

	Јавна здравствена установа Болница „Свети Врачеви“ Бијељина, Српске војске 53			ПР-10-005
Поступак планирање				
Страна 1 од 10	Издање:	Важи од:	Одобрио	Копија број
	5	2022-12-19	др Немања Јанковић помоћник директора	Е

1. ПРЕДМЕТ И ПОДРУЧЈЕ ПРИМЈЕНЕ

1.1 Предмет процедуре

Овом процедуром се дефинишу одговорности, поступак управљања и документација која се односи на израду, усаглашавање и доношење годишњег плана пословања.

1.2 Подручје примјене

Ова процедура се примјењује у свим организационим јединицама ЈЗУ Болница „Свети Врачеви“ Бијељина (у даљем тексту: Болница).

1.3 Надлежности за примјену

За спровођење ове процедуре надлежан је помоћник директора.

Процедуру примјењују: референт за план и анализу, главна сестра Болнице, руководиоци организационих јединица, помоћници директора.

1.4 Искључења

Нема.

2. ВЕЗА С ДРУГИМ ДОКУМЕНТИМА

2.1 Референтни документи

- Правилник о основама стандарда и норматива здравствене заштите из обавезног здравственог осигурања.

2.2 Остали документи

- ПР-10-002: Управљање људским ресурсима.
 - ПР-10-009: Управљање опремом.
 - ПР-10-013: Поступак организовања и спровођења обуке запослених.
 - ПР-10-014 :Поступак планирања и спровођења интерних провјера.
 - ПР-10-017 Процес набавке производа и услуга.
 - ПР-10-013: Поступак организовања и спровођења обуке запослених
 - ПР-10-018: Превентивно и корективно одржавање опреме и објеката.
 - ПР-10-042: Обезбјеђење повјерења у резултате испитивања.
 - УП-10-015: Обезбјеђење следљивости мјерења у медицинској лабораторији.
 - УП-10-005: Рад тимова за унапређење квалитета.
 - УП-10-089: Методлошко упутство за праћење индикатора квалитета.
 - Упутство за израду плана људских ресурса у јавним здравственим установама
- Примјењују се важећа издања наведених докумената.

3. ТЕРМИНИ И СКРАЋЕНИЦЕ

3.1 Термини

- **План пословања:** Документ којим се утврђује политика и циљеви пословања за одређени плански период, као и активности и ресурси неопходни за реализацију тих циљева.

Болница Бијељина	Страна 2 од 10	Издање:	Важи од:	ПР-10-005
		5	2022-12-19	

3.2 Скраћенице

- Нема.

4. ОПИС ПОСТУПКА (ПРОЦЕСА)

4.1 Основе

Пословним планирањем обухвата се период од годину дана. Основе за доношење пословног плана су:

- пословна политика,
- стратешки план и стратешки циљеви/усмјерења, која на приједлог директора доноси Управни одбор болнице,
- оперативни циљеви пословања,
- резултати остваривања плана из текуће године (извештај о раду) и динамика остваривања стратешког плана,
- резултати преиспитивања система менаџмента.

4.2 Планирање (надлежности и елементи пословног плана)

Елементе годишњег плана пословања и рокове за припрему и усвајање, дефинише директор на основу резултата преиспитивања система квалитета, циљева пословања и одредаба овог документа. Директор потом именује руководиоце који ће бити одговорни за израду и реализацију појединих елемената плана.

При изради годишњег плана пословања узимају се у обзир елементи стратешког плана који се односе на ту годину како би се обезбједила њихова реализација и све наведено се сразмјерно укључује у финансијски план.

За елементе плана пословања који су заједнички за различита одјељења и службе користе се Excel табеле, као помоћно средство за планирање.

