

ZAVOD ZDRAVSTVENOG OSIGURANJA
ZENIČKO-DOBOJSKOG KANTONA

**Strateški plan Zavoda zdravstvenog osiguranja
Zeničko-dobojskog kantona za
period 2025. – 2027. godine**

Zenica, februar 2025. 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 obezbjeđenje 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, 36/18 i 61/22), 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 Federaciji 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 Zeničko-dobojskog kantona“ broj: 19/19, 10/24 i 01/25), Odlukom o obimu prava na korištenje ortopedskih i drugih pomagala, stomatološko-protetske pomoći i stomatološko-protetskih nadomjestaka, („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 15/22, 19/22 i 01/24) i drugim zakonskim i podzakonskim aktima.

Potreba za Strateškim planiranjem u savremenoj 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 tom cilju je nužan instrument organu upravljanja.

Ekonomska 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."

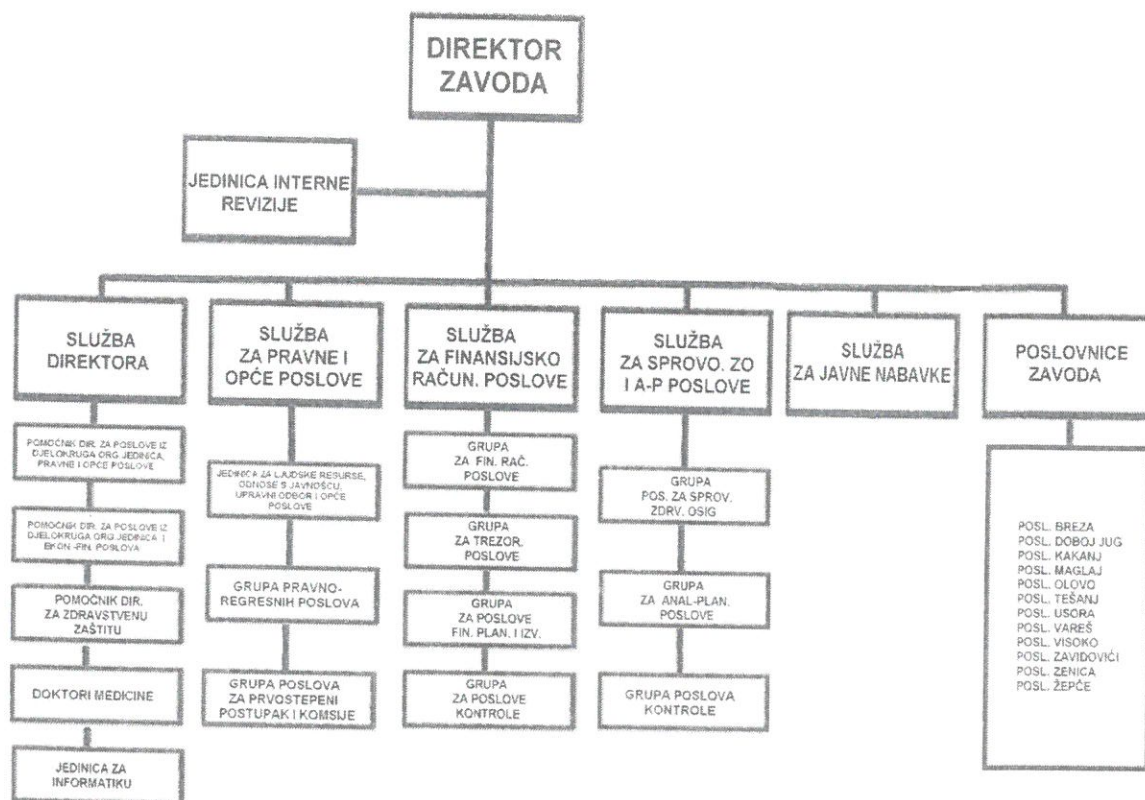
Sektor zdravstva prolazi kroz vrlo dinamične promjene. Tu se prvenstveno misli na naučni i tehnološki napredak zdravstva, koji povlači razvoj zdravstvenih ustanova (kadrovski i materijali) i generalno organizacijsku evoluciju sektora. Alati poput monitoringa i evaluacije procesa su tu da se može analitički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

Strateško planiranje ima za cilj pomoći ustanovi da definiira 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 mjesečnih 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 mjesta 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 osiguranja 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, te uspostaviti i kontinuirano razvijati kvalitetu organizacijskih i kontrolnih procesa, brendirati Zavod kao javnu ustanovu od povjerenja za osiguranike i društvenu zajednicu kao cjelinu."

