

Na osnovu člana 16. stav 4. Zakona o Vladi Zeničko-dobojskog kantona-Prečišćeni tekst ("Službene novine Zeničko-dobojskog kantona", broj 7/10), na prijedlog Ministarstva zdravstva, Vlada Zeničko-dobojskog kantona, na 19. sjednici, održanoj dana 22.07.2015. godine, d o n o s i

## **ZAKLJUČAK**

### **I.**

Utvrđuje se Prijedlog Odluke o usvajanju Strategije razvoja zdravstva Zeničko-dobojskog kantona 2016.-2025. godina.

### **II.**

Prijedlog Odluke iz tačke I ovog zaključka upućuje se u dalju skupštinsku proceduru.

### **III.**

Zaključak stupa na snagu danom donošenja.

Broj: 02-\_\_\_\_\_ /15.  
Datum, 22.07.2015. godine  
Zenica

**PREMIJER**

*Miralem Galijašević*

DOSTAVLJENO:

1x Ministarstvo zdravstva,  
1x Stručna služba Skupštine,  
1x a/a.

PRIJEDLOG

Na osnovu člana 13. stav 1. tačka 4. Zakona o zdravstvenoj zaštiti („Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine“, broj: 46/10 i 75/13), Skupština Zeničko-dobojskog kantona na \_\_\_\_\_ sjednici, \_\_\_\_\_ održanoj \_\_\_\_\_ 2015. godine, d o n o s i

**O D L U K U**  
**o usvajanju Strategije razvoja zdravstva**  
**Zeničko-dobojskog kantona 2016 – 2025. godina**

**Član 1.**

**(Predmet odluke)**

Usvaja se Strategija razvoja zdravstva Zeničko-dobojskog kantona 2016 – 2025. godina.

**Član 2.**

**(Stupanje na snagu i objavljivanje)**

Ova Odluka stupa na snagu narednog dana od dana objavljivanja u „Službenim novinama Zeničko-dobojskog kantona“.

Broj: \_\_\_\_\_/15.  
Datum, \_\_\_\_\_ 2015.godine.  
Z e n i c a.

**PREDSJEDAVALA**

Draženka Subašić

DOSTAVLJENO:

1 x Ministarstvo zdravstva,  
1 x „Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“,  
1 x a/a.

# **O b r a z l o ž e n j e**

## **I. PRAVNI OSNOV**

Pravni osnov za donošenje Strategije razvoja zdravstva Zeničko-dobojskog kantona 2016 – 2025. godina, sadržan je u članu 13. Zakona o zdravstvenoj zaštiti („Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine“, broj: 46/10 i 75/13), koji u poglavlju „Društvena briga za zdravlje na nivou kantona i opštine“, utvrđuje mjere za osiguranje i provođenje zdravstvene zaštite od interesa za građane na području kantona.

## **II. RAZLOZI ZA DONOŠENJE**

Programom rada Skupštine Zeničko-dobojskog kantona, između ostalog, utvrđena je obaveza donošenja Strateškog plana razvoja zdravstvene zaštite na području kantona za narednih deset godina, čiji je predlagatelj Vlada Zeničko-dobojskog kantona koja je svojim Zaključkom broj: 02-37-14731/15 od 22.07.2015. godine, utvrdila ovaj dokument pod nazivom „Strategije razvoja zdravstva Zeničko-dobojskog kantona 2016 – 2025. godina“ i isti uputila u skupštinsku proceduru.

## **III. OBRAZLOŽENJE PREDLOŽENIH RJEŠENJA**

Strategijom razvoja zdravstva Zeničko-dobojskog kantona 2016 – 2025. godina, utvrđeni su strateški ciljevi, kao i mjere i aktivnosti koje je neophodno preduzimati u cilju razvoja ukupnog sistema zdravstvene zaštite na području kantona.

Radi se promotivnim i preventivnim mjerama i aktivnostima u koje spadaju:

- program promocije zdravlja i zdravog življenja,
- program prevencije i ranog otkrivanja bolesti,
- program okoliša i zdravlja.

U okviru unapređenja kvaliteta i načina pružanja zdravstvenih usluga predviđeno je provođenje sistema akreditacije zdravstvenih ustanova, zatim program unapređenja sistema plata, reorganizacija pružanja zdravstvenih usluga i informatizacija zdravstvenog sistema.

U području jačanja i boljeg korištenja ljudskih potencijala Strategija predviđa osnivanje univerzitetske bolnice i medicinskog fakulteta u cilju unapređenja stručnog usavršavanja, stvaranje baze za školovanje studenata zdravstvenog usmjerenja, obavljanje specijalizacija i subspecijalizacija, te sticanja drugih znanja i vještina potrebnih za obezbjeđenje upravljanja, rukovođenja zdravstvenim sistemom, te boljim korištenjem ljudskih potencijala radi unapređenja zdravstvene zaštite.

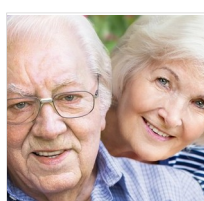
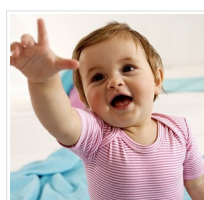
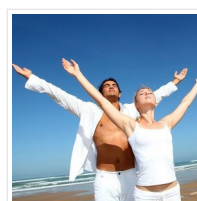
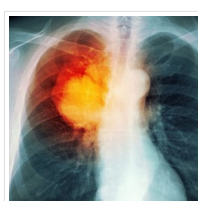
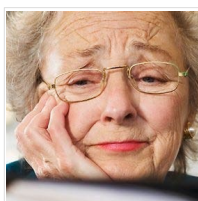
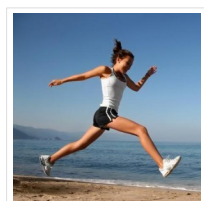
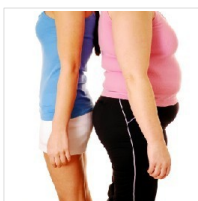
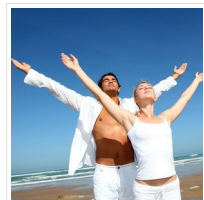
Također, planiran je razvoj i raspored zdravstvenih ustanova koji će obezbijediti dostupnost zdravstvenih usluga korisnicima zdravstvene zaštite, integrisan pristup tretmanu pacijenata oboljelih od teških bolesti, posebno kada su u pitanju onkološki bolesnici.

Posebno mjesto u strategiji zauzima Program eksplantacije organa koji je započet na području Zeničko-dobojskog kantona, pri čemu su već postignuti značajni rezultati.

## **IV. FINANSIJSKA SREDSTVA**

Za provođenje strategije, pored sredstava obaveznog zdravstvenog osiguranja koja predstavljaju osnov za finansiranje zdravstvenih usluga, za provođenje Strategije, neophodno je na godišnjem nivou obezbijediti sredstva u Budžetu kantona u iznosu od cca 10.000,00 KM.

**MINISTARSTVO ZDRAVSTVA**



# Strategija razvoja zdravstva Zeničko-dobojskog kantona

# 2016.-2025.

Maj 2015. godine

**STRATEGIJA RAZVOJA ZDRAVSTVA  
ZENIČKO-DOBOJSKOG KANTONA 2016.-2025.**

**Nosilac projekta:**

Everest Consulting d.o.o.  
Ulica Behdžeta Mutelevića 2A  
71000 Sarajevo, BiH

**Naručilac projekta:**

Kantonalni zavod za javno zdravstvo Zeničko-dobojskog kantona

**Autori:**

Aziz Šunje  
Boris Hrabač  
Senad Huseinagić  
Ljiljan Veselinović

**Savjet projekta:**

Haris Delić  
Harun Drljević  
Larisa Gavran  
Sabiha Husić  
Elvira Ljevaković  
Alma Mekić Abazović  
Indira Mundžić  
Refik Mušija  
Belma Pojskić  
Almir Rošić  
Sead Rožajac  
Selvedina Sarajlić  
Rifat Sejdinović  
Zijad Softić  
Diana Štimjanin  
Salih Tandir  
Mirsad Tursum

**DTP:**

Ljiljan Veselinović

# SADRŽAJ

<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>VII</b>
<b>POPIS TABELA.....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA SKRAĆENICA.....</b>	<b>IX</b>
<b>UVOD – METODOLOŠKI PRISTUP.....</b>	<b>1</b>
Konceptualni okvir.....	2
Način rada.....	5
Plan dokumenta - Sadržaj.....	6
<b>1. VIZIJA, MISIJA I INTERESNO-UTICAJNE SKUPINE.....</b>	<b>8</b>
Metodološki okvir.....	8
1.1. Interesno-uticajne skupine.....	9
1.2. Vizija-misija.....	10
<b>2. STRATEŠKA ANALIZA.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. ANALIZA OKRUŽENJA.....</b>	<b>12</b>
Metodološki okvir.....	12
2.1.1. Prostorni aspekt.....	13
2.1.2. Identifikacija relevantnih aspekata i faktora okruženja.....	14
2.1.2.1. Složen i značajan uticaj politike na zdravstveni sektor.....	14
2.1.2.2. Negativni trendovi ekonomskih indikatora.....	15
2.1.2.3. Relativno povoljna starosna struktura stanovništva.....	16
2.1.2.4. Negativni trendovi osnovnih pokazatelja vitalne statistike.....	16
2.1.2.5. Vodeći uzroci smrtnosti na području Zeničko-dobojskog kantona.....	17
2.1.2.6. Pokazatelji zdravlja.....	18
2.1.2.7. Sanitarno-higijenski problemi.....	27
2.1.2.8. Legislativno-pravno okruženje.....	30
2.1.2.9. Ostali faktori okruženja.....	31
2.1.3. Razumijevanje prirode okruženja.....	33
2.1.4. Zdravstvo kao industrija – Porterov (ekonomski) model analize industrije.....	34
2.1.5. Identifikovane "prilike" ("O") i prijetnje ("T") iz okruženja.....	35
<b>2.2. INTERNA ANALIZA.....</b>	<b>37</b>
Metodološki okvir.....	37
2.2.1. Ljudski resursi.....	39
2.2.2. Bolnički kapaciteti.....	40
2.2.3. Kapaciteti vanbolničke zdravstvene zaštite.....	42
2.2.4. Stomatološka zdravstvena zaštita.....	45
2.2.5. Medicinska rehabilitacija.....	46
2.2.6. Laboratorijska djelatnost.....	46
2.2.7. Apotekarska djelatnost.....	47

2.2.8. Finansijski resursi.....	47
2.2.9. Izvori finansiranja.....	49
2.2.10. Zadovoljstvo korisnika zdravstvenih usluga.....	50
2.2.11. Ostali faktori.....	51
2.2.12. Identifikovane sopstvene "snage" ("S") i "slabosti" ("W").....	53
<b>3. STRATEŠKI DIO.....</b>	<b>55</b>
Metodološki okvir.....	55
3.1. SWOT analiza.....	57
3.2. Strateški ciljevi.....	58
3.3. Strateški programi.....	58
<b>4. MJERE/ AKTIVNOSTI.....</b>	<b>63</b>
Metodološki okvir.....	63
<b>1. RAZVIJENE PROMOTIVNE I PREVENTIVNE AKTIVNOSTI ZDRAVSTVENOG SEKTORA.....</b>	<b>65</b>
1.1. Program promocije zdravlja i zdravog življenja.....	66
1.1.1. Kampanja: Podizanje svijesti građana o odgovornosti za sopstveno zdravlje.....	66
1.1.2. Kampanja protiv pušenja.....	67
1.1.3. Kampanja protiv narkomanije.....	68
1.1.4. Kampanja protiv alkoholizma.....	69
1.1.5. Kampanja: Važnost zdrave ishrane.....	70
1.1.6. Kampanja: Važnost fizičke aktivnosti.....	71
1.2. Program prevencije i ranog otkrivanja bolesti.....	72
1.2.1. Otkrivanje faktora rizika za hronične bolesti u porodičnoj medicini i zdravstveni odgoj oboljelih i osoba sa rizikom (naročito dijabetes i hipertenzija).....	72
1.2.2. Rano otkrivanje raka debelog crijeva.....	73
1.2.3. Rano otkrivanje raka dojke.....	74
1.2.4. Rano otkrivanje melanoma.....	75
1.2.5. Rano otkrivanje poremećaja vida kod djece.....	76
1.2.6. Rano otkrivanje poremećaja sluha kod djece.....	77
1.2.7. Preveniranje deformiteta lokomotornog aparata kod djece.....	78
1.2.8. Unapređenje oralnog zdravlja kod djece.....	79
1.2.9. Rano otkrivanje hipotireoze.....	80
1.2.10. Rano otkrivanje fenilketonurija.....	81
1.3. Program okoliša i zdravlja.....	82
1.3.1. Ekološka edukacije - podizanje ekološke svijesti.....	82
1.3.2. Izrada studija uticaja polutanata na ljudsko zdravlje.....	83
1.3.3. Unapređenje intersektorske saradnje iz oblasti zaštite okoliša.....	84
<b>2. UNAPRIJEĐEN KVALITET I NAČIN PRUŽANJA ZDRAVSTVENIH USLUGA.....</b>	<b>85</b>
2.1. Program osiguranja kvaliteta.....	86
2.1.1. Uvođenje ISO 9001 standarda u sve zdravstvene ustanove i institucije.....	86
2.1.2. Akreditacija bolnica.....	87

2.1.3. Akreditacija domova zdravlja.....	88
2.1.4. Akreditacija timova porodične medicine.....	89
2.1.5. Ustroj sistema monitoringa kvaliteta.....	90
2.2. Program unapređenja sistema plata i nagrada.....	91
2.2.1. Uspostavljanje pojedinačnog ugovaranja u porodičnoj medicini.....	91
2.2.2. Uspostavljanje poticajnog sistema materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja.....	92
2.3. Program reorganizacije pružanja zdravstvenih usluga.....	93
2.3.1. Modeliranje organizacije doma zdravlja.....	93
2.3.2. Uspostavljanje modaliteta saradnje između javnog i privatnog sektora.....	94
2.3.3. Vanbolnička podrška za onkološke bolesnike.....	95
2.3.4. Razvoj sistema vanbolničke palijativne njege.....	96
2.3.5. Razvoj sistema bolničke palijativne njege.....	97
2.3.6. Unapređenje zbrinjavanja hitnih medicinskih stanja.....	98
2.3.7. Optimiziranje korištenja skupe medicinske opreme.....	99
2.3.8. Razvoj medicine rada u skladu sa EU zahtjevima zaštite na radu.....	100
2.4. Program informatizacije zdravstvenog sistema.....	101
2.4.1. Integracija zdravstvenog informacionog sistema na nivou Kantona.....	101
2.4.2. Hardversko i softversko opremanje zdravstvenih ustanova.....	102
2.5. Program osiguranja stabilnog finansiranja zdravstva.....	103
2.5.1. Povećanje prihoda kroz kontrolu prikupljanja doprinosa za zdravstveno osiguranje	103
2.5.2. Povećanje alokativne efikasnosti.....	104
3. JAČANJE I BOLJE KORIŠTENJE LJUDSKIH POTENCIJALA.....	105
3.1. Utemeljenje univerzitetske bolnice.....	106
3.1.1. Osnivanje medicinskog fakulteta.....	106
3.1.2. Ustroj univerzitetske bolnice.....	107
3.1.3. Istraživanje i primjena novih interventnih procedura.....	108
3.2. Program unapređenja stručnog usavršavanja.....	109
3.2.1. Programi usavršavanja iz oblasti porodične medicine.....	109
3.2.2. Planiranje potreba za specijalizacijama i subspecijalizacijama.....	110
3.2.3. Kontinuirana medicinska edukacija.....	111
3.2.4. Trening kadra za palijativnu njegu.....	112
3.3. Program unapređenja upravljačko-menadžerskih znanja i vještina.....	113
3.3.1. Razvoj indikatora uspješnosti.....	113
3.3.2. Unapređenje menadžerskih vještina.....	114
4. PRIMJEREN STEPEN DOSTUPNOSTI ZDRAVSTVENIH USLUGA.....	115
4.1. Analiza zdravstvenih potreba.....	116
4.1.1. Istraživanje o zadovoljstvu i dostupnosti zdravstvenih usluga.....	116
4.1.2. Procjena zdravstvenih potreba i zahtjeva.....	117
4.1.3. Izrada programa zdravstvene zaštite u skladu sa procijenjenim zdravstvenim potrebama.....	118
4.2. Osiguranje dostupnosti.....	119
4.2.1. Evaluacija dostupnosti zdravstvenih usluga i tehnologija u skladu sa procijenjenim	



potrebama.....	119
4.2.2. Osiguranje odgovarajuće teritorijalne pokrivenosti porodičnom medicinom.....	120
<b>5. DISTINKTIVNA PREPOZNATLJIVOST ZDRAVSTVENOG SEKTORA ZDK.....</b>	<b>121</b>
5.1. Program integrisanog pristupa tretmanu onkoloških pacijenata.....	122
5.1.1. Ustroj modela integrisanog pristupa onkološkom bolesniku.....	122
5.1.2. Istraživanje i primjena novih onkoloških interventnih procedura.....	123
5.2. Program eksplantacija organa.....	124
5.2.1. Razvoj sistema za eksplantaciju organa.....	124
5.2.2. Razvijanje donorske mreže.....	125
5.3. Porodična medicina.....	126
5.4. Palijativna njega.....	127
<b>5. IMPLEMENTACIJA, MONITORING I EVALUACIJA.....</b>	<b>129</b>
5.1. Implementacija strategije (ključne aktivnosti).....	129
5.2. Monitoring (ključne aktivnosti).....	130
5.3. Evaluacija (ključne aktivnosti).....	131
<b>OKVIRNI SPISAK KORIŠTENIH IZVORA.....</b>	<b>133</b>

## POPIS SLIKA

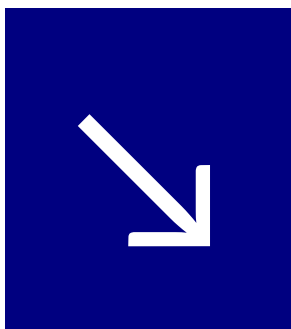
Slika 1. Strateški menadžment kao konceptualno-metodološki okvir.....	2
Slika 2. Metodološki okvir.....	4
Slika 1.1. Komponente vizije.....	8
Slika 1.2. Santa leda kao metafora vizije.....	9
Slika 2.1.1. Metodološki okvir eksterne analize.....	12
Slika 2.1.2. Zeničko-dobojski kanton: prostorni aspekt.....	13
Slika 2.1.3. PESTLE analiza: ključni faktori okruženja.....	14
Slika 2.1.4. Vodeći uzroci smrtnosti.....	18
Slika 2.1.5. Kardiovaskularne i maligne bolesti kao uzroci smrti po općinama.....	18
Slika 2.1.6. Struktura oboljenja za različite dobne skupine.....	20
Slika 2.1.7. Vodeće bolesti kardiovaskularnog sistema u 2013. godini.....	21
Slika 2.1.8. Vodeći mentalni poremećaji u 2013. godini.....	22
Slika 2.1.9. Maligni tumori kao uzroci smrti po lokacijama u 2013. godini.....	22
Slika 2.1.10. Trend kretanja zloćudnih tumora.....	23
Slika 2.1.11. Struktura vodećih reumatskih bolesti u 2013. godini.....	23
Slika 2.1.12. Razumijevanje prirode okruženja.....	33
Slika 2.1.13. Porterov model analize zdravstvenog sektora.....	34
Slika 2.2.1. Metodološki okvir interne analize.....	37
Slika 2.2.2. Ključni učesnici zdravstvenog sektora.....	38
Slika 2.2.3. Distribucija ljekara i zdravstvenih tehničara.....	40
Slika 2.2.4. Broj ispisanih pacijenata u bolnicama na području ZDK po godinama.....	41
Slika 2.2.5. Udio preventivnih pregleda u ukupnom broju pregleda.....	44
Slika 2.2.6. Razmještaj stolica u stomatološkim ordinacijama po općinama.....	46
Slika 2.2.7. Rezultati medicinske rehabilitacije.....	46
Slika 2.2.8. Promet i potrošnja lijekova u apotekama.....	47
Slika 2.2.9. Organizaciona struktura domova zdravlja.....	51
Slika 3.1. Proces raščlanjivanja strateških ciljeva na programe i mjere.....	56
Slika 3.2. SWOT analiza.....	57
Slika 3.3. Vizija i strateški ciljevi razvoja zdravstva Zeničko-dobojskog kantona.....	58
Slika 4.1. Opis korištenih grafičkih elemenata u aktivnostima/ mjerama.....	64
Slika 5.1. Implementacija Strategije razvoja zdravstva ZDK.....	130

## POPIS TABELA

Tabela 1. Pregled realizovanih radionica.....	5
Tabela 2.1.1. Zvanična stopa nezaposlenosti i prosječna plata po kantonima za 2013. godinu....	15
Tabela 2.1.2. Trend kretanja ukupnog broj zaposlenih u ZDK.....	15
Tabela 2.1.3. Broj i starosna struktura stanovništva po općinama u 2013. godini.....	16
Tabela 2.1.4. Trend kretanja osnovnih pokazatelji vitalne statistike.....	17
Tabela 2.1.5. Trend kretanja prosječne starosti umrlih.....	17
Tabela 2.1.6. Obolijevanja po dobnim grupama u 2013. godini.....	19
Tabela 2.1.7. Najčešće bolesti na području Zeničko-dobojskog kantona po godinama.....	21
Tabela 2.1.8. Abortusi po vrstama i dobi trudnica u 2012. godini.....	24
Tabela 2.1.9. Prosječna obuhvatnost imunizacijama na Kantonu u 2013. godini.....	27
Tabela 2.1.10. Procenat mikrobiološki neispravnih uzoraka.....	28
Tabela 2.1.11. Prosječna godišnja koncentracija SO <sub>2</sub> i ukupnih lebdećih čestica u g/m <sup>3</sup> zraka....	29
Tabela 2.1.12. Visoke vrijednosti koncentracija SO <sub>2</sub> i ukupnih lebdećih čestica u g/m <sup>3</sup> zraka....	29
Tabela 2.1.13. Procenat neispravnih uzoraka školskih voda.....	30
Tabela 2.1.14. Pregled procjene dugovanja velikih obveznika na dan 31.12.2014. godine.....	31
Tabela 2.1.15. Rudnici mrkog uglja – stanje redovnih obaveza za 2015. godinu.....	31
Tabela 2.2.1. Struktura i broj uposlenih u zdravstvenom sektoru Zeničko-dobojskog kantona....	39
Tabela 2.2.2. Parametri bolničkih kapaciteta u dužem vremenskom periodu.....	41
Tabela 2.2.3. Parametri primarne zdravstvene zaštite kroz duži vremenski period.....	42
Tabela 2.2.4. Struktura mreža i kadrova primarne zdravstvene zaštite.....	43
Tabela 2.2.5. Broj posjeta u ordinacijama opće medicine.....	44
Tabela 2.2.6. Statistički podaci stomatološke zdravstvene zaštite.....	45
Tabela 2.2.7. Laboratorijska djelatnost.....	47
Tabela 2.2.8. Finansijski rezultati poslovanja javnih zdravstvenih ustanova u 2012. godini.....	48
Tabela 2.2.9. Izvor finansiranja ustanova zdravstvene zaštite.....	49
Tabela 2.2.10. Procentualno učešće izvora finansiranja ustanova zdravstvene zaštite.....	50
Tabela 3.1. Strateški ciljevi, programi, mjere.....	61
Tabela 4.1. Elementi aktivnosti/ mjere.....	63

## LISTA SKRAĆENICA

AKAZ	Agencija za kvalitet i akreditaciju u zdravstvu
BDP	Bruto domaći proizvod ( <i>engl. Gross Domestic Product, GDP</i> )
BO	Bolnoopskrbni dani
BSC	Balansirana mapa ciljeva ( <i>engl. Balanced Scorecard</i> )
CME	Kontinuirana medicinska edukacija ( <i>eng. Continuing Medical Education</i> )
FMZ	Federalno ministarstvo zdravstva
FZO	Fond zdravstvenog osiguranja
HES	Higijensko-epidemiološka služba
KB	Kantonalna bolnica
KMZ	Kantonalno ministarstvo zdravstva
KS	Kanton Sarajevo
KZIS	Kantonalni zdravstveni informacioni sistem
KZJZ	Kantonalni zavod za javno zdravstvo
NVO	Nevladivne organizacije
PJP	Privatno-javno partnerstvo
PM	Porodična medicina
PMO	Ured za projekte ( <i>engl. Project Management Office</i> )
PZZ	Primarna zdravstvena zaštita
RTG	Rendgen
SBK	Srednjobosanski kanton
SZZ	Sekunarna zdravstvena zaštita
TK	Tuzlanski kanton
ULČ	Ukupno lebdećih čestica
USK	Unsko-sanski kanton
ZDK	Zeničko-dobojski kanton
ZIS	Zdravstveni informacioni sistem



## **Uvod - Metodološki pristup**

## KONCEPTUALNI OKVIR

Održiva (razvojna) strategija, kao konceptualna kategorija, može biti upoređena sa generalnom mapom koja (prostorno) prikazuje "obećavajuća mjesta", te načine kako dosegnuti prepoznata "mjesta" (*Welfare for the Future: Iceland's National Strategy for Sustainable Development 2002.–2020.*, str. 10.). **Obećavajuća mjesta (kuda)** i **načini doseganja obećavajućih mjesta (kako)** predstavljaju strategiju. U našem slučaju govorimo o strategiji zdravstvenog sektora na lokalitetu Zeničko-dobojskog kantona (ZDK) unutar Federacije BiH kao sistema višeg reda. Strategija se oblikuje kroz proces strateškog menadžmenta.

Shvaćen u širem smislu, **strateški menadžment** predstavlja konceptualno-metodološki okvir unutar kojeg se **oblikuje i kontinuirano optimizira strategija** u komunikaciji sa ključnim vlasnicima i predstavnicima svih interesno-uticajnih skupina. Strateški menadžment, s jedne strane, predstavlja proces oblikovanja strategije, te s druge, kontinuirani i interaktivni proces koji ima za cilj održavati, u našem slučaju, zdravstveni sektor ZDK kao cjelinu u stalnoj ravnoteži sa sopstvenim okruženjem. Drugim riječima, strateški menadžment ima za cilj oblikovati strategiju, ali i kontinuirano prilagođavati strategiju promjenama u okruženju i ostalim varijablama koje je opredjeljuju.



Slika 1. Strateški menadžment kao konceptualno-metodološki okvir

Ne ulazeći u širu raspravu o karakteristikama i odrednicama pojedinih pristupa procesu strateškog menadžmenta, strateški menadžment se kao kontinuirani, stalno ponavljajući proces, može definisati (*Mintzberg H. 1994, 38.-39.*) "... kao kontroliran i osmišljen 'tok misli': jednostavan i neformaliziran red koraka [...] zasnovan na **kreativnom dizajnu**" i **strateškom promišljanju**. U procesu strateškog promišljanja, shodno tome, potrebno je detaljno analizirati postojeće stanje (situaciona analiza), ali je jednako važno i samo kreativno promišljanje.

Ovim dokumentom oblikuje se **Strategija razvoja zdravstva Zeničko-dobojskog kantona**. Strateški plan konačan je output (dokument) višefaznog metodološki utemeljenog procesa strateškog promišljanja i strateškog planiranja koji je trajao pet mjeseci. Kroz postupak strateškog promišljanja i planiranja utvrđeno je šta zdravstveni sektor Zeničko-dobojskog kantona **želi da bude (vizija i misija)**, uz određenje "**obećavajućih mjesta**" (**strateški ciljevi**) i načina ostvarenja "**željenog stanja**" (**programi i mjere**).

U postupku oblikovanja Strategije razvoja zdravstva ZDK uvažene su odrednice šireg društvenog okvira sadržane u strateškim dokumentima oblikovanim na nivou Federacije BiH kao "sistema višeg reda". Riječ je o odrednicama sadržanim u Strateškom planu razvoja zdravstva u FBiH u periodu od 2008. do 2018., i u Strategiji za razvoj primarne zdravstvene zaštite FBiH.

Vizija i misija zdravstvenog sektora ZDK oblikovana je kroz **Collinsov i Porrassov okvir** koji podrazumijeva da se vizija sastoji od četiri komponente: (1) bazični sistem vrijednosti, (2) svrha postojanja i (3) strateški izazovi, dok je (4) misija, kao četvrta izvedena komponenta, samo pisani iskaz vizije. Kompletna vizija/ misija predočena je u *Okviru 1.1 unutar prvog dijela ovog dokumenta*.

**Analiza okruženja (eksterna analiza)**, kao drugi korak procesa strateškog planiranja, ima za cilj da prepozna vanjske prilike i vanjske prijetnje primjenom različitih strateških alata (PESTLE, Porterov model pet sila, ...). Konačan rezultat eksterne analize, prepoznate vanjske prilike i prijetnje, prikazan je u drugom dijelu Strateškog plana (naslov 2.5. *Identifikovane prilike i prijetnje*).

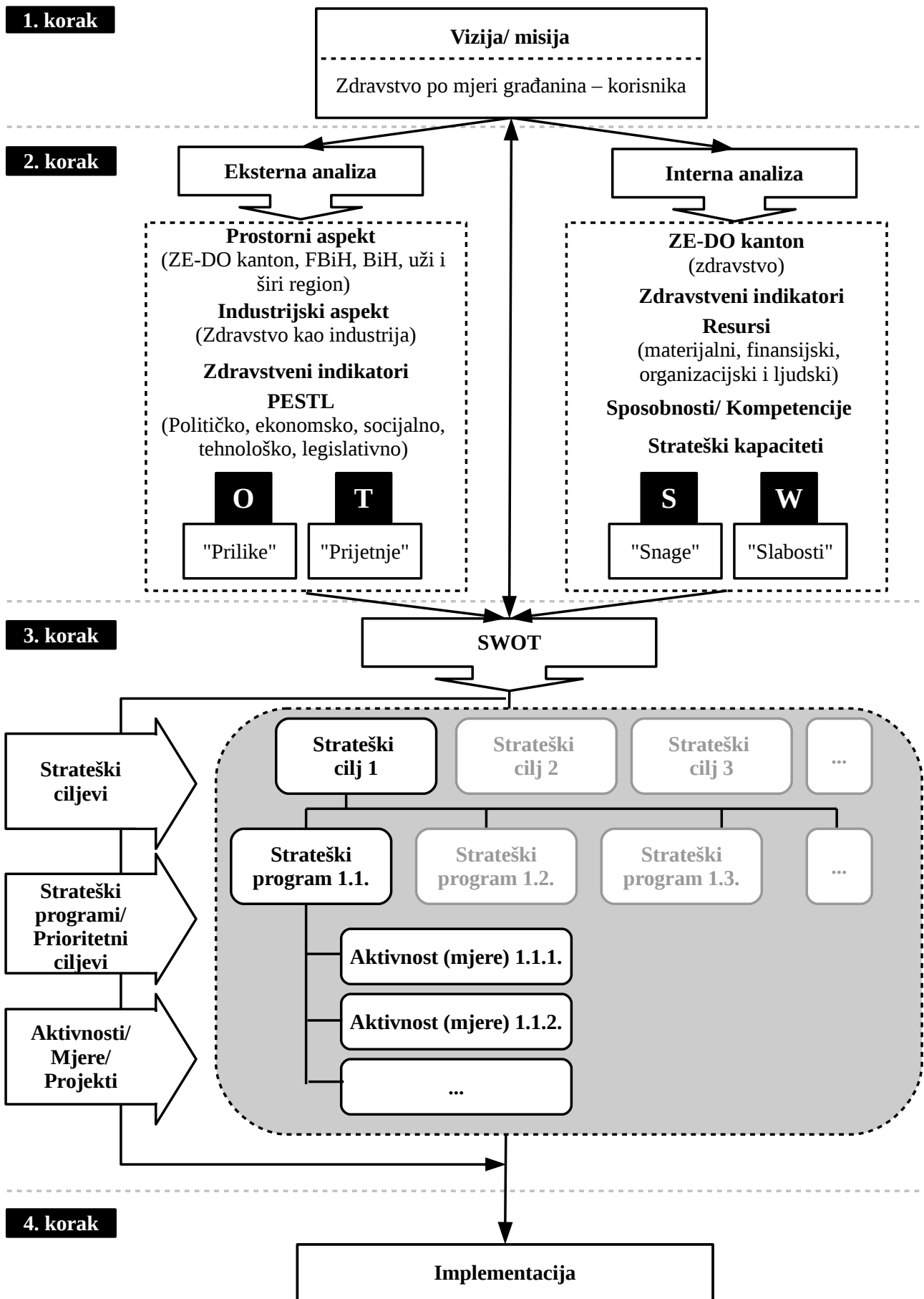
**Internom analizom** sagledan je sam zdravstveni sektor ZDK i njegovi učesnici (domovi zdravlja, bolnice, stomatološke ordinacije, apoteke, zavodi, ...) – odnosno sagledan je kompletan vrijednosni lanac, organizacioni resursi i organizacione sposobnosti zdravstvenog sektora u ZDK. Konačan output interne analize, snage i slabosti zdravstvenog sektora, prikazan je u trećem dijelu Strateškog plana (*naslov 3.11. Identifikovane snage i slabosti*).

Prvi korak u doseganju oblikovane vizije ostvaruje se kroz **prepoznavanje strateških ciljeva**, kao prvog nivoa u procesu njene dekompozicije. Strateški ciljevi proizlaze iz strateških pitanja, prepoznatih u samom procesu dijaloga (radionice i fokus grupe) i same situacione analize (interna i eksterna analiza). U tom kontekstu posmatrano strateški ciljevi predstavljaju "obećavajuća mjesta" - širu grupu srodnih ciljeva koji su vidljivi i u samoj viziji.

Slijedeći definisani metodološki pristup u okviru svakog strateškog cilja prepoznati su **programi** koji imaju karakter prioriternih ciljeva, kao naredni stepen operacionalizacije strateških ciljeva.

U okviru svakog programa na liniji njihove daljnje operacionalizacije identificiran je **set mjera (aktivnosti)** koje je potrebno realizirati. Mjera predstavlja operabilan skup aktivnosti koje se mogu u potpunosti operacionalizirati, na način da se mogu realizovati - sprovesti u djelo. Svaka mjera u potpunosti prepoznaje i detaljno određuje nosioce, rokove i indikatore posredstvom kojih će se mjeriti stepen ostvarenja konkretne mjere. U tom kontekstu posmatrano mjere (aktivnosti) predstavljaju načine doseganja "obećavajućih mjesta" (strateških ciljeva i programa).

Odabrani metodološki pristup pretpostavlja da se proces strateškog menadžmenta obavlja kroz sljedeći „red koraka“ (*Slika 2.*).



Slika 2. Metodološki okvir



## Način rada

Nosilac cjelokupnog postupka izrade Strateškog plana bio je projektni tim sastavljen od vanjskih konsultanata (tri konsultanta) i stručnog tima (Savjet projekta) ispred zdravstvenog sektora Zeničko-dobojskog kantona (17 predstavnika). Projektni tim ima(o) je status strateškog odbora koji ovaj Strateški plan upućuje na raspravu i usvajanje.

R.br.	Naziv radionice	Očekivani output
1.	Metodološki okvir	Terminski plan radionica
2.	Oblikovanje vizije, misije i interesno-uticajnih skupina (stakeholders-a)	Prepoznat bazični sistem vrijednosti, svrha postojanja i strateški izazovi
3.	Eksterna analiza (Analiza okruženja)	Prepoznate prilike ("O") i prijetnje ("T")
4.	Interna analiza (Analiza zdravstvenog sektora)	Prepoznate snage ("S") i slabosti ("W")
5.	Rekapitulacija	Kompletirana analiza okruženja, interna analiza i oblikovana vizija/ misija
6.	Strateški ciljevi	Prepoznati strateški ciljevi
7.	Strateški programi	Prepoznati strateški programi
8.	Aktivnosti/ mjere	Prepoznate aktivnosti/ mjere
9.	Rekapitulacija	Usaglašavanje prepoznatih ciljeva, programa i mjera sa Savjetom projekta
10.	Usvajanje projekta	Savjet projekta usvaja konačan dokument

**Tabela 1.** Pregled realizovanih radionica

Polazeći od terminskog plana projekta sadržanog u projektnom zadatku i slijedeći predočeni metodološki pristup, u samom postupku oblikovanja strategije pristupilo se sekvencijalno – korak po korak – u vremenskom periodu od pet mjeseci sa težnjom da se stvori okvir za strateško promišljanje. Organizovano je ukupno deset radionica koje su slijedile predočeni metodološki okvir i usvojeni terminski plan (*Tabela 1.*).

Na sesijama su prisustvovali članovi stručnog tima gdje su vanjski konsultanti, nakon predočavanja okvira za rad, facilitirali rad sesije u formi tzv. radionice (*engl. workshop*) potičući članove Savjeta projekta da strateški promišljajući i korak po korak oblikuju strategiju zdravstvenog sektora. Sesije su trajale u prosjeku oko dva sata.

Ovaj Dokument urađen je sinergijskom saradnjom konsultantskog tima Everest Consulting u Sarajevu i Savjeta projekta ispred zdravstvenog sektora Zeničko-dobojskog kantona, sinergijom znanja i iskustava iz teorije i metodologije strategijskog menadžmenta i stručnog znanja i iskustva učesnika Savjeta projekta.

## Plan dokumenta - Sadržaj

Slijedeći logiku predočenog konceptualno-metodološkog okvira Strategija razvoja zdravstva ZDK u smislu sadržaja, odnosno dijelova posredstvom kojih je predočena sama Strategija, sastoji se od sljedećih (šest) cjelina, poglavlja

- Uvod – Metodološki okvir
- Vizija-Misija-Interesno-uticajne skupine
- Strateška analiza, analiza okruženja uz prepoznavanje vanjskih "prilika" i "prijetnji", te interna analiza, cjelovita analiza postojećeg zdravstvenog sektora ZDK uz prepoznavanje sopstvenih "snaga" i "slabosti"
- Strateški dio koji sadrži set strateških ciljeva i programa, te pregled mjera u okviru svakog programa (Akcioni plan)
- Mjere/ Aktivnosti, dio u kojem je na standardiziran način razrađena svaka pojedinačna mjera (stepen prioriteta, stepen kompleksnosti, okvirno određenje budžeta i izvora finansiranja, set indikatora, nosioci, ...).

Strategija je predočena u formi studije, elaborata sa pregledom korištene literature i setom pratećih aneksa.



**1.**

## **Vizija, misija i interesno- uticajne skupine (stakeholders)**

# 1. VIZIJA, MISIJA I INTERESNO-UTICAJNE SKUPINE

## Metodološki okvir

**Vizija** se definiše i shvata na različite načine. Najpotpuniji teorijski pristupi, za koje smo se i mi opredijelili, viziju posmatraju kao cjelovit koncept koji ima više komponenti (Collins C.J., Porras, I.J., 1991.), i koji se može, u najširem smislu te riječi, poistovjetiti sa "**filozofijom vodiljom**" (engl. *guiding philosophy*), odnosno sa njenom "**ključnom ideologijom**" (engl. *core ideology*). Iako ne postoji jedinstven pristup koje komponente tvore samu viziju, cjelovito određenje koncepta vizije, koje smo mi primijenili u procesu definisanja vizije zdravstvenog sektora Zeničko-dobojskoj kantona, obuhvata sljedeće komponente (Isto, 67.): (1) bazični sistem vrijednosti, (2) svrhu postojanja i (3) strateški izazov(i) koji se žele dosegnuti, odnosno ambicioznost i aspirativnost zdravstvenog sektora. Prve dvije komponente oblikuju ključnu ideologiju (ključne vrijednosti i svrhu postojanja), dok strateški izazov predstavlja vidljivi dio vizije kroz koji se reflektuje ključna ideologija.



**Slika 1.1.** Komponente vizije

**Izvor:** Collins C.J., Porras I.J. (1991). Organizational Vision and Visionary Organization. California Management Review, Fall, str. 67.

Metafora "sante leda" (Slika 1.2.) na slikovit način predočava primijenjeni cjelovit koncept vizije. Osnovna poruka "sante leda" kao metafore je da "*snagu vidljivom (strateški izazovi) daje nevidljivo (ključna ideologija: ključne vrijednosti i svrha postojanja)*". U tom kontekstu posmatrano, ključna ideologija, nerijetko "nevidljivi" dio vizije, kamen je temeljac i osnovica iz koje se artikuliraju strateški izazovi i sama misija, koja predstavlja vidljivi dio vizije.



Slika 1.2. Santa leda kao metafora vizije

**Misija** je u potpunosti izvedena iz vizije i predstavlja njen pisani, jezički iskaz, kojim se prevashodno naznačavaju strategijski izazovi, odnosno "željeno stanje" koje mobilizira sve napore zdravstvenog sektora u određenom vremenskom periodu. U tom kontekstu posmatrano, misija predstavlja jasan i mobilizirajući cilj koji udružuje sve napore i koji u potpunosti reflektuje ključne vrijednosti na način da se vrijednosti i misija (Welch J, 2005, 21) "... međusobno isprepliću i osnažuju." Misija zdravstvenog sektora Zeničko-dobojskog kantona formulisana je u formi „**jasan cilj kojem se teži**“ (engl. *targeting*).

