



КЛИНИЧКИ ЦЕНТАР ВОЈВОДИНЕ  
21000 Нови Сад, Хајдук Вељкова 1, Војводина, Србија  
Телефонска централа: +381 21/484 3 484  
[www.kcv.rs](http://www.kcv.rs), e-mail: uprava@kcv.rs

Република Србија  
Аутономна Покрајина Војводина  
**КЛИНИЧКИ ЦЕНТАР  
ВОЈВОДИНЕ**  
Број 00 - 289/6  
18. MAR. 2015. год.  
НОВИ САД

## І ИЗМЕНЕ И ДОПУНЕ СТРАТЕШКОГ ПЛАНА КЛИНИЧКОГ ЦЕНТРА ВОЈВОДИНЕ ЗА ПЕРИОД ОД 2015. ДО 2018. ГОДИНЕ

**Израдио:** Комисија за израду Стратешког плана и  
Оперативног плана Клиничког центра Војводине

Председник Комисије за израду Стратешког плана и  
Оперативног плана Клиничког центра Војводине:

Доц. др Иван Леваков  
Помоћник директора за здравство



**Усвојио:** Управни одбор Клиничког центра Војводине  
Председник Управног одбора

Мр спи. др Дејан Босић

Клинички центар Војводине, март 2015.

На основу члана 26 Статута Клиничког центра Војводине Управни одбор Клиничког центра Војводине доноси: Стратешки план Клиничког центра Војводине.

## УЧЕСНИЦИ У СТРАТЕШКОМ ПЛАНИРАЊУ

У стратешком планирању учествују еминентни чланови руководства Клиничког центра Војводине, Управни одбор и представници организационих јединица кроз дефинисање стратешких циљева установе. Стратешки план израђује Комисија за израду Стратешког плана и Оперативног плана Клиничког центра Војводине (у даљем тексту Комисија), а доноси Управни одбор Клиничког центра Војводине на редовној седници, а на основу предлога Комисије.

Чланови Комисије за израду Стратешког плана и Оперативног плана Клиничког центра Војводине:

1. Доц. др Иван Леваков, помоћник директора за здравство - председник Комисије;
2. Др Александар Лажетић, помоћник директора за контролу квалитета пружања здравствених услуга - заменик председника Комисије;
3. Проф. др Петар Вулековић, помоћник директора за хирургију - члан Комисије;
4. Проф. др Драгомир Дамјанов, помоћник директора за интерне болести - члан Комисије;
5. Проф. др Кармен Станков, помоћник директора за образовну и научно - истраживачку делатност - члан Комисије;
6. Проф. др Гордана Мишић Павков, управник Клинике за психијатрију - члан комисије;
7. Иван Стипић, дипл. правник, помоћник директора за правна питања - члан Комисије;
8. Владимир Милошев, дипл. економиста, шеф службе за послове статистике и осигурања - члан Комисије и
9. Марија Гомбар, дипл. економиста, начелник Одељења за књиговодствене послове - члан Комисије.

## ЦИКЛУС СТРАТЕШКОГ ПЛАНИРАЊА

Стратешко планирање у Клиничком центру Војводине се врши у четврогодишњим циклусима. Први Стратешки план је израђен за период од 2015. до 2018. године, а 2018. године ће бити сачињен други Стратешки план, за период од 2019. до 2022. године.

Управни одбор прати реализацију оперативних циљева током године јер такав надзор омогућава да се утврди степен напретка и/ или основе за алтернативан план и друге измене. Трогодишњом контролом стратешког плана обезбеђује се провера реализације и варијације од постављених циљева и да ли је неопходна ревизија.

Стратешки план за период 2015 – 2018 године је рађен крајем 2014. године, у току 7 састанака тима за израду стратешког плана, а на доношење Управном одбору се подноси у јануару 2015. године. Стратешки план се састоји из SWOT анализе и стратешких циљева као и дефинисаних активности за остварење циљева, а на основу којих се након доношења од стране Управног одбора, израђује Оперативни план.

