



Јавна здравствена установа болница „Свети Врачеви“
Бијељина, Српске војске 53

Стратешки план за период 2021 – 2025. године

Страна 1 од 30	Издање: 1	Важи од: 02.09.2021.г.	Одобрио Проф. др Златко Д. Максимовић
----------------	--------------	---------------------------	--

САДРЖАЈ:

1. Циклус стратешког планирања.....	2
2. Изјава менаџерског тима о стратешком плану ЈЗУ Болница „Свети Врачеви“ Бијељина за период 2021-2025. г.	2
3. Улога ЈЗУ болнице „Свети Врачеви“ Бијељина.....	2
4. Анализа стања.....	3
5. Организација.....	8
6. Изјава о мисији, визији и вриједностима организације	11
7. Стратешки циљеви и образложење стратешких циљева	13
8. Управљање ризицима.....	14
9. Имплементација стратешког плана	18
10. Прилози.....	24



1. ЦИКЛУС СТРАТЕШКОГ ПЛАНИРАЊА

У ЈЗУ Болница „Свети Врачеви“ Бијељина (у даљем тексту Болница) стратешко планирање подразумијева систематичан и аналитичан преглед цјелокупног пословања у односу на окружење у ком установа дјелује, а са циљем трасирања пута за даљи развој. Суштински основ стратешког планирања је снажна визија, која даје дугорочан путоказ према будућности Болнице, а та визија води савременом лијечењу у циљу постизања најбољих могућих резултата и побољшању квалитета живота грађана који користе услуге Болнице.

Стратешки план формира се за период од 5 година. Прати се полугодишње, а преиспитује се и ажурира на годишњем нивоу. Сваке године, када се преиспитује реализација плана за претходну годину, додаје се још једна година.

Циљеви су дефинисани на општем и специфичном нивоу, на коме су уско везане програмске активности служби/одјељења, садржане у Акционим плановима. Развој нових услуга и метода се дефинишу плановима рада организационих јединица и у складу су са важећом законском регулативом у Републици Српској и Босни и Херцеговини.

Ово је први Стратешки план који је израђен у Болници, а његов значај се огледа у томе што је рађен у вријеме пандемије изазване вирусом корона. Менаџерски тим за израду Стратешког плана покушава да кризу изазвану пандемијом ковида 19 искористи као прилику да покаже спремност и способност да на исту адекватно одговори.

Управни одбор Болнице прати реализацију циљева током године који омогућавају да се утврди степен напретка као и евентуалне корекције и измјене уколико су потребне.

2. ИЗЈАВА МЕНАѢРСКОГ ТИМА О СТРАТЕШКОМ ПЛАНУ ЈЗУ БОЛНИЦА „СВЕТИ ВРАЧЕВИ“ БИЈЕЉИНА ЗА ПЕРИОД 2021 - 2025. ГОДИНЕ

Планирање је веома важан процес у Болници, који има посебан значај у условима када екстерно и интерно окружење карактеришу честе промјене.

Без планирања, односно без плана као резултата планирања, ниједан менаџер не може обезбиједити оптимално кориштење расположивих ресурса, посебно имајући у виду чињеницу да су ресурси ограничени. Из наведеног се с правом може закључити да је планирање најважнији менаџерски алат за ефикасно управљање организацијом.

Стратешки план ЈЗУ Болници „Свети Врачеви“ Бијељина, као резултат процеса планирања, представља пут будућег развоја Болнице. Он обухвата поступке, механизме и ресурсе којим се стиже до пројектованих циљева. Стратешки план ЈЗУ Болници „Свети Врачеви“ Бијељина доноси се за период 2021 - 2025. године.

У процесу планирања узети су сложени услови у којим функционише здравствени систем у Републици Српској, посебно када је ријеч о обезбјеђивању финансијске стабилности и пандемији изазваној вирусом корона.

Заједно са напорима за унапређење услова рада и подизања квалитета здравствених услуга, циљ Болнице је продубљивање и унапређење сарадње са Владом Републике Српске, као оснивачем, Министарством здравља и социјалне заштите Републике Српске, Фондом здравственог осигурања Републике Српске, Агенцијом за сертификацију, акредитацију и унапређење квалитета здравствене заштите (АСКВА), Институтом за акредитацију БиХ (БАТА), другим оцјењивачким кућама као и невладиним организацијама те медијима.

3. УЛОГА ЈЗУ БОЛНИЦЕ „СВЕТИ ВРАЧЕВИ“ БИЈЕЉИНА

ЈЗУ Болница „Свети Врачеви“ Бијељина представља здравствену установу која пружа услуге секундарне и дијелом терцијарне здравствене заштите за око 150.000 становника града Бијељина, општина Угљевик, Лопаре, Пелагићево и Доњи Жабар, са акцентом и на остале кориснике здравствене заштите који те услуге желе остварити, користећи своје право на избор лекара.



Тиме је овој установи дат свебухватан, велики задатак, за чије извршење су потребне свеобухватне стратегије, које морају пратити јасни циљеви. С тога је потребна укљученост свих области и сегмената Болнице, преко које исказује друштвену одговорност и бригу за здравље свих наших грађана.

Град Бијељина налази се у сјевероисточном дијелу Републике Српске и Босне и Херцеговине и обухвата равничарско географско подручје Семберије и блага побрђа Мајевице. Територија града захвата 734 km² претежно равничарске и равничарско-брежуљкасте низије, просјечне надморске висине око 90 метара.

Према резултатима пописа становништва, домаћинстава и станова у Босни и Херцеговини из 2013. године, који су објављени на сајту Завода за статистику Републике Српске, град Бијељина броји 103.874 становника, број становника у Угљевику је 15.118, у Лопарама 14.689, у Пелагићеву 4.358 и Доњем Жабару 3.669.

Здравствена заштита грађана на подручју града Бијељина проводи се на примарном, секундарном и дијелом на терцијарном нивоу. Област здравствене заштите регулисана је *Законом о здравственој заштити* (Службени гласник Републике Српске број 106/09 и 44/15).

Јавна здравствена установа „Свети Врачеви“ Бијељина, основана је Одлуком Владе Републике Српске број 02-284 од 20. 6. 1994. године, као Општа болница „Свети Врачеви“ Бијељина, а под називом ЈЗУ Болница „Свети Врачеви“ послује од 2013. године.

Изградњом новог објекта, који је у употреби од јула 2013. године, већина активности се одвија на једној, савремено опремљеној локацији.

4. АНАЛИЗА СТАЊА (ПРОСТОРНИ КАПАЦИТЕТИ, ОПРЕМА, ЉУДСКИ РЕСУРСИ, ФИНАНСИРАЊЕ)

4.1 Просторни капацитети

Дјелатност Болнице се одвија како у новом објекту израђеном 2013. године, укупне површине 12.434 m² (табела 1), тако се дио услуга пружа и у старим објектима (табела 2), чија укупна површина износи 5.960,46 m².

Табела 1. Површина новог објекта ЈЗУ Болнице „Свети Врачеви“ Бијељина

Ниво	Бруто површина (m ²)
Подрум (-1)	2.103
Приземље (0)	3.371
Спрат 1	3.105
Спрат 2	2.483
Спрат 3	1.372
Укупно	12.434

Табела 2. Површина старих објекта ЈЗУ Болнице „Свети Врачеви“ Бијељина

Ниво/објекат	Бруто површина (m ²)
Ковид 1 (стари АТД и стара Пулмологија)	900
Ковид 2 (стара ГАО)	1.100
Поликлиника (стара Хирургија са операционим салама)	1.500
Портирница	42,70
РТГ дијагностика	560,30
Микробиологија	348,50
Интерно	1.000,00
Апотека	71,90
Управа	267,10
Архива 1	133,66
Архива 2	36,30
Укупно	5.960,46

	Страна 4 од 30	Издање:	Важи од:	Стратешки план 2021 – 2025.
		1	02.09.2021.г.	

4.1.1. Реорганизација простора у пандемији

Услед појаве пандемије изазване вирусом корона Болница је приступила тражењу просторних рјешења који би задовољили постављене захтјеве: довољан смјештајни капацитет, доток кисеоник, те могућност стабилног и континуираног рада апарата за механичку вентилацију.

Тако је некадашњи простор Гинекологије адаптиран и претворен у Ковид болницу са 40-50 болничких кревета површине 1.100 m², старо Грудно одјељење је, такође, искориштено за лијечење и његу ковид обољелих пацијената, а Поликлиника са консултативно-специјалистичким амбулантама је премјештена у адаптирани стари болнички објекат, како би се омогућило да пацијенти у вријеме пандемије не улазе у нову зграду Болнице, те да се не мијешају са лежећим болесницима.

4.2 Опрема

Болница располаже савременом опремом, која је већим дијелом набављена у склопу пројекта изградње и опремања нове Болнице. Такође, значајна медицинска опрема набављена је и током 2020. и 2021. године како због пандемије изазване вирусом корона тако и због могућности увођења нових услуга које ће утицати на пословање установе. Од значајније опреме коју Болница посједује треба истаћи: магнетна резонанција са магнет радио-станицом, два ЦТ уређаја, два Ц лука, рендген уређај, два мобилна рендгена, стабилни мамограф, флуороскопија са генератором, тринаест ултразвучних апарата, вакуум погон, ЕКГ трака за ергометрију, девет микроскопа, два биомикроскопа са ласером, једанаест ЕКГ, три ЦТГ апарата, десет дефибрилатора, хематолошки бројач, гасни анализатор, три биохемијска анализатора, коагулометар, два фотометра, шест центрифуга, ЕЕМ и ЕМГ уређај, уређај за прорачун сочива, два аплациона тонометра, ауто рефлектотетар, ласер за офталмологију, офталмолошки ултразвук, офталмоскоп, аутолансметар, два апликациона тонометра, Фако машина, четири ендоскопска стуба са пратећом опремом, три видео гастроскопа, два дјечија колоноскопа, бронхоскоп и гасатроскоп, цитоскоп са оптиком, електроскалпел, ТЕОАЕ скрининг слуха, два тимпанометра, аудиометар, апарат за испитивање равнотеже, два Micro Toma, два Crop Micro Toma, апарат за аутоматско фарбање, двије плоче за гријање, ткивни процесор, два плазма стерилизатора, два парна стерилизатора, шест сувих стерилизатора, два аутоклава, двије машине за прање и дезинфекцију инструмената, варилица, аутоматизовани систем за хемокултуре, PCR DNA/RNA Clean Box, термокаутер, две операционе лампе, лапараскоп опрема (лапараскопска пумпа, стуб, монитори), електрокаутер, термокаутер, осам монитора, пумпа за сукцију и иригацију, инсуфлатор, дванаест аспиратора, двадесет и три инфузионе пумпе, седам инхалатора и два ултразвучна инхалатора, три спирометра, апарат за плеуралну пункцију, стоматолошки уређај са столицом, дератоскоп, два стерилизатора за стерилизацију инфективног отпада, дробилица за минимизирање комуналног отпада ...). Графикон 1. приказује вриједност набављене кључне медицинске опреме за дијагностику у току 2018, 2019, 2020. и закључно са 30. 6. 2021. године.



Графикон 1. Вриједност опреме која је набављена у Болници током 2018, 2019, 2020. и закључно са 30. 6. 2021. г.

4.3 Људски ресурси

На основу података који се воде у кадровској евиденцији Болнице са стањем на дан 31. 12. 2018. године, 31. 12. 2019. године, 31. 12. 2020. године и 30. 6. 2021. године укупан број запослених приказан је у табели 3. Укупан број запослених разврстан је на здравствене раднике, здравствене



сараднике и нездравствене раднике, који су у наведеној табели исказани према броју и процентуално за различите временске периоде.

Табела 3. Преглед броја запослених на дан 31.12. 2018, 2019, 2020. и 30.06.2021. године

ВРСТА РАДНИКА	На дан 31. 12. 2018.	%	На дан 31. 12. 2019.	%	На дан 31. 12. 2020.	%	На дан 30. 6. 2021.	%
Број здравствених радника	426	72,08	440	73,45	488	74,67	441	73,87
Број здравствених сарадника	4	0,67	4	0,67	4	0,66	5	0,84
Број нездравствених радника	161	27,25	155	25,88	148	24,67	151	25,29
УКУПНО	591	100	599	100	600	100	597	100

Поред горе наведеног кадра, Болница ангажује и спољне сараднике с циљем увођења нових и усавршавање постојећих услуга.