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 osiguranja 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 na načelima uzajamnosti i solidarnosti."

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 novim potrebama osiguranih lica.

VRIJEDNOST

OPIS VRIJEDNOSTI

POUZDANOST

Težnja da se kroz realizaciju 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 obavezama, 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

- Jasna vizija menadžmenta šta se želi postići
- Visoko motivirani i kompetentni uposlenici
- Dobri uvjeti za rad
- Ulaganje u edukaciju uposlenika
- Podmlađivanje 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
- Opređeljenost za prihvatanje promjena i unapređenja u poslovanju

PRILIKE

- 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

SLABOSTI

- Ograničena finansijska sredstva
- Nemogućnost blagovremenog obezbjeđenja 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

PRIJETNJE

- Umanjenje stopa doprinosa za obavezno zdravstveno osiguranje
- Izmjena zakonske legislative
- Nastupajuća ekonomska kriza sa posljedicama smanjenja broja radnika
- Mogućnost ponovnog pogoršanja epidemiološke situacije 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 prioritete strateške ciljeve i programe Zavoda zdravstvenog osiguranje Zeničko-dobojskog kantona:

STRATEŠKI CILJEVI

1. Očuvanje finasijske stabilnosti u poslovanju Zavoda

STRATEŠKI PROGRAMI

- Racionalno upravljanje raspoloživim finasijskim resursima
- Zajedno sa Poreznom upravom Federacije BiH raditi na poboljšanju kontrole i naplate doprinosa
- Insistirati na dostavljanju informacija o dužnim doprinosima za zdravstveno osiguranje u skladu sa članom 4. stav 1 i članom 23. Zakona o jedinstvenom sistemu registracije, kontrole i naplate doprinosa („Službene novine Federacije BiH“, broj: 42/09, 109/12, 86/15, 30/16 i 96/21) kao i članom 14. i 14.c Zakona o doprinosima („Službene novine Federacije BiH“ broj: 35/98; 54/00, 16/01, 37/01, 01/02, 17/06, 14/08, 91/15, 104/16, 34/18, 99/19, 04/21 i 06/23)
- Urediti bazu podataka (HCFIS aplikacija) u pogledu neaktivnih lica u bazi, iz koje crpimo podatke za obračun doprinosa za zdravstveno osiguranje na osnovu odredbi Odluke o osnovicama i stopama doprinosa za zdravstveno osiguranje osiguranika Zeničko-dobojskog kantona („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“ broj: 12/13 i 14/13)
- Nabaviti i implementirati softver za finasijsko - materijalno knjigovodstvo Zavoda a sve u cilju kvalitetnijih procesa koji se odnose na planiranje, kontrolu novčanih sredstava, izmirenje obaveza plaćanje potraživanja naročito u pogledu izvještavanja menadžmenta Zavoda kako

bi informacije bile blagovremene, pouzdane i sažete

- Unapređenje kontrolnih mehanizama na rashodovnoj strani
- Praktična primjena načela Finasijskog upravljanja i kontrole (FUK) u svakodnevnom radu
- Trezorski način poslovanja
- Razvoj izvještajnih modela u smjeru blagovremenosti, pouzdanosti i sažetosti dostavljenih informacija
- Vršiti monitoring utroška ugovorenih sredstava opredjeljenih zdravstvenim ustanovama i pružanju zdravstvenih usluga od strane istih

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 akcent treba staviti na rashodovnu stranu. Potrebno je nastaviti razvijati mehanizme kontrole 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 osiguranog lica.

Unapređenje sistema javnih finansija osigurava veću funkcionalnost, transparentnost, odgovornost i veću racionalizaciju upravljanja javnim novcem. Poslovanjem na načelima Finasijskog upravljanja i kontrole (FUK), doprinosi se ostvarivanju navedenog cilja. Osim toga, kroz reorganizaciju internih procesa želi se postići veća efikasnost i racionalizacija potrošnje finasijskih 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 saradnji 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, tačno, potpuno izvještavanje 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

