

4. Hranol výkonnosti

6MTSN1

Technické a strategické nástroje ve zdravotnictví

Ing. Daniela Kandilaki, Ph.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Obsah

- Zopakování minulé přednášky
- Historie Hranolu výkonnosti
- Definice a představení Hranolu výkonnosti
- Vysvětlení jednotlivých částí:
 1. Spokojenost stakeholderů
 2. Příspěvek stakeholderů
 3. Strategie
 4. Procesy
 5. Schopnosti
- Příklady použití ve zdravotnictví
- Výhody/nevýhody



Opakování minulé přednášky

- VRIO analýza
- Zdroje ve zdravotnictví
- Value
- Rareness
- Imitability
- Organization

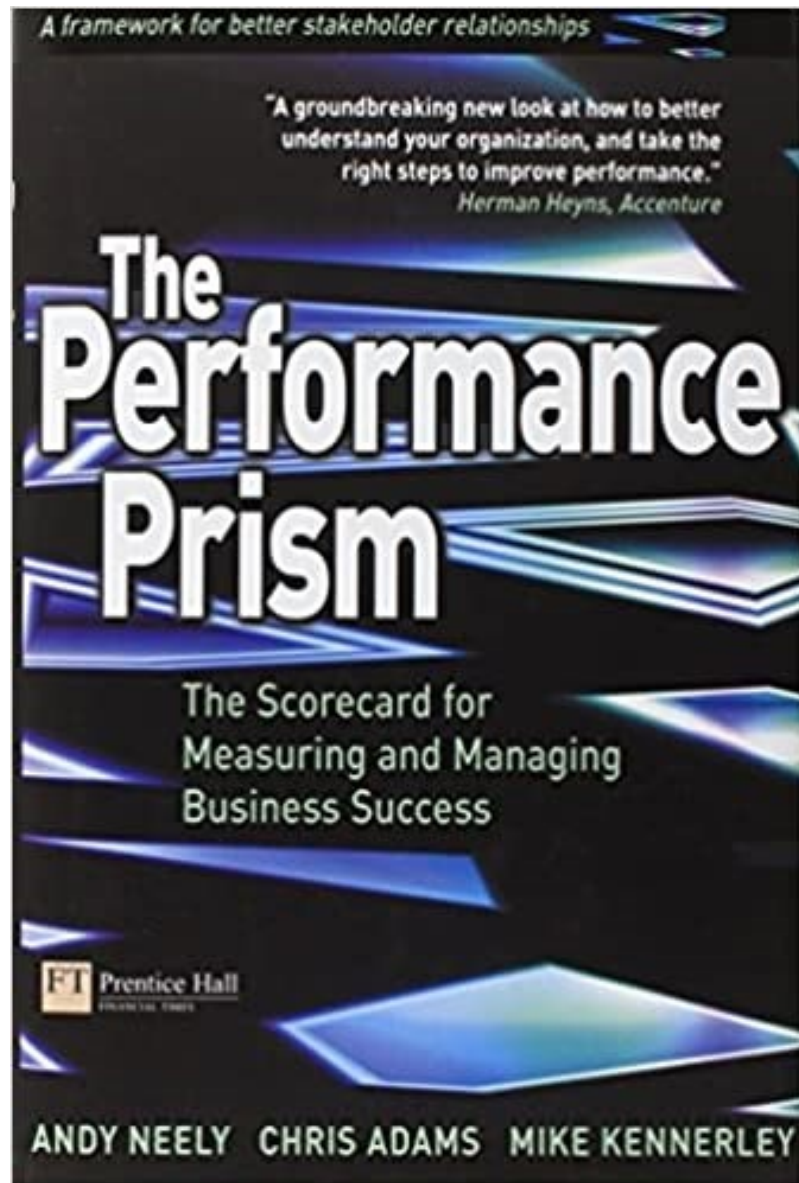


Historie hranolu výkonnosti

- A. Neely, Ch. Adams, M. Kennerley
- Cranfield University
- NEELY, Andy D.; ADAMS, Chris; KENNERLEY, Mike. *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall Financial Times, 2002.
- Kniha vydaná v červnu **2002**
- Označován jako rámec řízení výkonnosti druhé generace
- Kritizuje modely první generace (např. BSC Balanced Scorecard)
- Novější koncept, komplexní **rámec pro řízení výkonnosti organizace**



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání





Představení hranolu výkonnosti

Přináší inovace ve 3 bodech:

1. Organizace by měly přemýšlet o **potřebách všech svých klíčových stakeholderů** a o tom, **jak přinášet každému z nich hodnotu**
 - zaměření výhradně na potřeby 1 nebo 2 skupin (vlastníků a zákazníků) již není přijatelné ani možné
2. Organizace musí **harmonizovat a integrovat strategie, procesy a schopnosti, aby získaly skutečnou hodnotu pro všechny stakeholdery**
3. Vztah mezi organizací a jejími stakeholdery je **reciproční**
 - **stakeholderi očekávají něco od organizace - ale musí také něco přispět**
 - tento princip vzájemnosti by měl být zvážen při měření výkonu



