

MAGDALENA ANNA JAWORZYŃSKA

mjawor@hektor.umcs.lublin.pl

*Zastosowanie Strategicznej Karty Wyników w szpitalu  
– studium przypadku*

---

The Use of the Balanced Scorecard in Hospital – Case Study

**Słowa kluczowe:** Strategiczna Karta Wyników, szpital, zarządzanie strategiczne

**Keywords:** the Balanced Scorecard, hospital, strategic management

**Kod JEL:** M41, I10

## **Wstęp**

W ostatnim okresie obserwujemy pogłębiające się kłopoty finansowe jednostek służby zdrowia. Wynika to zarówno z nieefektywnego w przeszłości systemu finansowania tych jednostek, jak i obecnego skomplikowanego i niespełniającego oczekiwań systemu finansowania przez Narodowy Fundusz Zdrowia.

Od 1998 r. zakłady opieki zdrowotnej zaczęły się stopniowo usamodzielniać, co spowodowało, że ich funkcjonowanie oparte jest na rachunku ekonomicznym, czyli stały się podmiotami gry rynkowej.

W nowoczesnym zarządzaniu szczególną rolę przypisuje się strategii, która jest definiowana jako zestaw konkretnych decyzji oraz jako koncepcja rozwiązywania konkretnych problemów i wyboru działań mających zapewnić osiągnięcie zamierzonych celów [Stępniewski (red.), 2008, s. 121]. W polskich realiach w jednostkach służby zdrowia planowanie czegokolwiek na dłużej niż trzy lata i opracowywanie strategii jest często ryzykowne. Świadczyć to może o niestabilnym środowisku,

w jakim muszą funkcjonować polskie szpitale. Nie powinno to oznaczać eliminacji narzędzi, które wspomagają kierownictwo w podejmowaniu trudnych decyzji [Porębski, 2013, s. 156].

Jednym ze sposobów przełożenia strategii na działania operacyjne jest Strategiczna Karta Wyników zaproponowana przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona. Zrównoważona Karta Wyników jako koncepcja zarządzania powstała w latach 90. XX w. Jej źródłem były badania zainicjowane przez Roberta S. Kaplana z Harvard Business School i Davida S. Nortona, założyciela i prezesa Renaissance Solution Inc., dotyczące mierzenia wyników w organizacjach.

W polskiej literaturze przedmiotu można spotkać wiele określeń terminu *Balanced Scorecard*. Bazują one na kombinacjach tłumaczenia poszczególnych słów: *Balanced* – zbilansowana, zrównoważona i *Scorecard* – karta wyników, karta osiągnięć, karta dokonań. Dlatego też w polskiej terminologii przyjęto nazywać *Balanced Scorecard* jako Zrównoważoną Kartę Wyników lub Zbilansowaną Kartę Wyników. Spotyka się często także stwierdzenie Strategiczna Karta Wyników [Kaplan, Norton, 2001, s. 15; Hass-Symotiuk (red.), 2011, s. 170].

Celem artykułu jest opracowanie Strategicznej Karty Wyników dla Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Puławach. Analiza została dokonana przy wykorzystaniu literatury krajowej. Wnioski sformułowane w opracowaniu mogą być pomocne w zarządzaniu publicznymi organizacjami ochrony zdrowia.

## 1. Istota Strategicznej Karty Wyników w zakładach opieki zdrowotnej

Strategiczna Karta Wyników daje kierownictwu uniwersalne narzędzie przełożenia wizji i strategii organizacji na zestaw logicznie powiązanych mierników efektywności. Potrzeba zastosowania Zrównoważonej Karty Wyników w sektorze publicznym jest tym większa, im bardziej podmioty tego sektora muszą konkurować o klientów i fundusze. Obecnie stale rośnie liczba podmiotów sektora publicznego chętnych do uzyskania ograniczonych funduszy od sponsorów, darczyńców, stowarzyszeń, fundacji oraz organizacji rządowych. Jednostki służby zdrowia muszą wprowadzić mechanizmy zarządzania strategicznego umożliwiające ich przetrwanie i rozwój [Tuzikiewicz, 2007, s. 4].

