. FUNKCIJA POJEDINAČNIH OBJEKATA

1	Paviljon I	
Opis:		
	Površina objekta	520 m ²
	Površina zemljišta	0,05 ha
	List nepokretnosti	3212 - Parcela 14/1
	Spratnost objekta	prizemlje
	Namena	smeštajni objekat kapacitet 35 postelja

2	Paviljon II	
Opis:		
	Površina objekta	516 m ²
	Površina zemljišta	0,052 ha
	List nepokretnosti	3212 - Parcela 14/1
	Spratnost objekta	prizemlje
	Namena	smeštajni objekat kapacitet 32 postelje

3**Paviljon V**

Opis:



Površina objekta	408 m ²
Površina zemljišta	0,04 ha
List nepokretnosti	3212 - Parcela 14/1
Spratnost objekta	prizemlje
Namena	objekat za adaptaciju

4**Paviljon VI**

Opis:



Površina objekta	1425 m ²
Površina zemljišta	0,1 ha
List nepokretnosti	3212 - Parcela 14/1
Spratnost objekta	prizemlje
Namena	fizio sala, kuhinja, restoran sa terasom, wellness, pošta i ambulatna terapija

5**Terapijski blok / Elektroterapija / Peloidoterapija**

Opis:



Površina objekta	1095 m ²
Površina zemljišta	0,1 ha
List nepokretnosti	3212 - Parcela 14/1
Spratnost objekta	prizemlje
Namena	Terapijski blok – elektro i peloid

6**Paviljon VII**

Opis:



Površina objekta	2573 m ²
Površina zemljišta	0,09 ha
List nepokretnosti	3212 - Parcela 14/1
Spratnost objekta	podrum +prizemlje + 2 sprata + potkrovlje
Namena	Smeštaj 52 postelje, hidroblok, bazen

7**Paviljon VIII – 1. deo**

Opis:



Površina objekta	527 m ²
Površina zemljišta	0,05 ha
List nepokretnosti	3212 - Parcela 14/1
Spratnost objekta	prizemlje
Namena	smeštaj 28

8**Paviljon VIII – 2. deo**

Opis:



Površina objekta	697 m ²
Površina zemljišta	0,07 ha
List nepokretnosti	3212 - Parcela 14/1
Spratnost objekta	prizemlje
Namena	smeštaj 30

9

Paviljon IX

Opis:



Površina objekta	3100 m ²
Površina zemljišta	0,12 ha
List nepokretnosti	3212 - Parcela 14/1
Spratnost objekta	prizemlje + 2 sprata
Namena	poslovni prostor, terapije, smeštaj 139 postelja

10

Radionice

Opis:



Površina objekta	227 m ²
Površina zemljišta	0,023 ha
List nepokretnosti	3212 - Parcela 14/1
Spratnost objekta	prizemlje
Namena	garaže sa radionicama – elektro, stolarska, bravarska

Opis:

U okviru banjskog kompleksa nalazi se veliki park, jedina šumolika površina u srednjem Banatu. Rusanda je bitna selidbena stanica i mesto gneždjenja ptica. Do sada je ovde zabeleženo 220 vrsta ptica, od kojih su 85 vrsta ptice gnezdarice. Tu se može u nekim periodima godine videti oko 2/3 vrsta ptica koje uopšte žive na području Srbije.

Odlukom Pokrajinske vlade, a na predlog Pokrajinskog zavoda za zaštitu prirode od 3.07.2014. godine najveće zaslanjeno jezero u Srbiji, Rusanda u Melencima i njegova neposredna okolina koja obuhvata 1.160 hektara sa režimom zaštite drugog stepena na 398 hektara i trećeg stepena na 762 hektara proglašeno je za zaštićeno područje druge kategorije od velikog regionalnog značaja.



Opis:

Čitavu šumovitu okolinu banje povezuje staza zdravlja. Boravak u prirodi omogućava relaksaciju, kvalitetan odmor i spavanje, redukciju stresa, smanjenje intenziteta bola, poboljšanje otpornosti organizma, a bolesnicima omogućava brži i potpuniji oporavak i poboljšanje kvaliteta života.



4.4 RASPOLOŽIVA TEHNIČKA I PLANSKA DOKUMENTACIJA

Projektno-tehnička dokumentacija je jako važan deo svakog projekta. Poznata je činjenica da oni koji odobravaju i/ ili dodeljuju sredstva za projekat moraju da eksplicitno vide:

- Šta tačno treba da se uradi (konkretan opis projekta),
- Na koji način (sadržaj i plan realizacije projekta).

Projektna dokumentacija koja je dobro urađena i koja daje nedvosmislen odgovor na ova pitanja, jeste preduslov i često opredeljuju i one koji se odlučuju za finansiranje, odnosno dodelu sredstava. U slučaju selekcije omogućuje komisiji da se opredeli da li predloženi projekat zadovoljava osnovne postavke. Ova dokumentacija je neophodna kako zbog propisa¹⁴ tako i u slučaju kada se dalji rad na implementaciji finansira kroz konkursni zahtev za odobravanje sredstava za izradu projekta. Tada je potrebno dostaviti i druge tražene dokumente koji sadrže informacije i parametre kojima se nedvosmisleno odgovara na pitanja

- Kako će se dobijena sredstva realno raspodeliti (finansijski plan) i
- Na koji će način ciljne grupe (korisnici, javnost) imati beneficije i kako će znati za projekat?

Dokumentacija se arhivira i omogućuje da bude jasno i nakon višegodišnjeg perioda kakva je svrha projekta, određenih aktivnosti, ili neke opcije ili zašto baš ta implementacija nekog procesa, a ne neka druga.

Sledeća raspoloživa dokumentacija:

1. PROJEKAT ZA IZVOĐENJE (PZI)	
INVESTITOR	Specijalna bolnica za rehabilitaciju Rusanda Melenci
NAZIV OBJEKTA	Ventilacija prostora za peloidnu terapiju i paviljona VII, 14/1 upisana u ZK uložka br. 5936 KO Melenci
VRSTA DOKUMENTACIJE	Projekat za Izvođenje (PZI) PROJEKAT MAŠINSKIH INSTALACIJA 6
VRSTA RADOVA	Nova gradnja
PROJEKTANT	STEM doo, Novi Sad

¹⁴ Na osnovu člana 128a Zakona o planiranju i izgradnji (Službeni glasnik RS br. 72/09, 81/09, 64/10 -odluka US, 24/11, 121/12, 42/13 - odluka US, 50/2013 – odluka US, 98/2013- odluka US, i Pravilnika o sadržini, načinu i postupku izrade i načinu vršenja kontrole tehničke dokumentacije prema klasi i nameni objekta (Službeni glasnik RS br. 23/2015)

IDEJNI PROJEKAT (IDP)	
INVESTITOR	Specijalna bolnica za rehabilitaciju Rusanda Melenci
NAZIV OBJEKTA	Instalacija za bazen za rehabilitaciju, ul Banja Rusanda bb, Melenci , 14/1 upisana u ZK uložka br. 5936 KO Melenci
VRSTA DOKUMENTACIJE	Idejni projekat (IDP) PROJEKAT ZA SANACIJU BAZENA ZA REHABILITACIJU 1. PROJEKAT ARHITEKTURE 4. PROJEKAT ELEKTRIČNIH INSTALACIJA 6. PROJEKTA MAŠINSKIH INSTALACIJA
VRSTA RADOVA	Sanacija
PROJEKTANT	STEM doo, Novi Sad

3. GLAVNI PROJEKAT	
INVESTITOR	Specijalna bolnica za rehabilitaciju Rusanda Melenci
NAZIV OBJEKTA	IX Paviljon Specijalne bolnice za rehabilitaciju Rusanda Melenci I, 14/1 upisana u ZK uložka br. 5936 KO Melenci
VRSTA DOKUMENTACIJE	Glavni projekat GLAVNA SVESKA PROJEKAT ARHITEKTURE PROJEKAT HIDROTEHNIČKIH INSTALACIJA PROJEKAT ELEKTROENERGETSKIH INSTALACIJA PROJEKAT TELEKOMUNIKACIONIH I SIGNALNIH INSTALACIJA PROJEKAT MAŠINSTVA Elaborat energetske efikasnosti Elaborat zaštite od požara
VRSTA RADOVA	Nova gradnja
PROJEKTANT	STEM doo, Novi Sad

5. EKOLOŠKI ASPEKT

5.1 PRIKAZ STANJA ŽIVOTNE SREDINE (MIKRO I MAKRO LOKACIJA)

Geografski položaj, povezanost

Lokacija Banje Rusanda je u srednjem Banatu, na teritoriji Grada Zrenjanina, u mestu Melenci. Nalazi se na severnoj obali jezera Rusanda. Selo Melenci, i sama Banja, izgrađeni su na granici aluvijalne ravni reke Tise (na oko 67m nadmorske visine) sa lesnom terasom na obali, na nešto višem terenu (oko 82m). Sa većim gradovima u Vojvodini, Srbiji i regionu povezana je magistralnim putem M24. Od Zrenjanina je udaljena 17km, od Kikinde 39km, od Pančeva 91km - isto kao i od Beograda. Udaljenost do Novog Sada je 67km, do Bečeja 36km, do Novog Bečeja 23km.

Geografske koordinate su sledeće: 45°31' severne geografske širine i na 17°59' istočne geografske dužine, a nadmorska visina je 82m. Ovakav položaj pruža izvrsnu povezanost u pogledu druskog saobraćaja, jer su na raspolaganju saobraćajnice dobrom stanju i omogućuju upotrebu najrasprostranjenijeg vida saobraćaja, drumski saobraćaj putničkim motornim vozilima, kako za masovniji prevoz tako i za individualnu upotrebu. Osim drumske, dostupna je i železnička putna infrastruktura tj pruga Beograd-Pančevo-Zrenjanin-Kikinda (do železničke stanice ima oko 3,5 km). Takođe, u blizini banje prolazi i magistralni kanal hidrosistema Dunav-Tisa-Dunav čija je ukupna dužina 900 km a koji je dužinom od 600 km plovni za plovila nosivosti do 1.000 tona.

Ovi navedeni elementi ukazuju na dobru povezanost na makro i regionalnom planu. U pogledu na mezo i mikro aspekte sam prostor banje obuhvata ravnicu na severnoj strani jezera, koja je planski kultivisana i unapređena podizanjem velikog parka. U užem prostoru kao ni širem okruženju nisu zastupljeni atraktivni reljefni oblici. Osnovu zelenila banjskog parka čine visoka stabla zimzelenog i listopadnog drveća i prostrane oblasti sa puno niskih biljaka, ukrasnog rastinja i biljaka. Staze, objekti i sve ostalo, izvedeno je u skladu sa stručno urađenim planom. Ovim planom se vodilo računa da je uređen prostor u potpunom skladu sa okruženjem, sa zaštitom i čuvanjem životne sredine. Sam banjski park i banja nisu ni urbanistički niti ekološki ugroženi. Osnovni cilj uređenja prostora sa maksimalnom očuvanjem prirodne sredine naglašen u stručnom planu i dalje je od primarnog značaja. Intervencije i izgradnje objekata je moguće izvoditi isključivo u skladu sa uspostavljenim planom. Površine su prilagođene potrebama posetilaca i postignut je vizuelni utisak pravog banjskog ambijenta, kao i u starim tradicionalnim banjama Evrope

Zemljište i kvalitet tla

Samo zemljište je ravničarskog tipa i ono je blago zatalasano, bogato plodnim slojem humusa, što je bilo pogodno za podizanje cvetnog parka i šumskog pojasa oko banje na površini oko 100 hektara. Pored toga što je plodno, kvalitet ovog zemljišta je i to što spada u zonu sa najnižim stepenom kontaminacije radio-nuklidima u Srbiji, zbog čega se u pogledu kvaliteta visoko rangira, jer ima izuzetnu vrednost sa stanovišta razvoja proizvodnje zdrave hrane u sklopu sadržaja zdravstvenog turizma.

Klimatske karakteristike, klimatoterapijski potencijali i uticaj

Područje u kome se nalazi banja je pod uticajem umereno kontinentalne klime sa umereno hladnim zimama i ali i vrlo toplim letima. Jesen je godišnje doba koje je toplije od proleća te je pogodna za turističke aktivnosti. Najčešći vetrovi koji duvaju u ravnici su košava i severac, međutim sama Banja je okružena šumom a podignut je i cvetni park, te je banja zaštićena od naglih temperaturnih promena. Mikro i mezo klimatske karakteristike povezane sa lekovitim svojstvima tla i termo mineralne vode omogućuju šire područje delovanja za medicinske indikacije i celovit pristup rehabilitaciji. Osnovni klimatski elementi¹⁵ kao što su osunčanost, temperatura, vazdušni pritisak, vlažnost, pravci i brzine vetrova, oblačnost, i jonizacija i klimatski modifikatori¹⁶ odredili su karakteristike klime i njen uticaj na vreme u ovom području. Kako je klimatologija nauka koja se bavi klimom i uticajima na zemlji, ona ima i svoju oblast koja se bavi uticajima klime na čoveka, faunu i floru ja bioklimatologija. Tako i meteorologija koja izučava i prati uticaje vremena u određenim klimatskim tipovima ima svoju posebnu oblast biometereologiju koja izučav i prati uticaje klime i vremena na čoveka i faunu i floru.

Na postojanje terapijskih svojstava pojedinih klimata utiče sastav klimatsko meteoroloških činilaca¹⁷ Upravo sa aspekta Humane bioklimatologije i Humane biometereologije, ovi elementi odredili su pozitivan uticaj klime i lekoviti klimat. Banjski park sa obalom jezera predstavlja izvanredno mesto za sprovođenje klimatoloških procedura i rekreacionih aktivnosti za koju uz klimatske preduslove postoje i sledeći preduslovi: ambijent, relativno skromna potrebna finansijska sredstava, organizacije postupaka, stručna osposobljenost i rad. Pored pozitivnog uticaja na zdravstveno stanje rekoalescenata, klimato – meteorološki činoci pružaju određene pogodnosti za turistička kretanja i turističke aktivnosti. Ravničarsko područje je tokom zime izloženo uticaju strujanja severnih i severostičnih vazdušnih kretanja, košave. Od uticaja košave i severca sama banja je zaštićena, pošto je sa svih strana okružena šumom i stoga zaštićena od naglijih i ekstremnijih temperaturnih promena.

¹⁵ Veličine koje utiču na klimu određenog prostora dele se na klimatske elemente i klimatske modifikatore. Osnovni klimatski elementi su:

1. Sunčevo zračenje, kratkotalasno i dugotalasno i trajanje osunčavanja
2. Temperatura vazduha, tla, i vode
3. Atmosferski pritisak
4. Vlažnost vazduha
5. Vrsta i količine padavina
6. Oblačnost, vrsta i visina oblaka, vidljivost
7. Električna pražnjenja atmosfere i jonizacija vazduha

Izvor: KLIMATOLOŠKE KARAKTERISTIKE PODRUČJA BANJA RUSANDA MELENCI I MIŠLJENJE O KLIMATOTERAPIJSKOJ VREDONOSTI, *Institut Za Rehabilitaciju Sr Srbije, 2015*

¹⁶ Ni jedan deo Zemljine površine nema istovetne klimatske faktore jer klima pojedinih područja Zemljine površine nije određena samo opštom cirkulacijom atmosfere. Klimatski elementi se stalno menjaju pod uticajem klimatskih modifikatori geografske (terestričke) i kosmičke prirode. To su: Rotacija Zemlje, revolucija Zemlje, geografska širina, atmosfera raspoređenost kopna i mora na Zemlji, reljef (nadmorska visina, nagib padina, ekspozicija padina), udaljenost od mora (maritimnost i kontinentalnost), vrste tla, biljni pokrov, jezera i čovek (složeni antropogeni uticaji).

¹⁷ Glavni klimato-meteorološki terapijski činoci su:

1. Temperatura vazduha (srednja,dnevna, godišnja) i njena promenljivost
2. Sastav i prozračnost vazduha, (količinaugljendioksida, amonijaka, joda, brom, vlage, prašine, dima, magle, bakterija, i radiktivnih suspstanci)
3. Dužina izloženosti sunčevom zračenju

Hidrografski potencijal

U pogledu hidrografskih potencijala značajna je blizina jezera Rusanda i Ostrovo, kanala DTD i hidrotermalne bušotina Me-1/h koja se nalazi u neposrednoj blizini lečilišta. Jezero Rusanda nalazi se zapadno od Melenaca i južno od Banje i predstavlja napušteni meandar reke Tise površine 4 km² i dubine 0,5-1,5 m. Voda u jezeru je slana (salinitet 40-60%) zbog blatnih izvora na dnu jezera. Zbog velike količine mulja voda u jezeru je mrko-zelene boje, i visokim sadržajem natrijum-hlorida i natrijum-sulfata. Ovaj mulj predstavlja lekovito blato zvano peloid, koje je pretežno biljnog porekla, karakterističnog mirisa sumpor-vodonika, i slabe alkalne reakcije (Ph vrednosti 8,77). Peloid se vadi iz jezera i koristi u okviru balneoterapije. Po svom hemijskom sastavu i fizičkim karakteristikama, spada u najlekovitije u Evropi.

Na osnovu analiza peloida iz banje Rusanda formiran je zaključak da ovo blato poseduje veliki balneološki potencijal i proizvodi pozitivan uticaj koji proističu iz njegovih hemijskih, mehaničkih i termičkih efekata. Poseduje svojstva specifičnog blagotvornog delovanja prvenstveno na hronične reumatske bolesti, post-traumatska stanja, oštećenja perifernih nerava. Svojstva peloida i delovanje čine ga terapijom izbora kod hroničnih reumatskih oboljenja i polineuropatija¹⁸.

U sklopu ovih potencijala je i termomineralna voda iz bušotine Me-/h, koja se nalazi u neposrednoj blizini jezera i banjskog parka. To je dodatni prirodni faktor koji se može iskoristiti u terapijske svrhe je termomineralna voda iz bušotine Me-/h, koja se nalazi u neposrednoj blizini jezera i banjskog parka, koja je registrovana 1978. Ova voda ima alkalnu reakciju od 7,9 ph, kapaciteta je 500 l/min, a izlazna temperatura je 30°. Pripada kategoriji natrijum-hidrobikarbonatnih sulfidnih homeotermi. Koristi se u hidroterapijske svrhe u kadama i u bazenu lečilišta.

Drugo jezero, Ostrovo, nalazi se oko 4km severno od Melenaca i, kao i Rusanda, predstavlja meandar nekadašnjeg toka Tise, sa površinom oko 3,5 km² i dubinom oko 2m. Ovo jezero je pretvoreno u ribnjak kada je izgrađen kanal DTD.

¹⁸ Reumatoidni artritis, dijabetesna mikro i makroangiopatija i polineuropatije različitog porekla

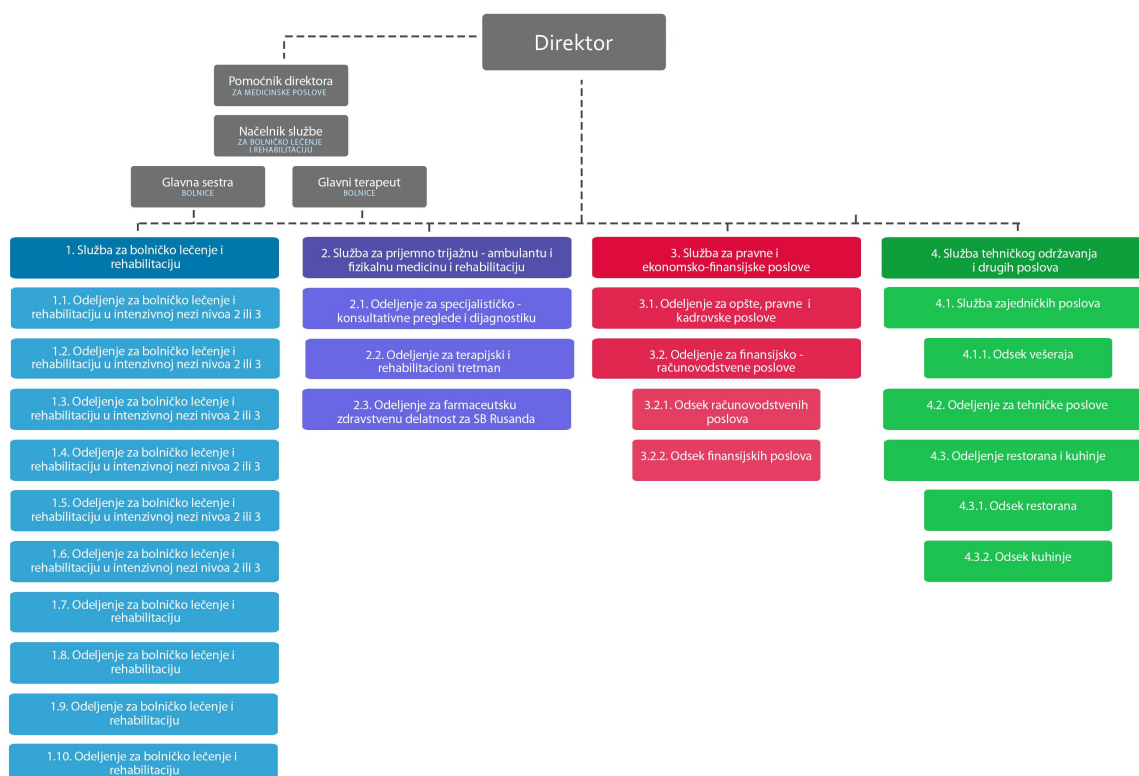
6. ANALIZA ORGANIZACIONIH I KADROVSKIH MOGUĆNOSTI

6.1 ORGANIZACIJA

U zdravstvu, organizacija poslovanja se menja u odnosu na načine rada u prethodnim periodima. Uopšte, zdravstveni sistemi i u Svetu kao i kod nas se bore sa rastućim troškovima, sa oscilacijama i nejednakostima u kvalitetu, a sve to uprkos napornom radu zaposlenih, dobronamernih, dobro obučeni i osposobljeni lekara i terapeuta. U okviru zdravstvene zaštite kreatori politike su sačinili i implementirali veliki broj dodatnih poboljšanja i prepravki, koje i dalje imaju trend porasta: implementirali su elektronske medicinske dokumente – da anuliraju zloupotrebe ili prevare, smanjivali greške, primenjivali planirane smernice za praksu, štitili pacijente, podizali im svest i učinili bolesnike tzv. boljim „potrošačima“, - ali nijedan od takvih pristupa i rešenja nije imao mnogo uticaja.

