

**СТРАТЕШКИ ПЛАН КЛИНИЧКОГ ЦЕНТРА
„КРАГУЈЕВАЦ“ ЗА ПЕРИОД 2008 – 2012**

Клинички центар „Крагујевац“, септембар 2008.

ЦИКЛУС СТРАТЕШКОГ ПЛАНИРАЊА

Стратешко планирање у Клиничком центру „Крагујевац“ се врши у **четворогодишњим** циклусима. Први стратешки план је био урађен за период 2005 – 2008; овај (други) стратешки план је урађен за период 2008 – 2011, а 2011. године ће бити урађен трећи стратешки план, за период 2011 – 2014.

УЛОГА РУКОВОДСТВА У СТРАТЕШКОМ ПЛАНИРАЊУ

Предлог стратешког плана доноси **радна група** коју чини највише руководство КЦ-а „Крагујевац“: директор, помоћници и саветници директора, и чланови Управног одбора. Стратешки план усваја Управни одбор Клиничког центра „Крагујевац“ на редовној седници.

МЕТОДОЛОГИЈА ИЗРАДЕ СТРАТЕШКОГ ПЛАНА

Стратешки план се израђује на основу **докумената** који садрже анализу резултата рада, организације, инфраструктуре, опреме, кадрова и финансијских показатеља пословања КЦ-а „Крагујевац“ у претходном четворогодишњем периоду. Ове документе прикупљају помоћници директора КЦ-а, сваки из свог ресора, и представљају их на седницама радне групе за израду стратешког плана. Радна група анализира прикупљена документа, користећи их као полазни материјал за израду плана.

После анализе полазних докумената, радна група на седницама спроводи анализу јаких страна, слабости, могућности и опасности КЦ-а (“SWOT” анализа). На основу SWOT анализе радна група дефинише стратешке циљеве, којима се може постићи смањење слабости и опасности, и повећање могућности и јаких страна.

Стратешке циљеве радна група затим ставља на почетак Табеле уравнотеженог учинка (Balanced Score Chart), и за сваки од циљева дефинише критички фактор успеха, показатељ, циљну вредност показатеља и неопходне услове. Тиме се за читав планирани период формира јасна слика потребних активности за остварење стратешких циљева.

ИЗРАДА СТРАТЕШКОГ ПЛАНА ЗА ПЕРИОД 2008 – 2012

Стратешки план за период 2008 – 2012 је рађен у првој половини 2008. године, на 6 састанака радне групе. Поднет је на усвајање Управном одбору КЦ-а у септембру 2008. Стратешки план се састоји из SWOT анализе и табеле уравнотеженог учинка (Balanced Score Chart), који су приказани у наставку овог документа.

