

**СТРАТЕШКИ ПЛАН УНИВЕРЗИТЕТСКОГ
КЛИНИЧКОГ ЦЕНТРА „КРАГУЈЕВАЦ“ ЗА
ПЕРИОД 2027 – 2031**

Универзитетски клинички центар „Крагујевац“, фебруар 2026.

ЦИКЛУС СТРАТЕШКОГ ПЛАНИРАЊА

Стратешко планирање у Универзитетском клиничком центру (УКЦ) „Крагујевац“ се врши у **четворогодишњим** циклусима. Први стратешки план је био урађен за период 2005 – 2008, Други стратешки план је урађен за период 2008 – 2012, 2012. године је урађен трећи стратешки план, за период 2012 – 2016, а 2017. године четврти стратешки план, за период 2017-2021. Пети стратешки план је био донет 2021. године за период 2022 – 2026. Садашњи, шести Стратешки план се израђује за период 2027 – 2031.

УЛОГА РУКОВОДСТВА У СТРАТЕШКОМ ПЛАНИРАЊУ

Предлог стратешког плана доноси **радна група** коју чини највише руководство УКЦ-а „Крагујевац“: директор, помоћници и саветници директора, и чланови Управног одбора. Стратешки план усваја Управни одбор Универзитетског 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 УКЦ-а „Крагујевац“ у претходном четворогодишњем периоду. Ове документе прикупљају помоћници директора УКЦ-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 УКЦ-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 2027 – 2031

Стратешки план за период 2027 – 2031 је рађен у децембру 2025., затим у јануару и фебруару 2026., на 6 састанака радне групе. Поднет је на усвајање

Управном одбору УКЦ-а у фебруару 2026. 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, економско, и здравствено окружење</p>	<p>(1) Промене у смислу технологије, друштва, економије, друштвеног система и културе</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Технологија: Болнички информациони систем нема довољно аналитичких могућности. ●Друштво: Изражена економска емиграција, недостатак радне снаге у региону. Значајан увоз радне снаге из земаља Африке и Азије. ●Економија: Макроекономска стабилност, недовољна платежна способност, очекивања веће запослености, очекивања веће продуктивности, и пораст регионалне економије. Неравномеран развој националне економије у свим областима. Зависност од увоза енергената. ●Друштвени систем: Недовољна усклађеност закона, централизација уз поједине процесе регионализације, недовољна уоклађеност подзаконских аката и аката РФЗО. Усклађивање закона са захтевима Европске Уније. ●Култура: Недовољно улагање у културу уопште и здравствену 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 удружења пацијената у организацији здравства ●Промене система здравственог осигурања (Дијагностички Сродне Групе - ДСГ) ●Недовољно дефинисани односи приватног и јавног здравства ●Републички фонд за здравствено осигурање (РФЗО) је повећао обим финансирања установа које пружају више услуга од уговорених ●Централно снабдевање лековима и медицинским средствима ●Постоји могућност директне наплате услуга од корисника које нису уговорене са РФЗО по ценама које дефинише Управни одбор ●Успостављање конкуренције јавног и приватног здравственог сектора ●Реструктурирање јавног здравства у току: категорије, улоге, кревети, приоритети примарне заштите ●Непостојање законских и подзаконских аката који на савремен начин уређују област медицинске документације и евиденције ●Недовољно улагање у примарну превенцију обољевања 	
<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 квалитету живота и превенцији обољевања ●Растући интерес људи за квалитет услуга и медицину засновану на доказима ●Повећање свести људи о њиховим правима у вези са здравственим услугама ●Повећање потребе за брзим, специјализованим и јефтинијим услугама ●Висока инциденција хроничних незаразних болести ●Значајан број клиничких студија ●Значајан саобраћајни трауматизам ●Старење становништва у региону ●Повећан прилив пацијената у УКЦ из регионалних болница секундарног нивоа због комплексних здравствених стања 	<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 ●Велики број људи без здравственог осигурања ●Недовољна и нерегуларна уплата доприноса за финансирање здравственог осигурања ●Несигурно плаћање Фонда здравственог осигурања за повећан број пружених услуга. ●Нереално ниске цене здравствених услуга које признаје РФЗО
<p>3. Тржишно окружење (2) Анализа конкуренције и система упућивања болесника (Понуда)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●Нема конкурената за комплексне терцијарне услуге у региону ●Бољи односи лекара и пацијената ●Добра сарадња УКЦ-а и Дома здравља ●Уведен је систем електронског заказивања прегледа (ИЗИС) ●Постоји интензивна комуникација <ul style="list-style-type: none"> ●Опште болнице у региону конкуришу УКЦ-у за поједине услуге ●Доминантна национална болница-Клинички центар Србије ●Оптерећење примарним и секундарним услугама због пропуста у раду лекара на 	