Suštinski vreme je za drugačiji pristup i vreme je za fundamentalno novu strategiju kojom će se odgovarati na izazove promena i koju će u praksi implementirati zaposleno stručno osoblje i menadžment.

Prikaz organizacione šeme SBR BR



Ciljevima Strategije razvoja Specijalne bolnice za Rehabilitaciju Rusanda, kao i svim intervencijama, prepravkama i popravkama sistema suština je ista - težnja da se ostvari maksimalno poboljšano stanje za pacijente, odnosno, da se ostvari postizanje najboljih rezultata a po najnižoj ceni. Međutim Strategija prepoznaje da je u zdravstvenom sistemu potrebno preusmeriti fokus i pomeriti ga sa obima i isplativosti pruženih usluga - pregleda lekara, hospitalizacija, procedura i testova - do

ostvarenih rezultata pacijenta. Odnosno drugačijim novim pristupom¹⁹ potrebno je pomeriti fokus sa sistema zasnovanog na snabdevanju od strane zdravstvenog osiguranja koje je organizovano oko toga šta lekari rade, na sistem koji je usmeren na pacijenta i organizovan oko onoga što pacijentima treba, tj na postignute rezultate kod pacijenata – na postignutu kvalitativnu vrednost rezultata rehabilitacije tj. zdravstvene zaštite pacijenata.

Analiza organizacionih mogućnosti i funkcionalne karakteristike SBR BR

SBR BR se nalazi u celosti na jednoj lokaciji i ima 7 objekata/zgrada. U okviru ovih objekata nalazi se Prijemno – trijažna ambulanta i recepcija za korisnike usluga koji ličnim učešćem plaćaju troškove svog lečenja.

Banja „Rusanda“ ima smeštajne kapacitete, za stacionarni boravak, od 306 postelja. Ambulanta ima kapacitet za pregled do 50 pacijenata dnevno.

U laboratoriji poseduje opremu za hematološku i biohemijsku dijagnostiku.

Program rehabilitacije, kada je lokacija u pitanju, sprovodi se u velikoj kinezi sala smeštenoj u VI paviljonu i manjoj sali u IX paviljonu i na istim lokacijama su prostorije za terapiju radom. Blok za fizikalnu terapiju nalazi se u VI paviljonu i na bolničkim odeljenjima paviljona VIII i IX. Peloido- blok je smešten u VI paviljonu, a hidro-blok sa zatvorenim bazenom za rehabilitaciju je u VII paviljonu. Banja „Rusanda“ prostorno ima kapacitete da dnevno pruži terapijske usluge iz svoje osnovne delatnosti za oko 700 bolesnika/korisnika u stacionarnim i ambulantnim uslovima.

IT sektor: Stanje opreme i potrebe

Informaciono - komunikacione tehnologije (*IKT*) su od sve većeg značaja za zdravstvo te se i najčešće postavljaju pitanja - Šta je do sada urađeno? Šta je potrebno i preostalo da se uradi? Koji su problemi i koje su potrebe? Šta je potrebno da se postojeći informacioni kapaciteti unaprede da se informatizacija ubrzava i uvećava rezultate koji doprinose dobitima i bolnice i pacijenta?

Osnovni preduslov je server i serverska soba koja predstavlja ključni elemenat za uspostavljanje IT infrastrukture. Specijalna bolnica za rehabilitaciju – Banja „Rusanda“ - Melenci (SBR BR) ima serversku prostoriju, ali nema elektro -provodni pod (antistatički pod), kao jedan od tehničkih preduslova koje po standardima mora da zadovolji serverska soba. Nakon toga neophodno je izvršiti usklađivanje sa standardima i preporukama situacione analize o Integrisanom zdravstvenom informacionom sistemu IZIS²⁰.

¹⁴ Strategija za popravku zdravstvene nege i zaštite (The Strategy That Will Fix Health Care) Michael E. Porter and Thomas H. Lee, MD - *Harvard Business Review*, Issue October 2013

²⁰ Preporuka br 4

Potrebno je obezbediti sredstva i izvršiti rekonstrukciju ili adaptaciju serverskih soba u zdravstvenim ustanovama tako da one budu u skladu sa standardima i propisima koji se odnose na projektovanje serverskih soba. Potrebno je takođe koordinirati rekonstrukciju i adaptaciju. Nosilac aktivnosti: Ministarstvo zdravlja, zdravstvene ustanove

Potrebe za unapređenjem

SBR BR poseduje Lokalnu računarsku mrežu (Local Area Network) LAN ali zbog konstantnog tehnološkog razvoja potrebno je stalno unapređivati mrežu i elemente koji se u nju integrišu. Prema istraživanjima, zaključcima i preporukama Situacione analize o Integriranom zdravstvenom informacionom sistemu IZIS,²¹ informatizacija s jedne strane celim tokom vremena nameće razvoj mreže, a s druge strane prati je hroničan nedostatak sredstava. U vezi sa poslednjim Bolnica je izuzetak.

Kad se hronološki razmatra oprema koju je SBR BR tokom vremena nabavljala za integrisanje u svoju mrežu, jasno je da nije bio takav slučaj. Takođe, prema poslednjem popisu osnovnih sredstava sa početnim stanjem u 2017. godini, broj kompjutera je: 52 računara (kućišta i monitori) i 10 lap topova (15 računara iz 2001. god. su rashodovani).

SBR BR je tokom vremena ulagala u razvoj i upravo u skladu sa preporukom Situacione analize obezbedila sredstva, ulažući i u hardware i u software pakete. U skladu sa raspoloživim sredstvima i potrebama SBR BR, koje su sagledavane od aktuelnog rukovodstva, usklađivala se i namera da se izvrši projektovanje i implementacija nove, LAN mreže, odnosno rekonstrukcija i unapređenje postojeće. Ipak nesistematičnost i nedostatak strateškog pristupa u razvijanju mreže ima za posledicu nedostatke, neefikasnost od strane korisnika (zaposlenih) i malu kontrolu od strane poslodavca.

Za usklađivanje performansi informacionog sistema sa potrebama Bolnice, potrebno je obezbediti i uspešnu koordinaciju aktivnosti. U sagledavanju trenutnog preseka stanja, najmanje se nameću pitanja hardvar opreme koliko su prisutna pitanja iz domena **softver problematike, koordinacije i održavanja**.

Hronologija

2011. godine izvršena je implementacija softvera kompanije „2Dsoft“. Prva dva programa koja su ikada instalirana u SBR BR su **Hotelier** i **Helix** za potrebe rada recepcije i prijemnog odeljenja. Oba programa su, po zahtevima zaposlenih, prilagođeni radu koji se odvijao u okviru navedenih organizacionih delova. Softver Hotelier omogućavao je rad recepcije (zakazivanje smeštaja, prijem pacijenta, naplata smeštaja i vanpansionskih usluga, štampanje prateće dokumentacije – računa, istorija bolesti...). Prijemnom odeljenju je ovim softverom omogućeno zakazivanje smeštaja, prijem pacijenta, štampanje dokumentacije (istorija bolesti, matični list, list rehabilitacije), naplata participacije.

Iste godine u ambulanti je instaliran softver Helix, koji je prilagođavan radu ove službe. Sa unosom podataka o pacijentima, koji su na ambulantnom lečenju u SBR BR, počelo se početkom decembra meseca 2011. godine. Na osnovu unetih podataka o pacijentima, dijagnozi i dužini lečenja

²¹ Preporuka br. 6

Situacione analize o Integriranom zdravstvenom informacionom sistemu IZIS. Nosilac aktivnosti: Ministarstvo zdravlja, zdravstvene ustanove

odobrenog od strane RFZO, kreirala se faktura za izvršene ambulantne usluge i izvršen broj b.o. dana.

Softver je od 2012. godine omogućio i analizu statističkih podataka koje recepcija i prijemno odeljenje dostavljaju, kao i elektronsku fakturu za ambulantu i stacionar.

Softver za knjigovodstvo od strane ComData d.o.o. je instaliran 2011. godine. Prema pisanim tragovima upoznavanje sa softverom je izvršeno u dva navrata, po delovima (glavna knjiga, zarade, magacinsko knjigovodstvo i likvidatura), a sam program je pušten u rad 2012. godine.

16.12.2011. instaliran je program za šank i kuhinju. Program je tada prezentovan i unet je cenovnik artikala. Operativna primenljivost softvera nije zaživela zbog neunosih potrebnih parametara, a evidencija o izvršenoj obuci zaposlenih u restoranu nije pronađena.

Softver Helix 2DSoft kompanije, koja je 2011. god. bila na početku razvijanja softvera za zdravstvene ustanove (u ponudi su imali uglavnom pakete za hotelierstvo), u međuvremenu je poprimio formu medicinskog elektronskog kartona bez i danas mogućnosti centralnog bukinga²².

Aktuelno Helix ne pruža mogućnost povezivanja sa IZIS-om, jer ova trenutno ukazana potreba SBR BR nije do sada realizovana od strane ove kompanije, kao ni u jednoj drugoj Ustanovi koje koriste ovaj program.

Postojeće dodatne manjkavosti u funkcionisanju ogledaju se i kroz to da lekari i zdravstveni saradnici stalno prijavljuju nedostatke koje su u vezi sa realnim potrebama u procesu rada. **Odsustvo procedura rada i postupka prijave nedostatka administratoru i prosleđivanje informacije softverskoj kompaniji dovelo je do neotklanjanja uočenih nedostataka.**

Interno, program je u procesu dogradnje i usavršavanja s obzirom da je sugerisano da finansijski nije opravdano krenuti od početka.

Softver za knjigovodstvo od strane ComData d.o.o. primenjivan je tokom vremena, ali istovremeno se nedostaci nisu prijavljivali. Nije se skrenula pažnja na grešku da program nema u sebi mogućnost unos osnovnih sredstva i njihove knjigovodstvene vrednosti²³.

Zbog ukazane potrebe za kadrovskom evidencijom, angažovanoj softverskoj kući je ove godine po prvi put upućen zahtev u vezi sa proširenjem programa. Kako nisu mogli da odgovore na traženi zahtev (prepiska E-mail), sklopljen je ugovor sa trećom kompanijom (Infolab d.o.o.) i u toku je fizičko ubacivanje podataka u program HELIANT MONEO koji treba da u potpunosti unapredi i zadovolji zahteve kadrovskih i administrativnih poslova, po prvi put u SBR BR.

²² 2D Soft je kompanija za razvoj softverskih rešenja i informacionih sistema. [Garson POS](#) i [Hotelier](#), informacionim sistemima za ugostiteljstvo i hotelijerstvo. Osim za ugostiteljstvo (HoReCa sektor) razvijaju i informacione sisteme za medicinu ([Helix EMR](#)). **Pri sagledavanju potreba i pravljenju programa za Bolnicu u tim nisu bili uključeni lekari na jasan (pisani tragovi) i organizovan način.** Kompanija je u međuvremenu proširila ponudu (danas čak nude sisteme za banje Helix spa).

²³ Izvod iz zapisnika sa sednice UO od 16.11.2017. „Konkretan problem celokupne Banje Rusande je što se tiče sa aspekta popisa je loš softverski sistem. Softverski sistem naime nema u sebi mogućnost unošenja osnovnih sredstava. Znači dobijanje njihovih vrednosti ne postoji.

Vezano za konkretne zadatke i dobro funkcionisanje, prema postojećem opisu poslova pored i) usklađivanja performansi informacionog sistema sa potrebama SBR BR, konkretno treba da se obavlja i sledeće: ii) izrada procedura i radnih upustava, iii) instalacija novih programa i podrška pri eksploataciji postojećih programa i servisa, vi) obuka korisnika i unapređenja internog korisničkog sistema, v) stručno usavršavanje i zaštita IS u celini, vi) akvizicija podataka u skladu sa definisanim procedurama i uputstvima, vii) praćenje funkcionisanja, održavanje računara i prateće računarske tehnike, viii) podnošenje izveštaja pomoćnicima direktora medicinskih i nemedicinskih poslova o ostvarenju primljenih naloga.

U pogledu funkcionisanja mreže zadatak da se unutar jedne organizacije (SBR BR) postigne i dosegne nivo da mreža besprekorno funkcioniše. To je isključivo pitanje kontinuelnog procesa. Da bi se to ostvarilo, neophodna su stručna lica²⁴. Ovaj proces započinje prilikom planiranja i projektovanja umrežavanja računara u mrežu, i odvija se sve do fizičkog završavanja mreže, probnog rada i puštanja u rad (angažovana stručna lica iz drugih kuća).

Takođe, potrebno je da se uz održavanje uspostavi bezbednosni sistem, sa planom istovremenog ažuriranja kod svih računara.

Informatizacija društva kao takva i sve šira primena mobilnih uređaja i internet servisa nameće potrebu da se i pacijentima obezbedi pristup internetu, te za ovu namenu se ukazuje potreba Wi-Fi pristupnih tacaka - AP. Popularizacija Wi-Fi mreža je dovela do stvaranja sasvim nove generacije sigurnosnih problema. Većina opreme dolazi neosigurano jer su takve proizvođačke postavke. Bežični Wi-Fi uređaji koji isporučuju i postavljaju pružaoci Internet usluga takođe često nemaju nikakvu zaštitu nameštenu u standardnoj konfiguraciji. Bezbednosne i sigurnosne opasnosti koji iz ovoga proizlaze za korisnike mogu biti višestruke. Kako je bežična veza često povezana na lokalnu kablovsku (Ethernet) mrežu, to može veoma lako iskorišteno za "provalu" bez fizičkog pristupa istoj. Npr: Ako kompanija ima dosta laptop računara sa ugrađenim wireless adapterima, ili neosiguranim AP-ovima, provalnik u mrežu (Cracker) može, uz povoljne okolnosti, konformno ući i u lokalnu mrežu i sa više stotina metara udaljenosti. Takođe otvaraju se problemi koji više i nisu takao novi, kao što su zagušenja konekcije²⁵ i preuzimanje internet veze²⁶.

²⁴ Okosnica stručnih lica u Bolnici (prema aktu o sistematizaciji poslova): Sistem inženjer informacionih sistema i tehnologija

²⁵ **zagušenje konekcije** - nezaštićeni AP-ovi dozvoljavaju spajanje svima. U slučaju spajanja previše zlonamernih, neodgovornih ili čak slučajnih korisnika, ionako relativno mali protok višestruko pada – bilo zbog zagušenja uređaja, ili zbog zagušenja medija - etera. Standardni kupovni AP uređaji često nemaju dobru kontrolu protoka podataka, a i osetljivost na signal znatno opada kod previše klijenata

²⁶ **pruzimanje tuđe Internet veze** - korisnici koji nemaju flat-rate vezu, već vezu sa ograničenjem količine protoka podataka, mogu na ovaj način ostati bez izvesne količine novca u obliku računa za naknadu za korišćenje Internet veze. Nivo znanja koji je upadaču u mrežu potreban da ovo ostvari je minimalan.

6.2 KADROVSKI POTENCIJAL

Analiza kadrova treba da polazi od optimalne veličine i *normalne strukture* kadrova. Aktom o sistematizaciji radnih mesta SBR BR određena je veličina i struktura kadrova za koje se smatra da zbog usklađenosti sa raspoloživim sredstvima, specifičnom vrstom usluge i uslovima za obavljanje delatnosti, obezbeđuje najbolji način obavljanja deletnosti. Stoga se ovakva struktura kadrova treba smatrati veoma bliska optimalnom rešenju i adaptabilna za odgovoravanje na nastale razvojne potrebe. Stalne aktivnosti u težnji da se približi što više optimalnom sastavu radnog kolektiva doprinose ujedno i konstantnom poboljšanju kvaliteta sastava kadrova, što je i osnovni uslov za podizanje racionalnosti. SBR BR kao i svaka organizacija ima, na određen način, izraženu sopstvenu potrebu za kadrovima.

Međutim sastav kadrova ne određuju samo potrebe organizacije, određuju ga mogućnosti angažovanja kadrova. Takođe veličina i struktura kadrova uslovljena je: brojem stanovnika u konkretnom području, potencijalnim korisnicima, obimom poslovanja, te i odgovarajućim obrazovnim ustanovama koje osposobljavju kadrove i dr.

Kadrovski potencijal ustvari je dinamična veličina iako je definisan, ipak je u procesima stalnog dopunjavanja, izmena i redefinisavanja. Pojedine promene utiču na jačanje, dok druge deluju na slabljenje kadrovske mogućnosti. Iako u svakom razmatranju ljudskih resursa ovaj optimum predstavlja *polaznu normalu* i polaznu osnovu za analizu, nije konstantna veličina. Promena obima poslovanja, kao i uslova poslovanja, uzrokuje i promenu potrebne konfiguracije kadrova i njihovih potencijala.

Tabela: Strukturni pregled karakteristika osposobljenosti zaposlenih u Specijalnoj bolnici za rehabilitaciju, Banja Rusanda

OPIS		VSS		VS	SS	OS
		VII-2	VII-1	VI-1		
1.	Pomoćnik Direktora za medicinske poslove	1				
2.	Glavna sestra Bolnice			1		
3.	Glavni terapeut Bolnice			1		
4.	Pomoćnik Direktora za nemedicinske poslove		1			
5.	Načelnik sl. za bolničko lečenje i rehabilitaciju	1				
6.	Doktor medicine		3			
7.	Glavna sestra u intenzivnoj nezi nivoa 2 i 3				3	
8.	Viša med. sestra-tehničar u intez. nezi nivoa 2 i 3			1		
9.	Viša med sestra za higijensko-epidem. rad			1		
10.	Glavna sestra odeljenja fizikalne medicine i rehabilitacije				1	
11.	Specijalista fizikalne medicine i rehabilitacije u intenzivnoj nezi nivoi 2 i 3	7				
12.	Med. sestra-tehničar u intenzivnoj nezi nivo 2 i 3				53	
13.	Viši terapeut u Intenzivnoj nezi			24		
14.	Radni terapeut u intenzivnoj nezi			6		
15.	Pomoćni radnik u nezi bolesnika					7
16.	Specijalista fizikalne med. i rehabilitacije na bolničkom odelj i u spec. ambulanti	2				
17.	Medicinska sestra-tehničar na ostalim				7	

	bolničkim odeljenjima					
18.	Subspecijalisti, primarijusi ili specijalisti magistri koji rade u specijalističkoj specijalistička delatnost fizikalne med. i rehabilitacije	3				
19.	Med. sestra-tehničar u prijemno trijažnoj i spec. ambulanti				6	
20.	Psiholog - neuropsiholog	1				
21.	Defektolog - afaziolog	1				
22.	Nutricionista			1		
23.	Laboratorijski tehničar				2	
24.	Viši fizioterapeut			12		
25.	Radni terapeut			1		
26.	Fizioterapeut				22	
27.	Defektolog - logoped			1		
28.	Med. sestra-tehničar u peloido terapiji				2	
29.	Diplomirani farmaceut	1				
30.	Farmaceutski tehničar				1	
31.	Koordinator pravnih, kadrovskih, administrativno-teh. poslova		1			
32.	Pravnik		1			
33.	Poslovni sekretar		1			
34.	Rukovodilac recepcije			1		
35.	Recepcioner				3	
36.	Administrativni pomoćnik				1	
37.	Saradnik za odnose sa javnošću		1			
38.	Koordinator finansijskih i račun. poslova		1			
39.	Finansijsko- računovodst. saradnik			0		
40.	Računovodstveni referent				3	
41.	Magacioner				1	
42.	Saradnik za komercijalne poslove/službenik za javne nabavke			1		
43.	Koordinator sl. tehničkog održavanja i drugih poslova			1		
44.	Sistem inženjer informacionih sistema i tehnologija		1			
45.	Administrativni referent				1	
46.	Spremačica					25
47.	Krojačica				1	
48.	Radnik održavanja odeće					7
49.	Tehničar održavanja				1	
50.	Domar/električar				2	
51.	Domar / ložič				4	
52.	Domar/majstor održavanja parka				2	
53.	Vozač sanitetskog vozila				2	
54.	Blatar					1
55.	Glavni konobar				1	
56.	Konobar				8	
57.	Servirka					4
58.	Glavni kuvar				1	
59.	Kuvar				6	
60.	Pomoćni radnik u kuhinji					
	Ukupno	17	10	52	135	45

Specijalna Bolnica za Rehabilitaciju Banja Rusanda je dobro kadrovski osposobljena za pružanje medicinskih usluga šireg spektra. Realizacija ove transformacije u pružanju usluga (navedeno pod 6.1) nije samo jedan korak, već obuhvatni proces strategije razvoja. Ona razvijajući program uspostavljanja vrednosti rezultata promovira i otvara procese restrukturiranja načina na koji se realizuje zaštita pacijenata u oblasti rehabilitacije, organizuje, meri i nadoknađuje; ne samo u okviru rehabilitacije nego i zdravstvene nege, uopšte.

