

	Јавна здравствена установа Болница „Свети Врачеви“ Бијељина Српске војске 53			УП-10-160
Утврђивање и преиспитивање стратешког плана				
Страна 1 од 6	Издање:	Важи од:	Одобрио	Копија број
	1	2021-09-30	Проф. др Златко Максимовић	Е

1. ПРЕДМЕТ И ПОДРУЧЈЕ ПРИМЈЕНЕ

1.1 Предмет упутства

Упутством се утврђује израда, утврђивање, праћење, преиспитивање и ажурирање стратешког плана у Јавној здравственој установи Болница „Свети Врачеви“ Бијељина (у даљем тексту: Болница).

1.2 Подручје примјене

Упутство се примјењује у свим организационим јединицама Болнице. Упутство примјењују сви запослени који су именовани да учествују у припреми, праћењу, преиспитивању и ажурирању стратешког плана.

1.3 Надлежности за примјену

За примјену упутства надлежан је директор Болнице.

2. ВЕЗА С ДРУГИМ ДОКУМЕНТИМА

- ПР-10-005: Поступак планирања.

3. ТЕРМИНИ И СКРАЋЕНИЦЕ

SWOT: скраћеница од ријечи снаге, слабости, прилике, пријетње на енглеском језику.

DEPLESET: скраћеница од ријечи демографија, економија, политика, правни оквир, епидемиологија и екологија, етика, технологија, социологија на енглеском језику.

Пословни план: документ којим се утврђују политика и циљеви пословања за одређени плански период, као и активности и ресурси неопходни за реализацију тих циљева.

Стратешки план: документ који се користи да се у организацији саопште циљеви за остварење мисије и визије организације, активности које су потребне за остварење тих циљева и сви остали критични елементи који су кључни за успостављање и реализацију плана.

Метрика: квантитативна мјера која се користи за праћење, мјерење и процјену успјеха или неуспјеха. Да би метрика била корисна, повезана је са контекстом и циљевима.

Стратешки циљ: описни циљ који је у директној вези са мисијом и чије ће извршење довести до остварења визије.

Посебни циљ: мјерљиви циљ чијом се реализацијом обезбјеђује остваривање стратешког циља.

4. ОПИС УПУТСТВА

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 Стратешког

Болница Бијелина	Страна 2 од 6	Издање:	Важи од:	УП-10-160
		1	2021-09-30	

плана у претходној години, допуњавају се елементи за још једну годину, тако да је Стратешки план увијек актуелан пет година.

4.1 Припрема за планирање

Директор Болнице именује тим за припрему/преиспитивање Стратешког плана, додјељује задатке и утврђује рок. За формирање/преиспитивање Стратешког плана одређује се рок од 8 до 12 недјеља од датума издавања Рјешења (12 недјеља за припрему плана, а 8 недјеља за преиспитивање и ажурирање).

Надлежности вође тима за припрему стратешког плана:

- израда плана за припрему стратешког плана,
- утврђивање надлежности и задатака чланова тима,
- утврђивање ресурса за спровођење активности,
- надзор над реализацијом активности припреме и реализације плана,
- организација рада тима за припрему стратешког плана,
- прикупљање записа за формирање стратешког плана,
- формирање нацрта документа стратешког плана

Надлежности чланова тима:

- спровођење активности за које су додијелена задужења,
- извјештавање вође тима,
- присуствовање састанцима тима,
- поштовање договорених рокова.

Утврђује се План за припрему Стратешког плана, који обухвата фазе израде, активности, надлежност и рок за сваку активност, и разматра:

- на који начин ће се планирање спровести,
- који су ресурси, укључујући информације, потребни,
- динамика, термини и мјесто састанака,
- комуницирање и начин извјештавања између састанака.

Идентификују се документа (извјештаји, прегледи, индикатори) и други извори за прикупљање информација (на примјер: интернет, публикације, повратне информације од корисника, регулатива, статистички прегледи, и друго). То су информације које могу да се користе да се утврди стање у Болници и окружењу. Када се прикупљају подаци о резултатима, корисно је да се обухвати период од 3 године (на примјер: кретање резултата, приговори, индикатори квалитета услуге, индикатори процеса, компетентност запослених, мишљење корисника и слично) да би се разматрао тренд резултата. Вођа тима расподјељује задатке за прикупљање података. Поред тога, извори информација који се користе за утврђивање контекста су извјештаји:

- Фонда здравственог осигурања Републике Српске,
- ревизора,
- Агенције за сертификацију, акредитацију и унапређење квалитета здравствене заштите Републике Српске,
- оцјењивачких кућа (за имплементирани стандарде),
- инспекцијског надзора.

