

**ZAVOD ZDRAVSTVENOG OSIGURANJA
ZENIČKO-DOBOJSKOG KANTONA**

**Strateški plan Zavoda zdravstvenog osiguranja
Zeničko-dobojskog kantona za
period 2020. – 2023. godine**

August 2020. godine

1. UVOD

Zavod zdravstvenog osiguranja Zeničko-dobojskog kantona (u daljem tekstu: **Zavod**) osnovan je Zakonom o osnivanju javne ustanove Kantonalni zavod za zdravstveno osiguranje ("Službene novine Zeničko-dobojskog kantona", broj: 11/97, 2/98 i 11/98), dok je Statutom Zavoda zdravstvenog osiguranja Zeničko-dobojskog kantona ("Službene novine Zeničko-dobojskog kantona", broj: 11/16 i 9/19) precizirano zastupanje i predstavljanje Zavoda, organizacija, prava, obaveze i odgovornosti organa upravljanja i rukovođenja Zavoda i stručne službe Zavoda.

Osnovna djelatnost Zavoda jeste obezbeđenje usluga zdravstvene zaštite za svoja osigurana lica.

Pravni okvir rada Zavoda sadržan je u Zakonu o zdravstvenom osiguranju ("Službene novine Federacije BiH", broj 30/97, 7/02, 70/08, 48/11 i 36/18), Zakonu o zdravstvenoj zaštiti ("Službene novine Federacije BiH", broj: 46/10 i 75/13), Naredbi o standardima i normativima zdravstvene zaštite iz obaveznog zdravstvenog osiguranja u Fedearciji Bosni i Hercegovini ("Službene novine Federacije BiH", broj: 82/14, 107/14 i 58/18), Odluci o osnovama, kriterijima i mjerilima za zaključivanje ugovora između Zavoda zdravstvenog osiguranja Zeničko-dobojskog kantona i zdravstvenih ustanova (Sl. Novine Ze-do kantona broj 19/19), Odlukom o obimu prava na korištenje ortopedskih i drugih pomagala, stomatološko-protetske pomoći i stomatološko-protetskih nadomjestaka, ("Službene novine Ze-do kantona", broj: 10/18) i drugim zakonskim i podzakonskim aktima.

Potreba za Strateškim planiranjem u suvremenoj ekonomskoj teoriji je životna potreba svakog ekonomskog subjekta, a posebno je izražena u strateškoj grani kao što je sektor zdravstva. Potreba za svojim pozicioniranjem u srednjoročnom ili dugoročnom vremenskom razdoblju, i praćenje napretka ka tomu cilju je nužan instrument organu upravljanja.

Ekomska teorija poznaje više definicija Strateškog planiranja, sve one imaju zajedničku jezgru koja bi se mogla sažeti u sljedećem:

"Strateško planiranje je discipliniran napor, koji ima za cilj donošenje temeljnih odluka i poduzimanje temeljnih aktivnosti koje oblikuju i vode to što organizacija jeste, te ono čime se ona bavi i razloge zbog kojih se bavi time čime se bavi, koncentrirajući se pri tome na budućnost."