2. Razvoj kompetencije ljudskih resursa Zavoda

STRATEŠKI PROGRAMI

- Kontinuirana edukacija radnika, eksternim edukatorima i internom edukacijom naročito iz oblasti radnih odnosa, javnih nabavki, računovodstva i interne revizije
- Učešće u primjeni propisa iz oblasti

interne revizije i FUK-a

- Učešće u tematskim sastancima i obukama koje organizuje CHJ FMF
- Sudjelovanje sastancima i seminarima iz oblasti INO osiguranja
- Razvoj radnih vještina u skladu sa razvojem savremenih trendova
- Usađivanje organizacijske kulture koja promovise opće vrijednosti

Kontinuirane edukacije radnika prvenstveno podrazumjevaju vid cjeloživotne edukacije. Razvijanje komunikacijskih vještina, unapređenje interne komunikacije, razvoj sposobnosti bržeg usvajanja novog znanja i vještine postaje neophodan preduslov 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 interne edukacije čini sinergijski efekt kod bržeg usvajanje znanja i vještina radnika. Jedan od osnovnih zadataka rukovodnih kadrova Zavoda mora da bude prepoznavanje dostignutog nivoa edukacije i vještina svojih uposlenika službi, 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 strukturom, 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 osiguravanje dobrih uvjeta za rad radnika, razvijanje interne komunikacije, transparentno postupanje, razvijanje sistema radne učinkovitosti i nagrađivanja. Osiguravanjem navedenog povećava se zadovoljstvo radnika, te promicanje vrijednosti utvrđenih strateškim planom.

STRATEŠKI CILJEVI

3. Poboljšanje zdravstvene zaštite za osigurana lica Zavoda

STRATEŠKI PROGRAMI

- Unapređenje primarne zdravstvene zaštite
- Unapređenje konsultativno-specijalističke i bolničke zdravstvene zaštite
- Uvođenje nadogradnje postojećeg zdravstvenog informacionog sistema kantona u cilju dobivanja integrisanog zdravstvenog informacionog sistema
- Raditi na poboljšanju dostupnosti i kvalitete zdravstvene zaštite i smanjenju listi čekanja kroz provođenje nabavki

zdravstvenih usluga putem javnih nabavki

- Izraditi dodatne programe zdravstvene zaštite koja bi obuhvatala kategorije osiguranih lica onkoloških pacijenata kao i osiguranika koji se nalaze na bolovanju preko 14 mjeseci

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

Unapređenje konsultativno-specijalističke i 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 uvođenju DRG sistema finansiranja pruženih usluga, obaveza je Zavoda da obezbjedi kadrovske i druge preduslove za implementaciju ovog vida finansiranja 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:

7.1. Nabavka usluga zdravstvene zaštite primjenom Zakona o javnim nabavkama

Služba za javne nabavke se u svom radu prevashodno vodi principima Zakona o javnim nabavkama koji se odnose na obavezu transparentnog postupanja, jednakog i nediskriminirajućeg tretmana ponuđača, obezbjeđenja pravične i aktivne konkurencije s ciljem najefikasnijeg korištenja javnih sredstava.

Opredjeljenje Zavoda u narednom periodu biće blagovremeno pristupiti aktivnostima koje prethode zaključenju ugovora za pružanje usluga zdravstvene zaštite, kako bi se usluge pružale neometano. U skladu sa navedenim Služba će provoditi sljedeće nabavke putem Zakona o javnim nabavkama:

- Nabavka zdravstvenih usluga primarnog, sekundarnog i tercijarnog nivoa u Zeničko-dobojskom kantonu;
- Nabavka bolničkih i vanbolničkih zdravstvenih usluga izvan Zeničko-dobojskog kantona;
- Nabavka primarne zdravstvene zaštite štićenika u Zavodima Federalnog nivoa i ostalih Zavoda;
- Nabavka usluga banjско-klimatskog liječenja;
- Tipizacija tumora;
- Nabavka usluga imunohistohemije;
- Usluge magnetne rezonanse i
- Usluge CT dijagnostike.

