

HANNA LEWANDOWSKA

Zarządzanie ryzykiem w organizacjach ochrony zdrowia

Risk management in a health care organization

Streszczenie

Każda organizacja ukierunkowana jest na osiągnięcie zamierzonych celów, które stanowią podstawę do zdefiniowania jej zakresu funkcjonowania. W organizacjach ochrony zdrowia celem tym jest zaspokajanie potrzeb pacjentów w oparciu o efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów (materialnych i niematerialnych). Ryzyko związane z wykorzystaniem tych zasobów powinno zostać włączane w działalność tych organizacji. Porównanie ryzyka finansowego szpitala publicznego i szpitala funkcjonującego w formie spółki prawa handlowego wskazuje, że w szpitalu publicznym ryzyko finansowe, pomimo przeprowadzonego procesu restrukturyzacji, jest nadal bardzo wysokie, natomiast szpital jako spółka z o.o. ze względu na przyjęty ład korporacyjny może dla przyszłych interesariuszy stanowić źródło zysku.

Abstract

Each organization is focused on achieving the stated objectives, which form the basis for defining its scope of operation. In health care organizations, the main goal is to satisfy the needs of patients based on the efficient use of resources (tangible and intangible). Risks associated with the use of these resources should be included in the activity of these organizations. Comparing the financial risk of a public hospital with the hospital - a limited liability company indicates that financial risk at the public hospital, in spite of the restructuring process is still very high, while the hospital as a limited liability company due to adopted corporate governance may be a source of profit for future stakeholders.

Słowa kluczowe: szpital jako spółka prawa handlowego, szpital publiczny, wynik finansowy, ryzyko finansowe, ryzyko zadłużenia.

Key words: hospital – as a limited liability company, public hospital, financial risk, financial result, management.

WPROWADZENIE

Zarządzanie ryzykiem stanowi jedną z ważniejszych kwestii we współczesnej teorii i praktyce zarządzania organizacjami. Świadomość ryzyka, jego identyfikacja i zarządzanie w odniesieniu do zadań, które mogą zostać nieprawidłowo wykonane oraz możliwości, jakie mogą zostać wykorzystane powoduje, że proces zarządzania ryzykiem pozwala na poprawę uzyskiwanych wyników oraz zaspokojenie wymagań grup interesariuszy (stakeholders). Zarządzanie ryzykiem stanowi również podstawę utworzenia właściwego ładu korporacyjnego (governance) tj. „kombinacji procesów i struktur wprowadzonych przez kierownictwo dla uzyskania przepływu informacji, zarządzania, kierowania oraz monitorowania działań nakierowanych na realizację celów organizacji” [1].

Ryzyko w zarządzaniu organizacjami ochrony zdrowia nie do końca zostało zidentyfikowane, jednak ciągła zmiana założeń polityki zdrowotnej państwa w zakresie finansowania świadczeń zdrowotnych powoduje, że zarządzanie ryzykiem w tych organizacjach nabiera istotnego znaczenia dla ich obecnej i przyszłej koncepcji działania.

W organizacjach ochrony zdrowia istotne jest ryzyko finansowe, stanowiące odzwierciedlenie kompleksowej działalności organizacji. Koszty i przychody tych organizacji wpływają na całokształt ich działalności, kreując m.in. wizerunek tych organizacji w otoczeniu.

Celem opracowania jest przedstawienie zarządzania ryzykiem (finansowym) na przykładzie wybranych szpitali tj. szpitala publicznego i szpitala funkcjonującego jako spółka prawa handlowego. Przyjęto jednocześnie założenie, że kierownictwo organizacji zapewnia realizację celów poprzez wydajne, ekonomiczne i efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów.

Przyjęte założenie pozwoliło na sformułowanie hipotezy orzekającej, że: ryzyko finansowe prowadzonej działalności jest wyższe w szpitalu publicznym niż w szpitalu – spółce prawa handlowego.

W celu weryfikacji przyjętej hipotezy wykorzystano mierniki w postaci wskaźników określających płynność finansową badanych podmiotów, wskaźniki zadłużenia oraz wskaźniki efektywności wykorzystania aktywów. Porównanie otrzymanych wielkości pozwoliło na sformułowanie wniosków końcowych dotyczących badanego ryzyka finansowego.