## **МЕТОДОЛОГИЈА ИЗРАДЕ СТРАТЕШКОГ ПЛАНА**

Представници организационих јединица достављају Комисији предлоге за постављање стратешких циљева, са ближим објашњењима и корацима за остварење истих. Одељење за план, анализу и статистику доставља документе која садрже анализу реализације претходних планова рада, организације, инфраструктуре, опреме, кадрова и финансијских показатеља пословања Клиничког центра Војводине у претходном периоду. Комисија анализира прикупљене предлоге и документа, као полазни материјал за израду плана.

Утврђивање коначних стратешких циљева захтева и анализу јаких страна, слабости, могућности и опасности Клиничког центра Војводине ("SWOT" анализа). На основу SWOT анализе тим дефинише стратегије, којима може да се постигне смањење слабости и опасности, и повећање могућности и јаких страна. Из планираних стратегија произилазе и стратешки циљеви.

Сваки циљ се на крају дефинише кроз Оперативни план Клиничког центра Војводине у коме је приказано лице задужено за реализацију активности, извор финансирања, рок извршења и критички фактор успеха.

## **МИСИЈА КЛИНИЧКОГ ЦЕНТРА ВОЈВОДИНЕ**

Клинички центар Војводине је високо специјализована здравствена установа терцијарног нивоа, која пружа здравствене услуге највишег квалитета применом савремених и светски признатих дијагностичких и терапијских процедура и метода лечења. Здравствену заштиту пружа у оквиру амбулантно поликлиничког и клиничког лечења пацијената.

Клинички центар Војводине за циљ има континуирано побољшање квалитета пружања здравствених услуга практичном применом најсавременијих научних и технолошких достигнућа, наставном, научно истраживачком и едукативном делатношћу.

Континуираним развојем, унапређењем своје делатности, поштовањем закона и прописа који штите здравље и гарантују безбедност корисника и особља испуњава своју мисију, која се односи на стручну бригу о здрављу сваког пацијента са хуманим односом према човеку и поштовањем права пацијента и етичких принципа и кодекса.

## **ВИЗИЈА**

Очување лидерске позиције међу здравственим установама терцијарног нивоа успостављањем највиших стандарда у обезбеђивању квалитетне и безбедне здравствене заштите, применом најсавременијих дијагностичких и терапијских метода, као и радом у научноистраживачкој, наставној и едукативној делатности.

## АНАЛИЗА СПОЉАШЊЕГ ОКРУЖЕЊА

У оквиру анализе спољашњег окружења Клиничког центра Војводине, утврђене су снаге, слабости, могућности и претње за организацију. Наведени елементи произилазе из социјално – економске ситуације, фактора здравственог и тржишног окружење у смислу односа потреба и понуде. Такође, посматран је утицај реформе здравства.