7.2. Podrška uvođenju nadogradnje postojećeg aplikativnog zdravstvenog softvera u cilju dobivanja cjelovitog integrisanog zdravstvenog informacionog sistema Zeničko-dobojskog kantona

Svrha uvođenja nadogradnje postojećeg zdravstvenog softvera je dobivanje integrisanog zdravstvenog informacionog sistema. Integrisani zdravstveni informacioni sistem će omogućiti uvid u procese generisanja zdravstvene potrošnje u realnom vremenu. Uvođenje integrisanog zdravstvenog informacionog sistema rezultirat će: poboljšanjem usluga zdravstvene zaštite, racionalnije korištenje opredijeljenih sredstava za finansiranje prava iz zdravstvenog osiguranja, smanjenom zloupotrebom bolovanja, smanjenom zloupotrebom prilikom propisivanja lijekova na recept, pojednostavljenim izdavanjem medicinskih sredstava, te povećanim zadovoljstvom osiguranika. Integrisani zdravstveni informacioni sistem treba omogućiti racionalnije korištenje opredijeljenih sredstava za finansiranje prava iz zdravstvenog osiguranja, pogotovo u pogledu potrošnje lijekova, medicinskih sredstava, specijalističko - konzultativnih pretraga, te bolovanja do i preko 42 dana, kao i mogućnost sačinjavanja kvalitetnih izvještaja i evidencija potrebnih shodno posebnim propisima u oblasti zdravstvenih, statističkih i drugih evidencija.

Nakon uvođenja integrisanog zdravstvenog informacionog sistema, kvalitet pružanja usluga osiguranim licima će se u najvećoj mjeri oslanjati na informacioni sistem Zavoda. Zbog toga je neophodno osigurati da se kod uvođenja informacionog sistema ima dovoljno kapaciteta za rad svih sistema, unapređivanje, kao i za uspostavljanje novih sistema.

Nadogradnja postojećeg zdravstvenog softvera treba da sadrži:

- nadogradnju postojećeg elektronskog medicinskog kartona pacijenta (e-Karton);
- nadogradnju postojećeg sistema laboratorijske dijagnostike (LIS);
- nadogradnju postojećeg sistema radiološke dijagnostike i preventive (PACS);
- licence za upravljanje elektronskim zdravstvenim knjižicama/legitimacijama i osiguranim licima (eLegitimacija);
- nadogradnju postojećeg sistema elektronskog recepta (eRecept);
- licence za upravljanje pomagalima (ePomagala);
- licence centralnih funkcija ZZO ugovaranja i praćenja realizacije usluga, centralnih registara, centralne izvještajne platforme i centralne komunikacijske platforme sa osiguranicima zdravstvenog sistema ZDK.

Očekivani rezultat: Uveden cjelovit integrisan zdravstveni informacioni sistem Zeničko-dobojskog kantona, koji može podržati sve poslovne procese zdravstvenog sistema kantona i razvoj istih, uključujući integraciju novih sistema.

7.3. Podrška sanaciji komunikacijske mreže za zdravstveni informacijski sistem Zeničko-dobojskog kantona

Podrška sanaciji komunikacijske mreže za zdravstveni informacijski sistem Zeničko-dobojskog kantona sadrži realizaciju projekta nabavke i polaganja optičkog kabla za povezivanje Zavoda zdravstvenog osiguranja Zeničko-dobojskog kantona sa Kantonalnom bolnicom Zenica, Stacionarom i Domom zdravlja Zenica i nastavak sanacije komunikacijske mreže javnih zdravstvenih ustanova Zeničko-dobojskog kantona.

Sanacija komunikacijske mreže za zdravstveni informacijski sistem Zeničko-dobojskog kantona podrazumijeva da se na lokacijama zdravstvenih ustanova, gdje je potrebno, vrši zamjena rutera, svičeva, postavljanje nedostajuće pasivne mrežne opreme, mjerenje-atestiranje kablovskih dionica sa korekcijom nepravilnosti, certificiranje i konfiguracija aktivne mrežne opreme.

Obezbjediti adekvatne komunikacione kanale prema poslovnicama i zdravstvenim ustanovama te održavanje istih na zadovoljavajućem nivou.

Kontinuirano osigurati i pravovremeno obnavljati ugovore sa dobavljačima u cilju održanja nesmetane komunikacije.

Očekivani rezultat: Kontinuirano osiguranje nesmetane komunikacije prema poslovnicama i zdravstvenim ustanovama te pristup svim aplikacijama i sistemima Zavoda.

7.4. Podrška uvođenju softvera za elektronske zdravstvene legitimacije (eLegitimacije) integrisanog u cjeloviti zdravstveni informacijski sistem

Uvođenje softvera za elektronske zdravstvene legitimacije (eLegitimacije) integrisanog u cjeloviti zdravstveni informacijski sistem podrazumijeva da se umjesto papirnih zdravstvenih legitimacija uvede elektronske zdravstvene legitimacije i sve u skladu sa važećim zakonskim propisima. Ovjera elektronskih zdravstvenih legitimacija bi se vršila kroz softver. U integrisanom zdravstvenom informacijskom sistemu knjižice korisnicima sistema moraju biti vidljive tako da softver kontroliše informacije o statusu prijave na osiguranje osiguranog lica i statusu ovjere elektronske zdravstvene knjižice kod ostvarenja usluga zdravstvene zaštite.