АНАЛИЗА СПОЉАШЊЕГ ОКРУЖЕЊА SWOT-1

| | | |
|---|---|---|
| <p>Социјално и економско, здравствено окружење</p> | <p>(1) Промене у смислу технологије, друштва, економије, друштвеног система и културе</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Технологија: Недовољна компјутеризација, недовољно коришћење Интернета ● Друштво: Социо-економска транзиција, висока незапосленост у региону (>20%) ● Економија: Макроекономска стабилност, Раст платежне способности, приватизација у току, очекивања веће запослености, очекивања веће продуктивности, ниска продуктивност и пораст регионалне економије ● Друштвени систем: Неусклађеност закона, централизација, недостатак подзаконских аката ● Култура: Недовољно улагање у културу <p>(2) Утицај реформе здравства у погледу политике, регулативе и финансија</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Национални водичи добре праксе ● Веће учешће јавности у организацији здравства ● Донети су закони о здр. заштити, здр. осигурању, лековима и коморама, али нису сасвим имплементирани ● Промене система здравственог осигурања ● Здравствена култура је предмет у школама ● Уравнотежено приватно и јавно здравство ● Децентрализација са великом аутономијом менаџера на нижим нивоима ● РЗЗО је проширио обим финансирања здр. заштите ● Уведено централно снабдевање скупим лековима и медицинским средствима ● Постоји могућност директне наплате услуга од корисника које нису уговорене са РЗЗО ● Увођење конкуренције у јавно здравство, са механизмима уговарања између фонда и здравствених установа на основу квалитета услуга и ефикасности ● Успостављање конкуренције јавног и приватног здравственог сектора ● Реструктурирање јавног здравства: категорије, улоге, кревети, приоритети примарне заштите | |
| <p>2. Тржишно окружење (1) Анализа потреба (Захтеви)</p> | <p style="text-align: center;">Могућности</p> <p style="text-align: center;">За остваривање наше мисије</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Повећање свести људи о квалитетном животу и превенцији бол ● Растући интерес људи за квалитет услуга и МЗД ● Повећање свести људи о њиховим правима у вези са здравственим услугама ● Повећање потребе за брзим, специјализованим и јефтинијим услугама ● Раст инциденце хроничних незаразних болести ● Пораст броја клиничких студија ● Раст саобраћајног и радног трауматизма ● Стареење становништва у региону ● Раст болести зависности ● Пораст броја страних корисника услуга | <p style="text-align: center;">Претње</p> <p style="text-align: center;">Против остваривања наше мисије</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Смањење популације и рађања ● Пораст броја људи без здравственог осигурања ● Евентуално недовољно финансирање од стране Фонда здравственог осигурања ● Несигурно плаћање Фонда здравственог осигурања за повећан број пружених услуга. ● Нереалне цене здравствених услуга које признаје РЗЗО. |
| <p>3. Тржишно окружење (2) Анализа конкуренције и система упућивања болесника (Понуда)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Нема конкурената за терцијарне услуге у региону ● Бољи односи лекара и пацијента ● Породични лекар ● Бољи систем упућивања ● Повећање добре приватне праксе и побољшање сарадње са њом ● Боља сарадња са општим болницама у региону | <ul style="list-style-type: none"> ● Неке опште болнице у региону пружају озбиљне секундарне услуге ● Јака национална болница-Клинички центар Србије ● Оптерећење примарним и секундарним услугама због лошег система упућивања ● Недовољно јаке везе са установама нижег ранга ● Војне здравствене установе улазе у систем цивилне здравствене заштите. |
| <p>4. Окружење при обављању задатака Анализа пословног окружења од дана до дана</p> | <p style="text-align: center;">Расположиве предности</p> <p style="text-align: center;">За остваривање наше мисије</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Очекивање будуће подршке локалних власти ● Добра сарадња са Мед. Факултетом КГ ● Развијена мрежа добављача ● Вероватна инвестиција ЕИБ у рехабилитацију КЦ-а ● Добра комуникација са РЗЗО и Министарством здравља ● Добра сарадња са болницама из ЕУ | <p style="text-align: center;">Отезавајући фактори</p> <p style="text-align: center;">За остваривање наше мисије.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Предуга процедура набавке ● Предуга процедура увођења нових технологија (услуга) ● Отежана наплата услуга од страних држављана ● Отежано лобирање у републичким институцијама |