Představení hranolu výkonnosti

- Na subjekt je nahlíženo pomocí **5 vzájemně provázaných klíčových perspektiv**
 1. **Spokojenost stakeholderů** s činností subjektu
 2. **Příspěvek stakeholderů** ke splnění potřeb a cílů subjektu
 3. **Strategie** pro naplnění požadavků a potřeb stakeholderů i subjektu samotného
 4. **Procesy**, které umožní realizaci strategie
 5. **Schopnosti**, které povedou k uskutečnění procesů
- Poskytuje strukturu, která umožňuje přemýšlet prostřednictvím odpovědí na **pět základních otázek**



Pět základních otázek

- **Kdo** jsou naši stakeholderi a co chtějí a co potřebují?
- **Co chceme** a potřebujeme od našich stakeholderů?
- **Jaké strategie** musíme zavést, abychom uspokojili tyto přání a potřeby?
- **Jaké procesy** musíme zavést, abychom uspokojili tyto přání a potřeby?
- **Jaké schopnosti** - lidé, postupy, technologie a infrastruktury - musíme zavést, abychom mohli účinně a efektivněji provozovat naše procesy?



Stakeholder

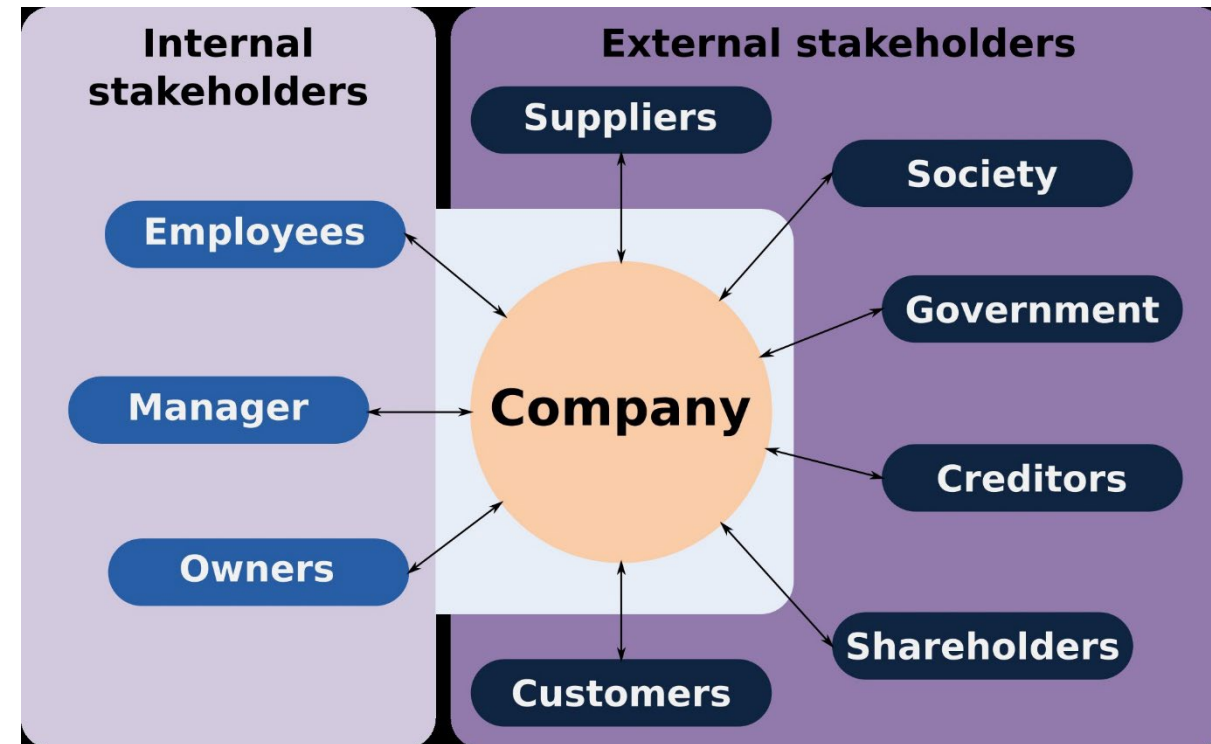
- Investoři,
- zákazníci,
- zaměstnanci,
- dodavatelé,
- regulační orgány,
- nátlakové skupiny,
- vlastníci – zisk odpovídající riziku, dobrá pověst firmy,
- místní samospráva, představitelé regionu.
- Vláda
- lidé žijící v okolí, atd.

