

Veljko Dmitrović, master*

Balanced Scorecard model u funkciji unapređenja analize uspeha u zdravstvu

Rezime

U procesu analize uspeha u zdravstvu primarni doprinos primene Balanced Scorecard modela je stvaranje baze za uvažavanje principa relevantnosti, potpunosti i individualnog pristupa razmatranja zahteva uspeha, što unapređuje kvalitet analize. Balanced Scorecard model kao višedimenzionalni pristup sagledavanja kategorije poslovnog uspeha koristi se za merenje performansi u savremenim uslovima.

Pravi se razlika između pokazatelja zdravstvene efikasnosti i pokazatelja ekonomske ili operativne efikasnosti za potrebe razmatranja zahteva uspeha u zdravstvu. Dakle, Balanced Scorecard je model za merenje performansi i implementaciju strategije za upravljanje poboljšanjima. On dopunjuje finansijska merila u prošlosti sa merilima koja predstavljaju zamajac u budućnosti.

Entiteti, da bi mogli da opstanu i napreduju u konkurentskim i veoma turbulentnim uslovima, trebalo bi da koriste adekvatne merne i upravljačke instrumente izvedene iz svojih strategija i sposobnosti koristeći finansijska merila. Balanced Scorecard zadržava finansijska merila, ali ističe integrisaniji skup merila koja povezuju interne procese, zaposlene, postojeće kupce i dr. radi ostvarenja dugoročnog finansijskog uspeha. Težnja je na investiranju u dugoročnom stvaranju vrednosti, posebno u neopipljivu i intelektualnu imovinu koja stvara rast u budućnosti, čemu će biti posvećena pažnja u radu.

Ključne riječi: Balanced Scorecard model, mjerenje performansi, zdravstvena efikasnost, ekonomska efikasnost, operativna efikasnost.

UVOD

Savremeni konkurentski uslovi poslovanja, kako za proizvodna preduzeća, tako i za uslužna, iziskuju nove sposobnosti radi ostvarenja što boljeg poslovnog uspeha. Važnije od ulaganja i upravljanja fizičkom opipljivom imovinom je aktiviranje sopstvene neopipljive imovine. Balanced Scorecard je instrument za transformaciju organizacionih strateških ciljeva u pokazatelje uspeha. Omogućuje lakše postavljanje ciljeva, pomaže u raspoređivanju resursa, omogućuje ostvarenje ciljeva i uspeha poslovanja.

Temelj razvoja svake zemlje su zapravo zdravi ljudi, jer samo zdravi ljudi doprinose ukupnom socijalnom i ekonomskom razvoju zemlje. Očuvanje i unapređenje zdravlja je interes i obaveza, pre svih, upravo države. Ostvarenje ciljeva zdravlja i, s tim u vezi, stabilnost funkcionisanja sistema zdravstvene zaštite, sasvim je izvesno da je u interesu države.

Postoji interes, svakako, i profesije, tj. medicinske struke u pogledu očuvanja profesionalnosti zdravstvenog delovanja¹ i kontinualnog unapređenja znanja i sposobnosti (veština) pri realizaciji (izvršenju) procesa i postupaka lečenja.

Nije teško utvrditi i interes pacijenata² ako se korist od realizacije zdravlja posmatra kao produžetak života, ili poboljšanje kvaliteta života tokom preostalog veka.

Ako zdravstveno preduzeće (ustanovu) posmatramo kao „proizvodno“ preduzeće u kojem se vrši „proizvodnja“ zdravlja sa najšireg aspekta, nophodno je uvažiti i interes menadžmenta u njemu.

Prisutna različitost interesnih strana i različitih ciljeva, različitost u pogledu ispoljavanja outputa zdravlja³ kao i prisutne teškoće merenja i vrednovanja učinaka zdravlja, ukazuju na probleme u zdravstvu pri definisanju performansi uspeha, kao njihovom objektivnom tumačenju. Veoma je važno sagledati primenu Balanced Scorecard modela u zdravstvu, za potrebe definisanja seta relevantnih pokazatelja uspeha koji se zasnivaju na primeni principa potpunosti⁴ i principa relevantnosti⁵. Dobijeni rezultati koriste se za potrebe ekonomske evaluacije poslovnih ostvarenja u zdravstvu⁶. Na nivou zdravstvenog preduzeća moguće je od strane menadžmenta analizirati rezultate postojećih aktivnosti, sagledati rezultate alternativnih opcija, zahvaljujući praćenju i oceni performansi poslovanja. Pomenuto je baza za unapređenje postojećih postupaka lečenja ili pak njihovu zamenu efikasnijim.

* Asistent, M.Sc, M.A., Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, e-mail: dmitrovicv@fon.bg.ac.rs

¹ U skladu sa principima humanosti, pravičnosti, bezbednosti, etičnosti, sigurnosti i sl.

² Pacijent je neposredni uživatelj koristi od smanjenja boli, patnje, nesposobnosti, psihičke i funkcionalne ograničenosti, socijalne izolacije itd.

³ Po vremenu, po intenzitetu tj. značaju, po vrsti i sl.

⁴ Obuhvatanju interesa svih relevantnih strana.

⁵ Dosledno i verodostojno predstavljanje zahteva uspeha.

⁶ Pri tome je neophodno uvažiti okvir primarne neprofitabilnosti i okvir uslovne tržišnosti kao njegovu dopunu ili nadgradnju.

U radu će biti reči o preduzećima u savremenim uslovima poslovanja, o suštini *Balanced Scorecard* modela, o zahtevima i perspektivama uspeha u zdravstvu, o specifičnostima primene *Balanced Scorecard* modela u zdravstvu.