| АНАЛИЗА УНУТРАШЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ | | SWOT -2 | |
|--------------------------------|--|---|---|
| | | Предности За испуњење наше мисије | Слабости За испуњење наше мисије |
| 1. Ресурси | | | |
| | 1. Људски | <ul style="list-style-type: none"> ● Довољан број лекара са академским звањима (119 запослено на Мед. фак., 85 доктора наука, 73 примаријуса и субспецијалиста, 179 специјалиста, 35 на спец. ● Постоје специјалисти за већину области медицине ● Оптималан број медицинских техничара (106 виших и 858 средњих) | <ul style="list-style-type: none"> ● Недовољна радна мотивација руководиоца средњег нивоа ● Код једног дела медицинског особља постоји неусаглашеност компетенција са формалним квалификацијама ● Недовољно особља квалификованог за терцијарне услуге ● Недостатак фармацеута и имунолога ● Особље није довољно мотивисано ● Некомпетентно техничко особље |
| | 2. Финансијски | <ul style="list-style-type: none"> ● Рационална употреба финансијских ресурса за лекове и потрошни материјал ● Пораст броја медицинских услуга ● Нове уговорене услуге са РЗЗО ● Сопствени приходи | <ul style="list-style-type: none"> ● Ниска покривеност трошкова од стране Фонда здравственог осигурања ● Ранији дуг ● Велике залихе лекова и санитарског материјала |
| | 1. Физички (Инфраструктура, Опрема) | <ul style="list-style-type: none"> ● Све зграде су на једном месту ● Довољно опреме ● Довољно простора | <ul style="list-style-type: none"> ● Део опреме је застарео ● Неке зграде су у лошем стању ● Преоптерећене амбуланте које нису физички одвојене од хоспиталног дела ● У већем делу КЦ-а инсталације нису исправне |
| | 4. Технички/ Информатички | <ul style="list-style-type: none"> ● Довољно рачунара ● Редовна анализа потрошње лекова ● Праћење параметара квалитета ● Праћење финансијског учинка орг. јединица | <ul style="list-style-type: none"> ● Нема интранета ● Фрагментисана рачунарска мрежа ● Нема електронских историја болести, ни могућности електронског руковања подацима пацијената |
| | 5. Други | <ul style="list-style-type: none"> ● Наставна база | <ul style="list-style-type: none"> ● Губљење података ● Недостатак писаних процедура за већину услуга ● Недостатак терминалне неге |
| | 2. Структура организације | <ul style="list-style-type: none"> ● Функционише вертикална комуникација ● Управа болнице решена да оствари побољшање ● Управа болнице јединствена | <ul style="list-style-type: none"> ● Нема хоризонталне интеграције одељења ни комуникације ● Нема делегирања одговорности на ниже нивое управљања ● Директори одељења и клиника нису имали одговарајући тренинг ● Нема одељења “Нега болесника” |
| | 3. Институционална култура | | |
| | 4. Руковођење | <ul style="list-style-type: none"> ● Директор неприкосновени лидер болнице | <ul style="list-style-type: none"> ● Неки директори одељења или клиника немају руководилачке способности ● Неки од правих лидера су маргинализовани ● Не прати се учинак руководиоца |

Формат за СВОТ анализу

SWOT -3.