• Zájmové skupiny

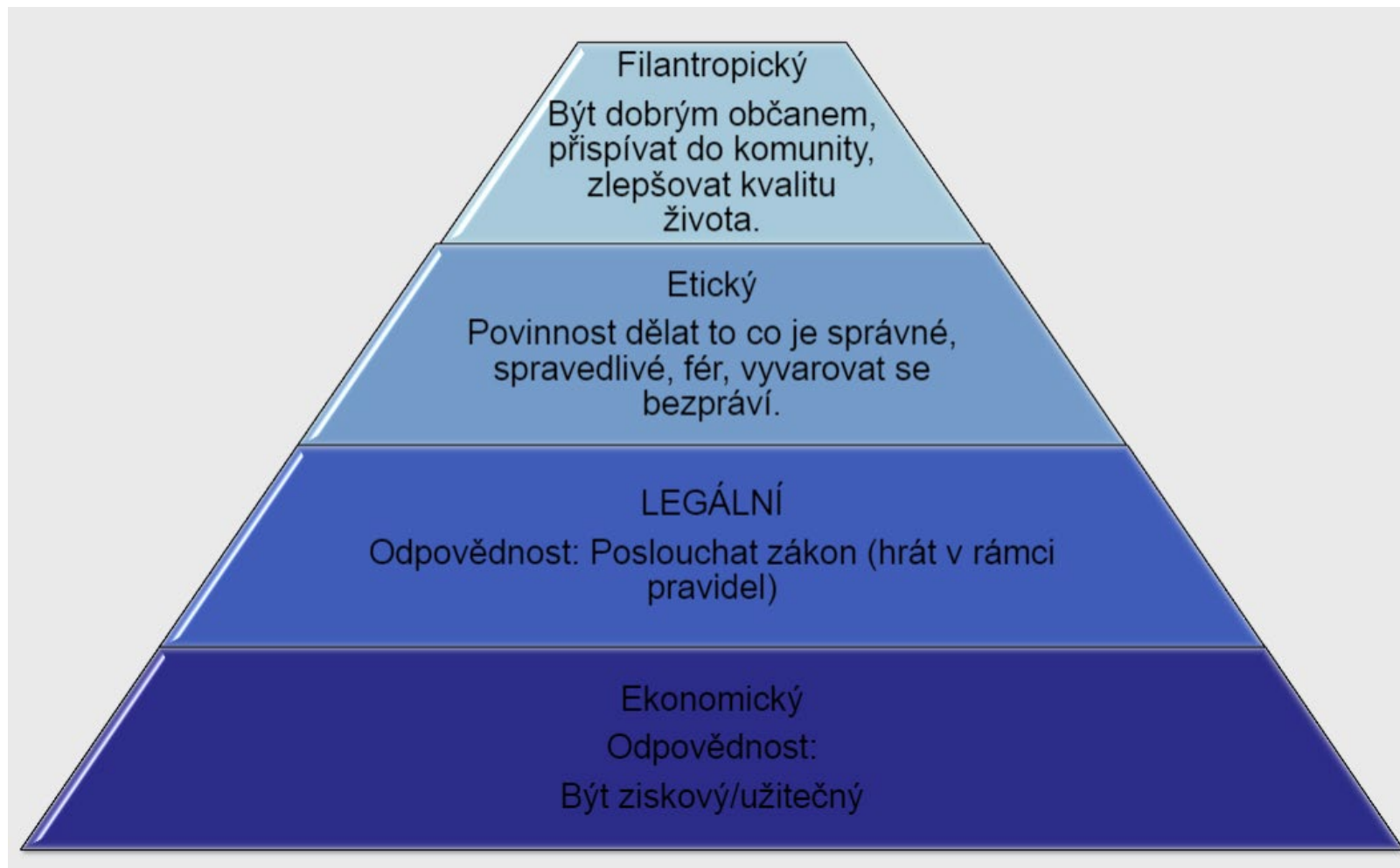
- všechny osoby, instituce či organizace, **mající vliv** na chod subjektu nebo jsou jím ovlivněny
- Soustavná **snaha o pochopení očekávání stakeholderů**
- Přímé/primární/interní nebo nepřímé/sekundární/externí

Stakeholder

- Sledují odlišné zájmy a cíle
- **Zaměstnanci** – uspokojení z práce, max. mezd, osobní růst, perspektiva
- **Manažeři** – přežití/růst organizace
- **Vlastníci** – zisk, hodnota, ratio
- **Dodavatelé** – zisk, partnerství
- **Veřejný sektor** – daně, dodržování legislativy
- **Zákazníci** – uspokojení potřeb, užitek,
- **Sdružení, média, lobbisté, komunita ...**



Sociální odpovědnost subjektu



Ekonomické a společenské hodnoty





Perspektiva stakeholderů

- oproti jiným hodnotícím modelům - **vztah vzájemnosti** - **rozlišuje 2 pohledy:**
 - Spokojenost stakeholderů - co **požadují** od subjektu
 - Přispění stakeholderů - čím **přispívají** do subjektu
 - Kdo jsou stakeholderi a co chtějí a potřebují?
 - Co organizace/podnik chce a potřebuje od svých stakeholderů?
- až po zodpovězení těchto otázek se může přejít k další perspektivě - tvorbě strategií



1. Spokojenost stakeholderů

- **Kdo jsou** stakeholderi, jak důležití jsou pro subjektu a **co chtějí a potřebují?**
- Potřeba zjistit jejich sílu a možnost zpětného využití této síly
- **Investoři a věřitelé** - požadují odměnu za vložené prostředky
- **Zákazníci** - důraz na parametry produkce a doprovodných služeb
- **Zaměstnanci** - chtějí mít zajímavou práci, odpovídající odměnu a další péči od zaměstnavatele
- **Dodavatelé a partneři** - budování vztahu na základě vzájemné důvěry, dosažení určité ziskovosti a obchodního růstu
- **Stát či jiná instituce** regulující činnost podniku - kontrolují správnost předkládaných zpráv, zastřešují legální a bezpečné činnosti