1. PREDUZEĆA U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA

U industrijskoj eri preduzeća su uspevala na osnovu toga koliko su uspešno mogla iskoristiti pogodnosti raspoloživih resursa. Da bi merila uspešnost, preduzeća su razvila i kontrolisala raspodelu finansijskog i fizičkog kapitala. Finansijska merila, kao npr. ROCE⁷ povraćaj angažovanog kapitala mogao je da usmerava interni kapital preduzeća prema svojoj najproduktivnijoj svrsi, a istovremeno da nadzire efikasnost, čime su operativni delovi preduzeća koristili finansijski i fizički kapital u stvaranju vrednosti za akcionare. Dobrim delom ono što je korišćeno u vremenskom periodu industrijske ere sa razvojem informacionih tehnologija učinilo je mnoge bazne pretpostavke konkurencije industrijske ere zastarelim. Održivu konkurentsku prednost preduzeća više nisu mogla da ostvare brzim transformisanjem novih tehnologija u fizičku imovinu i efikasnim upravljanjem finansijskom imovinom i obavezama.

Informatička era veći efekat ostvaruje u preduzećima koja se bave uslugama nego u onima koja se bave proizvodnom delatnošću. Mnoga uslužna preduzeća, a naročito iz zdravstvene delatnosti, komunalne delatnosti, transportne delatnosti itd. decenijama su opstajala u nekonkurentskim okruženjima. Kod ovih preduzeća bila je prisutna ograničena sloboda ulaza u nova poslovanja i dodeljivanja cena za svoja ostvarenja, sa jedne strane. Sa druge strane, nacionalna regulatorna tela su štitila ova preduzeća od potencijalno efikasnijih i inovativnijih konkurenata, jer su utvrđivali cene na nivou koji je pružao adekvatan povraćaj na uloženo i u odnosu na troškove.

Poslednjih decenija svedoci smo inicijativa za privatizaciju i deregulaciju u uslužnim preduzećima u celom svetu. Savremeni konkurentski uslovi poslovanja u informatičkoj eri kako za proizvodna, tako i za uslužna preduzeća iziskuju nove sposobnosti radi pariranja konkurenciji. Važnije od ulaganja i upravljanja fizičkom opipljivom imovinom ostala je mogućnost preduzećima da pokrenu i iskoriste svoje neopipljive ili nevidljive resurse. Neopipljiva imovina omogućuje preduzeću da:

- razvije odnose sa potrošačima koji stvaraju uslove za lojalnost postojećih kupaca i omogućuju efikasno zadovoljavanje kupaca i delova tržišta,
- uvede inovativne proizvode i usluge koje žele ciljni kupci,
- proizvede proizvode i usluge visokog kvaliteta sa niskim troškovima i u kratkom vremenskom periodu,
- pokrene sposobnost i motivaciju zaposlenih za stalnim usavršavanjem,
- uvede informacionu tehnologiju i baze podataka.

Preduzeće informatičke ere oslanja se na nove operativne pretpostavke, kao što su interfunkcionalnost, povezanost sa potrošačima i dobavljačima, segmentacija kupaca, globalni obimi inovacije, radnici znanja i sl.

Preduzeća industrijske ere konkurentnost su obezbeđivala kroz specijalističke sposobnosti u proizvodnji, nabavci, marketingu, tehnologiji i distribuciji. Preduzeća informatičke ere deluju sa integrisanim poslovnim procesima koje presecaju tradicionalne poslovne funkcije. Ona kombinuju prednosti funkcionalne ekspertске specijalizacije sa brzinom, efikasnošću i kvalitetom integrisanih poslovnih procesa. Preduzeća industrijske ere su delovala kroz bliske transakcijske odnose sa kupcima i dobavljačima. Preduzeća informacione ere u fokus stavljaju narudžbe i potrebe kupaca, a ne proizvodni plan. Preduzeća industrijske ere razvijala su se kroz ponudu jeftinih standardizovanih proizvoda i usluga. Preduzeća informatičke ere treba da nauče da nude prilagođene proizvode i usluge za raznovrsne segmente kupaca.

Domaće granice nisu prepreka konkurenciji od stranih preduzeća. Preduzeća informatičke ere takmiče se sa najboljim preduzećima sveta. Životni ciklus proizvoda pokazuje trend smanjenja. Konkurentska prednost u jednom životnom ciklusu proizvoda nije garancija da će proizvod biti vodeći i u drugom. Dakle, stalna unapređenja su od velikog značaja za dugoročni uspeh. Preduzeća industrijske ere su napravila razliku između dve grupe zaposlenih, i to: intelektualna elita i zaposleni koji su stvarali proizvode i isporučivali usluge, dakle, koristila su se njihove fizičke sposobnosti, ali ne i umne. U informatičkoj eri automatizacija i produktivnost znatno su smanjili broj zaposlenih na tradicionalnim radnim funkcijama u preduzećima, a povećala se konkurentska tražnja za zaposlenima koji obavljaju analitičke funkcije (inženjerstvo, marketing, upravljanje i administracija i sl.). Svi zaposleni moraju da doprinesu povećanju vrednosti preduzeća svojim znanjem i informacijama koje mogu da pruže. Ključno za uspeh preduzeća informatičke ere su ulaganje, upravljanje i korišćenje znanja svakog zaposlenog.

Uspešno takmičenje sa konkurentima u budućnosti iziskuje od preduzeća transformisanje u cilju poboljšanja: upravljanja kvalitetom, pravovremenom proizvodnjom (just in time), konkurencija bazirana na vremenu, izgradnju preduzeća usmerenog ka kupcima, upravljanje troškovima bazirano na aktivnostima, edukacija zaposlenih u cilju proširenja znanja, reinženjering, itd.