Očekivani rezultat: Uvedene elektronske zdravstvene legitimacije (eLegitimacije) integrisane u cjeloviti zdravstveni informacijski sistem.

7.5. Jačanje podrške za primarnu zdravstvenu zaštitu kroz e-Karton

Jedno od osnovnih opredjeljenja Zavoda predstavlja koncept primarne zdravstvene zaštite, koji se zasniva na praksi porodične medicine, koja treba da se realizira kroz informatizaciju primarne zdravstvene zaštite. Softver za informatizaciju primarne zdravstvene zaštite mora biti integrisan u cjeloviti zdravstveni informacijski sistem.

Kako bi se olakšao rad timova porodične medicine, potrebna je potpuna informatizacija svih poslovnih procesa u primarnoj zdravstvenoj zaštiti i ukidanje dvojne dokumentacije (papirne dokumentacije). Konačan cilj je informatizacija primarne zdravstvene zaštite koja će doprinijeti povećanju kvalitete i efikasnosti sistema zdravstvene zaštite, organizaciji jedinstvenog i jednoobraznog sistema prikupljenih podataka, mogućnosti praćenja podataka u svrhu unaprjeđenja zdravlja i prevencije bolesti te osiguranje strogo kontroliranog pristupa podacima, ali i smanjenje troškova administracije.

Očekivani rezultat: Izvršena informatizacija primarne zdravstvene zaštite integrisana u cjeloviti zdravstveni informacijski sistem.

7.6. Razvijati bolničku zdravstvenu zaštitu i obezbjediti uslove za model plaćanja po učinku (DRG)

Implementacijom i razvojem plaćanja po izvršenoj usluzi Zavod želi osigurati kvalitetniju zdravstvenu zaštitu za osigurana lica, slobodan izbor ustanove u okviru kantona, te pravedniji i transparentniji način finansiranja pruženih usluga od strane zdravstvenih ustanova a sve podržano cjelovitim integrisanim zdravstvenim informacionim sistemom.

Ostvarenje navedenog podrazumijeva: uvesti model plaćanja po DRG za stacionarne pacijente, razvoj sistema nagradnog plaćanja po DRG i razvoj jedinstvenih težinskih koeficijenata za sve klasifikacije DRG.

Očekivani rezultat: Uveden informatiziran model plaćanja bolničke zdravstvene zaštite po izvršenoj usluzi (DRG), a softver za podršku će biti integrisan u cjeloviti zdravstveni informacioni sistem.

7.7. Unapređivanje ostvarivanja prava osiguranih lica kroz ePomagala, eRecept, eBolovanja

Osnovna zadaća Zavoda, uz osiguranje zdravstvene zaštite, je osigurati prava iz zdravstvenog osiguranja našim osiguranim licima. Da bismo ispunili našu viziju i strateške izazove, imperativ je kontinuirano unapređenje prava osiguranih lica kroz uvođenje integrisanog zdravstvenog informacionog sistema (ePomagala, eRecept, eBolovanja). Isto tako, pored stalne težnje za proširivanje prava u skladu sa raspoloživim finansijskim sredstvima, te prilagođavanje odobrenih prava stvarnim potrebama osiguranih lica, uključuje i olakšavanje procesa realizacije prava i skraćivanje vremena realizacije za osigurana lica, olakšavanje rada ljekarima kod propisivanja prava, ali i efikasnu kontrolu ovih procesa od strane Zavoda. Za postizanje navedenog, potrebna je informatizacija navedenih procesa.

Očekivani rezultat: Uvedeno softverski podržano ostvarivanje prava osiguranih lica za propisivanje i izdavanje ortopedskih pomagala, recepata, otvaranje bolovanja tako da softver bude integrisan u cjeloviti zdravstveni informacioni sistem.