2. Příspěvek stakeholderů

- **Co podnik chce a potřebuje od svých stakeholderů?**
- **Potřeby a požadavky na chování stakeholderů**
- **Investoři, věřitelé, partneři** - přístupnost riziku při poskytování kapitálu
- **Zákazníci** – dodržování pravidel, včasnost
- **Zaměstnanci** - flexibilita, dostatek zkušeností
- **Dodavatelé** - včasnost a přesnost dodávek
- **Stát, regulující instituce** - pochopení podnikatelského sektoru, odstranění zbytečné byrokracie



3. Strategie

- **Jaké strategie přijmout pro uspokojení požadavků a potřeb stakeholderů?**
 - stanovení strategie vycházející z předchozích dvou aspektů
 - **výběr vhodných kritérií pro měření jejího naplnění**
- Implementace kritérií mají 4 významy:
 1. nástroje se vyžadují **pro manažery na sledování, zda vybrané strategie jsou nebo nejsou implementovány**
 2. nástroje mohou být použity ke **komunikaci strategií v rámci subjektu**
 3. nástroje mohou být použity na **podporu realizace strategií**
 4. získané údaje mohou být analyzovány na zjištění, **zda strategie fungují jak bylo naplánováno, a pokud ne, proč**



4. Procesy

- **Jaké procesy zavést pro realizaci strategií?**
 - které podnikové procesy jsou **klíčové a přinášející hodnotu při naplňování strategie**
 - které podnikové procesy jsou **redundantní - nadbytečné, nepřidávající hodnotu**
- **hlavní důvody strategického selhání:**
 - **procesy organizace nejsou v souladu se strategiemi**
 - **schopnosti** potřebné pro tyto procesy **nejsou v souladu se strategiemi**
- **procesy nefungují nezávisle**, ale potřebují: lidi s určitými dovednostmi, postupy a způsoby jak věci dělat, fyzická infrastruktura a technologie, které je umožňují nebo vylepšují



5. Schopnosti

- **Jaké schopnosti potřebujeme k tomu, aby tyto procesy fungovaly?**
- Nyní, tak do budoucna
- Procesy potřebují vlastníky, kteří rozhodnou jaká opatření jsou důležitá, jaká měřítko platí, jak často a kým mají být měřeny
- Schopnosti, jejichž **nositeli jsou lidé, postupy, technologie a infrastruktury organizace**, které společně reprezentují schopnost organizace vytvářet **hodnotu pro své stakeholdery prostřednictvím odlišnosti**
 - vytváří **konkurenční výhodu (proces, značka, produkt/služba)**



System měření výkonu

Po definování všech 5 částí hranolu je možno použít **4 kroky k zavedení systému měření výkonu**:

1.Návrh

- porozumění toho, **co by mělo být měřeno, a definice jak to má být měřeno**
- individuální opatření vyžadují přesný a pečlivý návrh, pokud mají dosáhnout požadovaných cílů

2.Plánování a sestavení

- plánování **přístupu k požadovaným údajům**, budování **systému měření**, konfigurace manipulace s daty, distribuce
- **překonání obav** lidí ohledně měření výkonnosti

3.Implementace a provoz

- skutečné řízení opatření s využitím údajů o měření, **aby se pochopilo, co se děje v organizaci**

4.Obnovení

- zajišťuje, že **měřicí systém je průběžně aktualizován a vylepšován**
- zajišťuje, aby **opatření zůstala relevantní pro potřeby organizace**



Mapování úspěchu

- Teorie neuvádí žádná povinná měřítko, která by se měla sledovat
- Mapa úspěchu
 - užitečná **technika, která pomáhá usnadnit sladění strategií, procesů a schopností s poskytováním spokojenosti a příspěvku stakeholderů**
 - cílem je identifikovat kritické vazby mezi prioritními stakeholdery a potřebami organizace se strategií, procesy a schopnostmi, které musí být zavedeny za účelem jejich uspokojení
- Mapa režimu selhání
 - umožňuje **zkontrolovat, zda byly všechny kritické aspekty měření výkonu řádně řešeny**
 - reverzní přístup k mapování úspěchu pomocí identifikace konkrétních scénářů, které popisují selhání



Příklady ve zdravotnictví

Hranol výkonnosti v praxi

- Ribera Salud



RIBERA SALUD

- Španělská společnost založena v roce 1997
- Specializuje se na rozvoj partnerství veřejného a soukromého sektoru
- Integrovaný management zdraví a sociálních služeb a vývoj nových modelů péče, které pomáhají zefektivňovat veřejné zdroje, aby poskytovaly klientům služby
- Partnerem pro občany, profesionály a instituce, vyžadující efektivní, odpovědnou a udržitelnou zdravotní péči.
- Posláním je zlepšovat zdraví a dobré životní podmínky populace regionu
- Inovací a excelencí transformuje poskytování a vedení zdravotní péče cestou udržitelného systému.
- Integrovaný model péče poskytuje hodnotu pro společnost, které slouží.