Svedoci smo da se poslovni procesi i okruženje u savremenim uslovima turbulentno menjaju velikim brzinama usled mobilnosti radne snage, napretka tehnike i tehnologije, interneta, e-poslovanja itd. Svako preduzeće koje ne prati takve promene u poslovanju ostaje daleko iza svojih konkurenata. U cilju zadržavanja uspešnog poslovanja i u budućnosti menadžment preduzeća treba da postavi pitanja: na koji način upravljati poslovanjem i kontrolisati ga, koji procesi i metode i dalje funkcionišu, a koje je potrebno restrukturirati ili inovirati. U pronalaženju odgovora pomaže poslovno upravljanje u kojem menadžment putem zaposlenih implementira strategiju preduzeća.

U cilju spoznaje da li su realne osnove postavljene za razvoj preduzeća nužna je komunikacija viših i nižih nivoa menadžmenta. Polazište poslovnog upravljanja se manifestuje kroz dogovaranje, planiranje i definisanje strategija. Pri tom se vrši detaljna analiza tržišta (trendovi, konkurencija, kupci na određenim područjima, ekonomska situacija, politička situacija itd.), definiše vizija i misija, kao i strategija. Nužno je definisati dugoročne ciljeve kako bi postavljena strategija procenila kontinuelnim praćenjem ključnih faktora uspešnosti (npr. koje su slabe tačke u procesima, koje aktivnosti su od najvećeg uticaja na troškove i stvaranje vrednosti itd.). Ciljevi se formulišu unutar pet perspektiva: zaposleni, unutrašnja efikasnost, inovacije, kupci i finansije. Potom se vrši ispitivanje ciljeva nekom od metoda, na primer SMART⁸.

⁷ Return on Capital Employed.

⁸ SMART je skraćenica za Specific (šta, gde i kako), Measurable (mogućnost praćenja trendova), Acceptable (prihvaćeno i jednostavno za komuniciranje), Realistic (cilj mora da bude realan i izvodljiv) i Time-based (kada).

U preduzeću je nužno staviti naglasak na zajedničke ciljeve formulisane unutar pomenutih pet perspektiva. Zaposleni – adekvatno investiranje u ovu oblast je baza opstanka i dugoročnog razvoja. Unutrašnja efikasnost – u centru su ključni interni procesi poslovanja, jedan od glavnih pokazatelja budućeg rezultata je upravo poboljšanje tih procesa. Inovacije – u ovoj perspektivi se upravo ogleda kvalitet zaposlenih. Kupci – u cilju zadržavanja zadovoljenja potreba kupaca i potrebno je praćenje poslovanja, ali očima kupaca i tržišta. U okviru finansija meri se krajnji rezultat poslovanja.

Pokazatelji uspešnosti mogu da budu generički – koji se mogu koristiti u preduzeću bilo gde (zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo kupaca itd.), strateški – koriste se za praćenje određenih strateških ciljeva (kvalitet proizvoda, pozicija na tržištu itd.), poslovni – koriste se za određene specifične poslove (npr. rokovi isporuke proizvoda i usluga). Strateški krug se zatvara merenjem i izveštavanjem i stvara povratna veza prema izvršnom menadžmentu koji su sam proces i započeli. Oni mogu na dalji razvoj poslovanja da utiču preispitivanjem i poboljšanjem svojih prethodnih odluka na bazi *Balanced Scorecard* modela⁹. Dakle, može se reći, primenom modela BSC-a stvara se preduzeće koje uči.

Ako prinos predstavlja generisani višak gotovine iznad uloženog kapitala, bitno je utvrditi koliko tom višku doprinosi opipljiva, a koliko neopipljiva imovina. U savremenim preduzećima pored, tradicionalnih merila (u vidu odgovarajućih racija profitabilnosti) evidentna je rastuća primena merila performansi poslovanja, kao što je, na primer, BSC.

2. SUŠTINA *BALANCED SCORECARD* MODELA

BSC je instrument, tj. metodologija za transformaciju organizacionih strateških ciljeva u pokazatelje uspeha. On je strukturirani pristup za upotrebu informacija vezanih uz merenje performansi. Činjenica je da omogućuje lakše postavljanje ciljeva, pomaže u raspoređivanju resursa, osigurava menadžerima održavanje (ili promenu) strategije ostvarenja postavljenih ciljeva i omogućuje izveštavanje o ostvarenju istih.

Tvorci BSC-a su Robert Kaplan i David Norton¹⁰. BSC je značajan novi model merenja performansi preduzeća. Njegova prednost implementacije u praksi ogleda se u povećanju sposobnosti preduzeća da stvara buduću ekonomsku vrednost. Ona podrazumeva podršku za ulaganje preduzeća na duži rok, u zaposlene, u razvoj novih proizvoda i usluga itd. Ona daje signale za kontinuirano poboljšanje i inoviranje aktivnosti koje iziskuje savremeno konkurentsko okruženje. BSC sadrži skup merila koja pružaju menadžerima brzo, ali sveobuhvatno sagledavanje poslovanja. Uključuje finansijska merila – koja ukazuju na rezultate preduzetih akcija i operaciona merila – koja se odnose na zadovoljstvo potrošača, na interne procese, na inovativne aktivnosti, kao i na aktivnosti vezane za poboljšanje i učenje. Pokretači budućih finansijskih performansi su upravo operaciona merila.