Strategija prepoznaje da je potrebno naći alternative fragmentiranom sistemu, u kome svaki lokalni podsistem obezbeđuje čitav spektar nege i usluga. Pri strukturisanju kapaciteta ljudskih resursa planira se razvijanje sistema u kojem su usluge za određene zdravstvene uslove koncentrisane u zdravstvenoj organizaciji i na pravoj lokaciji za pružanje visoko kvalitetne vrednosti rehabilitacije i zaštite i nege uopšte.

Razvoj radne snage

Menadžment pre svega, radi efikasnog upravljanja organizacijom, prvo treba da obezbedi i privuče odgovarajuće kadrove tj. „prave ljude“. Po svojoj strukturi (videti Tabelu u okviru 6.2) osposobljen je da realizuje pitanje kako naglasiti prednosti rada u SBR BR. Takođe, (uz odgovarajuću podršku IT sektora) ima mogućnost da usvoji i/ili napravi odgovarajuće efikasne alate za izbor koji se mogu koristiti. Ovi alati i razrađen proces postavljen na aktivan web site, mogu da se koriste interno, a moguće je postaviti na raspolaganje kao pokazne primere drugim institucijama i organizacijama u oblasti zdravstva. Ovo svakako doprinosi reafirmaciji SBR BR na širem planu, i ako je ovo realizovano, odatle je samo korak do organizovanja web seminara²⁷.

Orijentacija, obuka i razvoj kadrova zahteva praktičan i ekonomičan pristup. Stvarno uspešne organizacije su posvećene stvaranju kontinuiranih sredina učenja.

Na bazi dobre prakse, i primerima pozitivnih iskustava, menadžment će usmeriti zaposlene u organizaciji kako da se kontinuirano fokusira na obuku i razvoj. U slučaju kada su sredstva u budžetu namenjena za obuku manja od poželjnih i nedovoljna, moguće je formirati interni tim koji je u stanju da: Objasni važnost orijentacije obuke i razvoja, da prenese svoje iskustvo i viđenja kako izgraditi organizaciju za učenje uz korišćenje tehnika za obuku i razvoj uključujući izvore sa niskim troškovima npr. internet. Sam proces aktivnog uključivanja rukovodećeg stručnog osoblja (sektora) u proces izrade i sprovođenja Strategije doprineće unapređenju sposobnosti za kreiranje razvojnih planova koji će biti od koristi kako za sektore tako i za zaposlene, ponaosob.

Sistematsko merenje (vrednost rezultata, kvaliteta i troškova) je neophodno potrebno da se ostvari brže i uspešno poboljšanje u bilo kojoj oblasti – to je poznati princip u menadžmentu. Kroz te procese zaposleni i članovi timova teže da se poboljšavaju. Tokom vremena, kadrovi su u situaciji da se bave praćenjem stručnog napretka i sopstvenog i timskog.

Takođe, ovim postupkom će se u potpunosti identifikovati kompetencije SBR BR-a u radu i uloga zaposlenih u planovima za razvoj i evaluacije performansi kako bi se podržala vizija i misija SBR BR.

²⁷ U smislu stalne promocije Strategije i reafirmacije ulogu lidera u regionu: sa dobro uspostavljenim IT sektorom ili saradnjom sa IT agencijama ovaj postupak u kome se putem web seminara (elementi za izradu strategije zapošljavanja, izrada opisa posla, pomoćni alati i tehnike izbora, struktura panela za intervju, itd) prezentuju pojašnjenja o postojećim efikasnim alatima i metodima kako da se izaberu odgovarajući kadrovi može da pomaže i drugim organizacijama u oblasti zdravstvene zaštite i nege.

Svi zaposleni i timovi utvrđuju stepen osposobljenosti upoređivanjem ličnih i timskih performansi s onima koje ostvaruju druge kolege /tim, kako interno, tako i izvan organizacije. Sistematsko merenje vrednosti rezultata, kvaliteta i troškova je veoma značajan korak za dalje usavršavnje stručnih sposobnosti i poboljšanje pružene zdravstvene nege i zaštite.

U okviru merenja vrednosti rezultata uspostavlja se izgradnja sistema za proces upravljanja performansama - da se obezbede informacije o performansi zaposlenih. Ona rezultira i u dobijanju informacije o kvalitetu, i takođe obuhvata dobijanje sledećih rezultata:

- Razumevanje ciklusa upravljanja performansama (uspostavljanje faza kao što su: Planiranje, Monitoring, Izrade Pregleda)
- Suočavanje sa lošim performansama na poslu
- Razumevanje uloge supervizora ili menadžera u realizaciji upravljanja performansama
- Pisanje efektivnih dokumenata o pregledu učinka
- Davanje efektivnih povratnih informacija
- Razvijanje i menadžment efikasnim sistemom upravljanja performansama.

Za oblast u kojoj su visoki troškovi sveobuhvatni problem, prisustvo tačnih informacija o troškovima usluga je izuzetno važno. Prilikom izrade budžeta i troškova, raspodela troškova često se zasniva na naknadama, a ne stvarnim troškovima. Tako su zdravstveni radnici izloženi sve većim pritisku da smanje troškove, a da prijave ostvarene rezultate, a postojeći sistemi mogu da budu neadekvatni. Za otklanjanje tih problema u unapređivanju iskorišćenosti postojećih kapaciteta značajnu ulogu pored finansija i računovodstva ima i IT sektor za uspostavljene baze podataka koji su od značaja za analize troškova. Tako da analize mogu da pruže sveobuhvatnije podatke a time informacije o stvarnim troškovima usluga i njihovim ciklusima.

6.3 SPOLJAŠNJE VEZE I KONTAKTI

- Ministarstvo zdravlja
- Republički zavod za zdravstveno osiguranje
- Republički fond za zdravstveno osiguranje
- Institut za javno zdravlje Srbije „Dr Milan Jovanović – Batut
- Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja
- Nadležne institucije i organi AP Vojvodine (Pokrajinski Sekretarijat za zdravstvo i dr)
- Republički fond za penzijsko i invalidsko osiguranje pored legitimnog prava na objekte u banjama pruža određen vid podrške kako banjama tako i korisnicima usluga. Fond je sklopio je ugovore sa banjama i rehabilitacionim centrima, čije će uslugemoći da koriste penzioneri i članovi njihovih porodica, uz mogućnost plaćanja na rate²⁸.
- Udruženja Penzionera uglavnom dobrovoljna, socijalno-humanitarna nevladina udruženja i vanstranačke organizacije korisnika penzija u kojoj članovi ostvaruju zajedničke interese i potrebe na zaštiti i unapređenju prava po osnovu penzijskog i invalidskog osiguranja, zdravstvene zaštite i socijalnog osiguranja, socijalne zaštite i na zadovoljavanju drugih zajedničkih potreba svojih članova - penzionera. Obzirom na karakter društvenih kretanja i tzv civilnog sektora treba smatrati da će se i dalje jačati karakter udruženja kao dobrovoljne, interesne, socijalno-humanitarne, legalističke, nevladine vanstranačke organizacija
- Zdravstveni centri i ostale institucije u sistemu zdravstvene zaštite
- Naučni instituti

²⁸ Zainteresovani sami pozivaju banju i ugovaraju termin, a zatim u nadležnoj filijali Fonda popunjavaju zahtev za korišćenje kredita i overavaju administrativnu zabranu. Otplata može početi pre odlaska ili posle povratka sa odmora.

- Udruženje za fizikalnu medicinu i rehabilitaciju Srbije
- Radio-televizijske kuće, posebno RTV Vojvodine
- Novinsko izdavačke kuće i javna glasila
- Marketinške agencije
- Sportski klubovi i udruženja
- Organizatori sajмова i drugih turističkih i privrednih manifestacija
- Turističke organizacije, agencije, autoprevoznici i dr.
- Grad Zrenjanin, Uprava
- Tur operatori i autoprevoznici
- Međunarodne organizacije koje realizuju programe vezane za zaštitu zdravlja, rehabilitaciju i pomoć invalidima
- Inostrane agencije koje se bave realizacijom programe razvoja i ili sektorskim programima razvoja (zaštite životne sredine, unapređenjem kapaciteta, ...)

6.4 OCENA ORGANIZACIONE I KADROVSKE SPOSOBNOSTI

Sa aspekta prethodno iznetih podataka jasno je prisustvo kvalitetnih organizacionih i kadrovskih potencijala. Pravilnik o Organizaciji i sistematizaciji poslova pruža potrebne informacije u smislu da je osmišljen proces rada kao celine, uređena je organizacija rada, određeni su organizacioni delovi i njihov delokrug. U procesu rada učestvuju specijalizovani i stručni pojedinci sa potrebnom vrstom i stepenom stručne spreme i sa jasno definisanim ulogama i zadacima prema opisu poslova. Obezbeđeno je da procesi rada teku odgovorno i uz funkcionalnu povezanost organizacionih delova. Pored obezbeđenja jedinstvenog procesa rada, obezbeđeni su i preduslovi za visoku iskorišćenost kapaciteta i punu zaposlenost. Ukoliko bi se opredelilo za dodatno povećanje iskorišćenosti kapaciteta, kadrovskom organizacijom ispunjeni su uslovi da se npr.:- Ispita segmentacija korisnika koji intenzivnije iskorišćavaju usluge kako bi se unapredila i povećala optimizacija postojećih resursa

- Intenziviraju klimatološke procedure i rekreacione aktivnosti. Banjski park sa obalom jezera (kako je navedeno u poglavlju 5.1) predstavlja izvanredno mesto za sprovođenje klimatoloških procedura i rekreacionih aktivnosti za koja postoje preduslovi kao što su: ambijent, relativno skromna potrebna finansijska sredstava, mogućnosti organizacije postupaka, stručna osposobljenosti i rad.

Sam proces izrade strategije ukazuje da je u funkciji metod kojim se sagledavaju mogućnosti upotrebe ovih potencijala za poboljšanja i unapređenja delatnosti. Kada se ocenjuje organizaciona i kadrovska sposobnost važno je naglasiti da su ispunjeni i realni preduslovi za sagledavanja puta SBRBR na izgradnji platforme za kvalitet svih podataka o poslovanju, jer samo na osnovu kvalitetnih podataka moguće je donositi pravilne odluke uz pravovremeno sagledavanje svih ili bar većine značajnijih pokazatelja potreba.

U procesu razvojnih inicijativa, tj. u daljoj razradi strategije kroz izradu akcionog plana, omogućeno je da menadžment razmotri šta treba da se učini i koje korake treba uzeti u obzir prilikom izgradnje ili rasta sopstvene marketinške strategije i promotivnog informisanja na nacionalnom i regionalnom nivou.

Organizacioni i kadrovski koncept omogućava da se proces promocije i marketinga inicira. Ovo je sasvim ostvarljivo i uz skromnija ulaganja, jer promocija brenda i interakcija sa korisnicima može da bude veoma uspešna korišćenjem društvenih mreža, npr Facebook-a. Takođe interakcija sa

potencijalnim korisnicima i onima koji prenose informacije korisnicima koji traže odgovarajući kvalitet stručne usluge, može da bude vrlo uspešna i bez povezivanja sa nekom ili već pomenutom društvenom mrežom. Putem izrade interaktivne **web** stranice²⁹ može takođe da se dosta dobije u pogledu promocije.

Za ocenu organizacione sposobnosti postoje mnoge mere koje fokusiraju organizaciju na važne organizacione ciljeve i usmeravaju je napred. Mnoge organizacije se fokusiraju na prihode, neto dobit i rast kao "glavne" mere uspeha. Pa ipak, sva tri indikatora za merenje organizacionog uspeha - šta se realno odvijalo – ne mogu da iskažu celovitu priču o perspektivi organizacije. Međutim, ti glavni indikatori su i kontraverzni. Prihod ne govori ništa o temelju organizacije. Prihod može porasti zbog prodaje imovine, neplaćenih obaveza, neodobrenih popusta ili često ostvarivanja budućih prihoda danas, tj u sadašnjem vremenu. Neto dohodak je važniji, ali dobit je računovodstveni broj na koji utiču sadržaji kao što su: amortizacija, pravila i dinamike apsorpcije sredstava i porezi. Rast je dobar indikator za merenje organizacione sposobnosti, ali može sakriti proizvode koji nedostaju, dok horizontalni rast može samo širiti organizaciju „stanjujući“ kvalitet organizacione celovitosti.

Menadžment će svakako i dalje funkcionisati po principima dobrog poslovanja uz analiziranje gore navedenih glavnih pokazatelja. Za saznanje šta se stvarno i realno događa Strategija razvoja po svojoj prirodi uvodi indikatore za merenje efikasnosti organizacije kao što su:

1. Efektivnost komunikacije

Veoma je bitno da li su zaposleni razumeli, a ne samo čuli, najnoviju informaciju i poruku³⁰. Merenje kadrovske osposobljenosti podrazumeva za menadžment da poseduje saznanje i meru da oceni i izmeri efikasnost i razumevanje komunikacija.

2. Odnosi s korisnicima usluga-kupcima

Ovde nije reč o zadovoljstvu kupaca. Često se klijent može zadovoljiti, ali koji je odnos organizacije i stručnog osoblja sa njima? Odnosi su dvosmerni³¹. Kako je raditi sa njima? Da li plaćaju na vreme, generišu dovoljan prihod i da li je lako ili teško raditi? Fokusiranje na samo zadovoljstvo kupaca može dovesti do neprofitabilnih kupaca.

3. Merenje i sagledavanje predstava o brendu

Slika brenda je uvek više nego priznanje da je nešto dobro. Predstava i slika brenda je vodeći pokazatelj uspeha u pogledu toga kako drugi ljudi vide, osećaju i razumeju organizaciju. Koncept organizacije omogućuje da se u realizaciju strategije uključi teritorijalni marketing i istraživanje tržišta odnosno, SBRBR će istražiti svoje tržište i utvrditi da li se brend reafirmiše ili se slika brenda povećava ili pada.

²⁹ Sa izradom samo jedne interaktivne stranice na kojoj se redovno objavljuje kvalitetan i zanimljiv sadržaj meže se puno toga dobiti. Ukoliko stranica ima društvenu komponentu ne treba plaćati promociju i reklame kako bi se došlo do korisnika. Potreban je osmišljen dobar sadržaj, odgovarajući način na koji se prezentira, jasna i stručna informacija i ono šta je svakako potrebno: da komunikacija teče u oba smera.

³⁰ Na primer rečeno na poslednjem sastanku, prosleđeno u cirkularnom pismu, napisano u memorandumu ili veb stranici, da li se to razumelo? Kako bi se to znalo, potrebno je uspostaviti način da se to izmeri i odredi stepen razumevanja.

³¹ Naravno da je korisnik usluge odnosno klijent uvek u pravu, ali da li su oni pravi korisnik za organizaciju.

4. Relacije snabdevača

Baš kao i odnosi s kupcima, takođe i odnos sa snabdevačima mora da se sagleda i izmeri. Takvo postupanje daje odgovor na pitanja kao što su: koliko je lako sa snabdevačem da se posluje, da li odgovara potrebama, da li je njihov kvalitet više nego dovoljan? Dobavljači pružaju ulazni kvalitet koji se na razne načine preko SBRBR prenosi na korisnike njenih usluga.

5. Upravljanje projektima

Svaka organizacija ima projekte. Kako organizacija ima mogućnosti i kapacitete da se efikasno uskladi sa ciljevima projekta i rezultati projekata će biti efikasniji. Upravljanje projektima podrazumeva praćenje budžeta, mere praćenja toškova, u skladu sa ciklusima u projektnom menadžmentu.

6. Kompetencije zaposlenih

Za merenje, ocenu i razvoj kompetencija zaposlenih već je učinjen osnovni korak . Sistematizacijom je već razvijen deo matrice kompetencija koja definiše potrebne veštine i potreban nivo veština. Svako odstupanje ukazivaće da li i u kolikoj meri potrebna obuka i usklađivanje.

Analiza sprovedenog anketiranja zaposlenih u Specijalnoj bolnici za rehabilitaciju Rusanda

Merenje zadovoljstva zaposlenih u Specijalnoj bolnici za rehabilitaciju Rusanda kroz anketiranje je jedan od pokazatelja organizacione i kadrovske sposobnosti ove institucije. Za potrebe izrade Strateškog plana razvoja urađeno je anketiranje koje ima za cilj da utvrdi područja organizacije i sistematizacije poslova koja treba unaprediti, kao i da se strukturno sprovede analiza zaposlenih.

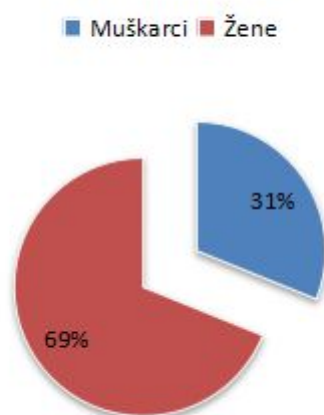
Istraživanje je sprovedeno u oktobru 2017. Korišćeni instrument bila je anketa (u štampanom obliku). Anketa se sastojala od 25 pitanja na 2 strane. Podršku za sprovođenje ankete, deljenje i prikupljanje popunjenih anketnih listića smo dobili od osoblja Specijalne bolnice za rehabilitaciju „Rusanda“.

Ukupno je obrađeno preko 200 anketnih listića koje su popunili zaposleni u banji Rusanda.

Rezultati

Veći deo zaposlenih Specijalne bolnice „Rusanda“ su žene tj. 69% od ukupnog broja ispitanika. Muškarci čine 31% zaposlenih.

Struktura zaposlenih prema polu

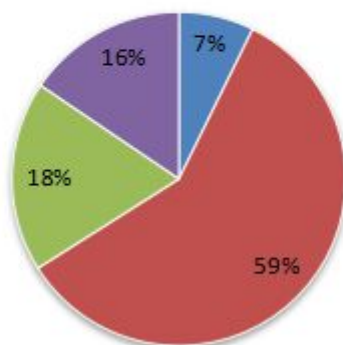


Prosečna starost zaposlenih u Banji Rusandi je **42 godine**. Najmlađi ispitanik ima 20 godina, dok najstariji zaposleni koji je učestvovao u anketiranju ima 63 godine.

Najveći deo zaposlenih ima **srednju stručnu spremu** i to **59%**, zaposleni sa **višom stručnom spremom** čine **18%**, sa **visokom 16%**, a sa **osnovnom školom** je **7%** zaposlenih.

Struktura zaposlenih po stručnoj spremi

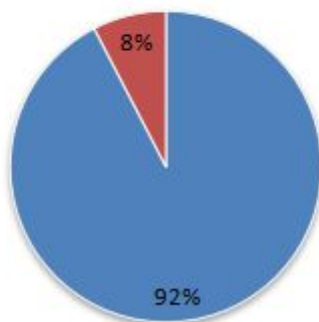
■ Osnovna škola ■ Srednja ■ Viša ■ Visoka



Na pitanje da li trenutno radite na radnom mestu u skladu sa stručnom spremom 92% zaposlenih je odgovorila potvrdno, dok 8% ima negativan odgovor.

Da li trenutno radite na radnom mestu u skladu sa vašom stručnom spremom?

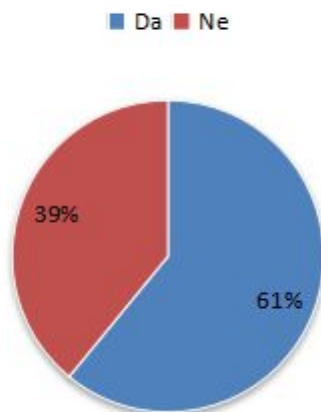
■ Da ■ Ne



Na osnovu ankete utvrđeno je da 8% zaposlenih ne radi u skladu sa svojom stručnom spremom, anketa nije dala odgovor da li oni rade na mestima gde se traži viša stručna sprema ili su zaposleni "degradirani". Rukovodstvo jeste. Pravilnikom je uređena sistematizacija poslova i potreban stepen stručne spreme (spremačica – OŠ; viši terapeuti – viša škola..). Određeni broj radnika ima veći stepen stručne spreme nego što je predviđeno i potrebno za rad na poslovima koje obavljaju.

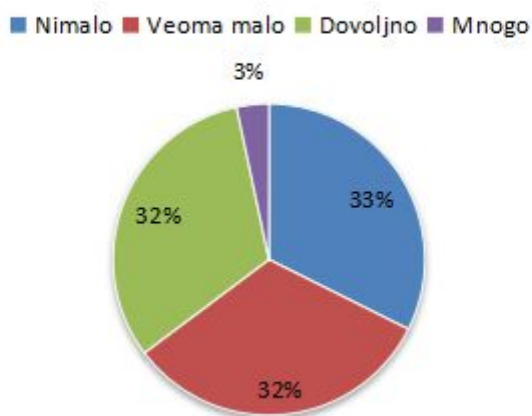
61% zaposlenih veruje da će na sadašnjem poslu moći **ostvariti pun potencijal**, dok **39% ne veruje** u takvu mogućnost.

Verujete li da ćete na svom sadašnjem poslu moći da ostvarite svoj puni potencijal?