Посматрано према полној структури, највећи број запослених чине жене, што је приказано у Табели 4.

Табела 4. Преглед броја запослених по полу на дан 31. 12. 2018, 2019, 2020. и 30. 6. 2021. године

ПОЛ РАДНИКА	На дан 31. 12. 2018.	%	На дан 31. 12. 2019.	%	На дан 31. 12. 2020.	%	На дан 30. 6. 2021.	%
Жене	459	77,66	465	77,63	457	76,17	457	76,55
Мушкарци	132	22,34	134	22,37	143	23,83	140	23,45
УКУПНО	591	100	599	100	600	100	597	100

У табели 5. дат је преглед броја и структуре запослених у ЈЗУ Болница „Свети Врачеви“ Бијељина за период 2018, 2019, 2020. и на дан 30. 6. 2021. године.

Табела 5. Преглед броја и структуре запослених на дан 31.12.2018, 2019, 2020. и 30.06.2021. године

Р.Б.	Кадровска структура запослених радника у Болници	Број радника на неодређено вријеме 31. 12. 2018. г.	Број радника на неодређено вријеме 31. 12. 2019. г.	Број радника на неодређено вријеме 31. 12. 2020. г.	Број радника на неодређено вријеме 30. 6. 2021. г.
I	Здравствени радници	430	444	452	446
1.	ВСС – доктор медицине- субспецијалисти	13	13	13	13
2.	ВСС - доктор медицине специјалисти	96	93	86	85 (16)
3.	ВСС – на специјализацији и субспецијализацији	30	34	42	41
4.	ВСС – доктор медицине	0	0	7	0
5.	ВСС - магистар фармације	5	4	3	5
6.	ВСС – специјалиста медицинске биохемије	1	2	2	2
7.	ВСС – специјалиста хемичар	1	1	1	1
8.	ВСС - остали здравствени сарадници	3	3	3	4
9.	ВСС – медицински техничари	2	2	2	2
10.	ВШС - медицински радник	20	20	20	20
11.	ССС - медицински радник	259	272	273	273
II	Немедицински радници	161	155	148	151
1.	ВСС – немедицински радник	19	18	18	21
2.	ВШС – немедицински радник	5	5	6	6
3.	ССС (четворогодишња)	27	25	23	27
4.	ВКВ радник	22	21	22	22
5.	КВ радник	10	10	10	10
6.	НК радник	78	76	69	65
I+II	УКУПНО запослених	591	599	600	597

	Страна 6 од 30	Издање:	Важи од:	Стратешки план 2021 – 2025.
		1	02.09.2021.г.	

Напомена: У оквиру реда табеле 5. колоне I, под тачком 2. ВСС – доктор медицине специјалисти је и број љекара који су тренутно на субспецијализацији. Број љекара на субспецијализацији изказан је у загради.

4.4 Финансирање

Највећи дио прихода (80,78%) Болница остварује преко Фонда здравственог осигурања Републике Српске (ФЗО РС). У складу са Одлуком о начину финансирања секундарног и терцијарног нивоа здравствене заштите у Републици Српској, услуге које пружа Болница финансирају се по комбинованом моделу финансирања и то:

- на основу остварених „DRG“ (Diagnosis Related Group – дијагностички сродне групе) случајева (болничко лијечење – Модел 1),
- по буџетском систему плаћања (консултативно-специјалистичка заштита, дијагностика и БОД пратиоци (пратиоци уз болесне особе) – Модел 4,

Фонд здравственог осигурања Републике Српске сноси, такође, и трошкове санитетског превоза пацијената, трошкове услуга пружених иностраним осигураницима, као и трошкове лијечења лица повријеђених у саобраћајним несрећама и тучама.

Анализом Биланса успјеха, као посљедица пандемије вируса корона, током 2020. године уочавамо значајан раст прихода од продаје услуга, а највећи дио тог прихода чини услуга анализе PCR тестова. Такође се може уочити и значајан раст прихода од донација државних (87,89%), те физичких и правних лица (12,11%). Из истих разлога долази до смањења обима пружања услуга које нису везане за пандемију те се приходи од наплате партиципације и осталих услуга смањују.

Табела 6. Преглед прихода за 2018, 2019. и 2020. годину

ПРИХОДИ	% Остварења у односу на план 2018. г.	% Остварења у односу на план 2019. г.	% Остварења у односу на план 2020. г.
Приходи од ФЗО	97,39%	90,47%	99,75%
Приходи од продаје услуга	95,97%	90,26%	478,66%
Приходи од партиципације	105,48%	98,95%	35,51%
Приходи од донација	93,30%	88,03%	285,88%
Остали приходи	72,59%	88,62%	5,48%
УКУПНО	97,01%	90,46%	110,56%



Графикон 2. Графички приказ остварења прихода по годинама у односу на Финансијски план

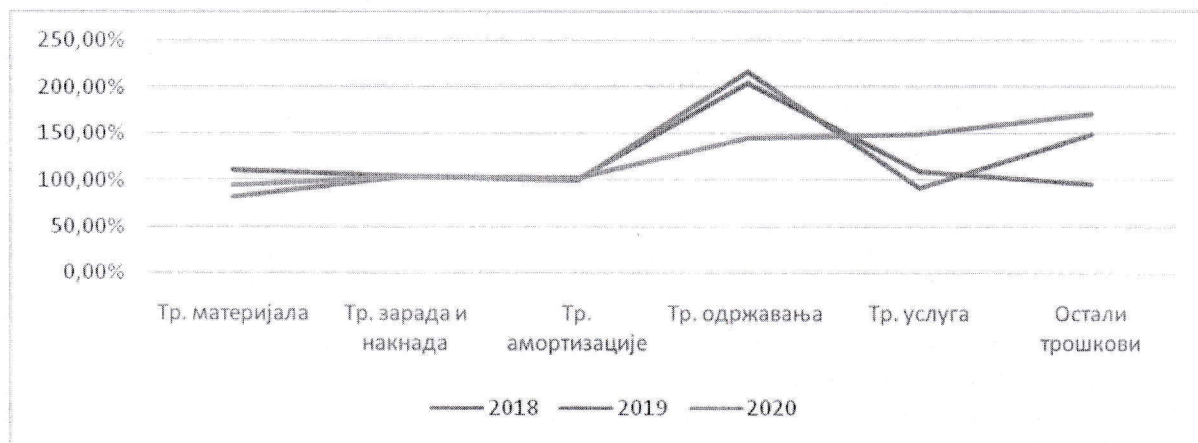
Анализом Биланса успјеха уочавамо да током 2018. и 2019. године трошкови одржавања значајно одступају од планираних. Изградњом нове зграде Болнице инсталирана је и комплетна, нова, опрема која мора бити сервисирана од стране фирми које су лиценциране за вршење услуга одржавања. Што се опрема дуже користила и потребе за сервисирањем су се повећавале.

	Страна 7 од 30	Издање:	Важи од:	Стратешки план 2021 – 2025.
		1	02.09.2021.г.	

Током 2020. године примјетан је значајан раст расхода од услуга. У борби против пандемије било је неопходно оспособити и усавршити кадар Болнице како би се адекватно борили са новонасталом ситуацијом чиме се повећавају трошкови едукација и стручног усавршавања, а самим тим и расходи из групе Услуге.

Табела 7. Преглед расхода за 2018, 2019 и 2020. годину

РАСХОДИ	% Остварења у односу на план 2018. г.	% Остварења у односу на план 2019. г.	% Остварења у односу на план 2020. г.
Трошкови материјала	111,21%	82,43%	95,06%
Трошкови зарада и накнада зарада	104,29%	103,88%	104,83%
Трошкови амортизације	101,23%	100,27%	102,82%
Трошкови одржавања	203,99%	216,94%	145,39%
Трошкови услуга	109,97%	92,18%	149,28%
Остали трошкови	96,26%	150,34%	170,89%
УКУПНО	107,08%	100,42%	104,96%



Графикон 3. Графички приказ остварења расхода по годинама у односу на Финансијски план

У графикону број 4. Приказан је начин финансирања Болнице за период 1. 1 - 30. 6. 2021. године.



Графикон 4. Графички приказ начина финансирања Болнице за период 1. 1 – 30. 6. 2021. године

Имајући у виду да је у 2020. години у Болници остварена добит, менаџмент Болнице је одлучан да и у будуће настави у смјеру одговорног и домаћинског пословања. У складу са тим, планирано је да Болница и у наредним годинама позитивно послује.

	Страна 8 од 30	Издање:	Важи од:	Стратешки план 2021 – 2025.
		1	02.09.2021.г.	

5. ОРГАНИЗАЦИЈА

На основу *Статута* и у складу са *Правилником о унутрашњој организацији и систематизацији ЈЗУ Болнице „Свети Врачеви“ Бијељина* организоване су основне и унутрашње организационе јединице, у којима се обавља одређени дио здравствених услуга односно дио послова везаних за основну дјелатност установе.

5.1 Организациона структура ЈЗУ Болнице „Свети Врачеви“ Бијељина

Основне организационе јединице су:

- 1) одјељења и
- 2) службе.

Унутрашње организационе јединице су:

- 1) одсјеци,
- 2) амбуланте и
- 3) кабинети.

У установи се организују следеће основне организационе јединице:

- 1) ОДЈЕЉЕЊА
 1. Одјељење за интернистичке гране
 2. Одјељење за хируршке гране
 3. Одјељење за гинекологију и акушерство
 4. Одјељење за офталмологију
 5. Одјељење за пулмологију
 6. Одјељење за педијатрију
 7. Одјељење за ОРЛ
 8. Одјељење за неурологију и психијатрију
 9. Одјељење палијативне његе
- 2) СЛУЖБЕ
 1. Служба за анестезиологију, реанимацију и интензивно лијечење
 2. Служба за радиолошку дијагностику
 3. Служба за хематолошку и биохемијску дијагностику
 4. Служба за микробиологију са паразитологијом
 5. Служба за патолошку анатомију са цитолошком дијагностиком
 6. Болничка апотека
 7. Правна служба
 8. Служба за континуирано унапређење квалитета
 9. Служба интерне ревизије
 10. Економско-финансијска служба
 11. Техничка служба

У оквиру одређеног броја основних организационих јединица формиране су унутрашње организационе јединице, и то:

- Одјељење за интернистичке гране
 - 1) Одсјеци
 1. Одсјек за општу интерну медицину,
 2. Одсјек за гастроентерологију,
 3. Одсјек за реуматологију,
 4. Одсјек за ендокринологију,
 5. Одсјек за општу кардиологију,
 6. Одсјек за интервентну кардиологију са коронарном јединицом,
 7. Одсјек за онкологију,
 8. Одсјек за инфектологију,
 9. Одсјек за дерматовенерологију и
 10. Дневна болница.
 - 2) Амбуланте
 1. Ургентна интернистичка амбуланта,

	Страна 9 од 30	Издање:	Важи од:	Стратешки план 2021 – 2025.
		1	02.09.2021.г.	