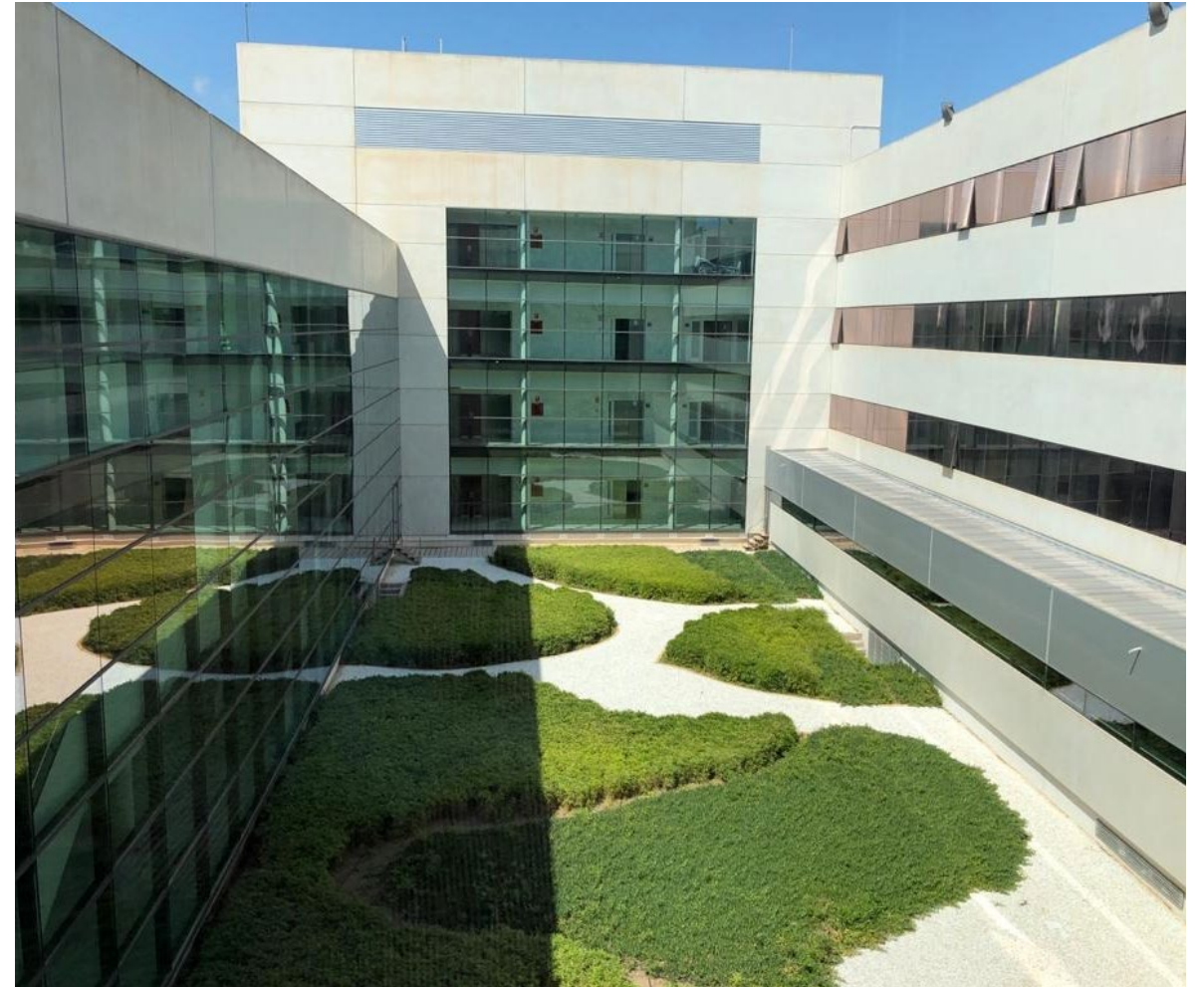
RIBERA SALUD, TORREVIEJA



- Poskytovatel zdravotní péče ve Španělsku
- Silná vazba s regionem
- Péče orientovaná na pacienta
- Integrovaná péče

Spokojenost stakeholderů

- Přispění k well being stakeholderů (zaměstnanců)
- Přispění ke zlepšování zdraví obyvatel regionu
- Přispění k lepšímu managementu





Příspěvek stakeholderů

- VEŘEJNÉ FINANCOVÁNÍ
- Region platí roční pevnou a předem stanovenou částku za každého občana v daném regionu.



PUBLIC FINANCING

The Administration pays an annual fixed and pre-established amount for each of the citizens in the area.



RIBERA SALUD, TORREVIEJA

Tento model je založen na čtyřech základních principech: financování, vlastnictví a kontrola jsou veřejné a pouze poskytování je soukromé, aby byla zaručena kvalita péče a správa neztratila kontrolu nad poskytováním.

Veřejné vlastnictví ▾

Veřejné financování >

Veřejná kontrola >

Soukromá služba >



Veřejná povaha zdravotnické služby je vždy zaručena .

Centrem, na které se vztahuje koncese, je veřejná nemocnice, postavená na veřejných pozemcích a patřící do sítě veřejných nemocnic.