Годишњи план пословања оквирно садржи следеће елементе:

- процјена интерних и екстерних околности које утичу на пословање;
- циљеви за наредну годину;
- план пословних активности;
- план реализације услуга;
- план људских ресурса;
- план обуке, оспособљавања и усавршавања;
- план инвестиција и набавке основних средстава;
- план набавке;
- план превентивног одржавања;
- финансијски план;
- план квалитета (годишњи) са циљевима квалитета;
- план годишњих одмора;
- план утrophа лијекова и санитетског материјала;
- план израде и модификације клиничких путева;
- план унапређења показатеља клиничког квалитета;
- план рада помоћника директора;
- план набавке крви и крвних продуката;
- план лијекова за хитне случајеве;

Болница Бијељина	Страна 3 од 10	Издање:	Важи од:	ПР-10-005
		5	2022-12-19	

- план слободних болничких постеља;
- план еталонирања опреме и мјерила, и
- план учешћа у међулабораторијским поређењима и шемама испитивања оспособљености.

4.2.1 Процјена интерних и екстерних околности које утичу на пословање

Директор, на основу годишњег извјештаја о раду, разматра како су претходно идентификоване интерне предности и слабости утицале на остварење планираног нивоа перформанси. За израду годишњег извјештаја о раду надлежан је помоћник директора у сарадњи са референтом за план и анализу. Извјештај о раду за претходну годину, уз стратешки план, представља полазну основу за процјену интерних и екстерних околности које могу утицати на пословање установе у наредној години.

Поред тога, у овој тачки плана пословања се наводи који су фактори из окружења (и на који начин) утицали на реализацију плана и укупно пословање Болнице у претходном периоду. При процјени екстерних фактора који могу утицати на пословање установе у наредној години узима се у обзир и стратешки план Болнице. Такође се врши процјена макроекономске и политичке ситуације, као и трендова за наредну годину. На основу сагледаних свеопштих услова привређивања, директор и помоћник директора дефинишу одговарајуће мјере које омогућавају остварење пословног плана за наредну годину.

4.2.2 Пословни циљеви за наредну годину

Циљеве пословања утврђује директор. Циљеви треба да буду усаглашени са стратегијама Министарства здравља и социјалне заштите Републике Српске, смјерницама Фонда здравственог осигурања и одлукама Управног одбора, као и са стратешким циљевима Болнице. Циљеви се формулишу тако да је могуће пратити њихову реализацију у планском периоду. Остали елементи плана треба да буду у функцији остваривања циљева.

4.2.3 План пословних активности

Планове пословних активности израђују надлежни руководиоци (начелници и шефови) наводећи активности, одговорности, рокове и ресурсе који би требало да доведу до унапређења рада, побољшања квалитета здравствених услуга и остварења дефинисаних пословних циљева. Планови активности се односе на увођење нових и даљи рад на усавршавању постојећих метода лијечења, дијагностике и других пословних активности. Такође, овај план обухвата и активности усмјерене на унапређење и рационализацију рада немедицинских служби. Појединачне планове (достављене на радним табелама – Прилог 2) интегрише референт за план и анализу.

4.2.4 План реализације услуга

Садржи основне податке о очекиваном обиму и вриједности реализације услуга. Планом су обухваћени сљедећи показатељи: број услуга консултативно-специјалистичке заштите, број дијагностичких услуга, број остварених БО дана, број реализованих ДТС/ДРГ случајева, просјечна дужина болничког лијечења, степен искориштености капацитета и сл. Такође се утврђује и планирани приход по другим основама (приходи од закупа, паркинга, донација и др). За израду овог плана надлежни су начелници одјељења, руководиоци служби и помоћник директора. План реализације услуга је заснован на извјештају о обављеним прегледима и примљеним пацијентима за претходну годину који саставља главна сестра Болнице као и на плану рада који се израђује за потребе уговарања са ФЗО РС.

4.2.5 План људских ресурса

Овим планом се утврђује колико је запослених потребно за остварење планских задатака. Заснива се на важећој систематизацији радних мјеста, а обухвата преглед постојећег стања и

Болница Бијељина	Страна 4 од 10	Издање:	Важи од:	ПР-10-005
		5	2022-12-19	

план потребног броја извршилаца по организационим јединицама и квалификационој структури. Овај план је усклађен са захтјевима процедуре ПР-10-002: *Управљање људским ресурсима* Упутством за израду плана људских ресурса у јавним здравственим установама и календаром болнице.