	управе УКЦ-а и управа општих болница у региону	примарном и секундарном нивоу здр. заштите ●Развој приватних болница у региону које нуде терцијерне услуге ●Војне здравствене установе су ушле у систем
4. Окружење при обављању задатака Анализа пословног окружења од дана до дана	Расположиве предности за остваривање наше мисије	Отежавајући фактори за остваривање наше мисије
	<ul style="list-style-type: none"> ●Очекивање подршке градских власти ●Сарадња са Факултетом медицинских наука у Крагујевцу ●Развијена мрежа добављача и систем набавке ●Вероватна инвестиција ЕИБ у реконструкцију КЦ-а ●Добра комуникација са РФЗО-ом и Министарством здравља ●Стабилан приход од клиничких студија ●Управа значајно улагала у реконструкцију простора и опрему у последње 4 године 	<ul style="list-style-type: none"> ●Компликована процедура набавке ●Предуга процедура увођења нових технологија (услуга) ●Ликвидност РФЗО је лоша услед економске кризе ●Недовољан број лекара и сестара због одласка запослених на рад у иностранство

		Предности за испуњење наше мисије	Слабости за испуњење наше мисије
1. Ресурси			
	1. Људски	<ul style="list-style-type: none"> ● Већина лекара са академским звањима ● Постоје специјалисти и ужи специјалисти за већину области медицине ● Значајан број медицинских техничара је завршио струковне студије ● Министарство сваке године запошљава значајан број младих лекара 	<ul style="list-style-type: none"> ● Недовољна радна мотивација руководиоца средњег и нижег нивоа ● Код једног дела медицинског особља постоји неусаглашеност компетенција са формалним квалификацијама ● Недовољно особља квалификованог за комплексне терцијарне услуге ● Недовољно компетентно техничко особље ● Структура постелног фонда не одговара оптерећењу ● Недовољан број лекара и мед. техничара
	2. Финансијски	<ul style="list-style-type: none"> ● Рационална употреба финансијских ресурса за лекове и потрошни материјал ● Повећање броја уговорених услуга са РФЗО-ом и добар ДСТ коефицијент ● Сопствени приходи од клиничких студија и ванстандардних услуга 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ниска покривеност реалних трошкова од стране РФЗО-а ● РФЗО формалистички оспорава фактуре ● Део есенцијалних лекова није непосредно финансиран од стране РФЗО-а преко Листе лекова
	3. Физички (Инфраструктура, Опрема)	<ul style="list-style-type: none"> ● Све зграде су на једном месту, већином повезане топлим везама, функционалне су и задовољавају се одржавају ● Последњих година су урађене обимне реконструкције виталне инфраструктуре ● Последњих година је набављено много нове опреме високе средности 	<ul style="list-style-type: none"> ● Део опреме је застарео ● Недовољно простора ● Неке зграде су у још увек лошем стању ● Преоптерећене амбуланте које нису физички одвојене од хоспиталног дела ● Део инсталација није исправан
	4. Технички/ Информатички	<ul style="list-style-type: none"> ● Уведен информациони систем и оснажен хардверски сарадњом са ДАТА центром ● Редовна анализа потрошње лекова и лаборатор. анализа ● Праћење параметара квалитета ● Праћење финансијског учинка орг. јединица 	<ul style="list-style-type: none"> ● Информациони систем има недовољно опција за анализу прикупљених података ● Потребно је занављање хардвера информационог система, посебно на одељењима, уз отварање нових радних станица
	5. Други	<ul style="list-style-type: none"> ● Наставна база Факултета медицинских наука у Крагујевцу 	<ul style="list-style-type: none"> ● Некритично коришћење дијагностике ● Недостатак писаних процедура за део услуга ● Полипрагмазија
	2. Структура организације 3. Институционална култура	<ul style="list-style-type: none"> ● Функционише вертикална комуникација ● Управа болнице решена да оствари побољшање ● Управа болнице јединствена 	<ul style="list-style-type: none"> ● Слаба хоризонтална интеграција одељења и комуникација ● Недовољно делегирање одговорности на ниже нивое управљања ● Руководиоци орг. јед. нису имали одговарајући тренинг из управљања
	4. Руководјење и управљање	<ul style="list-style-type: none"> ● Директор је упознат са функционисањем здравственог система и јако је мотивисан за унапређење квалитета рада и пословања УКЦ-а ● Мотивисан и кооперативан Управни одбор ● Недавно именован и Надзорни одбор 	<ul style="list-style-type: none"> ● Неки руководиоци организационих јединица немају руководилачке способности ● Не прати се учинак руководиоца ● Недовољна сарадња руководиоца средњег нивоа