Strategiczna Karta Wyników to nie tylko taktyczny czy operacyjny system pomiaru, lecz kompleksowy system zarządzania strategicznego, przy pomocy którego można [Lewandowski, 2008, s. 86–87]:

- przekładać strategię na cele operacyjne,
- dostosować organizację do realizacji założonej strategii,
- sprawić, aby codzienne działania wszystkich pracowników były zgodne ze strategią,
- sprawić, aby formułowanie i przekładanie strategii było ciągłym procesem,
- wprowadzać i monitorować zmiany w organizacji.

Zrównoważona Karta Wyników jest systemem wieloaspektowego pomiaru i oceny osiągnięć jednostki, przekraczającym ograniczenia zarządzania opartego wyłącznie na miernikach finansowych, opisującym i wyjaśniającym co powinno być mierzone, by uzyskać wyznaczony stopień efektywności strategii.

Strategiczna Karta Wyników to zestaw mierników pogrupowanych w perspektywy, ściśle powiązanych z misją i strategią organizacji. Budowa Strategicznej Karty Wyników opiera się na czterech perspektywach: finansowej, klienta (pacjenta), procesów wewnętrznych oraz wiedzy i rozwoju. Opis działań koniecznych do podjęcia w każdej z perspektyw określa się za pomocą działań operacyjnych tworzących inicjatywy strategiczne dla każdej z perspektyw.

Identyfikacja zależności między perspektywami stanowi ważny czynnik doboru miar ocen i ma umożliwić osiągnięcie spójności różnych celów działalności zakładu opieki zdrowotnej we wszystkich perspektywach.

Perspektywa finansowa wskazuje na gospodarkę środkami finansowymi jednostki i odpowiada na pytanie, jakie powinny być wyniki finansowe, aby zaspokoić oczekiwania właścicieli. W odniesieniu do podmiotu leczniczego realizacja celów finansowych może dotyczyć przede wszystkim utrzymania w ryzach wyznaczonego poziomu kosztów. Jednocześnie konieczne staje się zapewnienie środków na rozwój nowych obszarów działalności, badania [Bielicki, Ciesielski, 2012, s. 279].

Perspektywa klienta odpowiada na pytanie, jak postrzegają nas klienci. Pacjenci stanowią najważniejszą grupę klientów w sektorze ochrony zdrowia, bez których nie mógłby odbywać się proces diagnostyczno-terapeutyczny. Pacjent jest centralnym punktem strategii zakładu opieki zdrowotnej. W tej perspektywie należy określić, kto jest pacjentem szpitala, jak szpital zamierza o niego konkurować oraz jakie usługi medyczne są najbardziej oczekiwane i pożądane z punktu widzenia pacjentów [Kludacz, 2009, s. 17].

Perspektywa procesów wewnętrznych to identyfikacja i usprawnienie najważniejszych działań i procesów kluczowych dla celów sformułowanych w perspektywie finansowej i pacjenta. Odpowiada ona na pytanie, jakie procesy należy usprawnić w danej jednostce. Procesy wewnętrzne zakładu opieki zdrowotnej powinny być rozumiane szeroko i obejmować: innowacje, właściwy proces leczenia oraz opiekę nad pacjentem po zakończeniu przebiegu leczenia [Skoczylas, 2005, s. 253].

Perspektywa rozwoju odpowiada na pytanie, czy można się dalej rozwijać i kreować wartość. Łańcuch przyczynowo-skutkowy celów strategicznych, przechodzący przez wszystkie cztery perspektywy, bierze swój początek w perspektywie rozwoju [Kludacz, 2009, s. 18]. Określa ona zasoby konieczne do wprowadzenia zmian realizacji zadań ujętych w perspektywie pacjenta, finansowej i procesów wewnętrznych. Istotnym obszarem zainteresowań szpitala powinny być zasoby medyczne i wykwalifikowana kadra medyczna.