RYZYKO DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Ryzyko określane jest najczęściej jako ciąg działań lub czynności powodujących szkodę lub stratę materialną. Ryzykiem jest więc nieosiągnięcie oczekiwanych korzyści i powstawanie straty. Ryzyko w odniesieniu do działań ludzi i urządzeń technicznych to także brak informacji o zależnościach przyczynowo - skutkowych podjętych działań [2]. Rowe [3] ryzyko definiuje jako negatywną konsekwencję zaistniałego zdarzenia, natomiast według R. Kendalla [4] ryzyko jest możliwością poniesienia straty. Ryzyko związane jest więc z przedsiębiorczością, która jest „procesem planowania, organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz przyjmowania związanego z nią ryzyka” [5].

Glosariusz Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrzznego ryzyko definiuje w kategorii „zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów” [6].

Literatura przedmiotu za obszary ryzyka uważa m.in. ekonomię, prawo, politykę, ekologię, farmację, socjologię, etykę oraz obszary związane z organizacją i zarządzaniem podmiotem gospodarczym (for-profit lub non-profit). Zmienność otoczenia powoduje jednak, że obszary występowania ryzyka ulegają ciągłej ewolucji prowadząc do jego znacznego zróżnicowania i siły oddziaływania na organizację (jej procesy wewnętrzne).

Najbardziej znanym ryzykiem jest ryzyko ekonomiczne. Może ono być określane w kontekście prowadzonej działalności gospodarczej tj. dążeniu organizacji do uzyskania założonych celów oraz możliwości ich osiągnięcia. Celami tymi w ujęciu ekonomicznym może być wypracowanie określonego zysku, wysokość obrotów, realizacja strategii organizacji i procesu innowacyjnego etc. Ryzyko towarzyszy więc organizacji w ustalaniu celów i poszukiwaniu metod i narzędzi prowadzących do tego celu. Badania nad rodzajem występującego ryzyka powinny umożliwić menedżerom ograniczenie błędnych decyzji prowadzących do ponoszenia strat lub rozbieżności z wyznaczonymi celami. Ryzyko jako zjawisko niejednorodne dotyczy wszystkich dziedzin funkcjonowania organizacji czyli jej finansowania, procesu świadczenia usług, zarządzania zasobami ludzkimi itp.

W działalności organizacji można wyróżnić ryzyko przewidywalne, które pozwala na zaplanowanie strat oraz ryzyko, którego czas i wielkość trudno jest przewidzieć, a które związane jest głównie ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu organizacji. Większość występujących rodzajów ryzyka może dotyczyć całej organizacji, każdej jej części lub komórki organizacyjnej.

Za najważniejsze czynniki ryzyka można uznać [7]:

- zmiany w gustach konsumentów wynikające ze zmiany stylu życia np. dbałość o zdrowie,
- zmiany technologiczne,
- zmiany polityki państwa (polityka ustawodawcza),
- zmiany w strukturze organizacyjnej.

Wymienione czynniki mogą pochodzić z otoczenia organizacji lub mieć swoje źródło w samej organizacji. Ryzyko związane z otoczeniem (zewnętrzne) jest niezależne od organizacji i głównie może dotyczyć m.in. dostawców usług (przyjęta koncepcja zarządzania w podmiotach sektora ochrony zdrowia jaką jest outsourcing powoduje, że uzależnienie to jest bardzo silne (8 całość). Ryzyko wewnętrzne może natomiast wynikać ze złej polityki kadrowej, złych decyzji menedżerskich, zastosowania nieodpowiedniej technologii itp.

Ze względu na znaczenie ryzyka dla interesów organizacji można wyróżnić [7]:

- ryzyko rynkowe, które związane jest z otoczeniem organizacji,
- ryzyko operacyjne związane z działalnością organizacji nakierowaną na realizację założonych celów,
- ryzyko strategiczne wyrażające się błędnymi decyzjami co do sformułowanych celów, rozwoju i innowacji,
- ryzyko systemów przejawiające się w niesprawności zarządzania m.in. przepływem informacji,

- ryzyko zasobów ludzkich czyli braku kompetencji, absencji, roszczeń odszkodowawczych,
- ryzyko odpowiedzialności prawnej związane z systemem prawnym państwa,
- ryzyko reputacji tj. utraty przez organizację dobrego wizerunku.

