

Maria Nieplowicz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZRÓWNOWAŻONA KARTA WYNIKÓW DLA SZPITALA

1. Wstęp

Aby osiągnąć wytyczone sobie cele, organizacje muszą nie tylko mieć dobrą strategię, ale również odpowiednie narzędzia, które pomogą im właściwie dokumentować, komunikować i mierzyć cele oraz postępy w realizacji przyjętej strategii. Doświadczenia ostatnich kilku lat pokazują, że właściwym narzędziem wspomagającym formułowanie i pomiar stopnia realizacji przyjętej przez jednostkę strategii może być zrównoważona karta wyników (*balanced scorecard*).

Karta wyników stanowi ramy strategicznego zarządzania organizacją, ponieważ umożliwia przełożenie strategii na cele i działania operacyjne, pomaga skonkretyzować ogólne stwierdzenia i zapisać je w postaci skwantyfikowanych celów, mierników i inicjatyw działania. Wypełnia ona w ten sposób lukę, jaka często powstaje między strategią a zarządzaniem operacyjnym, łącząc planowanie strategiczne z ustalaniem budżetów.

Na świecie karta wyników z powodzeniem wykorzystywana jest nie tylko przez przedsiębiorstwa, ale również przez organizacje rządowe, organizacje samorządowe czy różnego rodzaju instytucje (np. uczelnie wyższe, szpitale [2, s. 43; 8, s. 2]) w celu przyczynienia się do bardziej skutecznego i efektywnego zaspokajania potrzeb podmiotów korzystających z ich usług.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty zrównoważonej karty wyników oraz problematyki związanej z jej wykorzystaniem przez szpitale na świecie. Menedżerowie jednostek medycznych działających w Polsce mają poważne problemy z opracowaniem strategii rozwoju czy sformułowaniem misji, a następnie jej realizowaniem [6, s. 234]. Tworząc zrównoważoną kartę wyników, będą w stanie właściwie doprecyzować cele strategiczne oraz podstawowe czynniki wpływające na ich wykonanie. Wykorzystanie zrównoważonej karty wyników pozwoli pracownikom administracji, lekarzom oraz całemu personelowi medycznemu na poznanie i zrozumienie wspólnych celów jednostki.

2. Istota zrównoważonej karty wyników

Koncepcja zrównoważonej karty wyników opracowana dla przedsiębiorstw powstała w latach 90. XX w. Jej autorami są R.S. Kaplan i D.P. Norton. Jej podstawowym celem jest zapewnienie realizacji przyjętej strategii rozwoju.

W zrównoważonej karcie wyników misja i strategia organizacji są przekładane na spójny zestaw mierników efektywności, który stanowi nie tylko system pomiaru, ale również ramy systemu zarządzania strategicznego. Dzięki niej organizacja monitoruje zarówno bieżące osiągnięcia (wyniki finansowe, satysfakcję klienta, rezultaty procesów biznesowych), jak i wysiłek nakierowany na doskonalenie procesów, motywowanie i edukowanie pracowników, udoskonalenie systemów informacji (czyli zdolność do rozwoju organizacji).

Zrównoważona karta wyników zawiera:

- określone tematy strategiczne,
- łańcuch przyczynowo-skutkowy celów strategicznych, sformułowanych w czterech perspektywach (finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju),
- mierniki strategiczne,
- sprecyzowane docelowe wartości mierników,
- zidentyfikowane działania służące osiągnięciu celów strategicznych.

Przez pojęcie perspektywy rozumie się istotną dla organizacji płaszczyznę (obszar) jej działalności.

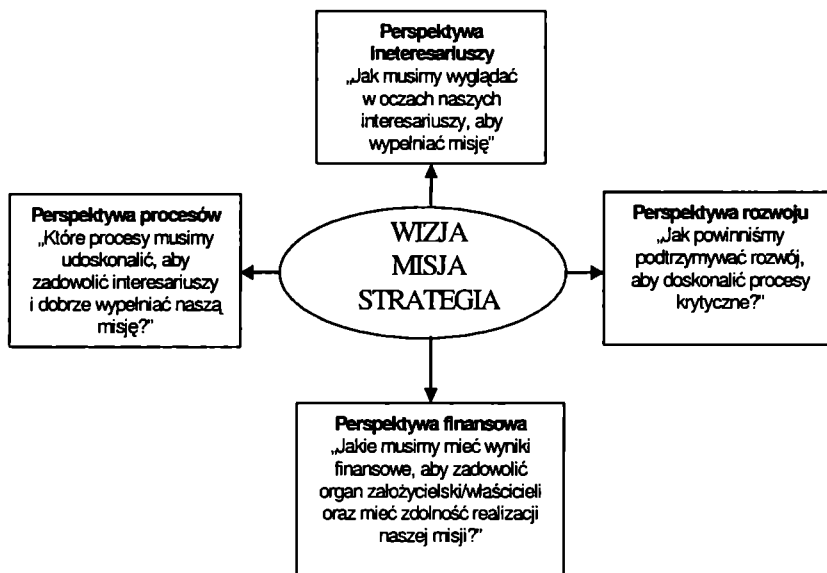
Zrównoważona karta wyników uwidacznia relacje pomiędzy celami i miernikami w różnych perspektywach tak, aby można było nimi zarządzać i je weryfikować. Osiągnięcie celów strategicznych mierzone jest za pomocą wskaźników i wspomagane za pomocą inicjatyw strategicznych przyporządkowanych tym celom. Szerzej na temat karty wyników m.in. w pracach [3; 4; 7].