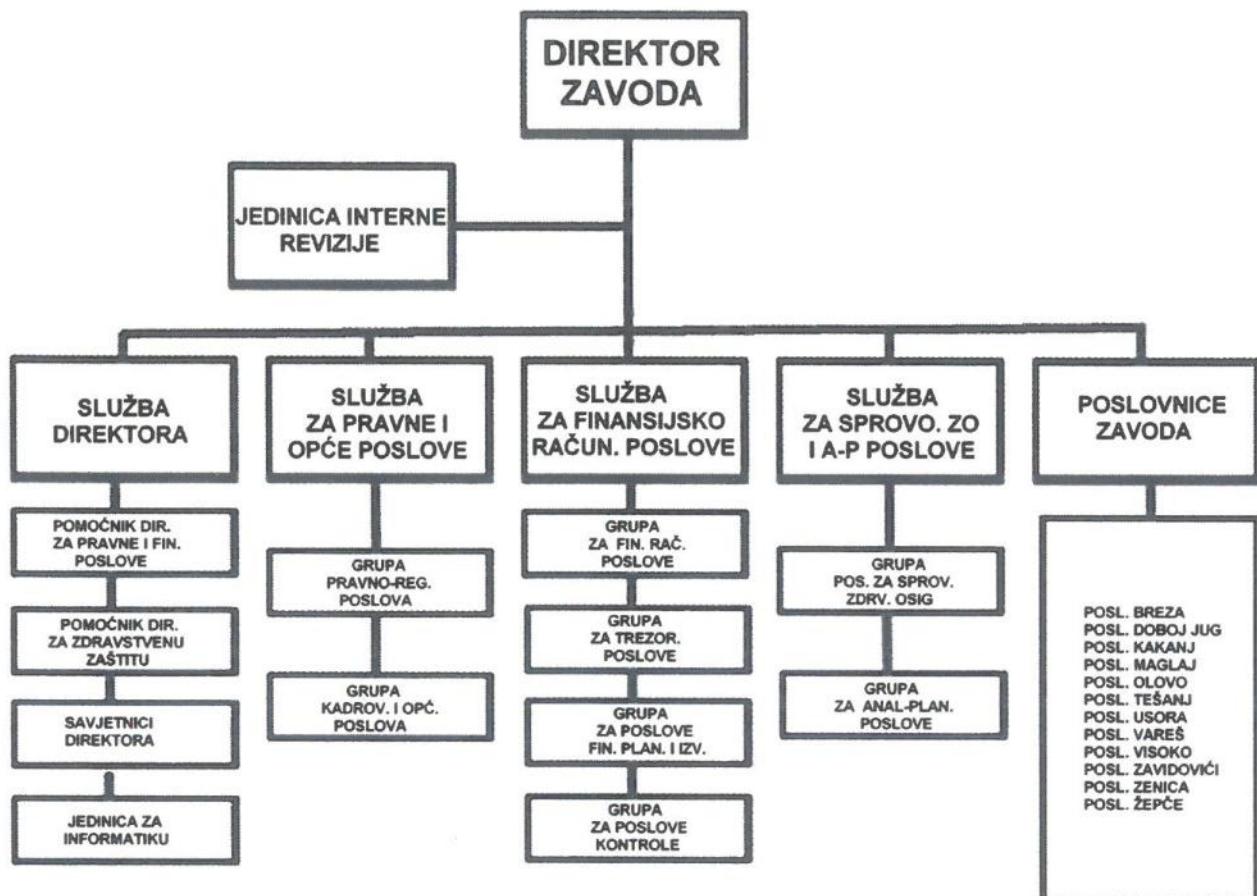
Sektor zdravstva prolazi kroz vrlo dinamične promjene. Tu se prvenstveno misli na naučni i tehnološki napredak zdravstva, koji povlači razvoj zdravstvenih ustanova (kadrovski i materijali) i generalno organizacijsku evoluciju sektora. Alati poput monitoringa i evaluacije procesa su tu da se može analitički pratiti ostvarivanje ciljeva.

Strateško planiranje ima za cilj pomoći ustanovi da definira svoje prioritete, fokusira ih i prilagodi promjenjivom okruženju, te osigura svim uposlenicima aktivno učešće u ostvarivanju misije i vizije ustanove.

Strateški plan Zavoda predstavlja skup željenih ishoda (strateških ciljeva) koje je potrebno ostvariti, kako bi se u budućem periodu realizirala zacrtana vizija. Strateški plan je temelj za izradu godišnjih i mjesecnih planova rada. Naravno moramo biti svjesni da na realizaciju planova utječe i čitav niz kretanja (ekonomski razvoj, zaposlenost, demografska kretanja, socijalna kretanja itd.) koji mogu imati presudan utjecaj na rezultate rada Zavoda, a na koje Zavod ne može utjecati.

2. ORGANIZACIONA SHEMA ZAVODA ZDRAVSTVENOG OSIGURANJA ZENIČKO-DOBOJSKOG KANTONA

Organizaciona struktura Zavoda određena je *Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta u Stručnoj službi Zavoda zdravstvenog osiguranja Zeničko-dobojskog kantona*. Organizaciona shema je prikazana na slici:



3. Vizija Zavoda

Vizija po definiciji predstavlja zacrtani cilj kome težimo.