7.8. Podrška centralizaciji LIS-a integrisanog u cjeloviti zdravstveni informacioni sistem

Kod uvođenja cjelovitog integrisanog zdravstvenog informacionog sistema potrebno je da bude implementiran centraliziran sistem laboratorijske dijagnostike (LIS). Postojeći sistem laboratorijske dijagnostike treba da se nadogradi na centraliziran sistem laboratorijske dijagnostike koji teba da bude integrisan u cjeloviti integrisani zdravstveni informacioni sistem kantona. Centralizirani LIS će obezbijediti da se izbjegne nepotrebno dupliranje vađenja nalaza, svi nalazi će biti vidljivi na elektronskom zdravstvenom kartonu (eKartonu).

Nadogradnja sistema laboratorijske dijagnostike - LIS sistem (Laboratorijski Informacioni Sistem) podrazumijeva implementaciju i kompletan prelazak na elektronsko poslovanje laboratorijsko dijagnostičke službe. To znači povezivanje postojećih sistema laboratorijske dijagnostike u jedinstven sistem, kao i uvezivanje svih laboratorijskih uređaja i zdravstvenih radnika u laboratorijama koji do sada nisu bili uvezani u isti sistem. Nadogradnjom će biti obuhvaćene i službe koje obrađuju transfuzije i banke krvi, što podrazumjeva isporuku sistema za upravljanjem kompletnim procesom od davanja krvi, banke krvi, do trebovanja i planiranja. Ovakvim načinom rada se osigurava ubrzavanje radnih procesa pružanja usluga u laboratorijskoj dijagnostici, smanjuje se mogućnost grešaka i gotovo isključuje mogućnost nepotrebnih multipliciranja laboratorijskih pretraga, što znatno smanjuje operativne troškove u zdravstvu.

Očekivani rezultat: Uveden centraliziran sistem laboratorijske dijagnostike koji teba da bude integrisan u cjeloviti integrisani zdravstveni informacioni sistem kantona.

7.9. Podrška centralizaciji PACS-a integrisanog u cjeloviti zdravstveni informacijski sistem

Kod uvođenja cjelovitog integrisanog zdravstvenog informacijskog sistema potrebno je da bude implementiran centraliziran sistem radiološke dijagnostike i preventive (PACS). Postojeći PACS treba da se nadogradi na centraliziran sistem radiološke dijagnostike i preventive koji treba da bude integrisan u cjeloviti integrisani zdravstveni informacijski sistem kantona. Centralizirani PACS će obezbijediti da se izbjegne nepotrebno dupliranje radioloških snimaka, sva očitavanja će biti vidljiva na elektronskom zdravstvenom kartonu (eKartonu). Na taj način će se ostvariti uštede nepotrebno dupliranja snimaka i biće mogućnost daljinskog očitavanja nalaza.

Softver za radiološku dijagnostiku i preventivu treba da obuhvati isporuku i implementaciju PACS i RIS (PACS – engleski Picture Archiving and Communication System ili sistem za obradu distribuciju i arhiviranje radioloških slika i RIS – Radiološki Informacijski Sistem) sistema za potrebe zdravstvenih ustanova na području Zeničko-dobojskog kantona i kompletan prelazak na elektronsko poslovanje radiološke dijagnostičke službe, potpomognuto naprednim softverskim alatima za obradu radiološke slike, kao i implementaciju specijaliziranog radiološkog informacijskog sistema za podršku rada radioloških službi i preventivnih programa vezanih za radiološku sliku i radiološku dijagnostiku. To uključuje povezivanje postojećih sistema radiološke dijagnostike i preventive u jedinstven sistem, kao i uvezivanje svih radioloških uređaja koji do sada nisu bili uvezani u isti sistem. Ovaj sistem treba da uključi i portal za pacijente i otvori mogućnost osiguranim licima da elektronskim putem dođu do svojih radioloških nalaza (npr. nalaz CT, MR,...). Implementacijom PACS sistema treba prestatu potreba za filmovanjem i snimanjem slika na CD ili druge medije, što će zdravstvenom sektoru pored niza drugih pogodnosti omogućiti dodatne finansijske uštede, a implementiranim funkcionalnostima prevencije softverski potpomognuto organizovano provođenje preventivnih programa, od sistema pozivanja, evidentiranja, provođenja po međunarodnim standardima kako bi se preventivno djelovalo kod najgorih i zloćudnih oboljenja. Prioritet je stavljen na rak dojke, rak grlića materice i EGFR (ocjenjena stopa glomerularne filtracije) – bubrežne bolesnike. Dokazano je da preventivni pregledi pored produženja života, kvalitete samog života, donose i najveće uštede u zdravstvu.