Agregacja rodzajów ryzyka pozwala na określenie obszarów jego występowania. Pierwszym z nich jest ryzyko dotyczące zasobów majątkowych, które dodatkowo można podzielić na ryzyko dotyczące wartości rzeczowych (np. awarie urządzeń), finansowych (zwłoka w spłacie należności, ogólny kryzys finansowy). Drugim obszarem jest ryzyko odpowiedzialności, które dotyczy m.in. obszarów księgowości, organizacji gospodarowania odpadami. Trzecim obszarem jest ryzyko dotyczące ludzi, które realizuje się wraz z występowaniem wypadków przy pracy, strajków, zmian przepisów pracowniczych itp. [7].

Najszerzej występującym rodzajem ryzykiem jest ryzyko organizacyjne. W szerokim ujęciu wymaga identyfikacji obszarów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, kwestiami technicznymi oraz procesami organizacji i kontroli w ramach organizacji. Występujący dalszy podział ryzyka pozwala na wyodrębnienie ryzyka operacyjnego, które definiuje się jako ryzyko powstania strat wynikających z niewłaściwego zorganizowania procesów wewnętrznych, ludzi i systemów lub ze zdarzeń zewnętrznych. Ryzyko organizacyjne związane jest również z szybką innowacją w procesach świadczenia usług, stosowanych technologii oraz ciągle zmieniających się nakładów i kosztów. Obejmuje również wadliwą strukturę organizacyjną tj. m.in. brak wyraźnego rozgraniczenia funkcji i zakresów odpowiedzialności pracowników. Do źródeł ryzyka organizacyjnego można także zaliczyć nieodpowiednie kwalifikacje menedżerów i pracowników zajmujących określone stanowiska oraz brak odpowiedniej infrastruktury. Ryzyko to można więc określić jako pochodną ryzyka strategicznego tj. błędnych założeń związanych z wdrożeniem działań prowadzących do osiągnięcia założonego celu.

Ryzyko można również sklasyfikować na trzech poziomach: poziom najwyższy obejmuje ryzyko nieakceptowalne, poziom średni polega na analizowaniu kosztów i korzyści oraz poziom najniższy identyfikujący ryzyko, którym można się nie zajmować.

Jako cechę działania ryzyko można identyfikować, analizować i szacować, a następnie wywierać wpływ na jego poziom. Analiza ryzyka w tym aspekcie polega więc na ustaleniu i ocenie [8]:

- procesów, które decydują o realizacji celów organizacji,
- zjawisk prowadzących do zakłócenia działalności,
- podatności zasobów na zakłócenia w działalności organizacji.
- ryzyko można również sklasyfikować od strony:
- przyczyny występowania zdarzeń krytycznych,
- mechanizmu realizowania się tych zdarzeń,
- skutków występujących zdarzeń.

Istotne jest więc zarządzanie ryzykiem, które jako proces obejmuje etapy, fazy i metody [7]. Pozwala to na jego zdefiniowanie jako zagrożenia dla osób, rzeczy i interesów organizacji w ramach prowadzonej działalności i istniejących

powiązań z otoczeniem. Ryzyko stanowi więc integralną część procesu planowania, kierowania i raportowania.

Identyfikacja ryzyka powinna uwzględniać przyczyny zewnętrzne i wewnętrzne, ponieważ mają one wpływ na podejmowanie decyzji zarządczych. Następnie należy dokonać analizy przyczyn, które wywołują określone ryzyko, ich sprzężenie zwrotne oraz możliwość wystąpienia zdarzeń wyzwalających nowe ryzyka. Ponadto należy ustalić, czy organizacja ma wpływ na przyczyny ryzyka i możliwość ich usunięcia lub wyeliminowania. W analizie relacji przyczynowo – skutkowych istotne jest określenie prawdopodobieństwa wystąpienia w przyszłości zdarzeń wyzwalających ryzyko. Jednym z narzędzi tej identyfikacji może być analiza SWOT tj. ocena słabych i mocnych stron organizacji oraz analiza otoczenia.

Celem tej identyfikacji jest relatywnie wczesne stwierdzenie występujących zagrożeń dla działalności organizacji, do których należą m.in. nieprawidłowości w sprawozdaniach finansowych, wielkość zysku lub straty, zmiana wymagań odbiorców etc.