4.2.6 План обуке, оспособљавања и усавршавања

План обуке се дефинише у складу са процедурама ПР-10-002: *Управљање људским ресурсима* и ПР-10-013: *Поступак организовања и спровођења обуке запослених*. При изради овог плана користи се помоћна табела (Прилог 3). Укључује елементе који нису обухваћени табелом План потреба за додатним едукацијама из *Упутства за израду плана људских ресурса у јавним здравственим установама* – едукације нездравствених радника (нпр. континуирана едукација рачуновођа и ревизора), обавезне периодичне едукације особља (нпр. едукација о противпожарној заштити и заштити на раду), континуиране едукације особља (нпр. учешће на конгресима и семинарима) итд. Овим планом су, такође, обухваћене и едукације особља из области квалитета, система менаџмента, управљања ризиком и безбједношћу пацијената.

4.2.7 План инвестиција и набавке основних средстава

План инвестиција и набавке основних средстава утврђује помоћник директора у сарадњи с руководиоцима одјељења и служби, а у складу са потребама тих организационих јединица. Овај план се односи на потребе извођења радова на инфраструктури, набавку основних средстава, те потребе за генералним оправкама и ремонтима. Потребе за поменутим улагањима се исказују у помоћној табели (Прилог 4).

Поред потребног износа за инвестициона улагања, планом се утврђују и извори, начин и услови финансирања. При изради овог плана консултује се руководиоца Техничке службе. План инвестиција и набавке основних средстава се усклађује са Планом јавних набавки.

4.2.8 План набавке

План набавке садржи потребне количине основног, помоћног и другог материјала, енергената, резервних дијелова, ситног инвентара, средстава заштите на раду, канцеларијског и другог помоћног материјала и сл. Предмет набавке се дефинише у складу са процедуром ПР-10-017 *Процес набавке производа и услуга* и другим документима на које се процедура позива. Помоћна табела за планирање налази се у Прилогу 5.

4.2.9 План превентивног одржавања

Овај план формулише се у складу са процедуром ПР-10-018: *Превентивно и корективно одржавање опреме и објеката*.

4.2.10 Финансијски план

Подразумјева планирање свих позиција на којима се базира годишњи или полугодишњи обрачун о финансијским резултатима пословања (биланс стања, биланс успјеха, извјештај о токовима готовине, додатни рачуноводствени извјештај, анекс и друге књиговодствене евиденције, односно документације).

Финансијски план обухвата и токове готовине а заснива се на свим плановима описаним у овом документу (план реализације услуга, план набавке, план инвестиција и набавке основних средстава итд).

4.2.11 План квалитета (годишњи)

Годишњи план квалитета односи се на свеобухватни план за управљање квалитетом услуге и безбједношћу пацијената. Овај план садржи најмање:

Болница Бијељина	Страна 5 од 10	Издање:	Важи од:	ПР-10-005
		5	2022-12-19	

- Посебне циљеве у вези с управљањем квалитетом услуге и безбједношћу пацијената;
- Мјере за управљање квалитетом и континуирано побољшање квалитета услуге, управљање ризиком и безбједношћу пацијената;
- План провјера система менаџмента и
- Распоред преиспитивања докумената система менаџмента квалитетом.

4.2.12 План годишњих одмора

Планирањем годишњих одмора обезбјеђује се континуитет рада и пружања услуга.

Референт за кадрове доставља табелу за планирање годишњих одмора у све организационе јединице. Запослени се изјашњавају да ли ће годишњи одмор користити у једном или у два дијела, и у ком периоду. Начелници, у складу са захтјевима процеса рада и жељама запослених, израђују план и упућују га директору на одобрење. Након што директор да сагласност на достављене планове, референт за кадрове прави рјешења о годишњем одмору за сваког запосленог.