Vizija Zavoda zdravstvenog osiguranja Zeničko-dobojskog kantona glasi:

"Vizija Zavoda zdravstvenog osiguranje Zeničko.dobojskog kantona je osigurano lice koje je zadovoljno dostignutim nivoom zdravstvene zaštite iz obaveznog zdravstvenog osiguranja, njenim kvalitetom, dostupnošću i jednakim tretmanom za sve."

4. Misija Zavoda

Misija po definiciji predstavlja opći opis onoga što organizacija radi, s kim ili za koga to radi, šta čini njene specifične nadležnosti, te zašto organizacija radi to što radi.

Misija Zavoda zdravstvenog osiguranja Zeničko-dobojskog kantona glasi:

"Misija Zavoda zdravstvenog osiguranje Zeničko-dobojskog kantona je težnja da kroz racionalno raspolaganje finansijskim i drugim resursima svakom osiguranom licu omogući pružanje osnovnog paketa zdravstvenih prava iz obaveznog zdravstvenog osiguranja u najvećem mogućem kvalitetu."

5. Vrijednosti kojima teži Zavod

Vrijednosti po definiciji predstavljaju suštinska uvjerenja (dogme) koja naglašavaju kako bi pravni subjekt trebao da se vlada i obavlja svoj posao.

Vrijednosti kojima Zavod zdravstvenog osiguranja Zeničko-dobojskog kantona teži su:

- Pouzdanost i etičnost u radu,
- Dostupnost i transparentnost u radu,
- Inovativan pristupu radu i prilagođavanje novima potrebama osiguranih lica.

VRIJEDNOST	OPIS VRIJEDNOSTI
POUZDANOST	Težnja da se kroz relizaciju svakodnevnog posla beskompromisno zadovolje potrebe osiguranih lica, uz održavanje pozitivnog radnog okruženja za uposlenike Zavoda.
ETIČNOST	Svaki uposlenik Zavoda kroz svoj svakodnevni rad mora odražavati osobnosti visokomoralne osobe, koja nije sklona niti jednom obliku društveno neprihvatljivog ponašanja.
DOSTUPNOST	Zavod mora težiti ka jednakoj dostupnosti svojih usluga svakom osiguranom licu na kantonu, bez diskriminacije, a što se posebno odnosi na ugrožene kategorije osiguranih lica.
TRANSPARENTNOST U RADU	Otvorenost u pristupu potrebnim informacijama svim osiguranim licima u njihovim pravima i obvezama, kao i ostalim zainteresiranim stranama.
INOVATIVAN PRISTUP	Blagovremeno pratiti sve tehnološke i druge trendove koji će omogućiti pružanje brzih i kvalitetnih usluga našim osiguranim licima
PRILAGODAVANJE NOVIM POTREBAMA OSIGURANIH LICA	Ubrzanim razvojem svih aspekata društva i potrebe pojedinca evoluiraju. Zavod mora držati korak sa promjenama kako bi svojim osiguranim licima pružio brzu i kvalitetnu uslugu i unaprijedio svoje poslovanje.

6. STRATEŠKA ANALIZA – eksterni i interni faktori

Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških faktora koji utiču na budućnost organizacije.

Cilj je ostvariti usklađenost između strategije organizacije s jedne i unutrašnjih snaga i slabosti, te vanjskih utjecaja s druge strane. Analiza okruženja i identifikacija strateških faktora može se sagledati i kao potpora odlučivanju u procesu formulacije strateških ciljeva.

SWOT analiza se koristi za utvrđivanje prilika (eng. Opportunities) i prijetnji (eng. Threats) (vanjski faktori) koji utječu na organizaciju, kao i njenih snaga (eng. strengths) i slabosti (eng. Weaknesses) (unutrašnji faktori). Na engleskom jeziku „SWOT“ je akronim koji predstavlja ova 4 faktora. Trebalo bi nastojati da analiza bude što objektivnija, koncentrirajući se što je moguće više na posmatranje stvari iz ugla učesnika u strateškom procesu, kao i osiguranih lica, na koje utječe rad Zavoda.