Стратешки циљеви добијени на на основу SWOT анализе:

Општа стратегија	Посебна стратегија
1. Проширити	1. Повећати број терцијерних услуга
	2. Повећати број услуга кроз дневне болнице
	3. Повећати број ванстандардних услуга које се могу директно наплатити од пацијената
	4. Повећати број клиничких студија које се изводе у УКИЦ-у кроз активно контактирање Уговорних истраживачких организација
	5. Организовати научно-истраживачку делатност на нивоу институције
	6. Повећати број запосленог медицинског и немедицинског особља
	7. Повећати проценат наплате пружених услуга од РФЗО-а
	8. Повећати увођење нових здравствених технологија
2. Побољшати	1. Тренирати руководиоце средњег нивоа у менаџменту
	2. Инвестирати у едукацију здравственог особља за терцијерне услуге
	3. Додатно едуковати и тренирати техничко особље
	4. Наставити улагање у поправку инфраструктуре и набавку нове опреме
	5. Развијати аналитику информационог система
	6. Израдити процедуре и протоколе за све услуге
	7. Побољшати управљање људским ресурсима
	8. Унапредити систем награђивања према резултатима рада
3. Искористити	1. Развити нове терцијерне услуге за старе особе уз употребу нових здравствених технологија
	2. Даље побољшати квалитет здравствених услуга, како би се повећала конкурентност
	3. Даље развити сарадњу са другим здравственим установама (опште болнице и клинички центри)
4. Смањити	1. Развити систем мотивације руководилаца и особља
	2. Смањити пропусте у систему одржавања опреме и инфраструктуре
	3. Смањити некомпетнтност особља кроз интензивне интерне и екстерне едукације

Визија	1. Најбоља здравствена заштита, медицинска едукација, обука и клиничка истраживања 2. Посвећеност побољшању здравља заједнице кроз унапређење квалитета услуга и увођење нових терцијерних услуга 3. Постати признат као најбоља здравствена институција у земљи у погледу испуњења мисије и оперативне ефикасности
---------------	---