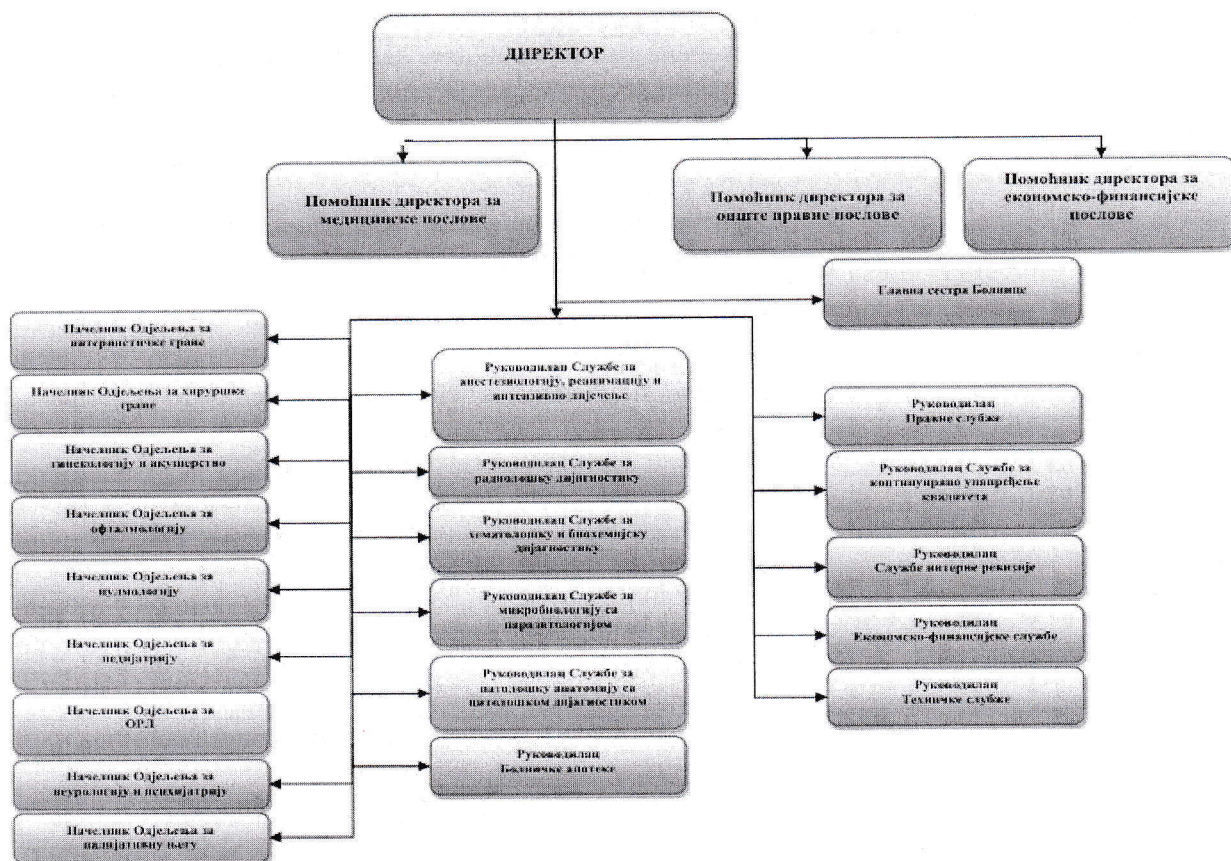
2. Општа интернистичка амбуланта,
 3. Гастроентеролошка амбуланта,
 4. Реуматолошка амбуланта,
 5. Ендокринолошка амбуланта,
 6. Кардиолошка амбуланта,
 7. Онколошка амбуланта,
 8. Инфектолошка амбуланта и
 9. Дерматовенеролошка амбуланта.
- Одјељење за хируршке гране
- 1) Одсјеци
 1. Одсјек опште хирургије,
 2. Одсјек за урологију,
 3. Одсјек за ортопедију,
 4. Одсјек за ендоскопију и
 5. Операциони блок са централном стерилизацијом.
 - 2) Амбуланте
 1. Ургентна хируршка амбуланта,
 2. Хируршка амбуланта,
 3. Уролошка амбуланта,
 4. Амбуланта за ортопедску хирургију,
 5. Амбуланта за васкуларну хирургију,
 6. Амбуланта грудне хирургије,
 7. Амбуланта за неурохирургију,
 8. Физијатријска амбуланта и
 9. Амбуланта за пластичну и реконструктивну хирургију.
- Одјељење за гинекологију и акушерство
- 1) Одсјеци
 1. Одсјек за гинекологију
 2. Одсјек за акушерство
 - 2) Амбуланте
 1. Пријемна одјељенска амбуланта
- Одјељење за офталмологију
- 1) Одсјеци
 1. Одсјек за офталмологију
 - 2) Амбуланте
 1. Офталмолошка амбуланта
 - 3) Кабинети
 1. Кабинет за ласер терапију
- Одјељење за пулмологију
- 1) Одсјеци
 1. Одсјек за пулмологију.
 - 2) Амбуланте
 1. Пријемна одјељенска амбуланта и
 2. Пулмолошка амбуланта.
- Одјељење за педијатрију
- 1) Одсјеци
 1. Педијатријски одсјек,
 2. Одсјек за неонатологију,
 3. Одсјек за дјечију хирургију,
 - 2) Амбуланте
 1. Пријемна одјељенска амбуланта,
 2. Неонатолошка амбуланта,
 3. Амбуланта за дјечију хирургију,
 4. Нефролошка амбуланта,

	Страна 10 од 30	Издање:	Важи од:	Стратешки план 2021 – 2025.
		1	02.09.2021.г.	

5. Ендокринолошка амбуланта,
 6. Пулмолошка амбуланта,
 7. Алерголошка амбуланта и
 8. Кардиолошка амбуланта.
- Одјељење за ОРЛ
 - 1) Одсјеци
 1. Одсјек за ОРЛ и МФХ.
 - 2) Амбуланте, кабинети
 1. Пријемна одјељенска амбуланта,
 2. ОРЛ амбуланта,
 3. МФХ амбуланта и
 4. Кабинет за слушно-говорну рехабилитацију.
 - Одјељење за неурологију и психијатрију
 - 1) Одсјеци
 1. Одсјек за неурологију,
 2. Одсјек за мождани удар и
 3. Одсјек за психијатрију
 - 2) Амбуланте
 1. Ургентна неуролошка амбуланта,
 2. Неуролошка амбуланта и
 3. Психијатријска амбуланта.
 - Служба за анестезиологију, реанимацију и интензивно лијечење
 - 1) Одсјеци
 1. Одсјек за анестезиологију и реанимацију и
 2. Одсјек за интензивно лијечење.
 - 2) Амбуланте
 1. Анестезиолошка амбуланта.
 - Служба за радиолошку дијагностику
 - 1) Кабинети
 1. Кабинет за ултразвук,
 2. Кабинет за мамографију,
 3. Кабинет за ЦТ,
 4. Кабинет за РТГ дијагностику и
 5. Кабинет за магнетну резонанцу (МРИ).
 - Правна служба
 - 1) Одсјеци
 1. Одсјек за опште и правне послове и
 2. Одсјек за људске ресурсе.
 - Економско-финансијска служба
 - 1) Одсјеци
 1. Одсјек за рачуноводство и
 2. Одсјек за јавне набавке и фактурисање.

5.2 Организациона шема ЈЗУ Болнице „Свети Врачеви“ Бијељина

Радам Болнице руководи директор, који представља и заступа Болницу, одговара за законитост рада исте и врши друга права и дужности у складу са важећим прописима и Статутом. Поред директора, за рад и пословање Болнице оснивачу одговарају чланови Управног одбора. Виши ниво управљања чине и помоћници директора, а потом слиједе начелници и руководиоци одјељења и служби. Управљачка структура представљена је сљедећим шематским приказом:



6. ИЗЈАВА О МИСИЈИ, ВИЗИЈИ И ВРИЈЕДНОСТИМА ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Мисија

Јавна здравствена установа болница „Свети Врачеви“ Бијељина је референтна здравствена установа за дијагностику и лијечење болесника на секундарном и дјелимично терцијарном нивоу здравствене заштите, посвећена унапређењу здравља свих чланова наше заједнице уз разумијевање потреба сваког појединачног пацијента.

Наша мисија је постизање добробити за пацијенте, запослене и друштвену заједницу у цјелини.

Примјеном савремених метода, спроводимо лијечење у циљу постизања најбољих могућих резултата и побољшања квалитета живота оних које лијечимо.

Запослени у Болници су наш значајан ресурс, па је брига за све запослене и развој њихове каријере и компетентности саставни дио мисије Болнице.

Визија

Визија ЈЗУ Болнице „Свети Врачеви“ Бијељина је да одржи статус водеће, респектабилне здравствене установе у сјевероисточном дијелу Републике Српске, која ће на најсавременији начин, у пријатном окружењу пружити услуге већем броју корисника.

Наша визија је да нашим корисницима пружимо висококвалитетне услуге засноване на најбољој клиничкој пракси, одговорности и хуманости нашег особља.

	Страна 12 од 30	Издање:	Важи од:	Стратешки план 2021 – 2025.
		1	02.09.2021.г.	

Вриједности организације које његујемо у свом раду:

Посвећеност пацијенту	Посвећени смо корисницима наших услуга, према њима се односимо достојанствено и поштујемо њихове ставове и мишљења; Овдје смо да помогнемо и побринемо се да наши корисници осјећају да их цијенимо; Са ентузијазмом извршавамо задате циљеве и одговорни смо за остваривање наше мисије и визије.
Одговорност према заједници	Прихватимо одговорности за сопствене поступке; Одговорни смо да обезбиједимо добро искуство за кориснике наших услуга; Не одлажемо доношење тешких одлука ако су то исправне одлуке; Одговорно користимо ресурсе.
Тимски дух и узајамно поштовање	Запослени чине један тим и најбољи смо када радимо заједно; Постављамо заједничке циљеве, поштујемо договорене вриједности и преузимамо одговорност за свој дио посла у остваривању циљева; Дајемо јасне повратне информације и обезбјеђујемо ефективну комуникацију; Тражимо иновативна рјешења за проблеме.
Стручност	Висок ниво знања и вјештина су карактеристика наших запослених; Услуге које пружамо у складу са стандардима; Постављамо себи високе стандарде и промовишемо и дијелимо најбољу праксу.
Савјесност	Савјесно и темељно обављамо своје дужности и задатке; Запослени пружају услуге и обављају послове за које су стручно оспособљени и мјеродавни да дају приједлоге, савјете и доносе одлуке; Поштено и савјесно извршавамо све преузете обавезе;
Спремност за усвајање и примјену нових знања	Опредијељени смо за континуирано стицање нових вјештина и знања; Учење видимо као саставни дио живота; Отворени смо за нове идеје и приступе послу; Своја достигнућа мјеримо и упоређујемо са најбољима.
Поштовање етичких кодекса	Штитимо достојанство и повјерљивост пацијената; Доследно поштујемо етичке принципе и вриједности; Цијенимо и разумијемо различитост људи око нас.
Професионалност	У сваком тренутку смо професионални; Испуњавамо задатаке са максималном марљивошћу, вјештинама и знањем; Пружамо адекватне услуге на најбољи начин за наше кориснике уз поштовање основних људских права и права пацијената загарантованих важећом регулативом и процедурама.
Препознавање и награђивање натпросјечних резултата рада	Вредновање запослених се спроводи на основу критеријума који важе за све и увијек, видљиви су и јасни свима; Мотивишемо запослене на допринос, а одавање признања се доживљава као прослављање заједничког успјеха; Препознајемо достигнућа људи и славио успјех.

	Страна 13 од 30	Издање: 1	Важи од: 02.09.2021.г.	Стратешки план 2021 – 2025.
--	-----------------	--------------	---------------------------	--------------------------------

7. СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ И ОБРАЗЛОЖЕЊЕ СТРАТЕШКИХ ЦИЉЕВА

Стратешки циљ 1. Стабилно и одрживо финансијско пословање

Добро планирање прихода из различитих извора и добро планирање расхода јесу основа на којој почива добро управљање финансијама једне здравствене установе. Планирање прихода подразумева претходну анализу сваког извора финансирања. Планирање расхода мора да се креће у оквирима планираних прихода, како би здравствена установа пословала без губитка. Дакле, мора постојати равнотежа између прихода и расхода.

Стратешким циљем за стабилно и одрживо финансијско пословање Болница жели да постигне адекватно управљање приходима и расходима, одрживо и перманентно обезбјеђивање потребних средстава, кроз налажење правих рјешења која обухватају између осталог:

- уштеда енергије примјеном соларних панела (пројекат Соларис);
- обезбјеђење текуће ликвидности и солвентности;
- повећање попуњености постелног фонда на 80%.

Стратешки циљ 2. Увођење нових технологија и нових метода у дијагностици и терапији

Праћење нових трендова у медицини захтијевају континуирану едукацију и примјену нових здравствених технологија. Увођење и примјена нове здравствене технологије је процес који осим едукације захтијева и логистику која се односи на нове медицинске инструменте и апарате, обезбјеђење адекватног простора и кадра, а исти су у зависности од финансијских капацитета установе који требају да одговоре овим захтјевима. Увођењем модерних технологија, нових процедура, метода и техника лијечења допринијеће бржем излечењу болесника, чиме се скраћује вријеме боравка у Болници, повећава се ефикасност рада Болнице и свакако подиже ниво квалитета услуга, све у циљу подизања задовољства наших корисника.