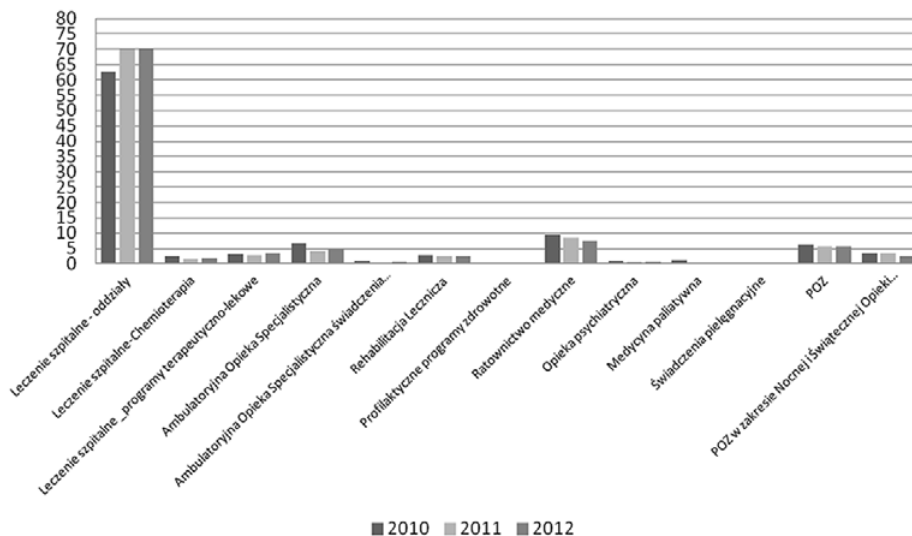
Wszystkie perspektywy tworzone są na takiej samej zasadzie, tzn. w każdej perspektywie zostają określone cele strategiczne, cele szczegółowe, miary oraz działania. Zakład opieki zdrowotnej, aby efektywnie wykorzystać SKW, musi przy-

gotować własną paletę mierników, na podstawie której można najlepiej zmierzyć pozycję rynkową organizacji, posiadane zasoby, określić kierunki rozwoju na tle otoczenia. Wyznaczone cele muszą być dobrze sprecyzowane i przedyskutowane z kierownictwem jednostki [Porębski, 2013, s. 161].

## 2. Wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników – ujęcie praktyczne

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Puławach został wpisany do rejestru zakładów opieki zdrowotnej w 1993 r. W obecnej formie organizacyjnej działa od 1997 r. W strukturze szpitala znajduje się 21 oddziałów, Szpitalny Oddział Ratunkowy, Zakład Opiekuńczo-Leczniczy, Zakład Rehabilitacji, Zakład Diagnostyki Obrazowej, Zakład Patomorfologii, Pracownia Endoskopowa, Apteka, Laboratorium, dwie Przychodnie Specjalistyczne, cztery Przychodnie POZ i Medycyna Szkolna.

W SP ZOZ w Puławach pracuje wykwalifikowana kadra pracownicza – 988 etatów. W oddziałach zatrudnienie lekarzy wynosi 96,6 etatu, natomiast pielęgniarek – 300 etatów. Szpital dysponuje 439 łózkami szpitalnymi, w ciągu roku w placówce jest hospitalizowanych około 19 000 pacjentów. Na uwagę zasługuje z roku na rok poprawiająca się wartość kontraktu z Narodowym Funduszem Zdrowia (rys. 1), zapewniająca szpitalowi realny przychód. W 2012 r. wartość kontraktu z NFZ wyniosła 77 592 906,67 zł.



Rys. 1. Procentowa struktura przychodów SP ZOZ w Puławach z tytułu kontraktu z NFZ

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Strategia...].

Głównym źródłem finansowania działalności szpitala był posiadany kontrakt na usługi medyczne z Narodowym Funduszem Zdrowia. Opierając się na jego analizie, zauważono, iż w przeważającej wielkości przychód szpitala jest generowany przez oddziały. Pozytywnym aspektem w tej sytuacji była tendencja wzrostowa dotycząca zawierania z roku na rok wyższej wartości kontraktu z NFZ. Pozostałe przychody generowane przez szpital w stosunku do przychodów pozyskiwanych z kontraktu z NFZ miały znaczenie marginalne.