| <p style="text-align: center;">Унутрашња организација</p> <p style="text-align: center;">Спољашње околности</p> | <p style="text-align: center;">Погодности за успех Ваше мисије</p> | <p style="text-align: center;">Слабости против успеха Ваше мисије</p> |
|--|---|--|
| | <p><i>Навести 5 до 10 узрока погодности наведених у "Анализи унутрашње организације"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Довољан број лекара са академским звањима ▪ Оптималан број медицинских техничара ▪ Пораст броја медицинских услуга ▪ Нове уговорене услуге са РЗЗО ▪ Довољно опреме ▪ Довољно простора ▪ Управа болнице јединствена ▪ Праћење параметара квалитета ▪ Управа болнице решена да оствари побољшање ▪ Праћење финансијског учинка одељења и потрошње лекова | <p><i>Навести од 5 до 10 узрока слабости наведених у "Анализи унутрашње организације"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Недовољна радна мотивација и образовање из менаџмента руководиоца средњег нивоа ▪ Код једног дела медицинског особља постоји неусаглашеност компетенција са формалним квалификацијама ▪ Недовољно особља квалификованог за терцијарне услуге ▪ Некомпетентно техничко особље ▪ Неке зграде су у лошем стању ▪ У већем делу КЦ-а инсталације нису исправне ▪ Нема електронских историја болести ▪ Недостатак писаних процедура за већину услуга ▪ Нема хоризонталне интеграције одељења ни комуникације |
| <p style="text-align: center;">Могућности за успех Ваше мисије</p> | <p style="text-align: center;">Могућности и погодности изабрати стратегију проширења</p> | <p style="text-align: center;">Могућности и слабости изабрати стратегију побољшања</p> |
| <p><i>Навести 5 до 10 главних Могућности наведених у "Анализи спољашњих околности"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Раст инциденце малигних и хроничних незаразних болести ▪ Раст саобраћајног и радног трауматизма ▪ Старење становништва у региону ▪ Раст болести зависности ▪ Боља сарадња са општим болницама у региону ▪ Добра сарадња са Мед. Факултетом КГ ▪ Вероватна инвестиција ЕИБ у рехабилитацију КЦ-а ▪ Добра комуникација са РЗЗО и Министарством здравља ▪ Постоји могућност директне наплате услуга од корисника које нису уговорене са РЗЗО | <p>Осмислити кратке сценарије проширења Погодности како би уграбили прилике за Могућности</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Повећати број амбулантних услуга за ванболничке пац. ● Повећати број услуга кроз дневне болнице ● Повећати број услуга које се могу директно наплатити од пацијената ● Повећати број терцијерних услуга ● Развити систем континуиране едукације ● Развити научно-истраживачку делатност ● Акредитовати установу и услуге | <p>Осмислити кратке сценарије за побољшање Слабости како би уграбили прилике за Могућности</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Тренирати руководиоце средњег нивоа у менаџменту ● Едуковати здравствено особље за терцијерне услуге ● Додатно едуковати и тренирати техничко особље ● Реорганизовати рад техничке службе ● Наставити улагање у поправку инфраструктуре ● Развити информациони систем ● Израдити процедуре и протоколе за све услуге ● Побољшати управљање људским ресурсима |

| Опасности против успеха Ваше мисије | Опасности и погодности користити стратегију употребе | Опасности и слабости користити стратегију смањења |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Навести 5 до 10 главних Опасности наведених у "Анализи спољашњих околности"</i> ▪ Смањење популације и рађања ▪ Неке опште болнице у региону пружају озбиљне секундарне услуге ▪ Јака национална болница-Клинички центар Србије ▪ Предуга процедура увођења нових технологија ▪ Увођење конкуренције у јавно здравство ▪ Несигурно и недовољно плаћање РЗЗО за повећан број услуга | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Осмислити кратки сценарио купотребе тренутних Погодности да би се минимализовали ефекти Опасности ▪ Развити нове терцијерне услуге за старе ▪ Употребити постојећи кадар за развој маркетинга ▪ Даље побољшати квалитет здравствених услуга, како би се повећала конкурентност | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Осмислити кратак сценарио минимализације Слабости да би се избегли ефекти Опасности ▪ Развити систем мотивације руководиоца и особља ▪ Побољшати систем одржавања опреме и инфраструктуре |

Стратешки циљеви добијени на на основу SWOT анализе:

| Општа стратегија | Посебна стратегија |
|------------------|---|
| 1. Проширити | 1. Повећати број амбулантних услуга за ванболничке пац. |
| | 2. Повећати број услуга кроз дневне болнице |
| | 3. Повећати број услуга које се могу директно наплатити од пацијената |
| | 4. Повећати број терцијерних услуга |
| | 5. Развити систем континуиране едукације |
| | 6. Развити научно-истраживачку делатност |
| | 7. Акредитовати установу и услуге |
| 2. Побољшати | 1. Тренирати руководиоце средњег нивоа у менаџменту |
| | 2. Едуковати здравствено особље за терцијерне услуге |
| | 3. Додатно едуковати и тренирати техничко особље |
| | 4. Реорганизовати рад техничке службе |
| | 5. Наставити улагање у поправку инфраструктуре |
| | 6. Развити информациони систем |
| | 7. Израдити процедуре и протоколе за све услуге |
| | 8. Побољшати управљање људским ресурсима |
| 3. Искористити | 1. Развити нове терцијерне услуге за старе |
| | 2. Употребити постојећи кадар за развој маркетинга |
| | 3. Даље побољшати квалитет здравствених услуга, како би се повећала конкурентност |
| 4. Смањити | 1. Развити систем мотивације руководиоца и особља |
| | 2. Побољшати систем одржавања опреме и инфраструктуре |