Radzenie sobie z ryzykiem w organizacji wymaga wysokiej elastyczności działania w zdolności dostosowania się do zmiennych warunków rozwoju, a więc radzenia sobie z obecnym lub przyszłym ryzykiem [9]. Jednym ze sposobów ograniczania ryzyka jest odpowiednie przetwarzanie pozyskanych informacji o problemach organizacji i zmianach w jej otoczeniu.

Właściwa ocena zagrażających organizacji rodzajów ryzyka może zapobiec powstawaniu szkody i strat [2]. Do tego celu nadają się metody prognozowania, które służą przewidywaniu możliwych skutków obecnych działań w przyszłości [10].

Obejmują ona badanie przyczyn, które miały wpływ na jego powstanie lub zaistnienie. Narzędziami wykorzystywanymi do określenia ryzyka może być analiza i prognoza rozwoju organizacji oraz zmian w jej otoczeniu.

Zarządzanie różnymi rodzajami ryzyka występującymi w organizacji powinno pozwolić na utrzymanie kosztów na racjonalnym poziomie oraz prowadzić do stabilizacji finansowej. Powinno również odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób aktualny potencjał przedsiębiorstwa może wpłynąć na jego rozwój i wyniki w przyszłości.

Dla celów porównawczych najbardziej odpowiednia jest analiza wskaźnikowa, która dostarcza informacji o sytuacji finansowej organizacji. Stosowane wskaźniki umożliwiają nie tylko dokonanie oceny działalności organizacji, ale również umożliwiają ocenę ryzyka oraz formułowanie wniosków na przyszłość. Unifikacja wskaźników powoduje, że analiza wskaźnikowa pozwala porównać działalność organizacji z innymi organizacjami. Największą rolę odgrywa analiza porównawcza i analiza trendu. Analiza porównawcza pozwala na wyliczeniu wskaźników na podstawie sprawozdań finansowych i porównanie ich z wartością wskaźników uzyskanych przez organizację z tej samej branży, natomiast analiza trendu pozwala na porównanie wartości wskaźników uzyskiwanych w kolejnych okresach przez badany podmiot. Najczęściej stosowanymi wskaźnikami są: wskaźniki płynności finansowej, rentowności, zadłużenia i efektywności wykorzystania aktywów.

Niezwykle pomocnym narzędziem w ustalaniu ryzyka działalności organizacji w oparciu o dostępne dane jest proces symulowania sytuacji finansowej za pomocą odpowiedniego oprogramowania aplikacyjnego. Pozwala to na wyznaczenie zależności między zmiennymi decyzyjnymi i pozycjami wyjściowymi na podstawie danych empirycznych, prognozowaniu przyszłych wartości wyznaczonych zmiennych decyzyjnych oraz modelowaniu poszczególnych pozycji rachunku wyników i pozycji bilansu. Sporządzenie takiej prognozy prowadzi w wielu przypadkach nie tylko do uniknięcia ryzyka, ale również odpowiada na pytanie „co się stanie, jeśli?”

RYZIKO W ORGANIZACJACH OCHRONY ZDROWIA

Upodmiotowienie ryzyka prowadzi do wniosku, że powinno podlegać ono procesom zarządzania zwłaszcza w organizacjach non – profit, dla których podstawowym instrumentem zarządzania są środki finansowe określone w budżetach rzeczowo – finansowych. Wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem może pozwolić tym organizacjom na przeciwdziałanie stratom i wykorzystaniu szans płynących ze zmian zachodzących w ich otoczeniu. Ponieważ jednak organizacje ochrony zdrowia realizują cele, które nie mają wymiaru finansowego, ograniczenia kosztów działalności nie jest głównym miernikiem osiągnięcia sukcesu lub poniesienia porażki. Wymaga to innego podejścia do zagadnienia zarządzania ryzykiem niż w podmiotach for-profit (dla których miernikiem ryzyka jest osiągnięty lub planowany zysk). Dla organizacji ochrony zdrowia istotne znaczenie mają aktywa niematerialne takie jak np. reputacja czy zasoby ludzkie.