BSC omogućuje menadžerima da imaju uvid u rezultate poslovanja iz četiri ugla posmatranja. Ona daju odgovore na četiri osnovna pitanja:

1. Kako nas vide kupci? (procena kupaca)
2. U čemu bi trebalo da se usavršavamo? (interna procena)
3. Da li možemo da nastavimo sa poboljšanjima i sa kreiranjem vrednosti? (perspektiva, inovativnost i učenje)
4. Kako gledamo na akcionare? (finansijska procena)

Prednost modela BSC je u tome što omogućuje menadžerima da sagledaju sva značajna merila poslovnih operacija zajedno. Njegova primena je značajna sa aspekta promena do koje je dovela informatička era i povećanje uloge znanja kao resursa, uspostavljena je ravnoteža između eksternih (za akcionare i kupce) i internih merila kritičnih poslovnih procesa, inovacija, učenja i razvoja. Uspostavljena je ravnoteža između merila rezultata prošlih napora i merila koja ukazuju na buduće performanse. Pored tržišnog učešća i zadovoljstva kupaca, kao posebna merila se ističu privlačenje kupaca, zadržavanje kupaca i profitabilnost po kupcima. Zadovoljstvo kupaca i visok tržišni udeo predstavljaju samo sredstva za ostvarenje veće profitabilnosti, pa je upravo profitabilnost po pojedinim ciljnim segmentima izuzetno važna. Sistemi troškova na bazi aktivnosti omogućuju da preduzeće meri individualno i agregatno profitabilnost po kupcima. U okviru BSC prihvaćen je generički model lanca vrednosti kao polazni model koji preduzeća prilagođavaju svojoj konkretnoj situaciji.

Model generičkog lanca vrednosti u okviru BSC obuhvata tri procesa, i to: inovacioni proces, operacioni proces i proces pružanja postprodajnih usluga. U okviru inovacionog procesa vrši se identifikovanje potreba kupaca, identifikovanja tržišta i kreiranja ponude proizvoda. U procesu inoviranja najpre se istražuju sadašnje ili latentne potrebe kupaca, zatim kreira proizvod koji će zadovoljiti ove potrebe. U praksi su merila za ovaj segment često zanemarevana ili neadekvatna, a ona su od izuzetnog značaja za preduzeća u čijim delatnostima su prisutne brze tehnološke promene.

Mnoga preduzeća u razvijenim tržišnim privredama koriste merilo prinos na istraživanje i razvoj kao odnos poslovnog profita pre opozivanja i ukupnih troškova razvoja u periodu od pet godina za svaki novouveden proizvod. U okviru operacionih procesa vrši se proizvodnja proizvoda i isporuka proizvoda, i pri tome koriste brojne indikatore za snižavanje troškova. Proces pružanja postprodajnih usluga obuhvata pružanje usluga i zadovoljenje potreba kupaca. Treći glavni korak u internom lancu vrednosti čine postprodajne usluge koje su danas sve značajnije, a posebno pri plasmanu sofisticirane opreme. Imaju veliku ulogu sa stanovišta dodavanja vrednosti.

Razvijena su u okviru BSC merila u domenu vremena, kvaliteta i troškova za procenu performansi. Razvijaju se merila u sledeće tri kategorije: sposobnost zaposlenih, razvijenost informacionih sistema, motivacija, podsticaj i usklađenost individualnih ciljeva sa ciljevima u celini.

BSC omogućuje da preduzeće razvije merilo vezano za korišćenje neopipljive imovine u kreiranju konkurentске prednosti. Neopipljivi resursi omogućuju da preduzeće uvede nove proizvode i usluge, visokog kvaliteta, prilagođene zahtevima kupaca, uz niske troškove, da razvije lojalne odnose sa kupcima, da osvoji nova tržišta i mobilise sposobnosti zaposlenih za kontinuirana poboljšanja u domenu procesa kvaliteta i brzo zadovoljenje zahteva kupaca.

Proces finansijskog izveštavanja vezan je za računovodstveni model razvijen još vekovima pre. Takav model se još uvek koristi i

⁹ U daljem tekstu koristiće se skraćenica BSC za *Balanced Scorecard*.

¹⁰ Realizovali su višegodišnji istraživački projekat u 12 kompanija pod nazivom „Merenje performansi u organizaciji budućnosti“. Rezultat projekta *Balanced Score Card* su: *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance* (1992), *Putting the Balanced Scorecard to Work* (1993), *The Balanced Score Card-Translating Strategy into Action* (1996), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* (1996), *Strategy-Focused Organization* (2001).

u preduzećima informatičke ere, ali se čine napori za poboljšanje. Postojeći finansijsko-računovodstveni model treba proširiti sa neopipljivom intelektualnom imovinom. Ukoliko bi se neopipljiva imovina i sposobnosti preduzeća mogli vrednovati unutar modela finansijskog računovodstva, preduzeća koja su unapredila ovu imovinu i sposobnosti mogla bi preneti ova poboljšanja zaposlenima, akcionarima, kreditorima i društvu. Suprotstavljenje između potrebe da se izgrade dugoročne konkurentne sposobnosti i statički model finansijskog računovodstva zasnovanog na istorijskim troškovima stvorila je tzv. BSC. Ovaj model uspeva da obuhvati ključne delatnosti stvaranja vrednosti koje vrše sposobni i motivisani zaposleni u preduzeću. On kroz finansijsku perspektivu prikazuje kratkoročni nastup, odnosno otkriva pokretače vrednosti za dugoročni konkurentski nastup. Mnoga preduzeća imaju sistem merenja aktivnosti koje koriste finansijske zajedno sa nefinansijskim merilima. Preduzeća koriste finansijska i nefinansijska merila samo za taktičnu povratnu informaciju i kratkoročne operacije. Naglasak BSC-a je da finansijska i nefinansijska merila moraju da postanu deo informacionog sistema za zaposlene na svim nivoima preduzeća. Zaposleni na prvoj liniji moraju da shvate finansijske posledice svojih odluka i delovanja. Menadžeri moraju da razumeju pokretače dugoročnog finansijskog uspeha.