Стратегије које ће омогућити реализацију овог стратешког циља су:

- Формирање јединице за нехируршку инвазивну негу;
- Формирање Одјељења палијативне неге;
- Увођење имунохистохемије у Служби за патолошку анатомију са цитолошком дијагностиком;
- Унапређење постојеће COVID-19 PCR лабораторије у дијагностичку PCR лабораторију за детекцију широког спектра патогена (*Chlamydia trachomatis*, *Mycobacterium tuberculosis*), вируса Хепатитис Ц (HCV), вируса сиде (HIV), вируса Хепатитис Б (HBV), Хуманог папилома вируса (HPV).

Стратешки циљ 3. Унапређење квалитета, организације рада, оснаживање и мотивација запослених у пружању здравствених услуга

Обезбјеђење квалитетних, сигурних и поузданих услуга у болничком сектору подразумева интензиван рад на увођењу и примјени стандарда квалитета, у циљу изградње система континуираног унапређења, осигурања и контроле квалитета. Менаџмент Болнице улаже велике напоре и предузима низ активности, како би створио услове да се обезбиједи максималан ниво квалитета у пружању здравствених услуга корисницима здравствене заштите. Управљање квалитетом неодвојив је дио општег управљања установом, односно представља једнако важан процес, као што је то управљање финансијама и људским ресурсима.

Стратешки циљ Унапређење квалитета, организације рада, оснаживање и мотивација запослених у пружању здравствених услуга оствариће се примјеном следећих стратегија и то:

- Акредитација ЈЗУ Болнице „Свети Врачеви“ Бијељина према акредитационим стандардима „Болница - пријатељ беба“;
- Акредитација Болнице према међународном стандарду ISO 15189;
- Сертификација ЈЗУ Болнице „Свети Врачеви“ Бијељина према међународном стандарду ISO 22301 и ISO 27001;
- Сертификација ЈЗУ Болнице „Свети Врачеви“ Бијељина према Стандардима за сертификацију болница.

	Страна 14 од 30	Издање:	Важи од:	Стратешки план 2021 – 2025.
		1	02.09.2021.г.	

Стратешки циљ 4. Унапређење сарадње и комуникације са свим здравственим установама, референтним институцијама, партнерским организацијама

У октобру 2020. године ЈЗУ Болница „Свети Врачеви“ Бијељина потписала је споразуме о научно-стручној и пословној сарадњи са Медицинским факултетом Универзитета у Бањој Луци и Универзитетом у Источном Сарајеву – Медицинским факултетом у Фочи, што је доказ колико је кадар значајан нашој болници. Улагати у науку и знање је инвестиција која се увијек исплати. Болница ће у будућности више пажње посвећивати научно-истраживачком раду.

Успостављање чврсте сарадње са установама примарног нивоа (домовима здравља и приватним сектором), као и здравственим установама секундарног и терцијарног нивоа здравствене заштите омогућиће бољу комуникацију и размјену знања и искустава, ефикасније и квалитетније пружање услуге корисницима што за крајњи циљ има задовољство пацијената.

Болница остваривање овог стратешког циља планира кроз следеће стратегије:

- Унапређење сарадње са примарном здравственом заштитом;
- Унапређење сарадње и комуникације са установама секундарног и терцијарног нивоа;
- Унапређење сарадње са наставним, научно-истраживачким установама и факултетима;
- Проналажење нових стратешких партнерстава, сарадња и могућности учешћа на пројектима међународног, националног и локалног значаја.

8. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

Кључни општи ризици који могу да утичу на реализацију Стратешког плана:

- Поремећај у финансирању;
- Погоршање епидемиолошке ситуације и
- Промјена политичке сцене у Републици Српској.

8.1. Поремећај у финансирању ЈЗУ Болнице „Свети Врачеви“ Бијељина

У циљу обезбјеђења планираних прихода Болница на годишњем нивоу са Фондом здравственог осигурања Републике Српске закључује Уговор о пружању и финансирању секундарног и дијела терцијарног нивоа здравствене заштите.

У 2020. години Болница је остварила позитиван пословни резултат, први пут после десет година. То је последица значајног повећања прихода у току 2020. године. Највећи дио прихода које Болница остварује потичу од Фонда здравственог осигурања Републике Српске. Краткорочни поремећај у финансирању Болнице може настати услед смањења могућности Фонда здравственог осигурања Републике Српске да исфинансира обавезе које преузме закључењем уговора са здравственим установама у Републици Српској, па самим тим и са нашом болницом. Такође, дугорочно, недостатак финансијских средстава код Фонда здравственог осигурања може довести до смањења могућности финансирања здравствених услуга које уговара са Болницом и тиме до умањења средстава које Болница планира остварити дугорочно. Овакав поремећај довео би до немогућности Болнице да сервисира све своје обавезе према трећим лицима односно да успјешно послује.

Мјере које Болница планира предузети у случају настанка ризика у обезбјеђењу прихода:

- континуирано смањење трошкова пословања кроз остваривање рационализације пословања, а да се при том не угрози квалитет и сигурност у пружању здравствених услуга;
- континуирано подизање квалитета и безбједности у пружању здравствених услуга, што ће по својој природи довести до повећања конкурентности ЈЗУ Болнице „Свети Врачеви“ Бијељина на тржишту и тиме до повећања прихода од комерцијалних услуга те увођење нових комерцијалних услуга, односно до задржавања истих на постојећем нивоу.

Резервне стратегије у случају наступања ризика поремећаја у финансирању Болнице, које ће се примијенити у случају да планиране мјере не могу отклонити поремећај у финансирању рада и пословања наше установе у потребном обиму:

- Обезбјеђење краткорочне помоћи од Владе Републике Српске;
- Смањење броја запослених радника;
- Задуживање код комерцијалних банака.

	Страна 15 од 30	Издање:	Важи од:	Стратешки план 2021 – 2025.
		1	02.09.2021.г.	

8.2. Погоршање епидемиолошке ситуације

Погоршање епидемиолошке ситуације значајно може утицати на остварење стратегија, јер се морају поштовати одлуке Републичког штаба за ванредне ситуације Владе Републике Српске, као и наложене мјере са циљем организовања рада Установе адекватно новонасталој ситуацији. Погоршање епидемиолошке ситуације може довести до спровођења само хитних медицинских поступака, који подразумевају хитан пријем, хитну интервенцију, обраду онколошких пацијената и хитне медицинске поступке у гинекологији, педијатрији и интерној медицини. Болница све своје расположиве капацитете (људске, просторне, опрему) укључује у превенцију ширења вируса који изазива ковид, збрињавање и рјешавање пацијената обољелих од ковида због погоршања епидемиолошке ситуације.

Упркос отежаним условима рада у вријеме пандемије неопходно је да се спроводе планиране активности.

8.3. Промјена на политичкој сцени у Републици Српској

Промјена власти на Републичком нивоу извјесно је да може утицати на функционисање Министарства здравља и социјалне заштите Републике Српске и Фонда здравственог осигурања, а индиректно би утицала и на финансирање и функционисање наше Болнице.

8.4. Специфични ризици

Идентификовани ризици	Циљ	Приступ третирању ризика	Одговорно лице	напомена
СЦ 1 Стабилно и одрживо финансијско пословање ПЦ 1.1 Уштеда енергије примјеном соларних панела (пројект Соларис)				
Утицај временских прилика	1.1	Превентивно и корективно одржавање соларних панела.	Руководилац Техничке службе	
Правилно руковање командним уређајима	1.1	Едукација запослених из Техничке службе за правилно руковање; Сарадња за овлашћеном фирмом за постављање соларних панела.	Руководилац Техничке службе	
СЦ1: Стабилно и одрживо финансијско пословање ПЦ 1.2. Редовна, мјесечна исплата бруто личног дохотка				
Благовремено и исправно достављање података	1.2	Обука главних сестара, главне сестре Болнице и начелника одјељења/служби.	Руководилац економске службе	
Лица задужена за евидентирање пословних података	1.2	Дефинисано упутство са роковима, упозорење, примјена мјера; Надлежности, права и обавезе за евидентирање пословних података.	Руководилац економске службе	
СЦ 1 Стабилно и одрживо финансијско пословање ПЦ 1.3 Повећање попуњености постелног фонда на 80%				
Благовремено и исправно достављање података са одјељења/служби	1.3	Евидентирање извршених услуга за сваког корисника; Достављање извјештаја Економској служби; Редовно одржавање састанака са главним сестрама, главном сестром Болнице и начелника одјељења/служби.	Помоћник директора за ЕФ послове	
Проширење дјелогруга рада ОЈ увођењем нових медицинских процедура; Недовољан број уведених нових медицинских процедура	1.3	Увођење нових процедура са постојећом опремом по организационим јединицама; Набавка нове опреме због потреба увођења нових услуга; Едукација кадра за рад на постојећим/новим уређајима због увођења нових услуга.	Руководилац ОЈ и надлежни помоћник	



Идентификовани ризици	Циљ	Приступ третирању ризика	Одговорно лице	напомена
Континуиран надзор над евиденцијама (дневно, мјесечно) присуства запослених на послу; Лица задужена за евидентирање података	1.3	Контрола одсуства са посла (због високе стопе боловања и по другом основу - плаћено, неплаћено одсуство), контрола извјештавања; Континуирана едукација кадра (руководног и свих запослених) из области надлежности, права и обавезе.	Руководилац Економске службе	
Праћење и преиспитивање Плана људских ресурса; Недостатак кадра	1.3	Прерасподјела постојећег кадра (на основу процјене перформанси запослених); Пријем новог компетентног кадра способног за рад на новом уређају и/или спровођењу нових услуга (у зависности од потреба ОЈ).	Помоћник директора за правне послове по приједлогу начелника/руководиоца ОЈ	
СЦ 2 Увођење нових технологија и нових метода у дијагностици и терапији				
ПЦ 2.1 Формирање јединице за нехируршку интензивну његу				
Реализација јавних набавки; Динамика извођења радова	2.1	Једнозначна спецификација захтјева за производе, услуге и испоручиоца у тендерској документацији; Прецизно утврђена динамика, рокови и спецификација радова/испука у уговору.	Помоћник директора за медицинске послове	
Мogućност за реализацију субспецијализација у дефинисаном року	2.1	А: Реализација субспецијализације из интензивне медицине – двоје на почетку рада јединице; Б: Ангажовање доктора интензивне медицине као спољних сарадника; Ц: Запослити доктора интензивне медицине.	Директор	
СЦ 2 Увођење нових технологија и нових метода у дијагностици и терапији				
ПЦ 2.2 Формирање Одјељења палијативне његе				
Прерасподјела постојећег кадра, запошљавање новог кадра у дефинисаном року	2.2	А: Ангажовање доктора специјалиста из постојећег кадра; Б: Ангажовање доктора специјалиста као спољних сарадника; Ц: Запослити доктора специјалисту.	Надлежни помоћник директора за мед. послове	
СЦ 2 Увођење нових технологија и нових метода у дијагностици и терапији				
ПЦ 2.3 Увођење имунохистохемије (ИНН) у Служби за патолошку анатомију с цитолошком дијагностиком				
Реализација јавних набавки	2.3	Једнозначна спецификација захтјева за производе, услуге и испоручиоце у тендерској документацији; Прецизно утврђена динамика, рокови и спецификација радова/испука у уговору.	Руководилац Службе за патологију	
Праћење и преиспитивање плана људских ресурса; Обука постојећег кадра	2.3	Прерасподјела кадра; Одабир запослених који ће радити на новој методи имунохистохемије (ИНН) на основу процјене перформанси запослених; Едукација постојећег кадра за примјену нове методе имунохистохемије (ИНН).	Руководилац Службе за патологију	
СЦ 2 Увођење нових технологија и нових метода у дијагностици и терапији				
ПЦ 2.4 Унапређење постојеће COVID-19 PCR лабораторије у дијагностичку PCR лабораторију за детекцију широког спектра патогена (Chlamydia trachomatis, Mycobacterium tuberculosis, вируса Хепатитиса Ц (HCV), вируса сиде (HIV), вируса Хепатитиса Б (HBV), Хуманог папилома вируса (HPV))				
Реализација јавних набавки	2.4	Једнозначна спецификација захтјева за производе, услуге и испоручиоца у тендерској документацији Прецизно утврђена динамика, рокови и	Руководилац микробиологије	