Za analizu internog i eksternog okruženja Zavoda izvršena je SWOT analiza, dana u prilogu:

SNAGA	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">• Jasna vizija menadžmenta šta se želi postići,• Visoko motivirani i kompetentni uposlenici,• Dobri uvjeti za rad,• Ulaganje u edukaciju uposlenika,• Pomladivanje radne snage Zavoda sa visoko obrazovanim kadrovima,• Dobro razvijena mreža poslovnica Zavoda,• Dvosmjerna komunikacija sa osiguranim licima, interesnim skupinama i pravnim licima u cilju rješavanja problema na obostrano zadovoljstvo,• Kontinuiran razvoj informatičkog sistema,• Dobra informatička opremljenost i spremnost ka ulaganju u komunikacijske kanale najnovije generacije,• Zavod kao edukacioni centar za mlade visoko obrazovane kadrove,• Opredijeljenost za prihvatanje promjena i unapređenja u poslovanju,	<ul style="list-style-type: none">• Ograničena finansijska sredstva,• Nemogućnost blagovremenog obezbjedenja usluga osiguranim licima zbog nedovoljnih kapaciteta ustanova,• Neracionalna potrošnja resursa u zdravstvenom sistemu,• Nepostojanje ustanova u Kantonu koje bi pružale najsloženije zdravstvene usluge osiguranim licima Zavoda,• Prisustvo velikih obveznika uplate doprinosa koji ne izmiruju svoje obaveze,• Nedovoljno razvijena kultura timskog rada,• Podložnost vanjskim uticajima,• Zavisnost informacionog sistema od vanjskih faktora,
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none">• Reformski procesi u zdravstvenom sektoru Ze-do kantona,• Razvoj zdravstvenih ustanova i usvajanje novih medicinskih disciplina u njima,• Razvoj Integralnog zdravstvenog informacionog sistema,• Uključivanje Zavoda u donošenju pozitivnih zakonskih propisa,• Razvoj privrednih subjekata i povećavanje zapošljavanja na Kantonu,• Saradnja s osiguranim licima, interesnim skupinama i pravnim licima,	<ul style="list-style-type: none">• Umanjenje stopa doprinosa za obavezno zdravstveno osiguranje,• Izmjena zakonske legislative,• Nastupajuća ekonomska kriza sa posljedicama smanjenja broja radnika,• Pogoršana epidemiološka situacija i povećani vanredni troškovi u funkcionisanju sistema,• Nestabilno političko okruženje,• Iseljavanje radno aktivnog stanovništva, te odljev medicinskog kadra,

7. STRATEŠKI CILJEVI I STRATEŠKI PROGRAMI

Strateški ciljevi se definišu na temelju svih prethodnih analiza i predstavljaju ključni element strateškog plana. Polazni okvir za definiranje strateških ciljeva su strateška pitanja. Pretvaranjem formulacije problema u strateškom pitanju u pozitivnu formulaciju cilja dobijamo početnu definiciju strateškog cilja.

Izrada strateških programa se temelji na definiranju odluka o tome koji su najprikladniji načini za rješenje utvrđenih strateških pitanja i pripadajućih strateških ciljeva. Svaki program se sastoji od niza aktivnosti koje zajedno doprinose njegovoj realizaciji.

U narednom dijelu definišemo utvrđene prioritetne strateške ciljeve i programe Zavoda zdravstvenog osiguranje Zeničko-dobojskog kantona:

STRATEŠKI CILJEVI	STRATEŠKI PROGRAMI
1. Očuvanje finansijske stabilnosti u poslovanju Zavoda	<ul style="list-style-type: none">• Racionalno upravljanje raspoloživim finansijskim resursima,• Zajedno sa Poreskom upravom F. BiH raditi na poboljšanju kontrole i naplate doprinosu,• Unapređenje kontrolnih mehanizama na rashodovnoj strani,• Praktična primjena načela Finansijskog upravljanja i kontrole (FUK) u svakodnevnom radu,• Trezorski način poslovanja,• Razvoj izvještajnih modela u smjeru blagovremenosti, pouzdanosti i sažetosti dostavljenih informacija

Ovaj cilj podrazumijeva povećanje i unaprjeđenje sistema naplate poreznih i neporeznih prihoda, a poseban fokus je stavljen na naplatu tekućih i zaostalih nenaplaćenih prihoda iz ranijeg perioda. Uticaj Zavoda na prikupljanje prihoda (prihodovnu stranu) je ograničen, te stoga veći akcenat treba staviti na rashodovnu stranu. Potrebno je nastaviti razvijati mehanizme kontrole nad nad ugovorenim sredstvima i transferima prema zdravstvenim ustanovama te troškovima lijekova, naknade za privremenu spriječenost za rad, ortopedskih pomagala itd. Racionalizacija mora biti na načelu minimalnog ulaganja resursa za postizanje maksimalnog učinka, pri tome ne zanemarujući optimalan nivo kvaliteta usluge i zadovoljenje potrebe osiguranoga lica.