ТАБЕЛА УРАВНОТЕЖЕНОГ УЧИНКА – BALANCED SCORE CHART

Перспектива	Стратешки Циљеви	Критични Фактор Успеха(КФУ)
1. Корисник	1.1. Даље побољшати квалитет здравствених услуга, како би се повећала конкурентност и задовољство корисника	
	1.1.1. Увести систем континуираног унапређења квалитета	Формирати посебну организациону јединицу УКЦ-а за унапређење квалитета.
	1.1.2. Даље развијати систем интерне контроле квалитета	Повећати број и унапредити методологију интерних контрола квалитета.
2. Финансије	2.1. Повећати приход повећањем броја услуга	
	2.1.1. Повећати број амбулантних услуга за ванболничке пацијенте	Понудити довољан број термина за амбулантне прегледе кроз Интегрисани здравствени информациони систем (ИЗИС).
	2.1.2. Повећати број услуга кроз дневне болнице	Обезбедити несметано функционисање дневних болница у свим организационим јединицама са постељама.
	2.1.3. Повећати број терцијерних услуга са употребом нових здр. технологија	Добити сагласност Министарства здравља за увођење нових здравствених технологија.
	2.1.4. Повећати број услуга које се могу директно наплатити од пацијената	Сачинити елаборате за ванстандардне услуге које ће се понудити пацијентима, а које РФЗО не финансира.
	2.2. Минимизирати трошкове рада рационалном употребом ресурса	
	2.2.1. Рационално користити лекове, санитарски и други потрошни материјал	Формирати комисију за контролу потрошње у оквиру нове организационе јед. «Служба унапређења квалитета».
2.2.2. Побољшати управљање људским ресурсима	Повећати продуктивност запослених.	
3. Здравствени систем	3.1 Побољшати сарадњу са осталим здравственим установама у региону	Формирати тело које ће радити на унапређењу сарадње са другим здравственим установама
4. Интерни пословни процеси	4.1. Повећати број терцијерних услуга	
	4.1.1. Едуковати здравствено особље за нове терцијерне услуге	Упућивати особље на едукацију и тренинг у референтне установе.
	4.2. Обезбедити квалитетну техничку подршку	
	4.2.1. Побољшати систем одржавања опреме и инфраструктуре	Даље унапредити систем евиденције, одржавања и баждарења опреме и инфраструктуре.
	4.2.2. Унапредити знања и вештине запослених у техничкој служби	Организовати екстерне и интерне едукације запослених у техничкој служби.
	4.2.3. Наставити улагање у поправку инфраструктуре	Издвојити сопствена средства за поправку инфраструктуре и планирати средства при уговарању са РФЗО-ом
	4.3. Повећати оперативну ефикасност	
4.3.1. Даље развијати информани систем	Увести апликације за анализу података у информациони систем према потребама управе и орг. јединица.	
4.3.2. Израдити процедуре и протоколе за све услуге и редовно их ажурирати.	Повећати број протокола и процедура у систему квалитета. Ажурирати постојоће.	
5. Обука и усавршавање	5.1. Тренирати руководиоце средњег нивоа у менаџменту	Организовати интерне едукације из менаџмента за руководиоце средњег и нижег нивоа.
	5.2. Додатно едуковати и тренирати медицинско и немедицинско особље	Организовати екстерне едукације за медицинско и немедицинско особље.
	5.3. Организовати научно-истраживачки рад на нивоу установе	Направити план научно-истраживачког рада за установу
	5.4. Развити систем мотивације руководилаца и особља	Формирати тим за управљање људским ресурсима у оквиру Кадровске службе.