Могућности	Слабости
<p>Добра сарадња са Покрајинским секретаријатом за здравство, социјалну политику и демографију</p> <p>Развој превентивне и боли систем упућивања у терцијарни ниво здравствене заштите</p> <p>Прелазак на плаћање услуга (ДРГ), а не капацитета болница.</p> <p>Реструктуирање јавног здравства: категорије, улоге, кревети, приоритети примарне заштите</p> <p>Повећање потребе за брзим, специјализованим и јефтинијим услугама</p> <p>Пораст броја клиничких студија</p> <p>Национални водичи добре праксе</p> <p>Промене система здравственог осигурања</p> <p>Ширење добре приватне праксе и побољшање сарадње са њом</p> <p>РФЗО је проширио обим финансирања здравствене заштите</p> <p>Уведено централно снабдевање скупим лековима и медицинским средствима</p> <p>Војне здравствене установе улазе у систем цивилне здравствене заштите.</p> <p>Унапређење здравственог информационог система.</p>	<p>Смањење популације</p> <p>Старење становништва</p> <p>Пад стопе наталитета</p> <p>Недостатак секундарног нивоа здравствене заштите на подручју Новог Сада</p> <p>Раст инциденце хроничних незаразних болести</p> <p>Пораст броја људи без здравственог осигурања</p> <p>Фонд за здравствено осигурање не одобрава довољно потребних средстава.</p> <p>РФЗО не обухвата реалне цене здравствених услуга.</p> <p>Пад платежне способности, економска транзиција, висока незапосленост у региону</p> <p>Употреба рачунара и Интернета на ниском нивоу</p> <p>Раст стопе болести зависности</p> <p>Непотпuna имплементација закона о здравственом осигурању, лековима и коморама.</p> <p>Оптерећење услугама из примарног и секундарног здравственог сектора због лошег система упућивања</p> <p>Неадекватан одговор примарног здравственог сектора на потребе пацијената</p> <p>Раст саобраћајног и радног трауматизма</p>
Снага	Опасности
<p>Наставна база Мед. факултету Нови Сад</p> <p>Инвестиције ЕУ</p> <p>Добра комуникација са РФЗО и Министарством здравља Републике Србије</p> <p>Међународна сарадња са другим здравственим установама</p> <p>Министарство здравља кроз средства за увођење нових технологија у лечењу</p> <p>Помоћ у виду донација међународне заједнице и Министарства здравља.</p>	<p>Дуге и неизвесне процедуре набавке потребних средстава</p> <p>Дуга процедура увођења нових технологија (услуга)</p> <p>Отежана наплата услуга</p> <p>Неусклађеност закона, централизација, недостатак подзаконских аката</p> <p>Потенцијалне епидемије старих или других нових инфективних болести.</p> <p>Повећање административних захтева.</p> <p>Нестабилност фармацеутског тржишта</p>

## АНАЛИЗА УНУТРАШЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Карактеристике унутрашњости организације које се посматрају су људски и финансијски ресурси, постојећа инфраструктура, опрема, техничко/информатички систем, организациона структура и култура и други

Снаге	Слабости
Стручан кадар	Установа павиљонског типа
Специјалисти за већину области медицине	Зграде под заштитом града
Прате се најновија достигнућа у медицини	Поједине зграде су у лошем грађевинском стању
Рационална употреба финансијских ресурса за лекове и потрошни материјал	Недовољно медицинског кадра
Нове уговорене услуге са РФЗО	Особље није довољно мотивисано
Прате се параметри квалитета рада	Недостатак финансијских средстава
Функционише вертикална комуникација	Део опреме је застарео
Управа центра настоји да обезбеди континуирано унапређење квалитета рада и безбедности пацијента	Непостојање болничког информационог система
Процес акредитације	Недостатак писаних процедура
Изградња новог објекта КЦВ	Недостатак терминалне неге
Континуирана едукација свих запослених.	Преоптерећеност људских ресурса
Сарадња са Министарством здравља.	Слаба хоризонтална комуникација и интакрација одељења
Наставно-научна база Медицинског факултета Нови Сад и наставна база средње медицинске школе	Непоступање у складу са процесом здравствене неге
	Недостатак простора за обављање специјалистичких делатности (амб. - поликл. део)