Ryzyko związane jest więc z miarą prawdopodobieństwa, że przyszłość będzie inna od tej przewidywanej [11]. Oznacza to, że prawdopodobieństwo zajścia zdarzenia związanego z określonym rodzajem ryzyka mieści się w przedziale od 0-1, a więc większe prawdopodobieństwo zaistnienia zdarzenia powoduje, że ryzyko dające się przewidzieć maleje. W działalności organizacji ochrony zdrowia wymiary ryzyka związane są m.in. z:

- przyszłymi wydarzeniami, które mogą być znacznie gorsze od oczekiwanych np. zmiana polityki zdrowotnej państwa, zmniejszenie zakresu finansowania świadczeń zdrowotnych, ograniczenia wartości kontraktów itp.,
- przyszłe zdarzenia mogą występować znacznie częściej niż można to przewidzieć np. epidemie,
- rezultaty przyszłych zdarzeń mogą być dużo lepsze niż oczekiwane np. szybkie refundacja tzw. nadwykonań.

Organizacje ochrony zdrowia narażone są najczęściej na dwa rodzaje ryzyka. Pierwsze z nich to ryzyko wzrostu zagrożenia (przyszłość znacznie gorsza od oczekiwanej), natomiast drugie to ryzyko tzw. zniżki czyli lepszy rozwój wydarzeń w przyszłości [12]. Ograniczenie tego ryzyka może nastąpić w wyniku realistycznego planowania możliwych do świadczenia usług w oparciu o posiadane zasoby (materialne i niematerialne) oraz elastyczności pozwalającej na przeorientowanie celów operacyjnych. Zasadność zarządzania ryzykiem w organizacjach ochrony zdrowia związana jest więc głównie z ogólną potrzebą:

- ograniczenia strat tj. zmniejszenie prawdopodobieństwa, ograniczanie lub unikanie zajścia zdarzeń, które generują stratę,
- wzmocnienia szans w wyniku obserwacji i analizy otoczenia. Wymaga to jednak od organizacji gotowości zmiany na sygnały płynące z otoczenia np. określony zakres i rodzaj usług medycznych,
- redukcji niepewności poprzez gromadzenie niezbędnej ilości informacji przydatnych do oceny obecnej i przyszłej działalności organizacji oraz podejmowania działań korygujących nietrafne decyzje zarządzających.
- Wychodząc z założenia, że przyszłość może być inna od przewidywanej, strategiczne zarządzanie ryzykiem w szpitalu powinno prowadzić do takiego podejmowania działań i wykorzystania zasobów, które przyczynią się do zmniejszenia potencjalnej straty i zbilansowania kosztów z przychodami (ewentualnie osiągnięciem zysku).
- Strategiczne zarządzania ryzykiem w organizacji ochrony zdrowia powinno więc obejmować:
- ustalenie kontekstu ryzyka, czyli uzyskanie odpowiedzi na pytanie: czy powstające dotychczas straty były analizowane w ich kontekście przyczynowym oraz czy wpłynęły na zmianę koncepcji zarządzania ?
- oceny ryzyka pozwalającego odpowiedzieć na pytanie, czy organizacja przygotowana jest do przyszłych zdarzeń, które odbiegają od jej obecnie realizowanych celów, a na które wpływ może mieć otoczenie np. zmiana preferencji pacjentów,
- podjęcie decyzji prowadzące m.in. do wprowadzenia jasno wyrażonych zasad i oczekiwań wobec pracowników oraz wymagań w stosunku do pacjentów (wewnętrzne regulaminy pracy, obowiązki i prawa pracowników oraz pacjentów), odpowiednie wykorzystanie posiadanych aktywów,
- kontrolowanie i korygowanie prowadzące do identyfikacji nowych pojawiających się rodzajów ryzyka i modyfikowaniu przyjętych rozwiązań.

Przedstawiony model zarządzania ryzykiem nie jest modelem ostatecznym i może być uzupełniany w zależności od pojawiających się rodzajów ryzyka. Przykłada on jednak duże znaczenie do zasobów, jakimi dysponuje organizacja ochrony zdrowia i do analizy zmieniającego się otoczenia. Działania związane z ryzykiem w szpitalu mogą dotyczyć planowania usług tj. ich kompleksowości i zróżnicowania, rozwoju strategii związanej z grupą odbiorców, zmian organizacyjnych w postaci wprowadzenia np. outsourcingu [13], jako modelu funkcjonowania planowania finansowego (zmian w planie finansowo – rzeczowym). Korzyści wynikające z tych działań to [2]:

- większy nacisk na sprawy istotne dla organizacji i poprawne wykonywanie działań,
- krótszy czas reakcji na powstające kryzysy,
- mniej nieprzewidzianych zdarzeń mających wpływ na organizację,
- większe prawdopodobieństwo realizacji celów organizacji i wdrożenia zmian,
- efektywniejsze wykorzystanie zasobów oraz świadome podejmowanie ryzyka.

