

Izabela Rydlewska-Liszkowska

OCHRONA ZDROWIA PRACOWNIKÓW W EKONOMICZNE PRZEDSIĘBIORSTWA — BIZNESPLAN PRZEDSIĘWZIĘĆ ZDROWOTNYCH

OCCUPATIONAL HEALTH PROTECTION IN BUSINESS ECONOMICS —
BUSINESS PLAN FOR HEALTH INTERVENTION

Uniwersytet Medyczny, Łódź
Katedra Polityki Ochrony Zdrowia

STRESZCZENIE

Wstęp: Jednym z rodzajów działań podejmowanych w przedsiębiorstwach na rzecz kapitału ludzkiego jest ochrona zdrowia i bezpieczeństwa zdrowotnego pracowników. Ich realizacja wiąże się z ponoszeniem kosztów przez pracodawców, dlatego też oczekują oni wymiernych efektów zdrowotnych i ekonomicznych. W procesie planowania w przedsiębiorstwie biznesplan stanowi narzędzie zarządzania nowymi przedsięwzięciami. Celem przeprowadzonych prac było opracowanie ramowego układu biznesplanu dla przedsięwzięć z zakresu ochrony zdrowia pracowników na szczeblu przedsiębiorstwa, łączącego wiedzę z zakresu ochrony zdrowia w środowisku pracy z wiedzą o zarządzaniu firmą i wiedzą ekonomiczną. **Materiał i metoda:** Opracowanie propozycji ramowego biznesplanu dla przedsięwzięć ochrony zdrowia pracowników zostało oparte na analizie piśmiennictwa, własnych pracach badawczych oraz wtórnej analizie raportów z badań nad ekonomicznymi zależnościami między stanem zdrowia pracowników a produktywnością przedsiębiorstw. **Wyniki:** Wynikiem podjętych prac był ramowy biznesplan przedsięwzięć na rzecz zdrowia pracowników w przedsiębiorstwie. Ujęte w nim zostały następujące części: streszczenie, spis treści uwzględniający elementy przedsięwzięcia na tle gospodarki przedsiębiorstwa, stan ochrony zdrowia pracowników i bezpieczeństwa pracy na tle charakterystyki działalności przedsiębiorstwa, stan organizacyjny zapewnienia ochrony zdrowia pracownikom i plan organizacyjny przyszłych działań, plan marketingowy uwzględniający specyfikę podejmowanych przedsięwzięć zdrowotnych w kontekście działań marketingowych firmy oraz plan finansowy będący obrazem wpływu ekonomicznego przedsięwzięcia z zakresu ochrony zdrowia na całokształt finansów przedsiębiorstwa. **Wnioski:** Budowa biznesplanu dla przedsięwzięć z zakresu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracowników wymaga ich analizy jako elementu działalności przedsiębiorstwa. Rozważanie działań z zakresu ochrony zdrowia bez odniesienia do działalności statutowej firmy może stanowić czynnik ryzyka dla jego gospodarki finansowej i rentowności. Ważnym elementem zarządzania zdrowiem pracowników jest więc biznesplan umożliwiający analizę różnych wariantów zapewnienia ochrony zdrowia pracodawcę. Med. Pr. 2011;62(5):481–488

Słowa kluczowe: stan zdrowia pracowników, bezpieczeństwo pracy, planowanie zdrowia, ekonomika, ewaluacja programów

ABSTRACT

Introduction: One of the company's actions for strengthening human capital is the protection of health and safety of its employees. Its implementation needs financial resources, therefore, employers expect tangible effectiveness in terms of health and economics. Business plan as an element of company planning can be a helpful tool for new health interventions management. The aim of this work was to elaborate a business plan framework for occupational health interventions at the company level, combining occupational health practices with company management and economics. **Materials and methods:** The business plan of occupational health interventions was based on the literature review, the author's own research projects and meta-analysis of research reports on economic relations between occupational health status and company productivity. **Results:** The study resulted in the development of the business plan for occupational health interventions at the company level. It consists of summary and several sections that address such issues as the key elements of the intervention discussed against a background of the company economics and management, occupational health and safety status of the staff, employees' health care organization, organizational plan of providing the employees with health protection, marketing plan, including specificity of health interventions in the company marketing plan and financial plan, reflecting the economic effects of health care interventions on the overall financial management of the company. **Conclusions:** Business plan defines occupational health and safety interventions as a part of the company activities as a whole. Planning health care interventions without relating them to the statutory goals of the company may have the adverse impact on the financial balance and profitability of the company. Therefore, business plan by providing the opportunity of comparing different options of occupational health interventions to be implemented by employers is a key element of the management of employees' health. Med Pr 2011;62(5):481–488