| Визија | <p>1. Најбоља здравствена заштита, медицинска едукација, обука и клиничка истраживања</p> <p>2. Посвећеност побољшању здравља заједнице обезбеђивањем развоја клиничке заштите и програма обуке</p> <p>3. Постати признат као најбоља практична медицинска институција широм земље у испуњењу мисије и оперативној ефикасности</p> | Критични Фактор Успеха(КФУ) |
|---------------------------------|---|---|
| Перспектива | Стратешки Циљеви | Критични Фактор Успеха(КФУ) |
| 1.Корисник | <p>1.1. Даље побољшати квалитет здравствених услуга, како би се повећала конкурентност и задовољство корисника</p> <p>1.1.1. Акредитовати установу и услуге</p> <p>1.1.2. Даље развијати систем интерне контроле квалитета</p> | <p>Припремити документацију за акредитацију.</p> <p>Повећати број и обим интерних контрола квалитета.</p> |
| 2.Финансије | <p>2.1. Повећати приход повећањем броја услуга које признаје РЗЗО</p> <p>2.1.1. Повећати број амбулантних услуга за ванболничке пац.</p> <p>2.1.2. Повећати број услуга кроз дневне болнице</p> <p>2.1.3. Развити нове терцијерне услуге за старе</p> <p>2.2. Повећати број услуга које се могу директно наплатити од пацијената</p> <p>2.3. Развити систем континуиране едукације</p> <p>2.4 Минимизирати трошкове рада рационалном употребом ресурса</p> <p>2.4.1. Побољшати управљање људским ресурсима</p> | <p>Повећати број упута пацијената у КЦ из примарне здравствене заштите.</p> <p>Отворити дневне болнице у свим организационим јединицама са постелама.</p> <p>Увести нове терцијерне дијагностичке и терапијске процедуре.</p> <p>Отворити вечерње клинике.</p> <p>Повећати број интерних едукација.</p> <p>Повећати радну искоришћеност запослених.</p> |
| 3.Регионални Здравствени Систем | <p>3.1 Побољшати сарадњу са осталим здравственим установама у региону</p> <p>3.1.1. Употребити постојећи кадар за развој маркетинга</p> | <p>Формирати службу за маркетинг.</p> |
| 4.Интерни пословни процеси | <p>4.1. Повећати број терцијерних услуга</p> <p>4.1.1. Едуковати здравствено особље за терцијерне услуге</p> <p>4.2. Обезбедити квалитетну техничку подршку</p> <p>4.2.1. Побољшати систем одржавања опреме и инфраструктуре</p> <p>4.2.2. Реорганизовати рад техничке службе</p> <p>4.2.3. Наставити улагање у поправку инфраструктуре</p> <p>4.3. Повећати оперативну ефикасност</p> <p>4.3.1. Развити информациони систем</p> <p>4.3.2. Израдити процедуре и протоколе за све услуге</p> | <p>Слати особље на едукацију и тренинг у референтне установе.</p> <p>Успоставити систем одржавања опреме и инфраструктуре.</p> <p>Успоставити нову организацију рада у техничкој служби.</p> <p>Издвојити из буџета болнице довољна средства за поправку инфраструктуре.</p> <p>Израдити рачунарску мрежу и набавити софтвер.</p> <p>Повећати број протокола и процедура у систему квалитета.</p> |
| 5.Обука и Усавршавање | <p>5.1. Тренирати руководиоце средњег нивоа у менаџменту</p> <p>5.2. Додатно едуковати и тренирати техничко особље</p> <p>5.3 Развити научно-истраживачку делатност.</p> <p>5.4. Развити систем мотивације руководиоца и особља</p> | <p>Организовати интерну едукацију из менаџмента за руководиоце средњег и нижег нивоа.</p> <p>Организовати екстерну едукацију за техничко особље.</p> <p>Формирати централну лабораторију за научно-истраживачки рад.</p> <p>Формирати тим за управљање људским ресурсима.</p> |

