

**ZAVOD ZA JAVNO ZDRAVSTVO
FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE**

STRATEŠKI PLAN

**ZAVODA ZA JAVNO ZDRAVSTVO
FEDERACIJE BiH**

2014.-2019.

SADRŽAJ

Skraćenice

Uvodna riječ direktora (Predgovor)

1. Uvod
2. Proces strateškog planiranja
3. Strateški okvir
4. Mandat
5. Izjava o misiji i viziji
6. Analiza okruženja
7. Strateški ciljevi, podciljevi i indikatori
8. Bibliografija
9. *Prilozi*

Prilog 1 : Situacijska analiza

*Prilog 2: Analiza izvršenja ciljeva Strateškog plana Zavoda za javno zdravstvo FBiH
2003.-2013.*

Prilog 3: Anketni upitnici

SKRAĆENICE

EFQM	Model izvrsnosti
EU (European Union)	Evropska Unija
FBiH	Federacija Bosne i Hercegovone
FMF	Federalno ministarstvo financija
FMZ	Federalno ministarstvo zdravstva
NVO	Nevladine organizacije
PESTLE analysis (Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental factors)	Analiza političkih, ekonomskih, socijalnih, tehnoloških, zakonodavnih i okolišnih faktora
SWOT analysis (Strengths, Weaknesse, Opportunitie, Threats)	Analiza snage, slabosti, prilika i prijetnje
Zakon	Zakon o zdravstvenoj zaštiti Federacije BiH
Zavod	Zavod za javno zdravstvo Federacije Bosne i Hercegovine

Predgovor

Strateško planiranje je od velikog značaja u zdravstvu, kao sektoru koji prolazi kroz vrlo dinamične reformske promjene. Izrada Strateškog plana je puno više od formalne izrade još jednog u nizu dokumenta. To je proces koji doprinosi unaprijeđeniju kapaciteta svake zdravstvene ustanove, koristeći monitoring, evaluaciju i analizu, kao osnovne elemente i alate za adekvatnu organizaciju, planiranje i upravljanje resursima.

Strateško planiranje u zdravstvenom sektoru 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.

Prepoznajući značaj strateškog planiranja, Zavod za javno zdravstvo Federacije BiH je još 2002. godine, među rijetkim ustanovama u zdravstvenom sektoru Federacije BiH, sačinio Strateški plan za period 2003.-2013. godine.

Proteklih godina ovaj Strateški plan je predstavljao osnovu za izradu godišnjih planova rada, koji su, po osnovu procjene realizacije u prethodnoj, za svaku narednu godinu bili unaprijeđeni.

Tragom dinamičnih promjena u zdravstvenom sektoru Federacije BiH tokom posljednjih godina, na planu zakonodavstva i strateških odrednica, nametnula se potreba analize tradicionalnih funkcija Zavoda za javno zdravstvo Federacije BiH i harmonizacije istih sa domaćim i međunarodnim dokumentima koji promoviraju koncept *Novog javnog zdravstva*.

S tim u vezi, Strateški plan Zavoda za javno zdravstvo Federacije BiH 2014.-2019. godine, između ostalog, pretpostavlja unutarne funkcionalno restrukturiranje/reorganizaciju Zavoda, s dominantnim fokusiranjem aktivnosti na *prevenciju*, pri čemu će *promocija zdravlja* dobiti mnogo značajniju ulogu u odnosu na prethodno desetljeće.

Na kraju, iskreno se zahvaljujem svim djelatnicima Zavoda koji su uzeli aktivno učešće u izradi Strateškog plana Zavoda za javno zdravstvo Federacije BiH za period 2014.-2019. godine, sa željom da istim entuzijazmom, odgovornošću i timskim radom svi zajedno doprinesemo što potpunijoj i efektivnijoj realizaciji postavljenih ciljeva.

S poštovanjem,

Direktor

Prim. dr Željko Ler

1. UVOD

Strateški plan Zavoda za javno zdravstvo Federacije Bosne i Hercegovone (u daljnjem tekstu Zavod) za period 2014.-2019. godine, nastavak je strateškog planiranja rađenog za prethodni desetogodišnji period. Izrada ovog dokumenta se temelji na odluci menadžmenta Zavoda, te je bazirana na rezultatima analize izvršenja aktivnosti iz prethodnog Strateškog plana i analizi okruženja (SWOT i PESTLE analiza).

Strateški plan Zavoda predstavlja integrirani skup strateških i operativnih ciljeva i aktivnosti, koje je potrebno dosegnuti, kako bi se u budućnosti ostvario željeni rezultat (Misija, Vizija).

Različiti faktori iz okruženja (demografski trendovi, makroekonomska situacija, politički trendovi, socijalna kretanja itd.) mogu imati presudan utjecaj na rezultate rada Zavoda, pa je bilo veoma značajno posvetiti se analizi okruženja, čije promjene mogu bitno utjecati na rad Zavoda, a na koje Zavod ne može utjecati. S obzirom na ovo, menadžment Zavoda se odlučio da Strateški plan bude urađen za period od narednih pet godina.

Pri izradi Strateškog plana vodilo se računa o usklađivanju planiranih aktivnosti sa planiranom alokacijom resursa, odnosno o Dokumentu okvirnog budžeta i budžetskim ograničenjima.

Ipak, opredjeljenje Zavoda, kao jedine stručne, javno-zdravstvene ustanove tercijarne razine čija djelatnost je od posebnog značenja za Federaciju BiH, je da finansijska ograničenja ne smiju dovesti u pitanje mandat, efikasnost rada i daljnji razvoj Zavoda.