Ryzyko w oparciu o wymienione korzyści można traktować jako szansę na doskonalenie działalności organizacji

prowadzące do wymiernych wyników finansowych. „Generalnie zarządzanie ryzykiem stanowi dodatkowy cel finansowy uzupełniający każdą strategię” [14]. Wdrożenie zarządzania ryzykiem staje się więc niezbędnym elementem całego procesu zarządzania podmiotem (szpitalem).

OCENA RYZYKA FINANSOWEGO W SZPITALU SPÓŁCE PRAWA HANDLOWEGO I PUBLICZNYM ZAKŁADZIE OPIEKI ZDROWOTNEJ. ANALIZA PORÓWNAWCZA

Odzwierciedleniem decyzji podejmowanych przez zarządzających (interesariuszy) w każdej organizacji jest wynik finansowy. Jego wartość pozwala na ocenę ryzyka związanego z przyjętym modelem zarządzania organizacją oraz podjęcie działań modyfikujących przyjętą strategię. Stanowi również sygnał dla właścicieli - udziałowców o zdolności organizacji do rozwoju lub przetrwania.

Pierwszy z badanych podmiotów jest organizacją ochrony zdrowia, której głównym udziałowcem jest urząd miasta (X). Jako spółka prawa handlowego szpital funkcjonuje od 2007 roku. Drugim badanym podmiotem jest samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej (Y), dla którego organem założycielskim i nadzorującym jest starostwo powiatowe.

Na koniec 2006 roku wynik finansowy w badanych szpitalach wykazywał wartość ujemną, z tym że dla szpitala publicznego wynosiła ona ok. 1,5 mln zł, natomiast dla spółki prawa handlowego ok. 121 tys. zł. Na koniec 2010 roku badane podmioty wykazywały stratę w wysokości: szpital „X” ok. 0,5 mln zł, a szpital „Y” ok. 2 mln zł. W 2008 roku szpital publiczny wykazywał zysk w wysokości ok. 0,5 mln zł, który był wynikiem zakończonego procesu restrukturyzacji finansowej i umorzenia części zobowiązań publiczno-prawnych. Jednak już na koniec 2009 roku zadłużenie szpitala wynosiło ok. 2 mln zł i nie uległo zmianie na koniec 2010 roku. W szpitalu – spółce prawa handlowego strata finansowa w analizowanych latach ulegała systematycznemu zmniejszeniu o ok. 62% w 2008 roku, ok. 57% w 2009 roku i ok. 30% w 2010 roku w stosunku do roku poprzedniego.

Wykorzystując informacje zawarte w bilansie oraz rachunku zysków i strat ryzyko finansowe dla badanych szpitali określono w oparciu o wskaźniki płynności finansowej i wskaźniki zadłużenia.

TABELA 1. Wskaźnik płynności finansowej.

Szpital	2007	2008	2009	2010
X	1,37	1,27	2,04	3,08
Y	0,21	0,95	0,50	0,27

Źródło: obliczenia własne w oparciu o udostępnione dokumenty

Wskaźnik ten informuje o zdolności organizacji do terminowego regulowania zobowiązań krótkoterminowych z aktywów bieżących. Wartość tego wskaźnika wynosząca w szpitalu „X” powyżej 1,2 przy zalecanej wielkości 1,2-2,0 [15] wskazuje na systematyczną poprawę płynności finansowej. W szpitalu publicznym wartość tego wskaźnika kształtuje się na poziomie dużo niższym od wielkości uznawanej za dopuszczalną. Wskazuje to na brak zdolności tego

szpitala do regulowania zobowiązań bieżących oraz wzrastającą skłonność do powiększania zadłużenia. Potwierdzeniem tego wniosku jest wskaźnik zadłużenia ogólnego, informujący w jakim stopniu majątek badanych szpitali finansowany jest kapitałami obcymi.

TABELA 2. Wskaźnik zadłużenia (%).