4.2.13 План утrophка лијекова и санитетског материјала

План утrophка лијекова и санитетског материјала се израђује на основу података о потрошњи у претходном периоду. С обзиром да је овај план усмјерен на рационалнију потрошњу лијекова и санитетског материјала, потребно је размотрити могућности за редукцију потрошње.

4.2.14 План израде и модификације клиничких путева

Овај план се прави на основу статистике примјене клиничких путева и потребе за израдом нових. На одјељењу је да оцијени који клинички путеви захтијевају побољшање и које нове клиничке путеве треба увести у примјену. Уколико је поступање по неком клиничком путу постало уобичајена пракса, клинички пут се може укинути након извршене ревизије. Ако тај клинички пут спада у 12 обавезних, руководилац организационе јединице у сарадњи са менаџерима квалитета спроводи ревизију, након чега се контактира Агенција за сертификацију, акредитацију и унапређење квалитета здравствене заштите Републике Српске. Као помоћно средство за планирање се користи табела у Прилогу 6 а попуњавају је начелници одјељења који сматрају да постоји потреба за увођењем / модификацијом клиничких путева. План израде и модификације клиничких путева је саставни дио Плана помоћника директора.

4.2.15 План унапређења показатеља клиничког квалитета

План унапређења клиничког квалитета се израђује према упутствима УП-10-005: *Рад тимова за унапређење квалитета* и УП-10-089: *Методолошко упутство за праћење индикатора квалитета*. Овај план је усмјерен на побољшање показатеља клиничког квалитета у односу на друге установе или у односу на сопствени историјат и обухваћен је Планом помоћника директора.

4.2.16 План помоћника директора

Планом помоћника директора обухваћени су сљедећи елементи: припрема планова, политика и процедура у вези с клиничким квалитетом, увођење и надзор над имплементацијом клиничких путева и стандарда, поступак праћења и унапређења показатеља клиничког квалитета, мјере надзора над комисијама које се баве медицинским питањима, корективне и превентивне мјере и мјере побољшања у области клиничког квалитета, стручни и други састанци с особљем, мјере за одржавање компетенција медицинског особља, мјере надзора над утrophком лијекова и санитетског материјала, мјере надзора над коришћењем и превентивним одржавањем медицинске опреме. Овај план се прави на основу исказаних

Болница Бијељина	Страна 6 од 10	Издање:	Важи од:	ПР-10-005
		5	2022-12-19	

потреба одјељења и служби, резултата интерних провјера и испитивања, података о праћењу показатеља квалитета, података о утрошку лијекова и медицинског материјала, података о уоченим неусаглашеностима и других података који се односе на рад медицинских служби. План помоћника директора за медицинске послове обухвата и календар Болнице.

4.2.17 План набавке крви и крвних продуката

Овим планом се одређује количина крви и крвних продуката која се у току године набавља од Завода за трансфузијску медицину Републике Српске. Процјена годишњих потреба се врши на основу потрошње у претходном периоду и очекиваног броја пацијената у години за коју се сачињава план. За израду и реализацију овог плана надлежни су помоћник директора и главна сестра Болнице.

4.2.18 План лијекова за хитне случајеве

Планом лијекова за хитне случајеве предвиђа се одређена количина медикамената који се чувају на одјељењима за потребе хитних интервенција. Овим планом се утврђује основни сет лијекова за терапију хитних случајева у складу са потребама појединих одјељења. На тај начин се обезбјеђује континуитет снабдијевања лијековима и након радног времена Болничке апотеке. План израђује помоћник директора за медицинске послове у сарадњи са начелницима одјељења и начелником Болничке апотеке.

4.2.19 План слободних болничких постеља

У зависности од постељног фонда на одјељењима и попуњености капацитета, одређени број болничких кревета се резервише за хитне случајеве и непредвиђене ситуације. По потреби, у ванредним околностима, могуће је оспособити и старе објекте Болнице и ставити их у функцију збрињавања већег броја пацијената. Овај план сачињава помоћник директора у сарадњи са начелницима / руководиоцима одјељења / службе и главном сестром Болнице.