3. Struktura zrównoważonej karty wyników szpitala

Adaptacja koncepcji zrównoważonej karty wyników opracowanej dla przedsiębiorstw na koncepcję, którą mogłyby wykorzystać organizacje publiczne, dokonała się za sprawą miasta Charlotte. Za zgodą R.S. Kaplana i D.P. Nortona Charlotte dostosowało zrównoważoną kartę wyników do swoich potrzeb, wysuwając na plan pierwszy perspektywę klienta, a nie perspektywę finansową, jak to było w klasycznej koncepcji karty wyników. Taka modyfikacja strategicznej karty wyników umożliwiła większą elastyczność i ułatwiła dalsze wykorzystanie jej w sektorze publicznym.

Zrównoważona karta wyników jest tworzona indywidualnie na podstawie misji i strategii danej jednostki medycznej. Przykładowa misja szpitala może brzmieć: nie-
siemy ulgę w cierpieniu, ratujemy ludzkie życie i przywracamy zdrowie [1, s. 18].

Na rysunku 1 wyróżniono perspektywy zrównoważonej karty wyników szpitala oraz wskazano pytania strategiczne do każdej z nich.



Rys. 1. Perspektywy zrównoważonej karty wyników szpitala

Źródło: [1, s. 21].

Perspektywa interesariuszy wskazuje na dwie ich grupy – beneficjentów i fundatorów. Beneficjenci to pacjenci, świadczeniobiorcy usług medycznych. Do grupy fundatorów zaś należą instytucje zapewniające finansowanie zakładu opieki zdrowotnej oraz wpływające na ich funkcjonowanie. W przypadku organizacji *non profit* zasadniczym celem działalności jest zaspokojenie potrzeb określonych grup interesariuszy, a nie generowanie zysku.

Perspektywa procesów wewnętrznych to identyfikacja najważniejszych procesów oraz monitorowanie ich przebiegu. Jednostki medyczne powinny koncentrować się głównie na tych procesach, które przyczyniają się do tworzenia wartości dla interesariuszy, a zwłaszcza dla pacjenta.

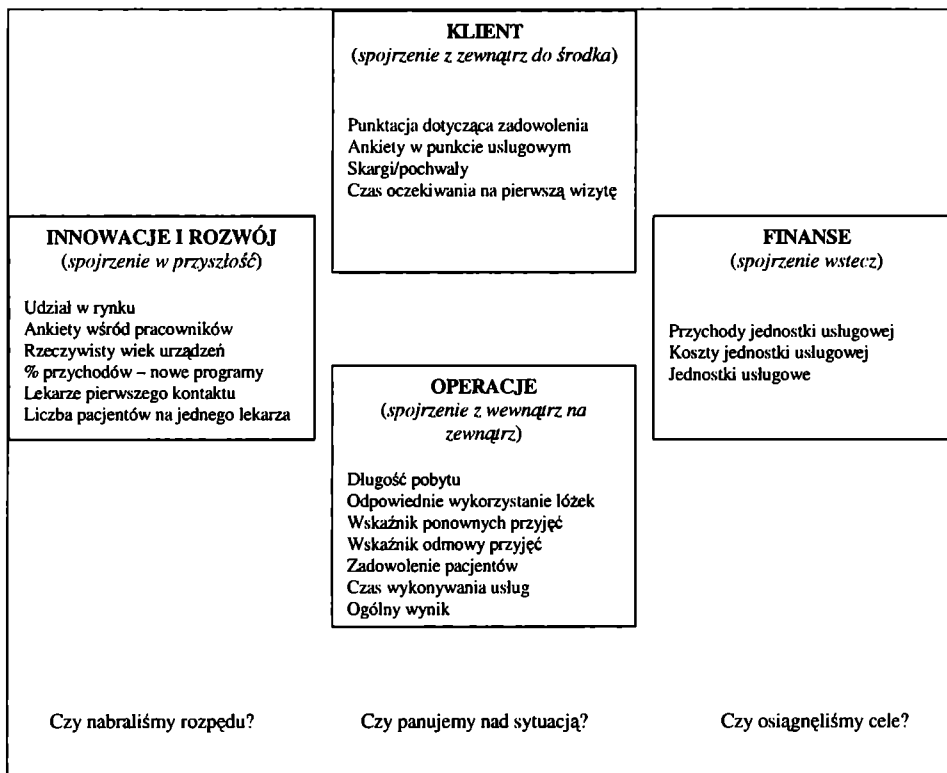
Perspektywa rozwoju określa zasoby konieczne do wprowadzenia zmian i osiągnięcia celów ujętych w perspektywach interesariuszy i procesów wewnętrznych. Chodzi tu przede wszystkim o doskonalenie procesów krytycznych dla danej jednostki medycznej.