Na kraju, veoma dobri rezultati izvršenja planiranih aktivnosti iz prethodnog Strateškog plana za „posljedicu“ imaju čvrsto pozicioniran, stabilan i uspješan Zavod, kao ustanovu sa veoma značajnim resursima i rezultatima rada. To nam je dalo za pravo, da nastavimo sa sličnim strateškim opredjeljenjima, s tim da smo nastojali objektivnije procijeniti naše dosege i opreznije postavili ciljeve i podciljeve.

2. PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA

Krajem 2013. godine menadžment Zavoda je donio odluku o početku rada na novom Strateškom planu, kojim bi se nastavilo sa strateškim planiranjem, započetim 2003. godine.

Direktor Zavoda je imenovao užu radnu grupu za rad na novom strateškom dokumentu, na čijoj izradi su po potrebi učestvovali i svi rukovoditelji službi i centara Zavoda (šira radna grupa).

Uža radna grupa imala je obvezu definiranja metodologije rada, izrade anketnih upitnika, izrade situacione analize, definiranja najefikasnijih načina komunikacije, te organiziranja radnih sastanaka, a članovi obje grupe su između radnih sastanaka kontinuirano komunicirali putem mail-a.

S obzirom na postojanje Strateškog plana Zavoda 2003.-2013., prije početka rada na novom, bilo je neophodno uraditi Situacijsku analizu (Prilog 1), čiji obvezni dio je i Analiza izvršenja ciljeva Strateškog plana Zavoda za javno zdravstvo FBiH 2003.-2013. (Prilog 2).

Za te potrebe, kao i za potrebe analize liderstva, postojećeg kadra, kompeticija, ostalih resursa, procesa i rezultata, zatim organizacije rada Zavoda, profesionalne komunikacije i zadovoljstva djelatnika, kreirano je devet anketnih upitnika (Prilog 3). Oni su se odnosili na objektivne i subjektivne pokazatelje, odnosno na samoprocjenu zaposlenih, a prema preporučenom modelu izvrsnosti „EFQM“.

Na taj način su u proces izrade strateškog plana uključeni svi zaposlenici.

Po završenom anketiranju, urađena je analiza svih upitnika, što je poslužilo kao temelj za izradu SWOT i PESTLE analiza.

Rezultati SWOT analize, koja je rađena tokom više sastanaka radne grupe na temelju prethodnih prijedloga iz svih službi i centara Zavoda, kao i rezultati PESTLE analize - trendova i vanjskih faktora koji mogu utjecati na budući rad Zavoda, bili su temelj za definiranje strateških ciljeva, podciljeva i aktivnosti.

Nakon usuglašavanja strateških ciljeva, podciljeva i aktivnosti, prišlo se definiranju završnih rezultata, indikatora izvršenja i vremenskom okviru što će pomoći u praćenju dinamike izvršenja planiranih aktivnosti, a time i stupnja doseganja strateških podciljeva i ciljeva, za svaku godinu plana posebno.

Na kraju, Plan rada Zavoda za 2015. godinu je većim dijelom rađen u odnosu na mnoge odrednice novog Strateškog plana.

Slabost u izradi Strateškog plana Zavoda za period 2014.-2019. je nedostatak učešća vanjskih suradnika (iz drugih zdravstvenih ustanova, te vladinih i nevladinih organizacija koje imaju utjecaj na rad Zavoda) u izradi SWOT analize, čime bi analiza dobila na objektivnosti.

Nažalost, u trenucima kada je rađena SWOT analiza desila se katastrofalna poplava u BiH, te su aktivnosti i pažnja mnogih institucija i organizacija bile usmjerena na ovu urgentnu situaciju (FMZ, FMF, kantonalni zavodi za javno zdravstvo...).

SWOT ANALIZA	
SNAGE	SLABOSTI
1. Zakonom regulisana djelatnost Zavoda od posebnog značaja za F BiH	1. Nedostatak akreditacije ISO 9001 kao i akreditacije kvaliteta - AKAZ
2. Pružanje visokodiferenciranih usluga	2. Nedostatak unutarnjeg nadzora nad procesima rada
3. Tradicija i iskustvo	3. Nedostatak određenog broja uposlenika specifičnih profila, kao i nemogućnost dodatne edukacije za postojeće uposlenike
4. Adekvatan prostor i većinom zadovoljavajući kadar i oprema	4. Nezadovoljstvo i slabija motiviranost uposlenika zbog nepostojanja mehanizama stimulacije i nemogućnosti financijske podrške u svim vrstama edukacija
5. Uspješna realizacija prethodnog strateškog plana	5. Loša interna komunikacija
6. ZZZJ FBiH jedina ustanova ovlaštena za obavljanje djelatnosti zaštite od jonizirajućeg zračenja i zdravstvenog menadžmenta	6. Nedovoljno zastupljen timski rad
7. Kontinuirani proces akreditacije	7. Nedovoljna intersektorijalna saradnja
8. Zadovoljni korisnici usluga	8. Nepostojanje pojedinih softverskih rješenja i nedovoljna uvezanost postojećih
9. Kontinuirano unaprijeđenje istraživačke i naučne djelatnosti	9. Ograničenja Trezorskog poslovanja
10. Primjena suvremenih komunikacijskih sustava u svakodnevnom radu i procesu edukacije	10. Nedostatna financijska sredstva za optimalno funkcioniranje Zavoda
11. Kontinuirana realizacija aktivnosti prema sporazumima o suradnji sa relevantnim ustanovama u zdravstvenom, obrazovnom i drugim sektorima u BiH i regionu	
12. Kontinuirana suradnja sa međunarodnim organizacijama (WHO, UNICEF, UNDP, UNFPA, WB, IAEA, EC)	
13. Raspolaganje relevantnim javno-zdravstvenim informacijama od značaja za F BiH i njihovo plasiranje kroz dobru suradnja s medijima	
14. Sigurnost budžetskog financiranja	