### 1.1. Interesno-uticajne skupine

U samom postupku oblikovanja vizije i misije sagledani su interesi i očekivanja svih interesno-uticajnih skupina na koje je zdravstveni sektor upućen. U slučaju zdravstvenog sektora Zeničko-dobojskog kantona **ključne interesno-uticajne skupine** (engl. *stakeholders*) su pacijenti, uposlenici, dobavljači, društvene zajednice i vlada. Ove interesno-uticajne skupine imaju status ključne skupine, jer od nivoa njihovog zadovoljstva i uključenosti zavisi i sama uspješnost zdravstvenog sektora Zeničko-dobojskog kantona. Najvažnija očekivanja ovih skupina su: kvalitetna i pristupačna zdravstvena zaštita (pacijenti), privlačno radno mjesto (zaposlenici), briga o društvu (društvena zajednica), redovno plaćanje inputa i pouzdanost (dobavljači) i poboljšanje funkcionisanja društva u cjelini u skladu sa izbornim obećanjima (vlada).

**Ostale interesno-uticajne skupine** imaju karakter važnih skupina: **mediji** (redovno informisanje javnosti), **obrazovne institucije** (promocija zdravlja i zdravog stila življenja), **privatni sektor** (učesće u zdravstvenom sektoru Zeničko-dobojskog kantona), Kantonalni zavod za javno zdravstvo i Federalni zavod za javno zdravstvo.

## 1.2. Vizija-misija

Sam postupak oblikovanje vizije i misije artikulisan je kroz svih **10 radionica**, skladno podešavajući sve aspekte vizije slijedeći logiku predočenog metodološkog pristupa (*Okvir 1.1.*).

### Ključne vrijednosti

- Promocija zdravlja i prevencija bolesti
- Izvrsnost
- Dostupnost
- Jednakost
- Solidarnost
- Odgovornost
- Uzajamno povjerenje

### Svrha

- Unapređenje kvaliteta življenja kroz dimenziju zdravlja

### Strategijski izazov(i)

- Značajnije promotivne i preventivne aktivnosti
- Bolja organizaciju porodične medicine
- Generalno unapređenje kvalitete zdravstvene usluge
- Jačanje ljudskih potencijala (obrazovanje medicinskog osoblja, upravljačko-menadžerska znanja i vještine...)
- Postati prepoznatljivi u BiH i regiji

### Misija zdravstvenog sektora ZE-DO kantona (kao jasan cilj kome se teži)

Vođeni ključnim vrijednostima, unaprijediti kvalitet življenja stanovnika Zeničko-dobojskog kantona kroz dimenziju zdravlja: značajnije preventivne i promotivne aktivnosti, bolja organizacija porodične medicine, veći kvalitet zdravstvene usluge, kvalitetniji ljudski kadar i veća prepoznatljivosti u BiH i regiji.

**Okvir 1.1.** Vizija i misija zdravstvenog sektora Zeničko-dobojskog kantona



**2.1.**

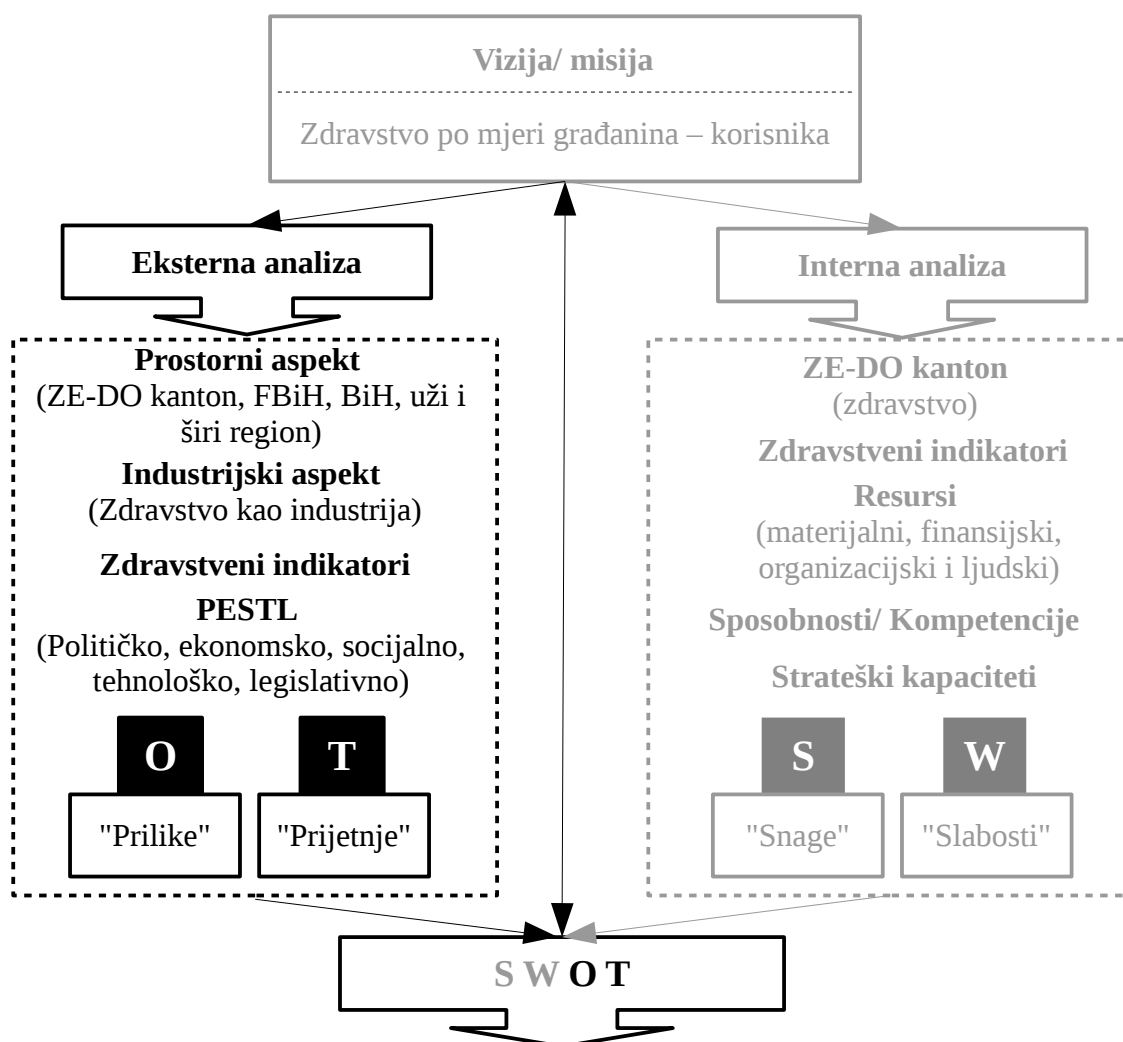
## **Strateška analiza: Analiza okruženja**

## 2.1. ANALIZA OKRUŽENJA

### Metodološki okvir

**Analizom okruženja** sagledavaju i analiziraju se svi **bitni aspekti prostornog okruženja** (ZE-DO kanton kao prostor sagledan u širem kontekstu, kao dio FBiH, BiH kao države, uži i širi region) i **industrijskog okruženja** (zdravstvo kao industrija), uz identifikaciju referentnih ključnih **zdravstvenih indikatora**. Okruženje se sagledava kroz sve relevantne dimenzije: političko, ekonomsko, zakonodavno, socio-kulturno i tehnološko okruženje sa ciljem prepoznavanja ključnih vanjskih “prilika” i “prijetnji”. Metodološki okvir eksterne analize prikazan je na *Slici 2.1.1.*

U samom postupku sagledavanja okruženja ostvaren je balans između, s jedne strane **analitičkog** i, s druge **kreativno-sintetičkog** načina promišljanja.



Slika 2.1.1. Metodološki okvir eksterne analize



### 2.1.1. Prostorni aspekt

Područje Zeničko-dobojskog kantona se prostire na površini od **3.343,30 km<sup>2</sup>** i administrativno se dijeli na **12 općina** (Slika 2.1.2). Prema procjeni Federalnog statističkog zavoda na ovom prostoru je u 2013. godini živjelo **398.655 stanovnika**, a prosječna gustina naseljenosti iznosila je oko **119 stanovnika po kvadratnom kilometru**.



Slika 2.1.2. Zeničko-dobojski kanton: prostorni aspekt

Administrativno, kulturno i industrijsko **sjedište Kantona** je u Zenici. U Zenici je u 2013. godini živjelo 127.162 stanovnika. Olovo je najudaljenija općina od administrativnog sjedišta Kantona (udaljeno oko 100 km), zatim slijede Tešanj (oko 80 km) i Vareš (oko 75 km).

Područje Zeničko-dobojskog kantona je **saobraćajno** dobro povezano. Sva općinska sjedišta povezana su dobrom mrežom puteva, a kroz Kanton u pravcu sjever-jug prolazi željeznička pruga sa dva kolosijeka, magistralni put M17 i dio koridora C5, koji bi u bliskoj perspektivi trebao u punom kapacitetu biti autoput.

Kanton je pod uticajem umjerene kontinentalne **klime** sa tri podvarijacije u ovisnosti od nadmorske visine (nizijsko brdoviti region, brdoviti region i planinski region sa svojim karakteristikama) u sjevernom dijelu i mediteranske klime u južnom dijelu zemlje, što utiče na pojedine karakteristike zdravstvenog stanja stanovništva i na organizaciju same zdravstvene službe.

## 2.1.2. Identifikacija relevantnih aspekata i faktora okruženja

Identifikacija relevantnih aspekata okruženja urađena je pomoću PESTLE analize, odnosno pomoću analize koja razmatra relevantne faktore i aspekte iz: (1) političkog okruženja; (2) ekonomskog okruženja; (3) socio-kulturnog okruženja; (4) tehnološkog okruženja; (5) legislativno-pravnog okruženja i (6) ekološkog okruženja (Slika 2.1.3.).

Političko (P)	Ekonomsko (E)	Socio-kulturno (S)
<p>Složeni politički odnosi: država, entitet i kanton</p> <p>Politika u oblastima stanovanja, poljoprivrede, obrazovanja, uslova rada, zapošljavanja, vode, sanitacije, transporta, fiskalnih propisa, socijalne zaštite i ekonomije</p>	<p>Negativni trendovi ekonomskih indikatora</p> <p>Visoka zvanična stopa nezaposlenosti</p> <p>Rast fizičkog obima industrijske proizvodnje</p>	<p>Relativno povoljna starosna struktura stanovništva</p> <p>Negativni trendovi osnovnih pokazatelja vitalne statistike</p> <p>Bolesti srca, krvnih sudova i maligne bolesti (vodeći uzroci smrtnosti)</p> <p>Respiratorne bolesti, bolesti kardiovaskularnog sistema i bolesti probavnog sistema (vodeći uzroci obolijevanja)</p>
Tehnološko (T)	Legislativno-pravno (L)	Ekološko (E)
<p>Stopa zastarjevanja tehnologije u zdravstvu</p> <p>Brzina transfera novih metoda</p> <p>Brzina transfera novih tehnologija</p> <p>Integracija zdravstvenog informacionog sistema</p>	<p>Strateški plan razvoja zdravstva u FBiH</p> <p>Zakon o zdravstvenoj zaštiti</p> <p>Zakon o zdravstvenom osiguranju</p>	<p>Sanitarno-higijenski problemi: mikrobiološke i fiziko-hemijske analize vode i namirnica, te visoke koncentracije SO<sub>2</sub> i lebdećih čestica</p>

Slika 2.1.3. PESTLE analiza: ključni faktori okruženja

### 2.1.2.1. Složen i značajan uticaj politike na zdravstveni sektor

**Složena bosansko-hercegovačka politička scena** predstavlja izazov za donošenje važnih i strateški bitnih odluka na nivou države, entiteta i kantona. Neizvjesno je u kojem će se pravcu razvijati politička scena, ali složeni politički odnosi mogu i pozitivno i negativno uticati na razvoj zdravstvenog sektora i na nivou Federacije BiH i na nivou Kantona.

Pored toga, na funkcionisanje zdravstvenog sektora direktno i/ili indirektno utiču i **politika u oblastima stanovanja, poljoprivrede, obrazovanja, uslova rada, zapošljavanja, vode, sanitacije, transporta, fiskalnih propisa, socijalne zaštite i ekonomije**. Od uređenosti politika iz

ovih oblasti zavisi kvalitet življenja što utiče na zdravstveno stanje stanovnika Zeničko-dobojskog kantona. Politički faktori su kompleksni i teško predvidivi i na njih zdravstveni sektor ne može direktno uticati. "Doprinos medicinskih usluga dobro razvijenog zdravstvenog sistema poboljšanju zdravlja stanovništva, procjenjuje se na svega 10%, a ostatak je rezultat rada drugih sektora. Stoga je važno naglasiti **značaj intersektorske saradnje u zaštiti zdravlja stanovništva**, koja bi se, saglasno Deklaraciji iz Otawe, trebala temeljiti na pet oblasti za intervenciju: kreiranje zdravih javnih politika, kreiranje održivog okoliša, jačanje akcije zajednice, razvoj osobnih vještina u javnom zdravstvu i reorijentacija zdravstvenih usluga." (FMZ 2008, p. 13)

### 2.1.2.2. Negativni trendovi ekonomskih indikatora

**Bruto domaći proizvod (BDP)** je makroekonomski indikator koji pokazuje vrijednost finalnih dobara i usluga proizvedenih u zemlji tokom dane godine, izraženo u novčanim jedinicama. BDP se u ekonomiji koristi kao primarni indikator za procjenu „zdravlja“ ekonomije jedne države – ona najbolje opisuje veličinu ekonomije. Iz tog razloga, možemo očekivati da država koja ima veći BDP ima veću privrednu aktivnost. Bruto domaći proizvod Bosne i Hercegovine iznosi 25.654.344 KM, odnosno izraženo po stanovniku 6.688 KM. Prema istraživanju *World Economic Forum*, ovakav indikator svrstava Bosnu i Hercegovinu na 88. mjesto od ukupno 148. svjetskih ekonomija (WEF, 2013). U 2013. godini procjena **BDP-a po glavi stanovnika u Federaciji BiH** iznosi 7.188 KM, a u **Zeničko-dobojskom kantonu** 5.984 KM. U ZDK procjenjuje se da je ostvaren BDP u iznosu od 2.386 miliona KM (14,2% u odnosu na BDP FBiH).

U 2013. godini u FBiH ostvaren je **rast fizičkog obima industrijske proizvodnje** po stopi od 7,4%. Učešće fizičkog obima industrijske proizvodnje u Zeničko-dobojskom kantonu u industrijskoj proizvodnji Federacije BiH iznosilo je 19,7%, dok je u ovom kantonu ostvaren rast fizičkog obima industrijske proizvodnje za 2,0% u 2013. godini.

Zvanični **procent zaposlenih** u Federaciji BiH u 2013. godini iznosio je 47,18%, a u Zeničko-dobojskom kantonu 50,60%. **Procenat nezaposlenih** u ZDK je manji od prosjeka u Federaciji, a veći od nezaposlenosti u TK, USK i SBK.

	FBiH	ZDK	TK	USK	SBK	KS
Nezaposleni (%)	52,82%	<b>49,40%</b>	44,98%	41,20%	48,67%	62,84%
Zaposleni (%)	47,18%	<b>50,60%</b>	55,02%	58,80%	51,33%	37,16%
Prosječna plata (KM)	835	<b>731</b>	738	774	698	1.029

**Tabela 2.1.1.** Zvanična stopa nezaposlenosti i prosječna plata po kantonima za 2013. godinu

**Izvor podataka:** Federalni zavod za statistiku, 2013.

**Broj zaposlenih** u Zeničko-dobojskom kantonu bilježi značajan pad od 1991. do 1998., a nakon toga neznatno pada ili se zadržava na istom nivou (*Tabela 2.1.2.*).

	1991.	1998.	2005.	2007.	2008.	2009.	2013.
Zaposleni	114.316	68.900	66.718	70.918	73.267	70.386	68.554

**Tabela 2.1.2.** Trend kretanja ukupnog broj zaposlenih u ZDK

**Izvor podataka:** Federalni zavod za statistiku

### 2.1.2.3. Relativno povoljna starosna struktura stanovništva

Prema procijeni Federalnog zavoda za statistiku sredinom 2013. godine na području Kantona je živjelo **398.655 stanovnika**. Distribucija stanovništva prema dobnim skupinama na Kantonu i po općinama prikazana je u *Tabeli 2.1.3*. Starosna struktura stanovništva je važna, jer uslovljava specifičnost zdravstvenih potreba. Pretežno starije stanovništvo obično boluje od dvije do tri hronične bolesti koje je potrebno konstantno tretirati, te je polazna osnova za planiranje i programiranje mjera koje je neophodno provoditi u zajednici s ciljem optimalnog zadovoljavanja potreba u području zdravstvene zaštite i unapređenja zdravlja sa ograničenim resursima. Za naredni desetogodišnji period, ovakva starosna struktura stanovništva je relativno povoljna. Starosna struktura stanovništva odgovara stacionarno-regresivnom tipu. Najnepovoljnija je situacija u općinama Vareš, Usora i Zenica, a povoljna u općinama Tešanj, Doboju Jug i Žepče.

Općina	Ukupno	Starost (%)		
		0 - 14	15 - 64	65+
Breza	13.890	2.288 (17%)	9.735 (70%)	1.867 (13%)
Doboju Jug	4.983	910 (18%)	3.596 (72%)	477 (10%)
Kakanj	43.144	7.288 (17%)	30.857 (72%)	4.999 (11%)
Maglaj	23.279	4.263 (18%)	16.047 (69%)	2.969 (13%)
Olovo	11.735	2.091 (18%)	7.985 (68%)	1.659 (14%)
Tešanj	48.550	9.966 (21%)	35.033 (72%)	3.551 (7%)
Usora	6.859	975 (14%)	4.722 (69%)	1.162 (17%)
Vareš	10.048	1.415 (14%)	6.469 (64%)	2.164 (22%)
Visoko	40.180	7.713 (19%)	28.242 (70%)	4.225 (11%)
Zavidovići	37.770	7.534 (20%)	26.249 (69%)	3.987 (11%)
Zenica	127.162	21.002 (17%)	87.280 (69%)	18.880 (15%)
Žepče	31.055	6.103 (20%)	21.547 (69%)	3.405 (11%)
<b>ZDK</b>	<b>398.655</b>	<b>71.548 (18%)</b>	<b>277.762 (70%)</b>	<b>49.345 (12%)</b>

**Tabela 2.1.3.** Broj i starosna struktura stanovništva po općinama u 2013. godini

Prilagođeno prema podacima Kantonalnog zavoda za javno zdravstvo Zenica

### 2.1.2.4. Negativni trendovi osnovnih pokazatelja vitalne statistike

**Osnovni pokazatelji vitalne statistike** za Zeničko-dobojski kanton, po godinama, prikazani su u *Tabeli 2.1.4*. Kao što se može vidjeti, od 1991. do 2013. godine ukupan broj stanovnika, natalitet, mortalitet i prirodni priraštaj **imaju uglavnom negativan trend**. Kretanje stope dojenačke smrtnosti je povoljnije i bilježi konstantan pad.

U 2013. godini ukupno je **3.348 osoba smrtno završilo**, od čega njih 1.758 je muških i 1.590 je ženskih. Sa smrtnim ishodom završilo je i 14 dojenčadi, a nasilnih smrti je bilo 78. Ukupan broj smrtnih ishoda u 2012. godini na Kantonu je bilo 3.313 (1.714 muških i 1.599 ženskih). Od toga je 19 dojenčadi i 75 nasilnih smrti.

	1991.	1998.	2006.	2008.	2011.	2012.	2013.
Broj stanovnika	475.431	428.870	401.590	400.848	399.856	399.485	398.655
Gustina naseljenosti (st/km <sup>2</sup> )	149	128	120	120	120	119	119
Natalitet (‰)	16,7	13	9,3	10,5	9,3	9,3	8,6
Mortalitet (‰)	5,9	7,0	7,6	7,9	8,0	7,8	8,4
Dojenačka smrtnost (‰)	18,1	21,2	11,4	8,3	5,1	5,0	4,1
Priradni priraštaj (‰)	10,8	6,0	1,7	2,7	1,3	1,5	0,2

**Tabela 2.1.4.** Trend kretanja osnovnih pokazatelji vitalne statistike

Prilagođeno prema podacima Kantonalnog zavoda za javno zdravstvo Zenica

**Indeks prirodno kretanje stanovništva** (odnos između živorođenih i umrlih) za Zeničko-dobojski kanton u 2012. godini iznosio je 113. Drugim riječima, na 100 umrlih dolazi 113 živorođenih. Prisutan je trend pada ovog vitalnog indeksa u posljednje četiri godine: 134 (2008. godine), 131 (2009. godine), 126 (2010. godine) i 116 (2011. godine).

Poredeći podatke prema vrijednostima u Federaciji BiH, zapaža se da je stopa nataliteta u Federaciji manja nego na Kantonu (8,8‰), stopa mortaliteta je veća u Federaciji Bosne i Hercegovine (8,3‰), stopa dojenačke smrtnosti neznatno viša (6‰), i prirodni priraštaj je znatno manji (0,6‰).

**Opći vitalni pokazatelji su u granicama prosječnih vrijednosti FBiH.**

#### 2.1.2.5. Vodeći uzroci smrtnosti na području Zeničko-dobojskog kantona

U 2013. godini ukupno je 3.348 osoba smrtno završilo, od čega njih 1.758 je muških i 1.590 je ženskih. Sa smrtnim ishodom završilo je i 14 dojenčadi, a nasilnih smrti je bilo 78.

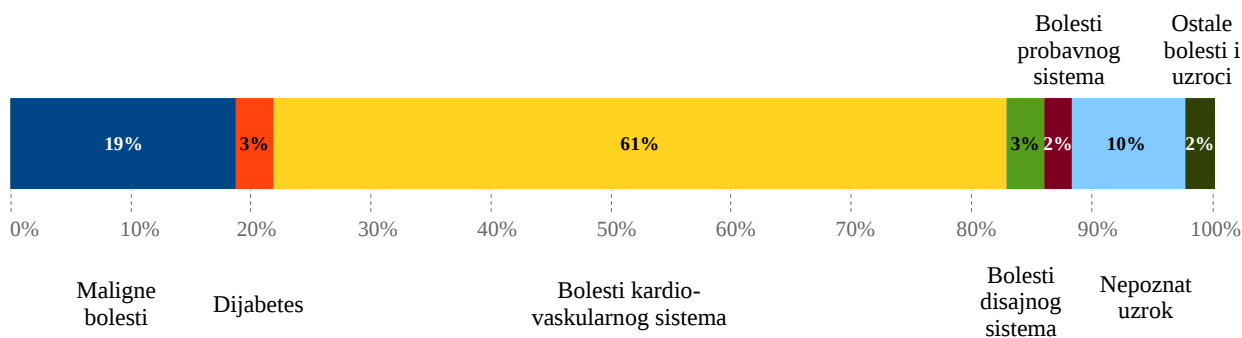
*Tabela 2.1.5.* prikazuje trend kretanja **prosječne starosti umrlih**. Na osnovu podataka, može se uočiti blagi trend porasta prosječne starosti umrlih. Prosječna starost umrlih je 70,89 godina (za muškarce iznosi 68,82 godina, a za žene 73,30 godina).

Spol	Prosjek starosti umrlih						
	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
Muški	66,77	66,72	66,77	67,32	68,01	67,81	68,82
Ženski	70,94	71,80	71,18	72,10	72,74	72,48	73,30
Ukupno	68,72	69,14	68,83	69,66	70,20	70,00	70,89

**Tabela 2.1.5.** Trend kretanja prosječne starosti umrlih

Prilagođeno prema podacima Kantonalnog zavoda za javno zdravstvo Zenica

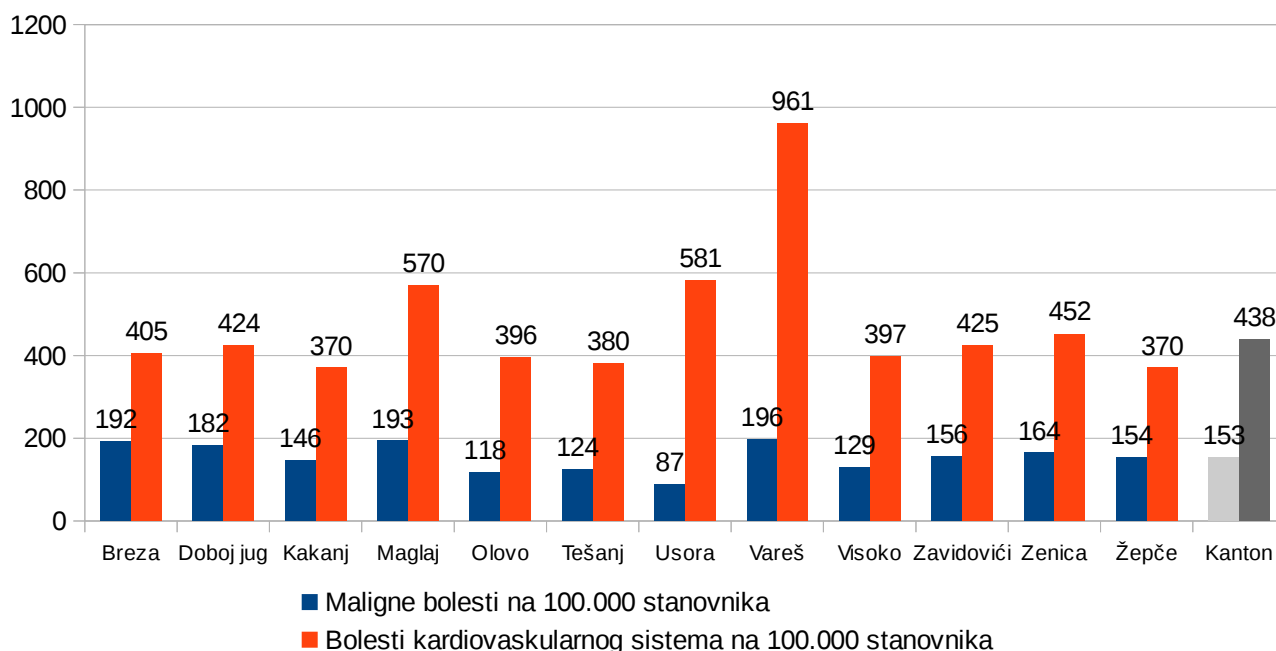
*Slika 2.1.4.* prikazuje vodeće uzroke smrtnosti. Vodeće bolesti zbog kojih nastupa smrt su bolesti srca i krvnih sudova sa 52% učešća, zatim slijede maligne bolesti sa 18%, te **bolesti metabolizma sa 7% gdje je najčešća šećerna bolest**. Među kardiovaskularnim bolestima najčešće se javlja srčana slabost, akutni srčani udar i moždani udar. Kod malignih bolesti najčešći je malignom pluća, maligni tumor dojke, tumor želuca, te maligni tumor debelog crijeva. Fibroza i ciroza jetre su vodeći uzroci smrti iz grupe oboljenja probavnog sistema.



**Slika 2.1.4.** Vodeći uzroci smrtnosti

Prilagođeno prema podacima Kantonalnog zavoda za javno zdravstvo Zenica

*Slika 2.1.5.* prikazuje stope najčešćih uzroka smrti (kardiovaskularne i maligne bolesti) po općinama. Kao uzrok smrti, kardiovaskularne bolesti su najzastupljenije u općinama Vareš, Usora i Maglaj. U odnosu na 100.000 stanovnika, najveći broj osoba koji smrtno završe od malignih bolesti dolaze iz Vareša, a zatim slijede Maglaj i Breza.



**Slika 2.1.5.** Kardiovaskularne i maligne bolesti kao uzroci smrti po općinama

Prilagođeno prema podacima Kantonalnog zavoda za javno zdravstvo Zenica

## 2.1.2.6. Pokazatelji zdravlja

### 2.1.2.6.1. Vodeća oboljenja po dobnim skupinama

Vodeća oboljenja po dobnim skupinama su različita. *Tabela 2.1.6.* daje pregled najčešćih bolesti razvrstane po dobnim grupama na Kantonu. Vodeće bolesti od kojih je stanovništvo Kantona bolovalo jesu respiratorne bolesti, zatim bolesti kardiovaskularnog sistema, a potom bolesti probavnog sistema.

Kod **djece do šest godina** starosti se javilo ukupno 55.975 oboljenja. Pet vodećih grupa oboljenja kod ove skupine učestvovala su sa 81% u ukupnom registrovanom morbiditetu u primarnoj zdravstvenoj zaštiti djece do šest godina. Najčešća oboljenja djece do šest godina starosti su

akutne infekcije respiratornih puteva, zatim gastrointestinalna oboljenja, oboljenja kože, anemije i oboljenja uha.

Kod **školske djece i omladine** registrovano je ukupno 50.944 oboljenja. Pet vodećih oboljenja školske djece i omladine učestvovala su sa 85,3% u ukupnom registrovanom morbiditetu u primarnoj zdravstvenoj zaštiti školske djece i omladine. U ovoj dobnoj grupi akutne infekcije gornjih respiratornih puteva su najčešće oboljenje, zatim slijede gastrointestinalna oboljenja, oboljenja kože, urogenitalna oboljenja i oboljenja oka.

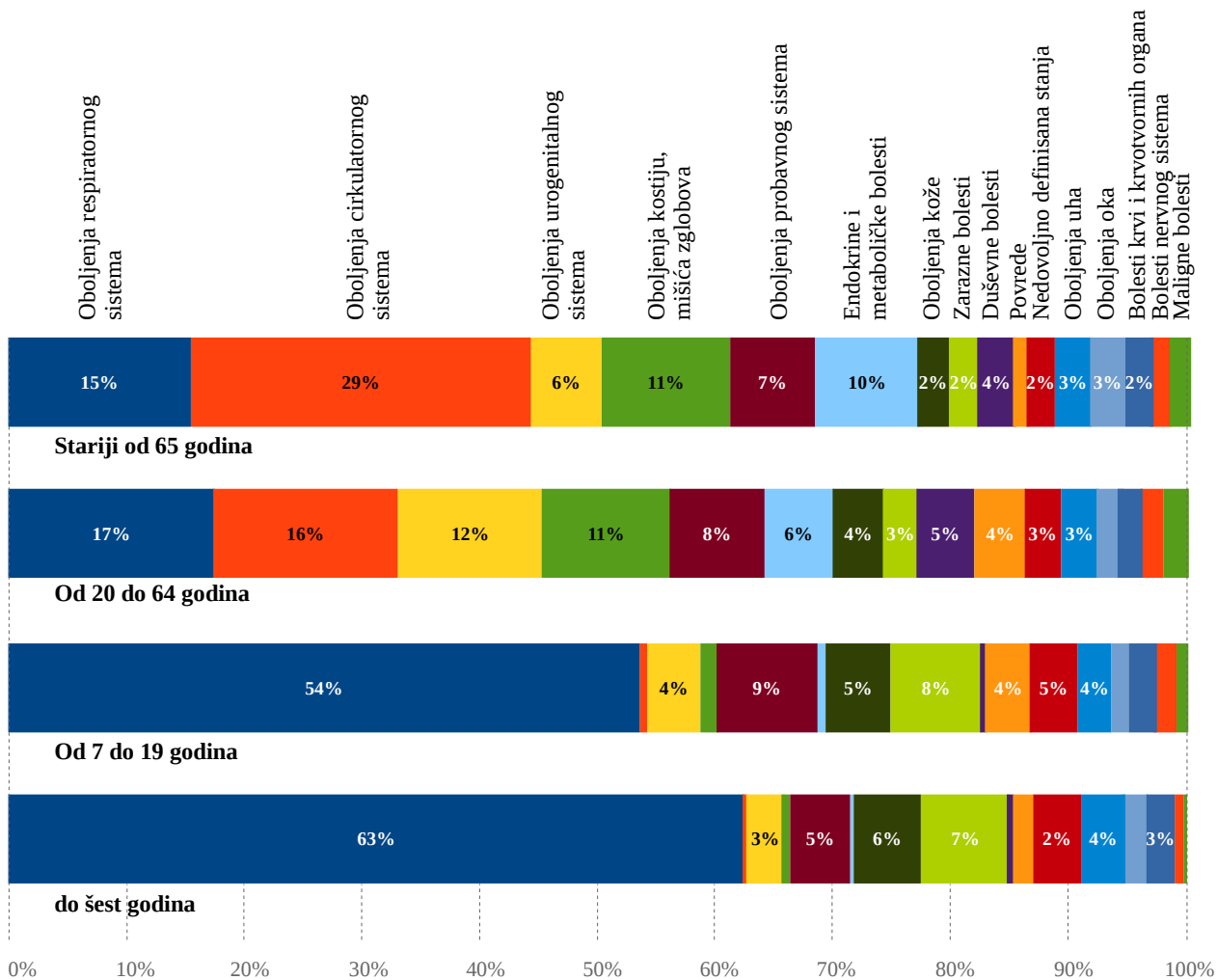
Kod **odraslog stanovništva** registrovano je ukupno 160.894 oboljenja. Pet vodećih oboljenja odraslih su učestvovala sa 69,4% u ukupnom registriranom morbiditetu u primarnoj zdravstvenoj zaštiti odraslih. Kod ove grupe stanovnika kardiovaskularna oboljenja su vodeća, zatim slijede respiratorna, urogenitalna, gastrointestinalna i endokrina.

	Ukupno	Na 100.000 st.	Mladi od šest godina	7-19 godina	20-64 godina	Preko 64 godine
Zarazne bolesti	13.616	3.415	3.498	4.078	4.704	1.336
Maligne bolesti	4.583	1.150	8	53	3.444	1.078
Bolesti krvi i krvotvornih organa	7.808	1.959	1.647	985	3.903	1.273
Endokrine i metaboličke bolesti	17.909	4.492	106	338	10.781	6.684
Duševne bolesti	11.889	2.982	9	201	9.025	2.654
Bolesti nervnog sistema	5.543	1.390	71	341	3.909	1.222
Oboljenja oka	8.186	2.053	977	1.283	3.735	2.191
Oboljenja uha	10.069	2.526	1.711	1.967	4.447	1.944
Oboljenja cirkulatornog sistema	48.760	12.231	0	172	28.175	20.413
Oboljenja respiratornog sistema	101.141	25.371	29.848	29.370	31.352	10.571
Oboljenja probavnog sistema	26.143	6.558	2.403	4.774	14.002	4.964
Oboljenja kože	14.970	3.755	2.702	2.836	7.737	1.695
Oboljenja kostiju, mišića zglobova	28.307	7.101	95	686	19.706	7.820
Oboljenja urogenitalnog sistema	29.538	7.409	1.358	2.392	21.606	4.182
Nedovoljno definisana stanja	11.674	2.928	2.110	2.575	5.740	1.249
Povrede	11.864	2.976	780	2.303	7.925	856
<b>UKUPNO</b>	<b>341.929</b>	<b>85.771</b>	<b>55.975</b>	<b>50.944</b>	<b>160.894</b>	<b>63.545</b>

Tabela 2.1.6. Obolijevanja po dobnim grupama u 2013. godini

Prilagođeno prema podacima Kantonalnog zavoda za javno zdravstvo Zenica

Kod **stanovništva starijeg od 65 godina** registrovano je ukupno 63.545 oboljenja. Pet vodećih oboljenja starijih od 65 godina učestvovala su sa 79,4% u ukupnom registriranom morbiditetu u primarnoj zdravstvenoj zaštiti ove populacione grupe. Hipertenzivno oboljenje je najčešće oboljenje kod stanovništva starijeg od 65 godina, zatim slijede respiratorna, reumatska oboljenja, dijabetes i oboljenja probavnog sistema.



Slika 2.1.6. Struktura oboljenja za različite dobne skupine  
Prilagođeno prema podacima Kantonalnog zavoda za javno zdravstvo Zenica

### 2.1.2.6.2. Trendovi obolijevanja od vodećih bolesti

Kada su pitanju trendovi obolijevanja od učestalih bolesti na području Zeničkog-dobojskog kantona, *Tabela 2.1.7.* daje pregled kretanja najčešćih obolijevanja. Bolesti krvotoka bilježili su konstantan rast do 2012. godine, a u 2013. godini su neznatno opali. Tumori također bilježe konstantan rast od 2007. do 2013. godine.



Vrsta bolesti	Broj oboljelih						
	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
Bolesti krvotoka	38.998	41.822	44.896	44.381	47.317	52.005	48.760
Tumori	2.314	2.799	3.173	3.489	3.491	3.848	4.583
Bolesti organa za disanje	108.405	111.297	114.245	103.239	114.502	93.987	101.141
Bolesti organa za varenje	24.126	27.595	25.928	25.262	26.222	30.502	26.143
Ostalo	137.130	152.419	157.780	154.987	159.605	159.876	161.302
Ukupno	310.973	335.932	346.022	331.358	351.137	340.218	341.929

**Tabela 2.1.7.** Najčešće bolesti na području Zeničko-dobojskog kantona po godinama

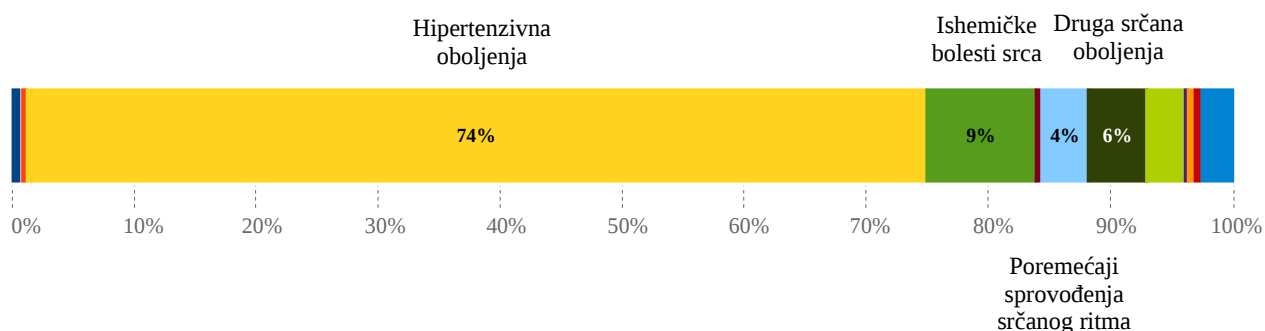
**Prilagođeno prema:** Revizija integrirane strategije razvoja ZE-DO kantona za period 2016. – 2020. (Socio-ekonomska analiza), Prednacrt / Radna verzija 2: 01.12.2014.

### 2.1.2.6.3. Oboljenja kardiovaskularnog sistema

Prema statističkim pokazateljima vodeći uzrok mortaliteta su kardiovaskularna oboljenja. To su, također, i vodeći uzroci obolijevanja kod radnoaktivnog stanovništva i lica treće dobi. Znan broj ovih bolesnika ima smanjenu radnu sposobnost, ekonomske, emotivne i druge smetnje.

Nastanak većine ovih bolesti se može preduprijeti zdravijim odnosom prema nekim navikama (stilovima življenja), a kod već oboljelih se može spriječiti pojava komplikacija i rizik od prerane smrti. Glavni rizici za pojavu ovih bolesti su loše navike životnog stila (sedatarni način življenja, nepravilna prehrana i pušenje) i nepovoljna životna okolina.

Pet vodećih hroničnih oboljenja kardiovaskularnog sistema (KVS) učestvuju sa 90,2% u ukupnom morbiditetu hroničnih. Najznačajnije hronično oboljenje cirkulatornog sistema je povišen krvni pritisak. *Slika 2.1.7.* daje pregled vodećih bolesti kardiovaskularnog sistema na ZDK u 2013. godini.

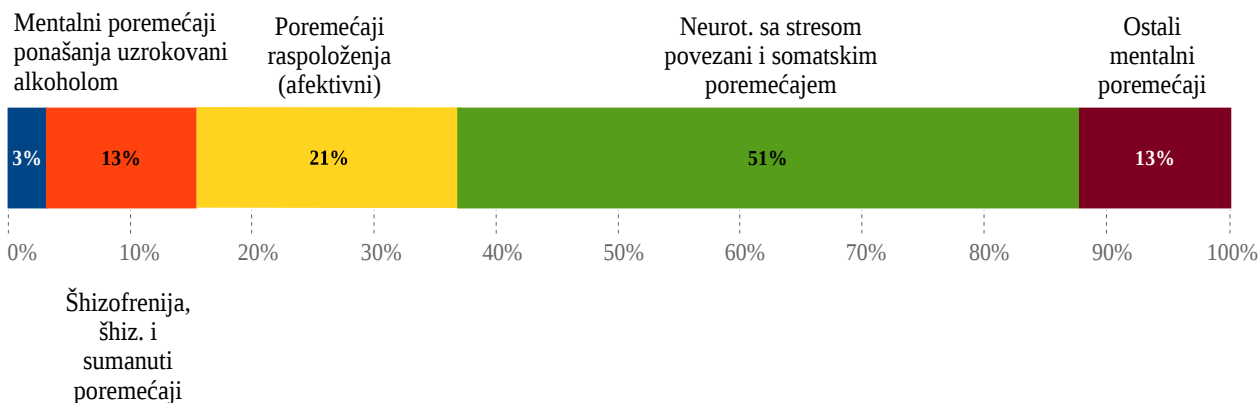


**Slika 2.1.7.** Vodeće bolesti kardiovaskularnog sistema u 2013. godini

Prilagođeno prema podacima Kantonalnog zavoda za javno zdravstvo Zenica

#### 2.1.2.6.4. Poremećaji mentalnog zdravlja

Pored bolesti cirkulatornog sistema, poremećaji mentalnog zdravlja su također značajan faktor nesposobnosti radnoaktivnog stanovništva. Najčešća oboljenja ove grupe bolesti jesu neurotski poremećaji. Primjetan je generalni trend porasta neurotskih poremećaja, zatim slijede poremećaji raspoloženja i šizofrenija.