Key words: occupational health, occupational safety, health planning, economics, program evaluation

Adres autorki: Katedra Polityki Ochrony Zdrowia, Uniwersytet Medyczny w Łodzi,
90-131 Łódź, ul. Lindleya 6; e-mail: viktoria10@poczta.onet.pl
Nadesłano: 21 lipca 2011
Zatwierdzono: 5 września 2011

WPROWADZENIE

Przedsiębiorstwa działające w gospodarce narodowej podejmują szereg przedsięwzięć o charakterze bieżącym i inwestycyjnym, służących poprawie ich funkcjonowania pod względem ilościowym i jakościowym. Przedsiębiorstwo spełnia wiele funkcji, do których należą:

- funkcja podażowa — wytwarzanie dóbr i usług oraz kierowanie ich na rynek poprzedzone analizą marketingową,
- funkcja popytowa — zgłaszanie popytu na osobowe i rzeczowe czynniki produkcji,
- funkcja społeczna — więzi w przedsiębiorstwie, oddziaływanie w skali regionu (1).

Realizacja każdej z nich uzależniona jest od kapitału ludzkiego, który na obecnym etapie rozwoju społeczno-gospodarczego utożsamia się z potencjałem produktywności społeczeństwa, tj. wiedzą, kwalifikacjami, umiejętnościami, zdolnościami, gotowością do zwiększania potencjału gospodarczego oraz stanem zdrowia (2).

Jednym z rodzajów działań podejmowanych w przedsiębiorstwach na rzecz kapitału ludzkiego jest ochrona zdrowia i bezpieczeństwa zdrowotnego pracowników, które dla podmiotów spoza systemu ochrony zdrowia nie stanowią celu statutowego. Ich realizacja wiąże się z ponoszeniem kosztów przez pracodawców, dlatego też oczekują oni wymiernych efektów zdrowotnych, co z kolei może wywierać wpływ na produktywność i koszty ogółem podmiotu gospodarczego. Jak potwierdzają analizy prowadzone przez międzynarodowe instytucje (np. Occupational Safety and Health Agency, Finnish Institute for Occupational Health), pozytywny ekonomiczny wpływ przedsięwzięć ukierunkowanych na zdrowie pracowników na gospodarkę finansową przedsiębiorstwa nie pozostaje obojętny dla decyzji pracodawców w tym zakresie, a nawet może stanowić silny bodziec zachęcający do zwiększonej troski o zdrowie zatrudnionych. W wielu krajach europejskich prowadzone są analizy efektywności ekonomicznej interwencji z zakresu ochrony zdrowia w przedsiębiorstwach w celu poszerzania bazy informacyjnej, która pełni funkcję edukacyjną w zakresie działań na rzecz ochrony zdrowia podejmowanych przez pracodawców (3).

Zarówno w teorii, jak i praktyce znane są instrumenty zarządcze i ekonomiczne wspomagające projektowanie przedsięwzięć o charakterze zdrowotnym. Należą do nich analizy kosztów bieżących i inwestycyjnych, techniki analizy efektywności w kategoriach koszt/efekt, rachunki efektywności inwestycji (return

on investment — ROI). Jednym z instrumentów ekonomicznych umożliwiających połączenie zarządzania ochroną zdrowia pracowników z całokształtem działalności podmiotu gospodarczego jest biznesplan, który daje odpowiedź, czy dane planowane przedsięwzięcie okaże się w przyszłości skuteczne, rentowne oraz w jaki sposób wpłynie na wyniki działalności statutowej i wyniki finansowe przedsiębiorstwa.

Biznesplan z formalnego punktu widzenia jest dokumentem, którego opracowanie ma dać pewność przedsiębiorcy oraz innym podmiotom, do których także może być kierowany, że planowane przedsięwzięcie jest nie tylko skuteczne, ale również opłacalne w kategoriach ekonomicznych. Przedstawia on dane przedsięwzięcie, sposób jego realizacji oraz sposób i źródła jego finansowania. Z merytorycznego punktu widzenia biznesplan obejmuje wiele kluczowych zagadnień, ważnych dla przedsiębiorcy w okresie bieżącym, jak i w perspektywie strategicznej (4). Jeśli przedmiotem biznesplanu jest inwestycja — w tym inwestycja w zdrowie pracowników — to cele, czas realizacji i etapy wykonania przedsięwzięcia formułowane są na najbliższy czas (z zasady od roku do kilku lat), a sposoby ich realizacji powiązane są z bieżącą sytuacją podmiotu usytuowanego w konkretnych warunkach rynkowych. Najważniejszymi jego elementami są:

- analiza sytuacji bieżącej,
- koncepcja działania uwzględniająca własne mocne i słabe strony oraz możliwości i ograniczenia,
- usytuowanie danego przedsięwzięcia w strategii podmiotu,
- ocena możliwości zasilania finansowego (w tym ze źródeł zewnętrznych),
- opracowanie harmonogramu realizacji i planu operacyjnego.

W procesie planowania w przedsiębiorstwie, który jest ukierunkowany na rozwój, a w konsekwencji na zachowanie rentowności, biznesplan stanowi narzędzie precyzyjnej analizy i prezentacji sposobów realizacji różnych przedsięwzięć podejmowanych przez przedsiębiorców (5). Zadaniem biznesplanu jest określenie wszystkich argumentów przemawiających za realizacją lub przeciw realizacji założonego celu danym, konkretnym sposobem. Ze względu na to, że odbiorcami biznesplanu mogą być różne podmioty — począwszy od kierownictwa, akcjonariuszy, poprzez banki, kooperantów, aż do indywidualnych inwestorów — musi być on precyzyjny i w wiarygodny sposób prezentować wykorzystanie środków finansowych oraz pozostałych zasobów dla osiągnięcia założonych celów. Grupa osób

zarządzających podmiotem jest bowiem odpowiedzialna za działania bieżące, ale również za działania o charakterze strategicznym. Z tego powodu właśnie biznesplan powinien stanowić nie tylko dokument przekonujący potencjalnych inwestorów co do wartości planowanego przedsięwzięcia, ale również powinien stanowić swoistą instrukcję postępowania dla kadry menadżerskiej przedsiębiorstwa (6).

CEL

Celem przeprowadzonych prac było opracowanie ramowego układu biznesplanu dla przedsięwzięć z zakresu ochrony zdrowia pracowników na szczeblu przedsiębiorstwa. Działania ukierunkowane na zdrowie pracowników mogą przybierać formę profilaktyki medycznej, organizacyjnej lub technologicznej. Szczególnymi zadaniami w tym zakresie są przedsięwzięcia często o charakterze inwestycyjnym, związane z poprawą warunków pracy, a zarazem bezpieczeństwa pracy. Wymienić można także wszelkiego rodzaju programy zdrowotne o charakterze profilaktycznym, programy promocji zdrowia oraz zabezpieczenie przez pracodawców świadczeń leczniczych, wybranych przez siebie świadczeń profilaktycznych czy diagnostycznych w ramach abonamentów profilaktyczno-leczniczych lub prywatnych dodatkowych ubezpieczeń zdrowotnych. Szczególne znaczenie jako przedmiotowi biznesplanu przypisuje się również programom rehabilitacji zawodowej i programom zatrudniania osób niepełnosprawnych. Podstawą skonstruowania biznesplanu dla działań ukierunkowanych na zdrowie i bezpieczeństwo w miejscu pracy jest połączenie wiedzy z zakresu ochrony zdrowia w środowisku pracy z wiedzą o zarządzaniu firmą i wiedzą ekonomiczną.

METODA I MATERIAŁ

Opracowanie propozycji ramowego biznesplanu dla przedsięwzięć ochrony zdrowia pracowników zostało oparte na analizie piśmiennictwa z zakresu zarządzania przedsiębiorstwami, własne prace koncepcyjne nad biznes planem dla zakładów opieki zdrowotnej (7), własne prace badawcze nad metodyką oceny ekonomicznej przedsięwzięć ochrony zdrowia (8), analizę systemów motywacyjnych ukierunkowanych na pracodawców zachęcających do troski o zdrowie pracowników (9) oraz analizę wskaźników ekonomicznych umożliwiających ocenę inwestowania w zdrowie pracujących (10–12).