	Страна 17 од 30	Издање: 1	Важи од: 02.09.2021.г.	Стратешки план 2021 – 2025.
--	-----------------	--------------	---------------------------	--------------------------------

Идентификовани ризици	Циљ	Приступ третирању ризика	Одговорно лице	напомена
Ангажовање молекуларних биолога	2.4	спецификација радова/испорука у уговору А: Ангажовање молекуларног биолога као спољнег сарадника; Б: Запослити молекуларног биолога	Директор	
СЦ 3 Унапређење квалитета, организације рада, оснаживање и мотивација запослених у пружању здравствених услуга ПЦ 3.1 Циљ: Акредитација ЈЗУ Болнице „Свети Врачеви“ Бијељина према акредитационим стандардима „Болница – пријатељ беба“				
Погоршавање епидемиолошке ситуације	3.1	Истражити могућности да се обави оцјењивање на даљину, ZOOM...	Директор Начелник СКУК	
СЦ3 Унапређење квалитета, организације рада, оснаживање и мотивација запослених у пружању здравствених услуга ПЦ 3.2: Акредитација Болнице према међународном стандарду ISO 15189				
Термин за реализацију РТ шема и резултати РТ шема	3.2	Истраживање свих РТ шема које испуњавају стандард ISO 17043 за обим испитивања који се акредитује, прецизан план учешћа у РТ шемама.	Руководиоци лабораторијских служби	
СЦ3: Унапређење квалитета, организације рада, оснаживање и мотивација запослених у пружању здравствених услуга ПЦ 3.3 Сертификација ЈЗУ Болнице „Свети Врачеви“ Бијељина према међународним стандардима ISO 22301 и ISO 27001				
Имплементација ИЗИС-а у Болници у складу са утврђеним термином пројекта ФЗО РС	3.3	Имплементација ИЗИС у свим ОЈ (одјељењима и поликлиникама) због заштите и безбједности здравствених информација; Интегрисање са ФЗО РС и установама примарне и терцијарне здравствене заштите.	Координатор за имплементацију ИЗИС-а др М.Тодоровић	
СЦ 3 Унапређење квалитета, организације рада, оснаживање и мотивација запослених у пружању здравствених услуга ПЦ 3.4 Сертификација ЈЗУ Болнице „Свети Врачеви“ Бијељина према Стандардима за сертификацију болница				
Неспровођење планираних активности у дефинисаном року које су предвиђене Планом за сертификацију	3.4	Ангажовање свих запослених на усаглашености процеса рада са стандардима за сертификацију болница; Спровођење верификације, еталонирања, превентивног одржавања цјелокупне опреме Болнице; Спровођење љекарских прегледа радника на радним мјестима са повећаним ризиком као и систематских прегледа у складу са важећим Актом; Ангажовање Сектора за континуирано унапређење квалитета и свих руководиоца организационих јединица, као и директора и помоћника на обезбјеђењу доказа усаглашености са сертификационим стандардима.	Начелник СКУК	
СЦ 4 Унапређење сарадње и комуникације са свим здравственим установама, референтним институцијама, партнерским организацијама ПЦ 4.1 Унапређење сарадње са примарним нивоом				
Измјена важеће регулативе	4.1	Праћење регулативе за примарни и секундарни ниво.		
Могућност реализовања предвиђених активности	4.1	Ангажовање директора установа примарног нивоа здравствене заштите (државни и приватни сектор).	Помоћник директора за мед. послове	

	Страна 18 од 30	Издање: 1	Важи од: 02.09.2021.г.	Стратешки план 2021 – 2025.
--	-----------------	--------------	---------------------------	--------------------------------

Идентификовани ризици	Циљ	Приступ третирању ризика	Одговорно лице	напомена
СЦ 4 Унапређење сарадње и комуникације са свим здравственим установама, референтним институцијама, партнерским организацијама				
СЦ 4.3 Унапређење сарадње са наставним, научно-истраживачким установама и факултетима				
Имплементација адекватних ИТ	4.2	Инсталација рачунарске мреже и умрежавање организационих јединица.	Руководилац СКУК	
Људи: могућност за реализације докторских студија у дефинисаном року	4.2	А: Реализација докторских студија; Б: Ангажовање доктора наука као спољних сарадника; Ц: Запослити докторе наука.	Помоћник директора за мед. послове	

9. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА СТРАТЕШКОГ ПЛАНА

Наше политике су планска документа којима дефинишемо принципе, кодексе и генеричка правила према којима поступамо. Политикама се утврђују ставови који одражавају одређено руководство и представљају правила понашања за све раднике Болнице. Утврђују се у складу са захтјевима Закона, прописима, нашом мисијом, визијом и вриједностима, а исте су дефинисане нашим актима, усвојено је 9 политика које су објављене на интернету (Политика квалитета, Политика заштите животне средине, Политика о доброј пракси дојења, Политика сигурне хирургије...).

На основу стратешких циљева, дефинишу се посебни циљеви у мјерљивим величинама, према SMART моделу. За сваки посебан циљ се дефинише рок, ресурси, резултати, метрика и надлежност за реализацију. Да би се обезбиједило спровођење према спецификацији и року, за реализацију посебног циља, утврђује се план мјера, када је то потребно. Дефинишу се детаљне активности, рок, одговорност, резултат и трошак за сваку активност. То омогућава да се буџет Стратешког плана распоређује по годинама, и да се планирани трошкови унесу и обрачунају у Плану пословања за сваку годину, када се планира реализација циља. Такође, утврђују се ризици који могу да угрозе остварење посебног циља и дефинишу се мјере за управљање тим ризицима. За поједине циљеве, утврђују се посебни програми за реализацију (нпр., примјена система менаџмента према међународним стандардима).

Реализацију сваког посебног циља прати запослени који је надлежан за реализацију посебног циља, тако што прати реализацију активности акционог плана, утврђену метрику и провјерава да ли се дефинисани резултати остварују у складу са роковима. Стратешки план се свеобухватно преиспитује једном годишње и према потреби се ажурира и допуњава.

У процесу годишњег планирања, такође се утврђују циљеви који треба да се остваре у датој пословној години. Циљеви обухватају обим реализације услуга, нове услуге, потребе у вези са опремом и унапређења инфраструктуре (инвестиције), усавршавање и оспособљавање запослених, побољшање квалитета услуге и друго. Дефинишу се одговарајући планови којима се обезбјеђује реализација циљева. На крају се формира финансијски план којим се обухватају сва финансијска средства потребна за реализацију циљева и планова на годишњем нивоу. Спровођење Плана пословања врше руководиоци организационих јединица, а преиспитују се шестомјесечно у току године.

Сви запослени у ЈЗУ Болници „Свети Врачеви“ Бијељина упознаће се са стратешким циљевима, а менаџмент Болнице заједно са запосленим истрајаће на имплементацији, реализацији и могућим побољшањима дефинисаних стратешких циљева.

	Страна 19 од 30	Издање: 1	Важи од: 02.09.2021.г.	Стратешки план 2021 – 2025.
--	-----------------	--------------	---------------------------	--------------------------------

9.1 Посебни циљеви (циљеви, надлежности, рокови и метрика)

Стратешки циљ	Стабилно и одрживо финансијско пословање
Посебан циљ	Циљ 1.1: Уштеда енергије примјеном соларних панела (пројект Соларис) Рок: 30. октобар 2021. године Надлежан: Раде Хаџи Стевић Извор финансирања: Донација Фонда за животне средине РС кроз Пројекат УНДП Соларис
Стратегије из SWOT анализе	S: Свијест менаџмента о потребама за рационализацију O: Учешће у пројектима и донацијама O: Модернизација процеса рада и пратећих технологија T: Ограничена финансирања
Метрика	Резултат: Уштеда потрошње електричне енергије за 30% Праћење: Поштовање кроз мјесечно праћење потрошње електричне енергије у главној згради Болнице и поређење са потрошњом у истом периоду претходне године
План мера	Акциони план 1.1
Буџет	5.000 КМ - ЈЗУ Болница „Свети Врачеви“ Бијељина 95.000 КМ - Фонд за заштиту животне средине Републике Српске 100.000 КМ - UNDP

Стратешки циљ	Стабилно и одрживо финансијско пословање
Посебан циљ	Циљ 1.2: Редовна, мјесечна исплата бруто личног доходака Рок: крај 2022. године Надлежан: Директор Извор финансирања: Уговор са ФЗО РС
Стратегије из SWOT анализе	S: Свијест менаџмента и запослених о потребама рационализације W: Зависност од ФЗО РС – Цијена модела IV – Питање финансирања услуга O: Додатна средства од ФЗО РС код повећаног извршења плана фактурисања T: Ограничено финансирање
Метрика	Резултат: Исплаћене бруто плате до 30. у мјесецу за претходни мјесец Праћење: Поштовање свих рокова за реализацију активности у акционом плану
План мера	Акциони план 1.2
Буџет	Буџет се формира на основу наплате заосталих потраживања (2 транше које касне) од ФЗО РС

Стратешки циљ	Стабилно и одрживо финансијско пословање
Посебан циљ	Циљ 1.3: Повећање попуњености постељног фонда на 80% (Тренутна попуњеност хируршког, интерног и педијатријског одјељења износи 55%, а планирана попуњеност износи 65% у децембру 2022. године) Рок: децембар 2025. године Надлежан: др Нела Митровић Извор финансирања: Уговор са ФЗО РС по моделу финансирања 1, приходи од комерцијалних услуга
Стратегије из SWOT анализе	S: Свијест менаџмента и запослених о потребама рационализације W: Зависност од ФЗО РС – Цијена модела I O: Повећање броја корисника T: Неповољна старосна структура популације
Метрика	Резултат: Повећање елективних пријема, повећање броја пријема са територије које покрива Болница као и са других територија, повећање комерцијалних услуга (број лапараскопског збрињавања херније, број лапараскопских тумора дебелог цријева, број лапараскопских апендикса, број уграђених вјештачких кукова, чашица, рамена, број ангио процедура, број пласираних пејсмејкера, број остварених дневних болница по различитим дијагнозама) Праћење: Праћење полугодишње и годишње
План мера	Акциони план 1.3
Буџет	Нису потребна посебна средства

Стратешки циљ	Увођење нових технологија и нових метода у дијагностици и терапији
Посебан циљ	Циљ 2.1: Формирање јединице за нехируршку интензивну његу Рок: децембар 2022. године Капацитет: 10 кревета Људи: 6 доктора медицине, 16 медицинских техничара, 2 помоћна радника (његоватеља) Локација/простор: Главна зграда Болнице, поред главне јединице интензивне његе Надлежан: др Микајло Лазић Извор финансирања: Сопствена средства, план трошкова за 2021. годину
Стратегије из	S: Оптимална опремљеност савременом опремом

	Страна 20 од 30	Издање: 1	Важи од: 02.09.2021.г.	Стратешки план 2021 – 2025.
--	-----------------	--------------	---------------------------	--------------------------------

SWOT анализе	О: Улагање у знање које се исплати – партнерство и консултанци за нове процедуре О: Модернизација процеса рада и пратећих технологија Т: Неповољна старосна структура у популацији (пораст популације изнад 60 година)
Метрика	Резултат: У функцији јединица за нехируршку интензивну његу са 10 кревета, са 2 доктора интензивне његе до децембра 2022. године Праћење: Поштовање свих рокова за појединачне групе активности из Акционог плана
План мјера	Акциони план 2.1
Буџет	300.000КМ за грађевинске радове и измештање неонатологије 10.000 КМ за 2 субспецијализације 20.000 КМ за опремање нове јединице 500 КМ за пријем нових запослених (трошкови конкурса и запошљавања)