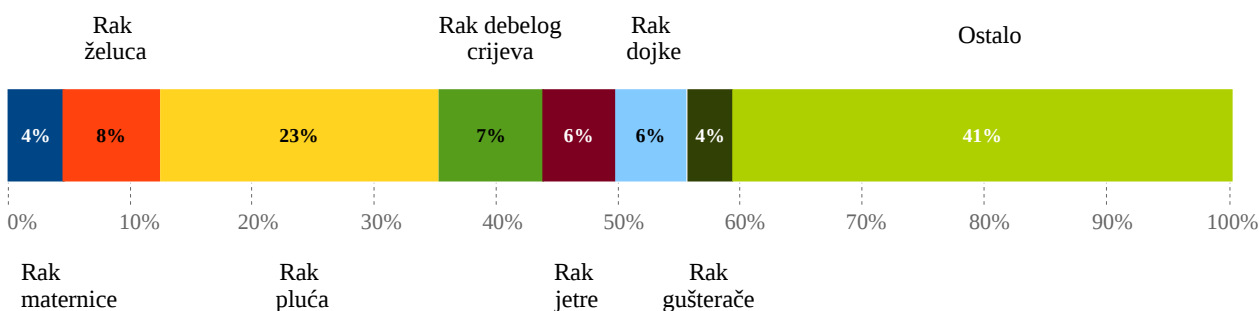


**Slika 2.1.8.** Vodeći mentalni poremećaji u 2013. godini

Prilagođeno prema podacima Kantonalnog zavoda za javno zdravstvo Zenica

#### 2.1.2.6.5. Maligna oboljenja

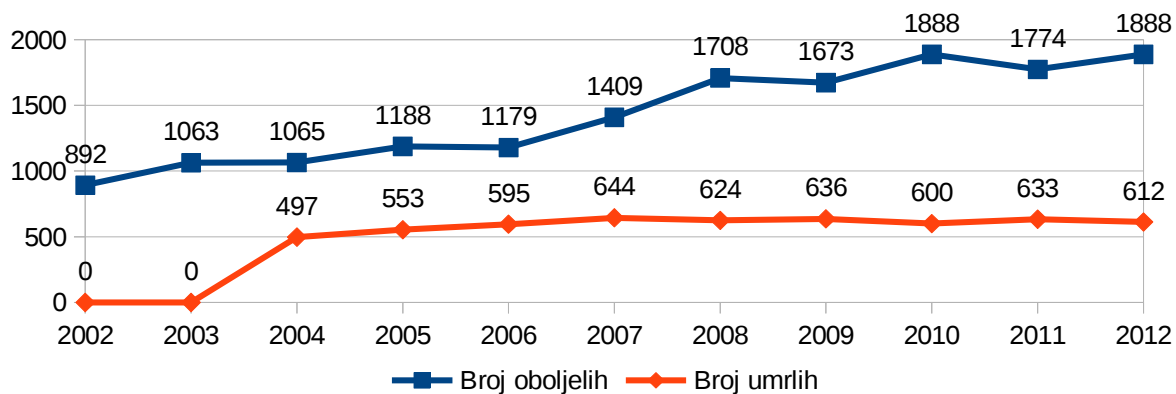
U strukturi uzroka smrti od malignih oboljenja rak pluća i bronha su najučestaliji, na drugom mjestu karcinom želuca i debelog crijeva, a zatim rak jetre (*Slika 2.1.9.*). Veliki broj je preventabilnih i izlječivih malignoma koji su uzrokovali smrt (rak debelog crijeva, rak dojke, rak želuca, ženskih polnih organa...). Kod muškaraca je smrtni ishod najčešće uzrokovan tumorom pluća i bronha, zatim tumorom želuca, prostate, jetre i mozga; a kod žena najčešći uzrok smrti od malignih bolesti uzrokovan je tumorom dojke, pluća i jetre.



**Slika 2.1.9.** Maligni tumori kao uzroci smrti po lokacijama u 2013. godini

Prilagođeno prema podacima Kantonalnog zavoda za javno zdravstvo Zenica

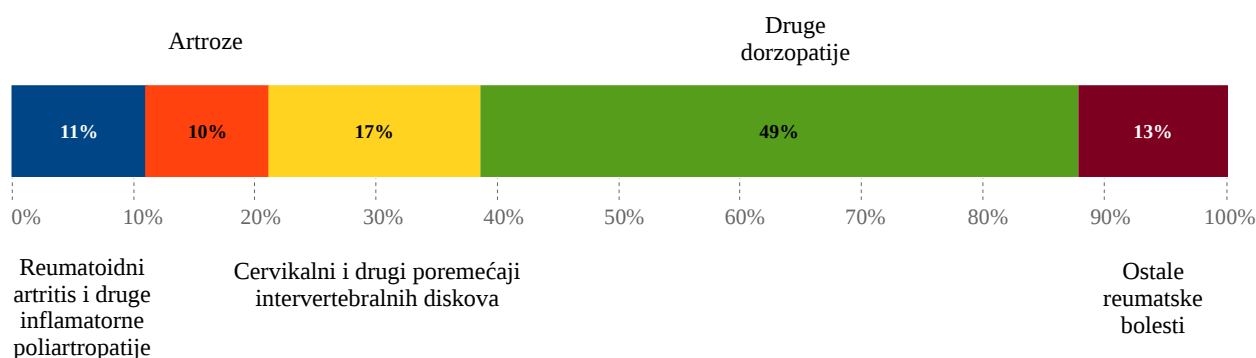
*Slika 2.1.10.* prikazuje trend kretanja oboljelih i umrlih od malignih bolesti u periodu od 2002. do 2011. godine. Primjetan je lagan rast oboljelih i umrlih od malignih bolesti. Prema dostupnim podacima, otprilike 50% oboljelih od malignih bolesti završe sa smrtnim ishodom tokom prve godine.



**Slika 2.1.10.** Trend kretanja zloćudnih tumora  
Prilagođeno prema podacima Kantonalnog zavoda za javno zdravstvo Zenica

### 2.1.2.6.6. Koštano-mišićna oboljenja

Ukupan broj koštano-mišićnih oboljenja za 2013. godinu je iznosio 28.307. Najzastupljenija oboljenja ove vrste na Kantonu su bolesti kičmenog stuba, zatim bolesti zglobova, a potom slijedi reumatoidni artritis.



**Slika 2.1.11.** Struktura vodećih reumatskih bolesti u 2013. godini  
Prilagođeno prema podacima Kantonalnog zavoda za javno zdravstvo Zenica

### 2.1.2.6.7. Zdravlje žena

Od ukupnog broja umrlih, žene čine 47,6%. Žene najčešće umiru od kardiovaskularnih bolesti (52% slučajeva), zatim slijede maligne bolesti (15% slučajeva) i bolesti metabolizma (13% slučajeva). Žene češće umiru od bolesti srca i krvnih sudova nego muškarci. Vodeća nemaligna oboljenja ženske populacije na ZDK su poremećaji menstruacije (12,2% slučajeva u ukupnom morbiditetu), zatim slijede menopauzalni problemi, kandidijaza i anemija. Za 2012. godinu prijavljeno je ukupno 42.607 oboljenja svojstvenih ženskoj populaciji.

Broj pobačaja u 2012. godini iznosio je 1.111 i manji je nego u prethodnoj godini kada je bilo ukupno 1.402 pobačaja. Učešće spontanijih pobačaja, kao jedan od znakova poremećaja ženskog zdravlja, u strukturi svih abortusa iznosi 42% što je za 2% manje nego prethodnih godina: 31% (2003. godina), 29% (2004. godina), 28,4% (2005. godina), 38,3 (2006. godina), 43% (2007. godina), 47% (2009. godina), 46,3% (2010. godina) i 44% (2011. godina). Omjer izvršenih

namjernih abortusa prema broju poroda je 1 : 9. Vrste i distribucija pobačaja po dobnim skupinama na ZDK u 2012. godini prikazana je u *Tabeli 2.1.8.*

Dobne grupe	Vrsta i broj abortusa			Ukupno
	Spontani	Medicinski	Ostali	
Ispod 15 godina	0	0	0	0
15 - 19 godina	18	11	6	35
20 - 24 godina	106	34	47	187
25 - 29 godina	128	48	88	264
30 - 34 godina	100	57	162	319
35 - 39 godina	77	52	71	200
40 - 44 godina	37	31	24	92
45 - 49 godina	4	6	4	14
Preko 49 godina	0	0	0	0
Svega	470	239	402	1.111

**Tabela 2.1.8.** Abortusi po vrstama i dobi trudnica u 2012. godini

Prilagođeno prema podacima Kantonalnog zavoda za javno zdravstvo Zenica

Na području ZDK **uspostavljen je sistem kontinuiranog screening-a za rano otkrivanje raka grlića maternice.** U svim općinama postoje ambulante za uzimanje papa briseva, a u Kantonalnoj bolnici se vrši očitavanje nalaza. Obuhvat ovim *screening*-om nije zadovoljavajući.

#### **2.1.2.6.8. Zdravlje djece**

Zdravlje djece možemo posmatrati kroz pokazatelje dojenačke smrtnosti (*Tabela 2.1.4.*) i distribucije vodećih bolesti (*Tabela 2.1.6.*). Dojenačka smrtnost predstavlja pokazatelj stepena organizovanosti i dostupnosti dispanzera za žene, a tokom proteklog perioda varirala je od 5,4‰ (2005. godina), 7,7‰ (2006. godina), 5,9‰ (2007. godina), 3,8‰ (2009. godina), 4,9‰ (2010. godina), 5,24‰ (2011. godina) do 0,80‰ (2012. godina). Udio prijevremeno rođenih je 3,2% i veći je za 0,4% nego u prethodnoj godini kada je iznosio 2,8%. Broj rođene djece sa tjelesnom težinom ispod 2.500 grama je iznosio 2,4%, dok je 2011. godine iznosio 1,68%.

#### **2.1.2.6.9. Oralno zdravlje**

Oralno zdravlje nije na zadovoljavajućem nivou. Ranija istraživanja zubnih oboljenja su pokazala da dijete sa sedam godina u prosjeku ima dva do tri kariozna zuba, sa 18 godina 9-12 karioznih zubi, a sa 46 godina 20 karioznih zubi. Oko 98% odrasle populacije ima karijes. Pored karijesa, učestalost upale desni je veoma velika. Na području ZDK karijes je vodeće oboljenje zuba i usta, sa ukupno prijavljenih 34.328 slučaja. Prevalenca karijesa u protekloj godini je bila 8.593 na 100.000 stanovnika. Na drugom mjestu su oboljenja zubne pulpe i periapikalnog tkiva sa prevalencom od 4.922 na 100.000 stanovnika, a zatim slijede druga oboljenja vilice sa stopom od 2.800 oboljelih na 100.000 stanovnika. Navedeni podaci su prikupljeni samo u javnim zdravstvenim ustanovama, te je konačan broj različit, jer se navedena patologija u velikom broju rješava i u privatnim zdravstvenim ustanovama. Posmatrajući stanje oralnog zdravlja kod školske djece, kod kojih se vrše preventivni

ciljani pregledi, uočava se vrlo nepovoljno stanje kod djece u prvom razredu osnovne škole gdje je nađeno najviše mliječnih karioznih zubi, a najviše stalnih kariozni zubi nađeno je u dobnom uzrastu za peti razred osnovne škole.

#### **2.1.2.6.10. Povrede**

Povrede su, također, značajan faktor u procjeni zdravstvenog stanja stanovništva. Definišu se kao tjelesno oštećenje na organskom nivou, koje nastaje kao posljedica akutnog izlaganja energiji (mehaničkoj, toplotnoj, električnoj, hemijskoj ili zračenju) u intezitetu koji prelazi prag fiziološke tolerancije. U 2012. godini je bilo ukupno 11.428 povrijeđenih.

Povrede možemo posmatrati prema nekim specifičnostima, kao što su recimo iščašenja i uganuća, ili opekotine ili povrede nastale korozivnim djelovanjem kiselina ili baza. Na ZDK u 2012. godini je bilo ukupno 1.029 dislokacija, iščašenja i uganuća. Povrede u kući su značajan uzrok iščašenja, dislokacija i uganuća. Od poznatih uzroka, najčešće povrede su u kući, a zatim na radu.

Među povredama na radu na području cijelog Kantona, daleko najveći dio čine povrede raznih dijelova tijela. S obzirom da su ovako klasificirane, spadaju uglavnom u lakše povrede i ima ih 87,7%. Kada isključimo ovu veliku grupu povreda, najučestalije ostaju opekotine i krozije, a zatim smrskavajuće povrede i traumatske amputacije. Učestalost pojavljivanja povreda na radu po općinama je različita. Najviše povreda na radu (iskazano u odnosu na broj zaposlenih) ima u općini Breza, a zatim slijede Kakanj i Vareš.

U toku 2012. godine na području Zeničko-dobojskog kantona zabilježeno je ukupno 4.027 saobraćajnih nezgoda sa 600 lakše povrijeđenih, 131 teže povrijeđenih i 20 smrtno stradalih lica.

#### **2.1.2.6.11. Zarazne bolesti**

Morbiditet od zaraznih bolesti, iako značajno reduciran, još uvijek ima značajan udio u ukupnom obolijevanju. Međunarodne zdravstvene regulative zahtijevaju brzo otkrivanje javno-zdravstvenih rizika i njihovu procjenu, obavještavanje i djelovanje na rizike. Zbog toga je potreban osjetljiv i fleksibilan sistem nadzora uz funkciju ranog upozoravanja.

Sistem nadzora i kontrole zaraznih oboljenja na području Zeničko-dobojskog kantona regulisan je Zakonom o zaštiti stanovništva od zaraznih bolesti koji je usklađen sa zakonima Evropske unije. U sistemu nadzora i kontrole zaraznih bolesti učestvuje cijeli zdravstveni sistem.

U toku 2012. na Kantonu je prijavljeno 3.649 zaraznih oboljenja, i u odnosu na isti period prošle godine njihov broj je smanjen za 39%. Najbrojnije su bile kapljične zarazne bolesti koje u ukupnom obolijevanju učestvuju sa 66%. Prosječna stopa morbiditeta od akutnih zaraznih bolesti na Kantonu iznosila je 9,11 na 1.000 stanovnika. Najviša stopa obolijevanja od zaraznih bolesti (18,03 na 1.000 stanovnika) bila je u općini Visoko, a najniža u općini Žepče (3,5 na 1.000 stanovnika). Iznad kantonalnog prosjeka je bila stopa obolijevanja u općinama Doboju Jug, Zavidovići, Zenica, Usora i Vareš. Ovi podaci su sumirani na osnovu pojedinačnih prijava zaraznih bolesti koje su poslali ordinirajući ljekari. Kroz zdravstveni statistički sistem na području Kantona registrovano je 15.396 zaraznih oboljenja.

U toku 2013. na Kantonu je zvanično prijavljeno 2.497 zaraznih oboljenja na pojedinačnim

prijavama, a na grupnim prijavama je registrirano 4.535 oboljenja sličnih gripi, 7.620 akutnih respiratornih infekcija, te 36 teških respiratornih infekcija koje su zahtijevale hospitalizaciju oboljelih. Najveći broj ovih oboljenja registriran je krajem februara i u prvoj polovini marta. Broj pojedinačnih prijava zaraznih bolesti i u 2013. godini ne odgovara stvarnom stanju na terenu. Prosječna stopa morbiditeta od zaraznih bolesti na Kantonu uključujući gripu iznosila je 17,60 na 1.000 stanovnika i veća je u odnosu na prethodnu godinu.

U ukupnom obolijevanju stanovništva od zaraznih bolesti, crijevne zarazne bolesti su imale veliko učešće. Broj oboljelih od Hepatitisa B i C je u blagom porastu. Prevencija Hepatitisa B za odrasle u vidu vakcine dostupna je samo na komercijalnoj osnovi. U toku 2012. godine prijavljena su četiri slučaja meningokokne sepse u općini Tešanj, tri slučaja u općini Žepče, jedan slučaj u općini Zenica i jedan slučaj u općini Kakanj. U toku 2013. godine na Kantonu je prijavljeno pet slučajeva meningokokne sepse i to u općinama Olovo, Žepče, Kakanj, Visoko i Doboj Jug.

U prošloj godini nastavio se trend opadanja oboljelih od aktivne tuberkuloze, zahvaljujući uvođenju DOTS strategije u liječenju ovih bolesnika i zalaganju zdravstvenih radnika.

#### **2.1.2.6.12. Obuhvat imunizacijom**

Obaveznoj imunizaciji djece pripada najvažnije mjesto u prevenciji zaraznih oboljenja. Zakonski propisi nalažu visok procenat obuhvatnosti obveznika vakcinama u cilju stvaranja tzv. "kolektivnog" imuniteta. Prosječna obuhvatnost imunizacijama na Kantonu u 2013. godini prikazana je u *Tabeli 2.1.9.*

	Vrsta vakcine	Ciljna dobna skupina			Druge skupine		
		Broj planiranih	Broj vakcinisanih	Postotak	Broj planiranih	Broj vakcinisanih	Postotak
PRIMOVAKCINACIJA	BCG	3665	161	4%	29	17	59%
	Hepatitis B 1	3665	141	4%	28	26	93%
	Hepatitis B 2	3665	3465	95%	129	85	66%
	Hepatitis B 3	3665	3277	89%	464	256	55%
	DTP- IPV 1	3665	3411	93%	195	131	67%
	DTP - IPV 2	3665	3350	91%	300	190	63%
	DTP - IPV 3	3665	3211	88%	531	285	54%
	DT 1	0			41	31	76%
	DT 2	0			39	24	62%
	DT 3	0			12	12	100%
	Hib 1	3665	3397	93%	169	119	70%
	Hib 2	3665	3327	91%	336	264	79%
	MRP	3592	3292	92%	512	220	43%
REVAKCINACIJA	Hib	3278	2943	90%	428	255	60%
	OPV I	3368	3159	94%	555	370	67%
	DTPa	3489	3139	90%	60	56	93%
	OPV II	3524	3175	90%	419	334	80%
	MRP	3638	3430	94%	411	292	71%
	dT adult	4242	3743	88%	456	300	66%
	OPV III	4247	3752	88%	414	251	61%
	DT	0			528	428	81%
	Tetanus	5190	4612	89%	535	363	68%

**Tabela 2.1.9.** Prosječna obuhvatnost imunizacijama na Kantonu u 2013. godini

**Tumač skraćenica:** **BCG** (Bacille Calmette-Guerin- vakcina protiv tuberkuloze), **Hep. B** (vakcina protiv hepatitisa B), **Hib** (vakcina protiv hemofilusa influence tip b), **DTPa** (acelularna vakcina protiv difterije, tetanusa i pertusisa), **DTPa-IPV** (acelularna vakcina protiv difterije, tetanusa, pertusisa i inaktivna vakcina protiv poliomijelitisa), **OPV** (oralna vakcina protiv poliomijelitisa), **IPV** (inaktivna vakcina protiv poliomijelitisa), **MRP** (vakcina protiv morbila) rubeole i parotitisa), **DT pediatric** (vakcina protiv difterije i tetanusa za djecu do sedam godina), **dT pro adultis** (vakcina protiv difterije i tetanusa za djecu stariju od sedam godina), **TT** (vakcina protiv tetanusa)

### 2.1.2.7. Sanitarno-higijenski problemi

Na osnovu istraživanja koje je Kantonalni zavod vršio u saradnji sa drugim zdravstvenim ustanovama, radnim organizacijama u oblasti komunalne higijene, laboratorijskih analiza, sanitarno-higijenske i epidemiološke situacije, glavni sanitarno-higijenski problemi, koji generiraju ili mogu generirati nepovoljnu epidemiološku situaciju na području Zeničko-dobojskog kantona, su sljedeći:

- Nedovoljno razvijen sistem javno-zdravstvene kontrole vode za piće;
- Loše sanitarno-tehničko stanje lokalnih vodnih objekata, a u znatnoj mjeri i gradskih vodovoda;
- Nedovoljan nadzor nad zdravstvenom ispravnošću vode iz lokalnih vodovoda, bunara, kaptiranih i nekaptiranih izvora;

- Nedovoljan obuhvat prečišćavanja komunalnih i industrijskih otpadnih voda;
- Nepostojanje ili sanitarno-tehnička neispravnost većine lokalnih objekata za uklanjanje tečnih otpadnih materija, koje kontaminiraju površinske i podzemne vode i tako stalno i dugoročno ugrožavaju zdravlje stanovnika;
- Nezadovoljavajuće opće higijensko stanje naselja, sa prisustvom znatnih količina krutih otpadaka po slobodnim gradskim površinama, oko posuda za prikupljanje i odvoženje smeća, na obalama vodotoka i u samom koritu vodotoka koji protiču kroz prigradska i gradska naselja;
- Neriješeno pitanje odvoza i krajnje dispozicije smeća iz većine seoskih naselja;
- Loše sanitarno-tehničko stanje i lokacija deponija krutih otpadaka.

Od **uzetog broja uzoraka namirnica na mikrobiološku analizu** neispravnih je bilo 4,0%, dok je od uzetog broja uzoraka namirnica na fiziko-hemijsku analizu zdravstveno neispravnih uzoraka bilo 0,4%.

Od uzetog broja **uzoraka vode za piće** iz lokalnih vodnih objekata 45% je mikrobiološki neispravno i u odnosu na prethodne godine uočava se trend povećanje. Iz gradskih vodovoda evidentirano je 2,35% mikrobiološki neispravnih uzoraka gdje je, također, prisutan trend povećanja. Od uzetog broja uzoraka vode za piće na fiziko-hemijsku analizu iz lokalnih vodnih objekata bilo je 15% fiziko-hemijski neispravnih, a iz gradskih vodovoda 1,2% uzoraka je fiziko-hemijski neispravno.

	Iz lokalnih vodnih objekata	Iz gradskih vodovoda
2009.	18,00%	1,28%
2010.	23,30%	3,44%
2011.	19,00%	1,63%
2012.	31,00%	1,39%
2013.	45,00%	2,35%

**Tabela 2.1.10.** Procenat mikrobiološki neispravnih uzoraka  
Prilagođeno prema podacima Kantonalnog zavoda za javno zdravstvo Zenica

**Koncentracije SO<sub>2</sub> i lebdećih čestica u zraku** na području grada Zenice mjerena je u 2013. godini od strane Metalurškog instituta "Kemal Kapetanović" na tri mjerna mjesta: Institut, Crkvice i Tetovo. Kada se promatra cijela godina može se zaključiti: da su godišnje prosječne koncentracije SO<sub>2</sub> u 2013. godini, u odnosu na 2012. godinu, veće na mjernom mjestu "Institut" za 12%, a manje na mjernom mjestu "Crkvice" za 10% i "Tetovo" za 6%. Prosječne godišnje koncentracije ukupnih lebdećih čestica u 2013. godini su smanjene, u odnosu na 2012. godinu na mjernom mjestu "Institut" za 1% i na mjernom mjestu "Tetovo" za 13% .



Mjerno mjesto "Institut", Zenica						
	Koncentracija SO <sub>2</sub>	GV za SO <sub>2</sub>	CV za SO <sub>2</sub>	Koncentracija ULČ	GV za ULČ	CV za ULČ
2006.	73	90	60	75	150	75
2007.	98	90	60	74	150	75
2008.	98	90	60	89	150	75
2009.	126	90	60	98	150	75
2010.	114	90	60	98	150	75
2011.	139	90	60	123	150	75
2012.	162	90	60	104	150	75
2013.	138	/	/	115	/	/

**Tabela 2.1.11.** Prosječna godišnja koncentracija SO<sub>2</sub> i ukupnih lebdećih čestica u g/m<sup>3</sup> zraka

Prilagođeno prema podacima Kantonalnog zavoda za javno zdravstvo Zenica

	Broj dana prekoračenja za SO <sub>2</sub> Institut	Broj dana prekoračenja za SO <sub>2</sub> Tetovo	Broj dana prekoračenja za SO <sub>2</sub> Crkvice	Broj dana prekoračenja za ULČ Institut	Broj dana prekoračenja za ULČ Tetovo
2007.	44	34	10	3	10
2008.	35	35	14	5	4
2009.	36	22	6	5	2
2010.	28	18	10	3	8
2011.	67	52	24	11	14
2012.	186	196	146	16	40
2013.	146	173	143	21	34

**Tabela 2.1.12.** Visoke vrijednosti koncentracija SO<sub>2</sub> i ukupnih lebdećih čestica u g/m<sup>3</sup> zraka

**Napomena:** Visoka vrijednost SO<sub>2</sub> : 240 (125) g/m<sup>3</sup> zraka. Dozvoljeno prekoračenje sedam puta (tri puta) u godini

Visoka vrijednost ukupnih lebdećih čestica (ULČ): 350 (250) g/m<sup>3</sup> zraka. Dozvoljeno prekoračenje sedam (nijednom) puta u godini

Prilagođeno prema podacima Kantonalnog zavoda za javno zdravstvo Zenica

U toku kalendarske 2013. godine **prosječna dnevna koncentracija SO<sub>2</sub>** bila je veća od 125 µg/m<sup>3</sup> duže od tri dana i to: na mjernom mjestu „Institut“ 146 dana, "Tetovo" 173 dana, a 143 dana na mjernom mjestu "Crkvicama". Koncentracija **ukupnih lebdećih čestica** bila je veća od 250 µg/m<sup>3</sup> na mjernom mjestu "Institut" 21 dan, a na mjernom mjestu "Tetovo" 34 dana (dozvoljeno najviše sedam dana u godini).

U 2013. godini su zabilježene **veće maksimalne prosječne dnevne koncentracije SO<sub>2</sub>**, na sva tri mjerna mjesta "Institut", "Crkvice" i "Tetovo" u odnosu na 2012. godinu.

J.P. Elektroprivreda Bosne i Hercegovine, Termoelektrana "Kakanj", za rezultate mjerenja koncentracije polutanata sa imisione stanice smještene na "Domu kulture" u Kakanju, kako tvrde u izvještajima, zbog nevršenja verifikacija mjerila na ovoj imisionoj stanici, se ograđuje od bilo kakve

odgovornosti, smatrajući podatke nepouzdanim. Zbog toga podatke o koncentraciji polutanata u gradu Kaknju za 2013. godinu dobivene od Termoelektrana "Kakanj" smatramo nerelevantnim za analizu i procjenu njihovog uticaja na zdravlje stanovnika.

**Zdravstvena ispravnost školskih voda.** U toku 2013. godine Služba je uradila 446 uzorka vode za piće iz školskih objekata na mikrobiološku analizu i 446 uzoraka na fizičko-hemijsku analizu.

Od analiziranog broja uzoraka na mikrobiološku analizu 33,6% bilo je neispravnih uzoraka vode za piće iz školskih objekata, a 12,6 % uzoraka bilo je fizičko-hemijski neispravno.

	Mikrobiološka analiza	Fiziko-hemijska analiza
2007.	30,26%	22,27%
2008.	24,70%	23,60%
2009.	10,20%	19,00%
2010.	11,50%	24,90%
2011.	9,80%	19,30%
2012.	19,8%	22,30%
2013.	33,6%	12,60%

**Tabela 2.1.13.** Procenat neispravnih uzoraka školskih voda  
Prilagođeno prema podacima Kantonalnog zavoda za javno zdravstvo Zenica

**Zdravstvena ispravnost vode za piće iz lokalnih vodnih objekata.** U toku 2013. godine urađeno je 582 analize uzoraka vode za piće iz lokalnih vodnih objekata na mikrobiološku analizu i 582 uzorka na fiziko-hemijsku analizu.

Potencijalni **zagađivači zraka** na području ZDK: (1) Termoelektrana Kakanj, (2) Cementara Kakanj, (3) Natron Maglaj i (4) ArcelorMittal Zenica.

Potencijalni **zagađivači vodotokova** na području ZDK: (1) KTK Visoko, (2) Prevent Visoko, (3) Mljekara Zenica, (4) ArcelorMittal Zenica, (5) Rudnici uglja, (6) Natron Maglaj i (7) niz mesara na području Kantona.

#### 2.1.2.8. Legislativno-pravno okruženje

**Strateški plan razvoja zdravstva u Federaciji Bosne i Hercegovine** predstavlja polaznu osnovu u definisanju strateških ciljeva, programa i mjera Strategije razvoja zdravstva Zeničko-dobojskog kantona. Pored međunarodnih konvencija, deklaracija i sporazuma, prepoznata su dva ključna i relevantna zakona za izradu Strategije: **(1) Zakon o zdravstvenoj zaštiti i (2) Zakon o zdravstvenom osiguranju**, a koji su također prepoznati i opisani u Strateškom planu razvoja zdravstva u FBiH:

*"Federacija Bosne i Hercegovine zakone iz oblasti zdravstva temelji na međunarodnim konvencijama, deklaracijama i sporazumima. Dva temeljna zakona koja regulišu ovu oblast*

su Zakon o zdravstvenom osiguranju i Zakon o zdravstvenoj zaštiti. Zakon o zdravstvenoj zaštiti uređuje načela, način organizacije i provedbe zdravstvene zaštite. Zakon o zdravstvenom osiguranju uređuje zdravstveno osiguranje kao dio socijalnog osiguranja, koji se zasniva na načelima uzajamnosti i solidarnosti građana." (FMZ 2008, p. 11)

Strateški plan razvoja zdravstva u Federaciji Bosne i Hercegovine naglašava da su se "...dosadašnje usvojene politike i strategije u oblasti zdravstva bazirale prvenstveno na jačanju primarne zdravstvene zaštite, aktivnostima na jačanju prevencije u oblasti zdravstva, poboljšanju stanja javnog zdravstva i poboljšanju kvalitete zdravstvene zaštite, kao i reformi finansiranja. Međutim, reforma finansiranja nije pratila ostale reforme, te još uvijek nemamo jasne mehanizme prikupljanja sredstava, alokacije resursa, kupovine i ugovaranja usluga, **te alokacija resursa ide na štetu primarne zdravstvene zaštite.**" (FMZ 2008, p. 11)

### 2.1.2.9. Ostali faktori okruženja

**Broj neosiguranih lica.** Prema podacima Kantonalnog zavoda zdravstvenog osiguranja u 2013. godini zdravstveno neosigurano bilo je oko 55.000 stanovnika (14% od ukupnog broja stanovnika Zeničko-dobojskog kantona).

**Dugovanja velikih obveznika.** Tabela 2.1.14. i 2.1.15. daju pregled dugovanja velikih obveznika. Na dan 31.12.2014. godine njihova ukupna dugovanja iznosila su 77. 606.945 KM.

R.br.	Obveznik uplate	Iznos
1.	Rudnik mrkog uglja Zenica	23.848.307 KM
2.	Rudnik mrkog uglja Breza	16.661.570 KM
3.	Rudnik mrkog uglja Kakanj	18.560.203 KM
4.	Željezara Zenica	9.950.066 KM
5.	Šumsko privredno društvo	3.100.000 KM
6.	Željeznice Federacije Bosne i Hercegovine	3.986.799 KM
7.	Metalno Zenica	1.500.000 KM
<b>UKUPNO</b>		<b>77.606.945 KM</b>
8.	Ostali obveznici u stečaju ili likvidaciji	oko 3.000.000 KM

**Tabela 2.1.14.** Pregled procjene dugovanja velikih obveznika na dan 31.12.2014. godine

**Izvor:** Zaključak broj 01-100-22-316/15 sjednice Upravnog odbora Zavoda zdravstvenog osiguranja

Za prvih pet mjeseci 2015. godine, procent uplate tri rudnika mrkog uglja (Breza, Zenica, Kakanj) je na niskom stepenu.

R.br.	RMU	Obaveza I-V	Uplata I-V	Procentat uplate	Dug I-V
1.	RMU Breza	1.400.000,00 KM	354.065,58 KM	25,29%	1.045.934,42KM
2.	RMU Zenica	1.650.000,00 KM	177.808,41 KM	10,78%	1.472.191,59 KM
3.	RMU Kakanj	1.800.000,00 KM	637.120,78 KM	35,40%	1.162.879,22 KM

**Tabela 2.1.15.** Rudnici mrkog uglja – stanje redovnih obaveza za 2015. godinu

**Izvor:** Zaključak broj 01-100-22-316/15 sjednice Upravnog odbora Zavoda zdravstvenog osiguranja

**Odlazak medicinskih kadrova.** Bosna i Hercegovina, a samim tim i Zeničko-dobojski kanton, suočava se sa sve većim problemom odlaska kvalifikovanih ljudskih kadrova zbog nemotivirajućeg i nestimulirajućeg radnog okruženja. "U najvećem broju zdravstvenih ustanova najmanja plata je sa koeficijentom jedan, odnosno rad u zdravstvenim ustanovama iznosi 330 KM, osnovna plata medicinske sestre je 693 KM, doktora medicine, stomatologije i farmaceuta iznosi 1.155, a ljekara specijaliste 1.386 KM. Ove vrijednosti su 12,5 posto veće u medicinskim ustanovama u Kantonu Sarajevu." (Babić, 2015) Strukovni sindikat naglašava da je ovakvo stanje dovelo do toga da veliki broj medicinskih radnika odlazi iz zemlje kako bi poboljšali svoj životni standard, a "...postoji tendencija, dodao je dr. Sarić, da se ovaj trend u narednom periodu još više pojača." (Babić, 2015). U prvom kvartalu ove godine ukupno je 751 građanin iz Federacije Bosne i Hercegovine sa školom zdravstvene struke napustio zemlju putem Agencije za zapošljavanje, te su zaposlenje pronašli u Njemačkoj. "Sindikalci podsjećaju da je osnovna plata medicinskog tehničara u FBiH 660 KM, dok je početna plata ove struke u Njemačkoj 1.800 eura, ljekara početnika 2.500, dok ljekar specijalista ima platu od 3.500 do 4.000 eura". (Babić, 2015)

**Osiguranje kvaliteta zdravstvenih ustanova kroz ovlaštena akreditacijska tijela.** Ovlašteno tijelo u oblasti poboljšanja kvalitete, sigurnosti i akreditacije predstavlja **Agencija za kvalitet i akreditaciju u zdravstvu (AKAZ)**. Kada je u pitanju osiguranje kvaliteta zdravstvene zaštite, AKAZ je od posebnog značaja:

*"AKAZ je u saradnji sa međunarodnim partnerima razvio standarde kvaliteta za sve nivoe zdravstvene zaštite – bolnice, domove zdravlja i timove porodične medicine. Značajan broj tih standarda odnosi se na upravljanje humanim resursima. Bez obzira na razvoj akreditacijskih standarda, u praksi se klinički standardi odnose još uvijek na strukturu i resurse (npr. kreveti, osoblje, oprema), a ne na to kako se koriste, ili koji rezultati se postižu na nivou davalaca usluga ili na populacijskom nivou. I pored uspostavljanja regulatornog okvira za poboljšanje sistema kvalitete, utemeljenja AKAZ-a još uvijek nema značajnijih pomaka na ovom planu. I dalje je prisutno neadekvatno korištenje medicinskih tehnologija, neprihvatljiv nivo varijacija izvršenja, prakse i ishoda, nepotrebni troškovi kao rezultat slabog kvaliteta usluge, nedostatak pokazatelja izvršenja, nedovoljno razvijen sistem upravljanja rizikom-nepovoljni događaji za pacijente." (FMZ 2008, p. 36)*

Kako bi se usvojeni standardi kvalitete, sigurnost zdravstvene zaštite i zaštite prava pacijenata dosljedno provodili, nužno je poboljšati dva ključna procesa: nadzor i trajnu edukaciju. Kliničke smjernice, algoritmi i protokoli ključan su instrument u unapređenju i ujednačavanju kvalitete zdravstvene zaštite. Upute ili preporuke za prevenciju, dijagnozu i liječenje specifičnih stanja i bolesti moraju biti razrađene na temelju najboljih postojećih naučnih dokaza, uz saglasnost stručnjaka iz određenog područja. Vodeću ulogu u tom procesu moraju imati stručna društva, strukovne komore i stručnjaci. Kliničke smjernice trebaju se razvijati na svim nivoima zdravstvene zaštite – primarnoj, sekundarnoj i tercijarnoj. Praćenje primjene kliničkih smjernica, algoritama i protokola sastavni je dio akreditacije, drugog ključnog instrumenta unapređenja i ujednačavanja kvalitete zdravstvene zaštite i sigurnosti pacijenata.

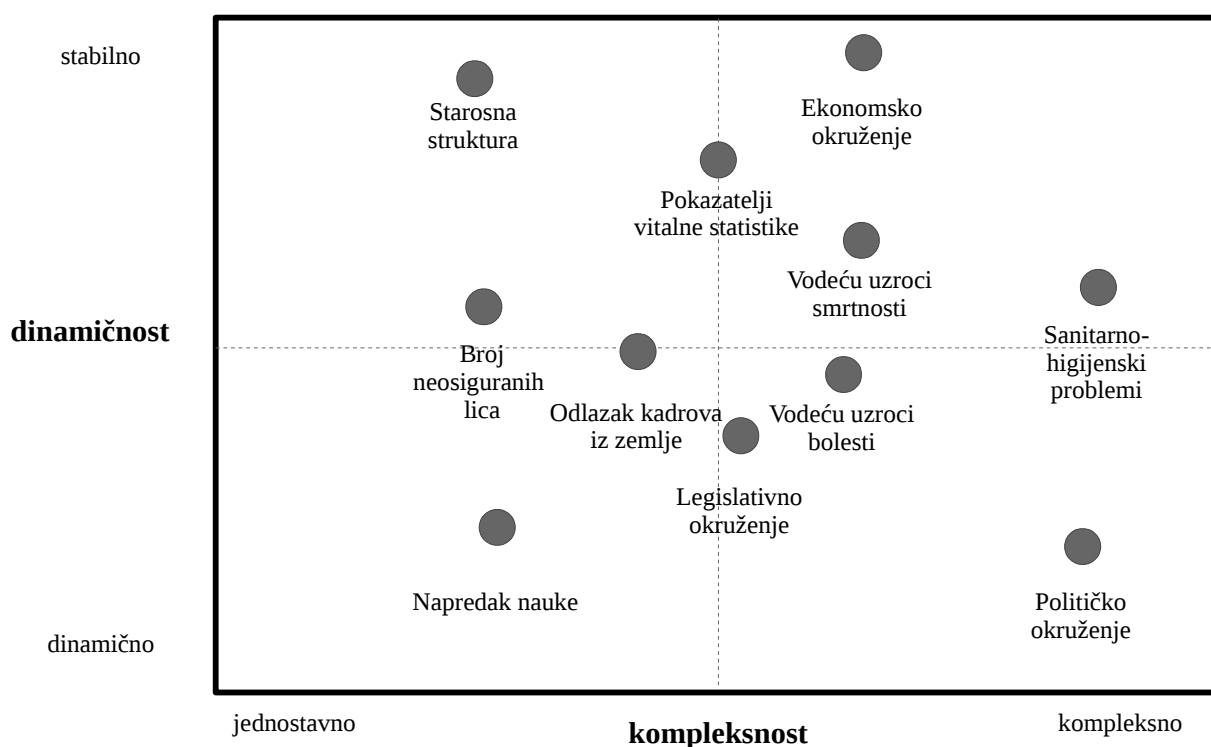
**Napredak nauke u funkciji povećanja kvaliteta života.** Općenito možemo govoriti o značajnom

napretku nauke u svim oblastima zdravstvene njege. Primjera radi, Harvardska zdravstvena publikacija sadržavala je program "Healthy Eating Plate", baziran na najnovijim i najboljim naučnim otkrićima, koji pokazuju da određena ishrana može smanjiti rizik od prekomjerne težine i hroničnih bolesti. Nezdrava ishrana je glavni uzrok hroničnih bolesti (Datz, 2015). To je posebno važno s obzirom da se svijet suočava sa rastućom epidemijom gojaznosti, dijabetesa, kardiovaskularnih bolesti i malignih oboljenja (Datz, 2015).

**Medicina rada.** Podaci Svjetske zdravstvene organizacije govore da Evropski region u svoje 53 zemlje članice broji oko 400 miliona radnika ili 55% ukupnog stanovništva Evrope, od kojih godišnje 300.000 ili 0,08% ukupnog stanovništva Evrope umre od bolesti vezanih za rad, 27.000 ili 0,01% pogine u nesrećama na radu, a to je uzrok i finansijskom gubitku od 600 milijardi dolara ili 4% BDP.

### 2.1.3. Razumijevanje prirode okruženja

Naredni korak u postupku eksterne analize nakon identifikacije relevantnih faktora i aspekata okruženja je sagledavanje same prirode okruženja: u kojoj mjeri su okruženje i relevantni faktori okruženja predvidivi u skorij i daljoj budućnosti. U tom kontekstu, svi faktori se mogu posmatrati kroz dvije dimenzije: **dinamičnost** – sklonost čestim promjenama (stabilno/ dinamično) i **kompleksnost** – koliko je teško analizirati navedeni faktor (jednostavno/ kompleksno).