**Мапа за израду стратегије кроз укрштање унутрашњих снага и слабости са спољашњим могућностима и снагама**

	<b>Снаге</b>	<b>Слабости</b>
<b>Унутрашње околности</b>	<p><i>Стручан кадар Нове уговорене услуге са РФЗО Обезбеђивање сопствених средстава Изградња новог објекта КЦВ Наставно-научна база Медицинског факултета Нови Сад и наставна база средње медицинске школе Прате се најновија достигнућа у медицини Прате се параметри квалитета рада</i></p> <p><i>Управа центра настоји да обезбеди континуирано унапређење квалитета рада и безбедности пацијента</i></p>	<p><i>Поједине зграде су у лошем стању Недовољно медицинског кадра Особље није довољно мотивисано Недостатак писаних процедура Недостатак терминалне неге Недостатак финансијских средстава Део опреме је застарео Непостојање болничког информационог система Слаба хоризонтална комуникација и интеграција одељења</i></p>
<b>Спољашње околности</b>		
<b>Могућности</b>	<b>Проширити могућности и снаге</b>	<b>Кроз могућности побољшати слабости</b>
<p><i>Прелазак на плаћање услуга (ДРГ), а не капацитета болница. Реструктуирање јавног здравства Пораст броја клиничких студија Национални водичи добре праксе РФЗО је проширио обим финансирања здр. заштите</i></p>	<p>Повећање броја услуга Обезбеђење финансијских средстава за акредитацију Побољшање квалитета свих служби и увођење клиничких процедура у циљу остваривања унапређења здравља Увођење нових технологија Планирање људских ресурса</p>	<p>Наставити улагање у поправку инфраструктуре Развити болнички информациони систем Акредитовати здравствену установу Успоставити систем за управљање људским ресурсима</p>
<b>Опасности</b>	<b>Стратегијом употребе снага минимизирати опасности</b>	<b>Минимизирати слабости и опасности кроз стратегију смањења</b>
<p><i>Дуга и неизвесна процедура набавке Дуга процедура увођења нових технологија (услуга) Отежана наплата услуга Потенцијалне епидемије старих или других нових инфективних болести. Повећање административних захтева</i></p>	<p>Развој терминалне неге Побољшати квалитет здравствених услуга и безбедности пацијента Унапредити услове рада и едукација запослених</p>	<p>Развити систем за мотивацију запослених Побољшати систем одржавања опреме и инфраструктуре Смањити број недостајућег кадра</p>

**Стратешки циљ 1. Побољшање параметара квалитета рада и безбедности пацијента**

**Стратешки циљ 2. Стицање сертификата о акредитацији**

**Стратешки циљ 3. Увођење нових метода у дијагностици и терапији**

**Стратешки циљ 4. Изградња инфраструктуре и прилагођавање потребама пацијената**

**Стратешки циљ 5. Успостављање болничког информационог система са интегрисаним лабораторијским и информационим системом апотеке**

<i>Стратешки циљеви</i>	<i>Стратешки програм</i>
<i>Стратешки циљ 1. Побољшање параметара квалитета рада и безбедности пацијента</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Контонуирало унапређење квалитета рада и безбедности пацијента кроз развој интегрисаног планирања, повећање ефикасности лечења пацијената и ефикасније управљање људским ресурсима.</li><li>• Скраћивање листи чекања</li><li>• Скраћење просечне дужине лечења</li><li>• Смањење појаве болничких инфекција</li><li>• Едукација запослених о управљању нежељеним догађајима</li><li>• Свођење болничких инфекција на минимум</li><li>• Повећање задовољства пацијената</li><li>• Повећање задовољства запослених</li></ul>
<i>Стратешки циљ 2. Акредитација Клиничког центра Војводине</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Развој система за управљање квалитетом</li><li>• Израда процедура</li><li>• Испуњење критеријума за успостављање стандарда</li></ul>
<i>Стратешки циљ 3. Усвајање нових метода у дијагностици и терапији</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Имплементација и развој ефикаснијих метода лечења</li><li>• Проширење услуга</li><li>• Набавка нове савремене опреме за дијагностiku и лечење</li></ul>
<i>Стратешки циљ 4: Изградња инфраструктуре и прилагођавање потребама пацијената</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Опремање и адаптација простора</li><li>• Изградња „ламеле“ Б и Ц</li><li>• Формирање службе Палијативне неге</li></ul>
<i>Стратешки циљ 5. Успостављање болничког информационог система, са интегрисаним лабораторијским и информационим системом апотеке</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Изградња унутрашње мреже</li><li>• Оптички повезивање објекта</li><li>• Формирање главног, секундарног и појединачних дата центара</li><li>• Проширење капацитета и унапређење рада болничког информационог система</li></ul>