BSC treba da prevede misiju i strategiju užeg organizacionog dela u opipljive zadatke i merila. Pomenuta merila čine ravnotežu između eksternih merila za akcionare i internih merila baznih poslovnih procesa, inovacije, učenje i rast. Merila su uravnotežena između rezultata prethodnih napora i merila koja pokreću buduće aktivnosti. Sva inovativna preduzeća koriste BSC kao strateški upravljački sistem, kako bi upravljali svojom strategijom na dugi rok. Oni se, da bi ostvarili ključne upravljačke procese, kao što su provesti viziju i strategiju, povezati strateške zadatke i merila, planirati, postaviti ciljeve i uskladiti strateške inicijative, poboljšati priliv strateških povratnih informacija i učenje, koriste merenjem iz modela BSC.

Pri definisanju finansijskih ciljeva, upravljački tim mora da uzme u obzir da li će naglasak staviti na prihode, na tržišni rast, na profitabilnost ili priliv gotovine. Za perspektivu klijenta, upravljački tim mora da bude eksplicitan o klijentu i tržišnom segmentu u kom odlučuje da se takmiči. Kada preduzeće postavi zadatke iz dela finansija i potrošača, određuje zadatke i merila za interne poslovne procese.

BSC posebno naglasak stavlja na one procese koji su najbitniji za ostvarenje maksimalnog rezultata, kako za klijente, tako i za akcionare. Zatim je neophodno da se utvrdi svrha ulaganja u prekvalifikaciju zaposlenih, u informacionu tehnologiju, kao i unapređenje organizacione strukture. Da bi strategija preduzeća bila uspešna, komunikacija služi da bi signalizirala svim zaposlenima nužne zadatke koje moraju obaviti kako bi strategija preduzeća uspevala. BSC hrabri saradnju između užih organizacionih delova i korporativnih menadžera ne samo o kratkoročnim finansijskim

zadacima, već i o formulaciji i implementaciji strategije u budućnosti. BSC dolazi do najvećeg izražaja kada se primenjuje radi realizacije promena u preduzeću. Viši menadžment bi trebalo da postavi ciljeve BSC u periodu od tri do pet godina, koji će, ako budu ostvareni, transformisati preduzeće.

3. ZAHTEVI USPEHA U ZDRAVSTVU – PERSPEKTIVE

U uslužnim preduzećima kao što je zdravstvo, sistem upravljanja je skup elemenata: materijalizovanog opredeljenja kroz misiju, viziju, strategiju, politiku i menadžerske ciljeve, poslovnih procesa, resursa, partnerskih odnosa, informacija i komunikacija. Svaki pomenuti segment utiče svojim kvalitetom na sam kvalitet upravljanja u celini.

Međunarodni standard ISO 9004:2000 identifikuje resurse, i to: ljude, infrastrukturu, radno okruženje, informacije, dobavljače i saradnike, prirodne resurse i finansijska sredstva. Prisutna je težnja u svetu ka izgradnji i implementaciji integrisanih sistema upravljanja. Generisanje će se izvršiti iz svakog od sistema, što čini integraciju: ISO 9001:2000; ISO 14001; 1996 i OHSAS 18001.

Za merenje performansi preduzeća koristi se model *Balanced Scorecard*¹¹ koji posmatra kategorije poslovnog uspeha sa više aspekata dijametralno suprotnih. Strukturu ciljeva na nivou zdravstvenog preduzeća čine ciljevi različitih korisnika. Unutar njih prisutna je mogućnost različitih perspektiva posmatranja. Na primer: perspektiva države kao finansijera, ili perspektiva države kao indirektnog korisnika benefita zdravlja.

Prisutni su različiti načini ispoljavanja učinaka zdravlja, različiti prioriteti njihovog izvršenja, što iziskuje usklađivanje ciljne funkcije. Usklađivanje ciljne funkcije treba da se izvrši prema vremenskoj i sadržinskoj jednoobraznosti (princip uporedivosti), kao i vertikalno (princip urgentnosti) i horizontalno (princip potpunosti).

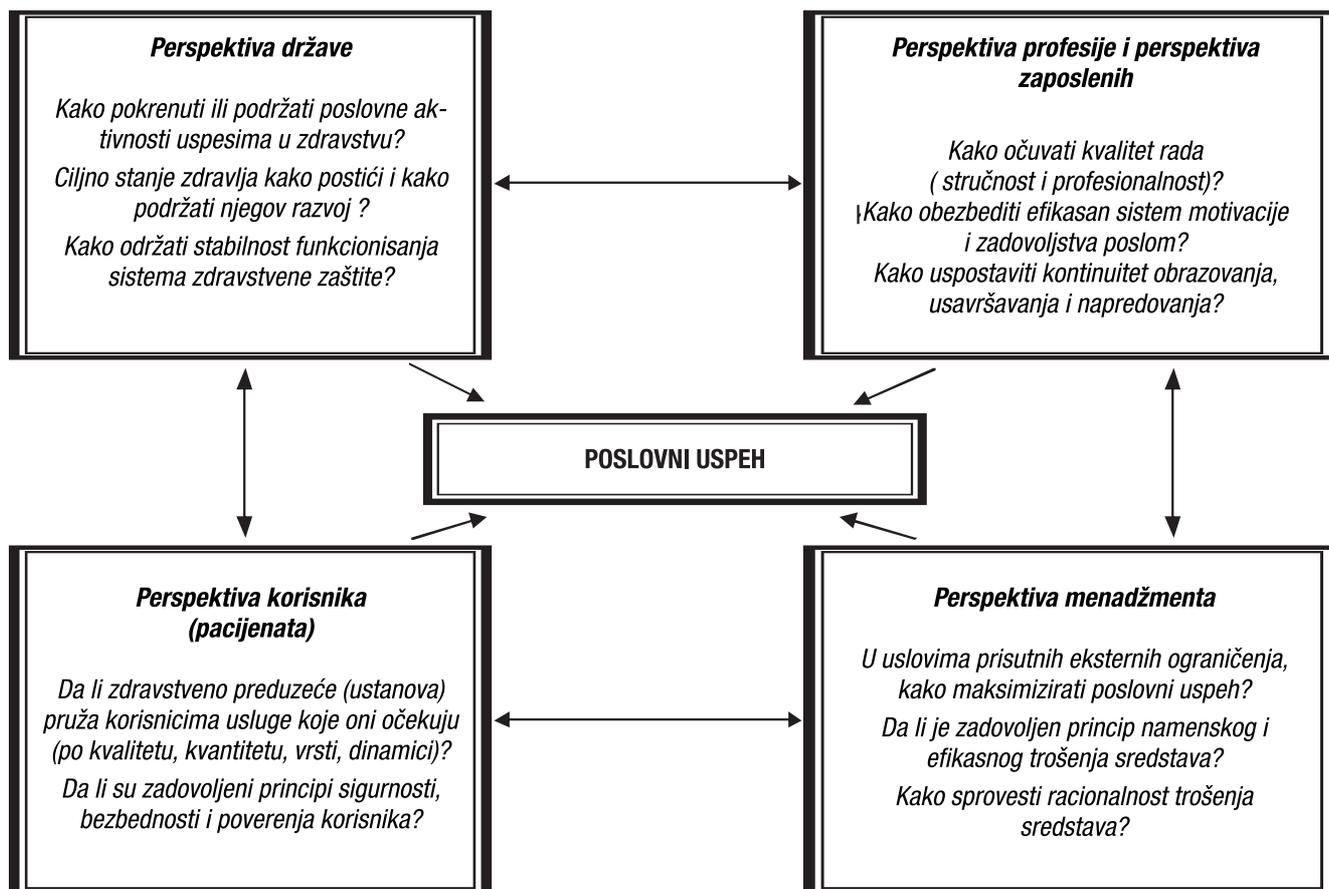
Integracija ciljeva radi izgradnje reprezentativnog seta ciljnih vrednosti nije jedina svrha modela BSC. Ovaj model razmatra i usavršava način iskazivanja različitih pristupa, metoda, načina iskazivanja, vrednovanja, tj. tumačenja zahteva uspeha. Oni su u ovom slučaju vezani za efekat zdravlja i posledice njegove realizacije.