Perspektywa finansowa wskazuje na gospodarkę środkami finansowymi szpitala. Mimo iż szpitale w Polsce z reguły nie są nastawione na zysk, to perspektywa ta jest szczególnie istotna. Bowiern kondycja finansowa jednostek medycznych wa-

runkuje wypełnianie misji poprzez osiągnięcie celów z perspektywy interesariuszy, procesów wewnętrznych oraz rozwoju.

Na bazie zdefiniowanych perspektyw oraz określonych w ramach nich celów strategicznych powstaje mapa strategii. Jest ona graficznym ujęciem strategii, pokazującym powiązania przyczynowo-skutkowe między celami i miernikami w poszczególnych perspektywach. Skonstruowanie mapy strategii stanowi punkt wyjścia do wdrożenia zrównoważonej karty wyników [5, s. 30]. W ten sposób wyraża ona hipotezy zawarte w strategii.

Przykładowa karta wyników amerykańskiego szpitala została przedstawiona na rys. 2. Wskazuje ona cztery kluczowe obszary działalności szpitala: innowacje i rozwój (perspektywa rozwoju), klienta (perspektywa interesariuszy), operacje (perspektywa procesów wewnętrznych) oraz finanse (perspektywa finansowa).



Rys. 2. Zrównoważona karta wyników Montefiore Hospital

Źródło: [4, s. 169].

Zarządzający szpitalem zadali trzy kluczowe pytania. Pierwsze z nich brzmi: „czy nabraliśmy rozpędu?”. Odpowiedzią na tak zadane pytanie będzie ocena re-

alizacji zadań zawartych w perspektywie innowacji i rozwoju. Kolejne pytanie dotyczy fundamentalnych spraw i zostało sformułowane następująco: „czy panujemy nad sytuacją?”. Aby odpowiedzieć na tak zadane pytanie, należy ocenić stopień realizacji zadań zawartych w perspektywach interesariuszy oraz procesów wewnętrznych. Ostatnie pytanie brzmi: „czy osiągnęliśmy cele?”. Udzielając odpowiedzi na to pytanie, należy ocenić stopień realizacji celów zawartych w perspektywie finansowej.

Zrównoważona karta wyników dla szpitala Montefiore koncentruje się na zadowoleniu pacjentów oraz procesach klinicznych i administracyjnych przynoszących korzyści pacjentom. Przedstawione na rys. 2 mierniki mają charakter zarówno operacyjny, jak i strategiczny.

4. Podsumowanie

Odpowiednio wdrożona karta wyników przynosi zaskakujące rezultaty. „W szpitalach i innych zakładach opieki zdrowotnej pozwala obniżyć koszty przy jednoczesnym podnoszeniu jakości i dostępności usług” [1, s. 23].

Zrównoważona karta wyników, nowoczesne narzędzie zarządzania strategicznego, może być z powodzeniem wykorzystana w zakładach opieki zdrowotnej. Wypracowany spójny zestaw mierników efektywności pozwala na skoncentrowanie uwagi na czynnikach kluczowych dla realizacji strategii szpitali. Menedżer jednostki medycznej otrzyma w ten sposób w jednym dokumencie wiele mierników, które umożliwią mu całościowe spojrzenie na realizację strategii. Karta wyników koncentruje się na tych miernikach i inicjatywach, które w najlepszy sposób przyczyniają się do osiągnięcia celów strategicznych. Dzięki temu zarządzający szpitalem będą mogli w mniejszym stopniu zajmować się krótkoterminowymi miernikami ekonomicznymi, koncentrując za to większą uwagę na czynnikach długofalowych, zapewniających powodzenie strategii i pożądany kierunek rozwoju jednostki medycznej.

Literatura

- [1] Brzozowski A., Ciszeńska M., *Balanced Scorecard w zakładach opieki zdrowotnej*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2007 nr 1.
- [2] Griffith J.R., Alexander J.A., Warden G.L., *Measuring Comparative Hospital Performance*, „Journal of Healthcare Management” 2002, vol. 47, issue 1.
- [3] Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [4] Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników. Praktyka*, CIM, Warszawa 2001.

- [5] Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press 2004.
- [6] Kowalewski M., *Strategiczna karta wyników jako uzupełnienie budżetowania w publicznym zakładzie opieki zdrowotnej*, [w:] *Modele rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1039, AE, Wrocław 2004.
- [7] Niven P.R., *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, United States of America, John Wiley & Sons Inc. 2003.
- [8] Pink G.H., Killop I., Schraa E., Preyra C., *Creating a Balanced Scorecard for a Hospital System*, „Journal of Health Care Finance” 2001, vol. 27, issue 3.

BALANCED SCORECARD FOR HOSPITAL

Summary

The article presents the concept of the Balanced Scorecard and the Balanced Scorecard for hospital. The summary indicates the advantages of using the Balanced Scorecard.