SWOT ANALIZA	
MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
1. Jačanje liderske uloge Zavoda kroz reformske procese ,zakonske i podzakonske akte	1. Politička i socio-ekonomska nestabilnost
2. Bolje pozicioniranje Zavoda kroz promociju njegovih funkcija i rezultata rada	2. Međusobna neusklađenost pojedinih zakonskih i podzakonskih akata: - između FBiH i BiH, unutar istog ili različitih sektora, po istom pitanju/problemu - sa standardima i propisima EU
3. Jačanje saradnje sa FMZ, te jačanje intersektorijalne saradnje	3. Nerazumijevanje značaja javnog zdravstva i nedovoljna potpora od strane političkih struktura
4. Nastavna baza visokoškolskih ustanova	4. Preuzimanje djelatnosti Zavoda od strane drugih institucija i sektora
5. Jačanje osnovnih djelatnosti Zavoda kroz naučno-tehničku saradnju, razmjenu iskustava i standarda dobre prakse sa profesionalnim asocijacijama, institucijama, organizacijama u zemlji i inostranstvu (WHO, UNICEF, UNDP, UNFPA, WB, IAEA, EC)	5. Nesiguran završni godišnji budžet Zavoda-nesrazmjer između planiranog i odobrenog budžeta, te naknadne intervencije (rebalansi) u budžetu.
6. Uticaj na donosiocje odluka u zdravstvu i drugim sektori	6. Nepostojanje mehanizama i nedostatak sredstava za sustavno sprovođenje promotivno-preventivnih programa
7. Razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije	7. Otežan prijem potrebnog novog kadra i odliv kvalitetnog stručnog kadra uglavnom zbog nedostatka odgovarajuće finansijske podrške
8. Uspostava i verifikacija referalnih centara i centara izvrsnosti u Zavodu	8. Negativni trendovi faktora rizika po zdravlje usljed nedovoljne podrške drugih sektora u provođenju zdravstvenih programa
9. Harmonizacija usluga iz djelatnosti javnog zdravstva u skladu sa potrebama tržišta i okruženja	
10. Aktivno učešće u usklađivanju javnozdravstvene legislative s propisima EU	
11. Jačanje suradnje sa nevladinim sektorom, vezanim za aktivnosti promocije i prevencije u odnosu na teško dostupne populacije (MSM, IDU,SW, Romi)	
12. Sporazum o suradnji i sporazumijevanju sa EU i korištenje sredstva pred pristupnih fondova,samostalno ili u suradnji sa partnerskim institucijama i ustanovama iz okruženja –prekogranična saradnja.	

3. STRATEŠKI OKVIR

Zavod za javno zdravstvo Federacije BiH utemeljen je Zakonom o zdravstvenoj zaštiti i Odlukom o početku rada Zavoda za javno zdravstvo Federacije BiH (Sl.novine FBiH br. 15/98, 48/00), na osnovu kojih je upisan u Registar javnih ustanova kod Kantonalnog suda u Sarajevu.

Djelokrug rada Zavoda je definisan Zakonom o zdravstvenoj zaštiti, te je značaj javno zdravstvene djelatnosti na federalnom nivou prepoznat u mnogim zakonskim aktima i strateškim dokumentima na nivou BiH i Federacije (Ustav Bosne i Hercegovine, Ustav Federacije BiH, Zakon o zdravstvenoj zaštiti, Strateški plan razvoja zdravstva u Federaciji BiH u periodu od 2008.-2018. godine, Statut Zavoda, itd.), kao i u zakonskim i podzakonskim dokumentima zdravstvenog sektora.

4. MANDAT

Osnovne nadležnosti Zavoda definirane su Zakonom o zdravstvenoj zaštiti, a prvenstveno se odnose na nadzor nad zdravstvenim rizicima, te očuvanje i unapređenje zdravlja stanovništva Federacije BiH.

Izvor mandata za aktivnosti koje provodi Zavod nalazi se u već spomenutom temeljnom Zakonu, kao i drugim zakonima. Ove aktivnosti se odnose na planiranje i provođenje mjera nadzora zaraznih i nezaraznih oboljenja, nadzora nad mikrobiološkom, kemijskom i radiološkom ispravnošću hrane, vode, vazduha i predmeta opće upotrebe, nadzor okoliša. Nadalje, među aktivnostima Zavoda su praćenje i evaluaciju promotivno-preventivnih programa i drugih mjera zdravstvene zaštite, provedba kontinuirane profesionalne edukacije, učešće u akademskoj edukaciji, prikupljanje podatke i vođenje evidenciju iz oblasti bolesti ovisnosti, provođenje redovnih zdravstveno-statističkih istraživanja, utvrđivanje potrebnih mjera, kao i učestvovanje u odgovoru na zahtjeve u cilju sanacije javnozdravstvenih posljedica nakon prirodnih nepogoda i nesreća izazvanih ljudskim aktivnostima.

Na temelju analize izvršenja mandata za svaku od temeljnih funkcija Zavoda, može se zaključiti da Zavod djelomično ne izvršava mandate koji se odnose na medicinu rada i bolesti ovisnosti, jer nije dovoljno jasno razgraničena nadležnost Zavoda za javno zdravstvo Federacije BiH, kantonalnih zavoda za medicinu rada i zavoda za bolesti ovisnosti.

Također, Zavod ne izvršava mandat nad dopunskim stručnim osposobljavanjem za rad sa otrovima, kao i provjeru dopunske stručne osposobljenosti, zbog neusklađenosti Pravilnika sa Zakonom o zdravstvenoj zaštiti.