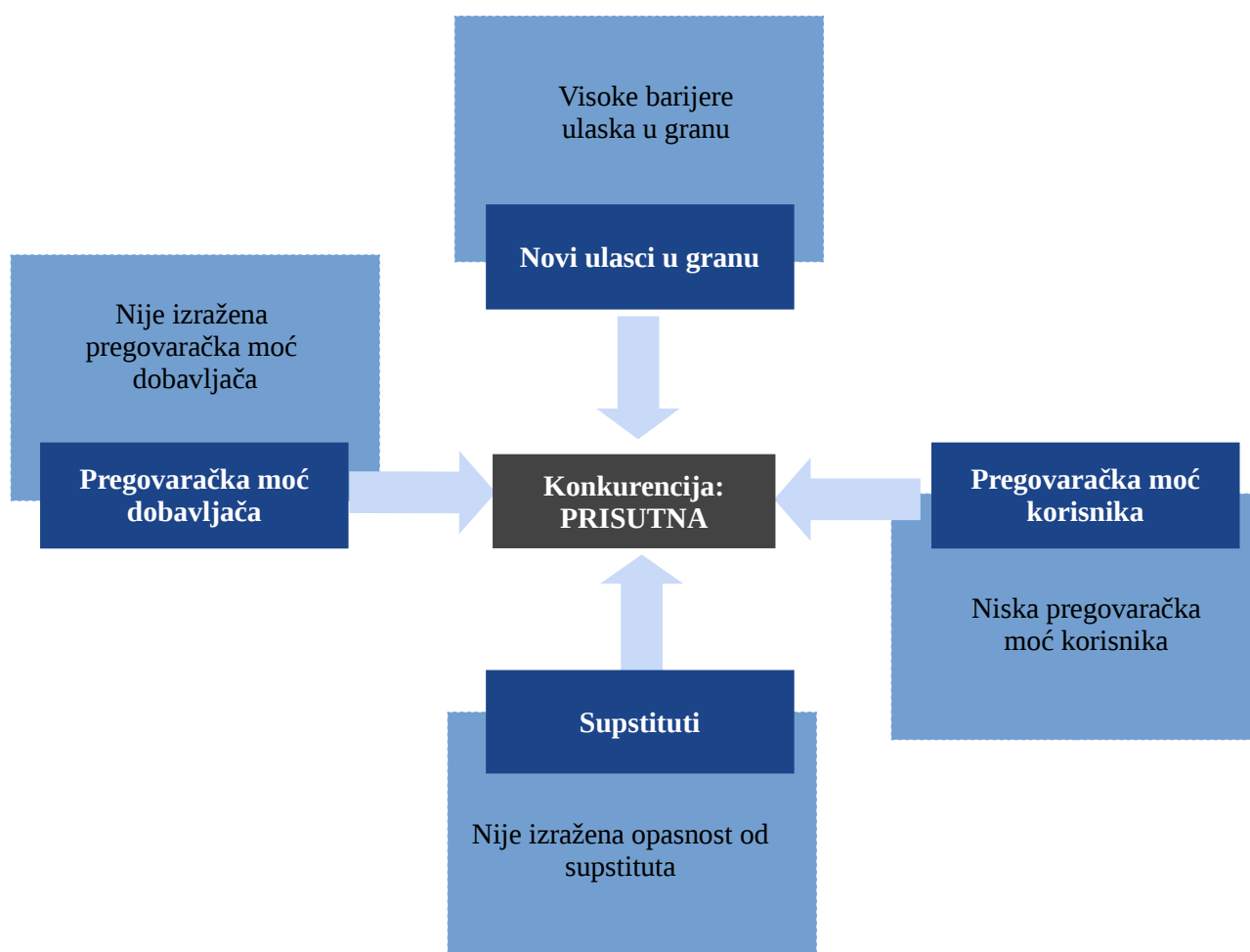


Slika 2.1.12. Razumijevanje prirode okruženja

#### 2.1.4. Zdravstvo kao industrija – Porterov (ekonomski) model analize industrije

Treći korak eksterne analize je analiza industrije. Industrija shvaćena u širem smislu riječi obuhvata "...sve biznis aktivnosti neophodne da se isporuči proizvod ili usluga koji zadovoljavaju potrebe i očekivanja korisnika." (Šunje, 2008) Možemo reći svi učesnici zdravstvenog sektora (domovi zdravlja, bolnice, apoteke, ...) pripadaju, u najširem smislu, **industriji zdravstvene njege**.

Strukturalna analiza industrije obavlja se primjenom općeprihvaćenog koncepta analize industrijskih sila kojeg je razvio **Micheal Porter**: barijere ulaska, pregovaračka moć dobavljača, pregovaračka moć kupaca, mogućnost supstitucije i nivo rivalstva. U nastavku će se na krajnje pregnantan način sagledati stanje datih sila za industriju zdravstvene njege.



Slika 2.1.13. Porterov model analize zdravstvenog sektora

**Barijere ulaska** za zdravstvenu industriju su visoke, jer zahtijevaju visoka inicijalna ulaganja (relativno visoki fiksni troškovi za sve djelatnosti), kao i barijere ulaska u javni zdravstveni sektor – trenutno se radi se o zakonom uređenoj djelatnosti.

**Dobavljači** nemaju izraženu pregovaračku moć, jer zdravstveni sektor zbog svoje veličine, može značajno uticati na proces nabavke. **Pregovaračka moć korisnika** zdravstvene zaštite, također, nije izražena: velik broj korisnika mora se prilagoditi ograničenim mogućnostima koje nudi zdravstveni

sektor.

Mogućnost **supstitucije** za zdravstveni sektor praktično ne postoji. Ne postoji usluga iz druge industrije koja može zadovoljiti na istovjetan način potrebu za zdravstvenom zaštitom. Ipak, u pojedinim situacijama zdravstvena zaštita može biti supstituirana prirodnim metodama liječenja ili liječenje u drugim kantonima/ državama metodama koje nisu još uvijek razvijene u Zeničko-dobojskom kantonu.

Ukoliko se posmatra samo Zeničko-dobojski kanton, **konkurencija** postoji samo između privatnih i javnih zdravstvenih ustanova. Međutim, ona još uvijek nije izražena.

### 2.1.5. Identifikovane "prilike" ("O") i prijetnje ("T") iz okruženja

Nakon što je provedena analiza okruženja (identifikovanje relevantnih faktora okruženja kroz PESTLE okvir, razumijevanje prirode okruženje, te analiza ključnih sila industrijske grane kroz Porterov model pet sila), prepoznate su sljedeće "prilike" ("O") i "prijetnje" ("T"):

#### Prilike ("O")

- Napredak nauke i tehnologije
- Uspostavljeni standardi osiguranja kvalitete (AKAZ)
- Mogućnosti intersektorske saradnje u zaštiti zdravlja stanovnika
- Dobra geografska povezanost općina unutar Kantona
- Proces pristupanja Evropskoj uniji
- Evropski fondovi i kreditne linije Svjetske banke
- Atraktivna industrija
- Niska mogućnost supstitucije

#### Prijetnje ("T")

- Nizak natalitet i prirodni priraštaj
- Promjena starosne strukture stanovništva
- Velik broj zdravstveno neosiguranih stanovnika
- Dugovanja velikih obveznika – problemi u naplati potraživanja po osnovu doprinosa za zdravstveno osiguranje.
- Oboljenja kardiovaskularnog sistema i maligna oboljenja, kao vodeći uzroci smrtnosti
- Trendovi oboljelih i umrlih od malignih bolesti su u porastu
- Odlazak zdravstvenih kadrova iz ZDK
- Problemi sanitarno-higijenskih uslova života
- Složeno političko uređenje: država, entitet, kanton
- Nedovoljno ostvarena intersektorska saradnja u zaštiti zdravlja stanovnika



2.2.

## **Strateška analiza: Interna analiza**

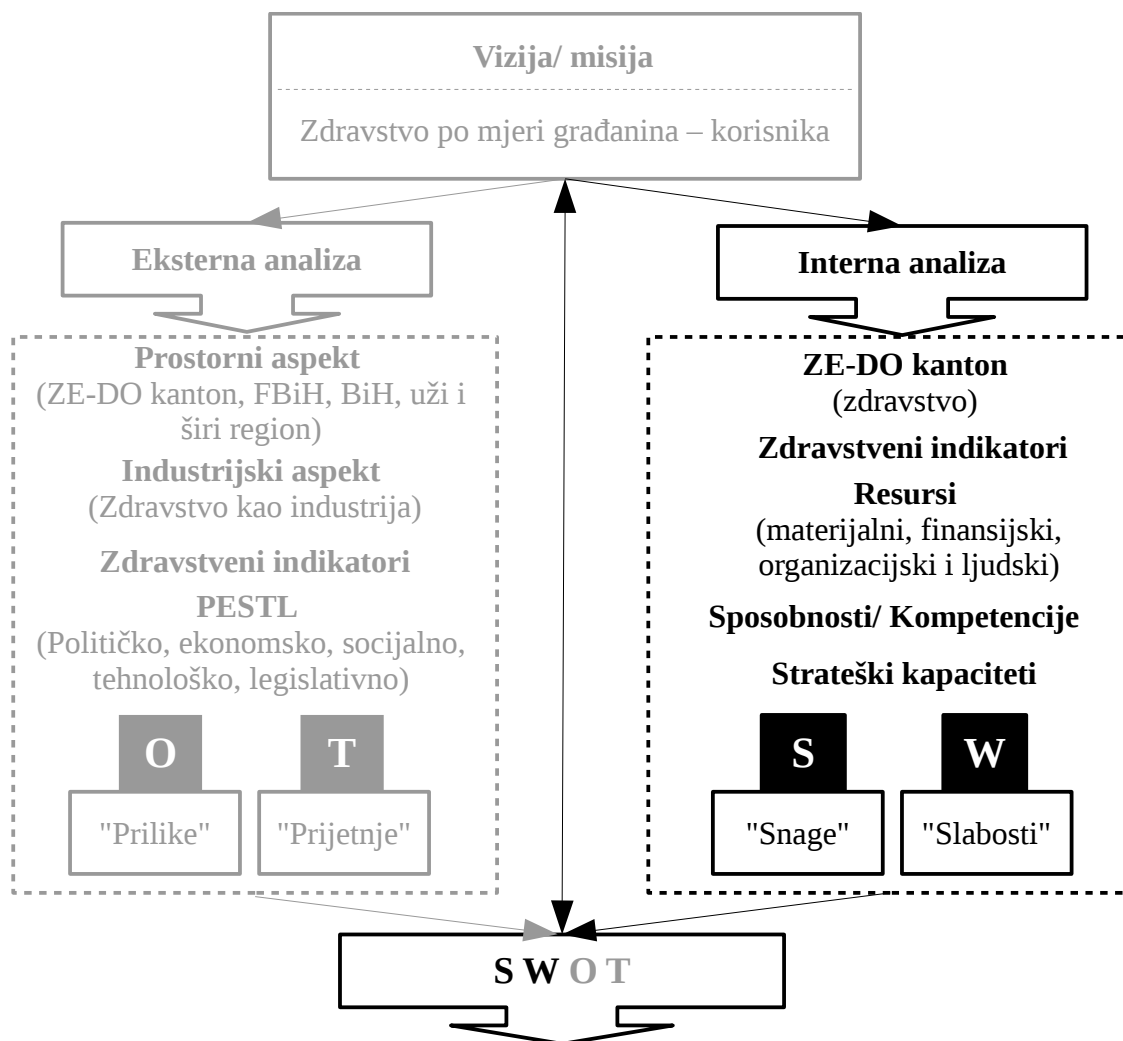


## 2.2. INTERNA ANALIZA

### Metodološki okvir

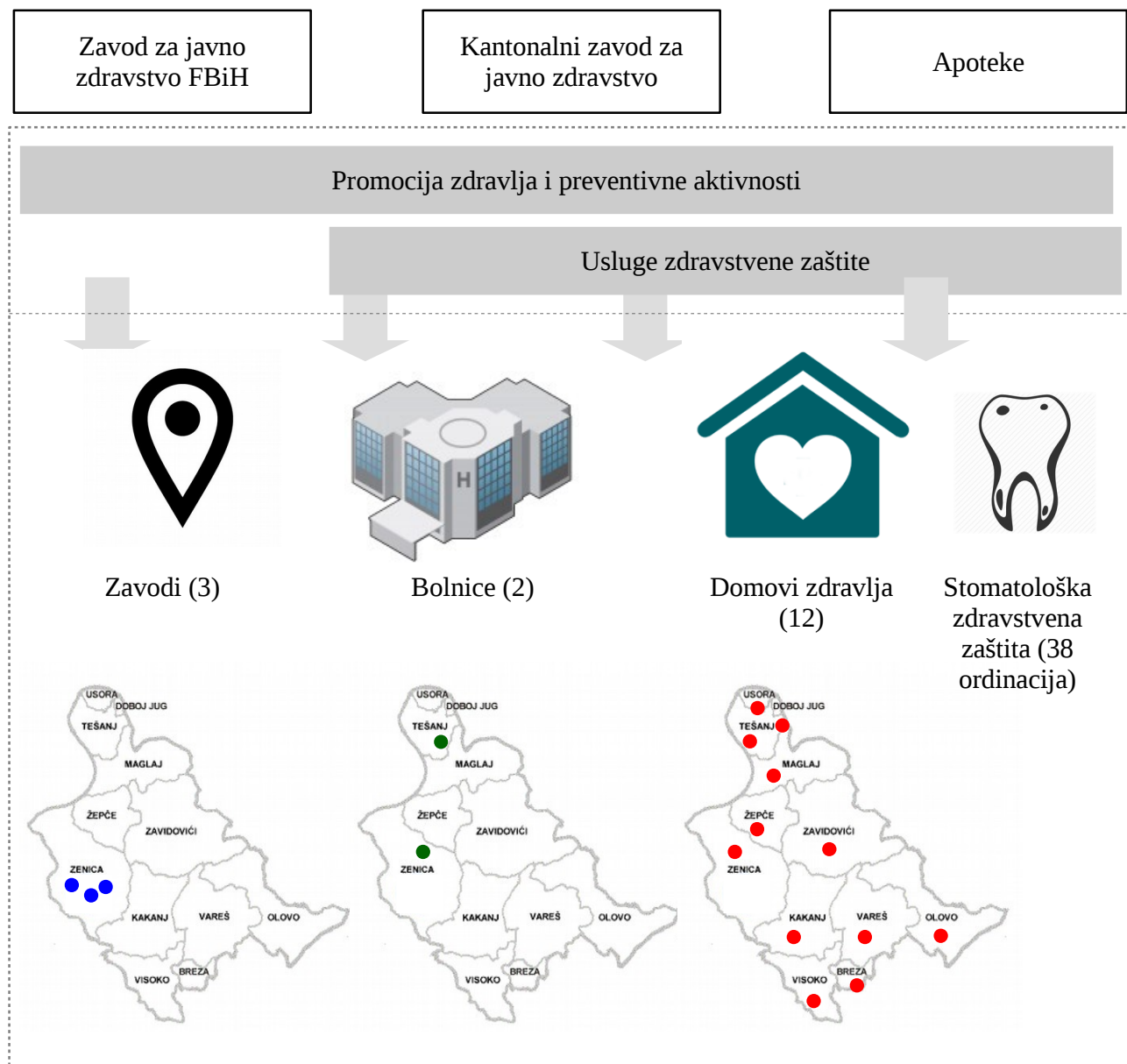
**Interna analiza** odnosi se na analizu zdravstvenih **materijalnih, finansijskih, organizacijskih i ljudskih resursa** kojima raspolaže zdravstvo u ZE-DO kantonu, te analizu određenih zdravstvenih indikatora koji su, shodno tome, dio interne analize. Određeni zdravstveni indikatori već su obuhvaćeni u okviru eksterne analize.

Metodološki okvir interne analize prikazan je na *Slici 2.2.1*. Cilj interne analize je prepoznavanja „snaga“ i „slabosti“ zdravstvenog sektora.



Slika 2.2.1. Metodološki okvir interne analize

Dvije ključne aktivnosti zdravstvenog sektora mogu se grupisati kao: (1) promocija zdravlja i preventivne aktivnosti i (2) usluge zdravstvene zaštite. U tom kontekstu, ključni učesnici zdravstvenog sektora su: (1) domovi zdravlja; (2) bolnice; (3) zavodi; (4) apoteke i (5) stomatološke ordinacije.



Slika 2.2.2. Ključni učesnici zdravstvenog sektora

### 2.2.1. Ljudski resursi

Usluge u javnom zdravstvenom sektoru u 2013. godini pružalo je **3.697 radnika zaposlenih** u zdravstvu. Od ukupnog broja zaposlenih, 653 je doktora medicine, 49 doktora stomatologije, 29 diplomiranih farmaceuta, 28 diplomiranih medicinskih sestara sa završenim fakultetom, 294 viših zdravstvenih tehničara, 1.877 zdravstvenih tehničara, dok je tehničkog i administrativnog osoblja bilo 1.022. Procentualno učešće **nezdravstvenog kadra** u zdravstvu iznosi **27,6%** i niži je nego u 2006. godini kada je bilo zaposleno 38% nezdravstvenih radnika.

Prateći trendove kretanja zaposlenih u zdravstvu mogu se uočiti povoljniji trendovi nego proteklih godina. Evidentan je porast uposlenosti zdravstvenih radnika i **pad broja uposlenog nezdravstvenog kadra**.

Najveći broj ljekara pripada starosnoj **dobi od 45 do 55 godina**. Prema zakonu o specijalizacijama većina ljekara je počela specijalizirati prije svoje 35 godine starosti kao krajnjoj dobnoj granici za dobijanje specijalizacije, što znači da je 46% ljekara svoju ključnu specijalističku edukaciju završilo prije pet godina.

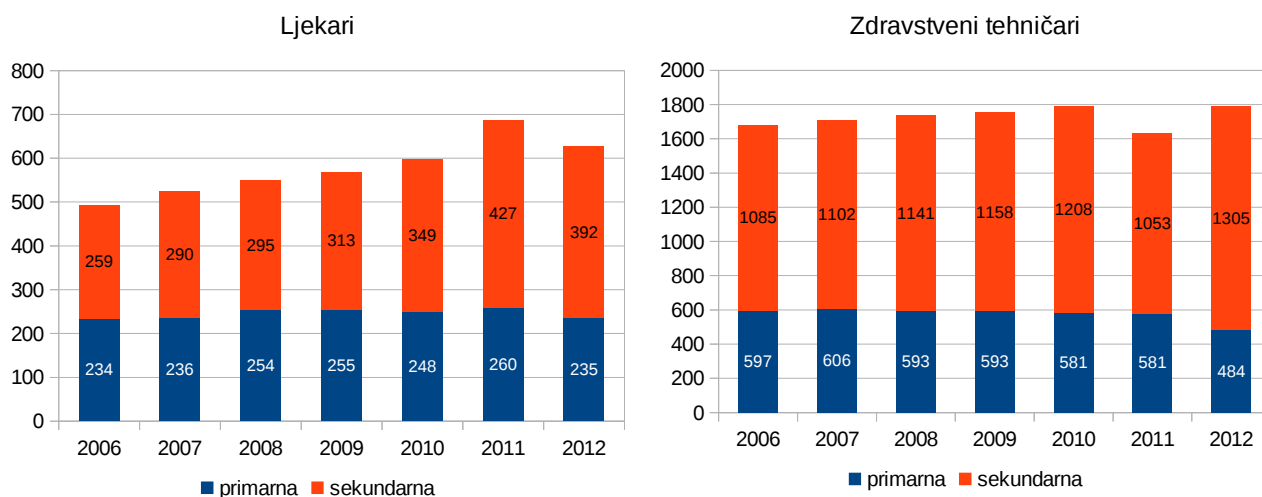
Godina	Ukupno zaposlenih	Doktora medicine	Doktora stomatologije	Magistara farmacije	Zdravstvenih tehničara	Nezdravstvenih radnika
1991.	3.584	632	130	83	1.561	1.036
1998.	3.424	469	74	33	1.711	1.137
2000.	3.400	477	74	36	1.710	1.103
2001.	3.382	462	67	32	1.705	1.092
2002.	3.351	457	66	30	1.696	1.074
2003.	3.342	455	65	26	1.696	1.077
2004.	3.322	458	60	29	1.690	1.085
2005.	3.376	477	61	25	1.727	1.086
2006.	3.292	493	59	20	1.680	1.037
2007.	3.356	526	55	18	1.708	1.049
2008.	3.420	549	56	26	1.734	1.015
2010.	3.542	597	48	26	1.789	1.064
2013.	3.697	653	49	29	1.877	1.022

**Tabela 2.2.1.** Struktura i broj uposlenih u zdravstvenom sektoru Zeničko-dobojskog kantona  
Prilagođeno prema podacima Zavoda zdravstvenog osiguranja ZDK

**Odnos zaposlenih u primarnoj i sekundarnoj zdravstvenoj zaštiti je nepovoljan.** U primarnoj zdravstvenoj zaštiti uposleno je 281 ljekar i 576 zdravstvenih tehničara, dok je u sekundarnoj (konsultativno specijalistička i bolnička stacionarna zdravstvena zaštita) 475 ljekara i 1.213 zdravstvena tehničara. U ordinacijama prve linije (ambulante opće i porodične medicine) evidentan je manjak ljekara gdje bi se trebalo rješavati najveći broj zahtjeva za zdravstvenim uslugama. U

odnosu na prethodne godine, ovaj omjer je sve nepovoljniji, jer zdravstveni kadrovi odlaze u druge kantone/ države ili u specijalističke službe sekundarne zdravstvene zaštite. Pored toga, distribucija pacijenata po timovima primarne zdravstvene zaštite, također, nije ravnomjerna što utiče na opterećenje timova, kvalitet, efikasnost i sigurnost zdravstvene zaštite.

Konsultativno-specijalistička sekundarna zdravstvena zaštita i primarna zdravstvena zaštita, kada je u pitanju ljudski kadar, **ne ostvaruju saradnju na adekvatnom nivou** što dovodi do povećanja obima posla i neefikasnog korištenja resursa.



**Slika 2.2.3.** Distribucija ljekara i zdravstvenih tehničara  
Prilagođeno prema podacima Zavoda zdravstvenog osiguranja ZDK

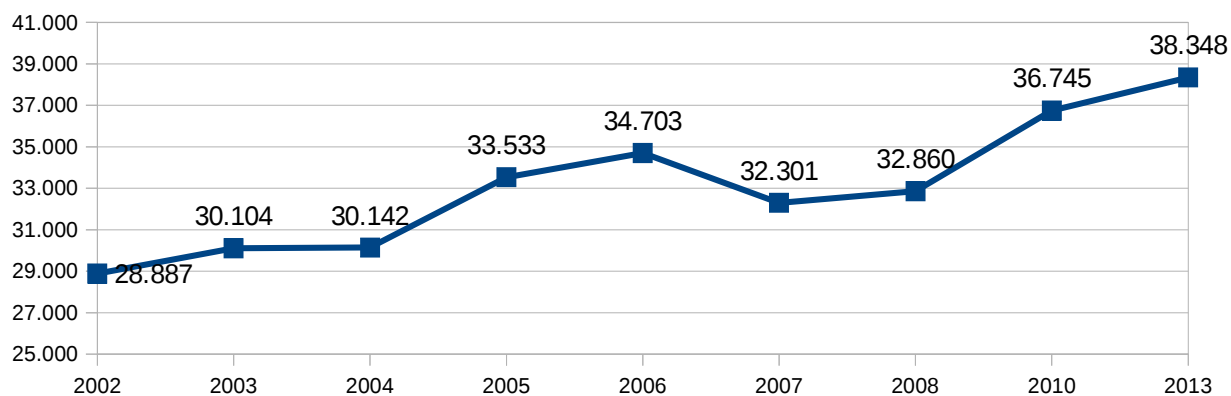
Kao što možemo vidjeti sa prethodnog grafikona (*Slika 2.2.3.*), više kadrova se zapošljava u sekundarnoj zdravstvenoj zaštiti nego u primarnog zdravstvenoj zaštiti. U 2012. godini, jednog zaposlenog doktora u primarnoj zdravstvenoj zaštiti u prosjeku se nalazi 1,6 zaposlenih u sekundarnoj zdravstvenoj zaštiti.

*Transparency International* kao poseban problem u zdravstvu prepoznaje **korupciju**. Korupcija predstavlja zloupotrebu javnih ovlasti radi ličnog dobitka, a u zdravstvu se ispoljava kroz zloupotrebu povjerenja uposlenika zdravstvenog sektora. Korupcija u zdravstvu je prisutna u mnogim zamljama, uključujući i razvijene i zemlje u razvoju (*CCI, 2008*).

## 2.2.2. Bolnički kapaciteti

Bolnice su stacionarne ustanove koje obezbjeđuju kratkotrajnu ili dugotrajnu medicinsku zaštitu sastavljenu od posmatranja, dijagnostičkih, terapijskih i rehabilitacijskih usluga pruženih osobama koje pate, ili se sumnja da pate, od nekog oboljenja ili povrede, kao i usluga pruženih porođiljama i njihovoj novorođenčadi.

*Slika 2.2.4.* prikazuje broj ispisanih pacijenata u bolnicama na području ZDK u periodu 2002. do 2012. godine.



**Slika 2.2.4.** Broj ispisanih pacijenata u bolnicama na području ZDK po godinama  
Prilagođeno prema podacima Zavoda zdravstvenog osiguranja ZDK

Prateći trend hospitaliziranih u periodu od 2002. do 2013. godine može se zaključiti da je **broj hospitaliziranih stanovnika na Kantonu zadnjih godina raste** i da se procenat hospitaliziranih od ukupnog stanovništva kreće od 7,3% (2002. godina) do 9,6% stanovništva (2013. godina). Svaki deseti stanovnik se hospitalizira zbog bolesti.

Koristeći proračun za izračunavanje potrebnog broja postelja na osnovu broja stanovnika i hospitalizacije dobije se podatak da **postojeći broj i struktura posteljnog fonda u bolničkoj zdravstvenoj zaštiti odgovara potrebama stanovništva**, a dobiveni podaci odgovaraju i predloženim Federalnim standardima.

	1991.	1998.	2002.	2005.	2008.	2010.	2013.
Broj bolničkih postelja	1.122	1.257	1.083	1.086	1.065	1.105	1.149
Broj postelja na 1000 stanovnika	2,4	2,9	2,7	2,7	2,7	2,7	2,9
Zauzetost postelja	72,0%	63,6%	77,0%	79,5%	80,2%	78,8%	72,7%
Obrt bolesnika na jednu postelju	/	22	26,7	30,9	31,5	41,9	33,4
Broj doktora medicine	162	192	176	207	265	287	312
Broj zdravstvenih tehničara	483	663	679	746	802	851	932
Zauzete postelje na jednog dr. medicine	/	4,2	4,5	4,4	3,2	3,9	2,6
Zauzete postelje na jednog zdr. tehničara	/	1,2	1,2	1,2	1,1	1,29	0,9
Broj BO dana	295.015	291.915	304.500	315.307	311.779	318.002	304.834
Prosječna dužina ležanja	/	10,5	10,5	9,4	9,2	8,7	7,9
Stopa liječenih na 1000 stanovnika	/	64	73	84	84	92	96

**Tabela 2.2.2.** Parametri bolničkih kapaciteta u dužem vremenskom periodu  
Prilagođeno prema podacima Zavoda zdravstvenog osiguranja ZDK

Prema broju postelja na broj stanovnika, broju zdravstvenih radnika, iskorištenosti kreveta, prosječnoj dužini liječenja i drugim parametrima bolnička zdravstvena zaštita se kreće u zadovoljavajućim okvirima. **Prosječna dužina liječenja je u nivou državnog prosjeka.** U Evropi iznosi 7 dana, a u **Zeničko-dobojskom kantonu 7,9 dana.**

U Zeničko-dobojskom kantonu trenutno se praktično **ne primjenjuju principi rada dnevne bolnice.** Dnevne bolnice omogućavaju savremen, racionalan, ekonomičan i multidisciplinarnan način liječenja koji značajno poboljšava kvalitet zdravstvene zaštite. Cilj liječenja je edukacija o bolesti i naučiti kako što kvalitetnije živjeti s njom.

### 2.2.3. Kapaciteti vanbolničke zdravstvene zaštite

Vanbolnička zdravstvena zaštita obuhvata primarnu i vanbolničku konsultativno-specijalističku zdravstvenu zaštitu i organizirana je uglavnom kroz domove zdravlja. U *Tabeli 2.2.3.* prikazani su parametri u mreži primarne zdravstvene zaštite.

	1991.	1998.	2002.	2005.	2008.	2010.	2013.
Broj punktova PZZ	164	90	94	98	98	105	107
Broj ordinacija	274	238	266	281	272	266	281
Broj ljekara	445	273	237	233	254	248	281
Broj medicinskih tehničara	1213	1031	646	617	593	581	576
Stanovnika po ordinaciji	1735	1802	1495	1428	1474	1504	1419
Stanovnika na jednog ljekara	1068	1571	1678	1723	1578	1613	1419
Stanovnika na jednog medicinskog tehničara	392	416	616	651	676	689	692

**Tabela 2.2.3.** Parametri primarne zdravstvene zaštite kroz duži vremenski period  
Prilagođeno prema podacima Zavoda zdravstvenog osiguranja ZDK

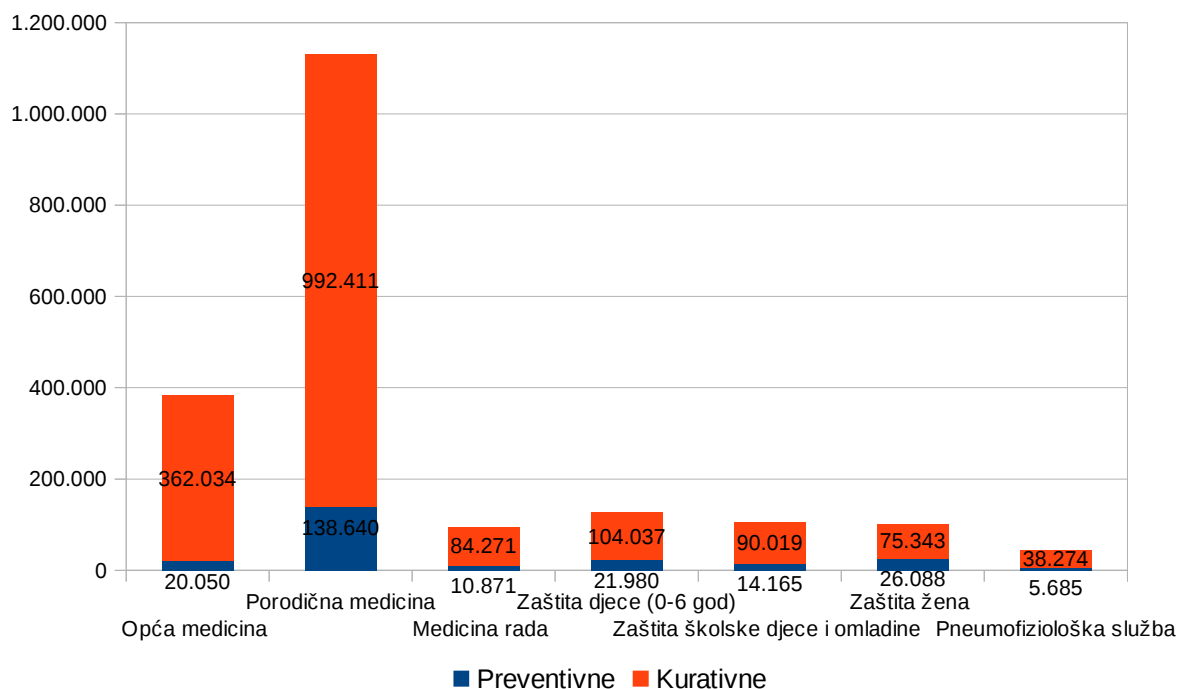
Primjetan je **blagi porast broja ljekara u primarnoj zdravstvenoj zaštiti.** Međutim, broj ljekara još uvijek **nije na zadovoljavajućem nivou. Pri izboru specijalizacije, ljekari preferiraju bolničke kliničke discipline u odnosu na primarnu zdravstvenu zaštitu.** Kod izbora specijalizacije, ljekari ne preferiraju primarnu zdravstvenu zaštitu iz jednog ili više sljedećih razloga: finansijska isplativnost, napredovanje u poslu i struci, te povoljniji uslovi rada u sekundarnoj zdravstvenoj zaštiti. Kao što je već naglašeno, prisutna je neravnomjerna distribucija ljekara po općinama i punktovima. Kada bi se posmatrao ukupan broj ljekara u primarnoj zdravstvenoj zaštiti (281), izračunati prosjek od 1.386 pacijenata po jednom ljekaru bi bio zadovoljavajući. Međutim, u praksi postoje opterećeni punktovi gdje jedan ljekar opslužuje i do 5.000 stanovnika.

Službe	Mreža		Kadar	
	Punktovi	Ordinacije	Ljekari	Med. tehn.
Opća medicina	30	42	41	56
Porodična medicina	72	119	119	210
Medicina rada	11	14	13	18
Zaštita djece do šest godina	10	14	14	29
Zaštita školske djece	7	14	16	26
Zaštita žena	11	19	21	39
Pneumofiziološka služba	10	13	13	23
Patronažna služba	13	9	0	35
Hitna pomoć	12	12	28	95
RTG	9	12	4	18
HES	12	13	12	27

**Tabela 2.2.4.** Struktura mreža i kadrova primarne zdravstvene zaštite  
Prilagođeno prema podacima Zavoda zdravstvenog osiguranja ZDK

Efikasnost rada u primarnoj zdravstvenoj zaštiti možemo procijeniti i na osnovu broja upućenih pacijenata prema specijalističkim službama ili prema dijagnostičkim službama. Broj uputnica specijalisti po stanovniku je 0,97 i **postoji trend povećanja slanja pacijenata na konsultativno-specijalističke preglede iz primarne zdravstvene zaštite: 0,83 (2005. godine), 0,72 (2006. godine), 0,65 (2007. godine), a 0,82 (2009. godine) uputnica po stanovniku.** Na **dijagnostičke pretrage** izdata je 0,74 uputnica po stanovniku i tu je **uočljiv trend povećanja: 0,59 (2005. godine), 0,53 (2006. godine), 0,50 (2007. godine) i 0,61 (2009. godine) uputnica po stanovniku.**

Sastavni dio svake djelatnosti na nivou primarne zdravstvene zaštite jeste i preventivna djelatnost za koju bi trebalo izdvojiti od 15-50% radnog vremena u ovisnosti od djelatnosti. Zdravstveni radnici ovaj dio posla još uvijek ne prihvataju kao svakodnevnu obavezu, pa je **broj preventivnih usluga u pojedinim službama veoma nizak (Slika 2.2.5.).** Preventivni rad ima manju stopu izvršenja u odnosu na prethodni petogodišnji prosjek osim u službi porodične medicine gdje je ta vrijednost iznad prethodnog petogodišnjeg prosjeka.



Prilagođeno prema podacima Zavoda zdravstvenog osiguranja ZDK

Zahtjevi za uslugama primarne zdravstvene zaštite registruju se preko **posjeta ljekaru u ordinaciji i posjeta ostalim zdravstvenim radnicima**. Opterećenost ljekara i zdravstvenih tehničara nakon 1991. godine nije bilježio značajne oscilacije.

Broj posjeta kod zdravstvenih radnika u ordinacijama opće medicine je znatno ispod prethodnog petogodišnjeg prosjeka, za razliku od porodične medicine gdje je njihov broj znatno iznad prethodnog petogodišnjeg prosjeka. Ovo se može objasniti padom pritiska pacijenata na timove opće medicine uslijed prelaska u porodičnu medicinu.

Broj posjeta	1991.	2002.	2005.	2008.	2010.	2013.
U ordinaciji doktora medicine	2.353.664	1.510.910	1.674.668	1.798.261	1.853.411	1.960.770
U ordinaciji po stanovniku	4,9	3,8	4,2	4,5	4,6	4,9
Po jednom doktoru	5.289	6.375	7.187	7.080	7.472	6.077
Kod medicinskih tehničara	1.619.265	1.423.728	1.461.263	1.675.827	1.881.639	1.916.552
Medicinskih tehničara po stanovniku	3,4	3,6	3,6	4,2	4,7	4,8
Po jednom medicinskom tehničaru	1.335	2.204	2.368	2.826	3.239	3.327

**Tabela 2.2.5.** Broj posjeta u ordinacijama opće medicine

Prilagođeno prema podacima Zavoda zdravstvenog osiguranja ZDK



**Specijalističko-konsultativnu djelatnost** je pružalo 173 doktora medicine, što je za 30 doktora specijalista više nego prije 5 godina. Specijalista iz različitih oblasti su radili na 28 punktova, što je za 10 punktova više nego prije 5 godina. Pomagalo im je 206 zdravstvenih tehničara. Svaki specijalista je bio opterećen u prosjeku sa 1.050 pacijenata, a zdravstveni tehničar sa 880 pacijenata.

Registrirano je ukupno 436.195 posjeta u ordinacijama ljekara od čega je bilo 181.660 prvih posjeta, a ostalo su kontrolne. **Odnos prvih i kontrolnih posjeta** je povoljan i iznosi 1:1,4. Ostvareno je 1,1 posjeta po stanovniku. U prosjeku jedan specijalista je imao 2.521 posjetu. Registrirano je 66.770 preventivnih pregleda i odnos preventivnih i kurativni je 1:6,5.

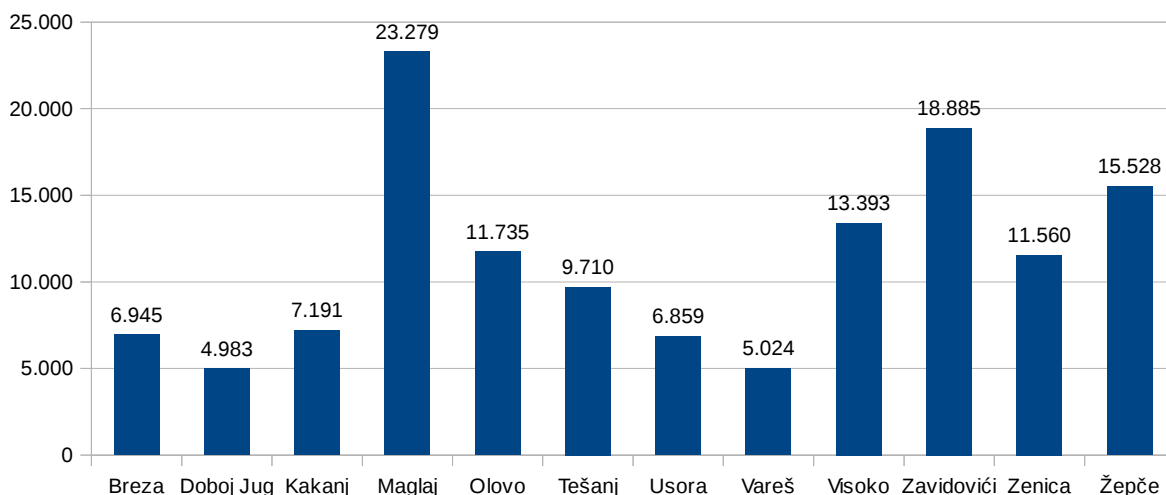
#### 2.2.4. Stomatološka zdravstvena zaštita

U 2013. godini stomatološka zdravstvena zaštita se pružala na 19 punktova u 38 ordinacija. Usluge je pružalo 46 doktora stomatologije i 75 zdravstvenih tehničara.

	1998.	2002.	2005.	2008.	2010.	2013.
Broj stomatoloških stolica	67	52	51	46	40	38
Broj doktora stomatologije	72	62	58	57	47	46
Broj zdravstvenih tehničara	123	108	96	91	82	75
Proj posjeta u ordinacije	155.843	151.136	154.052	137.290	131.428	119.227
Broj posjeta po timu	2.164	2.438	2.656	2.409	2.796	2.592
Plombirani zubi	33.289	29.472	30.851	26.424	24.295	22.858
Hirurške intervencije	121.812	112.174	115.153	110.153	117.867	115.555
Protetski radovi	1.832	1.572	2.950	2.159	1.714	2.458
Liječenje bolesti usta	11.170	11.032	5.791	2.773	2.150	1.770

**Tabela 2.2.6.** Statistički podaci stomatološke zdravstvene zaštite  
Prilagođeno prema podacima Zavoda zdravstvenog osiguranja ZDK

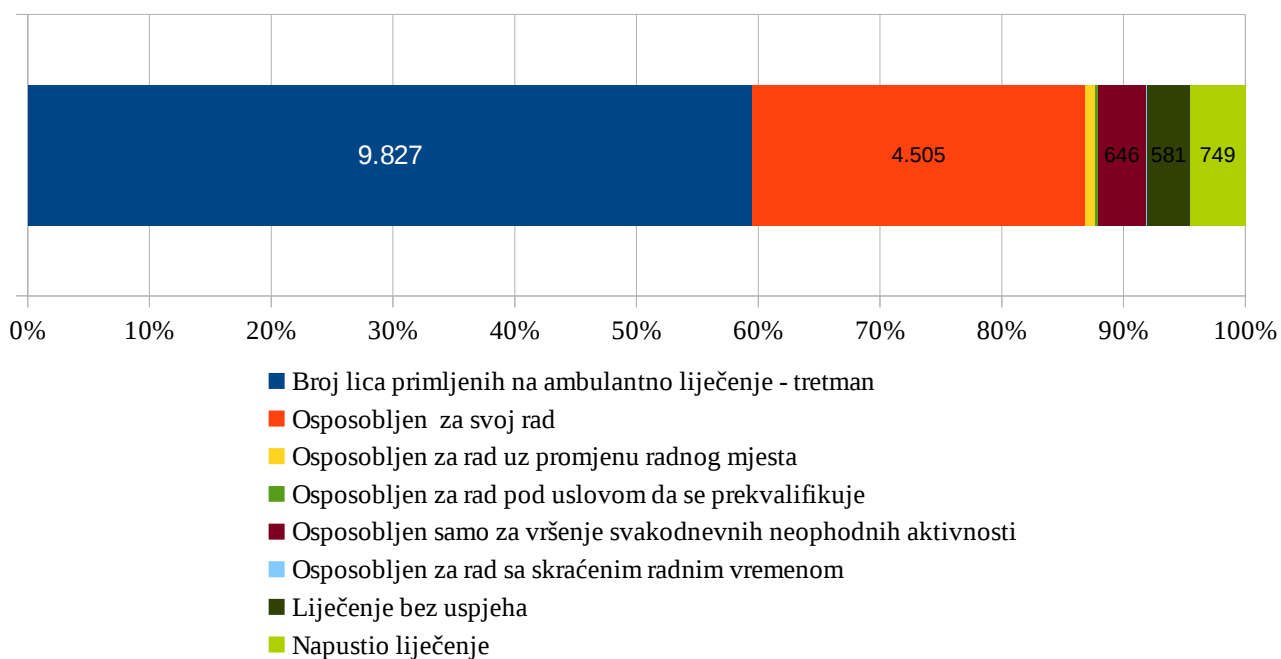
Razmještaj stolica po općinama Kantona nije ravnomjeran. Najnepovoljnija situacija je u Maglaju gdje na jednu stomatološku stolicu dolazi 23.278 stanovnika, zatim Zavidovići sa 18.885 stanovnika po jednoj stomatološkoj stolici, te Žepče sa 15.528 stanovnika po jednoj stomatološkoj stolici u javnom sektoru.