Unaprjeđenje sistema javnih financija osigurava veću funkcionalnost, transparentnost, odgovornost i veću racionalizaciju upravljanja javnim novcem. Poslovanjem na načelima Finansijskog upravljanja i kontrole (FUK), doprinosi se ostvarivanju navedenog cilja. Osim toga, kroz reorganizaciju internih procesa želi se postići veća efikasnost i racionalizacija potrošnje finansijskih resursa. U narednom razdoblju planiran je završetak razvoja funkcije internog kontrolinga, što će biti preduvjet za eksterni kontroling odnosno uvođenje funkcije kontrolinga u zdravstvene ustanove. Dugoročno, u suradnji sa drugim sudionicima u sistemu, raditi na uvođenju DRG modela plaćanja.

Razvoj sistema trezorskog poslovanja, omogućit će efikasno raspolaganje i upravljanje sredstvima

Zavoda, što podrazumijeva centralizirani skup procesa koji se odnose na planiranje, kontrolu novčanih sredstva na računima Zavoda, izmirenje obveza, proces praćenja potraživanja, te blagovremeno, točno, potpuno izvješćivanje menadžmenta Zavoda i nadležnih institucija.

Unapređenje u sistemu izvještavanja, kroz uvođenje odgovarajućih softverskih rješenja, treba da objedini i obradi informacije na način da budu blagovremene, pouzdane i sažete, i kao takve dostavljene menadžmentu Zavoda.

STRATEŠKI CILJEVI	STRATEŠKI PROGRAMI
2. Razvoj kompetencije ljudskih resursa Zavoda	<ul style="list-style-type: none">• Kontinuirana edukacija radnika, eksternim edukatorima i internom edukacijom,• Razvoj radnih vještina u skladu sa razvojem savremenih trendova,• Usađivanje organizacijske kulture koja promiče opće vrijednosti,

Kontinuirane edukacije radnika prvenstveno podrazumjevaju vid cjeloživotne edukacije. Razvijanje komunikacijskih vještina, unaprjeđenje interne komunikacije, razvoj sposobnosti bržeg usvajanja novog znanja i vještine postaje neophodan preduvjet razvoju i opstanku svakog poslovnog sistema.

Pojedina kompetencija sastoji se od kombinacije znanja, vještina i pravilnog stava te ujedno opisuje i razinu u kojoj ih je pojedinac sposoban upotrijebiti. Znanje pruža teorijsku osnovu i shvaćanje zadatka, vještine omogućavaju obavljanje posla pouzdano i dosljedno, dok ispravan stav omogućuje pojedincu da posao obavi etično i savjesno.

Optimalna kombinacija eksternih edukatora i interene edukacije čini sinergijski efekt kod bržeg usvajanja znanja i vještina radnika. Jedan od osnovnih zadataka rukovodnih kadrova Zavoda mora da bude prepoznavanje dostignutog nivoa edukacije i vještina svojih podređenih, te osmišljavanje i implementacija dostupnih vidova edukacije zaposlenika kako bi mogli kvalitetno izvršavati postavljene im zadatke.

Razvoj organizacijske kulture je jako važan za jednu organizaciju kao što je Zavod. Organizacijska kultura predstavlja skup vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije koji su u interakciji s formalnom strukturon, proizvodeći norme ponašanja. Može se reći kako je organizacijska kultura način života i rada u nekoj organizaciji i važan faktor razvoja organizacije. Razvoj organizacijske kulture podrazumijeva mjerjenja osiguravanje dobrih uvjeta za rad radnika, razvijanje interne komunikacije, transparentno postupanje, razvijanje sustava radne učinkovitosti i nagrađivanja. Osiguravanjem navedenog povećava se zadovoljstvo radnika, te promicanje vrijednosti utvrđenih strateškim planom.