Procesy



- **JCI**
- Joint Commission International
- Zlepšení bezpečnosti pacientů a kvality zdravotní péče v mezinárodním společenství
- Poskytuje vzdělávání, publikací, poradenských služeb a
- mezinárodní akreditace a certifikace

Procesy

- Elektronický informační systém
- objednání a management pacienta



Procesy

- Tříděné pacientů,
- Transparentní
- Zároveň anonymní systém



Procesy (schopnosti)

- Dashboard
- Jak je naplněný emergency systém
- Zelený – OK
- Oranžový – zvýšená pozornost
- Červená – potřeba přivolat posily



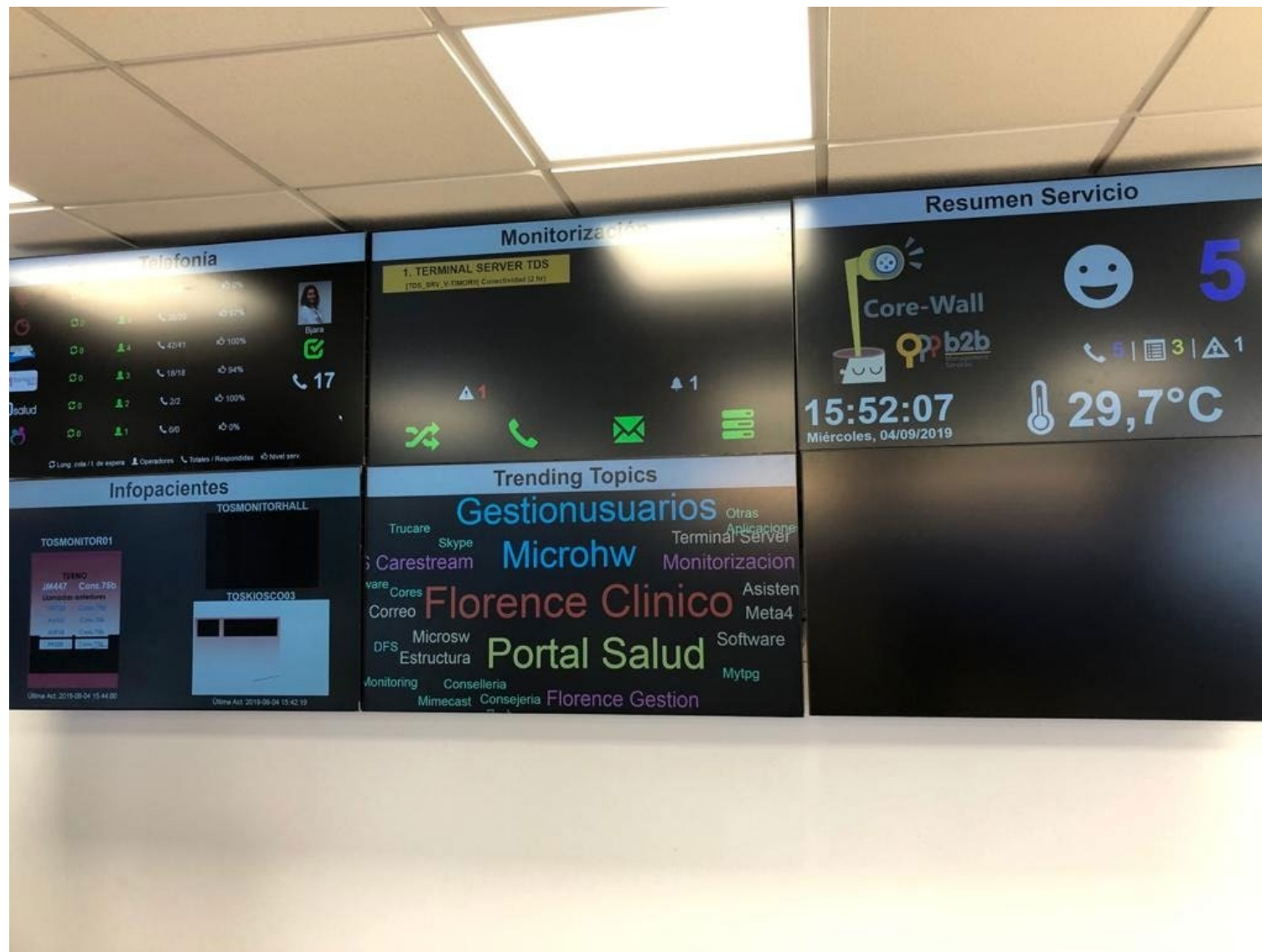
Procesy

- Prioritizace pacientů



Procesy

- Dashboard
- Call centrum



Strategie

- Population Health
- Management



Procesy

- Elektronická registrace klientů

CONFIRMACIÓN DE LLEGADA

The diagram illustrates the process of arrival confirmation at a hospital kiosk. It consists of eight numbered steps, each with an illustration and a description in Spanish.