Стратешки циљ	Увођење нових технологија и нових метода у дијагностици и терапији
Посебан циљ	Циљ 2.2: Формирање Одјељења палијативне његе Рок: јун 2022. године Капацитет: минимално 30 кревета Људи: 3 доктора специјалисте интерне медицине/неурологије, 16 медицинских техничара, 2 помоћна радника (његоваатеља) Локација/простор: Постојећа зграда у кругу Болнице – бивша Пулмологија (сада Ковид 3) Надлежан: др Нела Митровић Извор финансирања: сопствена средства, план трошкова за 2021. годину
Стратегије из SWOT анализе	С: Оптимална опремљеност савременом опремом О: Улагање у знање које се исплати – партнерство и консултанци за нове процедуре О: Модернизација процеса рада и пратећих технологија Т: Неповољна старосна структура у популацији (пораст популације изнад 60 година)
Метрика	Резултат: У функцији Одјељење палијативне његе са минимално 30 кревета, са 3 доктора специјалисте до јануара 2022. године Праћење: Поштовање свих рокова за појединачне групе активности из Акционог плана
План мјера	Акциони план 2.2
Буџет	У 2022. – 500 КМ за пријем нових запослених (трошкови конкурса и запошљавања) У 2023. – 500 КМ за пријем нових запослених (трошкови конкурса и запошљавања)

Стратешки циљ	Увођење нових технологија и нових метода у дијагностици
Посебан циљ	Циљ 2.3: Увођење имунохистохемије (ИХХ) у Служби за патолошку анатомију с цитолошком дијагностиком Рок: јун 2022. године Надлежан за реализацију циља: др Видак Симић Људи: постојеће особље у патологији Локација: постојеће просторије патологије Извор финансирања: Сопствена средства ИХХ план трошкова за 2021. годину
Стратегије из SWOT анализе	С: Увођење нових метода у рад О: Повећање броја корисника (осигураници из других региона и корисници изван система здравственог осигурања) О: Модернизација процеса рада и пратећих технологија Т: Ограничена финансирања
Метрика	Резултат: Уведене методе ИХХ – CD117, SMMS-1, HMB-45, WT1, TTF1, E-caderin, Progesteron, Estrogen, Chromogranin A, S100, PSA, Keratincalcitonin, CD68, Smooth Muscle Actin, NSE, Citokeratin 20, Citokeratin 19, Citokeratin 7, Citokeratin 5/6, CEA, EMA, Vimetin, Melan A, CD 10, CA 125, Synapthofisin, HER 2, Kolagen, Laminin, CK 7, p63, Ki 67, Ck 19,9 Праћење: Поштовање свих рокова за појединачне групе активности из Акционог плана
План мера	Акциони план 2.3
Буџет	65.000 КМ за набавку опреме (ИХХ)

Стратешки циљ	Увођење нових технологија и нових метода у дијагностици
Посебан циљ	Циљ 2.4: Унапређење постојеће COVID-19 PCR лабораторије у дијагностичку PCR лабораторију за детекцију широког спектра патогена (Chlamydia trachomatis, Mycobacterium tuberculosis), вируса Хепатитиса Ц (HCV), вируса сиде (HIV), вируса Хепатитиса Б (HBV), Хуманог папилома вируса (HPV) Рок: октобар 2022. године Људи: 2 молекуларна микробиолога, 4 медицинска техничара Локација/простор: Постојећа зграда микробиологије са паразитологијом Надлежан: др Санда Лазић

	Страна 21 од 30	Издање: 1	Важи од: 02.09.2021.г.	Стратешки план 2021 – 2025.
--	-----------------	--------------	---------------------------	--------------------------------

	Извор финансирања: сопствена средства, план трошкова за 2022. годину
Стратегије из SWOT анализе	S: Увођење нових метода у рад O: Повећање броја корисника (осигураници из других региона и корисници изван система здравственог осигурања) O: Модернизација процеса рада и пратећих технологија T: Ограничена финансирања
Метрика	Резултат: PCR лабораторија опремљена и постојећи кадар оспособљен за дијагностичке процедуре анализе широког спектра патогена: DNK вируса, RNK вируса, бактерија (Chlamydia trachomatis, Mycobacterium tuberculosis, вируса Хепатитиса Ц (HCV), вируса сиде (HIV), вируса Хепатитиса Б (HBV), Хуманог папилома вируса (HPV)) Праћење: Поштовање свих рокова за појединачне групе активности из Акционог плана
План мера	Акциони план 2.4
Буџет	200.000 КМ за реагенсе и потрошни материјал 500 КМ за пријем нових запослених (трошкови конкурса и запошљавања)

Стратешки циљ	Унапређење квалитета, организације рада, оснаживање и мотивација запослених у пружању здравствених услуга
Посебан циљ	Циљ 3.1: Акредитација ЈЗУ Болнице „Свети Врачеви“ Бијељина према акредитационим стандардима „Болница – пријатељ беба“ Рок: јануар 2022. године – акредитација, надзорне посјете 2022. и 2023. године Капацитет: 25 на Одјелу и 25 беби-корпица, Одјелу за гинекологију и акушерство Људи: 8 доктора медицине, 20 медицинских техничара, 2 помоћна радника Локација/простор: Главна зграда Болнице, Одјелу за гинекологију и акушерство и неонатални бокс Надлежан: прим. др Весна Перковић-Максимовић Извор финансирања: донација УНИЦЕФ-а
Стратегије из SWOT анализе	S: Оптимални услови за рад у главној згради Болнице – микроклима, безбједност запослених и корисника O: Улагање у знање које се исплати – партнерство и консултанци за нове процедуре O: Модернизација процеса рада и пратећих технологија T: Неповољна епидемиолошка ситуација
Метрика	Резултат: Сертификат о акредитацији издат од стране АСКВА, рад у складу са акредитационим стандардима „Болница – пријатељ беба“ Праћење: Поштовање свих рокова предоцјењивачке, оцјењивачке и надзорне посјете
Буџет	Средства нису потребна, обезбијеђено финансирање из Пројекта

Стратешки циљ	Унапређење квалитета, организације рада, оснаживање и мотивација запослених у пружању здравствених услуга
Посебан циљ	Циљ 3.2: Акредитација Болнице према међународном стандарду ISO 15189 Рок: децембар 2021. године Сви запослени у Служби за хематолошку и биохемијску дијагностику и у Служби за микробиологију са паразитологијом; Локација/простор: Главна зграда Болнице - Службе за хематолошку и биохемијску дијагностику и стара зграда Интерног одјела (први спрат) - Службе за микробиологију са паразитологијом Надлежан: мр фар. Светлана Зарић и др Санда Лазић Извор финансирања: Средства предвиђена Планом пословања за 2021. годину
Стратегије из SWOT анализе	S: Увођење нових метода у рад; оптимална опремљеност савременом опремом W: Високи трошкови за одржавање (и калибрацију) опреме O: Улагање у знање које се исплати – партнерство и консултанци за нове процедуре O: Модернизација процеса рада и пратећих технологија
Метрика	Резултат: Сертификат о акредитацији издат од стране Института за акредитовање БиХ, рад у складу са акредитационим стандардима ISO 15189 Праћење: Поштовање свих рокова предоцјењивачке, резултати интерних провјера, резултати ПТ шема
План мјера	План мјера за имплементацију стандарда ISO 15189
Буџет	Сопствена средства, предвиђена Планом пословања за 2021. годину - 3.000 КМ

Стратешки циљ	Унапређење квалитета, организације рада, оснаживање и мотивација запослених у пружању здравствених услуга
Посебан циљ	Циљ 3.3: Сертификација ЈЗУ Болнице „Свети Врачеви“ Бијељина према стандардима ISO 22301 и ISO 27001 Рок: март 2022. године

	Страна 22 од 30	Издање:	Важи од:	Стратешки план 2021 – 2025.
		1	02.09.2021.г.	

	Капацитет: Све организационе јединице у ЈЗУ Болници „Свети Врачеви“ Бијељина Људи: Сви запослени (600) Локација/простор: Сви просторни капацитети Болнице (нова Болница, стари дио Болнице и Управа) Надлежан: др Сања Миловановић Извор финансирања: Средства предвиђена Планом пословања за 2022. годину
Стратегије из SWOT анализе	S: Лидерска позиција Болнице у Републици Српској, високообразован кадар на свим позицијама W: Дуг прелазни период са старих информационих технологија на нове O: Улагање у знање које се исплати – партнерство и консултант за нове процедуре T: Промјена политичке ситуације
Метрика	Резултат: Сертификат издат од надлежне оцјењивачке куће, рад у складу са стандардима ISO 22301 и ISO 27001 Праћење: Резултати интерне провјере, реализација корективних мјера, поштовање рокова за реализацију плана за примјену стандарда ISO 22301 и ISO 27001 Поштовање свих рокова предоцјењивачке, оцјењивачке и надзорне посјете
План мјера	Акциони план – Програм рада на примјени стандарда ISO 22301 и ISO 27001
Буџет	Буџет за сертификацију, буџет за могуће ресурсе за реаговање у случају поремећаја

Стратешки циљ	Унапређење квалитета, организације рада, оснаживање и мотивација запослених у пружању здравствених услуга
Посебан циљ	Циљ 3.4: Сертификација ЈЗУ Болнице „Свети Врачеви“ Бијељина према Стандардима за сертификацију болница Рок: децембар 2022. године Капацитет: Све организационе јединице у ЈЗУ Болници „Свети Врачеви“ Бијељина Људи: Сви запослени у Болници Локација/простор: Сви просторни капацитети Болнице (нова Болница, стари дио Болнице и Управа) Надлежан: Начелник СКУК – др Сања Миловановић Извор финансирања: Средства предвиђена Планом пословања за 2022. годину
Стратегије из SWOT анализе	S: Лидерска позиција Болнице у РС; Оптимална опремљеност Болнице савременом опремом O: Улагање у знање које се исплати – партнерство и консултант за нове процедуре O: Модернизација процеса рада и пратећих технологија W: Високи трошкови одржавање опреме T: Ограничена финансирања; Промјена политичке ситуације
Метрика	Резултат: Рјешење од Министарства здравља и социјалне заштите Републике Српске о испуњености услова у погледу сертификационих стандарда Праћење: Поштовање свих рокова за појединачне групе активности из Акционог плана
План мјера	Акциони план 3.4
Буџет	20.000 КМ (Сертификација је изузета из јавних набавки)

Стратешки циљ	Унапређење сарадње и комуникације са свим здравственим установама, референтним институцијама, партнерским организацијама
Посебан циљ	Циљ 4.1: Организација састанака, презентација и обука са примарном здравственом заштитом Рок: децембар 2025. године Капацитет: Све организационе јединице у ЈЗУ Болници „Свети Врачеви“ Бијељина Људи: Сви запослени у Болници Локација/простор: Сви просторни капацитети Болнице Надлежан: др Микаило Лазић Извор финансирања: Сопствена средства
Стратегије из SWOT анализе	S: Континуирана едукација O: Повећање броја корисника (осигураници из других регија и корисници изван система здравственог осигурања) O: Модернизација процеса рада и пратећих технологија T: Промјена политичке ситуације
Метрика	Резултат: Успјешна сарадња примарног и секундарног нивоа – мање грешака у документима, бољи проток документације и пацијената, припрема пацијената Праћење: Поштовање свих рокова за појединачне групе активности из Акционог плана – број састанака, број обука, број учесника на годишњем нивоу, број тема
План мјера	Акциони план 4.1
Буџет	-/-

Стратешки циљ	Унапређење сарадње и комуникације са свим здравственим установама, референтним институцијама, партнерским организацијама
Посебан циљ	Циљ 4.2 Формирање едукативног центра Рок: јун 2023. године



	Капацитет: Простор који ће бити предвиђен Планом пословања за 2022. и 2023. у оквиру постојећих болничких капацитета Људи: 7 запослених Локација/простор: Сва болничка одјељења и сала за едукацију (објект нове Болнице, 3. спрат), до отварања Едукативног центра Надлежан: др Сања Миловановић Извор финансирања: Сопствена средства предвиђена Планом пословања за 2022. и 2023. годину
Стратегије из SWOT анализе	S: Континуирана едукација O: Сарадња са образовним установама O: Модернизација процеса рада и пратећих технологија W: Немамо завршену обуку за GCP (добра клиничка пракса) која омогућава почетак клиничких испитивања
Метрика	Резултат: Рјешење од Министарства здравља и социјалне заштите Републике Српске о испуњености услова за почетак рада Едукативног центра као дијела научно-наставне базе Медицинског факултета Бања Лука и Фоча Праћење: Поштовање свих рокова за појединачне групе активности из Акционог плана
План мјера	Акциони план 4.2
Буџет	5.000 КМ упућивање на докторске студије 5 запослених, суфинансирање од стране Болнице (за 2022. годину) Адаптација простора Набавка рачунарске опреме и умрежавање организационих јединица Излазак Комисије МЗСЗ

9.3 Буџет за реализацију стратешког плана

Да би се обезбиједила реализација стратегије, све мјере и ресурси који треба да се реализују и обезбиједи у одређеној години, преносе се у Годишњи план. Преиспитивање Стратешког плана спроводи се годишње на основу извјештаја о реализацији плана, што обухвата резултате и индикаторе перформанси о остварењу циљева, мјера за управљање идентификованим ризицима, статус реализације акционих планова и поштовање успостављеног буџета.