5. IZJAVA O MISIJI I VIZIJI

Analizirajući izjave o misiji i viziji iz prethodnog strateškog plana, došlo se do zaključka da su primjerene i za ovaj strateški plan, sa neznatnim izmjenama.

Izjava o misiji

“Zavod za javno zdravstvo Federacije Bosne i Hercegovine je vodeća stručno-referalna i naučno-istraživačka ustanova iz oblasti javnog zdravstva, od punog povjerenja građana, stručnjaka i vlasti, koja kroz nadzor i istraživanje, promociju zdravlja i edukaciju, aktivno utiče na unapređenje zdravstvenog stanja stanovništva Federacije BiH”.

Izjava o viziji

“Zavod je stjecište stručnjaka i naučnika sa međunarodnim ugledom, koji imaju značajan utjecaj na poboljšanje zdravstvenog stanja stanovništva, te u suradnji sa svim javnozdravstvenim ustanovama, drugim sektorima i uz punu podršku zajednice utječu na uključivanje zdravlja u sve javne politike”.

“Svijest o unapređenju zdravlja i prevenciji obolijevanja je postala način razmišljanja, rada i življenja stanovništva, u čemu Zavod ima aktivno učešće”.

6. STRATEŠKI CILJEVI

Kao što je i ranije navedeno, jedan od temelja uspješno napravljenog strateškog dokumenta je veoma pomno analizirana sveukupna situacija, za što je ključni okvir SWOT analiza.

Podloga za uspješnu SWOT analizu su bili rezultati izvršenja prethodnog strateškog plana, zatim, rezultati analize svih resursa, kao i rezultati anketiranja djelatnika Zavoda.

SWOT analizom smo točno odredili snage i slabosti Zavoda (unutrašnje faktore – resursi, organizacija i rezultati rada), a uz pomoć i PESTLE analize, koja nam je poslužila za bolju analizu vanjskih trendova i pitanja koja utječu na misiju Zavoda, utvrdili smo prilike i prijetnje koje mogu utjecati na rad Zavoda u planiranom periodu.

Rezultati svih urađenih analiza su dali sliku o učinku Zavoda u predhodnom razdoblju, te su poslužili menadžmentu Zavoda kao realna osnova za odabir tri strateška cilja za naredni petogodišnji period.

CILJ 1: Jačanje kapaciteta Zavoda

Podciljevi:

- a) jačanje i razvoj ljudskih resursa
- b) nabavka i redovno održavanje opreme
- c) akreditiranje i certificiranje
- d) očuvanje prostornih kapaciteta
- e) osiguravanje dodatnih izvora financiranja

CILJ 2: Jačanje vodeće uloge Zavoda kroz unapređenje temeljnih funkcija

Podciljevi:

- a) unapređenje monitoringa*
- b) unapređenje promotivno-preventivnih aktivnosti*
- c) unapređenje edukativnih aktivnosti*
- d) unapređenje stručno-referalnih/referentnih aktivnosti*

CILJ 3: Kontinuirano proaktivno djelovanje na donosiocima odluka i politika, struku i javnost

Podciljevi:

- a) jačanje suradnje sa FMZ, Vladom i Parlamentom F BiH*
- b) jačanje suradnje sa zdravstvenim ustanovama i visoko-školskim institucijama*
- c) jačanje suradnje sa međunarodnim organizacijama i NVO*
- d) unapređenje suradnje sa medijima*

CILJ 1: Jačanje kapaciteta Zavoda

Zavod je u prethodnom razdoblju značajno unaprijedio i ojačao sve svoje resurse, kako prostorne, tako i opremom i što je najvrednije, uz veći broj iskusnih stručnjaka, još i mlađim veoma educiranim kadrom. Ipak, imajući u vidu okolnosti koje se odnose na sve jaču kompeticiju, a posebno u svjetlu budućeg procesa približavanja EU, ne zadovoljavajući se postojećim stanjem i ne želeći niti jednog trenutka ispuštati primat vodeće stručno-referalne ustanove iz područja javnog zdravlja u budućnosti, odlučeno je da temeljni cilj bude još brži razvoj Zavoda, kroz jačanje svih njegovih kapaciteta.

Želja je da kroz planiranu kontinuiranu profesionalnu edukaciju/doedukaciju uposlenici Zavoda ovladaju najsuvremenijim tehnikama i tehnologijama rada, kao i jasno definiranim specifičnim vještinama, koje čine razliku.

Ukoliko to ne bi bilo izvodivo, Zavod će insistirati na omogućavanju uposlenja takvih stručnjaka.

S obzirom da je Zavod nastavna baza nekih visoko-obrazovnih fakulteta zdravstvenog usmjerenja, a želi biti i ostalih u Federaciji BiH, te s obzirom da je učešće u mnogim međunarodnim projektima nemoguće bez ispunjenja određenih uvjeta, a jedan od njih je veći broj akademskog kadra najviše razine, Zavod će nastojati osigurati optimalne uvjete za to.

Analizom upitnika koje su ispunjavali svi djelatnici Zavoda, utvrđeno je da postoje i želje i potreba za edukacijom osoblja Zavoda iz osnovnih vještina upravljanja na svim razinama, koje će provesti osposobljeni djelatnici Zavoda.

Istom metodologijom došlo se do zaključka da postojeća unutarnja organizacija Zavoda nije najučinkovitija, pa je predviđeno funkcionalno restrukturiranje u skladu sa principima Novog javnog zdravstva.