14 listopada 2011 r. szpital otrzymał Certyfikat ISO 9001:2009. Obejmuje on świadczenia medyczne w zakresie leczenia szpitalnego, ratownictwa medycznego, diagnostyki obrazowej i laboratoryjnej, rehabilitacji, profilaktyki i promocji zdrowia.

SKW powinna być wdrożona w SP ZOZ w Puławach, gdyż szpital boryka się z wieloma problemami, do których zaliczamy [Strategia..., s. 114]:

- nieokreślone dotychczas konkretnie priorytetowe obszary działalności SP ZOZ wynikające z braku jasno określonych działań dotyczących wdrażania polityki zdrowotnej regionu,
- brak właściwej promocji i działań marketingowych SP ZOZ,
- ogólny wysoki poziom zadłużenia,
- brak stabilności finansowej SP ZOZ w Puławach,
- nieoptymalny do potrzeb SP ZOZ poziom finansowania w ramach środków publicznych,
- zły stan techniczny infrastruktury SP ZOZ,
- nieefektywne wykorzystanie zasobów lokalowych (dotyczy ambulatoryjnych świadczeń zdrowotnych),
- braki w zakresie ustawicznego kształcenia kadry medycznej, zwłaszcza w obszarze kardiologii, onkologii oraz opieki nad matką i dzieckiem.

Punktem wyjścia do opracowania Strategicznej Karty Wyników jest zdefiniowanie misji i wizji zakładu opieki zdrowotnej. Wizja jest odzwierciedleniem przyszłości SP ZOZ, opartym na wykorzystaniu szans, umacnianiu dobrych stron i aktywnym zmniejszaniu zagrożeń. Jest podstawą formułowania celu nadrzędnego, celów strategicznych (priorytetów) oraz celów operacyjnych [Strategia..., s. 127].

Wizja Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Puławach brzmi: „Profesjonalny i przyjazny pacjentowi szpital o wysoko wyszkolonej kadrze pracowniczej świadczącej pacjentom usługi na wysokim poziomie, zgodnie ze standardami Unii Europejskiej, w ramach posiadanych środków finansowych” [www.szpitalpulawy.pl].

Misją SP ZOZ w Puławach jest: „Chronienie, przywracanie i umacnianie zdrowia, naszą odpowiedzią na potrzeby zdrowotne mieszkańców powiatu puławskiego i jego sąsiedztwa” [www.szpitalpulawy.pl].

Celem działania Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Puławach jest zapewnienie pacjentom profesjonalnej, kompleksowej i optymalnej opieki medycznej w zakresie diagnostyki, leczenia, rehabilitacji, a także profilaktyki oraz promocji zdrowia, w tym szczególnie w zakresie leczenia szpitalnego.

Do celów strategicznych SP ZOZ w Puławach zaliczamy [Strategia..., s. 129]:

- wzrost konkurencyjności na rynku usług zdrowotnych,
- rozwój nowoczesnych kadr medycznych dostosowanych do wielopoziomowych wymogów obszaru opieki zdrowotnej i opartych na wiedzy,
- poprawę współpracy na rynku usług zdrowotnych oraz skuteczności wdrażania polityki zdrowotnej regionu.