Р. бр.	Врста трошкова	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.
1.	Грађевински радови и адаптација простора	300.000 КМ предвиђено Планом пословања за изградњу неинтезивне његе	5.000 КМ	-	-	-
2.	Специјализације, субспецијализације, пријем новог кадра (објаве конкурса)	16.000 КМ	5.500 КМ	500 КМ	-	-
3.	Набавка опреме	65.000 КМ предвиђено Планом пословања	-	5.000 КМ	-	-
4.	Набавка реагенаса и потрошног материја	50.000 КМ Набавка реагенаса за у Плану јавних набавки 2021.	150.000 КМ набавку реагенаса за 2022. годину ставити у план пословања	-	-	-
5.	Додатна средства од надлежних републичких институција (Влада РС, ФЗО, МЗСЗ)	-	Средства за 2 бруто плате	-	-	-
6.	Донација UNDP (100.000 КМ)	-	-	-	-	-
7.	Донација Фонда за ЗЖС (95.000 КМ)	-	-	-	-	-
8.	Излазак Комисије МЗСЗ	-	-	1.500 КМ	-	-
9.	Средства за конкурсисање на пројекту Соларис Болница	5.000 КМ	-	-	-	-
10.	Средства за акредитацију према ISO 15189 и сертификацију ISO 22301 и ISO 27001	Предвиђено планом пословања 2021.	-	-	-	-
УКУПНО		436.000 КМ	165.500 КМ + планирана средства акционим плановима и плановима пословања	7.000 КМ + планирана средства акционим плановима и плановима пословања	планирана средства акционим плановима и плановима пословања	планирана средства акционим плановима и плановима пословања

	Страна 24 од 30	Издање:	Важи од:	Стратешки план 2021 – 2025.
		1	02.09.2021.г.	

Р. бр.	Врста трошкова	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.
				плановима пословања		

10. ПРИЛОЗИ

10.1 Методологија израде Стратешког плана

Према упутству за формирање, преиспитивање и ажурирање стратешког плана.

10.2 Менаџерски тим за израду Стратешког плана

1. Проф. др Златко Максимовић, специјалиста опште хирургије, директор Болнице;
2. Прим. др Нела Митровић, специјалиста педијатар, помоћник директора за медицинске послове (конзервативне гране);
3. Прим. др Микаило Лазић, специјалиста дјечије хирургије, помоћник директора за медицинске послове (оперативне гране);
4. Раде Хаџи Стевић, дипл. правник, помоћник директора за опште и правне послове;
5. Др Сања Миловановић, специјалиста клинички фармаколог, руководиоца Службе за континуирано унапређење квалитета;
6. Милица Дикић, дипломирани организатор здравствене његе, главна сестра Болнице;
7. Владана Трифковић, дипл. економиста, стручни сардник за економско-финансијска питања;
8. Нада Станчић, спец. струковна медицинска сестра, менаџер квалитета;
9. Весна Цуца, дипл. инжењер информационих технологија, стручни сарадник за информатику;
10. Чедомир Симић, специјалиста струковни инжењер машинства, инжењер за одржавање опреме и објеката.

10.3 Анализа контекста (DEPLESET)

Опис контекста израђен је на основу информација које су прикупиле радне групе за обезбјеђење континуитета пословања. Опис садржи осам области:

- Демографија
- Економија
- Политика
- Правни оквир
- Епидемиологија и екологија
- Етика
- Технологија
- Социологија

10.3.1. Демографски фактори

Јавна здравствена установа Болница „Свети Врачеви“ пружа секундарне и дијелом терцијарне услуге здравствене заштите становницима града Бијељина, општина Угљевик, Лопаре, Пелагићево и Доњи Жабари, и другим корисницима здравствене заштите који те услуге желе да остваре у овој установи. Град Бијељина заузима површину од око 734 km². Према коначним подацима Пописа становништва БиХ 2013. године за Републику Српску, на територији коју покрива Болница пописано је:

- у граду Бијељини - 114.663 лица,
- у општини Угљевик - 15.710 лица,
- у општини Лопаре - 15.357 лица,
- у општини Пелагићево - 5.220 лица,

	Страна 25 од 30	Издање:	Важи од:	Стратешки план 2021 – 2025.
		1	02.09.2021.г.	

- у општини Доњи Жабар - 3.809 лица.

Укупан број становника који покрива Болница износи приближно 150.000, с тенденцијом спорог раста, прије свега за рачун природног кретања становништва. Стопа природног прираштаја негативна је за око 2 промила. Најбројније становништво чине грађани старосне доби од 15 - 64 године старости, с тим да се у односу на попис из 1991. године, повећава удио становништва старијег од 65 година, а знатно смањује учешће дјеце и омладине.

На основу података из пописа становништва 2013. године може се уочити да је на подручју пет општина које покрива ЈЗУ Болница „Свети Врачеви“ Бијељина удио радно способног становништва 121.600 у укупној популацији 141.708 и износи 85,8 % (табела 8).

Табела 8. Радно способно становништво које гравитира ЈЗУ Болници „Свети Врачеви“ Бијељина

Град/Општина	Радно способно становништво	Запослени
Бијељина	88.664	34.349
Угљевик	12.964	4.669
Лопаре	12.938	3.595
Пелагићево	3.895	1.430
Доњи Жабар	3.139	3.595
УКУПНО	121.600	44.948

Треба рећи да, када је ријеч о старосној структури према подацима Републичког завода за статистику Републике Српске, може се уочити да највећи број чине лица старости између 15 и 64 године. Ако се посматра полна структура већину становништва на пет посматраних општина су чиниле жене 71.941 (50,8 %).

На демографску ситуацију у окружењу утичу миграциони процеси, тј. досељавање на територију града Бијељина. За период од 2005. до 2012. године, укупно је на подручје Града доселило 8.900 лица, од којих је 4.729 лица женског пола, а 4.171 лице мушког пола. Када је у питању одсељавање са подручја Града, у овом истом периоду је укупно одселило 4.082 лица, од којих је 2.003 мушког а 2.079 женског пола. Узимајући у обзир разлику између броја досељених и одсељених лица на подручју Града, уочљив је висок позитиван миграциони салдо за 4.818 лица.

10.3.2. Економски фактори

Болница као установа има специфичан начин финансирања наспрам других фирми, уговорена средства са Фондом здравственог осигурања Републике Српске (ФЗО РС) треба да се оправдају кроз услуге пружене лежећим пацијентима кроз ДРГ и услуге које су пружене амбулантно, тј. људима који буду прегледани, али не и задржани у установи на лијечењу (Модел 4). У условима пандемије вируса корона Болница од ФЗО РС прима допунска средства којима се покрива смањени обим услуга. Прихода од локалне заједнице (града Бијељина и сусједних општина) није било, а приходи од услуга које се плаћају (партиципација) су занемариви, пошто њихов удио у укупном мјесечном приходу није већи од 2,5%.

Што се тиче расхода највећи дио иде на бруто плату запослених, што је око 2/3 од укупних мјесечних прихода, а остало иде на лијекове, потрошни материјал, енергенте, храну за лежеће пацијенте.

Дуг установе за заосталу плату и доприносе, дуг према добављачима и кредит постоји, али може се рећи да је једнак или мањи у поређењу с другим здравственим установама, с тенденцијом смањења.

Интерно одјељење и хируршко одјељење остварују највеће приходе кроз ДРГ, али су и трошкови тих одјељења највећи, далеко највише троше ресурса материјалних и људских.

10.3.3. Политички фактори

Од политичких фактора значајно је поменути *Стратегију секундарне и терцијарне здравствене заштите*, коју је усвојило Министарство здравља и социјалне заштите у Влади Републике Српске. Када је у питању наша установа, цијенимо да је досљедно поштовање правила која су усвојена у Стратегији, а касније потврђена и кроз позитивне прописе, која су и створила одређене предности



наше установе у односу на скоро све друге јавне здравствене установе у систему здравства Републике Српске.

Свакако да је циљ наше установе да оправда тенденцију ресорног министарства и Владе Републике Српске, а која се тиче оправданог улагања у секундарни ниво здравствене заштите. Такође, један од циљева је и наш допринос сазријевању хтијења да се уђе у промјене када је ријеч о здравству и започете реформе спроведу до краја.

Када је ријеч о утицају централизације или децентрализације на нашу установу потребно је нагласити, да са аспекта постојећег Закона о здравственој заштити централна власт преко ресорног министарства даје приједлог за именовање директора, а Влада Републике Српске, као оснивач наше установе именује директора и Управни одбор.

Улога централне власти је у креирању и спровођењу јединствене здравствене политике на подручју Републике Српске, вршењу надзора над радом свих здравствених установа у Републици Српској, као и у преузимању одговорности за функционисање система здравствене заштите. Задржавање постојећег односа са централном влашћу, када је ријеч о руковођењу и управљању нашом здравственом установом је један од интересних циљева наше установе.

Како показује искуство с пандемијом вируса корона, политичке одлуке о увођењу (или не) ванредног стања, примјени мјера карантина, обезбјеђење средстава за личну заштиту итд. помогле су да се пандемијом може управљати. Очигледно је да је одлука политичара да поклоне повјерење медицинској професији и допусте докторима да примијене све прописане мјере сузбијања инфективних болести била правилна. Једнако се може рећи за отвореност у комуникацији с грађанством, гдје се нису скривали ни проблеми, ни жртве. То је допринијело томе, да повјерење грађана у руководство није смањено.

10.3.4. Легислатива

Рад наше установе регулише низ закона и подзаконских аката, који се односе на разне аспекте рада. Правна служба Болнице води и одржава укупан списак регулативе. За рад установе у ванредним ситуацијама најважнији су:

- Закон о здравственој заштити
- Закон о здравственом осигурању
- Закон о заштити становништва од заразних болести
- Закон о заштити и спасавању у ванредним ситуацијама
- Закон о раду
- Закон о рачуноводству и ревизији Републике Српске
- Правилник о условима за почетак рада здравствене установе
- Правилник о основима стандарда и норматива здравствене заштите из обавезног здравственог осигурања.

Када је ријеч о примјени важеће регулативе у установи треба рећи да је потребно да Болница преиспита све процесе рада и опште акте (*Статут, Правилник о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста, Правилнике о јавним набавкама, Појединачни колективни уговор за запослене у ЈЗУ Болници „Свети Врачеви“ Бијељина, Правилник о заштити личних података, Одлуку о платама* и др. опште акте), те донесе опште акте за које се након преиспитивања процеса рада утврди да недостају. У том смислу, приоритет је ревизија актуелног *Правилника о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста*. Поступак израде новог *Правилника* треба да буде заснован на свеобухватним анализама и процјенама с циљем доношења акта који ће омогућити ефикасно функционисање Болнице. Адекватна унутрашња организација и систематизација радних мјеста је предуслов за успјешну реализацију редовних активности као и дефинисаних стратешких циљева.

У наредном периоду од пет година потребно је потпуно укључити све руководиоце организационих јединица у праћење регулативе и активно учешће истих на отклањању евентуално уочених недостатака. Такође, наставиће се са примјеном процедура из ове области рада и вршити најмање једном годишње усаглашавање регулативе.

Рад установе регулише низ закона и подзаконских аката, који се односе на разне аспекте рада. Правна



служба Болнице води и одржава укупан списак регулативе.

Почетком 2021. године покренута је измјена *Закона о здравственој заштити*, али она не утиче битније на положај и задатке Болнице.