Za vrijeme implementacije prethodnog strateškog plana, uspješno su provedene aktivnosti koje su se odnosile na prostorne kapacitete i opremu. Kroz taj period, Zavod je

zadovoljavajuće opremljen svom vrstom opreme, kako uredskom, tako i informatičkom i što je posebno važno, najskupljom laboratorijskom opremom.

U narednom periodu, osim nabavke još neke nedostajuće opreme, najznačajnije će biti osigurati sredstva za zamjenu dotrajale/zastarjele opreme, kao i za redovito održavanje (servisiranje) iste, uz obvezu najodgovornijeg ponašanja prigodom uporabe.

Jedan od najznačajnijih aktivnosti Zavoda u narednom periodu bit će akreditiranje što većeg broja parametara/procedura, kako bi Zavod nastavio biti konkurentan, odnosno referentan za što veći broj najsofisticiranijih analiza.

Zbog neshvatljivog nesuglasja oko nadležnosti iz područja javnog zdravlja između Federacije BiH i državnog nivoa BiH i posljedičnog sudskog procesa, bez obzira što je Daytonskim sporazumom, a potom i Ustavom BiH i Federacije BiH jasno definirano da se zdravstvo organizira samo do razine entiteta, odnosno konkretno do razine Federacije BiH, veoma je značajno da se u predstojećem periodu ishodi konačna odluka kojom se Zavodu osigurava pravo vlasništva/upravljanja nad zgradom u Sarajevu u ulici Titova 9.

Za potrebe Centra za zaštitu od zračenja, kao specifične službe Zavoda, dobivena je odluka o privremenom (petogodišnjem) korištenju prostora na lokaciji Tahtali sokak 17 u Sarajevu. Zavod će tražiti dodjelu spomenutog prostora na trajno korištenje, za navedenu potrebu.

U cilju boljeg i sigurnijeg finansiranja djelatnosti Zavoda u budućnosti, a na tragu opredjeljenja da Zavod kroz naplatu šire palete i većeg broja svojih usluga smanjuje odnos potrebnih sredstava iz Budžeta Federacije BiH u korist sredstva dobivenih naplatom, potrebno je da Zavod kroz partnerstvo uzme aktivno učešće u provedbi ciljanih, obvezujućih i ostalih programa edukacije.

Također, iz istog razloga, Zavod proaktivno treba da traži, organizira i učestvuje u istraživačkim i razvojnim projektima EU i drugih investitora i donatora.

CILJ 1. Jačanje kapaciteta Zavoda				
PODCILJEVI	AKTIVNOSTI	ZAVRŠNI REZULTAT	INDIKATORI IZVRŠENJA	VRIJEME IZVRŠENJA
a) Jačanje i razvoj ljudskih resursa	Planska, kontinuirana profesionalna edukacija/ doedukacija kadra u okviru domaćih i međunarodnih programa u cilju ovladavanja suvremenim tehnikama i tehnologijama rada, kao i specifičnim vještinama, koje čine razliku,	Verificiran plan	Broj educiranih Broj doeduciranih	Kontinuirano
	Upošljavanje stručnjaka specifičnih profila za pružanje visoko diferentnih usluga koje čine razliku, a kojih nema u Zavodu ili se ne mogu doeducirati iz postojećeg kadra.	Potpisani ugovori o radu	Broj uposlenih/ugovora	Od 01.01.2018-31.12.2019
	Unutarnje funkcionalno restrukturiranje/reorganizacija Zavoda u skladu sa osnovnim principima Novog javnog zdravstva.	Plan unutarnjeg restrukturiranja	Broj i vrsta učinjenih promjena	Po potrebi, kontinuirano
	Plansko akademsko usavršavanje kadra	Verificiran plan	Broj novih magistra i doktora znanosti	Kontinuirano, na temelju godišnjih planova
	Interna edukacija u svrhu unapređenja vještina upravljanja (upravljanje ljudskim i	Verificiran plan	Broj educiranih, po	Kontinuirano, na

CILJ 1. Jačanje kapaciteta Zavoda				
PODCILJEVI	AKTIVNOSTI	ZAVRŠNI REZULTAT	INDIKATORI IZVRŠENJA	VRIJEME IZVRŠENJA
	materijalnim resursima; timski rad; javna i profesionalna komunik.; upravljanje vremenom; stres menadžment; mobing...)		razinama menadžmenta	temelju godišnjih planova
	Angažiranje domaćih i stranih stručnjaka prema potrebi (ugovori o djelu)	Potpisani ugovori	Broj i vrsta angažiranih stručnjaka	Po potrebi, do kraja 2019.
b) Nabavka redovno održavanje opreme	Nabavka nedostajuće opreme	Plan nabave	% nabavljene opreme	Kontinuirano,na temelju godišnjih planova nabave i održavanja
	Nabavka nove umjesto dotrajale/zastarjele opreme	Plan nabave	% zanovljene opreme	Kontinuirano
	Redovno održavanje opreme	Plan/procedure	% realizacije plana	Kontinuirano
c) Akreditiranje i certificiranje	Kontrola i upravljanje dokumentacijom	Certifikat o uvedenom standardu	Broj akreditiranih aktivnosti i parametara	Kontinuirano,na temelju godišnjih planova
	Standardizacija radnih procesa i procedura			
d) Očuvanje prostornih kapaciteta	Procesuiranje pravnog statusa postojećih prostornih kapaciteta u OJ Sarajevo, M.Tita 9, s ciljem zadržavanja istih u trajnom vlasništvu Zavoda	Odluka o pravu trajnog vlasništva	Rješenja o trajnom vlasništvu/ korištenju prostora	Kontinuirano,do dobivanja rješenja