- Step 1:** Toque la pantalla del monitor para poner el kiosco en funcionamiento. Aparecerá una pantalla como la siguiente. (Touch the monitor screen to activate the kiosk. A screen like the following will appear.)
- Step 2:** Seleccione "Confirmación de Llegada" para confirmar su llegada al Hospital. Esta es la forma de que el médico sepa que usted ha venido. (Select "Confirmation of Arrival" to confirm your arrival at the Hospital. This is the way for the doctor to know that you have come.)
- Step 3:** Sitúe el código de barras de su solicitud a unos pocos centímetros del lector que está situado debajo del monitor. (Place the barcode of your request a few centimeters from the reader, which is located below the monitor.)
- Step 4:** En el caso de no disponer del documento de cita, por favor, introduzca manualmente su número SIP. (In the case of not having the appointment document, please, manually enter your SIP number.)
- Step 5:** Automáticamente se imprimirán tantos tickets como consultas tenga, en ellos se indica la confirmación de su llegada. (Automatically, as many tickets as you have consultations, they will be printed, in them it indicates the confirmation of your arrival.)
- Step 6:** Diríjase a la sala de espera. (Go to the waiting room.)
- Step 7:** (Illustration of a waiting room with chairs and a clock.)
- Step 8:** (Illustration of a person at a reception desk.)

VINAL

The screenshot shows the kiosk screen with the text "Appointment arrival" and a red arrow pointing left. Above the text is a stethoscope icon. The screen also displays "DEL VINALOP" and "TORN 112 111" and "LLOC P04 P04".