4.2.20 План еталонирања опреме и мјерила

План еталонирања опреме и мјерила утврђује се у складу са захтјевима регулативе и смјерницама произвођача опреме и мјерила. За процесе медицинских испитивања, планирање је регулисано упутством УП-10-015: *Обезбјеђење следљивости мјерења у процесу испитивања*, и ПР-10-009: *Управљање опремом*.

4.2.21 План учешћа у међулабораторијским поређењима и шемама испитивања оспособљености

План учешћа у међулабораторијским поређењима и шемама испитивања оспособљености припремају руководиоци служби у којима се обавља лабораторијска дијагностика, а у складу са процедуром ПР-10-042: *Обезбјеђење повјерења у резултате испитивања*.

4.3 Сумирање годишњег плана и формирање финансијског плана

На основу припремљених планова на нивоу пословних функција, референт за план и анализу формира приједлог годишњег плана пословања.

Годишњи план пословања се сумира израдом укупног финансијског плана који се исказује по важећим билансним шемама.

Коначна верзија плана пословања се усаглашава са директором Болнице и затим доставља Управном одбору на усвајање. Рок за сумирање годишњег плана је 15. март.

Изводи из усвојеног годишњег плана пословања се дистрибуирају надлежним руководиоцима, који су дужни да у својим организационим јединицама обезбиједе да се тај план познаје и спроводи.

4.4 Оперативно планирање

Болница Бијељина	Страна 7 од 10	Издање:	Важи од:	ПР-10-005
		5	2022-12-19	

Поред годишњег плана, руководиоци су дужни да направе и мјесечне планове рада, који проистичу из годишњег плана.

Обавеза руководиоца организационих јединица је да на мјесечном нивоу прате извршење годишњег плана рада и да о томе имају документоване доказе у виду записника са састанака, а закључке редовно достављају директору.

4.5 Ребаланс плана пословања

На основу шестомјесечног извјештаја о пословању, директор и помоћник директора анализирају степен реализације планских активности. Уколико констатују да планирани обим активности није реално остварљив, ревидирају претходно постављене циљеве и врши се ребаланс плана пословања.