CILJ 1. Jačanje kapaciteta Zavoda				
PODCILJEVI	AKTIVNOSTI	ZAVRŠNI REZULTAT	INDIKATORI IZVRŠENJA	VRIJEME IZVRŠENJA
	Aktivnosti u cilju donošenja odluke o trajnom korištenju prostora za potrebe CZZ, na lokaciji Tahtali sokak 17 u Sarajevu	Produženje odluka o korištenju prostora		
e) Osiguravanje dodatnih izvora financiranja	Partnersko učešće u provođenju ciljanih, obvezujućih i ostalih programa iz područja kontinuirane profesionalne edukacije	Plan edukacije	% realizacije plana	Kontinuirano
	Partnersko učešće u provedbi istraživačkih i razvojnih projekata, financiranih sredstvima EU fondova i drugih investitora i donatora	Potpisani ugovori o partnerstvu	Broj partnerskih ugovora	Kontinuirano

CILJ 2: Jačanje vodeće uloge Zavoda

Na temelju rezultata izvršenja, te kroz PESTLE i SWOT analizu, došlo se do zaključka da koliko god bila uspješna provedba temeljnih funkcija Zavoda (monitoring, promotivno-preventivne aktivnosti, edukacija i stručno-referalni poslovi), ne smijemo se time zadovoljiti, već iz sličnih razloga zbog kojih smo planirali razviti i unaprijediti resurse Zavoda, treba nastojati unaprijediti i funkcije.

Monitoring treba unaprijediti iniciranjem i uvođenjem jedinstvenog on-line orijentiranog softwera, unapređenjem postojećih i uspostavljanjem novih registara, te boljim nadzorom nad provedbom svih aktivnosti iz područje javnog zdravlja od strane drugih institucija i ustanova.

Promotivno-preventivne aktivnosti treba unaprijediti kroz iniciranje i rad na izradi Strategije promocije zdravih životnih stilova u FBiH, dizajniranjem i sudjelovanjem u provođenju javno-zdravstvenih programa za očuvanje i unapređenje zdravlja, te praćenjem i evaluacijom programa i skrininga.

Najviše mogućnosti razvoja Zavod ima kroz unapređenje procesa edukacije, gdje se prvenstveno misli na kontinuiranu profesionalnu edukaciju.

Na temelju prijedloga iz određenih oblasti, kao i tema za edukaciju, koje će predložiti sve službe Zavoda, koje imaju nešto ponuditi, uradit će se Curriculum, na temelju kojega će se ponuditi, a potom i organizirati edukacija zainteresiranih.

Očekuje se u budućnosti učešće sve većeg broja djelatnika Zavoda sa akademskim titulama, u procesima dodiplomske i poslijediplomske edukacije.

Kao vodeća ustanova iz područja javnog zdravlja, Zavod će nastaviti i unaprijediti funkciju pružanja najsloženijih, refereralnih usluga, kao i raditi na planu i koordinaciji brzih odgovora na iznenadne zdravstvene prijetnje.

CILJ 2: Jačanje vodeće uloge Zavoda, kroz unapređenje temeljnih funkcija Zavoda				
PODCILJEVI	AKTIVNOSTI	ZAVRŠNI REZULTAT	INDIKATORI IZVRŠENJA	VRIJEME IZVRŠENJA
a) Unapređenje monitoringa	Uvođenje jedinstvenog, on line orijentiranog softvera za redovita zdravstveno-statistička izvještavanja u F BiH	Uveden jedinstven on line orijentiran softver	Obuhvat kantona koji koriste softver	Do kraja 2019.
	Unapređenje nadzora nad značajnim javno zdravstvenim problemima	Uvedena nova i ažurirana postojeća zdr.-stat.istraživanja	Broj uvedenih Broj ažuriranih	Kontinuirano, na temelju godišnjih planova
	Provođenje prioriternih populacionih i operacionih istraživanja	Završni izvještaji Publikacije	Broj izvještaja/po tipu istraživanja Broj publiciranih istraživanja	Kontinuirano
	Monitoriranje i evaluiranje istraživanja, procesa i aktivnosti iz područja javnog zdravlja, koje provode druge institucije i ustanove	Izvještaj o monitoringu i evaluaciji	Broj izvještaja	Kontinuirano
	Unapređenje postojećih i uspostavljanje novih registara u skladu sa postojećim Pravilnikom	Uspostavljeni novi, unaprijeđeni stari registri	Broj novih registara Broj unaprijeđenih	Kontinuirano

CILJ 2: Jačanje vodeće uloge Zavoda, kroz unapređenje temeljnih funkcija Zavoda				
PODCILJEVI	AKTIVNOSTI	ZAVRŠNI REZULTAT	INDIKATORI IZVRŠENJA	VRIJEME IZVRŠENJA
b) Unapređenje promotivno-preventivnih aktivnosti	Inciranje i vodeća uloga u izradi Strategije promocije zdravih životnih stilova i prevencije bolesti u F BiH	Finalizirana Strategija sa akcionim planovima	Usvojena Strategija % realiziranih ciljeva i aktivnosti iz akcionog plana u kojima sudjeluje ili ih provodi Zavod	Kraj 2015. Kontinuirano
	Praćenje i evaluacija promotivno – preventivnih programa i skrininga	Izvještaji	Broj izvještaja	Kvartalno
	Pokretanje časopisa i/ili periodičnog glasila o javno zdravstvenim aktuelnostima, u print i elektronskoj formi	Definiran časopis	Broj primjeraka objavljenog/završenog časopisa	Kvartalno
		Definirano periodično glasilo	Broj periodičnih glasila	Kontinuirano, na temelju godišnjeg plana
	Dizajniranje i sudjelovanje u provođenju JZ programa za očuvanje i unapređenje zdravlja	Usvojeni programi mjera	Broj provedenih programa	Kontinuirano