Перспектива	Кључни Индикатор Учинка (КИУ)	Нумерички Циљ		Услов
		Циљ	Основа ¹⁾	
1. Корисник	1.1.1. Измењена систематизација, одређени простор и кадар за нову орг. јединицу	1.10.2026.	-	Сагласност директора и Управног одбора.
	1.1.2. Годишњи извештај директору Комисије за квалитет.	120 контрола у 2027.	12 контрола у 2024.	Кажњавање руководиоца који ни после опомена не спроводе интерне контроле.
2. Финансије	2.1.1. Повећан број амбулантних услуга које су фактурисане РФЗО-у	↑ 10 % до краја 2027., потом годишње 5% до 2031	Број фактурисаних услуга у 2025.	Организација рада у 2 смене и повећање спектра услуга.
	2.1.2. Месечни извештај о броју пацијената у дневним болницама.	↑ 10 % до краја 2028.	Број пац. 2025	Боља организација рада на одељењу.
	2.1.3. Уговор са РФЗО за нове терцијерне услуге.	↑ 20 % до краја 2027.	Број услуга 2025	Набавка опреме, адаптација простора и едукација кадра.
	2.1.4. Месечни извештај о приходима од ванстандардних услуга..	10 % до краја 2029.	1% од укупних прихода	Сагласност директора и Управног одбора. Инвестиције у неопходан простор и опрему.
	2.2.			
	2.2.1. Периодични (месечни) извештаји о резултатима контроле рационалности потрошње.	1 месечно у 2027. и даље	2 годишње у 2025.	Инвестирати у оснивање Службе.
	2.2.2. Извештај о радном учинку запослених по организационом јединицама.	2 годишње у 2027. и даље.	0 у 2025.	Развити систем мерења учинка и базу података.
	3. Регионални здравствени систем	3.1.1. Извештај тела за унапређење сарадње са другим здравственим установама упућен директору Универзитетског Клиничког Центра и Управном одбору.	↑ броја корисника услуга за 10% до краја 2027	20% пацијената из других филијала РФЗО
4. Интерни пословни процеси	4.1.1. Годишњи извештај помоћника за научно-истраживачки рад и едукацију директору УКЦ-а.	↑ за 100% до краја 2030.	15 здравствених радника послато на тренинге у 2021-2025	Израда Стратегије стручног усавршавања кадрова Универзитетског клиничког центра
	4.2.1. Ажуриран план и програм одржавања опреме и инфраструктуре са пратећим процедурама	Ажуриран план и прогр. до краја 2027.	Постојећи план урађен 2021.	Адекватна интерна организација Техничке службе.
	4.2.2. Извештај директора техничке службе о спроведеним едукацијама директору УКЦ-а.	↑ пораст броја едукација за 100% до краја 2029.	Број едукација у 2025	Сагласност директора за плаћена одсуства ради екстерних едукација.
	4.2.3. Годишњи извештај директора УКЦ-а Управном одбору.	↑ улагање за 10% до 2028.	Стање у 2025	Повећање прихода.
	4.3.1. Аналитички извештају руководиоца информационог одсека директору УКЦ-а.	Уведене аналитичке апликације до 2028.	Само анализа броја услуга	Наставак финансирања од стране РФЗО-а или Министарства здравља.
	4.3.2. Годишњи извештај Комисије за обезбеђење квалитета.	300 нових и 1000 ажурираних докумената до краја 2031.	1070 докумената	Мотивисаност руководиоца организационих јединица.
	5. Обука и усавршавање	5.1. Извештај о одржаним едукацијама из менаџмента и број полазника	2 едукације годишње	-
5.2. Извештаји директора организационих јединица о завршеним едукацијама.	50 едукација годишње до 2031.	15 едукација годишње		Израда Стратегије стручног усавршавања
5.3. Спроведена истраживања према Плану научно-истраживачког рада	2 публикације у научним часописима до краја 2028	0		Финансирање материјалних трошкова истраживања од стране УКЦ-а.
5.4. Израда новог интерног акта о вредновању и награђивању рада запослених.	До краја 2027	-		Формирање тима одлуком директора.

Стратешки план Клиничког центра Крагујевац за период 2027 – 2031 године је сачинила Радна група за израду Стратешког и оперативног плана УКЦ-а Крагујевац, формирана на основу члана 28. Статута УКЦ-а Крагујевац број 01-11294/2 од 25. септембра 2020. године.

проф. др Слободан Јанковић, председник радне групе