**Slika 2.2.6.** Razmještaj stolica u stomatološkim ordinacijama po općinama  
Prilagođeno prema podacima Zavoda zdravstvenog osiguranja ZDK

### 2.2.5. Medicinska rehabilitacija

Službe medicinske rehabilitacije su obavljale svoj posao na devet punktova, a usluge je pružalo 12 specijalista i 47 medicinskih tehničara. Tretirano je ukupno 16.149 osoba. Bilo je 35.703 posjete u ordinacijama ljekara (2,2 posjete po tretiranom pacijentu).



**Slika 2.2.7.** Rezultati medicinske rehabilitacije  
Prilagođeno prema podacima Zavoda zdravstvenog osiguranja ZDK

### 2.2.6. Laboratorijska djelatnost

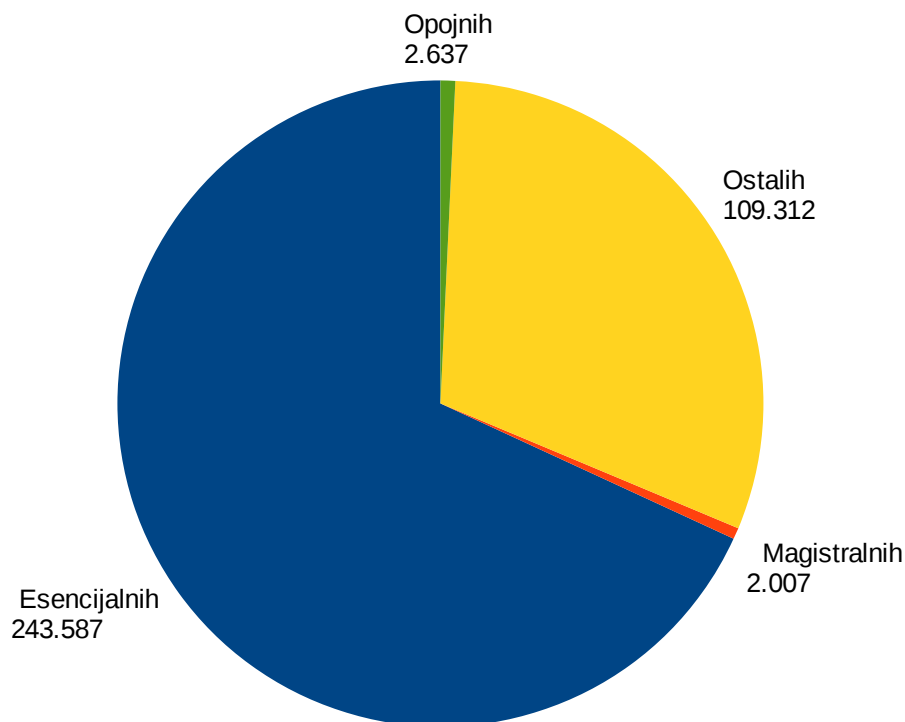
Laboratorijska djelatnost se pružala na 3 bolnička i 31 vanbolničkih punktova. Usluge je pružalo 22 doktora medicine, 3 magistra farmacije, 17 zdravstvenih saradnika, 28 viših i 162 medicinska tehničara.

	Broj lica od kojih je uzet materijal	Broj uzetih uzoraka po pacijentu	Broj urađenih analiza po pacijentu	% pozitivnih, neispravnih ili patoloških
Bolničke laboratorije	313.072	0,84	4,6	4,6
Vanbolničke laboratorije	358.236	2,4	8,3	9,5
UKUPNO	671.308	1,6	6,5	7,9

**Tabela 2.2.7.** Laboratorijska djelatnost  
Prilagođeno prema podacima Zavoda zdravstvenog osiguranja ZDK

### 2.2.7. Apotekarska djelatnost

U Zeničko-dobojskom kantonu su u 2013. godini radile osam društvenih apoteka sa osam ogranaka i četiri depo apoteke. U njima je usluge pružalo 24 magistra farmacije i 16 farmaceutskih tehničara.



**Slika 2.2.8.** Promet i potrošnja lijekova u apotekama  
Prilagođeno prema podacima Zavoda zdravstvenog osiguranja ZDK

### 2.2.8. Finansijski resursi

Ukupni rashodi zdravstvene zaštite na Kantonu u 2012. godini iznosili su nešto više od 177 miliona KM, što iznosi oko 444 KM po stanovniku ili 523 KM po osiguranom licu. U odnosu na 1991. godinu, kada je ukupna potrošnja bila 349 KM po stanovniku, današnja potrošnja je veća. U obzir treba uzeti i činjenicu da novac tokom vremena gubi svoju vrijednost, te da prosto poređenje dva perioda ne pruža uvid u pravo stanje potrošnje. Ukoliko bi se u obzir uzeo i sam koncept vremenske vrijednosti novca, iznos potrošen u 1991. godini po stanovniku je veći nego iznos po stanovniku potrošen danas.

Zdravstvene ustanove u javnom vlasništvu sa područja Zeničko-dobojskog kantona u toku 2012.

godine su ostvarile **ukupan prihod od 19.811.553 KM**, što je za 3,89% više u odnosu na 2011. godinu. Domovi zdravlja su ostvarili 38,66%, bolnice 55,57% i zavodi 5,77% od tog prihoda.

**Ukupni rashodi** ovih zdravstvenih ustanova su u 2012. godini iznosili **122.777.881 KM**, što je 3,71% više nego u 2011. godini. U ukupnim rashodima, domovi zdravlja su učestvovali sa 37,84%, bolnice sa 56,43% i zavodi sa 5,70%.

U strukturi rashoda svih zdravstvenih ustanova u javnom vlasništvu **plaće i ostali troškovi zaposlenih** učestvovali su sa 67,69%, materijalni troškovi sa 22,1%, troškovi amortizacije sa 4,48% i ostali troškovi sa 5,72%.

Javna zdravstvena ustanova	Ostvareni finansijski rezultat	Iznos amortizacije	Finansijski rezultat bez amortizacije
Poliklinika Doboj-jug	54.891	52.819	107.710
Dom zdravlja Kakanj	109.224	178.789	288.013
Dom zdravlja Maglaj	-152.937	91.021	-61.916
Dom zdravlja Olovo	-60.034	63.466	3.432
Dom zdravlja Tešanj	62.756	141.098	203.854
Dom zdravlja Usora	-4.977	59.805	54.828
Dom zdravlja Vareš	-33.223	100.659	67.436
Dom zdravlja Visoko	-234.681	249.671	14.990
Dom zdravlja Zavidovići	13.821	125.516	139.337
Dom zdravlja Zenica	127.661	409.965	537.626
Dom zdravlja Žepče	35.187	145.205	180.392
Svega domovi zdravlja	-134.374	1.687.120	1.552.746
Opća bolnica Tešanj	-54.602	524.705	470.103
Kantonalna bolnica Zenica	-2.647.671	2.933.742	286.071
Svega bolnice	-2.702.273	3.458.447	756.174
Kantonalni zavod za javno zdravstvo	64.849	87.388	152.237
Kantonalni zavod za medicinu rada	-217.953	253.143	35.190
Zavod za borbu protiv bolesti ovisnosti	23.423	19.075	42.498
Svega zavodi	-129.681	359.606	229.925
<b>Ukupno</b>	<b>-2.966.328</b>	<b>5.505.173</b>	<b>2.538.845</b>

**Tabela 2.2.8.** Finansijski rezultati poslovanja javnih zdravstvenih ustanova u 2012. godini

Prilagođeno prema podacima Zavoda zdravstvenog osiguranja ZDK

Ukupno iskazani **kapital** u javnim zdravstvenim ustanovama u toku 2012. godine iznosio je 53.924.971 KM i manji je za 5,21% od iskazanog kapitala u 2011. godini. Smanjenje kapitala je uglavnom posljedica iskazanog negativnog poslovanja koje je pokriveno na teret kapitala.

U 2012. godini ukupna **vrijednost stalnih sredstava** iznosila je 91.703.113 KM i manja je za

1,28% u odnosu na 2011. godinu.

**Ukupne obaveze** javnih zdravstvenih ustanova u 2012. godini su iznosile 55.293.697 KM i bila su manja za 0,47% od iznosa iz 2011. godine. Ukupna potraživanja javnih zdravstvenih ustanova su bila 11.953.020 KM. Učešće domova zdravlja u ukupnim obavezama je 35,3%, bolnica 61,7% i zavoda 3%.

Za **investicije** je u 2012. godini isplaćeno 7.469.658 KM, što je za 78,16% više od investiranog iznosa u 2011. godini. Od navedenog iznosa, ustanove su sa 43,88% učestvovala vlastitim sredstvima.

Za **neto plaće i ostala primanja zaposlenih** u 2012. godini izdvojeno je 42.304.784 KM, što je za 1,46% više nego prethodne godine. Na bazi sati rada u javnim zdravstvenim ustanovama u toku 2012. godine radilo je 3.632 zaposlena ili 0,36% više nego prethodne godine. Broj stvarno zaposlenih na dan 31.12.2012. godine je bio 3.595, od čega je 2.582 zdravstvena, a 1.013 nezdravstvenih radnika.

**Prosječna neto plata** u javnim zdravstvenim ustanovama bila je 971 KM, od čega je u domovima zdravlja 978 KM, u bolnicama 945 KM i u zavodima 1.190 KM. Za usporedbu, prosječna plata u Federaciji BiH je bila 830 KM, a u Zeničko-dobojskom kantonu 735 KM.

## 2.2.9. Izvori finansiranja

Tabele 2.2.9. i 2.2.10. prikazuje ukupne izvore finansiranja ustanova zdravstvene zaštite za period od 2007. do 2013. godine. U ukupnim prihodima zdravstvenih ustanova u 2012. godini, sredstva Zavoda zdravstvenog osiguranja Zeničko-dobojskog kantona su iznosila 92.397.816 KM i u odnosu na 2011. godinu ta sredstva su veća za 2,71%. Učešće prihoda Zavoda zdravstvenog osiguranja u ukupnim prihodima u domovima zdravlja je iznosilo 85,38%, u bolnicama 74,67% i u zavodima 77,12%.

	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
Prihodi zdravstvenih ustanova	81.319.874	102.348.238	107.943.037	113.550.882	115.326.351	119.811.553	121.466.700
Učešće Fonda za zdravstveno osiguranje	62.928.319	80.737.679	85.151.266	87.329.598	9.014.822	92.397.816	94.791.481
Učešće korisnika zdrav. zaštite	749.473	584.285	576.391	568.324	612.931	0	699.701

**Tabela 2.2.9.** Izvor finansiranja ustanova zdravstvene zaštite

**Prilagođeno prema:** Revizija integrirane strategije razvoja ZE-DO kantona za period 2016. – 2020., SOCIO-EKONOMSKA ANALIZA (Prednacr / Radna verzija 2: 01.12.2014.)

	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
% učešća korisnika zdravstvene zaštite u pokriću dijela ili ukupnih izdataka	0,90%	0,60%	0,50%	0,50%	0,50%	0,00%	0,60%
% učešća drugih izvora	99,10%	99,40%	99,50%	99,50%	99,50%	100,00%	99,40%

**Tabela 2.2.10.** Procentualno učešće izvora finansiranja ustanova zdravstvene zaštite

**Prilagođeno prema:** Revizija integrirane strategije razvoja ZE-DO kantona za period 2016. – 2020. (Socio-ekonomska analiza), Prednacrt / Radna verzija 2: 01.12.2014.

### 2.2.10. Zadovoljstvo korisnika zdravstvenih usluga

Spasojević (2014) je sprovela istraživanje o stepenu zadovoljstva korisnika zdravstvenom zaštitom na području Zeničko-dobojskog kantona. U studiji je učestvovalo ukupno 1.995 ispitanika na svih 146 lokacija primarne zdravstvene zaštite na području Zeničko-dobojskog kantona. Kao mjerni instrument korišten je standardizovani anketni upitnik prema metodologiji *European Task Force on Patient Evaluations of General Practice Care*.

Pojedinačne učesnike i procese zdravstvenog sektora, ispitanici su ocijenili različito (Spasojević, 2014):

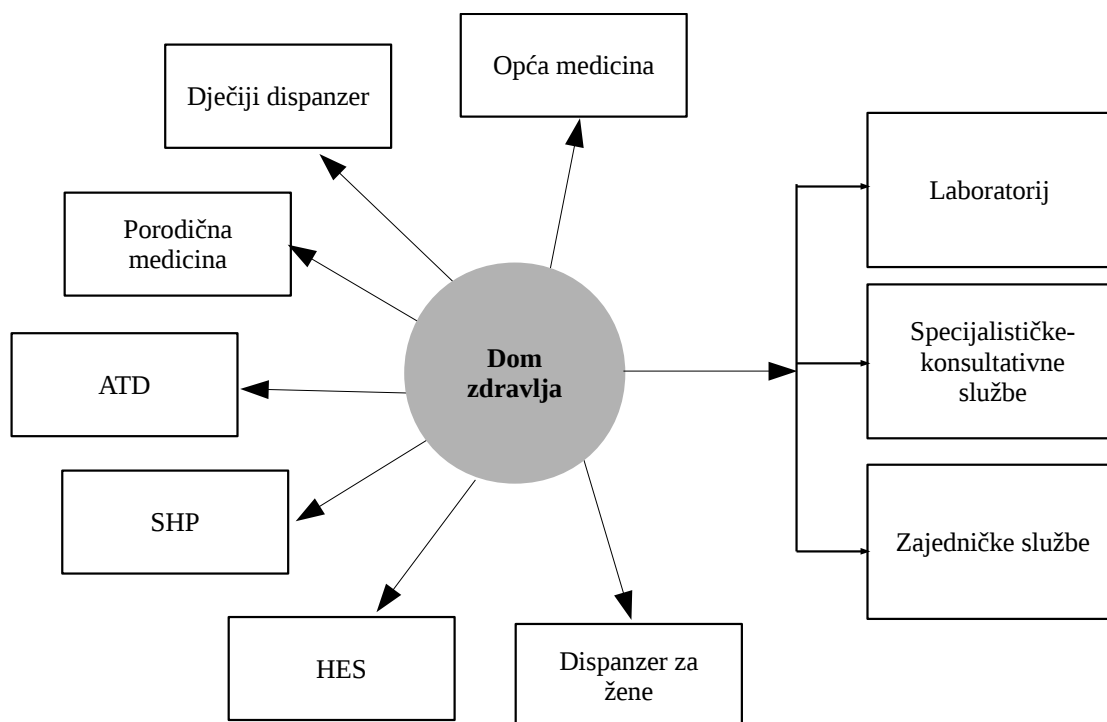
- Blizu jedne trećine ispitanika (30,7%) je ocijenila **postupak osoblja u bolnici** kod prijema kao dobar ili veoma dobar, **47,3% dalo zadovoljavajuću ocjenu**, dok je 21,9% ispitanika dalo ocjenu loše ili veoma loše;
- Više od polovine ili 54,3% ispitanika je zadovoljno **pregledom i načinom liječenja**, 5,1% vrlo zadovoljno, **36,3% nije zadovoljno**, te 4,4% ispitanika je vrlo nezadovoljno načinom liječenja;
- Više od jedne trećine ili 38,0% ispitanika ukupno ocjenjuje rad **Doma zdravlja** kao dobar, 3,2% dalo je ocjenu jako dobar, **40,1% ispitanika ukupno je ocijenilo rad Doma zdravlja kao slab**, dok je 18,6% dalo ocjenu jako slab;
- Blizu polovine ispitanika ili 49,7% ukupno ocjenjuje rad **Opće bolnice u Tešnju** dobrim, 6,3% jako dobrim, **30,3% ocijenilo je rad Opće bolnice u Tešnju kao slab**, dok je 13,7% dalo jako slabu ocjenu;
- Blizu polovine ispitanika ili 46,5% ukupno ocjenjuje rad **Kantonalne bolnice u Zenici** dobrim, 5,5% dalo je ocjenu jako dobar, više od trećine ili **35,9% ispitanika ukupno je ocijenilo rad Kantonalne bolnice u Zenici kao slab**, dok je 12,1% dalo ocjenu jako slab;
- Četrdeset i dva posto ispitanika je ukupno ocijenila rad **ambulante**, u kojoj se liječe, kao dobar, 5,4% dalo je ocjenu jako dobar, više od trećine ili **36,2% njih ukupno je ocijenilo rad ambulante kao slab**, dok je 16,5% dalo ocjenu jako slab;
- Više od jedne trećine ispitanika ili 39,7% ukupno ocjenjuje rad **specijalističkih službi** dobrim, 5,0% dalo je ocjenu jako dobar, čak **40,6% njih ukupno je ocijenilo rad specijalističkih službi kao slab**, dok je 14,6% dalo ocjenu jako slab;

- Prema rezultatima istraživanja, 90,5% pacijenata je **kupovalo lijekove za svoje liječenje**, a njih 50,9% je plaćalo injekcije u ambulanti.

Kada je u pitanju **vrijeme čekanja**, rezultati istraživanja pokazuju da "...24,2% ispitanika čekalo je u ambulanti manje od 15 minuta, 47,8% između 16-30 minuta, 19,0% ispitanika u rasponu 31-60 minuta, te 8,9% čeka duže od 60 minuta. Drugim riječima, svaki četvrti pacijent čeka manje od 15 minuta, dok svaki 11. pacijent čeka duže od 60 minuta." (Spasojević, 2014).

### 2.2.11. Ostali faktori

**Domovi zdravlja** kao ključne ustanove u pružanju zdravstvenih usluga u osnovi imaju, u velikoj mjeri, standardiziran djelokrug rada i standardiziran način odvijanja svih dijelova poslovnog procesa. Trenutna organizaciona struktura (Slika 2.2.9.) ne predstavlja optimiziranu organizacionu strukturu i ne osigurava odgovarajući okvir za efektivno i efikasno odvijanje poslovnih procesa unutar domova zdravlja. Porodična medicina trenutno nije ključno (centralno) područje djelovanja domova zdravlja, a većina ostalih aktivnosti nisu u funkciji aktivne podrške porodičnoj medicini već egzistiraju kao zasebne službe.



Slika 2.2.9. Organizaciona struktura domova zdravlja

**Hitna medicinska služba** je jedan od kamena temeljaca zdravstvenog sistema. Hitna medicinska služba nije organizovana na način da integriše izvanbolničke i bolničke službe kako bi se postiglo optimalno zbrinjavanje osoba koje su, zbog iznenadne bolesti ili pogoršanja bolesti, povreda ili trovanja, životno ugrožene. S ciljem optimiziranja korištenja resursa hitne medicinske službe, potrebno je razmotriti unutrašnju organizaciju ove službe.

**Saradnja između javnog i privatnog sektora.** Trenutno nije uspostavljen okvir i način integrisanja

privatnog zdravstvenog sektora zajedno sa javnim zdravstvenim sektorom sa ciljem povećanja dostupnosti zdravstvenih usluga i optimiziranja korištenja resursa javnog i privatnog zdravstvenog sektora. Saradnjom privatnog i javnog zdravstvenog sektora mogla bi se ostvariti odgovarajuća sinergija s ciljem izvlačenja najvećih efekata iz privatne inicijative, jer Zakon o zdravstvenoj zaštiti i Zakon o zdravstvenom osiguranju ne pravi distinkciju između privatnog i javnog sektora.

**Korištenje skupe medicinske opreme**, koja najčešće zahtijeva velika finansijska ulaganja, nije optimizirano na nivou Kantona, niti je definisana procedura i načia kako učiniti dostupnom medicinsku opremu svim korisnicima. Skupa medicinska oprema predstavlja onu opremu koju, zbog svoje cijene i drugih karakteristika, nije potrebno nabavljati u svim ambulantomama ili domovima zdravlja, a uz dobro optimiziranje unutar postojećih zdravstvenih ustanova mogu se postići maksimalni efekti za sve korisnike.

Postojeći elementi **zdravstvenog informacionog sistema** ne služe svojoj pravoj svrsi niti omogućavaju kvalitetnu razmjenu informacija. Uglavnom su u funkciji nadzora, a ne olakšavanja rada korisnika. Ambulante porodične medicine su ključno mjesto u kojima je potrebno provesti integraciju. Prosječnih 100 stanovnika u FBiH prođe 350 puta kroz ambulante porodične medicine ili drugih službi koje treba da zamijeni porodična medicina. Nasuprot tome, samo njih osam koristi bolničku zdravstvenu zaštitu, a specijalističke konsultacije oko 75. Dakle, daleko najviše podataka bitnih za uvid u zdravstveno stanje stanovništva, kao i u rad zdravstvenog sistema, proizvodi se u ambulantomama. Sa druge strane, ambulante apsorbuju i najveći dio podataka koji se "proizvedu" u specijalističkim službama i bolnicama, kroz nalaze specijaliste i otpusnice iz bolnice. Zbog ovih razloga najispravnije je ozbiljan rad na informatizaciji zdravstvenog sistema započeti upravo u ambulantomama porodične medicine.

*Spasojević (2014)* također, navodi da je potrebno bolje povezivanje nivoa primarne, sekundarne i tercijarne zdravstvene zaštite na području Zeničko-dobojskog kantona, odnosno kompjutersko povezivanje liječnika opće/ porodične medicine, laboratorije, dijagnostike, specijalista, ljekarnika, a sve u cilju efikasnije i kvalitetnije zdravstvene brige za pacijenta.

Postojeće informacijske sisteme u zdravstvu je potrebno funkcionalno unaprijediti kroz razvoj e-liste čekanja, e-naručivanja, e-doznaka za ortopedska pomagala, e-liste lijekova, e-smjernice propisivanja, e-kliničkih smjernica, e-preventive, e-upravljanja hroničnim bolestima, e-patronaže, e-sistema za upravljanje sestrinskom i liječničkom dokumentacijom. Važno je i uspostaviti informacijske sisteme za praćenje zdravstvene statistike, te za analizu podataka i izradu izvještaja koji će služiti kao osnova za donošenje odluka upravljačkim dijelima u zdravstvu.

Također, potrebno je poraditi na **dostupnosti zdravstvenih usluga**, naročito za ruralno stanovništvo (*Spasojević, 2014*).



## 2.2.12. Identifikovane sopstvene "snage" ("S") i "slabosti" ("W")

### Snage ("S")

- Kvalitet zdravstvenog kadra
- Prihvatljiva medicinska oprema
- Dobro organizovana mreža zdravstvenih ustanova
- Model finansiranja zdravstva

### Slabosti ("W")

- Nedovoljno finansijskih sredstava
- Nedovoljan uticaj korisnika zdravstvene zaštite na zdravstveni sektor
- Nedovoljna zainteresovanost uposlenika za rad u primarnoj zdravstvenoj zaštiti
- Nedovoljna uključenost i posvećenost uposlenika zdravstvenog sektora u promotivnim i preventivnim aktivnostima
- Nedostatak menadžerskih znanja i vještina
- Nemotivirajući sistem nagrađivanja uposlenika
- Nedovoljno razvijen informacioni sistem
- Nedovoljno prisutan naučno-istraživački rad
- Dotrajala infrastruktura i oprema
- Organizaciona struktura domova zdravlja



**3.**

## **Strateški dio**

### 3. STRATEŠKI DIO

#### Metodološki okvir

Kao što je u uvodnom dijelu naznačeno, održiva (razvojna) strategija može biti upoređena sa generalnom mapom koja (prostorno) prikazuje "obećavajuća mjesta" (*engl. promising sites*) te identificira načine (aktivnosti/ mjere) kako dosegnuti prepoznata "mjesta".

Prvi korak u ostvarenju oblikovane vizije odnosi se na **prepoznavanje strateških ciljeva**, kao prvog nivoa u procesu njene operacionalizacije/ dekompozicije. Strateški ciljevi, de facto, proizlaze iz strateških pitanja, prepoznatih u samom procesu dijaloga (radionice i fokus grupe) i same situacione analize (interna i eksterna analiza, te SWOT analiza). U tom kontekstu posmatrano strateški ciljevi predstavljaju "obećavajuća mjesta" - širu grupu srodnih ciljeva vidljivih i u samoj viziju. Strateški ciljevi, kao prvi nivo dekomponiranja vizije, još uvijek predstavljaju grupu ciljeva koja pokriva veći broj srodnih područja, tako da ih i nije moguće kvantificirati, što uslovljava potrebu za njihovom daljnjom operacionalizacijom – da bi se sprovele u djelo. Da bi se omogućilo djelotvorno strateško djelovanje, broj strateških ciljeva koji se izvode iz vizije i kroz dijalog prepoznatih strateških pitanja, ne bi trebao biti velik (ne veći od pet), s naznakom da definisani strateški ciljevi moraju da pokrivaju sve aspekte oblikovane vizije. Time se gradi proces koji obezbjeđuje da će se svi elementi strategije dalje raščlaniti do nivoa implementacije. Strateški ciljevi prikazani su u okviru *naslova 3.1. Strateški ciljevi*.

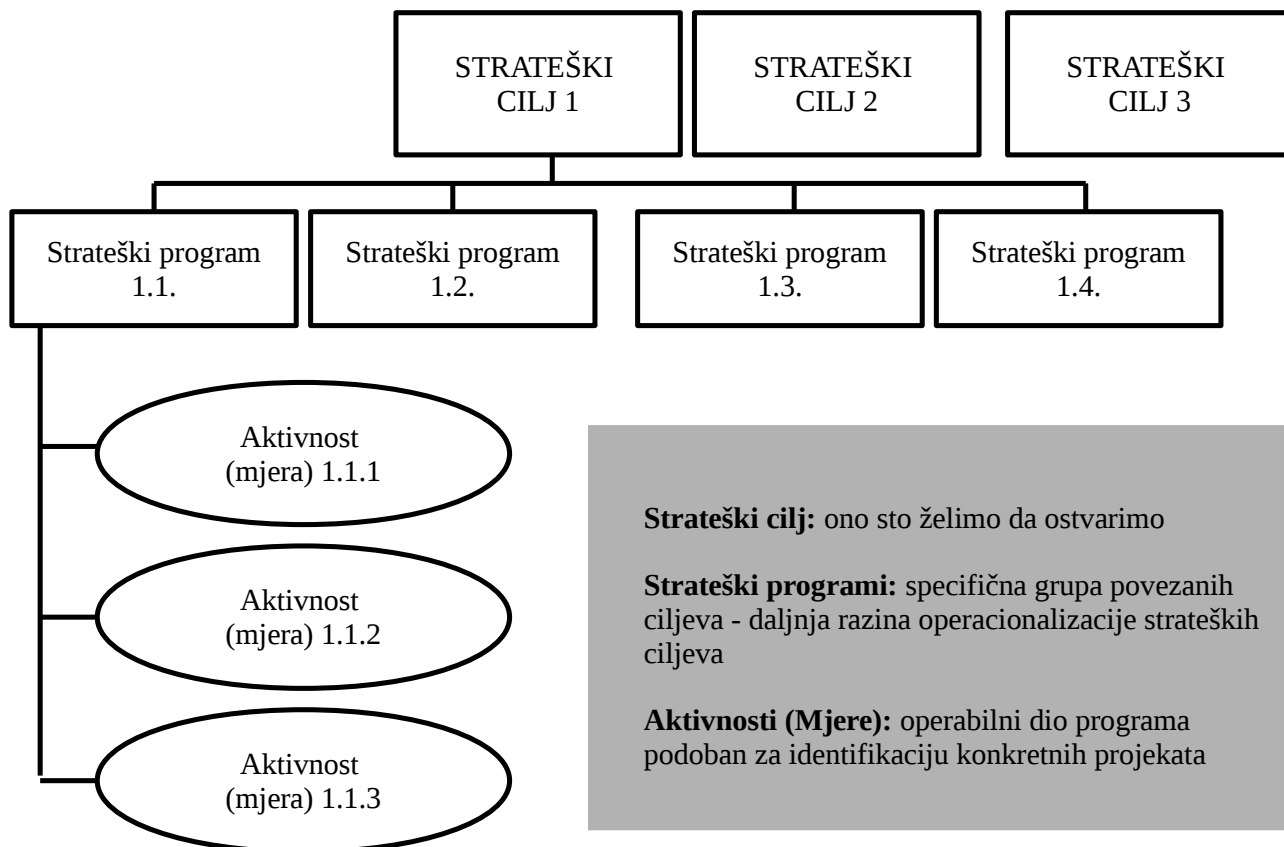
Slijedeći definisani metodološki pristup, u okviru svakog strateškog cilja, prepoznati su **programi** koji imaju karakter prioriternih ciljeva. Programi predstavljaju naredni stepen operacionalizacije strateških ciljeva i prikazani su u okviru *naslova 3.2. Strateški programi*. Programi obuhvataju specifičnu, međusobno povezanu, grupu ciljeva koji se u znatnoj mjeri mogu uobličiti primjenom tzv. SMART<sup>1</sup> okvira. Prilikom izbora programa, vođeno je računa da oni proizlaze iz situacione analize (interna analiza i analiza okruženja), te da su u funkciji ostvarenja vizije i prethodno prepoznatih strateških ciljeva. Za svaki strateški cilj prepoznato je dva do pet programa.

U okviru svakog programa, na liniji njihove daljnje operacionalizacije, identificiran je set mjera (aktivnosti) koje je potrebno realizirati (*Slika 3.1.*). **Mjera**<sup>2</sup> predstavlja skup aktivnosti koje se mogu u potpunosti operacionalizirati. Za razliku od strateških ciljeva i programa, mjere se mogu (i trebaju) realizovati - sprovesti u djelo. To je i razlog da su, za svaku mjeru, prepoznati i detaljnije razrađeni očekivani rezultati (opis aktivnosti), potencijalni projekti, nosioci, početak i trajanje realizacije, potencijalne izvore finansiranja i indikatore posredstvom kojih će se mjeriti stepen ostvarenja konkretne mjere. Pored toga, za svaku mjeru je, na skali od jedan do tri, napravljena (okvirna) procjena urgentnosti (prioritet), kompleksnosti i iznosa budžeta. Mjere predstavljaju most preko kojeg se strateško djelovanje prevodi u sferu operativnog djelovanja. U tom kontekstu

1 SMART okvir, akronim engleskih riječi: *Specific* (specifičan), *Measurable* (mjerljiv), *Achievable* (ostvariv), *Realistic* (realan u odnosu na raspoložive resurse), *Time Bounded* (vremenski uokviren)

2 Mjera je doslovan prevod engleske riječi "measure", i kao takva je opće prihvaćena na ovim prostorima, iako bi riječ "aktivnosti" na djelotovorniji način očitovala ono što "mjera" jeste (mjera shvaćena kao set aktivnosti, projekata, koje treba poduzeti da bi se ostvarila konkretna mjera)

posmatrano, mjere predstavljaju operabilni dio programa, prioriternih ciljeva, koji je podoban za identifikaciju konkretnih projekata čijom realizacijom bi se ostvarila konkretna mjera. Sam proces identifikacije konkretnih projekata i precizno određenje svakog projekta u okviru svake pojedinačne mjere po svim relevantnim osnovama (opseg projekta, vrijeme trajanja, troškovi projekta) vršit će se u samom procesu implementacije strategije.



**Slika 3.1.** Proces raščlanjivanja strateških ciljeva na programe i mjere

O načinu operacionalizacije mjera, kao mosta preko kojeg se strategija implementira, bit će više riječi u narednom poglavlju. U narednim poglavljima bit će identificiran set mjera u okviru svakog programa (prioritetnog cilja), kao operabilni dio programa podoban za identifikaciju konkretnih projekata po relevantnim osnovama.

U nastavku će se sagledati svaki strateški cilj kroz nivo prepoznatih programa, prioriternih ciljeva i seta mjera koje je potrebno poduzeti u narednih pet godina. Implementacijom navedenih mjera od strane prepoznatih nosioca realizovali bi se strateški programi, a samim tim i konačni strateški ciljevi.

### 3.1. SWOT analiza

Nakon što je provedena analiza okruženja (identifikovanje relevantnih faktora okruženja kroz PESTLE okvir, razumijevanje prirode okruženje, te analiza ključnih sila industrijske grane kroz Porterov model pet sila) i interna analiza (zdravstvenih materijalnih, finansijskih, organizacijskih i ljudskih resursa kojima raspolaže zdravstvo u ZE-DO kantonu), kompletirana je SWOT analiza. Slika 3.2. daje pregled identifikovanih snaga ("S"), slabosti ("W"), prilika ("O") i prijetnji ("T").

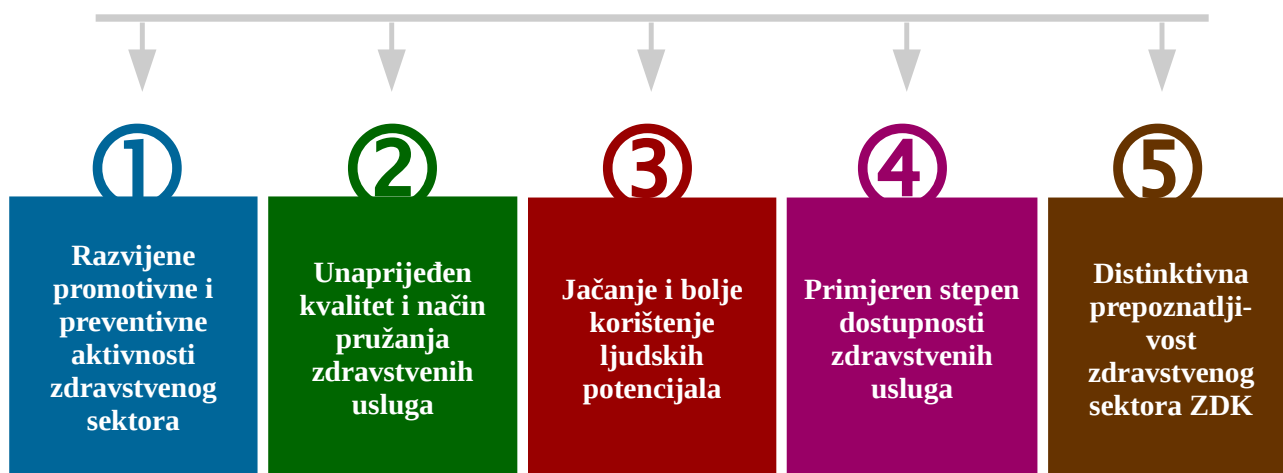


Slika 3.2. SWOT analiza

### 3.2. Strateški ciljevi

Primjenjujući naznačenu logiku u oblikovanju strateških ciljeva, polazeći od vizije zdravstvenog sektora Zeničko-dobojskog kantona, prepoznato je pet strateških ciljeva (Slika 3.3.).

Vođeni ključnim vrijednostima unaprijediti kvalitet življenja stanovnika Zeničko-dobojskog kantona kroz dimenziju zdravlja: značajnije preventivne i promotivne aktivnosti, bolju organizaciju porodične medicine, veći kvalitet zdravstvene usluge, kvalitetniji ljudski kadar i većoj prepoznatljivosti u BiH i regiji.



### 3.3. Strateški programi

Kao što je u uvodnom dijelu već naglašeno, u okviru svakog strateškog cilja prepoznati su **programi** koji imaju karakter prioriternih ciljeva i koji predstavljaju naredni stepen operacionalizacije strateških ciljeva. Programi obuhvataju specifičnu međusobno povezanu grupu ciljeva i njihov broj je ograničen (*dva do pet programa po strateškom cilju*). Prilikom definisanja strateških programa, primijenjen je tzv. SMART okvira. SMART okvir je posebno razrađen za svaku pojedinu mjeru/ aktivnost u okviru prepoznatog programa.

U procesu izrade strategije razvoja zdravstva Zeničko-dobojskog kantona, identifikovano je pet strateških ciljeva. U okviru svakog strateškog cilja prepoznata su dva do pet strateških programa (ukupno 16 strateških programa) čija bi realizacija trebala osigurati doseganje konačnih ciljeva.

#### STRATEŠKI CILJ 1:

#### Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora

- 1.1. Program promocije zdravlja i zdravog življenja
- 1.2. Program prevencije i ranog otkrivanja bolesti
- 1.3. Program okoliša i zdravlja

## **STRATEŠKI CILJ 2:**

### **Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga**

- 2.1. Program osiguranja kvaliteta
- 2.2. Program unapređenja sistema plata i nagrada
- 2.3. Program reorganizacije pružanja zdravstvenih usluga
- 2.4. Program informatizacije zdravstvenog sistema
- 2.5. Program osiguranja stabilnog finansiranja zdravstva

## **STRATEŠKI CILJ 3:**

### **Jačanje i bolje korištenje ljudskih potencijala**

- 3.1. Utemeljenje univerzitetske bolnice
- 3.2. Program unapređenja stručnog usavršavanja
- 3.3. Program unapređenja upravljačko-menadžerskih znanja i vještina

## **STRATEŠKI CILJ 4:**

### **Primjeren stepen dostupnosti zdravstvenih usluga**

- 4.1. Analiza zdravstvenih potreba
- 4.2. Osiguranje dostupnosti

## **STRATEŠKI CILJ 5:**

### **Distinktivna prepoznatljivost zdravstvenog sektora ZDK**

- 5.1. Program integrisanog pristupa tretmanu onkoloških pacijenata
- 5.2. Program eksplantacija organa
- 5.3. Porodična medicina - niz mjera iz svih ciljeva koji će doprinijeti distinktivnoj prepoznatljivosti ZDK iz oblasti porodične medicine
- 5.4. Palijativna njega - niz mjera iz svih ciljeva koji će doprinijeti distinktivnoj prepoznatljivosti ZDK iz oblasti palijativne njege

U okviru svakog programa, na liniji njihove daljnje operacionalizacije, identificirat će se set mjera (aktivnosti) koje je potrebno realizirati (*Tabela 3.1.*). Detaljniji pregled mjerama po programima dat je u narednom poglavlju.