Opracowując Strategiczną Kartę Wyników dla Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Puławach, wyodrębniono cele strategiczne dla każdej z czterech wspomnianych wcześniej perspektyw. W dalszej kolejności opracowano zestaw mierników. Należy przy tym pamiętać, że w SKW powinno się wykorzystywać od ok. 16 do 25 mierników [Kowal, 2010, s. 58]. Propozycję Strategicznej Karty Wyników SP ZOZ w Puławach przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Strategiczna Karta Wyników dla SP ZOZ w Puławach

<b>Perspektywa pacjenta</b>	
<b>Cele strategiczne</b>	<b>Mierniki</b>
Zwiększyć zadowolenie pacjentów i ich rodzin	– wskaźnik zadowolenia pacjentów – liczba skarg pacjentów i ich rodzin
Poprawić dostępność do świadczeń zdrowotnych	– liczba pacjentów oczekujących na świadczenie zdrowotne – wskaźnik obłożenia łóżek
<b>Perspektywa procesów wewnętrznych</b>	
Poprawić efektywność wykorzystania zasobów	– średni czas hospitalizacji – poziom obłożenia łóżek – wskaźnik wykorzystania sal operacyjnych
Wdrażać programy podnoszenia jakości	– otrzymane certyfikaty – wskaźnik realizacji standardów akredytacyjnych
<b>Perspektywa rozwoju</b>	
Doskonalic umiejętności pracowników	– liczba szkoleń – liczba uzyskanych przez pracowników specjalizacji
<b>Perspektywa finansowa</b>	
Zwiększyć przychody	– wartościowy poziom kontraktu z NFZ – wartość przychodu ze sprzedaży usług zdrowotnych innym podmiotom niż NFZ – wartość przychodu z pozamedycznej działalności szpitala
Zwiększyć stabilność finansową	– wskaźnik płynności – wskaźnik rentowności
Wzrost poziomu unowocześnień szpitala do lepszego świadczenia usług	– liczba zakupionego sprzętu medycznego nowej generacji – liczba przeszkolonych lekarzy w zakresie nowych metod diagnostyki, terapii

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Ostrowska, 2012, s. 325–331; Cygańska, 2013, s. 101–111].

Zastosowanie w SP ZOZ w Puławach SKW pozwoli na zsynchronizowanie poszczególnych działów i kluczowych pracowników w celu realizacji strategii oraz zintegrowania stosowanych wcześniej instrumentów zarządzania jakością. Oprócz tego SKW może dostarczyć wielu korzyści, do których należą [Jabłoński, Jabłoński, 2006, s. 8]:

- wzrost zadowolenia pacjentów,

- poprawa stosunków z pacjentami,
- zdefiniowanie kluczowych potrzeb w obszarze kształcenia kadr,
- wzrost udziału w rynku,
- poprawa infrastruktury,
- udoskonalenie przebiegu procesów,
- transparentność kosztów,
- poprawa kontroli kosztów.

Przy opracowywaniu SKW należy pamiętać, że etap jej konstrukcji jest etapem technicznym, natomiast etap wdrożenia jest związany z czynnikiem ludzkim, a powodzenie wdrożenia zależy od dobrej woli i zaangażowania ludzi [Ostrowska, 2012, s. 379].

### Zakończenie

Strategiczna Karta Wyników jest narzędziem ułatwiającym wdrażanie i monitorowanie realizacji strategii. Wiele szpitali nie jest gotowych na taką metodę, jak SKW. Borykają się z długami, nie mają płynności finansowej. Są źle zarządzane, a burzliwe środowisko nie sprzyja poprawie tego stanu. Naśladując zachodnich sąsiadów i zgodnie ze strategią zrównoważonego rozwoju, wydaje się słuszne przynajmniej podążanie w kierunku implementacji takich narzędzi, jak SKW [Porębski, 2013, s. 163].

Strategiczna Karta Wyników, przez zintegrowanie ze sobą informacji finansowych i niefinansowych, prezentuje kompleksową ocenę efektywności zakładu. Zrównoważona Karta Wyników to narzędzie zarządzania, a nie tylko mierzenie wyników. System mierzenia efektywności powinien być jedynie środkiem do osiągnięcia celu – systemu planowania finansowego ułatwiającego zarządzającym realizację strategii oraz umożliwiającego monitorowanie postępów w jej realizacji.