33% ispitanika smatra da nema **nimalo šanse za napredovanje**. Izjednačen je procenat ispitanika od **32%** koji misle da imaju **veoma malo ili dovoljno** šanse za napredovanje na radnom mestu. **Samo 3%** ispitanika smatra da postoji **mного prilika za napredovanje** na svom radnom mestu.

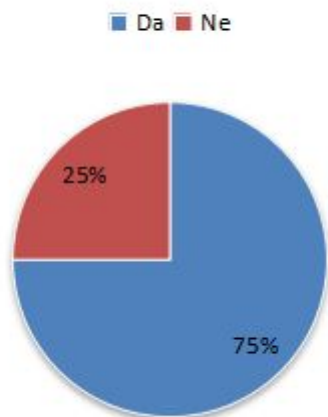
Koliko prilika za napredovanje/unapređenje imate na vašem radnom mestu?



55% ispitanika je izjavilo da ima veoma malo ili nimalo prilike za napredovanje/unapređenje na radnom mestu. Ukoliko je priroda posla takva da ne dozvoljava unapređenje određenih kadrova, preporuka je da se zaposlenima omogući napredovanje uz pomoć dodatnih obuka, školovanja i razvoja različitih veština.

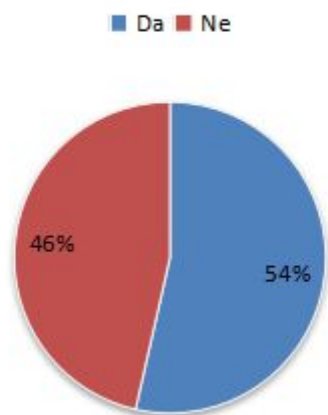
75% zaposlenih bi se ponovo prijavilo za svoj trenutni posao, dok je 25% ispitanika negativno dalo negativan odgovor.

Ukoliko bi Vam se ukazala prilika, da li bi ste se ponovno prijavili za svoj trenutni posao?



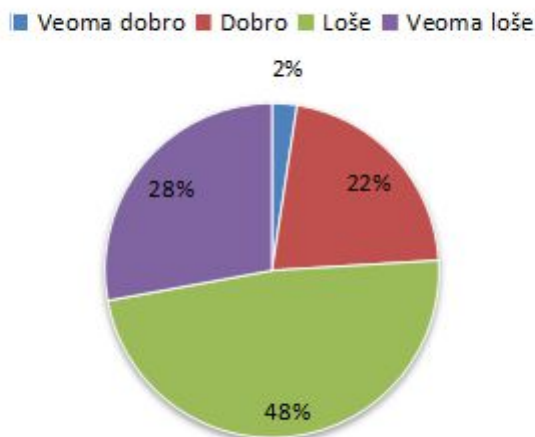
54% ispitanika bi preporučilo porodici i prijateljima da se zaposle u banji „Rusanda“ dok 46% ne bi dalo takvu preporuku.

Da li biste preporučili članovima svoje porodice i prijateljima da se zaposle u Banji “Rusanda”?



48% zaposlenih smatra da je **loše plaćeno** za svoj posao, **28%** da je **veoma loše plaćeno**, **22%** da je **dobro plaćeno**, a samo **2%** zaposlenih da su **veoma dobro plaćeni** za svoj posao.

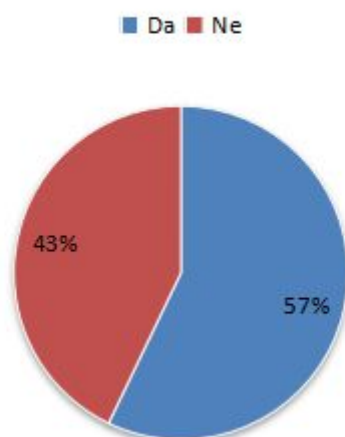
Koliko dobro ste plaćeni za svoj posao?



Čak **76%** zaposlenih smatra da je loše ili veoma loše plaćeno za svoj posao. Velika većina zaposlenih koji su dali ovakav odgovor ima niže stepene stručne spreme. Preporuka je da se u okviru Banje uvede sistem nagrađivanja kako bi se bar delimično ublažio ovaj problem.

57% zaposlenih govori neki strani jezik, dok **43% zaposlenih ne**. Od broja ispitanika koji govore strani jezik najviše njih i to 65% govori engleski jezik, zatim slede nemački sa 16% i ruski sa 12% glasova. Ostale strane jezike kao što su mađarski, rumunski, italijanski itd. govori manje od 5% ispitanika.

Da li govorite neki strani jezik?



Ispitanici su u okviru ankete trebali da ocene svoj nivo znanja stranih jezika na skali od 1 do pet, gde bi ocena 5 odgovarala maternjem jeziku. Prosečna ocena koju su ispitanici imali je 2,6 za engleski jezik. Ovaj podatak treba uzeti sa rezervom, jer verovatno ne održava pravi nivo korišćenja stranog jezika. Preporuka je da se uradi nezavisno ocenjivanje znanja jezika u odnosu na neke međunarodno

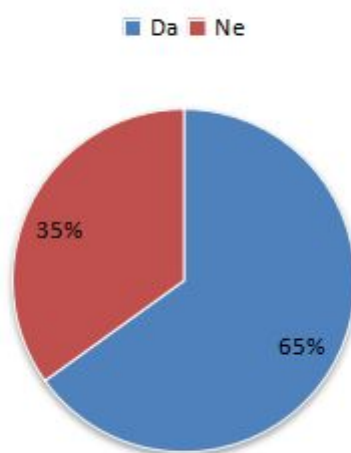
priznate sertifikate (TOEFL, YELT), za zaposlene koji će biti u neposrednom kontaktu sa stranim gostima.

Na skali od 1 do 10, koliko ste zadovoljni na svom poslu?

Prosečna ocena koju su dali ispitanici je **5,59.**

65% ispitanika vidi sebe i nakon 5 godina na poslu u banji „Rusanda“, dok 35% ne misli tako.

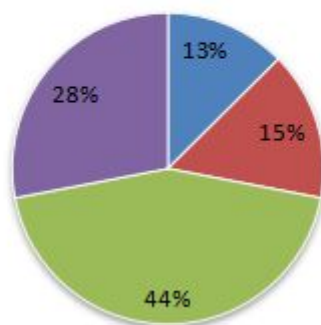
Da li vidite sebe u Banji „Rusanda“ za 5 godina?



Najveći procenat zaposlenih tj. **44% će malo verovatno tražiti drugi posao** u sledećih 5 godina, **28% smatra da nije verovatno** da će tražiti drugi posao, **15% će verovatno tražiti drugi posao**, dok se **13%** odlučilo za opciju **vrlo verovatno**.

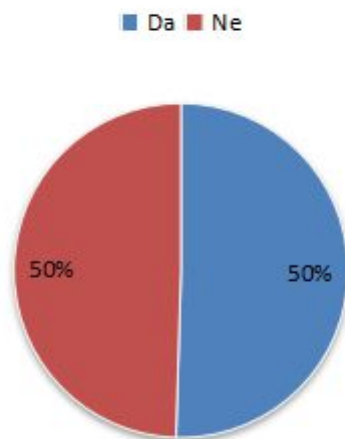
Koliko je verovatno da ćete u sledećih 5 godina potražiti drugi posao?

■ Vrlo verovatno ■ Verovatno ■ Malo verovatno ■ Nije verovatno



Podjednak je procenat zaposlenih koji se osećaju cenjeni na svom poslu i onih koji ne misle tako.

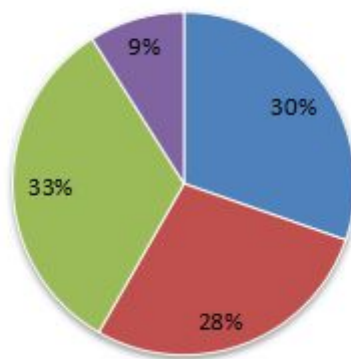
Da li se osećate cenjeni na svom poslu?



33% ispitanika ponekad dobija priznanje od svog pretpostavljenog, 30% nikada, 28% veoma retko, a samo 9% često dobija priznanje.

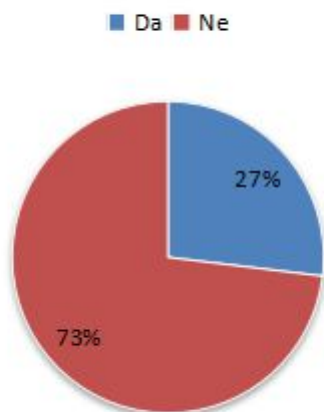
Koliko često dobijate priznanje od svog pretpostavljenog?

■ Nikada ■ Veoma retko ■ Ponekad ■ Često



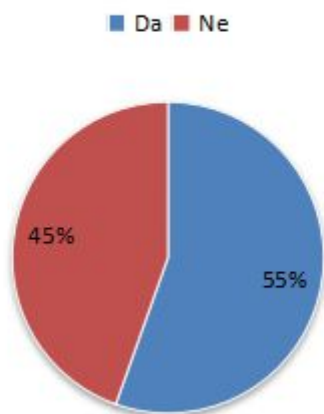
Veliki procenat od **73%** zaposlenih nije primilo bilo kakvo priznanje kada su poslednji put završili veliki projekat/posao, dok **27%** jeste.

Poslednji put kada ste završili veliki projekat/posao, jeste li primili bilo kakvo priznanje?



Više od polovine ispitanika, tačno **55%**, smatra da **rukovodstvo ozbiljno uzima njihove povratne informacije**, dok 45% smatra da to nije tako u praksi.

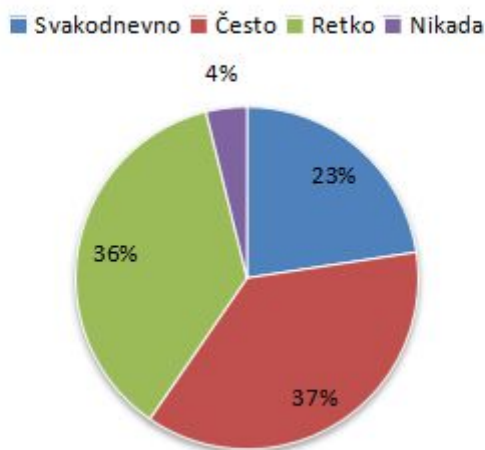
Verujete li da rukovodstvo Banje ozbiljno uzima vaše povratne informacije?



Više od polovine zaposlenih smatra da se njihovo mišljenje uzima u obzir kod donošenja odluka od strane rukovodstva, dok **45%** smatra da to nije slučaj.

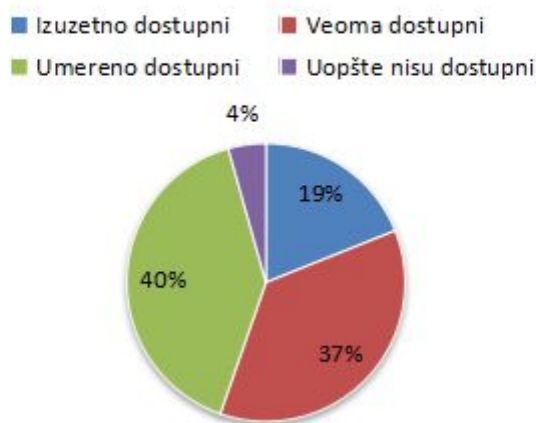
37% zaposlenih po odgovorima u anketi je **često pod stresom**, **36%** tvrdi da je **retko**, **23%** njih kaže da je **pod stresom svakodnevno**, dok **4%** kaže da **nije nikada** pod stresom.

U tipičnoj nedelji, koliko često ste pod stresom na poslu?



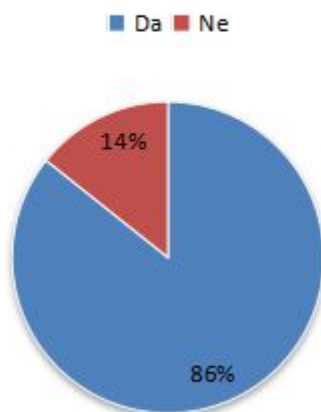
Da su **nadređeni umereno dostupni/na raspolaganju** zaposlenima smatra **40%** ispitanika, da su **veoma dostupni** smatra **37%**, da su **izuzetno dostupni** smatra **19%**, a da **uopšte nisu dostupni** smatra **4%** ispitanika.

Koliko su vaši nadređeni dostupni/na raspolaganju zaposlenima?



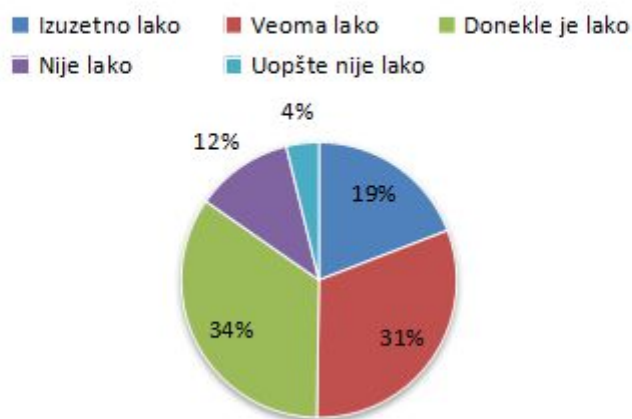
86% zaposlenih zna od koga tražiti pomoć u slučaju nekog neočekivanog događaja na poslu, do 14% ne zna.

Kada u vašem poslu dođe do nečeg neočekivanog, da li obično znate od kog ćete tražiti pomoć?



Da je **donekle lako dobiti pomoć od nadređenog** smatra 34% zaposlenih, da je **veoma lako** smatra 31%, da je **izuzetno lako** smatra 19%, da **nije lako** smatra 12%, a da **uopšte nije lako** smatra 4% zaposlenih.

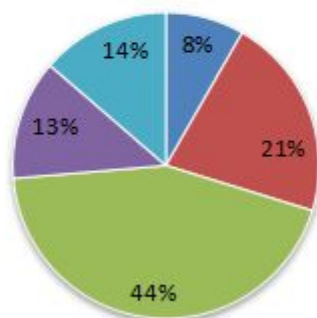
Koliko je lako dobiti pomoć od vašeg nadređenog kada vam je potrebna?



44% zaposlenih dalo je odgovor da je **njihovo mišljenje o poslu donekle važno** kolegama, **21%** smatra da je njihovo mišljenje **važno**, **14%** smatra da je **potpuno nevažno**, **13%** da je **ne tako važno**, a **8%** smatra da je njihovo mišljenje **veoma važno**.

Koliko je vaše mišljenje o poslu važno vašim kolegama?

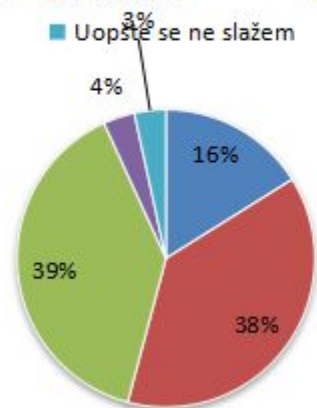
■ Veoma važno ■ Važno ■ Donekle važno
 ■ Ne tako važno ■ Potpuno nevažno



39% zaposlenih je **neutralno** sa izjavom da su **ponosan deo tima**, **38%** se **slaže** sa takvom izjavom, **16%** se **potpuno slaže**, **4%** se **ne slaže**, a **3%** se **ne slaže uopšte** sa takvom izjavom.

Ponosan sam što sam deo mog tima.

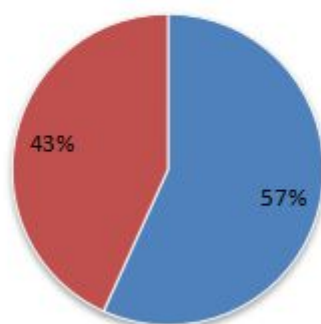
■ Potpuno se slažem ■ Slažem se ■ Neutralan
 ■ Ne slažem se ■ Uopšte se ne slažem



Da imaju dovoljno informacija u svom poslu za donošenje odluka smatra 57% ispitanika, dok 43% smatra da nema dovoljno informacija.

Da li u svom poslu imate dovoljno informacija za donošenje odluka?

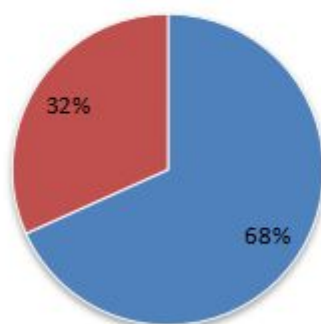
■ Da ■ Ne



68% zaposlenih je zainteresovano za dodatne obuke koje bi bile finansirane od strane poslodavca, dok 32% zaposlenih nije zainteresovano. Najviše interesovanja je za stručne obuke i usavršavanje, kao i za učenje stranih jezika, a nešto manje za obuke iz IT oblasti.

Da li biste bili zainteresovani za dodatne obuke finansirane od strane poslodavca?

■ Da ■ Ne



7. SWOT ANALIZA

SWOT analiza je skraćenica za engleske reči: **S**trengths, (snage); **W**eaknesses, (slabosti/nedostaci); **O**pportunities, (prilike); **T**hreats (pretnje). Predstavlja strukturirani metod planiranja koji procenjuje četiri elementa organizacije, projekta ili investicije. Svrha SWOT analize je da identifikuje ključne unutrašnje i spoljne faktore koji utiču na ostvarenje zadatog cilja. Ona deli ključne informacije u dve kategorije:

1. Unutrašnji faktori koji predstavljaju snage i nedostaci organizacije i
2. Spoljašnji faktori tj. prilike i pretnje koje dolaze iz okruženja organizacije

SWOT ANALIZA	
SNAGE	NEDOSTACI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Duga tradicija i bogata istorija rehabilitacijskog/banjskog lečenja ▪ Povoljan geografski položaj ▪ Raspoloživost, kvalitet i tradicija korišćenja prirodnih lekovitih dobara ▪ Kvalitet medicinskog kadra i dobra reputacija zdravstvenih usluga ▪ Širok spektar zdravstvenih usluga, terapija i tretmana ▪ Veoma posvećen i aktivan menadžment banje ▪ Razgranata mreža partnerskih institucija i organizacija ▪ Gastronomija (lokalna banatska) ▪ Konkurentne cene 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nedostatak razvojne vizije ▪ Nedostatak razvojnog modela ▪ Nedostatak prisutnosti na tržištu u odnosu na najveće konkurente ▪ Zastareli objekti lečilišta ▪ Ograničen razvojni potencijal lečilišta i SBBR zbog postojeće vlasničke strukture ▪ Nedostatak tržišne usmerenosti lečilišta (prevelika zavisnost od RZZO sistemu) ▪ Ograničena nacionalna i međunarodna promocija ▪ Nepostojanje standarda kvaliteta
PRILIKE	PRETNJE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Starenje populacije ▪ Rizik profesionalnih bolesti ▪ Podizanje svesti o potrebi očuvanja zdravlja ▪ Diversifikacija usluga i proizvoda zdravstvenog turizma ▪ Razvoj komercijalnog/turističkog sektora banje ▪ Prepoznatljivost Srbije kao banjske destinacije ▪ Stvaranje autentičnog identiteta banje ▪ Postojanje uslova za razvoj kongresnog turizma ▪ Raspoloživost domaćih i EU fondova/programa ▪ Regionalizacija i priključenje EU 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Urušavanje nacionalnog sistema zdravstvenog osiguranja ▪ Postojanje administrativnih prepreka u pribavljanju dozvola, licenci itd. ▪ Promene u zakonodavstvu i Zakonske neusklađenosti (zakona iz oblasti zdravstva i turizma; pokrajinskih i republičkih akata u vezi sa SBBR Rusanda) ▪ Nespremnost zdravstvenih radnika na promene i koncept komercijalnog banjskog lečilišta ▪ Sezonski karakter korišćenja usluga ▪ Sve veći broj konkurentskih destinacija ▪ Brzi razvoj tehnologije koji nameće potrebu za stalnim visokim investicijama ▪ Sve veći zahtevi/očekivanja (domaćih i međunarodnih) korisnika

Razmatranje prednosti - internih resursa organizacije je primarni korak u ovoj analizi i uključuje kako ljudske resurse, finansijsku suštinu, tako i upravljanje. **Posle** analiziranja svih unutrašnjih i spoljnih faktora i njihovih uticaja na izbor strategije SBR BR potrebno je rezultate na odgovarajući način

povezati. To je moguće korištenjem metoda, koji je najčešće u potrebi - SWOT analizom (gore navedenom) odnosno SWOT matricom. Ova je metoda primjenjiva je kako na makroekonomskom planu tako i na mikroekonomskom planu; a naglasak je na isticanju dobrog ili lošeg u sadašnjosti i na predviđanju mogućnosti i rizika u budućnosti na toj se osnovi formira SWOT matrica (navednom na kraju poglavlja). Matrica je sastavljena na bazi prikupljenih podataka prema unapred utvrđenom cilju istraživanja. Načini prikupljanja podataka koje su u ovom slučaju upotrebljeni su: istraživanja, ankete, intervjui, panel diskusije, zapažanja itd.

Tokom analize pored navedenih, bilo je potrebno posmatrati i druge elemente kao što su iskustvo u procesima lečenja i rehabilitacije, prisutne funkcionalne sposobnosti, mogućnost i sposobnost umrežavanja (networking) i reputacija u zajednici, zemlji i/ili regionu. Takođe uzeto je u obzir da pojedini delovi organizacije, u kojima radni procesi izuzetno dobro funkcionišu, mogu da proizvode halo efekat za celu organizaciju, odnosno da doprinesu dobrom mišljenju o SBRBR.