Model se zasniva na višedimenzionalnom shvatanju poslovne uspešnosti. U skladu sa perspektivama različitih interesnih strana, iz više uglova posmatrano, identifikuju se performanse uspeha, kao konkretizacija izrazito multiciljne funkcije zdravlja. Sve aspekte ciljnog uspeha izabrane performanse treba da uvažavaju i usklade, a u ovom slučaju su sve relevantne perspektive posmatranja. Drugim rečima rečeno, perspektivu države, profesije, korisnika (pacijenta), kao menadžmenta zdravstvenog preduzeća.

¹¹ Kaplan, S. R.; Norton P. D., *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992 p. 71–79.

BSC model¹² prilagođen shvatanju kategorije uspeha u zdravstvu

Slika br. 1: Prikaz modela „Balanced Scorecard,, u zdravstvu



99

Uspešnost zdravstvenog programa će se različito vrednovati od strane finansijera i korisnika. Ovo stoga, što su prisutne razlike u stepenu prihvatljivog rizika, kao i razlike u očekivanjima raznih korisnika.

U okviru izvršenja funkcije zdravlja više interesnih područja na svoj način daju doprinos ostvarenju zahteva uspeha. Ciljevi u zdravstvu prema vrstama korisnika navedeni su:

Slika br. 2: Ciljevi u zdravstvu prema vrstama korisnika

Ciljevi u zdravstvu prema vrstama korisnika			
PERSPEKTIVA DRŽAVE CILJEVI/INTERESI	PERSPEKTIVA STRUKE CILJEVI/INTERESI	PERSPEKTIVA KORISNIKA CILJEVI/INTERESI	PERSPEKTIVA MENADŽMENTA CILJEVI/INTERESI
<ul style="list-style-type: none"> - Finansijska stabilnost sistema zdravstvene zaštite - Uređenje zakonske regulative - Uređenje zdravstvenih kapaciteta i kadrova - Usaglašenost funkcionisanja zdravstvene zaštite i svih subjekata koji ga čine - Racionalnije trošenje zdravstvenih fondova - Čuvanje i unapređenje kvaliteta zdravlja itd. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promocija zdravlja i zdravog ponašanja - Uvođenje standardizovanih procedura i prevencije i lečenja - Kontinuirana edukacija i licenciranje znanja 	<ul style="list-style-type: none"> - Slobodan izbor lekara - Pravo na adekvatnu zdravstvenu zaštitu - Dostupno zdravlje - Pravo na informisanost 	<ul style="list-style-type: none"> - Efikasnost zdravstvenog delovanja - Organizacija posla - Razvoj veština upravljanja - Motivacija zaposlenih i nagrađivanje itd.

¹² Zaskin, A. Gary; Hubbard L. Robert „Analytic Issues for Estimating the Benefits and Costs of Substance Abuse Prevention“, National Institute on Drug Abuse NIH Publication, No. 98-4021, 1998. p 148.

Parcijalni ciljevi zdravlja međusobno se preklapaju ili dopunjuju, (kako po sadržaju, tako i po korisnicima) opšte je pravilo. Na primer: vremenski period čekanja na pregled, zakazivanje, vremenski period trajanja pregleda, broj preventivnih pregleda, prosečni troškovi za vreme lečenja itd.

4. **BALANCED SCORECARD MODEL** **U ZDRAVSTVU – SPECIFIČNOSTI PRIMENE**

Menadžment u zdravstvu ima potrebe za potpunošću izvršenja zahteva uspeha, sa aspekta svih zainteresovanih strana na koje se uspeh odnosi, uvažavajući pri tom i zdravstvene i ekonomske kriterijume uspeha. Menadžment u zdravstvu teži da maksimizuje izvršenja ili prekoračenja ciljne funkcije zdravlja u okviru određenog područja delovanja.