### Bibliografia

- Bielicki R., Ciesielski T., *Strategiczna Karta Wyników jako narzędzie poprawy konkurencyjności jednostek medycznych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 25.
- Chen H. [i in.], *Application of the Balanced Scorecard to an Academic Medical Center in Taiwan: the effect of Warning Systems on Improvement of Hospital Performance*, “Journal of the Chinese Medical Association” 2012, No. 75.
- Cygańska M., *Wykorzystanie Zrównoważonej Karty Wyników w podmiotach leczniczych – studium przypadków*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2013, nr 129.
- Hass-Symotiuk M. (red.), *System pomiaru i oceny dokonania szpitala*, Wolters Kluwer Polska Sp. zo.o., Warszawa 2011.
- Jabłoński A., Jabłoński M., *Wdrożenie Strategicznej Karty Wyników w jednostkach służby zdrowia*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2006, nr 6.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przelożyć strategię na działanie?*, PWN, Warszawa 2001.

- Kłudacz M., *Zrównoważona Karta Wyników i możliwości jej zastosowania w szpitalach*, [w:] R. Lewandowski, R. Wąlkowiak, M. Kautsch (red.), *Współczesne wyzwania menedżerskie w ochronie zdrowia*, Wydawnictwo Olsztyńskiej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Olsztyn 2009.
- Kowal B., *Model Strategicznej Karty Wyników dla Spółki Węglowej*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2010.
- Lewandowski R., *Wykorzystanie Zrównoważonej Karty Wyników w organizacjach ochrony zdrowia – studium przypadku*, „Współczesne Zarządzanie” 2008, nr 4.
- Ostrowska S., *Kontekst interesariusza w publicznej jednostce ochrony zdrowia. Studium przypadku na podstawie wdrożenia w szpitalu publicznym Mission Oriented Scorecard*, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2012.
- Porębski D., *Wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników w polskim szpitalu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 277.
- Rudawska I., Urbańczyk E. (red.), *Opieka zdrowotna. Zagadnienia ekonomiczne*, Difin, Warszawa 2012.
- Skoczylas W., *Założenia konstrukcji systemu pomiaru osiągnięć w zarządzaniu publicznym zakładem opieki zdrowotnej*, [w:] M. Hass-Symotiuik (red.), *Sterowanie kosztami w zakładach opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- Stępniewski J. (red.), *Strategie, finanse i koszty szpitala*, Wolters Kluwers, Warszawa 2008.
- Strategia Rozwoju SP ZOZ w Puławach w latach 2013–2022, [szpitalpulawy.pl/strategia.php](http://szpitalpulawy.pl/strategia.php) [data dostępu: 01.03.2015].
- Tuzikiewicz K., *Koncepcja Zrównoważonej Karty Dokonań dla wyższej uczelni*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2007, nr 10(97).
- [www.szpitalpulawy.pl](http://www.szpitalpulawy.pl) [data dostępu: 01.03.2015].

### **The Use of the Balanced Scorecard in Hospital – Case Study**

In order to manage the existing resources more efficiently, and to better respond to changes which take place in the environment, health care institutions are looking for new management methods. Considering the above factors, management of a modern healthcare center will require managers to take an interest in the Balanced Scorecard. The aim of this article is to develop a Balanced Scorecard for the hospital in Puławy. The analysis was performed using domestic and foreign literature and legal acts. The conclusions of the study can be helpful in managing public health organizations.

### **Zastosowanie Strategicznej Karty Wyników w szpitalu – studium przypadku**

Zakłady opieki zdrowotnej, chcąc efektywniej gospodarować istniejącymi zasobami, a także lepiej i sprawniej reagować na zmiany dokonujące się w otoczeniu, poszukują nowych metod zarządzania. Uwzględniając powyższe czynniki, zarządzanie nowoczesnym zakładem opieki zdrowotnej będzie wymagało od menedżerów zainteresowania się Strategiczną Kartą Wyników. Celem artykułu jest opracowanie strategicznej karty wyników dla Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Puławach. Analiza została dokonana przy wykorzystaniu literatury krajowej. Wnioski sformułowane w opracowaniu mogą być pomocne w zarządzaniu publicznymi organizacjami ochrony zdrowia.