Suštinski ovom analizom se sagledalo da unutrašnje snage mogu da ostvare prednosti, da prevaziđu i nadjačaju nedostatke i tako usmeravaju razvoj u željenom pravcu - bez kriza. Upravo zbog svoje takve suštine, bez obzira na stanje u sadašnjem trenutku, analiza se neće radi samo ovog puta i jednokratno. Tokom vremena kako se delatnost razvija, biće potrebno da se ponovo obaviti, ili kao opšta analizu, i/ ili da se uradi za pojedine sektore i oblasti, koje su od značaja (na primer pojedinačnu swot analizu za ljudske resurse, IT sektor, marketing usluga).

Strategija razvoja ima za sveobuhvatni cilj povećanje konkurentnosti SBRBR sa postignutom poboljšanom i prestrukturisanom ponudom usluga - u smislu razvoja, to su diverzifikacije i visoke funkcionalnosti usluga. Prema modelu upravljanja i restrukturisanja zdravstvenih usluga³², ne samo opstanak, već razvoj upravljanja u oblasti zdravstvenih usluga zahteva integraciju finansijske analize, procene tržišta i administrativnog upravljanja. Uzet je u razmatranje scenario krize i promena u fluktuaciji finansiranja prihoda , to jest uzete su u obzir situacije i faktori koje označavaju nagoveštaje eventualne predstojeće krize kao što su:

- i. Veliki pad u tražnji za uslugama
- ii. Održavanje postojećeg nivoa prihoda iziskuje potrebe da se povećaju promocijalne aktivnosti
- iii. Broj zaposlenih u potrebnih za realizaciju jedince usluge je u većem porastu, tj raste,
- iv. Demografska kretanja i konkurentnost imaju neki od gore navedenih simptoma.

Ovakav pristup daje mogućnosti menadžmentu za dalja sagledavanja kako savesno rešavati pitanja u vezi sa uslugama koje su na putu da postanu neproaktivne. Prema postojećem, navedene prednosti (kvaliteti korišćenja prirodnih lekovitih dobara, medicinskog kadra zdravstvenih usluga sa širokim spektrom i drugo) uz veoma posvećen i aktivan menadžment su potencijali koji imaju mogućnost da nadvladaju nedostatke i omoguće realizaciju strateških ciljeva. Upravljanje razvojem omogućava da se se po sagledavanju nekih od nedostataka (nedostatna razvojna vizija i model, slaba prisutnost na

³² Upravljanje restrukturisanjem usluga u zdravstvu/ strateški pristup u konkurentnom okruženju (Managed service restructuring in health care: a strategic approach in a competitive environment) autori: william willson, robert goldman, sanjib k. mukherjee

tržištu, nepostojanje standarda kvaliteta) pristupi njihovom otklanjanu i pretvaranju u dodatne interne potencijale za razvoj, tj. **WO Strateški mini - maks pristup** po kome se primenjuje razvojna strategija da se prevaziđu slabosti u cilju boljeg iskorišćavanja potencijala.

Vezano za finansijske rezultate, kao što održavanje *snaga* pomaže da se održi ostvarivanje prihoda ne željenom nivou, isto tako i mogućnost da se iskoriste tj kapitalizuju *prilike* omogućuju veće prihode, smanjenje troškova. Prilike kao što su povećanje ciljne grupe starenjem populacije, razvoj komercijalnog/turističkog sektora banje, prepoznatljivost Srbije kao banjske destinacije uz rastuću raspoloživost EU fondova/programa i domaćih izvora, Integracioni procesi za priključenje eu (kao i druge navedene) predstavljaju dobre odbranu protiv pretnji ili u svakom slučaju mogućnost minimizacije njihovog uticaja.

U ovom slučaju pored maks –maks pristupa, moguć izbor je i **ST startegija maks- mini**, upotreba snaga da se mogu nositi sa pretnjama ili da se pretnje izbegnu. Dobra odbrana protiv pretnji smanjuje mogućnost da se prihodi smanje. Ekonomsko okruženje je u velikoj meri zavisno od političkih/zakonskih promena. Spoljašnje pretnje mogu da budu promene u zakonom regulisanom finansiranju. Promene i fluktuacije u finansiranju od strane države su prekursor značajnijih promena, iako se ne može uticati na njih (spoljašnji uticaji) potrebno je obratiti pažnju. Ukoliko se ne obrati pažnja i ne uzme u obzir takva nepovoljna fluktuacija u finansiranju, organizacija će biti nekonkurentna. Menadžment mora da bude u toku događaja koji proizvode određenu situaciju na lokalnom ekonomskom nivou, odnosno moraju da budu u toku sa trendovima koji imaju uticaj na mikro ekonomskom planu.

Kako upravljanje konkurentnošću³³ organizacije podrazumeva smanjenje troškova, menadžment je organizaciono sposoban i pripremljen da u takvoj situaciji razvija strategiju koja će primenjivati ne samo u okvirima svog postojećeg primarnog tržišta, već će moći da bude primenljiva i za regionalno tržište - na koje se može uticati (konkurentnom) cenom.

³³ Specifično, za analizu sposobnosti SBRBR u njenom okruženju bilo je potrebno sagledati i konkurentnost Konkurentna prednost se utvrđuje samo u odnosu na druge primenom tzv. benchmarkinga, pri čemu se odgovara na tri pitanja: 1. Gde se nalazi danas? 2. Zašto su drugi bolji? 3. Kako se može postati najbolji na svom segmentu tržišta?.

SWOT MATRICA

<p>Unutrašnji Faktori</p> <p>Spoljašnji Faktori</p>	<p>Unutrašnje Snage (S)</p>	<p>Unutrašnji Nedostaci (W)</p> <p>Slabosti za područja prikazana u snazi</p>
<p>Spoljašnje Prilike (O)</p> <p>Sadašnji i budući ekonomski uslovi, Političke i društvene promene, nove usluge i tehnologija</p>	<p>SO Strategija</p> <p>maksi- maks</p> <p>Potencijalno najuspešnija, upotreba postojećih snaga da se iskoriste prilike</p>	<p>WO Strategija</p> <p>mini maks</p> <p>Razvojna strategija da se prevaziđu slabosti u cilju boljeg iskorišćavanja potencijala</p>
<p>Spoljašnje pretnje (T)</p> <p>Konkurencija , promene zakonske regulative, admin prepreke i odsustva faktora slična onima u koje su u polju prilike</p>	<p>ST Strategija</p> <p>maksi-mini</p> <p>Upotreba snaga da se mogu nositi sa pretnjama ili da se pretnje izbegnu</p>	<p>WT Strategija</p> <p>mini-mini</p> <p>Smanjivanje obima poslovanja ili gašenje pojedinih aktivnosti ili oboje</p>

8. DEFINISANJE MISIJE I VIZIJE

Definisanje misije i vizije organizacije važno je iz nekoliko razloga. Pre svega jer ove izjave pomažu organizaciji da se fokusira na ono što je zaista bitno. One pomažu zaposlenima i menadžmentu da zapamte šta je to što je zaista važno dok obavljaju svakodnevni posao.

Drugo, misija i vizija omogućavaju drugim pojedincima i organizacijama da saznaju kakva je to organizacija i šta pokušava da uradi. Kada su ove izjave lako vidljive (npr. na internet prezentaciji) ljudi mogu lako da saznaju o kakvoj se organizaciji radi bez previše traganja za informacijama. Takođe, mogu biti od velike pomoći pri uključivanju drugih da se pridruže onom za šta se organizacija zalaže.

Na kraju, misija i vizija su alati koji vezuju sve uključene u ostvarenje zajedničkih ciljeva.

Definisanje misije i vizije Banje Rusanda rađeno je na radionici u novembru 2017. godine sa 11 članova organizacije.

Preporučena misija SBRR:

Specijalna bolnica za rehabilitaciju „Rusanda” je ustanova koja rešava zdravstvene probleme ljudi kvalitetnim preventivnim, rehabilitacionim i wellness uslugama.

Preporučena vizija SBRR:

Da Specijalna bolnica za rehabilitaciju „Rusanda” postane nacionalni lider za izvrsnost i inovaciju u fizičkoj i kognitivnoj rehabilitaciji, pružanju nege i sigurnosti korisnika, stalno poboljšavajući kvalitet i iskustvo u radu sa pacijentima.

9. DEFINISANJE STRATEŠKIH PRIORITETA I CILJEVA RAZVOJA

Definisanje ključnih strateških izazova razvoja Specijalne bolnice za rehabilitaciju „Rusanda“ urađeno je kroz analizu finansijskih izveštaja, projektno tehničke dokumentacije, istraživanja u vidu ankete za pacijente i zaposlene, kao i na radionicama sa zaposlenima.

Opšti cilj strateškog plana definisan je kao:

Podizanje konkurentnosti Banje Rusanda

Konkurentnost, u suštini, predstavlja kapacitet ostvarivanja veće profitabilnosti u odnosu na prosek u određenom sektoru. Sektor se sastoji od organizacija koje pružaju istu uslugu, istim korisnicima, koristeći iste kanale distribucije i tehnološke alate. Kapacitet za konkurentnost mora da uključuje dva glavna uslova:

- **Prilagodljivost:** kako bi se dugoročno održala profitabilnost, stalno se mora prilagođavati pretnjama konkurencije i potrebama korisnika.

- **Održivost:** kao kapacitet postizanja i održavanja profitabilnosti sa minimalnim fiksnim i operativnim troškovima poslovanja, a maksimalnim uticajem na korisnike u smislu kvaliteta pružene usluge.

Specifični ciljevi strateškog plana doprinose opštem cilju iz tri dimenzije:

- 1. Smanjenje operativnih troškova, u smislu veće dugoročne održivosti Banje*
- 2. Povećanje priliva sredstava od privatnih korisnika*
- 3. Poboljšanje kvaliteta i uslova banjškog lečenja*

Prvi izazov vezan je za operativne troškove poslovanja Banje u vidu utroška energenata. Kroz finansijsku analizu došlo se do zaključka da je moguće znatno smanjiti ove troškove kroz implementaciju infrastrukturnih projekata navedenih u poglavlju 4.4.

Drugi izazov je povećanje godišnje popunjenosti kapaciteta Banje, naročito u periodu novembar-februar, privatnim korisnicima. Kao odgovor na ovaj izazov u Akcionom planu 2018-2023 predviđen je niz marketinških alata koji treba da doprinesu većem broju komercijalnih korisnika banjških usluga.

Treći izazov je da se poboljša iskustvo korisnika kroz pružanje visoko kvalitetnih usluga smeštaja i rehabilitacije. Rešavanje ovog izazova i doprinos specifičnom cilju je multidisciplinarni i sastoji se od:

1. Razvijanja kapaciteta ljudskih resursa
2. IT sistema i opreme
3. Infrastrukturnih radova i opremanja objekata
4. Nabavke savremene opreme i medicinskih sredstava

Predloženi strateški prioriteti i ciljevi razvoja predstavljaju bazu za organizaciju projekata i aktivnosti prema prioritetima. Pitanje prioriteta, povezano je sa resursima kojima trenutno, na kratak i srednji rok, Banja raspoláže. Predlog bazične šeme Akcionog plana 2018-2023, ilustruje osnovne veze svake aktivnosti sa strateškim ciljevima i prioritetima.

10. AKCIONI PLAN 2018-2023

Pregled preporučenih akcija u okviru strateškog plana			
Referenca	Oblast		Preporučene akcije
MK	Marketing i komunikacija	MK 1	Kreiranje brenda i stvaranje imidža
		MK 2	Izrada internet prezentacije
		MK 3	Iskorišćenje potencijala društvenih mreža
		MK 4	Učešće na sajmovima
		MK 5	Direktni marketing
		MK 6	Izrada brošura
		MK 7	Promotivni proizvodi
		MK 8	Razvijanje programa lojalnosti
SP	Unapređenje sadržaja i ponuda banje	SP 1	Wi-Fi pokrivenost banje
		SP 2	Specijalizovana prodavnica za suvenire
		SP 3	Voda za piće
		SP 4	Otvaranje apoteke na komercijalnoj osnovi
		SP 5	Sala za rekreaciju
		SP 6	Muzika u banji
		SP 7	Usluge privremenog smeštaja
		SP 8	Kongresni turizam
		SP 9	Banjski klub
LJR	Ljudski resursi	LJR 1	Organizovanje stručnih usavršavanja
		LJR 2	Uvođenje standarda kvaliteta
		LJR 3	Uvođenje novih radnih mesta
		LJR 4	Održavanje specijalizovanih seminara i obuka
		LJR 5	Uvođenje team building programa
		LJR 6	Uspostavljanje sistema nagrada i priznanja
		LJR 7	Učešće na programima EU
PPD	Projektno planiranje i dokumentacija	PPD 1	Unapređenje infrastrukture u cilju smanjenja troškova
		PPD 2	Opremanje multimedijalne sale
		PPD 3	Prilagođavanje obale jezera za terapije
		PPD 4	Gerontološki centar
		PPD 5	Potencijal otvorenih bazena
		PPD 6	Uređenje bolesničkih soba
		PPD 7	Uređenje eksterijera banje

Marketing i komunikacija

MK 1	Kreiranje brenda	Marketing i komunikacija	
Opis programa:			
<p>Banja Rusanda nudi veliki broj usluga koje trebaju biti strukturirane na način da tržištu omoguće lakše shvatanje Banje kao turističke destinacije za medicinski turizam. Brending sistem treba da ispuni sledeće uslove:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Proizvodi i usluge Banje Rusanda moraju biti lako prepoznatljivi -Brend Banje (novi logo, slogan), mora biti u koordinaciji s novim označavanjem medicinskih i spa usluga, gastronomskom ponudom, sadržajima, itd. Uzevši u obzir da Banja Rusanda postoji već 150 godina, ime je u okvirima Srbije već prepoznatljivo i može se vrlo lako marketinški obraditi. -Brend Banje mora biti shvaćen kao najveća moguća vrednost za ponudenu cenu. -Vrednost brenda proizlazi iz percepcije potrošača, na način da se razvije percepcija o Banji Rusandi kao destinaciji dobrog kvaliteta i vrednosti. Kvalitet i vrednost se dostižu koordinisanom promocijom, dobrom prezentacijom medicinskih usluga, istorijatom banje i zaštitom okoline(Park prirode). Veliku ulogu u zaštiti i pojačavanju imidža brenda Banje, osim menažmenta, trebalo ba da imaju i zaposleni. 			
Cilj programa:		Rezultat programa:	
<ul style="list-style-type: none"> o Prepoznatljivost Banje i njenih usluga o Razvoj lojalnosti potrošača o Strukturiranje ponude Banje 		<ul style="list-style-type: none"> o Početak stvaranja sistematskog imidža Banje 	
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:	
<ul style="list-style-type: none"> o Direktor, UO, podizvođači 		2018. – 2019.	2020. – 2021.
		Intenzivno	Slabije intenzivno

MK 2	Izrada internet prezentacije	Marketing i komunikacija	
Opis programa:			
<p>Redizajnirati sadašnju stranicu www.banjarusanda.rs sa dodatnim informacijama tako da ispunjava zahteve tržišta. S obzirom da je Banja Rusanda vlasnik domena, osnovni zadatak bi bio da se pojavljuje u glavnim pretraživačima na internetu. Sadržaj na početnoj strani, osim vesti, treba da nudi usluge Banje, kao i informacije vezane za dolazak, boravak, smeštaj i cene. Sve fotografije i vizuelni zapisi na stranici treba da budu novijeg datuma i redovno ažurirani. Proaktivan stav na stranici može se postići npr. Posebnom stranicom za "online" kontakte putem mail-a, sekcijom sa najčešće postavljanim pitanjima i odgovorima, nagradne igre, <i>online</i> ankete, itd. Celi sadržaj bi trebao da bude dostupan i na engleskom jeziku do 2020. godine.</p>			
Cilj programa:		Rezultat programa:	
<ul style="list-style-type: none"> o Dobro informisati potencijalne posetioce o uslugama banje 		<ul style="list-style-type: none"> o Pregledna koncizna veb prezentacija orijentisana prema pružanju usluga 	
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:	
<ul style="list-style-type: none"> o Tim za marketing, podizvođači 		2018. – 2019.	2020. – 2021.
		Intenzivno	Održavanje

MK 3	Iskorišćenje potencijala društvenih mreža	Marketing i komunikacija		
Opis programa:				
<p>Postoji mnogo debata o uticaju društvenih mreža na marketing i poslovanje, tako da mnogo privrednih subjekata marljivo radi na uspostavljanju svojih Facebook, Twitter i ostalih popularnih naloga na društvenim platformama.</p> <p>Uspostavljanje i ažuriranje Facebook stranice je svakako dobar način za uspostavljanje ličnijeg odnosa sa potencijalnim korisnicima i trebao bi biti prioritet u marketinškom delu strategije.</p> <p>Poseban vid marketinga je i stvaranje priče tzv. marketing "od usta do usta" gde se na društvenim mrežama generiše priča o Banji i njenim uslugama od korisnika koji su već bili ka onima koji tek dolaze. Prirodnim tokom za ovo je potrebno određeno vreme, zato je preporuka da se za ovaj vid marketinga angažuje profesionalna agencija.</p>				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Prisustvo SBBR na društvenim mrežama ○ Generisanje "priče" o banji 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Povećanje potencijalnog broja korisnika 		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Marketing tim, podizvođač 		2018. – 2019.	2020. – 2021.	2022. – 2023.
		Intenzivno	Intenzivno	Intenzivno

MK 4	Učešće na sajmovima	Marketing i komunikacija		
Opis programa:				
<p>Učestvovanje na sajmovima je način da se stupi u kontakt sa svim zainteresovanim stranama i promoviše ponuda i usluge banje, kao i da se postave temelji za saradnju sa agencijama i turoperaterima. Na sajmovima se može iskoristiti prilika da se predstave nove usluge, proizvodi i generalno novosti u vezi sa Banjom Rusandom.</p> <p>Organizacija učestvovanja na sajmovima treba da bude unapred planirana i dogovorena, na visoko profesionalnom nivou, sa definisanim rasporedom sastanaka i pripremljenim prezentacijama za sve zainteresovane strane.</p> <p>Sajmovi na kojima bi trebalo da nastupi Banja Rusanda: LORIST(Novi Sad), Sajam Turizma (Beograd), MedTravelExpo(Moskva,Rusija)</p>				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Pojačati imidž banje kao destinacije za medicinski turizam 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Uspostaviti sistem monitoringa za efekte učešća na sajmovima 		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Menadžment banje 		2018. – 2019.	2020. – 2021.	2022.-2023
		Intenzivno	Umereno	Umereno

MK 5	Direktni marketing	Marketing i komunikacija		
Opis programa:				
<p>Direktni marketing je promotivna metoda koja podrazumeva prezentaciju informacija o Banji, proizvodima i uslugama ciljnim korisnicima bez korištenja oglašivača posrednika.</p> <p>Cilj direktnog marketinga je da navede potencijalnog korisnika na neku akciju. Najčešći vidovi direktnog marketinga su:</p> <ul style="list-style-type: none"> - e mail -kuponi -telefonski poziv -flajeri. <p>Razlozi zbog čega je direktni marketing uspešan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poruka se može učiniti ličnom, stvarajući osećaj da je urađena samo za njih, - Više je isplativ kada je dobro urađeno profilisanje potencijalnih korisnika, - Iz tog razloga ima i veći povracaj ulaganja, - Merljiv je. Direktni marketing koristi niz ugrađenih načina za praćenje svake kampanje, što omogućava da se poboljšava sa svakim ciklusom pošte ili e-pošte. 				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
<ul style="list-style-type: none"> o Širenje informacija potencijalnim korisnicima o Profilisanje potencijalnih korisnika 		<ul style="list-style-type: none"> o Potencijalni korisnici direktno obavešteni o ponudi i uslugama 		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
<ul style="list-style-type: none"> o Marketing tim 		2018.-2019.	2020. – 2021.	2022.-2023
		Umereno	Umereno	Umereno

MK 6	Izrada brošura	Marketing i komunikacija		
Opis programa:				
<p>Brošura kao deo marketing plana može biti moćan alat u privlačenju novih korisnika. Preporuka je da se brošure prave sa tačke gledišta korisnika. Lak način da se to uradi je da se (uzimajući u obzir prirodu posla) odgovori na pitanja koje bi eventualni korisnici imali. Ključ za dobru brošuru nalazi se u pravilnoj organizaciji odgovora na pitanja korisnika, tj. u postavljanju pravilnog redosleda u publikaciji.</p> <p>Posebnu pažnju trebalo bi obratiti na prvu stranu.</p> <p>Brošura bi trebalo da u prvom planu govori o potrebama korisnika. Primer:</p> <p>Fizička rehabilitacija je komplikovan proces. Naša ustanova, koristeći prirodu, već 150 godina pomaže pacijentima i njihovim porodicama da se izbore sa ovim procesom.</p> <p>Informacije koje sadrži brošura treba da budu vredne, tako da ohrabre čitaoca da brošuru zadrži, da je nekome pokloni ili se poziva na nju.</p> <p>Preporuka je da se brošura radi kada god se uvodi nova usluga ili promoviše novi proizvod.</p>				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
<ul style="list-style-type: none"> o Promocija usluga Banje o Pružanje korisnih informacija korisnicima 		<ul style="list-style-type: none"> o Povećan kredibilitet Banje kod potencijalnih korisnika 		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
<ul style="list-style-type: none"> o Marketing tim, direktor 		2018. – 2019.	2020. – 2021.	2022.-2023.
		Umereno	Intenzivno	Slabije intenzivno