Uspešnost lečenja bilo koje bolesti iziskuje analizu uspešnosti realizacije ciljeva svih interesnih strana (države, profesije, korisnika i menadžmenta). Za potrebe analize uspeha vrši se grupisanje u okviru kategorisanja efikasnosti, sigurnosti, brzine i ekonomičnosti izvršenja ciljnih vrednosti zdravlja.

Slika br. 3: Prikaz pokazatelja uspeha u zdravstvu

Pokazatelji uspeha u zdravstvu			
<i>Pokazatelji opšteg zdravstvenog stanja za konkretnu bolest</i>	<i>Pokazatelji zdravstvene i profesionalne efikasnosti</i>	<i>Pokazatelji zadovoljstva korisnika</i>	<i>Pokazatelji operativne efikasnosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> - % unapređenja opšte svesti o značaju određene bolesti - % oporavljenih od svih znakova prisustva bolesti - O vreme od javljanja pacijenta do njegovog adekvatnog zbrinjavanja - % smanjenja prosečnog trajanja bolesti - % smanjenja broja umrlih - % smanjenja broja novoobolelih od posmatrane bolesti itd. 	<ul style="list-style-type: none"> - % učešća kapitalnih ulaganja - % učešća novih metoda i tehnologija - prosečna plata zaposlenih i nivo stimulacija - trajanje i nivo usavršavanja zaposlenih - broj ponovljenih pregleda - struktura i učešće pojedinih lekova - učešće laboratorijskih analiza itd. 	<ul style="list-style-type: none"> - nivo sigurnosti u procese lečenja. - ugled ustanove i opšta ocena javnosti. - prosečna ocena zadovoljstva pacijenta. - broj primedbi i žalbi itd. 	<ul style="list-style-type: none"> - vreme trajanja terapije - vreme čekanja na pregled - troškovi po učinku. - % amortizovanosti opreme - prosečan broj zauzetih postelja - broj pacijenata prema medicinskom osoblju - broj standardnih pregleda vremenski posmatrano itd.

Zdravstvenim performansama uspeha koje imaju funkciju uslovnih pokazatelja vrlo često se daje prioritet. Ostvarenje zadovoljavajućeg nivoa zdravstvenog uspeha, analiza uspešnosti dopunjuju se ekonomskim aspektima uspeha radi merenja njihovog doprinosa (kontinuelno, kvalitativno i kvantitativno) uvećanja efekta zdravlja, kao kompletnog merila ostvarenja zahteva poslovne uspešnosti u zdravstvu. Postoji shvatanje da unapređenju efekta zdravlja doprinose svi pozitivni efekti ostvareni u zdravstvu, kao, na primer, uštede i ekonomisanja, efekti poslovnih racionalizacija i sl.

U zdravstvu se smatra da je važan doprinos modela BSC jer se zahvaljujući njemu uvažavaju i usklađuju dugoročni pokazatelji (na primer, kapaciteti pregleda po radnoj smeni, povećanje identifikacionih slučajeva u ranoj fazi itd.) i kratkoročni pokazatelji uspeha (na primer, procenat iskorišćenosti kapaciteta, struktura zaposlenih, vreme čekanja na pregled itd.). Kratkoročni pokazatelji uspeha, tzv. rani signali, tj. prvi simptomi daju osnovu za blagovremeno reagovanje, što im se smatra velikim doprinosom.

Sama za sebe svaka kategorija predstavlja skup ciljnih pokazatelja, tako da stepen njihovog pojedinačnog izvršenja prikazuje zapravo, stepen izvršenja ciljnog uspeha.

Ilustracije radi, uspešnost izvršenja zahteva efikasnosti može se sagledati pokazateljima: procenat unapređenja zdravlja, procenat smanjenja faktura i sl. U slučaju zahteva sigurnosti koristiće se pokazatelj učestalosti nastanka dodatnih komplikacija, broj ponovljenih intervencija, broj primedbi i žalbi i sl.

Nivo efikasnosti analiziraće se uvidom u pokazatelje: broj pacijenata prema medicinskom osoblju, broj pregleda vremenski posmatrano, troškovi po jedinici usluge, prosečan broj zauzetih postelja i sl.

Pravi se razlika između pokazatelja zdravstvene efikasnosti i pokazatelja operativne i ekonomske efikasnosti za potrebe sagledavanja zahteva uspeha u zdravstvu.

Pokazatelji uspeha u zdravstvu, i to: pokazatelji opšteg zdravstvenog stanja za konkretnu bolest, pokazatelji zdravstvene profesionalne efikasnosti, pokazatelji zadovoljstva korisnika i pokazatelji operativne efikasnosti će biti prikazani u nastavku.

Njihovim stalnim praćenjem omogućuje se blagovremena realizacija korektivnih mera.

Pokazatelji uspeha u zdravstvu mahom pate od subjektivizma, nemerljivosti, pa ih je teže stoga definisati kao referentne veličine. Zdravstvu je model *Balanced Scorecard* dao veliki doprinos, jer je putem njega moguće sačinuti matricu uzročno-posledičnih odnosa. Ovo u smislu definisanja jake korelacije na relaciji:

ciljevi zdravlja > ciljni pokazatelji uspeha > učinci (outputi) zdravlja.

Jedinstveni uređeni sistem merenja poslovnih rezultata predstavlja matrica jednodimenzionalnih pokazatelja uspeha. Ona pruža osnov za usmereno (kanalisano) praćenje i merenje uspeha na svakom faktoru, obeležju i fazi uspeha pojedinačno. Nakon sagledavanja ciljnih zadataka po svakom pokazatelju uspeha pojedinačno, na nivou užeg organizacionog dela i na nivou preduzeća kao celine.