CILJ 2: Jačanje vodeće uloge Zavoda, kroz unapređenje temeljnih funkcija Zavoda

PODCILJEVI	AKTIVNOSTI	ZAVRŠNI REZULTAT	INDIKATORI IZVRŠENJA	VRIJEME IZVRŠENJA
c) Unapređenje promotivno-preventivnih aktivnosti				
	Jačanje multisektorijalne i međunarodne suradnje	Ugovori/memorandumi o suradnji, sastanci, zajednički projekti/istraživanja	Broj potpisanih ugovora/memoranduma Broj sastanaka Broj zajedničkih projekata/istraživanja	Kontinuirano
d) Unapređenje edukativnih aktivnosti	Izrada Curriculum-a i Programa kontinuirane profesionalne edukacije koju organizira i provodi Zavod	Izrađen Curriculum Izrađen Program	Usvojen Curriculum Usvojen Program	2015.
	Organizacija i provedba edukacija samostalno ili u suradnji sa partnerskim institucijama	Održane edukacije	Broj i vrsta održanih modula Broj educiranih polaznika	Kontinuirano, od 2016., na temelju godišnjih Planova
	Jačanje učešća Zavoda u dodiplomskoj i poslije diplomskoj akademskoj edukaciji	Potpisani ugovori/memorandumi o suradnji sa zdravstvenim ustanovama i fakultetima	Broj ugovora/memoranduma Broj učesnika dodiplomske edukacije Broj djelatnika Zavoda koji učestvuju u provedbi edukacija	Kontinuirano

CILJ 2: Jačanje vodeće uloge Zavoda, kroz unapređenje temeljnih funkcija Zavoda				
PODCILJEVI	AKTIVNOSTI	ZAVRŠNI REZULTAT	INDIKATORI IZVRŠENJA	VRIJEME IZVRŠENJA
e) Unapređenje stručno-referentnih/referalnih aktivnosti	Učešće Zavoda, kao referentne zdravstvene ustanove, u međusektorskoj izradi plana i koordinaciji brzih odgovora na iznenadne zdravstvene prijetnje, kao i sudjelovanje u njihovom provođenju.	Usvojen Plan i prijedlog koordinacije za iznenadne zdravstvene prijetnje Provedena aktivnost	Broj izvještaja Tima za brzi odgovor	
d) Unapređenje stručno-referentnih / referalnih aktivnosti	Diseminiranje najznačajnijih, relevantnih informacija, donosiocima odluka i politika	Stručni izvještaji, ekspertize, preporuke	Broj diseminiranih dokumenata	
	Pružanje specifičnih, referentnih/najsloženijih stručnih usluga iz domena javnog zdravlja, po zahtjevu	Realizirana usluga	Broj zahtjeva % realiziranih /izvršenih najsloženijih usluga	

CILJ 3: Kontinuirano proaktivno djelovanje na donosiocima odluka i politika, struku i javnost

Kao i kod definiranja prethodnih ciljeva i ovaj je posljedica već više puta spomenutih analiza, koje su navele na zaključak da je veoma bitno za budući rad Zavoda proaktivno djelovati na ključne aktere.

Potrebna će biti što učinkovitija suradnja sa Federalnim ministarstvom zdravstva i Federalnim ministarstvom financija, kako bi se kroz razgovore i pojašnjenja lakše došlo do njihovog suglasja za neke veoma bitne aktivnosti Zavoda, koje od njih i zavise.

Mnoge aktivnosti Zavoda će lakše dobiti suglasnost Vlade Federacije BiH, ukoliko su sa njima upoznati i usuglašeni i ministri drugih sektora ili direktori federalnih institucija.

Kod donošenja zakona u kojima se želi osnažiti uloga Zavoda, a time omogućiti i benefit, neophodno je aktivno iniciranje i zagovaranje sastanaka sa predstavnicima Odjela za zdravstvo Parlamenta FBiH.

Također, potrebno će biti kroz ciljane sastanke, zajedničke projekte, radionice ili emisije koje vodi ili organizira Zavod, unaprijediti i proširiti suradnju sa zdravstvenim i visokoškolskim ustanovama.

Suradnja sa NVO, koja se posebno kroz implementaciju HIV/AIDS projekta pokazala veoma uspješnom i bez koje je nemoguće doprijeti do populacija najviše izloženih riziku, treba definirati protokolom i unaprijediti dostupnošću resursa i mogućim aktivnostima Resursnog centra Zavoda.

Potpisivanjem Protokola o suradnji odredit će se način suradnje sa medijima, koja je bitna za medijsku prezentaciju Zavoda, te plasiranje ažurnih, tačnih i relevantnih informacija.

CILJ 3: Kontinuirano proaktivno djelovanje na donosiocce odluka i politika, struku i javnost				
PODCILJEVI	AKTIVNOSTI	ZAVRŠNI REZULTAT	INDIKATORI IZVRŠENJA	VRIJEME IZVRŠENJA
a) Jačanje suradnja sa FMZ, Vladom i Parlamentom F BiH	Održavanje redovnih i ciljanih sastanaka sa predstavnicima FMZ	Sastanci Zaključci, odluke, preporuke, pravilnici	Broj redovnih i broj ciljanih/tematskih sastanaka Broj donesenih dokumenata na prijedloga Zavoda	Kontinuirano
	Iniciranje (zagovaranje) i održavanje sastanaka sa institucijama i ministarstvima drugih sektora čije su aktivnosti ili odgovornosti u vezi sa zdravljem stanovništva	Sastanci Zaključci, preporuke, ekspertni izvještaji ...	Broj održanih sastanaka Broj zajedničkih dokumenata	Kontinuirano
	Iniciranje (zagovaranje) donošenja strategija, zakonskih i podzakonskih akata, strateških i akcionih planova, kojima će Zavod dobiti posebnu ulogu	Usvojeni dokumenti	Broj dokumenata u kojima je definirana posebna uloga Zavoda	Kontinuirano
	Iniciranje (zagovaranje) i održavanje sastanaka sa predstavnicima Odjela za zdravlje Parlamenta FBiH	Sastanci Zaključci, preporuke, odluke na prijedlog Zavoda	Broj održanih sastanaka Broj prihvaćenih inicijativa Zavoda	Kontinuirano