STRATEŠKI CILJEVI	STRATEŠKI PROGRAMI
3. Poboljšanje zdravstvene zaštite za osigurana lica Zavoda	<ul style="list-style-type: none"> • Unapređenje primarne zdravstvene zaštite, • Unapređenje bolničke zdravstvene zaštite, • Težnja ka uvođenju globalnog zdravstvenog informacionog sistema kantona,

Osnovna načela primarne zdravstvene zaštite su sveobuhvatnost, kontinuiranost, dostupnost i cjelovit pristup. Jedan od glavnih preduvjeta poboljšanja zdravstvene zaštite osiguranih lica Zavoda jeste unapređenje primarne zdravstvene zaštite, prvenstveno njenog osnovnog modula obiteljske/porodične medicine. Ostvarenje cilja da pacijent većinu svojih zdravstvenih potreba zadovoljava na razini timova porodične medicine treba da bude jedan od prioriteta Zavoda. Zajedno sa ostalim sudionicima u zdravstvenom sistemu treba težiti ka razvoju modela indirektnog pojedinačnog ugоварanja sa timovima porodične medicine i razvoju modela nagradivanja timova koji racionalno troše resurse Zavoda (racionalno propisivanje lijekova, nepotrebno upućivanje na više nivoe i za laboratorijske pretrage, racionalno propisivanje bolovanja i sl.).

Unapređenje bolničke zdravstvene zaštite u Zeničko-dobojskom kantonu predstavlja jedan od glavnih interesa Zavoda. Prvenstveno zbog nepostojanje zdravstvenih ustanova u Kantonu koje bi pružale najsloženije zdravstvene usluge osiguranim lica Zavoda - tercijarni nivo zdravstvene zaštite. Plaćanje ovih usluga prema kliničkim centrima vrši se principom stvarne realizacije, a ne putem paušalnih iznosa, što u konačnici dovodi do većeg odliva sredstava u zdravstvene sisteme izvan Kantona. Razvoj resursa unutar kantona (kadrovskih i bolničkih) omogućio bi bolju dostupnost za ovaj vid zdravstvene zaštite našim osiguranim licima. To treba da bude jedan od prioriteta osnivačima zdravstvenih ustanova (Kantonu) kod izrade dugoročnih planova za razvoj zdravstvenog sektora Zeničko-dobojskog kantona.

U slučaju odluke viših nivoa o uveđenju DRG sistema financiranja pruženih usluga, obaveza je Zavoda da obezbjedi kadrovske i druge preduvjete za implementaciju ovoga vida financiranja bolničke zdravstvene zaštite, u skladu sa dobijenim smjernicama.

Uvođenje globalnog zdravstvenog informacionog sistema Zeničko-dobojskog kantona podrazumijeva informatizaciju procesa i u Zavodu, a u cilju modernizacije, pojednostavljenja i ubrzanja externe i interne komunikacije kroz razvoj novih modula unutar postojećih ili uvođenje novih software-a.

Aktivnosti Zavoda su:

- Nabavka i uvođenje aplikativnog softvera za cjeloviti integrirani zdravstveni informacioni sistem Zeničko-dobojskog kantona
- Sanacija komunikacijske mreže za zdravstveni informacioni sistem Zeničko-dobojskog kantona
- Nabavka i uvođenje softvera za elektronske zdravstvene legitimacije integrisanog u cjeloviti zdravstveni informacioni sistem
- Jačanje podrške za primarnu zdravstvenu zaštitu kroz eOrdinaciju
- Razvijati bolničku zdravstvenu zaštitu i model plaćanja po učinku (DRG)

- Unapređivanje ostvarivanja prava osiguranika kroz ePomagala, eRecept, eBolovanja
- Nabavka i uvođenje softvera za pomagala
- Centralizacija LIS-a integrisanog u cijeloviti zdravstveni informacioni sistem
- Centralizacija PACS-a u cijeloviti zdravstveni informacioni sistem podacima i digitalnim uslugama zdravstvenog osiguranja)
- Efikasno softverski podržano upravljanje finansijama
- Perspektiva IT učenja i razvoja radnika
- Razvoj modela digitalne transformacije Zavoda – eZavod
- Razvoj modela eOsiguranik (mogućnost osiguranih lica da pristupe podacima usluga zdravstvenog osiguranja preko web portala)