5. ПРИЛОЗИ И ОБРАСЦИ

5.1 Прилози

Прилог 1: Дијаграм тока - пословно планирање

Прилог 2: Помоћна табела - План пословних активности

Прилог 3: Помоћна табела - План стручног усавршавања

Прилог 4: Помоћна табела - План инвестиција и набавке основних средстава

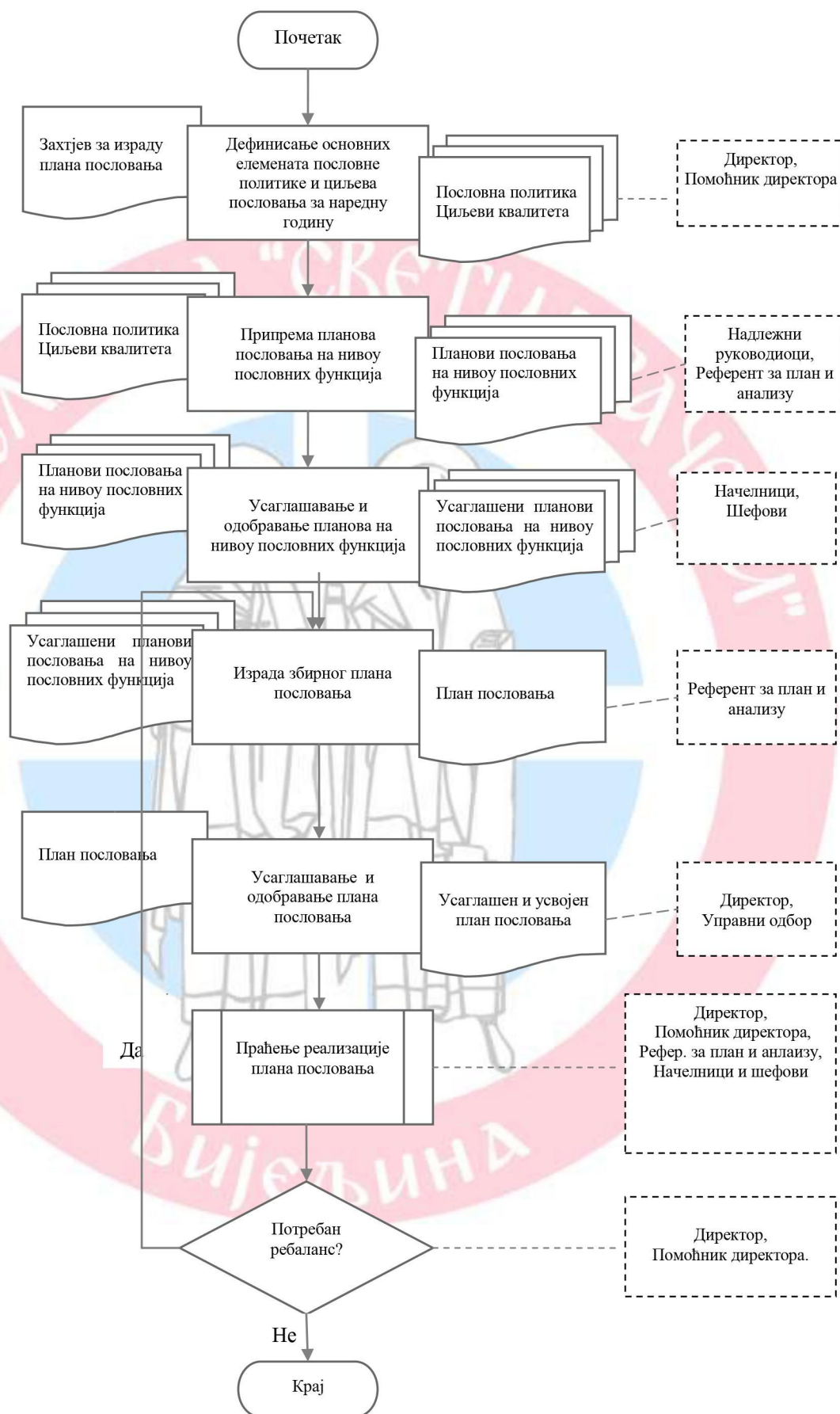
Прилог 5: Помоћна табела - План набавке

Прилог 6: Помоћна табела – План израде и модификације клиничких путева



Болница Бијељина	Страна 8 од 10	Издање:	Важи од:	ПР-10-005
		5	2022-12-19	

Прилог 1: Дијаграм тока- пословно планирање



Болница Бијељина	Страна 9 од 10	Издање:	Важи од:	ПР-10-005
		5	2022-12-19	

Прилог 2: Помоћна табела - План пословних активности

Р. бр.	Активности	Рок за реализацију	Увођење (У) / Измјена (И)	Потребни ресурси	Одговорно лице

Прилог 3: Помоћна табела - План обуке

Р. бр.	Врста обуке	Мјесто одржавања и планирани број учесника

Прилог 4: Помоћна табела – План инвестиција и набавке основних средстава

Р.бр.	Врста радова или опреме	Количина	Образложење

Болница Бијељина	Страна 10 од 10	Издање:	Важи од:	ПР-10-005
		5	2022-12-19	

Прилог 5: Помоћна табела - План набавке

<i>Р.бр.</i>	<i>Назив</i>	<i>Количина</i>

Прилог 6: Помоћна табела – План израде и модификације клиничких путева

<i>Р. бр.</i>	<i>Назив клиничког пута</i>	<i>Израда (И) или модификација (М)</i>	<i>Образложење потребе за израдом или модификацијом</i>	<i>Рок</i>	<i>Носилац</i>