MK 7	Promotivni proizvodi	Marketing i komunikacija		
Opis programa:				
<p>Promotivni proizvodi su prilagđena roba – koju kompanija poklanja radi širenja svog korporativnog identiteta, logoa ili najave predstojećeg događaja, svog brenda ili određene usluge. Promotivni proizvodi se takođe mogu koristiti kao podsticaj za zaposlene, kao i alati za izgradnju morala ili kao sredstvo za „razbijanje leda“ u razgovorima na sajmovima i drugim događajima.</p> <p>Istraživanja pokazuju da se 89% ljudi seća promotivnog proizvoda koji su dobili u poslednjih 12 meseci i da 69% njih zadržava poklon koji su dobili.</p> <p>Preporuke kod izbora proizvoda:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ zanimljivi i kvalitetno izradjeni proizvodi formiraju pozitivno mišljenje kod korisnika ○ unapred definisati ciljnu grupu i šta oni smatraju vrednim ○ proizvodi koji nisu usko vezani za prirodu posla, mogu biti zbunjujući za korisnike ○ proizvod treba da ima dovoljno mesta za logo, slogan ili kontakt informacije 				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Promocija brenda banje ○ Podsticaji za zaposlene 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Povećanje kredibiliteta banje 		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Marketing tim 		2018. – 2019.	2020. – 2021.	2022.
		Umereno	Umereno	Umereno

MK 8	Razvijanje programa lojalnosti	Marketing i komunikacija		
Opis programa:				
<p>Program lojalnosti nude pružaoci usluga kako bi stimulisali povratak korisnika kroz popuste, poklon proizvode ili besplatne usluge. Uprkos tome što veliki broj tržišnih subjekata nudi ove programe, mnogi od njih nisu uspešni. Kako bi program lojalnosti bio uspešan, planiranje i implementacija treba da prodju proces sačinjen od sledećih koraka:</p> <ul style="list-style-type: none"> - definisanje ciljeva programa lojalnosti - kreiranje budžeta - podobnost i pravilan izbor programa (vaučeri, sakupljanje poena, kartice, popusti, itd.) - razvijanje i održavanje baze podataka programa lojalnosti - korektivne akcije <p>Posebnu pažnju treba obratiti na zasićenje tržišta programa lojalnosti. U takvoj okolini program koji se ne razlikuju od konkurentskih imaju malo šansi za uspeh.</p>				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Zadržavanje korisnika ○ Praćenje efekata promocije ○ Praćenje korisničkih trendova 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Povećan broj korisnika koji se vraćaju u banju 		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Menadžment 		2018. – 2019.	2020. – 2021.	2022.
		Umereno	Umereno	Umereno

Unapređenje sadržaja i ponuda banje

SP1	Wi-Fi pokrivenost banje	Unapređenje sadržaja i ponuda banje		
Opis programa:				
<p>Dosadašnje aktivnosti: Kao jedan od bitnih koraka u procesu modernizacije poslovanja radi pružanja kvalitetnije usluge korisnicima tj pacijentima i/ili turistima, u planovima se izdefinisalo uvođenje i održavanje besplatnog korišćenja interneta na prostoru banje, putem Wi-Fi mreže. Sprovođenje ove aktivnosti je započeto u toku 2017. godine, obzirom da ne iziskuje velike troškove i da predstavlja značajan element nove strategije.</p> <p>Usklađivanje sa integracionim procesima: Vežano za programske aktivnosti EU u skladu sa integracionim procesima Evropska komisija je odvojila sredstva da u okviru programa ViFi4EU, promoviše uvođenje besplatnog Wi-fi -a za građane i posetioce u javnim područjima širom Evrope, kao što su parkovi, trgovi, javne zgrade, biblioteke, zdravstvene ustanove i muzeji. (https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/policies/wifi4eu-free-wi-fi-europeans)</p> <p>a) Pristupanje konkursu za program EU (varijanta a) Program ViFi4EU biće otvoren za institucije i organizacija javnog sektora, uglavnom po sistemu povezivanja na lokalnu, tj lokalno povezivanje ustanova kao što su opštine, biblioteke, zdravstvene ustanove itd. Program EU finansiraće opremu i troškove instalacije (internet, pristupne tačke), a korisnik će platiti za povezivanje (internet pretplatu) i održavanje opreme najmanje tri godine. Lokalne institucije u saradnji sa lokalnom upravom i Vladom Republike Srbije biće podstaknute da razviju i promovišu svoje digitalne usluge u oblastima kao što su e-uprava, e-zdravlje, e-turizam itd</p> <p>b) Etapno unapređenje Wi-Fi mreže (varijanta b) Za slučaj da se procesi za dobijanje sredstava za umrežavanje prolongiraju, na odabir varijante b utičaće urgentnost procesa modernizacije i rezolutnost menadžmenta da se što pre pristupi procesu osavremenjavanja, inoviranja poslovanja i pružanja usluga korisnicima. Program unapređenja mreže po ovoj varijanti moguće je postepeno realizovati i na način da se u fazama nabavi oprema koja bi obezbedila ispunjavanje rezultata programa tj visoku pokrivenost. U tom slučaju, na postignute rezultate iz varijante b. nadovezali bi se procesi daljeg unapređivanja putem realizacije faze a.</p>				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
<ul style="list-style-type: none"> o Fazno uvođenje Wi-fi opreme i instalacija o Praćenje konkursa EC za dodelu sredstava o Uspostavljanje saradnje sa lokalnom upravom na promociji posebne aplikacije e-zdravlje i e-turizam o Efikasnije korišćenje postojećih resursa 		<ul style="list-style-type: none"> o Ostvarena Wi-fi pokrivenost 90% - 100% na teritoriji područja banje Rusande 		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
<ul style="list-style-type: none"> o Menadžment 		2017. – 2019.	2020. – 2021.	2022.
		Umereno	Umereno	Intenzivno

SP2	Specijalizovana prodavnica za suvenire	Unapređenje sadržaja i ponuda banje	
Opis programa:			
<p>Prodavnicom suvenira želi se stavljanje u ponudu, autentičnih, jedinstvenih, kao i ručno izrađenih suvenira iz Banata, i Melenaca, čineći ponudu dostupnom širokoj klijenteli i turistima.</p> <p>Kako bi posetioци bili bolje upoznati sa vrednostima i ekološkim i zdravstvenim potencijalom Banje Rusande, pored prodajnog dela, prodavnica bi sadržala i štampane i video materijale vezane za opis regiona, događaja, zgrada, ličnosti, znamenitosti, događaja, koji su proslavili Banju Rusandu, Grad i region centralnog Banata. Prodavnica bi sadržala informativni punkt sa kontinuelnim tokom slajd šou-a sastavljenim od tematski odabranih fotografija i propraćenih linkovima - putem kojih bi potrošači dolazili do više informacija bilo o proizvodu, događaju/manifestaciji, predavanju, literaturi o zdravlju i unapređenju kvaliteta života. Postupak bi tekao u fazama:</p> <p>I. Uspostavljanje objekta, II. Razvoj operativnosti, III Održivost i razvoj.</p> <p>I. Uspostavljanja /izgradnje objekta prodavnice suvenira tekla bi kroz sledeće grupe aktivnosti</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Konkurs i izbor projekta koji se uklapa u plan i ambijentalnu sredinu Banje b) Izrada predmera, proračuna radova i izrada projekta c) Konkurs, izbor ponuđača za realizaciju izrade objekta po zadatom projektu i puštanje u rad <p>II. Realizacija operativne funkcije obuhvatila bi sledeće grupe aktivnosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Određivanje odgovornih lica radnje, realizacija opremanja, izrada operativnog plana b) Saradnja sa MSP i NVO, za proširivanje ponude suvenira c) Uključivanje proaktivnijih elemenata ponude kao što su male radionice za izradu npr, grnčarije, pripreme zdrave hrane, razmene recepata ili organizovane posete gradu, biblioteci, muzeju, ili kulturnom događaju u Gradu, odnosno Srednje Banatskom Okrugu <p>III. Održivost i razvoj realizovali bi se putem izrade planova, praćenjem realizacije i monitoringom utvrđenih indikatora performansi</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Definisanje korekcija indikatora i merenje ostvarenih rezultata u odnosu na pretpostavke iz operativnog plana 			
Cilj programa:		Rezultat programa:	
<ul style="list-style-type: none"> o Uspostavljanje prodavnice suvenira sa info punktom o Prodaja suvenira, knjiga i distribucija informacija o Uspostavljanje saradnje sa mrežama kulturnih organizacija i NVO za i povezivanje u svrhu promocije zdravlja i doprinošenje zdravom načinu života 		<ul style="list-style-type: none"> o Operativna prodavnica suvenira uspostavljena da funkcioniše na principu samodrživosti. 	
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:	
<ul style="list-style-type: none"> o Menadžment 		2018. – 2019.	2019. – 2020.
		Umereno	Intenzivno

SP3	Voda za piće	Unapređenje sadržaja i ponuda banje		
Opis programa:				
<p>Dostupnost vode za piće obezbedila bi se postavljanjem aparata za filtriranje vode koji su opremljeni sistemom za filtriranje, zagrevanje i hlađenje vode i koji se povezuje na vodu iz vodovodne mreže. Filteri za vodu sadržani u aparatu ugrađeni su za prečišćavanje vode iz česme i uklanjanje hlora, rđe, peska, mulja i drugih nečistoća, što rezultira u pitkijoj vodi poboljšanog ukusa i mirisa, i konstantno visokog kvaliteta. Ovakvi aparati za filtriranje vode bili moderni, elegantnog dizajna, odnosno uređaji sa vrhunskom tehnologijom za prečišćavanje vode, idealni za upotrebu na poslu. Dimenzije aparata :(na primer do 30 cm (širina) x do 35 cm (dubina) x do 120 cm (visina) omogućavaju postavljanje u blizini mesta gde se inače i nalaze vodovodne slavine. Projekat terba da se realizuje u sekvencama .</p> <p>Za dodatno unapređenje kvaliteta usluge postavili bi se sada već klasični aparati za vodu koji omogućavaju lak i neposredan pristup, da omogući pristup vodi iz bidona - teže pokretnim korisnicima/bolesnicima.</p> <p>Opciono, ali kao ponuda za sve korisnike koji to žele potrebno je otvoriti mogućnost izbora, tj mogućnost da se opredele i za snabdevanje flaširanom vodom na dnevnoj bazi, koja bi se lično preuzimala pri jednom od obroka za vreme boravka. Ovo je ekonomski opravdano jer bi samo neznatno uvećalo dnevnu cenu boravka korisnika . Razlog ovim malim dodatnim troškovima su: flaširana voda (prema broju zainteresovanih kupaca) može se nabavljati putem mreže lokalnih velikoprodaja na veliko, cena bi bila diskontna jer je to nabavka na veliko, bila bi u kontinuitetu i obavljala bi se prema utvrđenom planu.</p>				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Poboljšano snabdevanje korisnika usluga Specijalne bolnice za rehabilitaciju Rusanda kvalitetnom pijaćom vodom ○ Obezbeđen dovoljan broj punktova sa kvalitetnom vodom za piće 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Dostupnost vode i korišćenje vode korisnika usluga ostvaruje se kvalitetno i u kontinuitetu 		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Pomoćnik direktora za nemedicinske poslove 		2018. – 2019.	2019. – 2020.	2020.
		Umereno	Umereno	Intenzivno

SP4	Otvaranje apoteke na komercijalnoj osnovi	Unapređenje sadržaja i ponuda banje	
Opis programa:			
<p>Uspostavljanje apoteke bi teklo uz PPP sporazum sa brendiranom apotekarskom ustanovom, koja je u stanju da snosi troškove uspostavljanja / rekonstrukcije /izgradnje i opremanje prostora . Ovaj proces bi se obavljao uz uslove definisane od strane SBRBR koji su usaglašeni sa planom rada i projektnom dokumentacijom. Uspostavljena bi bila apoteka koju odlikuje nov i moderan pristup u sprovođenju farmaceutske usluge u oblasti medicinske zaštite i prevencije.</p> <p>Apoteka u Banji Rusandi bila bi prilagođena zahtevima za sve segmente prisutnih korisnika, potrošača banjskih usluga. Koncept bi stoga pružao mogućnost samostalnog istraživanja proizvoda uz konsultacije sa stručnim farmaceutima u skladu sa principima dobre farmaceutske prakse.</p> <p>U svakom slučaju kroz partnerski sporazum odabraće se partner koji pored potencijala za dobru saradnju sa SBRBR poseduje i druge elemente od značaja za korisnike: privlačan stil izlaganja proizvoda, savremen i privlačan dizajn enterijera apoteke i kombinacije jednostavne forme - izgledom usklađene sa celokupnom slikom banje. Ovo sve treba da doprinese utisku komfora i topline koji mora da čini jedinstvenu celinu sa osećajem dobrodošlice, predusretljivosti i topline Banje Rusande.</p>			
Cilj programa:		Rezultat programa:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ PP partnerstvo verifikovano Sporazumom o Saradnji i Ugovorom o uslugama u skladu sa operativnim planom Banje Rusande. ○ Uspostavljanje Apoteke na komercijalnoj osnovi čiji je eksterijer i enterijer u skladu sa ambijentom Banje. 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Otvorena i dostupna Apoteka čije je poslovanje usklađeno sa misijom i vizijom Banje Rusande. ○ Korisnicima omogućen aktivniji pristup (saveti, promocije, diskontne akcije, sugestije, preporuke, suplementi ,itd) u realizaciji prakse zdravog života. 	
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Menadžment 		2018. – 2019.	2019. – 2020.
		Umereno	Intenzivno

SP5	Sala za rekreaciju	Unapređenje sadržaja i ponuda banje		
Opis programa:				
<p>Sala za rekreaciju treba da omogući korišćenje raznovrsnih vidova rekreacije. Ovaj širi dijapazon rekreativnih usluga treba da bude namenjen kako pokretnim korisnicima tako i licima kojima je otežano kretanje ili pokreti. Bez obzira o kakvom tipu korisnika je reč, pokretnom ili sa teškoćama u kretanju, sala za rekreaciju treba da stvori mogućnost da rekreacija ima svrhu poboljšanja terapije i time poboljšava sveukupno stanje korisnika usluga SBRBR . Stoga sala za rekreaciju treba da poseduje</p> <ul style="list-style-type: none"> i) pored uobičajene opreme za igre loptom, opreme za parternu gimnastiku i strunača za vežbe sa telom (pilates, joga.) ii) potrebno je da poseduje i opremu koja daje mogućnost da raznovrsnije grupe korisnika uz saradnju samo sa jednim trenerom ostvaruje prednosti koje nudi rekreacija posmatrana kroz prizmu dodatne terapije i prevencija <ul style="list-style-type: none"> a) Pošto je važno za pacijente i ostale korisnike da rekreacija ima svrhu dodatne terapije za one korisnike koji se otežano kreću ili otežano pokreću pojedine ekstremitete, u svrhu rekreacionih vežbi pokretom potreban je motorizovani sistem za terapiju pokretom. Ovi sistemi koristili bi se kod mnogih indikacija, (na primer: multiple skleroza, moždani udar, paraplegija, tetraplegija, parkisonova bolest) i drugih neuroloških bolesti, kao i bilo kojeg oblika smanjene pokretljivosti (na primer uzrokovane povredama) b) Oprema za cirkularni rekreacioni trening sa kružnim terapijskim konceptom koji se sastoji od 9 -10 različitih sprava za vežbanje postavljenih u krug, i koje pružaju različite tipove vežbi kako bi se povećala korisnikova fleksibilnost, fizička snaga i opšte dobro. Ovaj tip cirkularnog treninga omogućava da se spoje rekreacija, lečenje i nega i posebno omogućuje da se dodaje i prevencija - čime se zaokružuje fizioterapeutski tretman pacijenata i korisnika 				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
<ul style="list-style-type: none"> o Osavremenjavanje enterijera i uključivanje savremene rekreacione opreme u rekreacione svrhe o Unapređenje funkcionalnosti sale(a) za rekreaciju omogućuje veći obuhvat korisnika SBRBR o Raznovrsnost rekreacionih aktivnosti koje se realizuju u sali 		<ul style="list-style-type: none"> o Relizacija rekreacionig programa koji pomaže terapijskim tretmanima kroz pristup rekreaciji kao dodatku i poboljšanju terapije, ostvaruje zaokruživanje fizioterapeuskog tretmana korisnika na kvalitetnijem nivou - koji uključuje i prevencije 		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
o Menadžment, osoblje		2018. – 2019.	2019. – 2020.	2020.
		Umereno	Umereno	Intenzivno

SP6	Muzika u banji	Unapređenje sadržaja i ponuda banje		
Opis programa:				
<p>Muzika deluje na ljude tako da izaziva emocije koje su od značaja za oporavak pacijenata. Emocije izazvane muzikom su zapravo odraz naših realnih osećanja, onih kojih smo svesni, ali i onih čije prisustvo odbijamo da prihvatimo. Psiholozi tvrde da potiskivanje emocija može dovesti do ozbiljnijih zdravstvenih problema i usoravanja procesa oporavka. Uloga muzike je takva da dopušta da se izbace i sve nagomilane emocije i tako oslobađanjem od neželjenih emocija, dovede psihičko stanje ljudi u prirodnu ravnotežu.</p> <p>Obzirom da muzika prati celokupno čovekovo življenje od njegovog rađanja, u prostorijama gde se nalaze teški i nepokretni bolesnici muzika je izuzetno dobrodošla i poželjna. Slušanjem muzike koja odgovara osećanjima, ali i one koja navodi da se ljudi osećaju bolje dolazi do prihvatanja emocija koje su duboko potisnute u pacijentima odnosno, oslobađanja od istih. U pogledu opreme potrebno je:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prema broja soba/prostorija koje bi se ispunjavale muzikom da se opredeli za određen (korespondirajući) broj zvučnika manjih dimenzija a koji su u stanju da reprodukuju kvalitetan zvuk u svim pravcima i - da se u jednu prostoriju postavi bežični audio-sistem kompatibilan sa SMART uređajima. Ispunjenje prostorija odabranom muzikom i upravljanje povezanim zvučnicima obavlja se preko odgovarajućeg SMART tableta.. 				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
o Uspostaviti bežični sistem reprodukcije muzike u sobama za teško pokretne i nepokretne pacijente.		o Slušanje muzike navodi da se pacijenti osećaju bolje		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
o Pomoćnik Direktora za nemedicinske poslove		2018. – 2019.	2019. – 2020.	2020.
		Umereno	Umereno	Intenzivno

SP7	Usluge privremenog smeštaja	Unapređenje sadržaja i ponuda banje		
Opis programa:				
<p>Usluga pansiona uglavnom se ne traži zbog samog pansiona, već iz razloga koji mogu da imaju razne motive kao što su: boravak sa članom porodice / podrška lečenju bolesnog/ povređenog člana, dolazak sa korisnikom iz udaljenog mesta i pratiocima je potreban odmor posle puta; nemogućnost zbog saobraćajnih veza da se putuje nazad po prijemu korisnika, tj odmah, kao i želje da se s vremena na vreme, za period koliko mogućnosti i obaveze dozvoljavaju, boravi zajedno sa korisnikom koji je na terapiji u SBRBR, kao i drugih razloga.</p>				
<p>Usluga privremenog boravka doprinosi povećanju iskorišćenosti kapaciteta. Utvrđivanje nivoa tj vrednosti usluge prema potencijalnom kupcu, može da varira od pune cene smeštaja (koja pored pokriva rashoda organizacije za smeštaj i hranu uključuje i dobit) do u potpunosti promotivne cene privremenog smeštaja. Promotivna cena ipak omogućuje pokriće rashoda koje ima organizacija bez obzira dali se kapacitet/ležaj koristi ili ne koristi. (Reč je o rashodima vezanim za amortizaciju objekta, amortizaciji opreme za grejanje i nameštaja u sobama, grejanje u prostorijama za komunikacije i hodnicima, srazmerne troškove administrativnog osoblja, plate zaposlenih, itsl.)</p>				
<p>U tom smislu pored čisto promotivnog i reklamnog karaktera, ova usluga kojom se uglavnom izlazi u susret članovima porodica osoba koje su upućene ili dovedene na lečenje, ima i komercijalni karakter, a omogućava pokrivanje troškova koje ima organizacija i kada su sobe/ležajevi nepopunjeni. Takođe ovakvom uslugom kojom se iskazuje da organizacija iako punu 24 satnu pažnju posvećuje pacijentima, ne zanemaruje ni porodicu pacijenta, i njome se dopunjuje utisak dobronamernosti i pažnje.</p>				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
<ul style="list-style-type: none"> o Uspostavljanje kontinuelne usluge privremenog programa koja reklamira organizaciju 		<ul style="list-style-type: none"> o Korišćenje usluga kako članova porodice omogućuje bolju saradnju sa pacijentima i pobolšanje zdravstvenog i opšteg stanja 		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
<ul style="list-style-type: none"> o Menadžment 		2018. – 2019.	2019. – 2020.	2020.
		Umereno	Umereno	Intenzivno