Procesy

- JCI Kvalita - Vinapolo





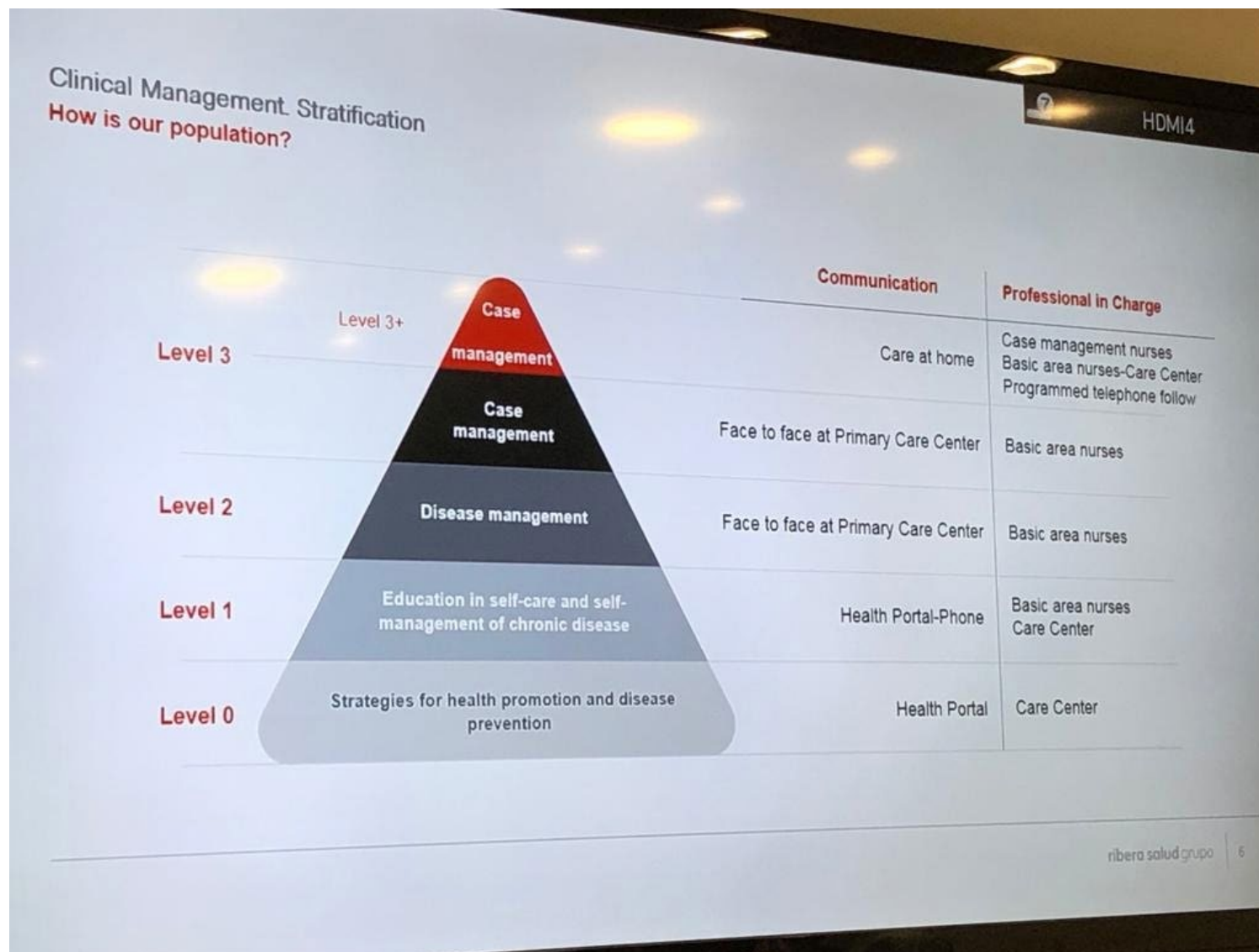
Procesy

- JCI - kvalita



Strategie

- Stratifikace kmene
- Oceňování rizika





Strategie

- Stakeholder je universita





Spokojenost stakeholderů

- Stakeholder je region





Hranol výkonnosti – postřehy z praxe

- Začněte se stakeholdermi, ne se strategií
- Pochopte nejen to, co od vás požadují zúčastněné strany, ale jaký je jejich přínos pro organizaci - například financování od investorů a talent, energie a odhodlání zaměstnanců
- Rozvíjet specifická opatření a postupy potřebné k uspokojení potřeb všech stakeholderů
- Nezapomeňte na zájmy regulátorů a komunit
- Nezapomínejte na vzájemný vztah mezi organizací a jejími zúčastněnými stranami
- Nikdy nepodceňujte význam schopností - lidí, postupů, technologií a infrastruktury potřebných pro podporu klíčových procesů
- Nepoužívejte v malých nebo velmi jednoduchých organizacích



Výhody hranolu výkonnosti

- kromě finančních ukazatelů obsahuje ukazatele **zaměřené na stakeholdery**
- **zjištění potřeb a přání stakeholderů** před tvorbou strategie
- uvažuje také o **příspěvku stakeholderů** k výkonu
- **tvorba strategie a ukazatelů** na základě jejich potřeb a přání
- zajišťuje, aby výkonnostní opatření měla pevný základ



Nevýhody hranolu výkonnosti

- **hrozba přílišného zaměření pouze na klíčové stakeholdery**
- uspokojení potřeb a **přání jedné skupiny stakeholderů nemusí být výhodné pro jinou skupinu**
- **zachování pocitu spravedlnosti** v přístupu ke všem skupinám stakeholderů
- nabízí málo informací o tom, jak budou opatření prováděna
- některá opatření nemusí být v praxi účinná



Hranol výkonnosti - Shrnutí

- Výkonnostní hranol definuje 5 stran/perspektiv/5 otázek:
 1. **Spokojenost stakeholderů** - kdo jsou naši hlavní stakeholderi a co chtějí a potřebují?
 2. **Strategie** - jaké strategie musíme zavést, abychom uspokojili zájmy a potřeby těchto klíčových stakeholderů?
 3. **Procesy** - jaké kritické procesy potřebujeme k fungování a posílení těchto procesů?
 4. **Schopnosti** - jaké schopnosti potřebujeme k fungování a posílení těchto procesů?
 5. **Příspěvek stakeholderů** - jaké příspěvky požadujeme od našich stakeholderů, pokud chceme zachovat a rozvíjet tyto schopnosti?
- V hranolu výkonnosti jsou výsledky (spokojenost stakeholderů) funkcí determinantů (ostatních aspektů hranolu)



Hranol výkonnosti - Shrnutí

- odpovědi na otázky na organizační úrovni poskytují stručný přehled o výkonu organizace, ale s podrobnými detaily pro každý z aspektů
- zajišťuje komplexnost rámce a umožňuje mapování všech opatření a identifikování případných nedostatků v měření
- zvažování všech aspektů výkonnostního hranolu zajišťuje, že rámec může být použit na libovolné organizační úrovni organizace
- rámec se považuje za vícerozměrný, odrážející všechny oblasti, které ovlivňují výkonnost organizace
- umožňuje:
 - vyvážený obraz podnikání
 - zdůraznění externích (stakeholders) a interních (strategie, procesy, schopnosti) opatření
 - finančních a nefinančních opatření a opatření efektivity v celé organizace



Slovník pojmů

- Hranol výkonnosti
- Stakeholder
- Mapa úspěchu
- Mapa režimu selhání



Shrnutí

- Hranol výkonnosti je nástrojem měření výkonnosti z pohledu všech zainteresovaných stran (stakeholders)
- na podnik je nahlíženo pomocí 5 vzájemně provázaných klíčových perspektiv:
- Spokojenost stakeholderů s činností organizace
- Příspěvek stakeholderů ke splnění potřeb a cílů organizace
- Strategie pro naplnění požadavků a potřeb stakeholderů i organizace samotné
- Procesy, které umožní realizaci strategie
- Schopnosti, které povedou k uskutečnění procesů
- výsledky (spokojenost stakeholderů) jsou funkcí determinantů (ostatních aspektů hranolu)



Zdroje

- NEELY, A. - ADAM, Ch. - KENNERLEY, M. 2002. Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. London: Prentice Hall, 2002, ISBN: 0273653342, 377 pages
- NEELY, A. 2002 The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. Article
- NEELY, A. Business Performance Management. Unifying Theory and Integrating Practice
- NEELY, Andy; ADAMS, Chris; CROWE, Paul. The performance prism in practice. *Measuring business excellence*, 2001.
- Literatura: NEELY, A. Business Performance Management. Unifying Theory and Integrating Practice, s. 152
- <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/performance-prism.html>
- ESTRADA, R. - LOPEZ, I. – SOUSA, S.D. 2017. Performance assessment system development based on performance prism in social services. Conference Paper 2017

Děkuji za pozornost