Strateški cilj	Strateški program	Mjere/ Aktivnosti
Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora	1.1. Program promocije zdravlja i zdravog življenja	1.1.1. Kampanja: Podizanje svijesti građana o odgovornosti za sopstveno zdravlje 1.1.2. Kampanja protiv pušenja 1.1.3. Kampanja protiv narkomanije 1.1.4. Kampanja protiv alkoholizma 1.1.5. Kampanja: Važnost zdrave ishrane 1.1.6. Kampanja: Važnost fizičke aktivnosti
	1.2. Program prevencije i ranog otkrivanja bolesti	1.2.1. Otkrivanje faktora rizika za hronične bolesti u porodičnoj medicini i zdravstveni odgoj oboljelih i osoba sa rizikom (naročito dijabetes i hipertenzija) 1.2.2. Rano otkrivanje raka debelog crijeva 1.2.3. Rano otkrivanje raka dojke 1.2.4. Rano otkrivanje melanoma 1.2.5. Rano otkrivanje poremećaja vida kod djece 1.2.6. Rano otkrivanje poremećaja sluha kod djece 1.2.7. Preveniranje deformiteta lokomotornog aparata kod djece 1.2.8. Unapređenje oralnog zdravlja kod djece 1.2.9. Rano otkrivanje hipotireoze 1.2.10. Rano otkrivanje fenilketonurija
	1.3. Program okoliša i zdravlja	1.3.1. Ekološka edukacije - podizanje ekološke svijesti 1.3.2. Izrada studija uticaja polutanata na ljudsko zdravlje 1.3.3. Unapređenje intersektorske saradnje iz oblasti zaštite okoliša
Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga	2.1. Program osiguranja kvaliteta	2.1.1. Uvođenje ISO 9001 standarda u sve zdravstvene ustanove i institucije 2.1.2. Akreditacija bolnica 2.1.3. Akreditacija domova zdravlja 2.1.4. Akreditacija timova porodične medicine 2.1.5. Ustroj sistema monitoringa kvaliteta
	2.2. Program unapređenja sistema plata i nagrada	2.2.1. Uspostavljanje pojedinačnog ugovaranja u porodičnoj medicini 2.2.2. Uspostavljanje poticajnog sistema materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja
	2.3. Program reorganizacije pružanja zdravstvenih usluga	2.3.1. Modeliranje organizacije doma zdravlja 2.3.2. Uspostavljanje modaliteta saradnje između javnog i privatnog sektora 2.3.3. Vanbolnička podrška za onkološke bolesnike 2.3.4. Razvoj sistema vanbolničke palijativne njege 2.3.5. Razvoj sistema bolničke palijativne njege 2.3.6. Unapređenje zbrinjavanja hitnih medicinskih stanja 2.3.7. Optimiziranje korištenja skupe medicinske opreme 2.3.8. Razvoj medicine rada u skladu sa EU zahtjevima zaštite na radu
	2.4. Program informatizacije zdravstvenog sistema	2.4.1. Integracija zdravstvenog informacionog sistema na nivou Kantona 2.4.2. Hardversko i softversko opremanje zdravstvenih ustanova



Strateški cilj	Strateški program	Mjere/ Aktivnosti
	2.5. Program osiguranja stabilnog finansiranja zdravstva	2.5.1. Povećanje prihoda kroz kontrolu prikupljanja doprinosa za zdravstveno osiguranje 2.5.2. Povećanje alokativne efikasnosti
Jačanje i bolje korištenje ljudskih potencijala	3.1. Utemeljenje univerzitetske bolnice	3.1.1. Osnivanje medicinskog fakulteta 3.1.2. Ustroj univerzitetske bolnice 3.1.3. Istraživanje i primjena novih interventnih procedura
	3.2. Program unapređenja stručnog usavršavanja	3.2.1. Programi usavršavanja iz oblasti porodične medicine 3.2.2. Planiranje potreba za specijalizacijama i subspecijalizacijama 3.2.3. Kontinuirana medicinska edukacija 3.2.4. Trening kadra za palijativnu njegu
	3.3. Program unapređenja upravljačko-menadžerskih znanja i vještina	3.3.1. Razvoj indikatora uspješnosti 3.3.2. Unapređenje menadžerskih vještina
Primjeren stepen dostupnosti zdravstvenih usluga	4.1. Analiza zdravstvenih potreba	4.1.1. Istraživanje o zadovoljstvu i dostupnosti zdravstvenih usluga 4.1.2. Procjena zdravstvenih potreba i zahtjeva 4.1.3. Izrada programa zdravstvene zaštite u skladu sa procijenjenim zdravstvenim potrebama
	4.2. Osiguranje dostupnosti	4.2.1. Evaluacija dostupnosti zdravstvenih usluga i tehnologija u skladu sa procijenjenim potrebama 4.2.2. Osiguranje odgovarajuće teritorijalne pokrivenosti porodičnom medicinom
Distinktivna prepoznatljivost zdravstvenog sektora ZDK	5.1. Program integrisanog pristupa tretmanu onkoloških pacijenata	5.1.1. Ustroj modela integrisanog pristupa onkološkom bolesniku 5.1.2. Istraživanje i primjena novih onkoloških interventnih procedura
	5.2. Program eksplantacija organa	5.2.1. Razvoj sistema za eksplantaciju organa 5.2.2. Razvijanje donorske mreže
	5.3. Porodična medicina	Niz mjera iz svih ciljeva koji će doprinijeti distinktivnoj prepoznatljivosti ZDK iz oblasti porodične medicine
	5.4. Palijativna njega	Niz mjera iz svih ciljeva koji će doprinijeti distinktivnoj prepoznatljivosti ZDK iz oblasti palijativne njege

**Tabela 3.1.** Strateški ciljevi, programi, mjere



**4.**

## **Mjere/ Aktivnosti**

## 4. MJERE/ AKTIVNOSTI

### Metodološki okvir

Kao što je u prethodnom poglavlju naznačeno, mjera predstavlja operabilan skup aktivnosti koje se mogu u potpunosti operacionalizirati, odnosno u potpunosti prepoznati i detaljno odrediti sa stanovišta opsega, rokova, vremena trajanja, nosilaca i indikatora. Mjere, kao daljnji korak operacionalizacije programa unutar konkretnih strateških ciljeva, predstavljaju **most preko kojeg se strateško djelovanje prevodi u sferu operativnog djelovanja**. Identifikacijom seta mjera i njihovim cjelovitim određenjem stvaraju se potrebni preduslovi za implementaciju same strategije na način da se kroz realizaciju identificiranih mjera, logikom dijelova velike slike, sklapa i ostvaruje svaki pojedini program, svaki pojedini strateški cilj, a time i sama strategija.

U nastavku će se prepoznati svaka mjera u okviru svakog pojedinačnog programa na način da se osiguraju svi potrebni preduslovi za njihovu implementaciju. Svaka mjera će se odrediti po sljedećem setu obilježja:




1.1.1. Naziv mjere		PRIRORITET	KOMPLEKSNOST	BUDŽET
Program:	...			
Strateški cilj:	...	1-2-3	1-2-3	1-2-3
<b>Opis mjere/ Rezultat:</b>	Kratak opis mjere, uz naznaku rezultata, željenog stanja koje želi da se ostvari realizacijom mjere.			
<b>Potencijalni projekti:</b>	Okvirno naznačeni projekti čijom realizacijom se ostvaruje mjera, uz naznaku da se određen broj mjera realizira kroz samo jedan projekat (nizak stepen kompleksnosti mjere).			
<b>Nosioci:</b>	Naznaka ključnog nosioca na nivou Kantona, uz eventualno potrebnu naznaku nosilaca na lokalnim i višim nivoima.			
<b>Rok/ Vrijeme:</b>	Početak realizacije/ vrijeme potrebno za realizaciju mjere/ karakter mjere: jednokratno, kontinuirano			
<b>Indikatori:</b>	Lista indikatora, parametara putem kojih se sagledava mjera			
<b>Izvori finansiranje</b>	Potencijalni izvori finansiranja			
<b>Povezanost:</b>	Uzročno-posljedična povezanost sa drugim mjerama, ako postoji povezanost			

Tabela 4.1. Elementi aktivnosti/ mjere

Kao što se može uočiti iz načina na koji su pojedinačne mjere identificirane same mjere imaju karakter projektnih aktivnosti. U sklopu Strategije nešto detaljnije specificiran je opseg mjere (*engl. scope*), prepoznajući stepen kompleksnosti same mjere (visoka, srednja-umjerena, niska), u smislu da li mjera podrazumijeva realizaciju većeg ili manjeg broja međusobno povezanih projekata, ili se pak mjera svodi samo na realizaciju jednog jedinog projekta. Ostala ograničenja projekta koji imaju izvedeni karakter, kao što su vrijeme trajanja (*engl. time*) i troškovi projekta (*engl. cost*), odnosno budžet, samo su okvirno naznačeni.

U samo procesu implementacije Strategije tijelo, organ koji će biti zadužen za sprovođenje strategije zajedno će sa izabranim nosiocem projekta primjenom PMBOK-ove metodologije<sup>3</sup> projektnog menadžmenta i alata projektnog menadžmenta detaljno specificirati svaku pojedinačnu mjeru u formatu tzv. *baseline* mjere, čime će se stvoriti preduslovi za njenu realizaciji, odnosno donošenju odluke za njenu realizaciju.

O postupku implementacije Strategije, odnosno o načinu realizacije, koordiniranja i monitoring svih projektnih aktivnosti biće više riječi u posljednjem dijelu Strategije (Implementacija, monitoring i evaluacija).

PRIRORITET	KOMPLEKSNOST	BUDŽET
 1: Visok	 1: Visoka	 1: Vrlo visok
 2: Srednji	 2: Srednja - umjerena	 2: Umjeren
 3: Nizak	 3: Niska	 3: Nizak

**Slika 4.1.** Opis korištenih grafičkih elemenata u aktivnostima/ mjerama

<sup>3</sup> PMBOK (**P**roject **M**anagemnt **B**ody of **K**nowledge) je univerzalno prihvaćena metodologija projektnog menadžmenta koju je razvio američki Project Management Institute (o PMBOK-ovo metodologiji detaljnije vidi: [www.pmi.org](http://www.pmi.org)).






# 1.

## Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora

- 1.1. Program promocije zdravlja i zdravog življenja
- 1.2. Program prevencije i ranog otkrivanja bolesti
- 1.3. Program okoliša i zdravlja

## 1.1.1. Kampanja: Podizanje svijesti građana o odgovornosti za sopstveno zdravlje

PRIORITET	KOMPLEKSNOST	BUDŽET
 1	 2	 2-3

**Program:** Program promocije zdravlja i zdravog života  
**Strateški cilj:** Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora

**Opis mjere/Rezultat:** Kampanja o podizanju svijesti građana o odgovornosti za sopstveno zdravlje je važan segment socijalnog marketinga koji za cilj ima razvoj svijesti građana o korelacijama između izbora stilova života i razvoja hroničnih nezaraznih bolesti. Rezultat mjere će biti povišena razina svijesti građana o pomenutim korelacijama.

**Potencijalni projekti:** Dizajn socijalnog marketinga  
Dizajn kampanja u različitim formatima (*TV emisije, promotivni spotovi, leci i brošure, panel diskusije, javni forumi i drugo*) sa terminskim planom implementacije pojedinih kampanja

**Nosioci:** Kantonalni zavod za javno zdravstvo u saradnji sa zdravstvenim ustanovama i NVO

**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2025. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Broj kampanja  
Broj stanovnika obuhvaćenih kampanjom  
Broj korištenih medija  
Stepen razumijevanja poruka  
Stepen promjena stavova  
Stepen promjena prakse

**Izvori finansiranje:** Fond zdravstvenog osiguranja  
Kantonalno ministarstvo zdravstva  
EU fondovi  
Domaći fondovi za nevladine organizacije

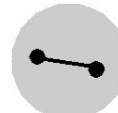
**Povezanost:** Povezanost sa mjerama 1.1.2.; 1.1.3.; 1.1.4.; 1.1.5. i 1.1.6.

## 1.1.2. Kampanja protiv pušenja

PRIRORITET   KOMPLEKSNOST   BUDŽET



1



3



2-3

**Program:** Program promocije zdravlja i zdravog života  
**Strateški cilj:** Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora

**Opis mjere/ Rezultat:** Kampanja o podizanju svijesti građana o štetnosti pušenja za zdravlje, osobito u pogledu razvoja hroničnih nezaraznih bolesti (*kardio-vaskularne bolesti, maligni tumori i HOPB*). Rezultat projekta će biti viša razina znanja, stavova i praksi u oblasti pušenja kao nezdravog stila života.

**Potencijalni projekti:** Dizajn socijalnog marketinga  
Dizajn kampanja u različitim formatima (*TV emisije, promotivni spotovi, leci i brošure, panel diskusije, javni forumi i drugo*) sa terminskim planom implementacije pojedinih kampanja  
Podrška prestanku pušenja

**Nosioci:** Kantonalni zavod za javno zdravstvo u saradnji sa NVO

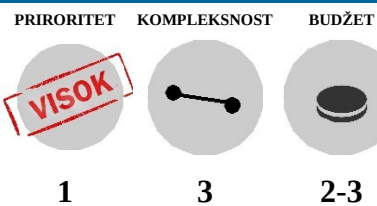
**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2025. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Procenat pušača u općoj populaciji  
Procenat pušača među mladima  
Procenat pušača među zaposlenima  
Broj kampanja  
Broj stanovnika obuhvaćenih kampanjom  
Broj korištenih medija  
Stepen razumijevanja poruka  
Stepen promjena stavova  
Stepen promjena prakse

**Izvori finansiranje:** Fond zdravstvenog osiguranja  
Kantonalno ministarstvo zdravstva  
EU fondovi  
Domaći fondovi za nevladine organizacije

**Povezanost:** Povezanost sa mjerama 1.1.1. i 1.2.1.

## 1.1.3. Kampanja protiv narkomanije



**Program:** Program promocije zdravlja i zdravog života  
**Strateški cilj:** Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora

**Opis mjere/ Rezultat:** Kampanja o podizanju svijesti građana o štetnosti narkomanije za zdravlje. Rezultat projekta će biti viša razina znanja, stavova i praksi u oblasti narkomanije kao nezdravog stila života.

**Potencijalni projekti:** Dizajn socijalnog marketinga  
 Dizajn kampanja u različitim formatima (*TV emisije, promotivni spotovi, leci i brošure, panel diskusije, javni forumi i drugo*) sa terminskim planom implementacije pojedinih kampanja

**Nosioci:** Kantonalni zavod za bolesti ovisnosti u saradnji sa ostalim zdravstvenim ustanovama i NVO

**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2025. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Procenat konzumenata narkotika u općoj populaciji  
 Procenat konzumenata narkotika među mladima  
 Broj kampanja  
 Broj stanovnika obuhvaćenih kampanjom  
 Broj korištenih medija  
 Stepem razumijevanja poruka  
 Stepem promjene stavova  
 Stepem promjene prakse

**Izvori finansiranje:** Fond zdravstvenog osiguranja  
 Kantonalno ministarstvo zdravstva  
 EU fondovi  
 Domaći fondovi za nevladine organizacije

**Povezanost:** Povezanost sa mjerama 1.1.1.



## 1.1.4. Kampanja protiv alkoholizma

PRIRORITET   KOMPLEKSNOST   BUDŽET



1

3

2-3

**Program:** Program promocije zdravlja i zdravog života  
**Strateški cilj:** Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora

**Opis mjere/** Kampanja o podizanju svijesti građana o štetnosti alkoholizma za zdravlje. **Rezultat:** Rezultat projekta će biti viša razina znanja, stavova i praksi u oblasti alkoholizma kao nezdravog stila života.

**Potencijalni projekti:** Dizajn socijalnog marketinga  
Dizajn kampanja u različitim formatima (*TV emisije, promotivni spotovi, leci i brošure, panel diskusije, javni forumi i drugo*) sa terminskim planom implementacije pojedinih kampanja

**Nosioci:** Kantonalni zavod za bolesti ovisnosti u saradnji sa ostalim zdravstvenim ustanovama i NVO




**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2025. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Procenat konzumenata alkohola u općoj populaciji  
Procenat konzumenata alkohola među mladima  
Broj kampanja  
Broj stanovnika obuhvaćenih kampanjom  
Broj korištenih medija  
Stepen razumijevanja poruka  
Stepen promjene stavova  
Stepen promjene prakse

**Izvori finansiranje** Fond zdravstvenog osiguranja  
Kantonalno ministarstvo zdravstva  
EU fondovi  
Domaći fondovi za nevladine organizacije

**Povezanost:** Povezanost sa mjerom 1.1.1.

## 1.1.5. Kampanja: Važnost zdrave ishrane

PRIORITET	KOMPLEKSNOST	BUDŽET
 1	 3	 2-3

<b>Program:</b>	Program promocije zdravlja i zdravog života
<b>Strateški cilj:</b>	Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora

**Opis mjere/** Ishrana predstavlja jedan od važnih faktora zdravlja uopće. Neadekvatna ishrana je faktor rizika za niz hroničnih nezazarnih bolesti koje predstavljaju značajan udjel u teretu bolesti za društvo.

**Rezultat:**

Konačan rezultat kampanje o podizanju svijesti građana o važnosti zdrave ishrane će biti viša razina znanja, stavova i praksi u oblasti zdrave ishrane kao zdravog stila života.

**Potencijalni projekti:** Dizajn socijalnog marketinga  
Dizajn kampanja u različitim formatima (*TV emisije, promotivni spotovi, leci i brošure, panel diskusije, javni forumi i drugo*) sa terminskim planom implementacije pojedinih kampanja

**Nosioci:** Kantonalni zavod za javno zdravstvo u saradnji sa NVO

**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2025. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Procenat gojaznih u općoj populaciji  
Procenat gojaznih među mladima  
Broj kampanja  
Broj stanovnika obuhvaćenih kampanjom  
Broj korištenih medija  
Stepen razumijevanja poruka  
Stepen promjene stavova  
Stepen promjene prakse

**Izvori finansiranje:** Fond zdravstvenog osiguranja  
Kantonalno ministarstvo zdravstva  
EU fondovi  
Domaći fondovi za nevladine organizacije

**Povezanost:** Povezanost sa mjerama 1.1.1. i 1.2.1.

## 1.1.6. Kampanja: Važnost fizičke aktivnosti

PRIRORITET    KOMPLEKSNOST    BUDŽET



1



3



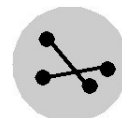
2-3

<b>Program:</b>	Program promocije zdravlja i zdravog života	
<b>Strateški cilj:</b>	Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora	
<b>Opis mjere/ Rezultat:</b>	Nedovoljna fizička aktivnost predstavlja značajan faktor rizika za niz hroničnih bolesti. Konačan rezultat kampanje o podizanju svijesti građana o važnosti redovne fizičke aktivnosti za zdravlje će biti viša razina znanja, stavova i praksi u oblasti fizičke aktivnosti kao zdravog stila života.	
<b>Potencijalni projekti:</b>	Dizajn socijalnog marketinga Dizajn kampanja u različitim formatima ( <i>TV emisije, promotivni spotovi, leci i brošure, panel diskusije, javni forumi i drugo</i> ) sa terminskim planom implementacije pojedinih kampanja	
<b>Nosioci:</b>	Kantonalni zavod za javno zdravstvo u saradnji sa NVO	
<b>Rok/ Vrijeme:</b>	2016. – 2025.	<b>Kontinuirano</b>
<b>Indikatori:</b>	Procenat fizički neaktivnih u općoj populaciji Procenat fizički neaktivnih među mladima Broj kampanja Broj stanovnika obuhvaćenih kampanjom Broj korištenih medija Stepen razumijevanja poruka Stepen promjene stavova Stepen promjene prakse	
<b>Izvori finansiranje:</b>	Fond zdravstvenog osiguranja Kantonalno ministarstvo zdravstva EU fondovi Domaći fondovi za nevladine organizacije	
<b>Povezanost:</b>	Povezanost sa mjerama 1.1.1. i 1.2.1.	

# 1.2.1.

## Otkrivanje faktora rizika za hronične bolesti u porodičnoj medicini i zdravstveni odgoj oboljelih i osoba sa rizikom (naročito dijabetes i hipertenzija)

PRIRORITET   KOMPLEKSNOST   BUDŽET



1

2

3

**Program:** Program prevencije i ranog otkrivanja bolesti  
**Strateški cilj:** Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora

**Opis mjere/ Rezultat:** Timovi porodične medicine u svom redovnom radu trebaju raditi na otkrivanju prisustva faktora rizika za razvoj hroničnih nezaraznih bolesti. Cilj ove mjere je dizajnirati i implementirati zdravstveni program otkrivanja faktora rizika za hronične bolesti u porodičnoj medicini kao redovnu aktivnost, kao i provoditi zdravstveni odgoj osoba sa rizikom za hronične bolesti (naročito dijabetes i hipertenzija).

**Potencijalni projekti:** Dizajn metodologije za otkrivanje faktora rizika (2016.)  
Trening timova PM  
Program otkrivanja faktora rizika za hronične bolesti u porodičnoj medicini kroz organizirani kontinuirani masovni skrining koristeći se standardiziranim setom preventivno-promotivnih usluga (2017. - 2025.)  
Edukacija oboljelih i osoba sa rizikom

**Nosioci:** Domovi zdravlja s timovima porodične medicine  
Kantonalni zavod za javno zdravstvo  
NVO

**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2025.                                      **Kontinuirano**

**Indikatori:** Procenat registrovanih pacijenata koji su obuhvaćeni skriningom  
Broj prvih pregleda – preventivna obrada pacijenta  
Prevalenca otkrivenih faktora rizika  
Trendovi u prevalenci rizika kroz godine (period 2017.-2025.)  
Broj edukacija  
Broj osoba obuhvaćenih edukacijom

**Izvori finansiranje:** Kantonalni zavod zdravstvenog osiguranja (kroz nagradno plaćanje timova porodične medicine za standardizirani set preventivno-promotivnih aktivnosti)

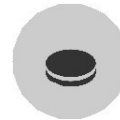
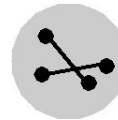
**Povezanost:** Povezanost sa mjerama 1.1.1. i 1.2.1.

## 1.2.2. Rano otkrivanje raka debelog crijeva

PRIRORITET

KOMPLEKSNOST

BUDŽET



1

2

3

**Program:** Program prevencije i ranog otkrivanja bolesti  
**Strateški cilj:** Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora

**Opis mjere/ Rezultat:** Rak debelog crijeva spada u grupu karcinoma za koje je dokazana isplativost masovnog ranog otkrivanja. Implementirati zdravstveni program ranog otkrivanja raka debelog crijeva koji inicira porodična medicina kao redovnu aktivnost.

**Potencijalni projekti:** Dizajn programa kontinuiranog otkrivanja raka debelog crijeva  
Trening osoblja  
Nabavka opreme  
Kampanja senzibilizacije korisnika skrininga  
Testiranje programa  
Implementacija – kontinuirani skrining  
Monitoring i evaluacija skrininga

**Nosioci:** Zdravstvene ustanove

**Rok/ Vrijeme:** 2017. – 2018. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Obuhvat pojedinih skupina osiguranika skrining testovima karcinom debelog crijeva  
Broj urađenih skrining pregleda mjesečno / kvartalno  
Broj otkrivenih slučajeva karcinoma na broj skrininga  
Procenat otkrivenih slučajeva sa petogodišnjim preživljavanjem

**Izvori finansiranje:** Kantonalni zavod zdravstvenog osiguranja,  
Kantonalno ministarstvo zdravstva (budžet ZDK)  
EU fondovi

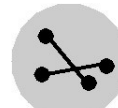
**Povezanost:** Povezanost sa mjerama 1.1.1. i 1.2.1.

## 1.2.3. Rano otkrivanje raka dojke

PRIRORITET

KOMPLEKSNOST

BUDŽET



1

2

3

**Program:** Program prevencije i ranog otkrivanja bolesti  
**Strateški cilj:** Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora

**Opis mjere/ Rezultat:** Rak dojke je najčešći rak kod žena, a spada u grupu karcinoma za koje je dokazana isplativost masovnog ranog otkrivanja. Implementirati zdravstveni program ranog otkrivanja raka dojke kao redovnu aktivnost.

**Potencijalni projekti:** Izrada studije izvodljivosti skrininga za rano otkrivanje raka dojke  
Dizajn programa kontinuiranog otkrivanja raka dojke  
Trening osoblja  
Nabavka opreme  
Kampanja senzibilizacije korisnika skrininga  
Testiranje programa  
Implementacija – kontinuirani skrining  
Monitoring i evaluacija skrininga

**Nosioci:** Zdravstvene ustanove

**Rok/ Vrijeme:** 2017. – 2018. **Kontinuirano**

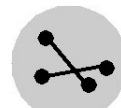
**Indikatori:** Obuhvat pojedinih skupina osiguranika skrining testovima za određene karcinome  
Broj urađenih skrining pregleda mjesečno / kvartalno  
Broj otkrivenih slučajeva karcinoma na broj skrininga  
Procenat otkrivenih slučajeva sa petogodišnjim preživljavanjem

**Izvori finansiranje** Kantonalni zavod zdravstvenog osiguranja,  
EU fondovi

**Povezanost:** Povezanost sa mjerama 1.1.1. i 1.2.1.

## 1.2.4. Rano otkrivanje melanoma

PRIRORITET    KOMPLEKSNOST    BUDŽET



1

2

3

**Program:** Program prevencije i ranog otkrivanja bolesti  
**Strateški cilj:** Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora

**Opis mjere/ Rezultat:** Melanom spada u maligne bolesti koje se najbrže razvijaju i najbrže metastaziraju. Zbog toga je važno rano otkrivanje ove bolesti. Implementirati zdravstveni program ranog otkrivanja melanoma kao redovnu aktivnost.

**Potencijalni projekti:** Dizajn programa kontinuiranog otkrivanja melanoma  
 Trening osoblja  
 Nabavka opreme  
 Kampanja senzibilizacije korisnika skrininga  
 Testiranje programa  
 Implementacija – kontinuirani skrining  
 Monitoring i evaluacija skrininga  
 Program ranog otkrivanja melanoma: dizajn, trening, nabavka opreme, testiranje, implementacija (2017.)

**Nosioci:** Zdravstvene ustanove

**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2017. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Obuhvat pojedinih skupina osiguranika skrining testovima za određene melanoma  
 Broj urađenih skrining pregleda mjesečno / kvartalno  
 Broj otkrivenih slučajeva karcinoma na broj skrininga  
 Procenat otkrivenih slučajeva sa petogodišnjim preživljavanjem

**Izvori finansiranje:** Kantonalni zavod zdravstvenog osiguranja,  
 EU fondovi

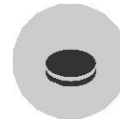
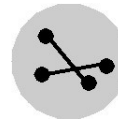
**Povezanost:** Povezanost sa mjerama 1.1.1. i 1.2.1.

## 1.2.5. Rano otkrivanje poremećaja vida kod djece

PRIRORITET

KOMPLEKSNOST

BUDŽET



1

2

3

**Program:** Program prevencije i ranog otkrivanja bolesti  
**Strateški cilj:** Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora

**Opis mjere/ Rezultat:** Razviti kontinuirani zdravstveni program ranog otkrivanja poremećaja vida kod djece.

**Potencijalni projekti:** Ciljani pregledi školske djece uzrasta prvog razreda osnovne škole  
Nabavka opreme za ortoptički kabinet  
Rana intervencija kroz posebno opremljen kabinet oftalmološkog odjela KB Zenica

**Nosioci:** Kantonalni zavod za javno zdravstvo (skrining za rano otkrivanje poremećaja vida)  
Kantonalna bolnica Zenica (ortoptički kabinet)

**Rok/ Vrijeme:** 2016. **Kontinuirano**




**Indikatori:** Procenat obuhvaćene djece periodičnim ciljanim pregledima  
Procenat djece kod kojih je otkriven poremećaj vida ili sluha  
Procenat djece koja su uspješno tretirana u ortoptičkom kabinetu KB Zenica

**Izvori finansiranje:** Zavod zdravstvenog osiguranja

**Povezanost:** Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.



## 1.2.6. Rano otkrivanje poremećaja sluha kod djece

PRIRORITET	KOMPLEKSNOST	BUDŽET
 1	 2	 3

**Program:** Program prevencije i ranog otkrivanja bolesti  
**Strateški cilj:** Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora

**Opis mjere/ Rezultat:** Razviti kontinuirani zdravstveni program ranog otkrivanja poremećaja sluha kod djece.

**Potencijalni projekti:** Ciljani pregledi školske djece uzrasta prvog razreda osnovne škole  
Rana intervencija kroz audiološki kabinet KB Zenica  
Nabavka opreme za audiološki kabinet

**Nosioci:** Kantonalni zavod za javno zdravstvo (skrining za rano otkrivanje poremećaja sluha)  
Kantonalna bolnica Zenica (audiološki kabinet)

**Rok/ Vrijeme:** 2016. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Procenat obuhvaćene djece periodičnim ciljanim pregledima,  
procent djece kod kojih je otkriven poremećaj sluha

**Izvori finansiranje:** Zavod zdravstvenog osiguranja

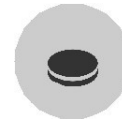
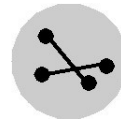
**Povezanost:** Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.

## 1.2.7. Preveniranje deformiteta lokomotornog aparata kod djece

PRIRORITET

KOMPLEKSNOST

BUDŽET



1

2

3

**Program:** Program prevencije i ranog otkrivanja bolesti  
**Strateški cilj:** Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora

**Opis mjere/ Rezultat:** Deformiteti lokomotornog aparata predstavljaju značajan faktor apsentizma, pa i invaliditeta. Ranim otkrivanjem ovih deformiteta u dječijem uzrastu moguće je izvršiti korekcije. Na drugoj strani postoje faktori rizika za deformitete lokomotornog aparata, pa se djelovanjem na njih može prevenirati nastanak ovih deformiteta. Cilj ove mjere je preveniranje deformiteta lokomotornog aparata kod djece.

**Potencijalni projekti:** Projekat ranog otkrivanja deformiteta lokomotornog aparata kod djece (skrining u školskom uzrastu)  
Projekat ranog otkrivanja deformiteta kukova (kod male djece)  
Projekat ispitivanja prilagođenosti školskog namještaja uzrastu djece i uticaja na razvoj lokomotornog aparata  
Projekat školske torbe  
Projekat razvoja programa fizičkih aktivnosti koje pogoduju ispravnom razvoju lokomotornog aparata kod djece  
Projekat razvoja posebnog fizijatrijskog tretmana

**Nosioci:** Kantonalni zavod za javno zdravstvo (rano otkrivanje deformiteta lokomotornog aparata kod školske djece)  
Kantonalna bolnica (rano otkrivanje deformiteta kukova kod male djece)  
Ministarstvo obrazovanja – Pedagoški zavod - Škole  
Domovi zdravlja (centri za fizikalnu rehabilitaciju)  
NVO

**Rok/ Vrijeme:** 2017. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Procenat djece kod kojih je utvrđen deformitet lokomotornog aparata  
Procenat djece koja su uspješno tretirana  
Procenat školske djece obuhvaćenih skriningom za rano otkrivanje poremećaja lokomotornog aparata  
Procenat škola koje su uključene u preventivni program

**Izvori finansiranje** Zavod zdravstvenog osiguranja  
Ministarstvo zdravstva  
Ministarstvo obrazovanja  
Domaći fondovi za NVO  
EU fondovi  
Sponzori

**Povezanost:** Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.

## 1.2.8. Unapređenje oralnog zdravlja kod djece

PRIRORITET    KOMPLEKSNOST    BUDŽET



1



2



3

**Program:** Program prevencije i ranog otkrivanja bolesti  
**Strateški cilj:** Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora

**Opis mjere/ Rezultat:** Promocija oralnog zdravlja je integralni dio cjelokupne zdravstvene promocije i predstavlja strateško opredjeljenje svake države koja brine o zdravlju cjelokupne populacije. Očuvanje oralnog zdravlja ima snažan uticaj na opće zdravlje i kvalitet života. Unapređenje oralnog zdravlja kod djece i stvaranje dobrih navika u ovom uzrastu, znači poboljšanje i oralnog i općeg zdravlja cijele populacije.

Konačan ishod ove mjere je unaprijeđeno oralno zdravlje kod djece.

**Potencijalni projekti:** Projekat ispitivanja stanja oralnog zdravlja kod djece  
Projekat podizanja svijesti o značaju oralnog zdravlja - kampanje  
Projekat edukacije nastavnog osoblja za promovisanje oralnog zdravlja kod djece

**Nosioci:** Kantonalni zavod za javno zdravstvo  
Domovi zdravlja (Službe za stomatološku zaštitu)  
NVO  
Škole  
Obdaništa

**Rok/ Vrijeme:** 2016. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Procenat djece obuhvaćenih ispitivanjem oralnog zdravlja  
KEP indeks  
Broj kontrolnih pregleda stomatologa na 1000 djece  
Broj stomatoloških intervencija na 1000 djece

**Izvori finansiranje** Zavod zdravstvenog osiguranja

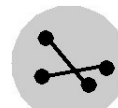
**Povezanost:** Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.

## 1.2.9. Rano otkrivanje hipotireoze

PRIRORITET   KOMPLEKSNOST   BUDŽET



1



2



3

**Program:** Program prevencije i ranog otkrivanja bolesti  
**Strateški cilj:** Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora

**Opis mjere/ Rezultat:** Kongenitalni hipotireoidizam je nedovoljna funkcija štitne žlijezde, pri čemu ona u smanjenoj količini ili uopće ne proizvodi hormone tiroksin i trijodtironin, važne regulatore metabolizma i mentalnog razvoja. Dijagnoza se uspostavlja laboratorijskim ispitivanjem uzorka krvi iz pete na filter papiru.  
Rezultat mjere je organizovan skrining za rano otkrivanje hipotireoidizma i ustrojen sistem liječenja.

**Potencijalni projekti:** Dizajn sistema skrininga  
Obuka osoblja za skrining i za liječenje  
Medijska kampanja  
Provođenje skrininga i provođenje liječenja oboljele djece

**Nosioci:** Zdravstvene ustanove

**Rok/ Vrijeme:** 2016.

**Indikatori:** Broj novorođenčadi obuhvaćenih skriningom  
Broj otkrivenih slučajeva bolesti

**Izvori finansiranje:** Zavod zdravstvenog osiguranja  
UNICEF

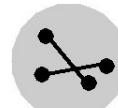
**Povezanost:** Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.

## 1.2.10. Rano otkrivanje fenilketonurija

PRIRORITET

KOMPLEKSNOST

BUDŽET



1

2

3

**Program:** Program prevencije i ranog otkrivanja bolesti  
**Strateški cilj:** Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora

**Opis mjere/** Fenilketonurija je najčešća iz grupe nasljednih metaboličkih bolesti, koje nastaju zbog  
**Rezultat:** poremećaja u oksidaciji aminokiseline fenilalanina u aminokiselinu tirozin, što rezultira oštećenjima nervnog sistema i mentalne zaostalosti.

Dijagnoza se postavlja laboratorijskim pregledom krvi i mokraće, a liječenje je uspješno samo ako se započne rano, prije prvih simptoma.

Rezultat mjere je organizovan skrining za rano otkrivanje fenilketonurije i ustrojen sistem liječenja

**Potencijalni projekti:** Dizajn sistema skrininga  
Obuka osoblja za skrining i za liječenje  
Medijska kampanja  
Provođenje skrininga i provođenje liječenja oboljele djece

**Nosioci:** Zdravstvene ustanove

**Rok/ Vrijeme:** 2016. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Broj novorođenčadi obuhvaćenih skriningom  
Broj otkrivenih slučajeva bolesti

**Izvori finansiranje** Zavod zdravstvenog osiguranja  
UNICEF

**Povezanost:** Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.

## 1.3.1. Ekološka edukacije - podizanje ekološke svijesti



**Program:** Program okoliša i zdravlja  
**Strateški cilj:** Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora

**Opis mjere/ Rezultat:** Razvojem nauke na svim nivoima pojavila se i potreba za zaštitom i unapređenjem životne sredine. Novija istraživanja iz područja ekologije i edukacije pokazuju da je društvo suočeno s problemom ekološke krize koja je u najvećoj mjeri izazvana negativnim antropogenim uticajem. Veliki broj faktora može uticati negativno na okoliš i živi svijet pri čemu, kao najznačajnije, možemo izdvojiti nedovoljnu educiranost članova društvene zajednice, a posebno populacije školske djece i studenata. Javna kampanja na temu „ekološka edukacija“ s ciljem podizanja ekološke svijesti građana, ali i donosilaca odluka u oblasti okoliša i zdravlja.

**Potencijalni projekti:** Kampanja podizanja svijesti građana o okolišu i zdravlju

**Nosioci:** Kantonalni zavod za javno zdravstvo  
NVO

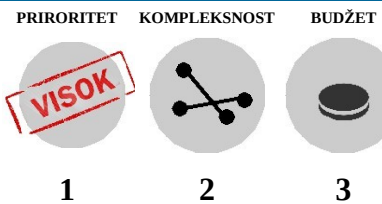
**Rok/ Vrijeme:** 2016. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Stepen ekološke osviještenosti

**Izvori finansiranje:** Zavod zdravstvenog osiguranja  
Ministarsvo zdravstva  
Ministarsvo za okoliš ZDK i FBIH  
domaći fondovi za NVO  
međunarodni fondovi

**Povezanost:** Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.

## 1.3.2. Izrada studija uticaja polutanata na ljudsko zdravlje



**Program:** Program okoliša i zdravlja  
**Strateški cilj:** Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora

**Opis mjere/ Rezultat:** Kroz studiju o utjecaju polutanata na ljudsko zdravlje procijeniti jačinu uzročno-posljedične veze između izloženosti polutantima i težine morbiditeta (eng. "health impact assessment").

**Potencijalni projekti:** Ispitivanje korelacije između aerozagađenja i plućnih bolesti.

**Nosioci:** Kantonalni zavod za javno zdravstvo u saradnji sa zdravstvenim ustanovama i NVO

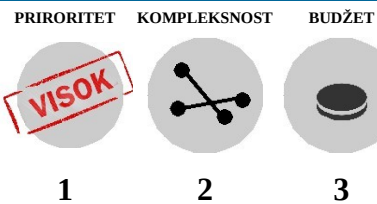
**Rok/ Vrijeme:** 2017.

**Indikatori:** Prevalencija hroničnih opstruktivnih plućnih bolesti na teritoriju Kantona s različitim stupnjevima zagađenja zraka

**Izvori finansiranje:** Kantonalna vlada  
Kantonalni zavod zdravstvenog osiguranja

**Povezanost:** Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.

### 1.3.3. Unapređenje intersektorske saradnje iz oblasti zaštite okoliša



**Program:** Program okoliša i zdravlja

**Strateški cilj:** Razvijene promotivne i preventivne aktivnosti zdravstvenog sektora

**Opis mjere/ Rezultat:** Na osnovu studije o utjecaju polutanata na ljudsko zdravlje promovirati intenzivne mjere intersektorske saradnje u oblasti zaštite okoliša s ciljem smanjenja štetnih efekata na zdravlje ljudi.

**Potencijalni projekti:** Pregled postojeće legislative  
Analiza postojeće prakse u procesu zaštite okoliša  
Poduzimanje odgovarajućih mjera na smanjenje emisije polutanata u okoliš  
Razvoj znanja i vještina o koristima intersektorske saradnje

**Nosioci:** Kantonalno ministarstvo zdravstva  
Kantonalno ministarstvo okoliša

**Rok/ Vrijeme:** 2017. – 2025. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Broj i sadržaj aktivnosti sukladno prethodnom tekstu s naslovom potencijalni projekti  
Broj seminara o razvoju znanja i vještina  
Broj lica obuhvaćenih edukacijom

**Izvori finansiranje:** Kantonalno ministarstvo zdravstva  
Kantonalno ministarstvo za okoliš

**Povezanost:** Djelokrug ove mjere se preklapa ili je u tijesnoj vezi s sljedećim mjerama 1.3.1. i 1.3.2.






# 2.

## Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga

- 2.1. Program osiguranja kvaliteta
- 2.2. Program unapređenja sistema plata i nagrada
- 2.3. Program reorganizacije pružanja zdravstvenih usluga
- 2.4. Program informatizacije zdravstvenog sistema
- 2.5. Program osiguranja stabilnog finansiranja zdravstva

## 2.1.1. Uvođenje ISO 9001 standarda u sve zdravstvene ustanove i institucije

PRIRORITET	KOMPLEKSNOST	BUDŽET
 2	 2	 1

**Program:** Program osiguranja kvaliteta  
**Strateški cilj:** Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga

**Opis mjere/ Rezultat:** Cilj ove mjere je standardizacija svih poslovnih procesa u svim zdravstvenim institucijama i zdravstvenim ustanovama u ZDK. Standardizacijom poslovnih procesa kroz uvođenje ISO 9001 standarda stvorit će se preduslovi za optimizirano odvijanje poslovnih procesa dosežući željene standarde kvaliteta. Uvođenje ISO 9001 će izgraditi okruženje u kojem će se lakše implementirati akreditacijski standardi.

**Potencijalni projekti:** U okviru ove mjere može se prepoznati veći broj projekata. *De facto* uvođenje ISO 9001 standarda u svaku pojedinačnu zdravstvenu instituciju ili ustanova predstavlja zaseban projekat. Potrebno je osigurati određeni stepen koordinacije u realizaciji svih projekata u okviru ove mjere.

**Nosioci:** Svaka pojedinačna zdravstvena institucija i zdravstvena ustanova




**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2020. **Jednokratni projekti**

**Indikatori:** Broj ustanova koje su započele proces ISO 9001  
Broj ustanova koje su certificirane po ISO 9001

**Izvori finansiranje** Ministarstvo zdravstva i svaka pojedinačna zdravstvena institucija i zdravstvena ustanova

**Povezanost:** Direktna povezanost sa svim mjerama u okviru ovog programa

## 2.1.2. Akreditacija bolnica (AKAZ)

PRIRORITET	KOMPLEKSNOST	BUDŽET
		
2	2	3

**Program:** Program osiguranja kvaliteta  
**Strateški cilj:** Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga

**Opis mjere/ Rezultat:** Dosezanje odgovarajućih akreditacija je najsigurniji način osiguranja potrebnog nivoa kvaliteta i optimizacije poslovnih procesa unutar bolnica. Rezultat ove mjere je dosezanje AKAZ-ove akreditacije za sadašnju kantonalnu bolnicu, a buduću univerzitetsku bolnicu ZDK, kao i opću bolnicu.

**Potencijalni projekti:** U osnovi riječ je o jednom jednokratnom projektu za svaku bolnicu. Poželjno je osigurati potreban stepen koordinacije u realizaciji ovih projekata.

**Nosioci:** Ministarstvo zdravstva i bolnice




**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2020. **Jednokratni projekti**

**Indikatori:** Broj bolničkih odjela na kojima se implamentiraju AKAZ-ovi standardi  
Broj bolničkih odjela na kojima su implamentirani AKAZ-ovi standardi

**Izvori finansiranje** Ministarstvo zdravstva i bolnice

**Povezanost:** Djelomična povezanost sa mjerom 2.1.1.

## 2.1.3. Akreditacija domova zdravlja (AKAZ)

PRIRORITET	KOMPLEKSNOST	BUDŽET
 2	 2	 2

**Program:** Program osiguranja kvaliteta  
**Strateški cilj:** Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga

**Opis mjere/ Rezultat:** Dosezanje odgovarajućih akreditacija je najsigurniji način osiguranja potrebne razine kvaliteta i optimizacije poslovnih procesa unutar domova zdravlja u Ze-Do kantonu. Rezultat ove mjere je doseganje AKAZ-ove akreditacije za svaki dom zdravlja u Ze-Do kantonu.

**Potencijalni projekti:** U okviru ove mjere može se prepoznati veći broj projekata. De facto akreditacija svakog doma zdravlja predstavlja zaseban projekat. Potrebno je osigurati potreban stepen koordinacije u realizaciji svih projekata u okviru ove mjere.

**Nosioci:** Ministarstvo zdravstva i svaki dom zdravlja pojedinačno




**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2020. **Jednokratni projekti**

**Indikatori:** Broj domova zdravlja u kojima se implementiraju AKAZ-ovi standardi  
Broj domova zdravlja u kojima su implementirani AKAZ-ovi standardi

**Izvori finansiranje:** Ministarstvo zdravstva i svaki pojedinačni dom zdravlja

**Povezanost:** Djelomična povezanost sa mjerom 2.1.1.

## 2.1.4. Akreditacija timova porodične medicine (AKAZ)

PRIRORITET	KOMPLEKSNOST	BUDŽET
		
2	2	2

**Program:** Program osiguranja kvaliteta  
**Strateški cilj:** Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga

**Opis mjere/ Rezultat:** Dosezanje odgovarajućih akreditacija je najsigurniji način osiguranja potrebne razine kvaliteta i optimizacije poslovnih procesa unutar timova porodične medicine u ZDK. Rezultat ove mjere je dosezanje AKAZ-ove akreditacije za svaki pojedinačni tim porodične medicine u ZDK.