Szpital	2007	2008	2009	2010
X	25	24	19	15
Y	136	120	140	169

Źródło: obliczenia własne w oparciu o udostępnione dokumenty

W szpitalu „X” wartość wskaźnika oscylująca w granicach od 25% w 2007 roku do ok. 15% w 2010 roku wskazuje na postępujący proces zmniejszania się poziomu zadłużenia (ryzyka niewypłacalności). Zupełnie inna sytuacja występuje w szpitalu publicznym. Wysoka i rosnąca wartość tego wskaźnika świadczy o całkowitej zapaści finansowej (zalecana wysokość wskaźnika powinna wynosić od ok. 57 do ok. 67%) [15].

Monitoring ryzyka finansowego wskazuje, że w szpitalu „X” ryzyko uległo zmianie na korzyść spółki, natomiast w szpitalu publicznym ryzyko związane z działalnością szpitala zwiększyło się. Zwiększenie tego ryzyka w szpitalu publicznym związane jest m.in. z wysokim poziomem zadłużenia, nadmiernymi wydatkami i rosnącymi kosztami m.in. wynagrodzeń.

PODSUMOWANIE

Ryzyko finansowe w organizacji stanowi wypadkową wszystkich decyzji i działań podejmowanych przez zarządzających. Najczęściej są to błędne założenia dotyczące wykorzystania zasobów organizacji przy planowaniu usług. Zmienność otoczenia i jego oddziaływanie na organizację wymaga jednak, aby w celu zapewnienia sobie dalszego rozwoju i przetrwania organizacje zwracały uwagę na źródła i przyczyny powstawania ryzyka. Wczesne wykrywanie i zidentyfikowanie zagrożeń pozwala na ich zmniejszenie. Istotną rolę odgrywa także nadzór właścicielski. W badanym szpitalu „X” udziałowiec szpitala aktywnie uczestniczy we wszystkich przedsięwzięciach dotyczących funkcjonowania organizacji dążąc do uzyskania celu i określonych wyników (finansowych). W szpitalu publicznym zakres uczestnictwa organu nadzorującego sprowadza się natomiast do biernej obserwacji działalności i braku działań zmierzających do poprawy funkcjonowania szpitala. Nie monitorowane są także obszary i przyczyny powstawania ryzyka. Sformułowane wnioski pozwalają na pozytywne zweryfikowanie przyjętej hipotezy o wyższym ryzyku finansowym w szpitalu publicznym niż w szpitalu – spółce prawa handlowego.

PIŚMIENNICTWO

1. Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Projekt UE Transition Facility 2004/016-829.01.08
2. Kaczmarek TT. Zarządzanie ryzykiem. Warszawa: Difin, 2010.
3. Rowe WA. Risk is potential for realisation of unwanted, negative consequences of an event. W: An Anatomy of Risk. New York; 1977.

4. Kendall R. Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów. Warszawa: Liber; 1998.
5. Griffin RW. Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN; 2005.
6. Glosariusz Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu. The Institute of Internal Auditors. Altamonte Springs. Floryda; 2001.
7. Ronka-Chmielowiec W. Wykorzystanie ubezpieczeń do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. W: Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji Warszawa: C.H. Beck; 2010.
8. Zawila-Niedzwiecki J. Ryzyko i bezpieczeństwo operacyjne. W: Monkiewicz J, Gąsioriewicz L (red.) Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji. Warszawa: C.H. Beck; 2010.
9. Kisielnicki J. Zarządzanie organizacją. Warszawa: WSHP; 2001.
10. Samuelson WF, Marks SG. Ekonomia menedżerska. Warszawa: PWE; 1998.
11. Head GL, Herman ML. Enlightened Risk Taking. A Guide to Strategic Risk Management for Non-profit. Waszyngton; 2002.
12. Domański J. Zarządzanie ryzykiem w organizacjach non-profit. W: Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji. Warszawa: C.H. Beck; 2010.
13. Lewandowska H. Outsourcing. Model zarządzania w podmiotach sektora ochrony zdrowia. Warszawa: Difin; 2010.
14. Kaplan R.S, Norton DP. Strategiczna karta wyników. Warszawa: PWN; 2001.
15. Sierpińska M, Jachna T. Metody podejmowania decyzji finansowych. Warszawa: PWN; 2007.

Informacje o Autorce

Dr HANNA LEWANDOWSKA – adiunkt, Wyższa Szkoła im. Pawła Włodkowica w Płocku.

Adres do korespondencji

Hanna Lewandowska
Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku
ul. Kilińskiego 12, 09-402 Płock
tel. 601-351-563
e-mail: h.lewandowska@interia.pl