Očekivani rezultat: Uveden centraliziran sistem za radiološku dijagnostiku i preventivu integrisan u cjeloviti zdravstveni informacijski sistem kantona.

7.10. Efikasno softverski podržano upravljanje finansijama

Efikasno softverski podržano upravljanje finansijama podrazumijeva povećanje i unapređenje sistema naplate poreznih i neporeznih prihoda.

Efikasno upravljanje finansijama uključuje i djelovanje na rashodovnoj strani, gdje je potrebno nastaviti razvijati mehanizme kontrole nad svakom rashodovnom pozicijom, a posebno nad ugovorenim sredstvima i transferima prema zdravstvenim ustanovama te troškovima lijekova, naknade za privremenu spriječenost za rad, ortopedskih pomagala itd., gdje je cilj uz minimalne troškove dobiti maksimalan izlaz i kvalitetu, a u cilju zadovoljstva osiguranih lica i drugih zainteresiranih strana.

Unapređenje sistema javnih finansija osigurava veću funkcionalnost, transparentnost, odgovornost i veću racionalizaciju upravljanja javnim novcem. Poslovanjem na načelima trezorskog poslovanja i finansijskog upravljanja i kontrole (FUK), doprinosi se ostvarivanju navedenog cilja.

Očekivani rezultat: Softverski podržano upravljanje finansijama na načelima trezorskog poslovanja i finansijskog upravljanja i kontrole (FUK).

7.11. Perspektiva IT učenja i razvoja radnika

Jačanje kompetencija radnika obuhvaća kontinuirane edukacije radnika posebno za IT, razvijanje komunikacijskih vještina, unapređenje interne komunikacije. Kompetencija je dokaziva mogućnost obavljanja nekog posla ili zadatka.

Pored formalnih kvalifikacija temeljenih na znanju, pristup temeljen na kompetencijama podrazumijeva sve potrebno pojedincu da obavi određen posao. Tako su neke od prednosti pristupa temeljenog na kompetencijama što u identifikaciji potreba za nadogradnjom uključuje stavove službi, poslodavca i radnika, a edukacijski programi pored uobičajenih načina učenja naglašavanju važnost kontinuiranog učenja (samostalnog učenja, učenja na poslu, uz pomoć zajednica prakse, e-učenja i drugih metoda uz podršku kolega i mentora).

U narednom periodu, Zavod će svoje aktivnosti usmjeriti ka permanentnoj edukaciji i usavršavanju svih radnika posebno za IT oblast. Politika upravljanja ljudskim resursima će osigurati da radnici Zavoda budu u stanju da realizuju strateške ciljeve Zavoda. Politika upravljanja ljudskim resursima treba biti zasnovana na viziji i misiji Zavoda koja, između ostalog, uključuje: kriterije u pogledu kvalifikacija (uključujući lične, stručne i društvene, kao i tehničke vještine), postupak zapošljavanja, odabira i raspoređivanja zaposlenih, sistem ocjenjivanja i obuke. Analizom postojećeg stanja će se omogućiti utvrđivanje nedostajućih znanja i vještina zaposlenih, što će služiti kao osnova za razvoj daljih programa obuke.

Pretpostavka za mjerenje rezultata jeste unaprijediti metodologiju za ocjenu kompetencija i rada radnika.

Očekivani rezultat: Kontinuirana edukacija radnika, razvijanje komunikacijskih vještina i unapređenje interne komunikacije.

7.12. Razvoj modela digitalne transformacije Zavoda (eZavod)

Razvoj modela digitalne transformacije Zavoda (eZavod) podrazumijeva informatizaciju procesa Zavoda u cilju modernizacije, pojednostavljenja i ubrzanja komunikacije kroz razvoj novih modula unutar postojećih softvera (e-mail korespondencija, korištenje interneta, korištenje Office paket za obradu dokumenata, HCFIS, ELMO importer, Poreska uprava, AIS/BIS, LIS, PACS/RIS, eRecept, Trezorsko poslovanje, FUK) u cilju ostvarivanja prava iz obaveznog osiguranja i dr., koja su neophodna za poslovanje Zavoda.