Kontinuelno praćenje uspeha omogućuje dosledno tumačenje zahteva uspeha, kao i individualistički princip pri sagledavanju ciljnog uspeha. Pomenuto se smatra osnovnim doprinosom ovog modela.

Praćenje uspeha po užim, specijalizovanim oblastima zdravstva podrazumeva individualistički pristup. Razlog za pomenuto, je nemogućnost definisanja jedinstvenih (opštih) pokazatelja. U upotrebi su uža (iskustveni) pokazatelji koji su profesionalno odobreni kao norme uspeha u procentualnim i apsolutnim iznosima, u vidu ciljnih vrednosti, procedura i sl.¹³

Na strukturu pokazatelja uspeha deluju egzogeni faktori, uslovi rada, zatečeno stanje obolelog itd. Na primer, isti program zdravstvene zaštite primenjuje se u mirnodopskim i ratnim uslovima. Bolji rezultati nisu posledica veće efikasnosti zdravstva već posledica boljih prilika. Preduslov napretka preduzeća, pa i zdravstvenog, jeste da se menadžment usmeri na strateški bitne aspekte uspeha, uvažavajući objektivne faktore, eliminišući subjektivne propuste i na taj način doprinese unapređenju dosadašnjeg procesa rada.¹⁴

Pored pomenutih prednosti (doprinosa) koje model BSC pruža zdravstvu, prisutna su i određena ograničenja. Smatra se da model ne daje odgovor na pitanje kako se unapređuje poslovna uspešnost. Model prepoznaje tj. signalizira probleme, a njihova eliminacija je u zavisnosti od sposobnosti menadžmenta da putem upravljačkih veština pokuša samostalno da rešava probleme.

ZAKLJUČAK

Savremene uslove karakteriše stalni rast zdravstvenih potreba (usled produženja prosečnog veka života i rasta kvaliteta zdravstvene zaštite u celini), ali intenzivan je problem nedostajućih sredstava. Manjak respoloživih sredstava onemogućuje da se znatnija pažnja posveti upravljanju (namena i način trošenja raspoloživih sredstava itd.).

Definisanje kategorije uspeha (način i vrsta ispoljavanja konačnih efekata, ciljna funkcija procesa rada, uvažavanje svih relevantnih aspekata) jeste doprinos modela *Balanced Scorecard* u zdravstvu. Primena modela BSC u funkciji je zadovoljenja principa potpunosti i relevantnosti analize uspeha. Ovo, naravno, pod pretpostavkom objektivnosti i pouzdanosti informacija koje pruža i valjanosti poslovnih odluka koje se na osnovu njih donose.

Summary

In the process of success analysis in health care system application of Balanced Scorecard model establishes basis for respecting the principle of relevance, completeness and individual approach of consideration of success requirements that improves the quality of analysis. Balanced Scorecard Model is multidimensional approach of assessing business success used to measure performance in modern conditions.

A distinction is made between indicators of health efficiency and indicators of economic or operative efficiency for assessing success requirements in health care system. Therefore, Balanced Scorecard is a model for measuring performance and implements strategies for managing improvements. It complements financial measures in the past with the criteria that represents driving force in the future.

In order to survive and thrive in competitive and highly turbulent conditions entities should use the appropriate measurement and control instruments derived from their strategies and skills using financial criteria. Balanced Scorecard retains financial measures, but emphasizes a more integrated set of standards that connects internal processes, employees, existing customers and others to achieve long-term financial success. The aim is to invest in long-term value creation, particularly in the intangible and intellectual property that creates growth in the future, which will be addressed in this paper.

Key words: *Balanced Scorecard model, performance measure, health efficiency, economic efficiency, operative efficiency.*

Upravljanje poslovnom strategijom BSC smatra se temeljem novog strategijskog upravljačkog sistema.

Cilj svakog sistema merenja treba da motiviše menadžere i zaposlene da uspešno implementiraju strategiju u preduzeću, kao i prosleđivanje na uže organizacione delove. Ona preduzeća koja prevode svoju poslovnu strategiju u svoj sistem merenja mogu da objasne svoje namere i ciljeve. Uspešan BSC objašnjava strategiju kroz skup finansijskih i nefinansijskih merenja.

BSC opisuje organizacionu viziju budućnosti preduzeća. BSC kreira tzv. holistički model strategije koja omogućuje zaposlenima da vide kako doprinose uspehu preduzeća. BSC se fokusira na promene. Ukoliko se pravi ciljevi i mere identifikuju, može se očekivati da će se uspešna implementacija dogoditi.

IZVORI

1. Grupa autora, *Izazovi moderne primarne zdravstvene zaštite*, Beograd, 2010.
2. Kaplan R. S.; Norton D. P., *Strategy Focused Organisation*, Harvard Business School Press, 2000.
3. Kaplan R. S.; Norton D. P., *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1996.
4. Kaplan, S. R.; Norton P. D., *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992.
5. Kaplan, S. R.; Norton P. D., *Uravnotežena tablica rezultata – prevođenje strategije u delovanje*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, Hrvatska, Zagreb, 2010.
6. Stewart T. A., *Intellectual Capital - the New Wealth of Organisation*, Currency, New York, 1997.
7. Zaskin, A. Gary; Hubbard L. Robert, *Analytic Issues for Estimating the Benefits and Costs of Substance Abuse Prevention*, National Institute on Drug Abuse NIH Publication, No. 98-4021, 1998, p. 148.

¹³ Na primer, struktura i raspored pokazatelja uspeha razlikovaće se u službi ambulantnog lečenja od službe za hitne intervencije itd.

¹⁴ Poređenjem postignutih ostvarenja sa ciljnim vrednostima, poređenjem sa rezultatima sličnih zdravstvenih ustanova vrši se ocena izvršenja zahteva uspeha.