У овој фази, формирају се следећа документа и записи:

Болница Бијељина	Страна 3 од 6	Издање:	Важи од:	УП-10-160
		1	2021-09-30	

- План за реализацију процеса стратешког планирања,
- Рјешење о именовању тима за стратешко планирање,
- систематизовани подаци о спољним и унутрашњим факторима од значај за контекст.

4.2 Постављање основе за планирање

Тим за стратешко планирање разматра прикупљене информације, а на основу њих, спроводи анализу контекста. Разматрају се фактори који могу да утичу на рад Болнице краткорочно и средњорочно.

Како би се добро планирале активности, Болница се служи алатима као што је SWOT и DEPLESET анализа. Након препознавања стратешких фактора, развијају се стратегије на основу снага које могу елиминисати слабости, искористити прилике, или се пак суочити са пријетњама. DEPLESET анализом обухваћени су и анализирани следећи фактори, који могу утицати на рад Болнице: демографски, економски, политички, легислатива, епидемиолошки, социолошки, еколошки и технолошки.

Према потребама планирања, тим може да користи и друге методологије за анализирање контекста, како се договори.

У овој фази, формирају се записи о анализи контекста.

4.3 Уврђивање/преиспитивање мисије, визије и вриједности

Сва документа Болнице, укључујући стратешке циљеве и посебне циљеве утврђују се тако да одговарају визији и вриједностима. Приликом утврђивања стратешког плана, преиспитују се и ова планска документа, да се утврди да ли су актуелна у складу са промјенама у окружењу и у интерном пословању Болнице.

Према резултатима преиспитивања, утврђује се адекватност и актуелност докумената, или се ажурирају.

Резултат ове фазе процеса планирања су документи: *Мисија, Визија и Вриједности*.

4.4 Дефинисање стратешких циљева, стратегија и посебних циљева

Стратешке циљеве предлаже директор Болнице. Утврђује се до пет стратешких циљева.

Приликом дефинисања стратегија полази се од резултата SWOT анализе и могућности да се тај фактор реализује.

За реализацију стратешких циљева, тим дефинише посебне циљеве. Утврђују се за сваки стратешки циљ и то за једну или више година у оквиру периода реализације стратешког циља. За сваки посебан циљ дефинише се особа надлежна за реализацију. Сваки посебан циљ се утврђује мјерљиво, са роком за реализацију, метриком и ресурсима који су потребни за остваривање циља.

Посебни циљеви се дефинишу према СМАРТ правилу: специфични, мјерљиви, достижни, реални, временски одређени. Сваки посебан циљ добија бројчану ознаку. Број стратешког циља и број посебног циља за тај стратешки циљ. На примјер: Посебан циљ 1.1: први посебан циљ за први стратешки циљ. Док год важи стратешки циљ, та ознака се не додјељује другом циљу, важи за тај посебан циљ, и када се у потпуности реализује.

Када се усагласи посебан циљ, утврђује се да ли је потребно да се за реализацију циља формира Акциони план. Акциони план се формира када за реализацију циља:

- треба да се спроводе већи број активности, има више учесника, захтјева значајне материјалне ресурсе,

Болница Бијељина	Страна 4 од 6	Издање:	Важи од:	УП-10-160
		1	2021-09-30	

- када нема механизма за спровођење активности у систему менаџмента (нпр: процедура, програм рада и слично).

Акциони план за реализацију посебног циља припрема запослени надлежан за реализацију циља. Акциони план се разрађује до појединачних активности, одговорности и резултата, тако да може ефективно да се спроводи, и да се лако прати реализација. Форма и садржај акционог плана приказана је у Прилогу 1 овог упутства. Акциони план има ознаку и назив посебног циља. Акциони план није дио садржаја Стратешког плана, али се стратешки план позива на њега.

Акциони план се потписује, одобрава и доставља се запосленом који је надлежан за реализацију посебног циља. Надлежни за реализацију посебног циља обезбјеђује и прати мјере за реализацију акционог плана.

Резултат ове фазе процеса планирања су стратешки циљеви, стратегије, посебни циљеви и акциони планови за реализацију посебних циљева.

4.5 Утврђивање способности за реализацију стратешког плана

Приликом утврђивања посебних циљева, идентификују се ризици који би могли да угрозе реализацију циља. За утврђене ризике, дефинишу се мјере којим се ризик умањује или се ублажавају посљедице и надлежност за праћење ризика и примјену мјера.

Резултат ове фазе процеса планирања су утврђени ризици и мјере за управљање тим ризицима.