**Potencijalni projekti:** U okviru ove mjere može se prepoznati veći broj projekata. *De facto* akreditacija svakog pojedinačnog tima porodične medicine predstavlja zaseban projekat. Potrebno je osigurati potreban stepen koordinacije u realizaciji svih projekata u okviru ove mjere.

**Nosioci:** Ministarstvo zdravstva i svaki dom zdravlja za timove porodične medicine u svom sastavu pojedinačno

**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2025. **Jednokratni projekti**

**Indikatori:** Broj timova PM u kojima se implementiraju AKAZ-ovi standardi  
Broj timova PM u kojima su implementirani AKAZ-ovi standardi

**Izvori finansiranje:** Ministarstvo zdravstva i svaki pojedinačni dom zdravlja za pripadajuće timove porodične medicine

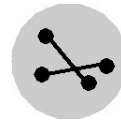
**Povezanost:** Djelomična povezanost sa mjerom 2.1.1. i 2.1.3.

## 2.1.5. Ustroj sistema monitoringa kvaliteta

PRIRORITET    KOMPLEKSNOST    BUDŽET



2



2



2

**Program:** Program osiguranja kvaliteta  
**Strateški cilj:** Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga

**Opis mjere/ Rezultat:** Pored dosezanja željenog stepena kvaliteta svih učesnika u zdravstvenom sistemu ZDK kroz dosezanje ISO 9001 standarda i odgovarajućih AKAZ-ovih akreditacija potrebno je stvoriti i preduslove za održavanje dosegnutih standarda kvaliteta kroz kontinuirani monitor. Rezultat ove mjere će biti ustrojen sistem kontinuiranog monitoringa kvaliteta svih učesnika u zdravstvenom sistemu ZDK.

**Potencijalni projekti:** U osnovi riječ je jednom projektu koji kroz ustrojen sistem monitoringa kvaliteta direktno dotiče sve učesnike zdravstvenog sistema ZDK na kontinuiranoj osnovi.

**Nosioci:** Ministarstvo zdravstva


**Rok/ Vrijeme:** 2016. **Pojedinačan projekat sa kontinuiranom provedbom**

**Indikatori:** Ustrojen sistem monitoringa kvaliteta  
Broj izvještaja o obavljenom monitoringu  
Kvalitet izvještaja

**Izvori finansiranje:** Ministarstvo zdravstva

**Povezanost:** Direktna povezanost sa svim mjerama u okviru programa 2.1.

## 2.2.1. Uspostavljanje pojedinačnog ugovaranja u porodičnoj medicini (kapitacija i nagradno plaćanje)

PRIRORITET	KOMPLEKSNOST	BUDŽET
 1	 1	 2

**Program:** Program unapređenja sistema plata i nagrada  
**Strateški cilj:** Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga

**Opis mjere/ Rezultat:** Postojeći sistem ugovaranja u oblasti porodične medicine uključuje samo dva partnera zavod zdravstvenog osiguranja i dom zdravlja, dok treći akter – tim porodične medicine ostaje izvan toga. Članovi tima PM su plaćeni sistemom plata što ne proizvodi željene motivacije, pa je i rezultat rada porodične medicine neadekvatan uloženom u ovaj segment PZZ. Neophodno je implementirati metode plaćanja zdravstvenih profesionalaca koje će ih motivisati na željeno ponašanje. Pojedinačno ugovaranje po modelu indirektnog ugovaranja, omogućava primjenu motivirajućih metoda plaćanja (kapitacija i nagradno plaćanje). Tekst ugovora između doma zdravlja i porodičnog doktora je definisan i identičan je za sve doktore (male razlike između privatnog i javnog sektora). Pojedinačno ugovaranje proizvodi konkurenciju među doktorima i donosi plaćanje prema obimu, rezultatima i kvalitetu rada. Ovakvo ugovaranje otvara prostor za ravnopravno uključivanje privatnog sektora, kao i prelazak postojećih doktora iz javnog sektora u privatni. Sadržaj ovog procesa je:

- Prikupiti podatke o timovima porodične medicine sa brojem registrovanih osiguranika
- Provesti registraciju – opredjeljivanje osiguranika po timovima porodične medicine
- Informisanje doktora i sestara iz timova
- Informisanje građana o procesu
- Provođenje ankete među doktorima o izboru javnog ili privatnog ugovaranja
- Pojedinačno ugovaranje sa privatnim praksama ili PZU kroz PJP
- Sastanci sa menadžmentom domova zdravlja
- Sastanci sa načelnicima općina
- Inicirati formiranje Zdravstvenih savjeta u svim općinama
- Izmjene Pravila domova zdravlja radi provođenja pojedinačnog ugovaranja

**Potencijalni projekti:** Dizajn sistema pojedinačnog ugovaranja u porodičnoj medicini (2016.)  
Izrada plana implementacije pojedinačnog ugovaranja u porodičnoj medicini na području ZDK (2016.)  
Trening menadžmenta domova zdravlja i timova porodične medicine za pojedinačno ugovaranje (2016. – 2017.)  
Implementacija pojedinačnog ugovaranja (projekat za svaki dom zdravlja) (2016. – 2020.)

**Nosioci:** Ministarstvo zdravstva  
Zavod zdravstvenog osiguranja  
Domovi zdravlja  
Kantonalni zavod za javno zdravstvo

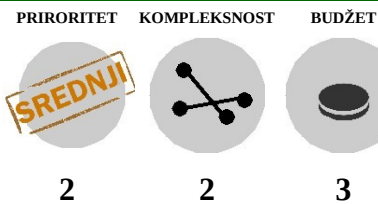
**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2020. **Pojedinačan projekat sa kontinuiranom provedbom**

**Indikatori:** Dizajniran sistem pojedinačnog ugovaranja  
Broj timova PM obuhvaćenih pojedinačnim ugovaranjem  
Obuhvat stanovništva pojedinačnim ugovaranjem sa timovima PM

**Izvori finansiranje:** Fond zdravstvenog osiguranja

**Povezanost:** Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.

## 2.2.2. Uspostavljanje poticajnog sistema materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja



**Program:** Program unapređenja sistema plata i nagrada  
**Strateški cilj:** Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga

**Opis mjere/ Rezultat:** Postojeći sistem plaćanja medicinskog osoblja u zdravstvenim ustanovama nije niti poticajan niti motivirajući.  
Sistem materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja posebno medicinskog osoblja, kao zasebna dimenzija menadžmenta ljudskih resursa, predstavlja ključnu polugu u dosezanju potrebnog stepena motiviranosti i posvećenosti poslu. Rezultat ove mjere trebao bi biti poticajan sistem materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja medicinskog i nemedicinskog osoblja stavljajući u odgovarajući balans materijalne, novčane, nagrade i nematerijalne nagrade u formi široke lepeze različitih beneficija.

**Potencijalni projekti:** Dizajn i testiranje sistema nagrađivanja  
Trening menadžmenta za razvoj i implementaciju ovog sistema u svakoj ustanovi  
Posebni projekti implementacije za svaku zdravstvenu ustanovu

**Nosioci:** Ministarstvo zdravstva  
Menadžment zdravstvenih ustanova  
Ekspertni tim

**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2025. **Pojedinačan projekat sa kontinuiranom provedbom**

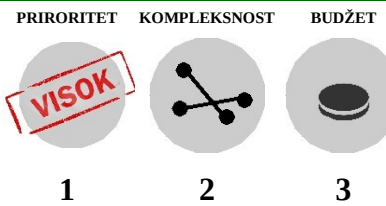
**Indikatori:** Broj ustanova koje imaju implementiran sistem materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja  
Stepen zadovoljstva uposlenika  
Stepen posvećenosti poslu  
Stepen zadovoljstva korisnika zdravstvenih usluga

**Izvori finansiranje:** Zdravstvene ustanove

**Povezanost:** Kroz stepen motiviranosti i zadovoljstva uposlenika utiče na sve mjere vezane za uspješnost funkcioniranja zdravstvenih ustanova.



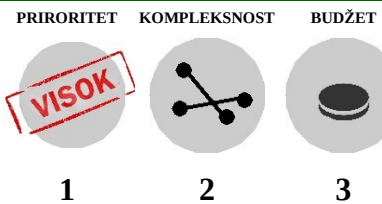
## 2.3.1. Modeliranje organizacije doma zdravlja



**Program:** Program reorganizacije pružanja zdravstvenih usluga  
**Strateški cilj:** Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga

<b>Opis mjere/ Rezultat:</b>	Domovi zdravlja, kao ključne ustanove u pružanju zdravstvenih usluga, u osnovi imaju u velikoj mjeri standardiziran djelokrug rada i standardiziran način odvijanja svih dijelova poslovnog procesa. Rezultat ove mjere trebao bi da bude model optimizirane organizacione strukture dom(ov)a zdravlja, organizaciona struktura koja predstavlja odgovarajući okvir za efektivno i efikasno odvijanje poslovnih procesa unutar dom(ov)a zdravlja. Konačan rezultat ove mjere je da porodična medicina postane ključni biznis doma zdravlja, a većina ostalih aktivnosti da budu u funkciji medicinske podrške porodičnoj medicini.
<b>Potencijalni projekti:</b>	U osnovi riječ je o jednom projektu, model organizacije doma zdravlja, koji zahtijeva odgovarajuću prilagodbu svakom pojedinačnom domu zdravlja u ZDK. U tom kontekstu posmatrano možemo govoriti o većem broju projekata (organizaciona struktura svakog doma zdravlja kao pojedinačni projekat) gdje svaki pojedinačni, svaki izvedeni projekat predstavlja operacionalizaciju modela organizacije doma zdravlja prilagođenu organizacionom kontekstu svakog pojedinačnog doma zdravlja.
<b>Nosioci:</b>	Ekspertni tim Ministarstva zdravstva Menadžment domova zdravlja
<b>Rok/ Vrijeme:</b>	2018. – 2025.
<b>Indikatori:</b>	Broj domova zdravlja sa implementiranom novom organizacijom
<b>Izvori finansiranje:</b>	Zavod zdravstvenog osiguranja Domovi zdravlja
<b>Povezanost:</b>	Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.

## 2.3.2. Uspostavljanje modaliteta saradnje između javnog i privatnog sektora



**Program:** Program reorganizacije pružanja zdravstvenih usluga  
**Strateški cilj:** Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga

**Opis mjere/ Rezultat:** Rezultat ove mjere je definiran okvir i načini integriranja privatnog zdravstvenog sektora zajedno sa javnim zdravstvenim sektorom sa ciljem povećanja dostupnosti zdravstvenih usluga i optimiziranje korištenja resursa javnog i privatnog zdravstvenog sektora. Rezultat ove mjere su uspostavljeni modaliteti saradnje privatnog i javnog zdravstvenog sektora na način da se ostvare odgovarajuća sinergija koja proizlazi iz interakcije ova dva sektora, a sa ciljem izvlačenja najvećih efekata iz privatne inicijative.

**Potencijalni projekti:** Definiranje mogućih oblika, modaliteta, i uslova integriranja privatnog zdravstvenog sektora u zdravstveni sistem ZDK  
Identifikacija djelatnosti od interesa za PJP

**Nosioci:** Ministarstvo zdravstva  
Zavod zdravstvenog osiguranja  
Kantonalni zavod za javno zdravstvo




**Rok/ Vrijeme:** 2016. **Krajnji rok / Kontinuirano**

**Indikatori:** Broj privatnih zdravstvenih ustanova integriranih u zdravstveni sistem ZDK  
Vrste usluga koje pružaju integrirane privatne zdravstvene ustanove  
Broj pacijenta koji koriste usluge privatnog zdravstvenog sektora integriranog u zdravstveni sistem

**Izvori finansiranje:** Ministarstvo zdravstva  
Privatno-javno partnerstvo  
Zavod zdravstvenog osiguranja,  
EU fondovi,  
USAID

**Povezanost:** Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.

## 2.3.3. Vanbolnička podrška za onkološke bolesnike

PRIRORITET	KOMPLEKSNOST	BUDŽET
 2	 2	 2

**Program:** Program reorganizacije pružanja zdravstvenih usluga  
**Strateški cilj:** Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga

**Opis mjere/ Rezultat:** Bolnički tretman predstavlja najskuplji dio pružanja zdravstvenih usluga. Skraćenje bolničkog tretmana nije moguće bez razvijenog sistema vanbolničke podrške ovim bolesnicima. Uspostavljena vanbolnička podrška za onkološke bolesnike: uspostavljanje sistema, obuka timova, razvoj koordinacije raznih službi...

**Potencijalni projekti:** Razvoj sistema vanbolničke podrške za onkološke bolesnike i njihove porodice  
Obuka timova porodične medicine za vanbolničku podršku onkološkim bolesnicima  
Obuka socijalnih službi za vanbolničku podršku onkološkim bolesnicima  
Obuka članova porodica za vanbolničku podršku onkološkim bolesnicima  
Obuka NVO za vanbolničku podršku onkološkim bolesnicima  
Razvoj mreže nevladinih organizacija za vanbolničku podršku onkološkim bolesnicima

**Nosioci:** Projektni tim formiran od strane Ministarstva zdravstva  
Kantonalni zavod za javno zdravstvo  
Domovi zdravlja  
NVO  
Službe za socijalni rad




**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2018.

**Indikatori:** Broj timova PM posebno obučeni za vanbolničku podršku onkološkim bolesnicima  
Broj službenika socijalnih službi posebno obučeni za vanbolničku podršku onkološkim bolesnicima  
Broj NVO u mreži za podršku onkološkim bolesnicima  
Procenat onkoloških bolesnika obuhvaćenih ovom podrškom

**Izvori finansiranje:** Fond zdravstvenog osiguranja  
Budžet ZDK  
Budžeti općina (za finansiranje rada NVO)  
EU Fondovi

**Povezanost:** Povezanost sa mjerama 2.3.4. i 2.3.5..

## 2.3.4. Razvoj sistema vanbolničke palijativne njege

PRIRORITET	KOMPLEKSNOST	BUDŽET
 2	 2	 2

**Program:** Program reorganizacije pružanja zdravstvenih usluga  
**Strateški cilj:** Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga

**Opis mjere/ Rezultat:** Palijativna njega je sveobuhvatna (*zdravstvena, psihološka, socijalna i duhovna*) njega s ciljem pružanja potrebne njege bolesnicima s neizlječivom bolešću koja značajno skraćuje životni vijek. Nastoji se ublažiti bol i podići kvalitet života bolesnika neizlječivih ili složenih bolesti u vanbolničkim uslovima  
Konačan cilj ove mjere je: Razvijen funkcionalan sistem vanbolničke palijativne njege.

**Potencijalni projekti:** Dizajniranje sistema vanbolničke palijativne njege  
Nabavka potrebne opreme  
Trening: osoblja, članova porodica, socijalnih službi, vjerskih službenika, NVO  
Implementacija sistema vanbolničke palijativne njege  
Monitoring i evaluacija sistema vanbolničke palijativne njege

**Nosioci:** Domovi zdravlja (Porodična medicina)




**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2018.

**Indikatori:** Procenat onkoloških bolesnika obuhvaćenih vanbolničkom palijativnom njegom  
Procenat smanjenja korištenja bolničkih kapaciteta

**Izvori finansiranje** Fond zdravstvenog osiguranja ZDK

**Povezanost:** Povezano sa mjerom 2.3.3. i 2.3.5.

## 2.3.5. Razvoj sistema bolničke palijativne njege

PRIRORITET	KOMPLEKSNOST	BUDŽET
 2	 2	 3

**Program:** Program reorganizacije pružanja zdravstvenih usluga  
**Strateški cilj:** Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga

**Opis mjere/ Rezultat:** Palijativna njega je sveobuhvatna (*zdravstvena, psihološka, socijalna i duhovna*) njega s ciljem pružanja potrebne njege bolesnicima s neizlječivom bolešću koja značajno skraćuje životni vijek u stacionarnim uslovima. Nastoji se ublažiti bol i podići kvalitet života bolesnika neizlječivih ili složenih bolesti.  
Konačan cilj ove mjere je: razvijen funkcionalan sistem bolničke palijativne njege

**Potencijalni projekti:** Analiza opravdanosti osnivanja kapaciteta bolničke palijativne njege  
Uspostavljanje odjela bolničke palijativne njege  
Adaptacija i opremanje odjela bolničke palijativne njege

**Nosioci:** Kantonalna bolnica Zenica

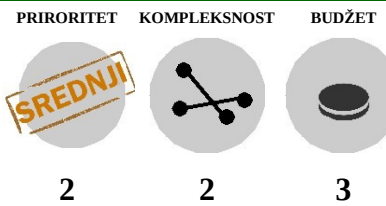
**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2018.

**Indikatori:** Broj pacijenata tretiranih u okviru odjela bolničke palijativne njege  
Prosječna dužina boravka na odjelu

**Izvori finansiranje:** Budžet Kantonalne bolnice Zenica (ovaj sistem trebao bi smanjiti troškove bolnice)  
Fond zdravstvenog osiguranja ZDK

**Povezanost:** Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.

## 2.3.6. Unapređenje zbrinjavanja hitnih medicinskih stanja



**Program:** Program reorganizacije pružanja zdravstvenih usluga  
**Strateški cilj:** Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga

**Opis mjere/ Rezultat:** Hitna medicinska služba je jedan od kamen temeljaca zdravstvenog sistema. Rezultat ove mjere trebao bi da bude reorganizirana medicinska služba i unaprijeđen sistem zbrinjavanja hitnih medicinskih stanja, koja će optimizirati korištenje resursa hitne medicinske službe uz osiguranje odgovarajuće usluge pacijentima koji imaju potrebu za hitnim medicinskim uslugama.

**Potencijalni projekti:** Dizajn sistema hitne medicinske pomoći na području ZDK (koji uključuje i osposobljavanje nemedicinaru i građana za prvu pomoć) (2016.)  
Nabavka opreme i prilagođavanje infrastrukture (2016. – 2017.)  
Obuka medicinskog osoblja (2016. – 2017.)  
Obuka nemedicinskog osoblja i građana (2016. – 2017.)  
Implementacija nove organizacije hitne medicinske pomoći (2017. – 2018.)

**Nosioci:** Ekspertni tim formiran od strane Ministarstva zdravstva  
Zdravstvene ustanove  
NVO

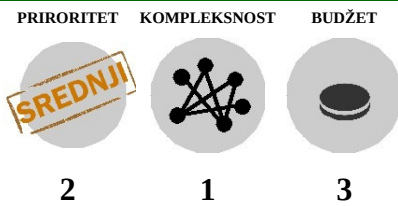
**Rok/ Vrijeme:** 2018. – 2020.

**Indikatori:** Broj punktova hitne medicinske službe  
Broj angažiranih ljudi u hitnoj medicinskoj službi  
Broj intervencija hitne medicinske službe  
Vrijeme dolaska na mjesto intervencije  
Stepen uspješnosti intervencija hitne medicinske službe

**Izvori finansiranje:** Ministarstvo zdravstva  
Zavod zdravstvenog osiguranja  
Međunarodni fondovi  
USAID

**Povezanost:** Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.

## 2.3.7. Optimiziranje korištenja skupe medicinske opreme



**Program:** Program reorganizacije pružanja zdravstvenih usluga  
**Strateški cilj:** Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga

**Opis mjere/ Rezultat:** Skupa medicinska oprema zahtijeva velika finansijska ulaganja, tako da je neophodno stvoriti preduslove za optimizirano korištenje skupe medicinske opreme. Rezultat ove mjere trebao bi da bude definiranje kriterija: šta je skupa medicinska oprema, te utvrđivanje (popis) liste cjelokupne tzv. skupe medicinske opreme i njeno optimizirano raspoređivanje unutar postojećih zdravstvenih ustanova, uz definiranja procedura i načina kako učiniti dostupnom medicinsku opremu svim korisnicima. Jedan od rezultata ove mjere trebao bi da bude i identificiranje potrebne, a nedostajuće skupe medicinske opreme.

**Potencijalni projekti:** U osnovi riječ je o jednom projektu koji ima više projektnih faza koje su naznačene u opisu mjere (očekivanom rezultatu).

**Nosioci:** Ministarstvo zdravstva, ekspertni tim

**Rok/ Vrijeme:** 2017. Pojedinačan projekat sa kontinuiranom provedbom i stalnim unapređenjima

**Indikatori:** Razvijeni kriteriji za utvrđivanje skupe medicinske opreme  
Lista (pregled) skupe medicinske opreme  
Stepen iskorištenosti skupe medicinske tehnologije

**Izvori finansiranje** Ministarstvo zdravstva  
Međunarodni fondovi

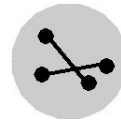
**Povezanost:** Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.

## 2.3.8. Razvoj medicine rada u skladu sa EU zahtjevima zaštite na radu

PRIRORITET   KOMPLEKSNOST   BUDŽET



2



2



3

**Program:** Program reorganizacije pružanja zdravstvenih usluga  
**Strateški cilj:** Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga

**Opis mjere/ Rezultat:** Medicina rada na području Zeničko-dobojskog kantona ima dugu tradiciju i prepoznatljivost još iz vremena sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog stoljeća, prije svega kroz postojanje i rad Zavoda za medicinu rada. U tom kontekstu, Zeničko-dobojski kanton posjeduje potencijal za razvoj modela organizacije medicine rada prema EU zahtjevima.  
Rezultat mjere urađen program razvoja medicine rada u skladu sa EU zahtjevima zaštite na radu.

**Potencijalni projekti:** Projekat zaštite i promocije zdravlja na radnom mjestu  
Dizajn organizacije medicine rada na području ZDK

**Nosioci:** Menadžment Zavoda za medicinu rada sa posebnim projektnim timom

**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2018.


**Indikatori:** Broj zaposlenih po timu medicine rada  
Procenat radnika koji imaju dostupne usluge medicine rada  
Procenat preventivnih usluga u ukupnim uslugama službi medicine rada

**Izvori finansiranje:** Budžet KZMR i MS Zenica  
Ministarstvo zdravstva  
Međunarodni fondovi

**Povezanost:** Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.



## 2.4.1. Integracija zdravstvenog informacionog sistema na nivou Kantona

PRIRORITET	KOMPLEKSNOST	BUDŽET
 1	 1	 1-2

**Program:** Program informatizacije zdravstvenog sistema  
**Strateški cilj:** Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga

**Opis mjere/ Rezultat:** Postojeći elementi zdravstvenog informacionog sistema ne služe svojoj pravoj svrsi niti omogućavaju razmjenu informacija. Uglavnom su u funkciji nadzora, a ne u službi olakšavanja rada korisnika. Rezultat ove mjere trebao bi biti cjelovit informacioni sistem zdravstvenog sistema ZDK koji kroz veći broj međusobno povezanih modula informatički povezuje sve zdravstvene institucije i ustanove u ZDK i koji omogućava integrisanost postojećih softverskih aplikacija. Ključno mjesto koje može proizvesti potrebnu integraciju jeste ambulanta porodične medicine<sup>4</sup>.

**Potencijalni projekti:** Riječ je o cjelovitom projektu koji je sastavljen od većeg broja modularnih podprojekata. Potrebno je osigurati odgovarajući "red koraka" u procesu realizacije projekata. Centralni projekat je projekat dizajna informatizacije cjelokupnog zdravstvenog sistema ZDK sa jasno specificiranim modularnim projektima. Neophodno je osigurati potreban stepen koordinacije u realizaciji svih modularnih podprojekata (baza podataka pacijenata, e-zdravstvene knjižice, ...)

### Projekti:

Dizajn tehničkih karakteristika sistema za prikupljanje, obradu, razmjenu i čuvanje zdravstvenih informacija (2016.)<sup>5</sup> – ekspertni tim

Dizajn aplikativnog softvera za porodičnu medicinu (2016.) – ekspertni tim Mjera 2.4.2.

Nabavka informatičke opreme (2016.-2017.)

Monitoring i evaluacija integrisanog sistema

**Nosioci:** Ministarstvo zdravstva u saradnji sa svim učesnicima u zdravstvenom sistemu ZDK (ekspertni timovi)

**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2017.




**Indikatori:** Ustrojeni informatički zdravstveni sistem  
 Ustrojeni modularni informatički podsistemi  
 Stepennost dostupnosti podataka  
 Broj ustanova čiji je ZIS integrisan u KZIS  
 Procenat timova PM koji koriste isključivo kompjutersku aplikaciju integriranu u KZIS

**Izvori finansiranje:** Zavod zdravstvenog osiguranja  
 Međunarodni fondovi

**Povezanost:** Direktna posljedična povezanost sa mjerom 2.4.2. Povezanost sa svim mjerama vezanim za unapređenje načina poslovanja svih učesnika zdravstvenog sektora ZDK.

- 4 Prosječnih 100 stanovnika u FBiH, prođe 350 puta kroz ambulante porodične medicine ili drugih službi koje treba da zamijeni porodična medicina. Nasuprot tome samo njih samo 8 koristi bolničku zdravstvenu zaštitu, a specijalističke konsultacije oko 75. Dakle, daleko najviše podataka bitnih za uvid u zdravstveno stanje stanovništva, kao i u rad zdravstvenog sistema se proizvodi u ovim ambulantama. S druge strane ove ambulante apsorbuju i najveći dio podataka koji se "proizvedu" u specijalističkim službama i bolnicama, kroz nalaze specijaliste i otpusnice iz bolnice. Zbog ovih razloga je najispravnije ozbiljan rad na informatizaciji zdravstvenog sistema započeti upravo u ambulantama porodične medicine, jer se iz podataka koji se ovdje slijevaju može steći uvid i u rad specijalističkih službi i u rad bolnica.
- 5 Sistem treba biti dizajniran tako da omogući integrisanost postojećih i budućih rješenja. Nakon što se izradi, treba postati obaveza za adaptaciju svih postojećih softverskih rješenja.

## 2.4.2. Hardversko i softversko opremanje zdravstvenih ustanova

PRIRORITET	KOMPLEKSNOST	BUDŽET
 1-2	 2	 1-2

**Program:** Program informatizacije zdravstvenog sistema  
**Strateški cilj:** Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga

**Opis mjere/ Rezultat:** Ova mjera predstavlja jednu vrstu operacionalizacije prethodne mjere, mjere 2.4.1. Polazeći od identificiranih informatičkih potreba potrebno je utvrditi koju vrstu hardverske i softverske podrške treba osigurati za uspješnu implementaciju integralnog informacionog sistema. Nema dvojbe da će se kroz odgovarajuće hardversko i softversko opremanje unaprijediti način funkcionisanja svake pojedinačne zdravstvene ustanove i cjelokupnog zdravstvenog sistema ZDK.

**Potencijalni projekti:** U osnovi riječ je o jednom projektu koji može biti "razbijen" na veći broj manjih projekata, u smislu da hardversko i softversko opremanje svake zdravstvene ustanove predstavlja zaseban projekat.

Ključno mjesto koje može proizvesti potrebnu integraciju jeste ambulanta porodične medicine<sup>6</sup>.

U svakom slučaju realizaciji ovog projekta treba se pristupiti koordinirano kao korak implementacije mjere 2.4.1.

**Nosioci:** Zavod zdravstvenog osiguranja  
Ministarstvo zdravstva i svaka pojedinačna zdravstvena ustanova

**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2020. Cjelovit projekat sa kontinuiranom provedbom i stalnim unapređenjima




**Indikatori:** Broj zdravstvenih ustanova  
Broj timova PM koji primjenjuju aplikativni softver  
Broj timova PM koji rade isključivo informatički (bez paralelnog rada na papirnoj dokumentaciji)  
Vrsta i broj hardverskih jedinica po svakoj zdravstvenoj ustanovi  
Vrsta softverske podrške u okviru svake organizacione jedinice  
Stepen zastarjelosti hardverske opreme  
Stepen upotrebljivosti hardverske opreme

**Izvori finansiranje:** Zavod zdravstvenog osiguranja  
Međunarodni fondovi

**Povezanost:** Posljedično povezana sa mjerom 2.4.1. Povezanost sa svim mjerama vezanim za unapređenje načina poslovanja svih učesnika zdravstvenog sektora ZDK.

<sup>6</sup> Prosječnih 100 stanovnika u FBiH, prođe 350 puta kroz ambulante porodične medicine ili drugih službi koje treba da zamijeni porodična medicina. Nasuprot tome samo njih samo 8 koristi bolničku zdravstvenu zaštitu, a specijalističke konsultacije oko 75. Dakle, daleko najviše podataka bitnih za uvid u zdravstveno stanje stanovništva, kao i u rad zdravstvenog sistema se proizvodi u ovim ambulantama. Sa druge strane ove ambulante apsorbuju i najveći dio podataka koji se «proizvedu» u specijalističkim službama i bolnicama, kroz nalaze specijaliste i otpusnice iz bolnice. Zbog ovih razloga je najispravnije ozbiljan rad na informatizaciji zdravstvenog sistema započeti upravo u ambulantama porodične medicine, jer se iz podataka koji se ovdje slijevaju može steći uvid i u rad specijalističkih službi i u rad bolnica.

## 2.5.1. Povećanje prihoda kroz kontrolu prikupljanja doprinosa za zdravstveno osiguranje

PRIRORITET	KOMPLEKSNOST	BUDŽET
		
1	1	3

**Program:** Program osiguranja stabilnog finansiranja zdravstva  
**Strateški cilj:** Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga

**Opis mjere/ Rezultat:** Analiza je pokazala da postoje značajna dugovanja po osnovu nenaplaćenih doprinosa za zdravstveno osiguranje. S obzirom na nadležnost Porezne uprave za naplatu potraživanja po osnovu doprinosa, potrebno je ostvariti kontinuiranu saradnju sa Poreznom upravom uz primjeru adekvatnih mjera "pritiska" na dužnike.  
Rezultat mjere je povećana naplata starih potraživanja po osnovu doprinosa i ažurna naplata tekućih potraživanja.

**Potencijalni projekti:** Analiza stanja dugovanja po osnovu zdravstvenog osiguranja  
Saradnja sa poreskom upravom na naplati dugovanja po osnovu zdravstvenog osiguranja

**Nosioci:** Zavod zdravstvenog osiguranja

**Rok/ Vrijeme:** 2016. (kontinuirano)

**Indikatori:** Stepennaplate starih potraživanja  
Stepennaplate tekućih potraživanja od kritičnih dužnika

**Izvori finansiranje:** Budžet Zavoda zdravstvenog osiguranja

**Povezanost:** 2.5.2., 4.1.2., 4.1.3. i 4.2.1.

## 2.5.2. Povećanje alokativne efikasnosti

PRIRORITET    KOMPLEKSNOST    BUDŽET



1



1



2

**Program:** Program osiguranja stabilnog finansiranja zdravstva  
**Strateški cilj:** Unaprijeđen kvalitet i način pružanja zdravstvenih usluga

**Opis mjere/Rezultat:** U situaciji oskudnih resursa, bolji rezultati se mogu ostvariti kroz stalnu težnju za unapređenje alokativne efikasnosti.  
Konačan cilj ove mjere je osigurati da se ostvare bolji rezultati sa postojećim sredstvima.

**Potencijalni projekti:** Ekonometrijske analize trošenja zdravstvenih sredstava  
Poboljšanje kriterija ugovaranja između Zavoda i zdravstvenih ustanova

**Nosioci:** Zavod zdravstvenog osiguranja  
Ministarstvo zdravstva  
Zavod za javno zdravstvo

**Rok/ Vrijeme:** 2016. (kontinuirano)

**Indikatori:** Broj realizovanih ekonometrijskih analiza  
Stepen alokativne efikasnosti  
Broj inovacija u kriterijima ugovaranja između Zavoda i zdravstvenih ustanova

**Izvori finansiranje:** Zavod zdravstvenog osiguranja  
Međunarodni fondovi



**Povezanost:** 2.5.1., 4.1.2., 4.1.3. i 4.2.1.

# 3.

## **Jačanje i bolje korištenje ljudskih potencijala**

- 3.1. Utemeljenje univerzitetske bolnice
- 3.2. Program unapređenja stručnog usavršavanja
- 3.3. Program unapređenja upravljačko-menadžerskih znanja i vještina

### 3.1.1. Osnivanje medicinskog fakulteta (Ministarstvo obrazovanja)

PRIORITET	KOMPLEKSNOŠT	BUDŽET
 1-2	 1	 1

**Program:** Utemeljenje univerzitetske bolnice  
**Strateški cilj:** Jačanje i bolje korištenje ljudskih potencijala

**Opis projekta/ Rezultat:** Ustrojen Medicinski fakultet u sklopu Univerziteta u Zenici unaprijedit će mogućnost regrutovanja i selekcije ljekara za potrebe ZDK.  
Rezultat ove mjere je ustrojen Medicinski fakultet u sklopu Univerziteta u Zenici.

**Potencijalni projekti:** U okviru ove mjere može se prepoznati veći broj (pod)projekata čijom realizacijom će se ustrojiti Medicinski fakultet sa svim potrebnim materijalnim, ljudskim i drugim resursima.

**Nosioci:** Vlada Kantona  
Ministarstvo obrazovanja

**Rok/ Vrijeme:** 2015. – 2020. **Jednokratni projekat**

**Indikatori:** Ustrojen Medicinski fakultet  
Broj nastavnika  
Broj studenata  
Akreditacija fakulteta  
Kvalitet studija

**Izvori finansiranja:** Kantonalni budžet, uz mogućnost iznalaženja dodatnih izvora finansiranja, uključujući i opciju javno-privatnog partnerstva. Riječ je o projektu koji je u velikoj mjeri u nadležnosti i Ministarstva obrazovanja.

**Povezanost:** Preduslov za realizaciju mjere 3.1.3.

## 3.1.2. Ustroj univerzitetske bolnice

PRIRORITET

KOMPLEKSNOŠT

BUDŽET



1

1

1

**Program:** Utemeljenje univerzitetske bolnice  
**Strateški cilj:** Jačanje i bolje korištenje ljudskih potencijala

**Opis projekta/ Rezultat:** Ustrojem univezitetske bolnice stvorit će se preduslovi za podizanje kvaliteta zdravstvenog sektora ZDK.

Rezultat ove mjere je izrađen elaborat o ustroju Univerzitetske bolnice, ustrojena univerzitetska bolnica kroz prerastanje postojeće kantonalne bolnice u univerzitetsku bolnicu, te izrađen plan stručnog usavršavanja u funkciji ustroja i kontinuiranog funkcioniranja univerzitetske bolnice. Osnovni cilj stručnog usavršavanje jeste sticanje konkretnih znanja i vještina da bi se povećala efikasnost, unaprijedio kvalitet zdravstvene usluge i da bi se olakšao proces rada samih uposlenika zdravstvenog sektora.

**Potencijalni projekti:** Izrada elaborata o ustroju Univerzitetske bolnice  
Ustroj Univerzitetske bolnice  
Strategija razvoja Univerzitetske bolnice  
Plan stručnog usavršavanja

**Nosioci:** Vlada Kantona  
Ministarstvo zdravstva  
Kantonalna bolnica

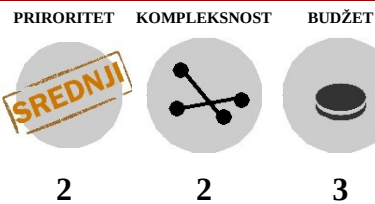
**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2018. **Jednokratni kompleksan projekat**

**Indikatori:** Urađen elaborat o ustroju Univerzitetske bolnice  
Ustrojena univerzitetska bolnica sa setom indikatora univerzitetske bolnice  
Izrađena strategija razvoja Univerzitetske bolnice  
Plan stručno usavršavanja po svim potrebnim specijalističkim usmjerenjima za medicinsko osoblje  
Plan usavršavanja za nemedicinsko osoblje

**Izvori finansiranja:** Kantonalni budžet, uz mogućnost iznalaženja dodatnih izvora finansiranja, uključujući i opciju javno-privatnog partnerstva

**Povezanost:** Mjere koje prethode su mjere 3.1.1., 3.1.2. i 3.1.4.

### 3.1.3. Istraživanje i primjena novih interventnih procedura



**Program:** Utemeljenje univerzitetske bolnice  
**Strateški cilj:** Jačanje i bolje korištenje ljudskih potencijala

**Opis projekta/ Rezultat:** U okviru mogućnosti tretmana bolesnika stalno se razvijaju nove interventne procedure koje imaju bolje efekte i manje neželjenih posljedica. Kantonalna bolnica nije u mogućnosti sama razvijati nove procedure pa ih treba identificirati i implementirati. Nakon identifikacije procedure, potrebno je izraditi analizu izvodljivosti i opravdanosti primjene nove procedure u sadašnjoj kantonalnoj bolnici.

Konačni ciljevi ove mjere su identificirane i implementirane interventne procedure u kantonalnoj bolnici.

**Potencijalni projekti:** Razvoj modela istraživanja i mogućnosti primjene novih interventnih procedura. Primjena nove interventne procedure uključujući nabavku opreme, trening osoblja i implementaciju (projekat za svaku proceduru).

**Nosioci:** Stručni tim Kantonalne bolnice

**Rok/ Vrijeme:** 2016. **Jednokratno i kontinuirano**




**Indikatori:** Broj identificiranih procedura  
Procenat implementiranih procedura u odnosu na identificirane  
Broj pacijenata tretiranih novim procedurama

**Izvori finansiranja:** Ministarstvo zdravstva  
Zavod zdravstvenog osiguranja  
Međunarodni fondovi (Horizon 2020 i drugi)

**Povezanost:** Preduslov za ostvarenje mjera u okviru programa 5.1. i 5.4. unutar Strateškog cilja 5 (Distinktivna prepoznatljivost zdravstvenog sektora ZDK)



## 3.2.1. Programi usavršavanja iz oblasti porodične medicine

PRIRORITET	KOMPLEKSNOST	BUDŽET
		
2	2	2

**Program:** Program unapređenja stručnog usavršavanja  
**Strateški cilj:** Jačanje i bolje korištenje ljudskih potencijala

**Opis projekta/ Rezultat:** Kontinuirano usavršavanje i usvajanje novih znanja iz porodične medicine je jedini mogući način osiguranja potrebnog kvaliteta usluge u domenu porodične medicine. Kontinuirano unapređenje znanja i vještina je posebno važno u porodičnoj medicini. Rezultat ove mjere će biti ustrojeni program usavršavanja iz oblasti porodične medicine. Set programa.

**Potencijalni projekti:** Temeljni, startni projekat: utvrđivanje seta programa usavršavanja iz oblasti porodične medicine. U osnovi svaki program usavršavanja može se tretirati kao pojedinačni projekat.

**Nosioci:** Edukacioni centar porodične medicine Zenica  
Medicinski fakultet Zenica

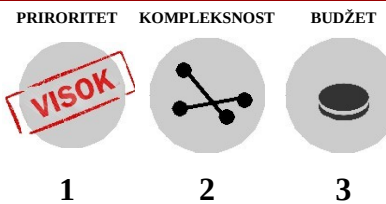
**Rok/ Vrijeme:** 2016. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Broj programa, struktura programa (plan usavršavanja)  
Broj polaznika edukacije  
Stepen zadovoljstva edukacijom  
Budžet za svaki pojedinačni program

**Izvori finansiranja:** Ministarstvo zdravstva

**Povezanost:** Preduslov za ostvarenje programa 5.4. (Program porodične medicine)

## 3.2.2. Planiranje potreba za specijalizacijama i subspecijalizacijama



**Program:** Program unapređenja stručnog usavršavanja  
**Strateški cilj:** Jačanje i bolje korištenje ljudskih potencijala

**Opis projekta/ Rezultat:** Cjelovita zdravstvena usluga na razini ZDK pretpostavlja odgovarajuću pokrivenost svih specijalističkih i subspecijalističkih medicinskih zanimanja, tako da je plan potreba ove vrste jedan od ključnih aktivnosti. Racionalno ulaganje u stručno usavršavanje predstavlja preduslov uspješnog funkcionisanja zdravstvenog sistema. Zbog toga je neophodno studiozno planirati specijalističko i subspecijalističko usavršavanje. Rezultat ove mjere je u ustrojen plan potreba za specijalizacijama i subspecijalizacijama.

**Potencijalni projekti:** Iako se data mjera može tretirati kao jedan projekat, istovremeno i plan za svaku specijalizaciju i subspecijalizaciju može biti tretirana kao zaseban (pod)projekat.

**Nosioci:** Ministarstvo zdravstva  
Zavod za javno zdravstvo  
Ljekarska komora

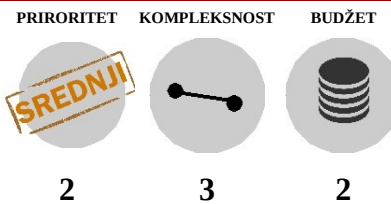
**Rok/ Vrijeme:** 2016. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Plan potreba  
Uspostavljen registar ljekara  
Usaglašenost plana i stvarnih potreba  
Broj educiranih polaznika

**Izvori finansiranja:** Ministarstvo zdravstva

**Povezanost:** Sa svim mjerama vezanim za kvalitet i kontinuiranu edukaciju zdravstvenog osoblja

### 3.2.3. Kontinuirana medicinska edukacija (CME)



**Program:** Program unapređenja stručnog usavršavanja  
**Strateški cilj:** Jačanje i bolje korištenje ljudskih potencijala

**Opis projekta/ Rezultat:** Kontinuirana medicinska edukacija ima za cilj sticanje konkretnih znanja i vještina da bi se unaprijedio kvalitet zdravstvene usluge i da bi se olakšao proces rada samih uposlenika zdravstvenog sektora.