Očekivani rezultat: Digitalna transformacija Zavoda (eZavod)

7.13. Razvoj modela eOsiguranik (mogućnost osiguranih lica da pristupe podacima usluga zdravstvenog osiguranja preko web portala)

Razvoj modela eOsiguranik znači mogućnost osiguranih lica da pristupe svojim podacima za nalaze i ostvarene usluge zdravstvenog osiguranja preko web portala. Softver za osigurana lica (eOsiguranik) uključuje portal za pacijente. Znači mogućnost osiguranim licima da elektronskim putem dođu do svojih nalaza i ostvarenih usluga i isti mora biti integrisan u cjeloviti integrisani zdravstveni informacioni sistem kantona.

Očekivani rezultat: Uvedena mogućnost osiguranim licima da pristupe svojim podacima ostvarenih usluga zdravstvenog osiguranja preko web portala.

7.14. Uspostavljanje standarda ISO/IEC 27001 sistema za upravljanje sigurnošću informacija

Standardizacija procesa Zavoda je preduslov za uspješno upravljanje cjelokupnim sistemom, a prema svjetski definisanim i priznatim standardima. Implementiranjem standarda poput ISO/IEC 27001 (sistem upravljanja informacijskom sigurnošću), osigurat će se i sigurnosni okvir koji će doprinijeti podizanju nivoa sigurnosti sistema, kao i zaštite podataka.

ISO/IEC 27001 osigurava zaštitu podataka u smislu sljedećih načela:

- povjerljivost osigurava da su informacije dostupne samo onima koji su ovlašteni za pristup,
- integritet štiti tačnost i potpunost informacija i metoda obrade,
- dostupnost osigurava da ovlašteni korisnici imaju pristup informacijama i povezanoj imovini kada je to potrebno,
- tehnička zaštita od informatičkih prevara.

Očekivani rezultat: Standardizacija procesa Zavoda će obezbijediti jednostavnije i mjerljivije upravljanje procesima te funkcionisanje prema međunarodnim standardima.

7.15. Implementacija sigurnosti servisa na postojećem informacionom sistemu

Sigurnost informacionog sistema Zavoda je jedan od najvažnijih zadataka. Priroda sistema, koji sadrže lične podatke osiguranika, kao i činjenica da se sistemi između ostalog koriste za potrebe procesa očuvanja zdravlja stanovništva Kantona, kao i podrške u procesu liječenja stanovništva te zakonskih propisa nalažu da se mora težiti obezbjeđivanju sigurnog okruženja. Obzirom na veoma brze promjene koje se dešavaju u svijetu IT-a, informacioni sistem mora da ide u korak sa stalnim promjenama i trendovima razvoja. Samo na taj način se može obezbijediti zadovoljavajući stepen sigurnosti sistema uz primjenu svjetski priznatih sigurnosnih standarda te implementacijom sigurnosnih rješenja, stalnim monitoringom sigurnosti, instalacijom posljednjih verzija sofvera i operativnih sistema, skeniranjem ranjivosti te ostalim aktivnostima koje će pomoći da se informacioni sistem učini sigurnim.

Očekivani rezultat: Siguran sistem koji može pružiti adekvatan stepen zaštite informacija odnosno zaštite od zlonamjernih napada.

STRATEŠKI CILJEVI

4. Zadovoljno osigurano lice

STRATEŠKI PROGRAMI

- Unapređenje prava osiguranih lica
- Vršiti evaluaciju liste ortopedskih i drugih pomagala jednom godišnje u skladu sa finansijskim sredstvima

Obezbjediti sredstva za usaglašavanje Liste lijekova sa Federalnom listom lijekova
U Finansijskom planu obezbijediti sredstva za preventivne programe zdravstvene zaštite (skrinig ca dojke, skrinig ca maternice..)

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 jednom godišnje vršiti evaulaciju i reviziju liste ortopedskih i drugih pomagala u skladu sa potrebama osiguranih lica, usklađeno sa mogućnostima Zavoda i prema odredbama Odluke o obimu prava na korištenje ortopedskih i drugih pomagala,
- b) Radi transparentosti odluke o reviziji Liste pomagala objavljevati u "Službenim novinama Zeničko-dobojskog kantona",
- c) Uvođenje informatizacije, e-modula za ortopedska pomagala.

Kod lijekova sa Esencijalne liste potrebno je:

- a) Kontinuirano usaglašavanje 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.

Pretpostavke 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.

Pretpostavka za mjerenje 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 rukovodioci

iniciraju izmjene i dopune Strateškog plana svako iz oblasti kojom rukovodi.

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

Broj: 01-33-3839/25
Zenica, 21.02.2025. godine

DIREKTOR



Omer Škaljo, prof.