CILJ 3: Kontinuirano proaktivno djelovanje na donosiocce odluka i politika, struku i javnost				
PODCILJEVI	AKTIVNOSTI	ZAVRŠNI REZULTAT	INDIKATORI IZVRŠENJA	VRIJEME IZVRŠENJA
b) Jačanje suradnje sa zdravstvenim ustanovama, visokoškolskim institucijama	Iniciranje (zagovaranje) održavanja ciljanih sastanaka	Sastanci Zaključci, preporuke, ekspertni izvještaji ...	Broj održanih sastanaka Broj zajedničkih dokumenata	Kontinuirano
	Uključivanje u projekte, istraživanja, seminare, emisije, radionice koje vodi ili organizira Zavod	Zajednički dokumenti, izvještaji, radionice, emisije prilozi	Broj dokumenata Broj izvještaja Broj radionica Broj radio i TV emisija Broj priloga na web stranici	Kontinuirano
	Kontinuirana inicijativa za uključivanje radnika Zavoda u nastavne procese visokoškolskih ustanova	Sastanci Ugovori/memorandumi	Broj sastanaka Broj ugovora/memor..	Kontinuirano
c) Jačanje suradnje sa međunarodnim organizacijama i NVO	Uključivanje u nove projekte, istraživanja, seminare, emisije, radionice i kampanje	Sastanci Zajednički projekti i kampanje	Broj sastanaka Broj izvještaja o zajedničkim projektima i kampanjama Broj priloga na web stranici	Kontinuirano
	Pružanje usluga u oblasti komunikacija i relevantnih	Izvještaj o pruženim uslugama, izrađenim linkovima,	Broj usluga Broj linkova	Kontinuirano

CILJ 3: Kontinuirano proaktivno djelovanje na donosiocce odluka i politika, struku i javnost				
PODCILJEVI	AKTIVNOSTI	ZAVRŠNI REZULTAT	INDIKATORI IZVRŠENJA	VRIJEME IZVRŠENJA
	informacija putem Resursnog centra	uključenim korisnicima	Broj korisnika	
	Izrada protokola o suradnji sa NVO	Obostrano usvojen protokol	Broj NVO sa kojima je potpisan protokol	Do sredine 2015.
d) Unapređenje suradnje sa medijima	Izrada protokola o suradnji sa medijima	Obostrano usvojen protokol	Broj medija sa kojima je potpisan protokol	Do sredine 2015.
	Medijska prezentacija aktivnosti Zavoda	Tekst, razgovori, intervjui, emisije	Ukupan broj tekstova, razgovora i intervjua Broj radio i TV emisija Broj priloga na web stranici	Kontinuirano
	Osiguravanje ažurnih, točnih i relevantnih informacija za potrebe medija, u skladu sa Zakonom	Dostavljene informacije	Broj traženih Broj dostavljenih	Kontinuirano
	Incijativa (zagovaranje) učešća medija prigodom okruglih stolova“ i edukativnih emisija o najvažnijim pitanjima iz javnog zdravlja	Okrugli stol o ciljanoj temi Usvojen zajednički program prioriternih tema	Broj izvještaja % realizacije programa	Kontinuirano

6. PRILOZI

Prilog 1: Situacijska analiza

*Prilog 2: Analiza izvršenja ciljeva Strateškog plana Zavoda za javno zdravstvo FBiH
2003.-2013.*

Prilog 3: Anketni upitnici

7. BIBLIOGRAFIJA

1. Health 2020. A European policy framework and strategy for the 21st century. WHO. 2013
2. <http://www.fmoh.gov.ba/index.php/zakoni-i-strategije/lista-zakonskih-i-podzakonskih-akata>
3. Izvještaj o razvoju Federacije BiH 2012, Federalni zavod za programiranje razvoja, 2013. godine
4. Statistički godišnjak/ljetopis Federacije Bosne i Hercegovine, Federalni zavod za statistiku, Sarajevo, 2013.
5. Strateški plan razvoja zdravstva u Federaciji BiH u periodu od 2008.-2018. godine, Federalno ministarstvo zdravstva, 2008.
6. Strateški plan Zavoda za javno zdravstvo Federacije Bosne i Hercegovine, 2003.-2013., Sarajevo-Mostar 2003.
7. Zakon o zdravstvenoj zaštiti, Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine br.46/10, Sarajevo, 2010.
8. Zdravstveno stanje stanovništva i organizacija zdravstvene zaštite u Federaciji Bosne i Hercegovine u 2004. godini, Zavod za javno zdravstvo Federacije Bosne i Hercegovine, Sarajevo, 2005.
9. Zdravstveno stanje stanovništva i organizacija zdravstvene zaštite u Federaciji Bosne i Hercegovine u 2012. godini, Zavod za javno zdravstvo Federacije Bosne i Hercegovine, Sarajevo, 2013.
10. Zavod zdravstvenog osiguranja i reosiguranja Federacije BiH, Obračun sredstava u zdravstvu u Federaciji Bosne i Hercegovine za 2012. godinu, Sarajevo, 2013.