Rezultat ove mjere je ustrojena kontinuirana medicinska edukacija posebno u područjima u kojima ZDK želi biti prepoznatljiv (Strateški cilj 5).

**Potencijalni projekti:** Temeljni, startni projekat je cjelovit plan edukacije. Iako se data mjera može tretirati kao jedinstven projekat istovremeno svaki vid edukacije u osnovi predstavlja zaseban (pod)projekat.

**Nosioci:** Ministarstvo zdravstva  
Ljekarska komora  
Sestrinska komora

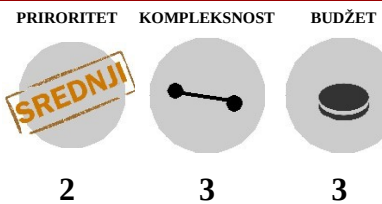
**Rok/ Vrijeme:** 2016. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Broj medicinskih edukacija  
Broj polaznika edukacije  
Kvalitet edukacije  
Zadovoljstvo polaznika  
Iznos utrošenih sredstava za CME

**Izvori finansiranja:** Ministarstvo zdravstva  
Zdravstvene ustanove  
Komore

**Povezanost:** Sa svim mjerama vezanim za kvalitet i kontinuiranu edukaciju zdravstvenog osoblja

## 3.2.4. Trening kadra za palijativnu njegu



**Program:** Program unapređenja stručnog usavršavanja  
**Strateški cilj:** Jačanje i bolje korištenje ljudskih potencijala

**Opis projekta/ Rezultat:** Provođenje palijativne njege, kao multidisciplinarnе djelatnosti, zahtijeva osposobljenost svih aktera. Zbog toga je neophodno provoditi kontinuiran trening. Rezultat ove mjere je razvijen *curriculum* i provedeni treninzi za palijativnu njegu

**Potencijalni projekti:** Razvijanje *curriculum*a  
Trening timova porodične medicine za palijativnu njegu  
Trening bolničkih timova za palijativnu njegu  
Trening članova porodica onkoloških bolesnika za palijativnu njegu  
Trening članova NVO za palijativnu njegu  
Trening za timski rad  
Evaluacija znanja i vještina u primjeni

**Nosioci:** Stručni tim imenovan od Ministra zdravstva

**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2020. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Curriculum (kvalitet curriculum)  
Broj timova porodične medicine obuhvaćenih treningom  
Broj bolničkih timova obuhvaćenih treningom  
Procenat onkoloških bolesnika čiji članovi porodice su obuhvaćeni treningom  
Broj članova NVO obuhvaćenih treningom

**Izvori finansiranja:** Fond zdravstvenog osiguranja  
Budžet ZDK  
Budžeti općina (za finansiranje rada NVO)  
EU fondovi

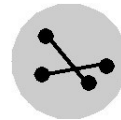
**Povezanost:** Povezano sa nizom mjera u okviru programa 5.3.

### 3.3.1. Razvoj indikatora uspješnosti

PRIRORITET   KOMPLEKSNOST   BUDŽET



1



2



3

**Program:** Program unapređenja upravljačko-menadžerskih znanja i vještina  
**Strateški cilj:** Jačanje i bolje korištenje ljudskih potencijala

**Opis projekta/ Rezultat:** Ovaj projekat ima za cilj ustrojiti set indikatora uspješnosti svih zdravstvenih institucija i svih vidova zdravstvenih ustanova u ZDK.  
 Rezultat projekta je ustroj seta pokazatelja baziranih na logici *Balanced Scorecard-a* (BSC koncept), odnosno seta pokazatelja za svaku perspektivu ovog menadžerskog alata (učenje i rast; interni procesi; zadovoljstvo klijenata; finansije), što bi u konačnici značilo 12-15 pokazatelja za svaku zdravstvenu instituciju ili ustanovu.

**Potencijalni projekti:** Za svaku vrstu zdravstvene institucije i svaku vrstu zdravstvene ustanove trebalo bi utvrditi set pokazatelja baziranih na logici BSC-a, s tim da bi se za svaku pojedinačnu instituciju i ustanovu utvrdile (brojčane) vrijednosti za svaki pokazatelj. U tom kontekstu posmatrano riječ je o većem broju međusobno uslovljenih (pod)projekata.

**Nosioci:** Ekspertni tim i svaka pojedinačna zdravstvena ustanova

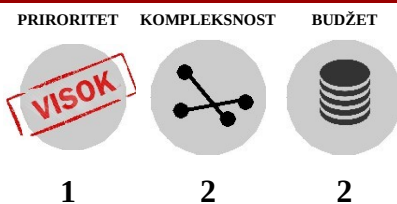
**Rok/ Vrijeme:** 2017. - 2020. **Kontinuirano**

**Indikatori:** BSC koncepti za svaku vrstu zdravstvene institucije i zdravstvene ustanove

**Izvori finansiranja:** Ministarstvo zdravstva i svaka pojedinačna zdravstvena ustanova

**Poveznost:** Sa svim mjerama u okviru ovog programa

## 3.3.2. Unapređenje menadžerskih vještina



**Program:** Program unapređenja upravljačko-menadžerskih znanja i vještina  
**Strateški cilj:** Jačanje i bolje korištenje ljudskih potencijala

**Opis projekta/ Rezultat:** Menadžerske vještine moraju se unapređivati na kontinuiranoj osnovi kroz stalnu menadžersku edukaciju.

Rezultat ove mjere je osmišljeni program kontinuirane edukacije zdravstvenih menadžera u saradnji sa referentnom obrazovnom institucijom.

**Potencijalni projekti:** Projekat cjelovitog programa kontinuirane medicinske edukacije ima status temeljno, startnog projekta, s tim da se i svaki edukacijski program može tretirati kao zaseban (pod)projekat  
Projekat kontinuirane edukacije menadžera u zdravstvu

**Nosioci:** Ministarstvo zdravstva

**Rok/ Vrijeme:** 2016. **Jednokratno uz stalnu nadogradnju**

**Indikatori:** Broj edukacija  
Broj sati edukacije  
Kvalitet edukacijskih programa  
Zadovoljstvo polaznika  
Broj zdravstvenih menadžera koji su pohađali edukaciju

**Izvori finansiranja:** Ministarstvo zdravstva

**Poveznost:** Direktna povezanost sa mjerom 3.3.2.

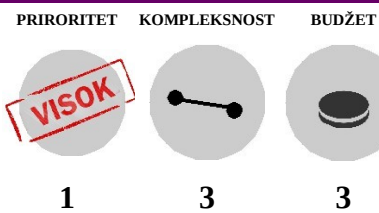


# 4.

## **Primjeren stepen dostupnosti zdravstvenih usluga**

- 4.1. Analiza zdravstvenih potreba
- 4.2. Osiguranje dostupnosti

## 4.1.1. Istraživanje (anketiranje građana) o zadovoljstvu i dostupnosti zdravstvenih usluga



**Program:** Analiza zdravstvenih potreba  
**Strateški cilj:** Primjeren stepen dostupnosti zdravstvenih usluga

**Opis mjere/Rezultat:** Dostupnost i zadovoljstvo zdravstvenom zaštitom je višedimenzionalan problem. Procjena zadovoljstva korisnika je jedan od osnovnih elemenata unapređenja kvaliteta rada zdravstvenih ustanova i preduslov kvalitetne zaštite, a predstavlja mjeru stava pacijenta prema ljekaru, sistemu zdravstvene zaštite i dobijene medicinske njege. Dostupnost predstavlja raspored zdravstvenih ustanova i zdravstvenih radnika na nekom području koji omogućavaju građanima podjednake uslove zdravstvene zaštite i dobijanje potrebnih zdravstvenih usluga.

Rezultat ove mjere je razvijen i uspostavljen sistem istraživanja zadovoljstva i dostupnosti zdravstvenih usluga

**Potencijalni projekti:** Razvoj modela istraživanja (2016.)  
Razvoj indikatora dostupnosti (2016.)  
Uspostava sistema periodičnog populacionog istraživanja (2017.)

**Nosioci:** Kantonalni zavod za javno zdravstvo u saradnji sa NVO oboljelih

**Rok/ Vrijeme:** 2017. – 2017. **Kontinuirano**

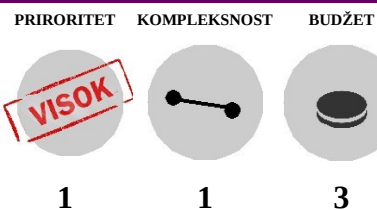
**Indikatori:** Broj anketiranih građana  
Prosječna ocjena dostupnosti zdravstvenih usluga  
Prosječna ocjena zadovoljstva zdravstvenom zaštitom  
Broj indikatora dostupnosti

**Izvori finansiranje:** Zavod zdravstvenog osiguranja

**Povezanost:** Povezanost sa mjerom 4.1.2.



## 4.1.2. Procjena zdravstvenih potreba i zahtjeva



**Program:** Analiza zdravstvenih potreba  
**Strateški cilj:** Primjeren stepen dostupnosti zdravstvenih usluga

**Opis mjere/ Rezultat:** Zahtjevi za zdravstvenom zaštitom predstavljaju količinu i vrstu zdravstvenih usluga koje zahtjeva pojedinac ili cijela populacija. Potrebe su zdravstvene usluge koje bi trebalo pružiti radi unapređenja zdravlja, specifične prevencije i ranog otkrivanja bolesti. Ljudi uvijek ne trebaju sve ono što žele, a sve potrebe za zdravstvenom zaštitom nisu jednako važne. Koncept zdravlja stoga predstavlja odgovarajući standard za određivanje potreba za zdravstvenom zaštitom.

Rezultat ove mjere: Razvijena i primijenjena metodologija procjene zdravstvenih potreba (*eng. Health needs assessment*)

**Potencijalni projekti:** Razvoj metodologije procjene zdravstvenih potreba (2017.)  
Periodične procjene zdravstvenih potreba (Kontinuirano – periodično)

**Nosioci:** Kantonalni zavod za javno zdravstvo u saradnji sa Medicinskim fakultetom, ekspertni tim

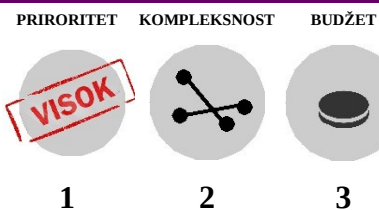
**Rok/ Vrijeme:** 2017. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Razvijena metodologija procjene zdravstvenih potreba  
Primijenjena metodologija

**Izvori finansiranje:** Fond zdravstvenog osiguranja  
Ministarstvo zdravstva (Budžet ZDK)  
Međunarodni fondovi (Horizon 2020 i drugi)

**Povezanost:** Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.

## 4.1.3. Izrada programa zdravstvene zaštite u skladu sa procijenjenim zdravstvenim potrebama



**Program:** Analiza zdravstvenih potreba  
**Strateški cilj:** Primjeren stepen dostupnosti zdravstvenih usluga

**Opis mjere/Rezultat:** Program zdravstvene zaštite o pružanju zdravstvenih usluga iz obaveznog zdravstvenog osiguranja predstavlja skup zdravstvenih usluga i programa utvrđenih po sadržaju i obimu po nivoima i djelatnostima zdravstvene zaštite u cilju očuvanje i unapređenja, sprečavanja bolesti i liječenja na određenom području.  
Rezultat ove mjere je razvijena i uspostavljena metodologija izrade programa zdravstvene zaštite u skladu sa procijenjenim zdravstvenim potrebama.

**Potencijalni projekti:** Razvoj metodologije izrade programa zdravstvene zaštite (2017.)  
Kontinuirana izrada programa zdravstvene zaštite

**Nosioci:** Kantonalni zavod za javno zdravstvo  
Ministarstvo zdravstva

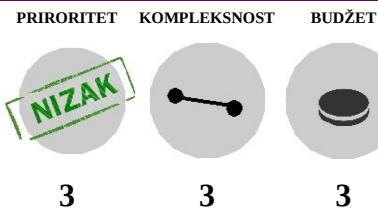
**Rok/ Vrijeme:** 2017. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Razvijena metodologija izrade programa zdravstvene zaštite prema zdravstvenim potrebama.  
Stepen usklađenosti programa sa zdravstvenim potrebama.

**Izvori finansiranje** Fond zdravstvenog osiguranja

**Povezanost:** Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.

## 4.2.1. Evaluacija dostupnosti zdravstvenih usluga i tehnologija u skladu sa procijenjenim potrebama



**Program:** Osiguranje dostupnosti  
**Strateški cilj:** Primjeren stepen dostupnosti zdravstvenih usluga

**Opis mjere/ Rezultat:** Dostupnost predstavlja raspored zdravstvenih ustanova i zdravstvenih radnika na nekom području koji omogućavaju građanima podjednake uslove zdravstvene zaštite i dobijanje potrebnih zdravstvenih usluga. Racionalna mreža zdravstvenih kapaciteta koja može zadovoljiti zdravstvene potrebe je cilj optimizacije zdravstvenog sistema. Rezultat ove mjere su zdravstvene usluge i zdravstvene tehnologije dostupne u skladu sa procijenjenim potrebama.

**Potencijalni projekti:** Izrada metodologije (2018.)  
Periodično istraživanje dostupnosti (kontinuirano)

**Nosioci:** Ekspertni tim  
Ministarstvo zdravstva  
Fond zdravstvenog osiguranja  
Kantonalni zavod za javno zdravstvo  
Zdravstvene ustanove

**Rok/ Vrijeme:** 2018. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Stepenn zadovoljenja procijenjenih zdravstvenih potreba  
Stepenn dostupnosti zdravstvenih usluga prema procijenjenim potrebama

**Izvori finansiranje:** Fond zdravstvenog osiguranja  
Međunarodni fondovi

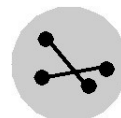
**Povezanost:** Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.

## 4.2.2. Osiguranje odgovarajuće teritorijalne pokrivenosti porodičnom medicinom

PRIRORITET    KOMPLEKSNOST    BUDŽET



1



2



1

**Program:** Osiguranje dostupnosti  
**Strateški cilj:** Primjeren stepen dostupnosti zdravstvenih usluga

**Opis mjere/ Rezultat:** Značajan dio prostora Kantona predstavlja razučeno brdovito-planinsko područje koje je rijetko nastanjeno. Stanovništvo u rijetko naseljenom području Kantona također ima pravo na dostupnost usluga timova porodične medicine.  
Rezultat ove mjere je: Osigurana dostupnost timova porodične medicine tako da svaki građanin može do ambulante doći u prihvatljivom vremenskom periodu, te da ima dostupne terenske usluge timova porodične medicine

**Potencijalni projekti:** Izrada mreže porodične medicine (2016. – 2017.)  
Izrada Plana implementacije porodične medicine na području ZDK (popunjavanje mreže u vremenskom periodu) (2017.)  
Realizacija Plana implementacije porodične medicine (2017. – 2020.)

**Nosioci:** Ministarstvo zdravstva  
Fond zdravstvenog osiguranja  
Kantonalni zavod za javno zdravstvo  
Domovi zdravlja

**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2020.

**Indikatori:** Broj stanovnika po punktu porodične medicine  
Broj stanovnika po timu porodične medicine  
Prosječna udaljenost ambulante (metara)  
Prosječno vrijeme potrebno za doći do ambulante prema vrsti prevoza

**Izvori finansiranje:** Fond zdravstvenog osiguranja  
Ministarstvo zdravstva (Budžet ZDK)  
Općine i Grad Zenica  
Domovi zdravlja  
Međunarodni fondovi

**Povezanost:** Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.

# 5.

## **Distinktivna prepoznatljivost zdravstvenog sektora ZDK**

- 5.1. Program integrisanog pristupa tretmanu onkoloških pacijenata
- 5.2. Program eksplantacija organa
- 5.3. Palijativna njega
- 5.4. Porodična medicina

## 5.1.1. Ustroj modela integrisanog pristupa onkološkom bolesniku

PRIRORITET   KOMPLEKSNOST   BUDŽET



1



1



1

**Program:** Program integrisanog pristupa tretmanu onkoloških pacijenata  
**Strateški cilj:** Distinktivna prepoznatljivost zdravstvenog sektora ZDK

**Opis mjere/Rezultat:** Onkološki bolesnici čine sve veći udio u hospitaliziranim bolesnicima, a načini liječenja iziskuju povezanost velikog broja službi i disciplina.

Rezultat mjere uspostavljen funkcionalan model integrisanog pristupa onkološkom bolesniku. To uključuje integraciju djelovanja svih odjela i službi u bolnici (*dijagnostika, internistička onkologija, radioterapija, onkološka hirurgija*). Radi se o funkcionalnom modelu po različitim vrstama onkoloških oboljenja i modelima dijagnostike i terapije.

**Potencijalni projekti:** Dizajniranje funkcionalnog modela integrisanog pristupa onkološkom bolesniku  
Opremanja KB/UB Zenica za potrebe ovog modela  
Implementacija funkcionalnih modela integrisanog pristupa onkološkom bolesniku

**Nosioci:** Menadžment Kantonalne/Univerzitetske bolnice sa posebnim projektnim timom.

**Rok/ Vrijeme:** 2016. – 2020.

**Indikatori:** Broj obuhvaćenih službi ili odjela u KB Zenica ovim modelom (praćenje stepena integrisanosti)  
Broj obuhvaćenih zdravstvenih profesionalaca  
Broj onkoloških bolesnika izvan ZDK obuhvaćenih ovom podrškom

**Izvori finansiranje** Budžet KB Zenica  
Budžet ZDK  
EU fond HORIZON 2020  
Privatno-javno partnerstvo

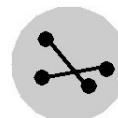
**Povezanost:** Povezano sa mjerom 5.1.2.

## 5.1.2. Istraživanje i primjena novih onkoloških interventnih procedura

PRIRORITET

KOMPLEKSNOST

BUDŽET



**Program:** Program integrisanog pristupa tretmanu onkoloških pacijenata  
**Strateški cilj:** Distinktivna prepoznatljivost zdravstvenog sektora ZDK

2

2

2

**Opis mjere/ Rezultat:** U okviru mogućnosti tretmana onkoloških bolesnika stalno se razvijaju nove interventne procedure koje imaju bolje efekte i manje neželjenih posljedica. Kantonalna bolnica nije u mogućnosti sama razvijati nove procedure pa ih treba identificirati i implementirati. Nakon identifikacije procedure, potrebno je izraditi analizu izvodljivosti i opravdanosti primjene nove procedure u Kantonalnoj bolnici.

Konačni ciljevi ove mjere su identificirane i implementirane interventne procedure u Kantonalnoj bolnici.

**Potencijalni projekti:** Razvoj modela istraživanja i mogućnosti primjene novih onkoloških procedura  
 Primjena nove onkološke procedure uključujući nabavku opreme, trening osoblja i implementaciju (projekat za svaku proceduru)

**Nosioci:** Stručni tim za razvoj onkoloških procedura

**Rok/ Vrijeme:** 2018. - 2025. **Kontinuirano**

**Indikatori:** Broj identificiranih procedura  
 Procenat implementiranih procedura u odnosu na identificirane  
 Broj pacijenata tretiranih novim procedurama  
 Procenat pacijenata tretiranih novim procedurama u odnosu na ukupan broj tretiranih

**Izvori finansiranje:** Budžet Univerzitetske bolnice Zenica  
 Budžet ZDK  
 EU fond HORIZON  
 Privatno-javno partnerstvo

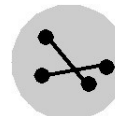
**Povezanost:** Povezano sa mjerom 3.1.5. i mjerom 5.1.1.

## 5.2.1. Razvoj sistema za eksplantaciju organa

PRIRORITET    KOMPLEKSNOŠĆ    BUDŽET



3



2



2

**Program:** Program eksplantacija organa  
**Strateški cilj:** Distinktivna prepoznatljivost zdravstvenog sektora ZDK

**Opis mjere/ Rezultat:** Eksplantacija je čin koji omogućuje spašavanje nekoliko života nakon što se jedan ugasi. Sama eksplantacija podrazumijeva uzimanje organa kao što su rožnice, srce, pluća, bubrezi, jetra, gušterača i drugih organa kod osoba koje su moždano mrtve i kod kojih se vitalne funkcije (rad srca i pluća) održavaju aparatima. Eksplantacija organa sa kadavera je složen postupak koji zahtijeva uspostavljen sistem.

Rezultat ove mjere je razvijen sistem i formirani timovi za eksplantaciju organa.

**Potencijalni projekti:** Dizajn sistema za eksplantaciju organa sa umrlih  
Obuka osoblja za eksplantaciju

**Nosioci:** Menadžment KB Zenica  
Stručni tim za eksplantacije

**Rok/ Vrijeme:** 2016. - 2018.

**Indikatori:** Broj eksplantacionih postupaka  
Broj eksplantiranih organa  
Procenat uspješnih eksplantacija (transplantiranih organa)

**Izvori finansiranje** Federalni zavod zdravstvenog osiguranja FBIH

**Povezanost:** Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.

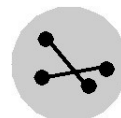


## 5.2.2. Razvijanje donorske mreže

PRIRORITET   KOMPLEKSNOST   BUDŽET



3



2



3

**Program:** Program eksplantacija organa  
**Strateški cilj:** Distinktivna prepoznatljivost zdravstvenog sektora ZDK

**Opis mjere/ Rezultat:** Transplantacija je u svijetu odavno široko prihvaćena metoda liječenja oboljenja, ali i povreda mnogih organa. Ona podrazumijeva multidisciplinarni pristup koji uključuje ne samo medicinske (*hiruške, anesteziološke, imunološke, farmakološke, psihološke, neurološke, psihijatrijske...*), već i etičke, socijalne, filozofske pa i religiozne aspekte. Donorska mreža je osnovna potpora razvoja kadaverične transplantacijske medicine u svim zemljama, kako u stručnom dijelu tako i u odnosu direktnom i kontaktu sa javnosti, te kontaktu sa svim vladinim i nevladinim organizacijama i drugim institucijama sa jedinstvenim ciljem efikasnog organizovanja i sprovođenja kadaverične transplantacijske medicine.

Sadržaj ove mjere je promocija postmortalnog darivanja organa radi presađivanja, edukacija zdravstvenih profesionalaca i bolničkog osoblja na području eksplantacije, poznavanje dijagnostike moždane smrti, tretman donora organa, edukacija transplantacijskih koordinatora, organizacija prikupljanja organa i promocija transplantacijske medicine općenito.

Rezultat ove mjere je: Osnovana NVO donorska mreža i razvijena donorska mreža za kadaverične eksplantacije.

**Potencijalni projekti:** Promocija donorstva organa  
Dizajn socijalnog marketinga  
Dizajn kampanja u različitim formatima (*TV emisije, promotivni spotovi, leci i brošure, panel diskusije, javni forumi i drugo*) sa terminskim planom implementacije pojedinih kampanja.  
Organizovanje stručnih sastanaka i rasprava, seminara, simpozijuma, kongresa.  
Uspostavljanje saradnje i kontakata sa programima doniranja organa u drugim područjima BIH i drugim zemljama.  
Provođenje pojedinačnih kampanja.

**Nosioci:** Stručni tim za razvoj donorske mreže u saradnji sa Federalnim centrom za transplanatcije

**Rok/ Vrijeme:** 2018. – 2025.

**Indikatori:** Broj lica donora organa u mreži  
Broj stručnih skupova na ovu temu  
Broj kampanja  
Broj građana obuhvaćenih kampanjom  
Stepen razumijevanja poruke  
Stepen uspješnosti kampanje kroz povećanje broja članova donorske mreže

**Izvori finansiranje:** Zavod zdravstvenog osiguranja  
Ministarstvo zdravstva  
Međunarodni fondovi (posebno Horizon 2020.)  
Zavod zdravstvenog osiguranja FBIH

**Povezanost:** Ne postoji uzročno-posljedična povezanost.

## 5.3. Pregled mjera iz oblasti porodične medicine koje će doprinijeti distinktivnoj prepoznatljivosti zdravstvenog sektora ZDK

**Program:** Porodična medicina  
**Strateški cilj:** Distinktivna prepoznatljivost zdravstvenog sektora ZDK

- |        |  |
|--------|--|
| 2.1.3. | Akreditacija domova zdravlja ( <i>Mjera 2.1.3.</i> )   |
| 2.1.4. | Akreditacija timova porodične medicine ( <i>Mjera 2.1.4.</i> )                                       |
| 2.2.1. | Uspostavljanje pojedinačnog ugovaranja u porodičnoj medicini ( <i>Mjera 2.2.1.</i> )                 |
| 2.2.2. | Uspostavljanje poticajnog sistema materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja ( <i>Mjera 2.2.2.</i> ) |
| 2.3.1. | Modeliranje organizacije doma zdravlja ( <i>Mjera 2.3.1.</i> )                                       |
| 2.3.2. | Uspostavljanje modaliteta saradnje između javnog i privatnog sektora ( <i>Mjera 2.3.2.</i> )         |
| 3.2.1. | Programi usavršavanja iz oblasti porodične medicine ( <i>Mjera 3.2.1.</i> )                          |
| 4.2.2. | Osiguranje odgovarajuće teritorijalne pokrivenosti porodičnom medicinom ( <i>Mjera 4.2.2.</i> )      |

...

## 5.4. Pregled mjera iz oblasti palijativne njege koje će doprinijeti distinktivnoj prepoznatljivosti zdravstvenog sektora ZDK

**Program:** Palijativna njega  
**Strateški cilj:** Distinktivna prepoznatljivost zdravstvenog sektora ZDK

- 2.3.3. Vanbolnička podrška za onkološke bolesnike (*Mjera 2.3.3.* )
- 2.3.4. Razvoj sistema vanbolničke palijativne njege (*Mjera 2.3.4.* )
- 2.3.4. Razvoj sistema bolničke palijativne njege (*Mjera 2.3.5.* )
- 3.2.4. Trening kadra za palijativnu njegu (*Mjera 3.2.4.* )
- 5.1.1. Ustroj modela integrisanog pristupa onkološkom bolesniku (*Mjera 5.1.1.*)

...

# 5.

## Implementacija, monitoring i evaluacija

## 5. IMPLEMENTACIJA, MONITORING I EVALUACIJA

Pregled strateških ciljeva, programa/ prioritetnih ciljeva sa setom mjera/ aktivnosti, te definirani prioriteti, rokovi, nosioci i indikatori za svaku pojedinačnu mjeru ima karakter bazičnog Akcionog plana i temeljne platforme, polaznog dokumenta za implementaciju strategije.

Iako aspekt implementacije strategije nije predmet Projektnog zadatka, ukratko ćemo naznačiti na koji bi se način trebalo pristupiti (1) implementaciji, (2) monitoringu, i (3) evaluaciji Strategije u narednom desetogodišnjem periodu, vremenskom horizontu ove Strategije. Time samo želimo ukazati na dobro znanu činjenicu da je loše provedena implementacija strategije korak zbog kojeg najveći broj strategije i ostaje nedorečen. Stoga se, procesu implementacije, monitoringa i evaluaciji Strategije mora pristupiti sa posebnom pažnjom.

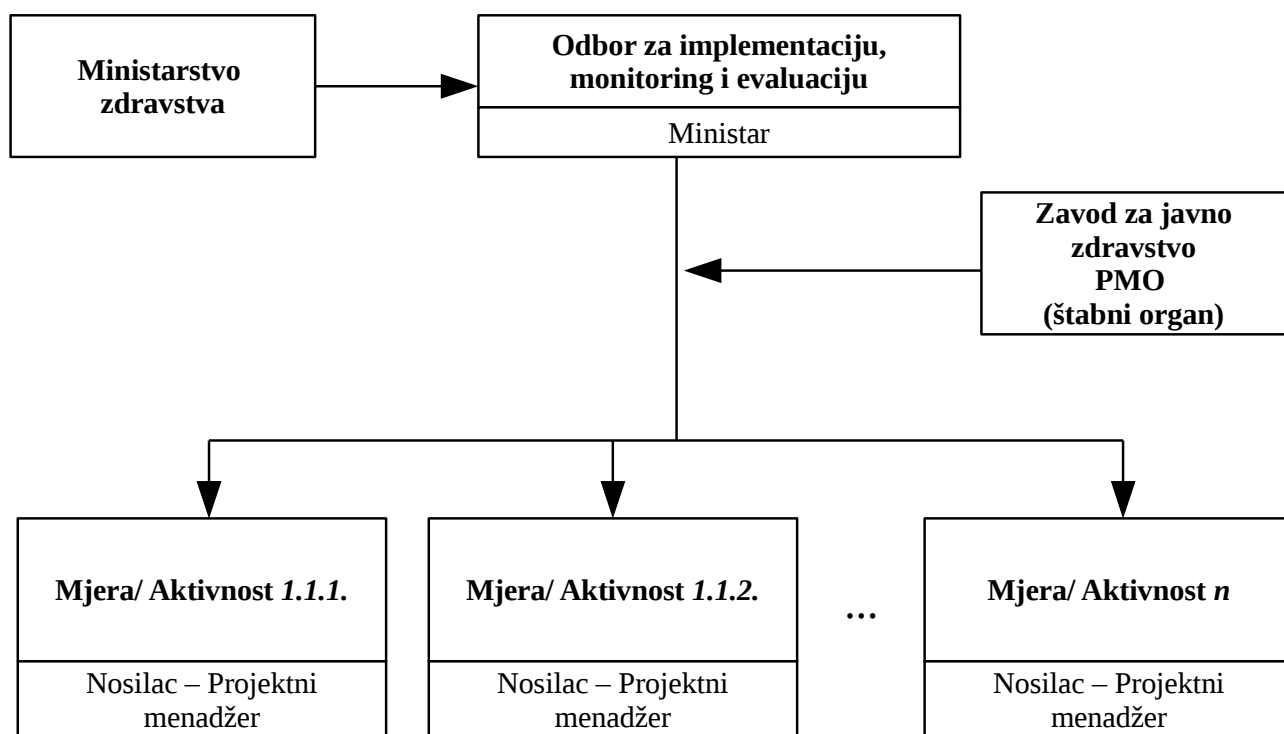
Proces implementacije, monitoringa i evaluacije Strategije razvoja zdravstva ZDK može se organizaciono ustrojiti na različite načine. Mišljenja smo da bi bilo uputno na nivou kantonalnog Ministarstva zdravstva ustrojiti zaseban organ, zasebno tijelo, čiji će zadatak biti upravo implementacija, monitoring i evaluacija Strategije. Ne ulazeći u mogući naziv organa ili tijela za implementaciju, monitoring i evaluaciju Strategije, naznačit će se moguća struktura, sastav tog organa, organizaciona pozicija takvog organa u sektoru zdravstva ZDK, te će se okvirno mapirati njegov djelokrug i način rada.

Odbor za implementaciju, monitoring i evaluaciju Strategije razvoja zdravstva ZDK (mogući naziv u daljem tekstu Odbor) trebao bi imati status štabnog organa kantonalnog Ministarstva zdravstva. Rad Odbora koordinirao bi ministar zdravstva, a članovi Odbora pored ministra zdravstva bili bi direktori kantonalnih zavoda, te menadžeri određenog broja zdravstvenih ustanova, uključujući i najmanje jednog menadžera veće privatne zdravstvene ustanove. Odbor ne bi trebao imati više od sedam do osam stalnih članova. Odbor bi funkcionirao u formi sastanka koji bi se redovno održavao najmanje jedanput mjesečno i na kojem bi se raspravljalo isključivo o pitanjima vezanim za implementaciju strategije kroz stvaranje pretpostavki za realizaciju pojedinih mjera. Stručnu podršku Odboru pružao bi Kantonalni zavod za javno zdravstvo koji bi, izrečeno terminologijom projektnog menadžmenta, imao status tzv. PMO-a (*engl. Project Management Office*) kao štabnog organa.

### 5.1. Implementacija strategije (ključne aktivnosti)

Prisjetimo se, "... održiva (razvojna) strategija može biti upoređena sa generalnom mapom koja (prostorno) prikazuje 'obećavajuća mjesta' bez potrebe da se u samoj strategiji precizno definira kako doći do 'obećavajućih mjesta'". (*Welfare for the Future: Ireland's National Strategy for Sustainable Development 2002-2020, str. 10*). Akcioni plan kao output Strategije upravo ima ulogu generalne mape koju je sada potrebno u potpunosti operacionalizirati, precizno definirati "... kako doći do 'obećavajućih mjesta'" (*Isto, str. 10*).

U tom kontekstu posmatrano potrebno je nakon usvajanja Strategije, odnosno nakon usvajanja Akcionog plana od strane Vlade ZDK, formirati Odbor i definisati djelokrug i način njegovog rada, pozicionirajući Odbor kao neku vrstu Projektnog vijeća. Uloga Odbora, kao što je već i naznačeno, bila bi da utvrdi kojim redoslijedom pristupiti realizaciji pojedinih mjera uz stručnu pomoć Kantonalnog zavoda za javno zdravstvo, kao štabnog organa, a polazeći od Akcionog plana, stepena prioriteta i uzročno-posljedične povezanosti pojedinih mjera. Nakon toga, za svaku odabranu mjeru bilo bi potrebno utvrditi nosioca mjere, odgovorno lice za realizaciju odabrane mjere. Primjenom ranije spominjane *PMBOK-ove* metodologije projektnog menadžmenta, zadatak nosioca ili odgovornog lica, kao neke vrste projekt-menadžera, bila bi da sačini plan mjere (*tzv. baseline mjere*), precizno definira očekivani rezultat (*željeno stanje*), plan aktivnosti koje je potrebno realizirati (*tzv. Work Breakdown Structure*), vremenski okvir (*terminski plan*), potrebni budžet i načine osiguranja potrebnih finansijskih sredstava. Na osnovu predloženog plana mjere, Odbor bi donio odluku o realizaciji svake pojedinačne mjere i preko odgovornog lica koordinirao i nadzirao sve aktivnosti vezane za realizaciju odabranih i odobrenih mjera (*Slika 5.1.*)



**Slika 5.1.** Implementacija Strategije razvoja zdravstva ZDK

Detaljno razrađeni Akcioni plan, sa prethodno opisanim načinom operacionilizacije mjera, imao bi status operabilnog vodiča, status scenarija. Kroz realizaciju pojedinih mjera, korak po korak, stvarat će se preduslovi za sklapanje cjelokupnog mozaika, velike slike, odnosno preduslovi za postupno i osmišljeno doseganje pojedinih programa, strateških ciljeva i, u dugom roku, vizije zdravstva ZDK.

## 5.2. Monitoring (ključne aktivnosti)

Sam monitoring sastoji se od (1) monitoringa načina odvijanja aktivnosti (monitoring procesa), rezultata i efekata, te od (2) monitoringa napretka.

Monitoring aktivnosti, odnosno monitoring procesa, odnosi se na praćenje vremenske dinamike

realizacije mjera, odnosno aktivnosti i projekata predviđenih samim Akcionim planom. U potpunosti razvijen Akcioni plan definira sve potrebne kontrolne parametre za ovu vrstu monitoringa.

Da bi se mogao obavljati monitoring rezultata i efekata na odgovarajući način potrebno je ustrojiti set indikatora (indikator kao standard kontrole ) za svaku mjeru, te set indikatora za svaki strateški cilj (ne više od deset indikatora generičkog karaktera). U priloženom Akcionom planu naznačeni su indikatori za svaku mjeru, s tim da nosilac svake mjere kroz tzv. *baseline* mjere treba dodatno razraditi indikatore koje bi kroz usvajanje *baseline* projekta verificirao i sam Odbor.

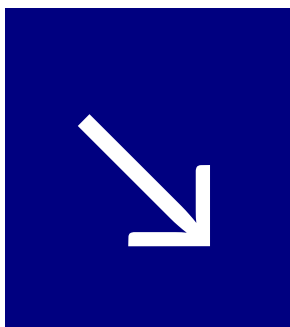
Da bi se mogao ostvariti monitoring napretka u definiranom vremenskom okviru potrebno je za svaki indikator utvrditi "željeno stanje" kroz vremensku dimenziju. Na takav način sagledavao bi se ostvareni napredak vezan za pojedinačne mjere Akcionog plana.

Sve zdravstvene institucije na Kantonu će u redovnim godišnjim izvještajima navoditi način i stepen provedbe mjera iz ove Strategije za koje su bile odgovorne.

### **5.3. Evaluacija (ključne aktivnosti)**

Evaluaciju Strategije, po logici stvari, obavlja Vlada Kantona na bazi redovnih polugodišnjih izvještaja koje Vladi dostavlja Odbor. Dati izvještaji na metodološki konzistentan način prezentirali bi rezultate svih vidova monitoringa, uz ocjenu vezanu za stepen sprovedenosti Strategije.

Po potrebi, Vlada Kantona bi poduzimala odgovarajuće korektivne akcije



## **Okvirni spisak korištenih izvora**

## OKVIRNI SPISAK KORIŠTENIH IZVORA

- Babić, M. (2015). **Medicinari odlaze u Njemačku**. Oslobođenje. Izvor: <http://www.oslobodjenje.ba/vijesti/bih/medicinari-odlaze-u-njemacku> [datum pristupa: 28. 04. 2015. godine]
- Collins C.J., Porras I.J. (1991). **Organizational Vision and Visionary Organization**. California Management Review, Fall, str. 30 – 53
- CCI (2008). **Zdravstvo i korupcija – stanje i preporuke za poboljšanje stanja**. Centar civilnih inicijativa (CCI). Izvor: <http://www.cci.ba/download/docs/Korupucija+u+zdravstvu+-+istra%C5%BEivanje.pdf/0f54411c702c165a6e78e8885e3942d9> [datum pristupa: 17. maja 2015.]
- Datz, T. (2015). **Harvard's Healthy Eating Plate now available in 15 languages**. Izvor: <http://www.hsph.harvard.edu/news/press-releases/harvards-healthy-eating-plate-now-available-in-15-languages-3/> [datum pristupa: 28. 04. 2015. godine]
- Federalni zavod za programiranje razvoja (2014). **Makroekonomski pokazatelji po kantonima za 2013. godinu**. Izvor: <http://www.fzzpr.gov.ba/download/doc/Makroekonomski+pokazatelji+po+kantonima+2013+-+29.05.FINALNI.pdf/ed5924d8c320ba73f5fe641d0bb340a3.pdf> [Datum pristupa: 13. 03. 2015. godine]
- Federalni zavod za statistiku (2014). **Zaposlenost, nezaposlenost i plaće u Federaciji Bosne i Hercegovine**. Izvor: [http://www.fzs.ba/god\\_bilteni/BiltenZaposlenost202.pdf](http://www.fzs.ba/god_bilteni/BiltenZaposlenost202.pdf). [Datum pristupa: 02. 02. 2015. godine]
- FMZ (2005). **Strategija za razvoj primarne zdravstvene zaštite**. Dostupno na [http://www.fmoh.gov.ba/images/federalno\\_ministarstvo\\_zdravstva/zakoni\\_i\\_strategije/strategije\\_i\\_politike/dokumenti/strategija\\_razvoja\\_PZZ.pdf](http://www.fmoh.gov.ba/images/federalno_ministarstvo_zdravstva/zakoni_i_strategije/strategije_i_politike/dokumenti/strategija_razvoja_PZZ.pdf) [Datum pristupa: 3. april 2015. godine]
- FMZ (2008). **Strateški plan razvoja zdravstva u Federaciji Bosne i Hercegovine u periodu od 2008. do 2018. godine**. Dostupno na: [http://www.fmoh.gov.ba/images/federalno\\_ministarstvo\\_zdravstva/zakoni\\_i\\_strategije/strategije\\_i\\_politike/dokumenti/usvojeni\\_strateski\\_plan\\_1\\_.pdf](http://www.fmoh.gov.ba/images/federalno_ministarstvo_zdravstva/zakoni_i_strategije/strategije_i_politike/dokumenti/usvojeni_strateski_plan_1_.pdf) [Datum pristupa: 3. april 2015. godine]
- Hrabač, B., Huseinagić, S. (2009). **Politika i strategija privatizacije u zdravstvu FBiH: Privatna praksa ili privatno vlasništvo?** Bilten ljekarske komore, broj 12. Ljekarska komora Zeničko-dobojskog kantona
- Hrabač, B., Lugonja, M., Bošnjak, R. (2013). **Zdravstvena ekonomika**. Udžbenici Sveučilišta u Mostaru. Mostar
- Mintzberg H. (1994a). **The Rise and Fall of Strategic Planning**, The Free Press
- Mintzberg H. (1994b). **The Fall and Rise of Strategic Planning**, Harvard Business Review, January-February, 107-114
- Vlada ZDK (2014). **Revizija integrirane strategije razvoja ZE-DO kantona za period 2016. – 2020**, socio-ekonomska analiza (prednacrt / radna verzija 2: 01.12.2014.). Dostupno na <http://zdk.ba/prikazi/item/3346-revizija-strategije-razvoja-zenicko-dobojskog-kantona-za-period->



2016-2020-socio-ekonomska-analiza-i-strateska-platforma [datum pristupa: 4. april 2015,

Spasojević, N. (2014). **Zadovoljstvo pacijenata zdravstvenom zaštitom u području Zeničko-dobojske županije**. Doktorska disertacija. Sveučilište u Mostaru. Medicinski fakultet.

Šunje, A. (2008). **Top menadžer – vizionar i strateg**. Treće izdanje. Tirada d.o.o., Sarajevo

Šunje, A., Čaušević, E., Ahmetpahić, E., Cero, E., Hodžić, S. (2010). **Strategija razvoja Zeničko-dobojskog kantona za period 2010-2020**. Forma d.o.o. Sarajevo

Podaci i izvještaji Kantonalnog zavoda za javno zdravstvo Zenica

Zaključak broj 01-100-22-316/15 sjednice Upravnog odbora Zavoda zdravstvenog osiguranja