SP8	Kongresni Turizam	Unapređenje sadržaja i ponuda banje	
Opis programa:			
<p>Kongresni turizam se svrstava među najprofitabilnije vidove selektivnog turizma zbog natprosečne vanpansionske potrošnje i organizovanja skupova van glavne turističke sezone. Iniciranje ovog vida turizma u Banji je već prepoznatljivo pošto je do sada postajalo organizovanje nekoliko simpozijuma i skupova iz medicinske problematike. Za dalji razvoj u budućnosti, posebno ako se planira obimniji i efektivniji rad, neophodno je značajnije unapređenje infrastrukture (naprimer gradnja hotela sa modernom i savremeno opremljenom kongesnom dvoranom) tako da se uspostave elementi za kombinaciju sportsko/rekreativnog - poslovnog centra. U sadržinskom pogledu treba organizovati skupove sa temama iz oblasti medicine (balneo klimatologija), ekologije, turizma, sporta i rekreacije. Takođe, usluge multi medijalne sale imaju mogućnost da se realizuju i kroz saradnju sa klijentima koji bi želeli drugačije tematike.</p> <p>U smislu aktiviranja i efikasnije upotrebe za sada postojećih resursa, postoji prostor koji je pogodan za organizaciju seminara, konferencija, prezentacija, koktela, proslava, kao i drugih programa poslovno -zabavnog tipa. . Po veličini ona je kapaciteta od 100 –150 sedišta. Uz manje rekonstrukcije radove na enterijeru i postavljanje opreme – stvorili bi se uslovi za jednu savremenu multi medijalnu salu. U sklopu ovog prostora bilo bi potrebno postaviti priručni kafe bar i stvoriti uslove i ambijent pogodan za koktele na otvorenom. U pogledu tehničkih karakteristika, multimedijalna sala bila bi opremljena najsavremenijim tehničkim uređajima i sistemima, sa sledećim karakteristikama:</p> <p>Video oprema - 5 LCD monitora (HD rezolucija, dijagonala 40", 16:9). Monitori bi se nalazili na nosaču čiji su visina i ugao gledanja podesivi i prilagodljivi poziciji posmatrača. Reprodukcijska preko ovih monitora treba da bude moguća sa svih uobičajnih nosača zvuka i slike, kao i ostalih digitalnih formata.</p> <p>Audio oprema – Sistem razglasa treba da je projektovan za optimalni audio doživljaj. Audio sadržaj se reprodukuje preko predpojačala i pojačala, snage prilagodljive potrebama i nameni (glas, muzika). Prisutan bežični sistem razglasa sa mogućnošću distribucije audio zapisa.</p> <p>Internet – Obezbeđen je pristup internetu putem kabla ili bežičnog prijemnika protoka do 2Mbps</p> <p>Elektroenergetska instalacija je prilagođena savremenim potrebama video opreme i prapratne opreme potrebne za snimanje (reflektori, punjači, kamere). Napajanje dela potrošača je obezbeđeno preko uređaja za besprekidno napajanje.</p> <p>Rasveta - treba da je prilagodljiva svim vrstama namene multimedijalne sale.</p>			
Cilj programa:		Rezultat programa:	
<ul style="list-style-type: none"> o Multi funkcionalna multi-medijalna sala osposobljena i opremljena savremenom opremom 		<ul style="list-style-type: none"> o Povećan broj događaja (kongresa, predavanja, prezentacija, promocija, radionica) i povećan broj učesnika u sezoni i van sezone 	
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:	
<ul style="list-style-type: none"> o Menadžment 		2018. – 2019.	2019. – 2020.
		Umereno	Umereno

SP9	Banjski Klub	Unapređenje sadržaja i ponuda banje		
Opis programa:				
<p>Razvijanje kluba i klupskih aktivnosti do mesta na kome postoje prisutni kulturno umetnički i tzv leisure sadržaji- caffe i sl. gde korisnici usluga tj pacijenti mogu da razmene mišljenja i razmene svoja iskustva o važnim temama za unapređenje zdravstvenog stanja, brži oporavak i uopšte zdrav život. Klub treba da omogući informisanost svojih korisnika u raznim domenimima kao što su:</p> <p>Informacije banjskog centra - na nivou kluba moguće je dostavljati i prezentovati kako informacije banjskog centra tako i informacije o okolini, Jezera Rusanda i Ostrva, kanala DTD i sportskog centra "Rusanda, grada Zrenjanina i ostalih informacija koje potpadaju u domen izletničkog turizma i daju doprinos ukupnom kvalitetu, strukturnoj raznolikosti i teritorijalnoj razuđenosti turističkog proizvoda Banje Rusande.</p> <p>Uz zdravstvene i rekreativne podatke o salama za rekreaciju, informacije o uslugama banjskog centra mogu da se dopunjavaju i informacijam o terenima i objektima sportskog centra "Rusanda",obzirom da domen sportsko-rekreativnog turizma i njegova profitabilnost ističe potrebe efikasnijeg uključivanja u integralni turistički proizvod šireg prostora Banje Rusande</p> <p>U pogledu saznanja korisnika i obaveštavanja vezano za domen lokalnog manifestacionog turizma jasno je da će tokom vremena ovi događaji dostići kvalitetniju organizaciju i bolje marketinške prezentacije. Npr. manifestacija povodom seoske crkvene slave na Duhove (parada konja i starih fijakera) verovatno će prerasti u samostalan turistički motiv sa dejstvom na odgovarajuće segmente turističke tražnje.</p> <p>Obogaćivanje raznim kulturnim sadržajima kroz saradnju sa pozorištem, bibliotekom, slikarima (slikarskim kolonijama) i galerijama, kulturnim centrom, muzičkim školama, obogatila bi korisnike novim iskustvima i sadržajima za vreme boravka u SBRBR.</p> <p>Uz osveženje enterijera, zidova i podova, od opreme bio bi potreban jedan multi medija sistem sa dva do tri monitora za reprodukciju slike / slajdova i zvučnicima za reprodukciju muzike, klubske garniture sa klub stolovima, oglasna tabla i flip chart table, stalaža za štampu i informativno promotivne materijale, sanduče za sugestije..</p>				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
<ul style="list-style-type: none"> o Stvaranje aktivnog kluba korisnika kojim se obezbeđuje mesto za odmor i opuštanje uz razgovor i informisanje korisnika 		<p>Uspostavljen klub koji omogućava:</p> <p>a) održavanje kontakta sa korisnicima i nakon završene terapije /rehabilitacije</p> <p>b) distribuciju informacija o mogućnostima dugoročnog pristupa u staranja o zdravlju i rehabilitaciji u okviru SBRBR koncepta.</p>		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
<ul style="list-style-type: none"> o Menadžment 		2018. – 2019.	2019. – 2020.	2020.
		Umereno	Umereno	Intenzivno

Ljudski resursi

LJR 1	Organizovanje stručnih usavršavanja	Ljudski resursi		
Opis programa:				
<p>Organizacija stručnih usavršavanja pored održavanja otvorenih seminara, predavanja u cilju unapređenja stručnih znanja i razmene iskustava obuhvataće i treninge u SBR BR, tzv. „in house trainings“, koji daju mogućnost potpunijeg prilagođavanja temama obuke i potrebama u skladu sa specifičnostima bolnice, kao što su:</p> <p>Treninzi za povećavanje upešnosti i produktivnosti timova</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Unapređenje sistema za merenje radnog učinka - za osposobljavanje rukovodioca timova da samostalno kreiraju i realizuju sisteme za merenje učinka zaposlenih za potrebe svoje organizacije ili grupe koju vode. Namijenjen: tim liderima i svima koji žele da izrade sistem, bilo da se radi o kompletnom sistemu za celu organizaciju, određeni sektor ili grupu zaposlenih. Sistematsko merenje (vrednost rezultata, kvaliteta i troškova) je vezano za principe dobrog menadžmenta i neophodno da se ostvari brže i uspešno poboljšanje. 2. Stvarno zadovoljstvo kupaca uslugama koje su u ponudi, pored informacije da li će se korisnik vratiti, daje informisanost o temi - na koji način može da se poboljša ili unapredi usluga. Namijenjen: Rukovodiocima, zaposlenima na marketinškim aktivnostima, osobama koje su zadužene za internu procenu kvaliteta a pripremaju organizaciju za ISO sertifikaciju, odnosno svima kojima je važno uspešno obavljanje posla. Kvalitetno merenje zadovoljstva kupca je obavezno za sve koji imaju ili uvode ISO ili neki drugi standard kvaliteta. 3. Upravljanje internet sajtom: Obuhvata predstavljanje važnih principa za elektronsko poslovanje prilagođenih uslovima u SBR BR radi značajnih ušteda i optimizacije troškova poslovanja. Razumevanja metoda za ostvarivanja konstantne komunikacije sa kupcima / korisnicima. Namijenjen onima koji vode organizaciju i rade na razvijanju marketinga, PR-u i promociji, kao i svima koji upravljaju ili osmišljavaju sadržaj web sajta 4. Osnov za web seminare - Integrisanje rezultata treninga 1, 2 i 3 za povećanje uspešnosti: Kroz procese sistematskog merenja tokom vremena, kadrovi su u situaciji da se bave praćenjem stručnog napretka kako sopstvenog tako i timskog napretka. Na taj način kadrovi doprinose stalnoj prisutnosti i reafirmaciji uloge SBBBR kao pravog lidera u regionu (sa dobro uspostavljenim IT sektorom ili saradnjom sa IT agencijama) i otvaraju mogućnost da se izradi osnova za uspostavljanje web seminara o izgradnji kadrovskih potencijala. Sadržaji web seminara (kao što su elementi za izradu strategije zapošljavanja kadrova, izrada opisa posla, pomoćni alati i tehnike izbora, struktura panela za intervju, itd) prezentovali bi pojašnjenja o postojećim efikasnim alatima i metodima kako da se izaberu odgovarajući kadrovi. Time bi se doprinelo dodatnoj afirmaciji SBR BR stoga što može da pomaže i drugim organizacijama u oblasti zdravstvene zaštite i nege. 5. Odnosi s javnošću za jasno razumevanje pojma i funkcije odnosa s javnošću, kao i pojašnjavanje poslovnog protokola. Profesionalnije predstavljanje u javnosti, lakšu poslovnu komunikaciju i saznanja o novim načinima i metodima komunikacije. 6. Poslovni engleski i vođenje inostranih pacijenata i formiranje baze podataka 				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Povećanje uspešnosti i produktivnosti celog tima ○ Uvođenje novih veština u ceo tim 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Poboljšanje komunikacije kroz izjednačavanje znanja ○ Jačanje tima i timskog duha ○ Prilagođen nivo i tempo rada ○ Povećana motivacija zaposlenih 		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Menadžment 		2018. – 2019.	2020. – 2021.	2022.-2023.
		Umereno	Intenzivno	Intenzivno

LJR 2	Uvođenje standarda kvaliteta	Ljudski resursi	
Opis programa:			
<p>Izgradnja HACCP sistema</p> <p>Analiza opasnosti i kritična kontrolna tačka (HACCP) je međunarodno priznat sistem za smanjenje rizika od bezbednosti u hrani. HACCP sistem zahteva da potencijalne opasnosti budu identifikovane i kontrolisane u određenim tačkama u procesu.</p> <p>Uspostavljanje sistema menadžmenta kvalitetom</p> <p>Pozicioniranje na tržištu predstavlja veoma bitnu stavku u poslovanju svake organizacije, ali ništa manje i zadržavanje stečenih pozicija i osvajanje novih tržišta. U tom smislu, kvalitet proizvoda i/ili usluga daje prepoznatljivost na tržištu i podizanje rejtinga. Uspostavljanje sistema menadžmenta kvalitetom ISO 9001 otvara pozicije za sigurnim tržištem u domaćim i međunarodnim okvirima, ali u isto vreme je i pokazatelj efikasno i efektivno procesno organizovanog sistema u organizaciji. Kako bi uopšte i krenuli u rad na uvođenju sistema menadžmenta kvalitetom, potrebno je prethodno proučiti i protumačiti zahteve standarda ISO 9001. Unapređenje kvaliteta je jedan od osnovnih zahteva standarda serije ISO 9000. Standard zahteva kontinualna unapređenja i neprekidna merenja performansi i učinka.</p>			
Cilj programa:		Rezultat programa:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Smanjenje rizika i kritičnih tačaka ○ Pristup širem tržištu 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Kvalitet usluga daje prepoznatljivost na tržištu i omogućava podizanje rejtinga 	
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Menadžment medicinskog i nemedicinskog osoblja ○ Zaposleni u postupku pripreme i distribucije hrane, kao i održavanja higijenskih standarda 		2018. – 2019.	2020. – 2021.
		Intenzivno	Intenzivno
			2022.- 2023.
			Intenzivno

LJR 3	Uvođenje novih radnih mesta	Ljudski resursi	
Opis programa:			
<p>U skladu sa Strategijom razvoja informacionog društva u Republici Srbiji do 2020. Godine („Sl. glasnik RS“, br. 51/2010) upotrebom informacionih i komunikacionih tehnologija u zdravstvu trebalo bi da se omogući neometano i kvalitetno funkcionisanje svih delova sistema zdravstvene zaštite putem: automatizacije i smanjenje troškova svih administrativnih postupaka i procesa koji prate delatnosti sistema zdravstvene zaštite, sigurne i efikasne razmene informacija između svih učesnika zdravstvenog sistema u cilju podizanja kvaliteta, i blagovremenog prihvata podataka i podrške mogućim izmenama i proširenjima delatnosti.</p> <p>Predlog: u tom smislu uvođenje novih radnih mesta u oblasti IKT je i ekonomski opravdano obzirom da su strateški ciljevi automatizacija i smanjenje troškova administracije. Pogotovu kada je u pitanju domen e-zdravlja –gde je IKT u službi aktivnog učešća građana u brizi o sopstvenom zdravlju - potpune informisanosti, određene slobode izbora, stepena odlučivanja i uticaja na sopstveni tretman, kao i učešća u prevenciji - potrebna su kadrovska stručna pojačanja.</p> <p>U odnosu na izmene poslovne politike i proširenje delatnosti, postupno će da teče usklađivanje IKT kapaciteta.. Isto tako potrebno je da se uloži napor da se ojačaju kadrovski kapaciteti u oblastima koje unapređuju usluge i relacije sa pacijentima/korisnicima, doprinoseći boljem rejtingu i unapređenju konkurentnosti.</p> <p>Predlog: Pri sadašnjoj tendenciji unapređenja usluga potrebno je raditi na izgradnji sistema upravljanja i održavanja objekata i infrastrukture, reorganizaciji pravila korišćenja (nove usluge) i uspostavljanju sistema prenosa informacija i pravila za korišćenje prostora, opreme, i drugih pogodnosti koje pruža SBR BR. Osnov za uspostavljanje novog pristupa je uspostavljanje funkcije i radnih zadataka konsijerža. Uvođenjem usluge konsijerža (consierge), SBRBR imala bi za za cilj podizanje kvaliteta usluga na viši nivo, kroz neposredno približavanje i komuniciranje sa korisnicima usluga, u cilju zadovoljenja njihovih posebnih personalnih potreba. Konsijerž SBRBR bio bi na raspolaganju i svim potencijanim korisnicima usluga bolnice kako bi pružio sve potrebne informacije o delatnosti ustanove, dostupnim uslugama, specijalističkim službama i raspoloživim kapacitetima bolnice.</p>			
Cilj programa:		Rezultat programa:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Omogućavanje neometanog funkcionisanja i delatnost uz proširenje broja usluga povećanog kvaliteta 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Kvalitetno funkcionisanje svih delova SBR BR sistema i unapređena afirmisanost na tržištu 	
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Menadžment ○ Osoblje zaduženo za HR poslove 		2018. – 2019.	2020. – 2021.
		Umereno	Intenzivno
			2022-2023
			Intenzivno

LJR 4	Održavanje specijalizovanih seminara i obuka	Ljudski resursi		
Opis programa:				
<p>Specifičnosti nege i rehabilitacije kod osoba sa smanjenom sposobnosti kretanja i upotrebe ekstremiteta, sticanje novih i unapređenje postojećih znanja i veština iz oblasti zdravstvene nege osoba u procesu rehabilitacije</p> <p>Prevenције profesionalnih oboljenja kostiju zglobova i kičme; pojačavanje značaja prevencije profesionalnog oboljenja kičme; prenošenje specifičnih znanja primenjivih u profesionalnom životu koje utiču na očuvanje zdravlja i povećanje poslovne efikasnost</p> <p>Obuka o indikacijama i kontraindikacijama za primenu masaže; sticanje znanja o značaj</p> <p>Upravljanje stresom i predstavljanje tehnika za upravljanje vremenom i stresom. Povećanje efikasnosti rada i uspostavljanje balansa između mnogobrojnih poslovnih i privatnih obaveza. Seminar -recept za uravnoteženo funkcionisanje ne bi bio namenjen samo osobama na visokim pozicijama i sa velikim odgovornostima, već svima koji žele da optimizuju svoje radno vreme, bolje strukturiraju svoje obaveze i umanje stres, kako na radnom mestu, tako i u privatnoj sferi.</p> <p>Obuka o mezoterapijskim metodama: - biorevitalizacija i regeneracija kože i tretmana za podmlađivanje lica, vrata, dekoltea, ruku i šaka</p> <p>Serije specijalizovanih treninga prema specifikaciji zainteresovanih strana, radnih organizacija i potreba korisnika, na primer: nutricionizam i pravilna ishrana, prva pomoć, prevencija intoksikacije, prevencija oboljenja kardio vaskularnog sistema, i sl.</p>				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Sticanje novih i unapređenje postojećih znanja i veština ○ Predstavljanje novih i unapređenih tehnika za upravljanje rehabilitacijom i zdravstvenom zaštitom 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Upotreba novo - stečenih znanja 		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Menadžment ○ Zaposleni 		2018. – 2019.	2020. – 2021.	2022-2023
		Umereno	Umereno	Intenzivno

LJR 5	Uvođenje team building programa	Ljudski resursi	
Opis programa:			
<p>Team building se koristi kao sredstvo uspostavljanja i razvoja osećaja za saradnju među kolegama, za razvijanje osećaja pripadnosti kompaniji, kao i međusobnog poverenja među svim zaposlenima nezavisno od pozicije na kojoj rade.</p> <p>Uvođenjem team building sistema kao skupa edukativno-rekreativnih ili zabavno-rekreativnih aktivnosti među zaposlenima u Banji formirao bi se i osnažio tim, te poboljšali međuljudski odnosi u postojećem kolektivu, a tako bi se brže došlo i do zajedničkih ciljeva.</p> <p>Kroz ciljne team building programe za Banju pojedinci bi se osposobili za bolji, delotvorniji i skladniji timski rad osveštavanjem činjenice da timski mogu biti mnogo jači nego kao pojedinci. Posebno osmišljen team building za Banju zasnovao bi se na zanimljivim i stimulativnim kooperativnim strategijama učenja, sportskim igrama, radionicama, oluji ideja, metodi slučaja, te posebno popularnom igranju uloga.</p>			
Cilj programa:		Rezultat programa:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Razvijanje bolje komunikacije među zaposlenima ○ Razvijanje timskog duha ○ Bolje razumevanje članova tima ○ Razvijanje međusobne tolerancije i samokritike ○ Razumevanje važnosti učinka svakog zaposlenog ○ Učenje jednih o drugima, dobrim stranama i slabostima ○ Povećanje motivacije zaposlenih ○ Razgrađivanje akumuliranog stresa ○ Povećanje komunikacije među zaposlenima 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Povećana produktivnost i efikasnosti zaposlenih ○ Bolje razumevanje zajedničkih ciljeva „Banje Rusanda“ ○ Bolja saradnja između zaposlenih u Banji ○ Osposobljenost za upravljanje stresom u konfliktnim situacijama ○ Osposobljenost zaposlenih za upravljanje u kriznim situacijama ○ Osposobljenost zaposlenih za preuzimanje rizika 	
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Direktor, Upravni odbor Banje Rusanda 		2018. – 2019.	2019.
		Priprema programa	Početak implementacije
			2020. – 2023.
			Kontinuiran nastavak programa

LJR 6	Uspostavljanje sistema nagrada i priznanja	Ljudski resursi	
Opis programa:			
<p>Nagrađivanje zaposlenih treba da predstavlja jednu od aktivnosti banjskog menadžmenta koja se odnosi na određivanje količine novca, dobara i usluga koju zaposleni dobijaju od poslodavca za njihov rad.</p> <p>Dobro dizajniran sistem nagrađivanja jedan je od uslova za stabilno poslovanje, uspešno obavljanje radnih aktivnosti, ali i ostvarivanje postavljenih ciljeva Banje.</p> <p>Adekvatno dizajniran sistem nagrađivanja zaposlenih predstavlja važan izvor motivacije i donosi organizaciji brojne prednosti, održavanje radne atmosfere, te dobrih međuljudskih odnosa unutar organizacije Jedna od glavnih svrha sistema nagrađivanja jeste i zadržavanje radnika kako ne bi tražili posao u drugim organizacijama.</p>			
Cilj programa:		Rezultat programa:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Motivisanje radnika da rade što bolje mogu ○ Zadržavanje sposobnih ljudi ○ Uspostavljanje jednakog i fer tretmana prema svim zaposlenima ○ Konkurentsku prednost podići na najviši nivo ○ Postići operativni maksimum u radu 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Uspostavljanje sistema nagrada i priznanja ○ Stabilno poslovanje i uspešno obavljanje radnih aktivnosti ○ Kroz kvalitet i organizaciju postati jedan od lidera u banjskom lečenju i turizmu u Srbiji 	
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:	
Direktor Banje Rusanda, Upravni odbor Banje		2018.	2019.
		Priprema sistema	Uspostavljanje sistema
			2019. – 2023.
			Implementacija sistema