4.6 Припрема стратешког плана

Сви елементи формирани у претходним фазама процеса планирања, укључују се у Стратешки план. Стратешки план обухвата следеће основне елементе:

- 1 Циклус стратешког планирања,
- 2 Изјава менаџерског тима о стратешком плану,
- 3 Улога ЈЗУ Болнице „Свети Врачеви“ Бијељина,
- 4 Анализа стања,
- 5 Организација,
- 6 Изјава о мисији, визији и вриједностима,
- 7 Стратешки циљеви и образложење стратешких циљева
- 8 Управљање ризицима,
- 9 Имплементација стратешког плана (посебни циљеви и буџет),
- 10 Прилози (тим за израду стратешког плана, резултати анализе контекста, и друго што је потребно).

За реализацију стратешког плана утврђују се ресурси, интерни: људи, знање и вријеме, али и екстерни, који треба да се набаве и за које треба да се обезбиједе финансијска средства. На основу утврђених потреба за набавку опреме, производа, радова и услуга, дефинише се буџет.

Сви ресурси који су потребни за одређену годину реализације Стратешког плана, укључују се у Пословни план Болнице за дату годину, а у складу са процедуром ПР-10-005: *Поступак планирања*.

4.6.1 Усвајање стратешког плана

Комплетирани Стратешки план израђује и преиспитује највише руководство, а усваја га Управни одбор Болнице.

Болница Бијељина	Страна 5 од 6	Издање:	Важи од:	УП-10-160
		1	2021-09-30	

4.6.2 Формирање архиве Стратешког плана

Оригинал примјерак Стратешког плана као и сва оригинална документација настала приликом израде и преиспитивања плана (Акциони планови, Рјешење о именовању тима за Стратешки план, Одлука о усвајању стратешког плана, Извјештаји о реализацији Стратешког и Акционих планова) одлажу се у посебне регистраторе који се налазе у канцеларији пословног секретара ЈЗУ Болнице „Свети Врачеви“ Бијељина.

По један оригинал примјерак Стратешког плана и Одлуке о усвајању чува се у архиви Правне службе и документацији Управног одбора ЈЗУ Болница „Свети Врачеви“ Бијељина.

Након реализације Стратешког плана, односно усвајања новог, врши се предаја истог у Архиву ЈЗУ Болнице „Свети Врачеви“ Бијељина у складу са одредбама Правилника о канцеларијском и архивском пословању, гдје се трајно чува.

4.7 Праћење реализације стратешког плана

Преиспитивање стратешког плана, спроводи се годишње. Основ за преиспитивање и ажурирање стратешког плана је анализа и промјена у контексту, захтјевима заинтересованих стран и у односу на реализацију годишњег плана и посебних циљева у стратешком плану. Преиспитивање се спроводи на основу извјештаја о реализацији плана, што обухвата резултате и индикаторе перформанси о остварењу циљева, мјере за управљање идентификованим ризицима, статус реализације акционих планова и поштовање успостављеног буџета. План се према утврђеним потребама ажурира и допуњава. Када се спроведе допуна Стратешког плана, формира се ново издање.

Запослени задужени за реализацију посебних циљева, формирају извјештаје у складу са динамиком и према индикаторима који су дефинисани за одговарајући посебан циљ. Извјештаје о реализацији акционог плана и циља достављају директору или лицу које он овласти (нпр. Вођи Тима за израду Акционог плана).

5. ПРИЛОЗИ И ОБРАСЦИ

Прилог 1: Форма и садржај Акционог плана за реализацију стратешког циља.

6. ЗАПИСИ

Табела 1:

Назив документа	Ознака обрасца	Документ формира	Број примјерака	Рок чувања	Мјесто чувања	Евидентирање
Рјешење о именовању тима	-	Директор	члановима тима +2	Трајно	Архива	-
Извод из Записника Управног одбора ЈЗУ Болница „Свети Врачеви“ Бијељина, на којој је усвојен Стратешки план	-	Управни одбор	1	Трајно	Архива	-
Извјештаји о реализацији акционих планова и стратешког плана	-	именовано лице	2	Трајно	Архива	-

Болница Бијељина	Страна 6 од 6	Издање:	Важи од:	УП-10-160
		1	2021-09-30	

Прилог 1: Форма и садржај Акционог плана за реализацију стратешког циља

Надлежан за реализацију акционог плана (потпис)	
Одобрио (потпис)	
Стратешки циљ	
Посебан циљ	
Рок за реализацију	
Надлежан за реализацију плана	
Извор финансирања	
Метрика (праћење и мјерење којима се утврђује остварење циља)	
Извјештавање	
Буџет	

Рб	Активност	Надлежност	Резултат	Када треба да започне	Рок	Трошкови
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						