| Перспектива | Кључни Индикатор Учинка (КИУ) | Нумерички Циљ | | Услов |
|----------------------------------|---|--|------------------------------|---|
| | | Циљ | Основа ¹⁾ | |
| 1. Корисник | 1.1.1. Предаја документације за акредитацију Министарству здравља | 1.3.2009. | | Формирање Комисије за акредитацију. |
| | 1.1.2. Годишњи извештај директору Комисије за квалитет. | 24 контроле у 2009. | 12 контрола у 2008. | Ангажовање екстерних експерата. |
| 2. Финансије | 2.1.1. Повећан број амбулантних услуга које су фактурисане РЗЗО-у. | ↑ 10% до краја 2009., потом годишње 5% до 2011 | 60 милиона динара месечно | Организација рада у 2 смене и повећање спектра услуга. |
| | 2.1.2. Месечни извештај о броју пацијената у дневним болницама. | ↑ 20% до краја 2009. | | Боља организација рада на одељењу. |
| | 2.1.3. Уговор са РЗЗО за терцијерне услуге. | ↑ 20% до краја 2010. | | Набавка опреме и едукација кадра. |
| | 2.2. Месечни извештај о финансијском учинку. | 6% до краја 2010. | 3% од укупних прихода | Организација рада по упутству Министарства здравља. |
| 3. Регионални здравствени систем | 2.3. Годишњи извештај помоћника директора за едукацију. | 1 недељно у 2009. 2 недељно у 2011 | 1 месечно у 2008. | Увести систем финансијске стимулације предавача. |
| | 2.4.1. Извештај о броју обављених радних операција по запосленом. | Просечно ↑ за 20% до краја 2011. | | Развити систем мерења учинка и базу података. |
| | 3.1.1. Извештај службе за маркетинг директору КЦ-а. | ↑ броја корисника услуга за 10% до краја 2010 | | Ангажовање екстерних консултаната. |
| | 4.1.1. Годишњи извештај помоћника за научно-истраживачки рад и едукацију директору КЦ-а. | ↑ за 100% до краја 2009. | 12 годишње | Израда плана едукација. |
| 4. Интeрни пословни процеси | 4.2.1. Израђен план и програм одржавања опреме и инфраструктуре са пратећим процедурама | Израђен план и прогр. до краја 2008. | | |
| | 4.2.2. Извештај директора техничке службе о реализацији радних налога. | ↓ просечног времена извршења р. налога за 30% до краја 2009. | | |
| | 4.2.3. Годишњи финансијски извештај. | ↑ за 10% до 2010. | | Повећање прихода. |
| | 4.3.1. Извештај руководиоца информационог одсека директору КЦ-а. | Развијен систем до краја 2009. | | Наставак финансирања од стране РЗЗО-а. |
| 5. Обука и усавршавање | 4.3.2. Годишњи извештај Комисије за обезбеђење квалитета. | 80 нових процедура до краја 2009. | 120 докумената | Мотивација организационих јединица. |
| | 5.1. Извештај о одржаним едукацијама и броју полазника. | 2 едукације годишње | - | Израда плана едукација. |
| | 5.2. Извештај директора техничке службе о завршеним едукацијама. | 12 едукација у 2009. | 2 едукације у 2008. | Израда плана едукација. |
| | 5.3. Почетак рада лабораторије. | До краја 2011. | | Израда елабората за лабораторију. |
| | 5.4. Почетак рада тима. | До краја 2008. | - | Формирање тима одлуком директора. |

Напомена: Следећи стратешки план ће бити израђен јануара 2011.