STRATEŠKI CILJEVI	STRATEŠKI PROGRAMI
4. Zadovoljno osigurano lice	<ul style="list-style-type: none"> • Unapređenje prava osiguranih lica, • Zadovoljano osigurano lice

Primarni zadatak Zavoda je da kroz racionalno raspolaganje finansijskim i drugim resursima svakom osiguranom licu omogući pružanje osnovnog paketa zdravstvenih prava iz obaveznog zdravstvenog osiguranja u najvećem mogućem kvalitetu. Pored stalne težnje za proširivanje prava u skladu sa raspoloživim finansijskim sredstvima, te prilagođavanje odobrenih prava stvarnim potrebama osiguranih lica, treba težiti i olakšavanju procesa realizacije prava i skraćivanju vremena realizacije za osigurana lica, olakšavanju rada doktorima kod propisivanja prava, ali i učinkovitu kontrolu ovih procesa od strane Zavoda. Naravno, za postizanje ovih ciljeva potrebna je informatizacija navedenih procesa.

Kod ortopedskih pomagala potrebno je:

- a) Kontinuirano revidirati listu ortopedskih i drugih pomagala u skladu sa potrebama osiguranih lica, uskladeno sa mogućnostima Zavoda,
- b) Uvođenje informatizacije, e-modula za ortopedska pomagala

Kod lijekova sa Esencijalne liste potrebno je:

- a) Kontinuirano usuglašavanje Esencijalne liste lijekova Zeničko-dobojskog kantona sa federalnom esencijalnom listom – revizije Liste,
- b) Daljnja informatizacija procesa

Kod propisivanja prava na naknadu plaće za vrijeme privremene spriječenosti za rad potrebno je:

- a) Smanjiti nepotrebne troškove bolovanja putem kontrola prvostepene ljekarske Komisije,
- b) Daljnja informatizacija procesa

Prepostavke za ostvarenje ovih ciljeva su:

- a) Unaprijediti načine ostvarenja partnerskih odnosa sa udruženjima koja predstavljaju ranjive grupe;
- b) Unaprijediti sistem praćenja i evaluacije zahtjeva i pritužbi osiguranih lica,
- c) Dizajnirati elektronske procese za ostvarivanje prava osiguranih lica.

Zadovoljno osigurano lice je najvažniji strateški cilj Zavoda, te se može reći kako su svi projekti, aktivnosti Zavoda, a i svi drugi strateški ciljevi usmjereni ka ostvarenju ovog cilja.

Zadovoljno osigurano lice za Zavod predstavlja ostvarenje misije, a realizacija aktivnosti iz prethodno navedenih strateških ciljeva će doprinijeti povećanju zadovoljstva osiguranika i ostvarenju cilja.

Prepostavka za mjerjenje postignuća ovog cilja jeste Izraditi metodologiju za ocjenu zadovoljstva osiguranika.

8. PRAĆENJE SPROVOĐENJA STRATEŠKOG PLANA

Praćenje sprovođenja strateškog plana, odnosno kontrola nad izvršenjem definiranih aktivnosti u ovom Strateškom planu neophodna je radi utvrđivanja ispunjavanja očekivanih rezultata definisanih u Strateškom planu. Uvid u tok realizacije aktivnosti, osmišljavanje i uvođenje korektivnih mjera, zatim pravovremeno preispitivanje indikatora i očekivanih rezultata te donošenje odluka u skladu sa tim, su sastavni dio implementacije Strateškog plana.

Praćenje, analiziranje i prikazivanje ostvarenih rezultata definisanih Starteškim planom trebaju vršiti rukovodioci organizacionih jedinica periodično. Kada rezultat analize plana pokaže značajna odstupanja u ispunjenju plana ili u slučaju nastalih smetnji u realizaciji, potrebno je da se izradi prijedlog izmjena i dopuna Strateškog plana.

Monitoring nad realizacijom strateškog plana je zadatak menadžmenta. U skladu sa opažanjima iz monitoringa definisati će se evaluacija mjera i aktivnosti planiranih Strateškim planom.