10.3.5. Еколошко-епидемиолошки фактори

У оквиру еколошко-епидемиолошких фактора који утичу на правилан рад и однос Болнице према екологији и епидемиологији јесте свакако правилно и законито одлагање и одвоз/уништавање медицинског отпада, што посебно долази до изражаја у вријеме пандемије ковид 19. У том смислу прилагођавање Болнице најновијим еколошко-епидемиолошким захтјевима ријешено је кроз израду интерних докумената као и обуку запослених за поступање са веома инфективним отпадом који потиче од пацијената који су обољели и/или са сумњом на обољење ковид 19. У установи су израђена и примјењују се документа која се односе на управљање медицинским отпадом, као и документа која се односе на превенцију инфекција које су повезане са услугама здравствене заштите (интрахоспиталне инфекције).

Такође је израђен и *План управљања медицинским отпадом у ЈЗУ Болници „Свети Врачеви“ Бијељина* који обухвата, поред управљања медицинским отпадом, поступање и са осталим комуналним отпадом. Рад служби се организује у складу са *Упутствима и препорукама Института за јавно здравство Републике Српске* и рад зависи од епидемиолошке ситуације.

Треба истаћи чињеницу да је Болница ангажовала болничког епидемиолога који помаже Тим за сузбијање и спречавање инфекција повезаних са пружањем услуга здравствене заштите. Редовно се извјештава *Институт за јавно здравство Републике Српске* и директор здравствене установе о предузетим активностима на сузбијању и спречавању интрахоспиталних инфекција, те доносе одговарајући планови и програми рада.

На територији коју опслужује Болница налазе се *Рудник и термоелектрана Угљевик*, који спадају у ред највећих загађивача у Републици Српској због емисије угљен-диоксида и сумпорних једињења (норматив за сумпор-диоксид је 1200 mg/m^3 , а подаци мјерења износе 12500 mg/m^3). На подручју околних села (Бродац, Даздарево, Велино Село, итд.) постоје жаришта ендемске нефропатије - већим дијелом сјевероисточног дијела Семберије вода за пиће се добија из копаних, артешких бунара, који су дотрајали, плитки и често изложени загађењу антропогеног поријекла. Ово подручје Семберије је познато као једно од највећих жаришта ендемске нефропатије у Европи. Истраживањима је утврђено да вода за пиће има утицај на дистрибуцију болести. Изградњом водоводне мреже у сјеверном дијелу града, на градски водовод прикључено је 318 породица дијализних пацијената.

Узроци смрти на територији, коју покрива Болница поклапају се с узроцима на цијелој територији Републике Српске. У укупној статистици воде болести крвних судова и крвотока, тумори и болести жлијезда са унутрашњим лучењем, исхране и метаболизма.

10.3.6. Етички фактори

Научни и технолошки напредак довео је до појаве низа нових моралних проблема на пољу медицинске етике, посебно оних који се односе на међусобни однос љекара унутар професије, што значајно утиче на ефикасност медицинске заштите. Научна и технолошка револуција и специјализација у медицини драматично су повећали број љекара, медицинских сестара и техничара укључених у процес лијечења и дијагностике.

У вези с развојем здравствене заштите поставља се низ нових правних питања. Успјеси реанимације, повећане могућности дуготрајног одржавања функција бројних органа и система у случају неповратног престанка рада мозга, изнијели су на дневни ред низ озбиљних моралних, етичких и правних проблема. У условима ванредне ситуације можда ће се морати донијети одлука кога одржавати на апаратима, а кога не.

Одговорност повезана с концептима медицинске истине и медицинске повјерљивости захтијева ревизију. Медицинска истина претпоставља такве информације за пацијента и његове блиске особе, које не наносе штету. Што се тиче медицинске повјерљивости, због повећања броја особа које имају приступ информацијама о пацијенту (љекари различитих специјалности, статистичар, остало

	Страна 28 од 30	Издање:	Важи од:	Стратешки план 2021 – 2025.
		1	02.09.2021.г.	

медицинско особље), овај проблем престаје да буде само медицински.

Повећање степена едукованости пацијената повлачи за собом њихово повећано интересовање за дијагнозе, резултате истраживања, прогнозу болести, правне аспекте приступачности, квалитет и сигурност медицинске заштите, медицинске грешке итд. С једне стране, то је добро, јер пацијент постаје партнер у медицинском процесу, док с друге стране у ванредној ситуацији, када нема времена за подробна објашњења, то може бити проблем.

Већина професионалног кадра у области медицине слаже се с тезом, да је током протеклих деценија дошло до пада квалитета обуке медицинског особља на свим нивоима. Посебно се то тиче обуке, оријентисане на пацијента, и ниском нивоу социјалних, психолошких и етичких норми понашања и посвећености професији. Због тога пада престиж професије медицинског радника и његова мотивација. Примјетан је низак ниво потребе за сталним усавршавањем.

Постоји одлив обучених стручњака из буџетских медицинских установа у приватни сектор и иностранство, прије свега због материјалног интереса. Све су чешћи случајеви професионалног сагорјевања.

Здравствени радници не теже увијек својим пацијентима да буду примјер здравог начина живота: одвикавање од пушења, губитак килограма, вјежбање и бављење спортом.

Тим медицинских радника посебна је друштвена група уједињена на професионалној основи. Сваки члан тима треба да разумије и прихвати вриједности, принципе, традиције које су се развиле у тиму, како би се придржавао Мисије установе, коју је усвојила већина чланова тима. Много зависи од унутрашње климе у установи, која треба да се заснива на међусобном разумијевању, добродушности и узајамном поштовању. Јавност и отвореност у тиму су средство за огроман образовни и морални утицај, доприносећи смањењу ризика у питањима безбједности медицинске његе. Важан елемент етике је способност особља да комуницирају у тиму, да буду самокритични и да одржавају професионалну субординацију.

Укупно гледано, може се рећи да је ниво лојалности и спремности запослених да подрже менаџмент висок, али да је степен самоиницијативе низак.

10.3.7. Социолошки фактори

Највећи број особља, који ради у Болници, потиче с територије коју Болница опслужује. То значи да се поглед на свијет, вриједности и водећи принципи мјесне културе пресликавају на Болницу. Позитивним се може оцијенити однос према пацијенту – особље разумије да је међу пацијентима много њихових рођака и пријатеља, тако да је однос према пацијентима деликатан, пријатељски и добронамјеран. С друге стране, пацијенти традиционално поштују медицинско особље и придржавају се препорука.

Међутим, постоји и негативан аспект такве ситуације. За већину персонала далеко је важније бити прихваћен од стране својих колега, него се истицати и испољавати иницијативу. Када треба испољити лидерска својства, наћи лидере може бити проблем.

На интерном плану тимски рад за сада није развијен у мјери у којој би то морао бити. Јединство колектива највише се осјећа када постоји спољашњи стимуланс, на примјер, приликом заједничких прослава или спортских игара, док је знатно слабије код заједничког рјешавања проблема. Групе се често стварају не по принципу тежње ка заједничком циљу, већ по принципу „ко је чији“. Осјећа се превладавање личних интереса над општим.

Друштво се према Болници односи различито: медицинска се професија још поштује, нема случајева да медији критикују Болницу као цјелину. Међутим, постоји могућност медијских напада на поједине личности, нарочито директора и руководни тим. Болница улаже велике напоре да се с медијима ради плански и да се у јавности ствара позитивна слика о Болници.

Када је ријеч о пружању здравствених услуга од стране Болнице у наредном периоду треба одржати достигнути ниво у погледу квалитета и сигурности у пружању здравствених услуга, радити на успостављању бољег - партнерског односа лекар – пацијент и уједначити рад свих одјељења, радити

	Страна 29 од 30	Издање:	Важи од:	Стратешки план 2021 – 2025.
		1	02.09.2021.г.	

на уједначавању услова за рад свих запослених радника, обезбиједити обуку и едукацију запосленим радницима на захтијеваном нивоу.

Такође, успостављање правилног, партнерског односа здравствени радник – пацијент је захтјев којем ће се у наредном периоду посветити довољно пажње.

Стварањем амбијента у којем ће радник наше здравствене установе бити задовољан својим послом у погледу услова рада, простора, опреме са којом ради, платом, укључивањем у тимски рад, са начином руковођења свог непосредног руководиоца у клими која подразумева уважавање радног колеге и његове личности јесте засигурно пут који ће од наше здравствене установе у наредном периоду од пет година створити препознатљиву установу.

10.3.8. Технолошки фактори

Када је ријеч о технолошким факторима, нарочито о простору, опреми и компјутеризацији процеса рада треба нагласити неколико чињеница. У погледу просторних услова за рад Болнице и њене организационе јединице, може се констатовати да она располаже простором који задовољава потребе нормалног рада.

У погледу опреме за рад служби, која је предуслов за успјешан и ефикасан рад здравствених радника и здравствених сарадника и тиме повећања задовољства корисника здравствених услуга, треба нагласити да је садашња опрема на задовољавајућем нивоу. Сходно израженим потребама, Болница ће на годишњем нивоу планирати набавке нове опреме.

Болница примјењује напредну дијагностичку и терапеутску опрему, лијекове и медицинска средства за извођење таквих захвата, као што су операције очног сочива, лијечење онколошких пацијената и ендоскопске операције. Пацијенти се лијече по клиничким препорукама и протоколима, одобреним од стране Министарства здравља и социјалне заштите и међународних професионалних организација. Болница је опремљена довољном количином опреме, укључујући скенер, апарат за магнетну резонанцу, апарате за ултразвук. Сложеном опремом рукује обучено особље, али се осјећа недостатак појединих специјалности, као што су радиолози или анестезиолози. Рад Болнице подржан је информационом системом и средствима за комуникацију. Стање телефонске централе не задовољава (аналогна централа, застарјела), а такође и дио рачунарске опреме. Рачунарска писменост особља је на прихватљивом нивоу, али предстоји још посла на обуци персонала свих нивоа.

10.4 Анализа контекста - SWOT

У сврху анализе интерног и екстерног окружења ЈЗУ Болница „Свети Врачеви“ Бијељина користила је SWOT матрицу. На тај начин се настоји да се идентификују сопствене снаге и слабости као и могућности и пријетње.

Strengths - СНАГЕ	Weaknesses - СЛАБОСТИ
– Оптимална опремљеност савременом опремом; – Свијест менаџмента о потребама за рационализацију; – Увођење нових метода у рад; – Лидерска позиција Болнице у РС; – Оптимални услови за рад у главној згради Болнице – микроклима, безбједност запослених и корисника; – Континуирана едукација; – Сарадња са медијима; – Високообразовни кадар на свим позицијама; – Запослени информатичари; – Добро стање животне средине, сузбијање интрахоспиталних инфекција, смањење	– Високи трошкови одржавања опреме; – Наслијеђени дугови према повјериоцима; – Ограничена финансијска средства; – Зависност од ФЗО РС – цијене модела 4 – питање финансирања услуга; – Немамо завршену обуку за GCP (добра клиничка пракса) која омогућава почетак клиничких испитивања; – Неповољна финансијска ситуација; – Недовољно улагање у знање информатичара; – Недовољно развијен информациони систем; – Дуг прелазни период са старих, информационих технологија на нове.



опасног отпада, соларни панели; – Запослен специјалиста клиничке фармакологије; – Високопрофесионални кадрови.	
Opportunities- МОГУЋНОСТИ/ПРИЛИКЕ	Threats- ПРИЈЕТЊЕ
– Учешће у пројектима и донације; – Повољан геостратешки положај; – Модернизација процеса рада и пратећих технологија; – Улагање у знање које се исплати - партнерство и консултанти за нове процедуре; – Сарадња са образовним установама, Споразум са медицинским факултетом у Фочи и Бањој Луци о академској сарадњи; – Повећање броја корисника (осигураници из других региона и корисници изван система здравственог осигурања); – Додатна средства од ФЗО РС код повећаног извршења плана фактурисања.	– Ограничена финансирања; – Слаба платежна моћ становништва; – Отежана наплата од ФЗО РС; – Неповољна старосна структура у популацији (пораст популације изнад 60 година); – Промјена политичке ситуације; – Пандемија није завршена и потенцијално утиче на све елективне програме здравствених услуга; – Либерализација тржишта рада у земљама ЕУ - пријетња да нас напуштају кључни људи; – Одлив кадрова; – Брзо растемо.

Број: 5492 /21
Дана: 2. 9. 2021. године

ВД ПРЕДСЈЕДНИКА УПРАВНОГ ОДБОРА

Саво Јовановић, дипл. екон.