LJR 7	Učešće na programima EU	Ljudski resursi	
Opis programa:			
<p>Evropska unija je, bez premca, najveći donator bespovratne pomoći Srbiji. Ujedno, Srbija je najveći primalac donacija EU na Zapadnom Balkanu i jedan od najvećih na svetu.</p> <p>Instrument za prepristupnu pomoć – IPA II (Instrument for Pre-Accession Assistance – IPA II 2014– 2020) uspostavljen je Uredbom Evropskog parlamenta i Evropskog saveta br. 231/2014 od 11. marta 2014. godine, a koja se primenjuje retroaktivno od 1. januara 2014. godine.</p> <p>IPA II je bliže povezana sa prioritetima proširenja Evropske unije (EU) i usmerena na dostizanje rezultata i strateški pristup ključnim reformama u državama kandidatima i potencijalnim kandidatima za članstvo u EU, i upravo ovo je fond na koji bi se Banja Rusanda trebala fokusirati, te u okviru prioriteta Programa pronaći mere koje su kompatibilne sa ciljevima i aktivnostima koje je Banja predvidela u svojoj Strategiji.</p> <p>Takođe, Banji Rusandi je dostupan i Treći zdravstveni program EU koji bi mogla iskoristiti za unapređenje zdravstvenih usluga koje pruža korisnicima.</p>			
Cilj programa:		Rezultat programa:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Izrada liste prioriternih projekata Banje Rusanda ○ Pronalaženje partnera u zemljama EU ○ Izrada projekta za apliciranje ka fondovima EU 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Gotovi, odobreni projekti EU ○ Razmena iskustava sa kolegama iz EU ○ Umrežavanje stručnih timova Banja i podsticanje saradnje 	
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Direktor Banje Rusanda, Upravni odbor Banje 		2018. – 2019.	2019. – 2020.
		Priprema dokumentacije	Implementacija
		Apliciranje ka fondovima	

Projektno planiranje i dokumentacija

PPD 1	Unapređenje infrastrukture u cilju smanjenja troškova	Projektno planiranje i dokumentacija		
Opis programa:				
<p>Banja Rusanda ima mogućnost da unapređenjem infrastrukture, pre svega unapređenjem energetske efikasnosti objekata, javne rasvete, sistema za grejanje i drugih komunalnih sistema, primenom savremene, efikasnije tehnologije i opreme koja koristi obnovljive izvore energije, doprinese velikoj uštedi i smanjenju troškova za koje izdvaja značajna sredstva. Takođe kroz vid javno–privatnog partnerstva otvaraju se nove mogućnosti za rešavanje energetskih problema sa kojima se banja suočava.</p> <p>Postoji mogućnost za uspešno realizovanje projekta od javnog značaja bez dodatnog zaduživanja ili samostalnog finansiranja, te ostvarivanja uštede u budžetu primenom najnovijih tehnologija. Model je primenjiv u svim oblastima infrastrukture. Svi projekti moraju biti usaglašeni sa prostornim planom Grada Zrenjanina i ostalim planskim dokumentima, a s obzirom da su objekti pod zaštitom države, moraju imati saglasnost „Zavoda za zaštitu spomenika kulture Grada Zrenjanina“.</p>				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Tender za izbor partnera za ulazak u projekat javno-privatnog partnerstva ○ Smanjenje troškova za komunalije, pre svega grejanje, hlađenje, električnu energiju. ○ Gotova projektno-tehnička dokumentacija za energetski efikasne zgrade sa alternativnim izvorima energije ○ Gotova projektno-tehnička dokumentacija za novu štedljivu rasvetu ○ Gotova projektno-tehnička dokumentacija za solarne kolektore 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Izabran strateški partner ○ Energetski efikasne zgrade ○ Nova štedljiva rasveta ○ Postavljeni sunčani kolektori koji snabdevaju Banju toplom vodom i el.energijom 		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Direktor, tehnička služba, podizvođač 		2018.	2019. – 2021.	2022.
		Dokumentacija	Implementacija	Operativan

PPD 2	Opremanje multimedijalne sale	Projektno planiranje i dokumentacija		
Opis programa:				
<p>Opremanje multimedijalne sale u Banji Rusanda podrazumeva nabavku i instaliranje audio-vizelne i multimedijalne opreme, koja uključuje nabavku i montažu električnog motorizovanog platna, kompaktnih zvučnika, mikrofona, miksete, projektoru i ostale opreme.</p> <p>Opremljenom multimedijalnom salom otvorila bi se mogućnost za razvoj kongresnog turizma. Danas, kongresna aktivnost u znatnom je porastu te predstavlja vrlo značajan potencijal za razvoj turističke destinacije kao i regije u globalu. Broj kongresa i sastanaka godišnje se povećava što donosi znatne prihode za celokupni razvitak grada u kojem se odvija. Posljednjih godina na tržištu potražnje raste preferencija turista za specifičnim vrstama turizma.</p>				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
<ul style="list-style-type: none"> o Gotova projektno-tehnička sa predračunom za opremanje multimedijalne sale audio-vizuelnom opremom 		<ul style="list-style-type: none"> o Opremljena multimedijalna sala o Početak razvoja kongresnog turizma 		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
<ul style="list-style-type: none"> o Direktor, tehnička služba, podizvođač 		2018.	2019. – 2021.	2022.
		Dokumentacija	Implementacija	Operativan

PPD 3	Prilagođavanje obale jezera za terapije	Projektno planiranje i dokumentacija		
Opis programa:				
<p>Na samoj obali jezera Rusanda postoji infrastruktura koja je zapuštena i nije prilagođena pacijentima koji terapiju mogu primati na samom jezeru u prirodnoj atmosferi.</p> <p>Projektom sanacije postojeće infrastrukture, te prilagođavanjem pristupnih staza do samog jezera stvorili bi se uslovi za mogućnost primanja blatne terapije na samo obodu jezera u prirodnim uslovima. Ovim bi se obogatila turistička ponuda Banje, te bi pristup pacijentu bio još otvoreniji i prirodniji, a pacijenti bi se osećali prijatnije i bliže prirodi.</p> <p>Ovakav način pristupa pacijentu pokazao se kao vrlo uspešan na više lokacija u Evropi, pa bi se banja ovakvim pristupom pacijentu našla na mapi gde pacijenti primaju terapiju u prirodnom okruženju, a to bi je svakako učinilo jedinstvenom u regionu.</p>				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
<ul style="list-style-type: none"> o Gotova projektno-tehnička sa predračunom za sanaciju postojeće infrastrukture na jezeru kako bi bila prilagođena primanju terapije. 		<ul style="list-style-type: none"> o Obnovljena infrastruktura na obodu jezera o Mogućnost primanja blatne terapije na obodu jezera u prirodnim uslovima 		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
<ul style="list-style-type: none"> o Direktor, tehnička služba, podizvođač 		2018.	2018. – 2019.	2019.
		Dokumentacija	Implementacija	Operativan

PPD 4	Gerontološki centar	Projektno planiranje i dokumentacija		
Opis programa:				
<p>S obzirom da je u celoj Srbiji problem staračkog stanovništva sve izraženiji, te da je briga o starima problem koji će se u budućnosti sve više ispoljavati, rekonstrukcija paviljona br. 5 u gerontološki centar sa 35-40 ležaja je mogućnost koja Banji Rusanda daje još jednu mogućnost za dodatnu delatnost, a samim tim za još jedan vid profita.</p> <p>Samim tim što je Banja velikim delom već prilagođena pacijentima, a naročito onima koji se otežano kreću ili su čak i nepokretni, te poseduje ambulantu, restoran i sve prateće objekte koji već olakšavaju život pacijenata koji borave u Banji, mogućnost stvaranja gerontološkog centra je umnogome olakšana u odnosu na to kada bi se gerontološki centar gradio bez svih ovih pratećih objekata i kada bi se kretalo od „nule“.</p>				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Studija izvodljivosti koja će pokazati da li bi gerontološki centar bio isplativa delatnost za Banju Rusandu. ○ Projekat rekonstrukcije Paviljona 5 u gerontološki centar. ○ Pribavljanje potrebne dokumentacije i dozvola za početak rada gerontološkog centra 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Gerontološki centar sa 35-40 ležaja u rekonstruisanom paviljonu 5 ○ Dodatni prihod Banji Rusandi od usluga gerontološkog centra. 		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Direktor, tehnička služba, podizvođač 		2019.	2020. – 2022.	2023.
		Dokumentacija	Implementacija	Operativan

PPD 5	Potencijal otvorenih bazena	Projektno planiranje i dokumentacija		
Opis programa:				
<p>Izgradnjom otvorenih bazena povećala bi se ponuda u okviru banjskog turizma.</p> <p>Potrebu za izgradnjom bazena prvi su inicirali stanovnici okolnog naseljenog mesta Melenci pre više od deset godina, a završetkom ovog projekta pored gostiju u Banji korist bi imali ne samo stanovnici Melenaca, već bi Banja sa bazenom postala i turistička destinacija za mnoge turiste iz okolnih mesta koji bi se leti u toku sezone sigurno obreli na bazenima Banje Rusanda.</p>				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Studija izvodljivosti koja će pokazati da li bi izgradnja bazena bila isplativa delatnost za Banju Rusandu. ○ Projekat izgradnje bazena i dobijanje građevinske dozvole za njegovu izgradnju. ○ Pribavljanje potrebne dokumentacije i dozvola za početak rada bazena. 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Izgrađeni bazeni u okviru banjskog kompleksa ○ Dodatni prihod Banji Rusandi od rada bazena ○ Proširena turistička ponuda Banje Rusanda 		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Direktor, tehnička služba, podizvođač 		2019.	2020. – 2022.	2023.
		Dokumentacija	Implementacija	Operativan

PPD 6	Uređenje bolesničkih soba	Projektno planiranje i dokumentacija		
Opis programa:				
<p>Trenutno stanje bolničkih soba je relativno dobro, ali je kompletna oprema koja se nalazi u sobama zastarela i samo zahvaljujuću osoblju koji smeštajne kapacitete svakodnevno održava čini da sve izgleda uređeno i čisto.</p> <p>Uređenjem bolničkih soba, njihovim osavremenjavanjem, te postavljanje fotografija takvih novih uređenih soba na novi sajt Banje unapredila bi se banjska turistička ponuda, osavremenio bi se pristup potencijalnim korisnicima i svakako bi se ostvario veći profit za Banju. Uređenje bi se sprovodilo fazno-od paviljona koji su trenutno u najlošijem stanju ka paviljonima koji su u boljem stanju. Takođe uređenje bolničkih soba pratilo bi osavremenjavanje aparata u sobama gde se nalaze najteži pacijenti.</p>				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
<ul style="list-style-type: none"> o Izrada idejnog rešenja soba po paviljonima o Izrada predmera i predračuna opremanja soba novom opremom. o Izrada predmera i predračuna bolničke aparature za sobe gde su smešteni najteži pacijenti. 		<ul style="list-style-type: none"> o Novoopremljene savremene sobe o Povećana potražnja za smeštajnom kapacitetima u Banji 		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
o Direktor, tehnička služba, podizvođač		2018.	2019. – 2022.	2022.
		Dokumentacija	Implementacija	Operativan

PPD 7	Uređenje eksterijera banje	Projektno planiranje i dokumentacija		
Opis programa:				
<p>U estetskom doživljaju banjskog prostora, osim izgleda objekta, bitan je kompletan doživljaj eksterijera. Mnoštvo urbanih elemenata poput šetačkih staza, fontana, vrtova, parkova i mnoštvo urbanog mobilijara veoma je bitno za prvi utisak koji svaki turista ili pacijent doživi pri prvom susretu sa Banjom.</p> <p>Uz angažovanje dekoratera, arhitekta, biologa i inženjera hortikulture, treba pažljivo izvršiti planiranje i pripremu uslova za biološko oplemenjivanje radnog i životnog prostora Banje</p> <p>Uređenje treba izvršiti na nivou studioznog planiranja prostora i osvetljenja, na osnovu čega će se odabirati odgovarajuće sorte bilja za dekoraciju. Naročiti fokus treba staviti na parkove, kao zelene površine od velikog društvenog značaja, koje treba da ispune određene socijalne, ekološke i biološke svrhe. Ukoliko se implementira projekat uređenja eksterijera Banje, a uz iskustva banja koje su slične projekte sproveli može se očekivati veći broj turista koji će želeći da uživaju u zelenoj oazi koji će im okruženje u okviru Banje pružiti.</p>				
Cilj programa:		Rezultat programa:		
<ul style="list-style-type: none"> o Izrada idejnog rešenja uređenja eksterijera o Izrada glavnog projekta ozelenjavanja i uređenja eksterijera. 		<ul style="list-style-type: none"> o Banjski prostor oplemenjen pažljivo isplaniranim radnim i životnim prostorom punim zelenila. 		
Odgovornost za program:		Vremenski okvir programa:		
o Direktor, tehnička služba, podizvođač		2018.	2019. – 2022.	2022.
		Dokumentacija	Implementacija	Operativan

ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Sistem implementacije Strateškog plana razvoja 2018-2023 razvijen je u cilju prevazilaženja rizika da ovaj dokument postane još jedan planski dokument koji nije povezan sa stvarnim funkcionisanjem Specijalne bolnice za rehabilitaciju „Rusanda“. Implementacija, odnosno realizacija plana je svrha procesa strateškog planiranja. Iz tog razloga plan sadrži ključne principe:

- jasno postavljene ciljeve i aktivnosti
- orijentisanost ka rezultatima
- povezanost sa budžetom
- kontinuirano praćenje sprovođenja

Ostvarivanje Strateškog plana zahteva povezivanje planiranih aktivnosti i projekata sa godišnjim budžetskim planiranjem na nivou Banje. Ova povezanost je ključan preduslov za proces implementacije. Za upravljanje procesom implementacije odgovoran je menadžment Banje. Međutim, za operativan rad, neophodno je formirati različite timove, kao i definisati članove i njihova zaduženja.

Kroz akcioni plan posebna pažnja data je izradi pripremne dokumentacije (finansijske, projektno tehničke, itd.) pre započinjanja bilo kojih projektnih aktivnosti. Na ovaj način može se ispitati opravdanost projekta, kao i pružiti mogućnost eksternog finansiranja ili formiranja javno-privatnog partnerstva.

Sistem monitoringa i evaluacije

Osnovna svrha strateškog dokumenta je da svojom implementacijom unapredi poslovanje i kvalitet pruženih usluga. Specifičan zadatak je izmeriti promenu, odnosno utvrditi da li je tokom implementacije unapređenje stvarno i nastalo. Preporuka je da se monitoring i evaluacija vrše nakon druge i pete godine implementacije strateškog plana i da se preduzmu korektivne akcije.

Veliku zahvalnost dugujemo menadžmentu i zaposlenima u Banji za pomoć koja nam je pružena tokom izrade dokumenta i bez čijeg zalaganja ovaj dokument ne bi bilo moguće izraditi.

Želimo vam puno uspeha!

Fondacija Majka Zemlja

Novembar 2017. godine

REFERENTNI DOKUMENTI

Pravilnik o načinu korišćenja sredstava sa podračuna, odnosno drugih računa konsolidovanog računa trezora republike i o načinu izveštavanja o investiranju sredstava korisnika budžeta i organizacija obaveznog socijalnog osiguranja („Sl. glasnik RS“, br. 3/2004, 140/2004, 1/2006 i 111/2009)

Situaciona analiza o Integrisanom zdravstvenom informacionom sistemu IZIS, Ministarstvo zdravlja,

Projekat wifi4eu: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/policies/wifi4eu-free-wi-fi-europeans>

Upravljanje restrukturisanjem usluga u zdravstvu/ strateški pristup u konkurentnom okruženju (MANAGED SERVICE RESTRUCTURING IN HEALTH CARE: A STRATEGIC APPROACH IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT)
AUTORI : WILLIAM WILLSON, ROBERT GOLDMAN, SANJIB K. MUKHERJEE

Strategija za popravku zdravstvene nege i zaštite (The Strategy That Will Fix Health Care) Michael E. Porter and Thomas H. Lee, MD - *Harvard Business Review, Issue October 2013*

STRATEŠKO PLANIRANJE: PRAKTIČNI VODIČ ZA FORMULACIJU I REALIZACIJU STRATEGIJE (STRATEGIC PLANNING: A PRACTICAL GUIDE TO STRATEGY FORMULATION AND EXECUTION) AUTOR B.-KEITH-SIMERSON

KLIMATOLOŠKE KARAKTERISTIKE PODRUČJA BANJA RUSANDA MELENCI I MIŠLJENJE O KLIMATOTERAPIJSKOJ VREDONOSTI, Institut Za Rehabilitaciju Sr Srbije, 2015

Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period od 2016. do 2025. („Sl. glasnik RS“, br. 98/2016)

Strategija za popravku zdravstvene nege i zaštite (The Strategy That Will Fix Health Care) Michael E. Porter and Thomas H. Lee, MD - *Harvard Business Review, Issue October 2013*

Strategija za stalno unapređenje kvaliteta zdravstvene zaštite i bezbednosti pacijenata („Sl. glasnik RS“, br. 15/2009)

Strategija za palijativno zbrinjavanje („Sl. glasnik RS“, br. 17/2009)

Zakon o banjama („Sl. glasnik RS“, br. 80/92 i 67/93 – dr. Zakon)

Zakon o zdravstvenoj zaštiti Prečišćen tekst zaključno sa izmenama iz Sl. gl. RS br. 106/15 koje su u primeni od 29/12/2015 (izmene u čl.: 48 , 130 , 141 , 185 , 198a , 198b , 199 , 200 , 201).

Zakon o pravima pacijenata („Sl. glasnik RS“, br. 45/2013)

Zakon o radu („Sl. glasnik RS“, br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014 i 13/2017 - odluka US)

Zakon o zaštiti lica sa mentalnim smetnjama („Sl. glasnik RS“ br. 45/13) Osnovni tekst na snazi od 30/05/2013 , u primeni od 30/05/2013

Zakon o komorama zdravstvenih radnika („Sl. glasnik RS“, br. 107/ 2005, 99/10)

Zakon o turizmu („Sl. Glasnik RS“, br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 – dr. zakon, 93/2012 i 84/2015)

Zakon o zdravstvenom osiguranju („Sl. Glasnik RS“ br. 107/2005, 109/2005-ispr., 57/2011, 110/2012-odluka US, 119/2012, 99/2014, 123/2014, 126/2014-odluka US, 106/2015 i 10/2016-dr. Zakon)

Zakon o zdravstvenoj dokumentaciji i evidencijama u oblasti zdravstva („Službeni glasnik RS“, broj/2014)

Zakon o vodama („Sl. glasnik RS“, br. 30/2010)

Zakon o lekovima i medicinskim sredstvima „Službenom glasniku RS“, br. 30/2010 . godine.

Zakon o zaštiti stanovništva od zaraznih bolesti („Službeni glasnik RS“, broj15 /2016)

Zakon o zdravstvenom nadzoru nad životnim namirnicama i predmetima opšte upotrebe (prečišćeni tekst) „Službeni glasnik RS“, br. 44/91, 53/93, 67/93, 48/94

Zakon o sanitarnom nadzoru („Sl. glasnik RS“, br. 125/2004)

Zakon o zaštiti stanovništva od izloženosti duvanskom dimu „Službeni glasnik RS“, br. 30/2010.

Zakon o Javno – privatnom partnerstvu i koncesijama („Sl. glasnik RS“, br. 88/2011)

Pravilnik o standardima za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za smeštaj („Sl. glasnik RS“, br. 41/2010, 103/2010 i 99/2012)

Uredba o Planu mreže zdravstvenih ustanova („Službeni glasnik RS“, br. 42/06, 119/07 i 84/08)

Uredba o uslovima koje mora da ispunjava zdravstvena ustanova za pružanje ugostiteljskih usluga trećim licima („Sl. glasnik RS“, br. 18/2012 i 54/2013)

Uredba o sadržini, obrascu i načinu podnošenja jedinstvene prijave na obavezno socijalno osiguranje, jedinstvenim metodološkim principima i jedinstvenom kodeksu šifara za unos podataka u jedinstvenu bazu centralnog registra obaveznog socijalnog osiguranja („Službeni glasnik RS“ br. 54/10, 124/12 , 119/13)

Pravilnik o medicinskoj rehabilitaciji u stacionarnim zdravstvenim ustanovama specijalizovanim za rehabilitaciju („Sl. glasnik RS“, br. 75/2016)

Pravilnik o specijalizacijama i užim specijalizacijama zdravstvenih radnika i zdravstvenih saradnika („Sl. glasnik RS“, br. 10/2013, 91/2013, 113/2013 i 109/2014)

Pravilnik o cenama bolesničkog dana za produženu rehabilitaciju u stacionarnim zdravstvenim ustanovama specijalizovanim za rehabilitaciju „Sl. glasnik RS2, br. 5/ 2013, 17/ 2015.

Pravilnik o uslovima i načinu unutrašnje organizacije zdravstvenih ustanova („Sl. glasnik RS“, br. 43/2006 i 126/2014)

Pravilnik o bližim uslovima za obavljanje zdravstvene delatnosti u zdravstvenim ustanovama i drugim oblicima zdravstvene službe („Službeni glasnik RS“, broj 107/05),

Pravilnik o uslovima i načinu unutrašnje organizacije zdravstvenih ustanova („Sl. glasnik RS“, br. 43/2006 i 126/2014)

Pravilnik o ugovaranju zdravstvene zaštite iz obaveznog zdravstvenog osiguranja sa davaocima zdravstvenih usluga za 2017. godinu („Sl. glasnik RS“, br. 109/16)

Pravilnik o sadržaju i obimu prava na zdravstvenu zaštitu iz obaveznog zdravstvenog osiguranja i o participaciji za 2016. godinu („Sl. glasnik RS“, br. 12/2016)