W piśmiennictwie krajowym i zagranicznym dostępne są wzorce biznesplanów dla przedsiębiorstw oraz jednostek wykonujących świadczenia z zakresu medycyny pracy, ale nie ma wśród nich przykładów dotyczących zagadnień ochrony zdrowia i bezpieczeństwa w środowisku pracy z perspektywy pracodawcy (13,14). W opracowaniu ramowego biznesplanu dla przedsięwzięć z zakresu ochrony zdrowia pracowników kierowano się standardowymi dokumentami zawierającymi biznesplany dla przedsiębiorstw oraz dobrą praktyką tworzenia biznesplanów (15,16). Propozycja biznesplanu dla przedsięwzięć z zakresu ochrony zdrowia pracowników częściowo oparta więc została o istniejące wzorce planów. Częściowo wymagała natomiast wprowadzenia nowych elementów analityczno-planistycznych oraz wskaźników skuteczności i efektywności uwzględniających specyfikę przedsięwzięć zdrowotnych, a także konfigurację parametrów związanych z nimi ze zmiennymi charakteryzującymi gospodarkę przedsiębiorstwa. Opracowany ramowy biznesplan stanowi więc nowe podejście do zintegrowanego zarządzania zdrowiem pracowników w przedsiębiorstwie.

Każdy biznesplan, bez względu na to, jakiego działania dotyczy i dla jakiego typu podmiotu jest skonstruowany, zawiera kilka podstawowych części. Ich opracowanie daje możliwość odpowiedzi na następujące pytania (17):

- w jakim podmiocie bądź w jakiej jego części organizacyjnej będzie realizowane działanie,
- jaki jest powód pozwalający twierdzić, że dane przedsięwzięcie przyczyni się pozytywnie do realizacji założonego celu,
- jakimi środkami, zasobami i rozwiązaniami organizacyjnymi dysponuje przedsiębiorstwo i jak one zostaną wykorzystane do realizacji planowanego celu,
- w jakim punkcie czasowym zostanie osiągnięty cel,
- kto będzie zaangażowany w realizację celu i odpowiedzialny za niego w przedsiębiorstwie,
- jakie są oczekiwane efekty, koszty i źródła ich pokrycia?

Z metodycznego punktu widzenia należy mieć na uwadze, że sporządzenie biznesplanu dla przedsięwzięcia z zakresu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracowników może łączyć się z różnymi sytuacjami, w jakich znajduje się przedsiębiorstwo. Rozważenie zmian zachodzących w firmie lub czekających firmę jest więc nieodzowne, aby biznesplan był realny. Sytuacje te mogą dotyczyć np. nowego podmiotu gospodarczego, podmiotu gospodarczego w trakcie zmia-

ny formy organizacyjno-prawnej, formy własności, przedsiębiorstwa na etapie poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania, przedsiębiorstwa planującego restrukturyzację (profil i skala działalności, zmiana wielkości i struktury zatrudnienia, zmiana technologiczna itd.). Przystąpienie do konstruowania biznesplanu przedsięwzięcia z zakresu ochrony zdrowia pracowników jest zawsze podyktowane postawionym celem. Może nim być kontrola realizowanej przez przedsiębiorstwo polityki ochrony zdrowia pracowników pod względem jej skuteczności i efektów ekonomicznych dla przedsiębiorstwa (np. ograniczenie kosztów absencji wypadkowej), określenie nowych przedsięwzięć z zakresu ochrony zdrowia przyczyniających się do wzrostu produktywności pracowników (np. innowacje na wybranych stanowiskach pracy) czy pozyskanie nowych źródeł finansowania planowanych działań ukierunkowanych na zdrowie i bezpieczeństwo pracowników.

WYNIKI — STRUKTURA BIZNESPLANU

Wynikiem podjętych prac jest ramowy biznesplan przedsięwzięć na rzecz zdrowia pracowników w przedsiębiorstwie. Poniżej przedstawiono strukturę biznesplanu wraz z przykładowymi elementami jego poszczególnych części.

Streszczenie

Pierwszym elementem biznesplanu jest jego streszczenie. Jego celem jest zapoznanie odbiorców z planowanymi przedsięwzięciami z zakresu ochrony zdrowia pracowników oraz z bieżącymi działaniami podporządkowanymi celom zdrowotnym. Powinny znaleźć się w nim następujące informacje:

- rodzaj przedsięwzięcia — zmiany technologiczne, zmiany organizacyjne, program zdrowotny, program promocji zdrowia;
- cel przedsięwzięcia — zmniejszenie liczby wypadków przy pracy, zmniejszenie liczby przypadków chorób wywoływanych warunkami pracy, zmniejszenie liczby osób palących, zmniejszenie liczby zachorowań na choroby zakaźne, zmniejszenie kosztów absencji chorobowej, zmniejszenie kosztów ochrony zdrowia pracowników, poprawa produktywności, uzyskanie pozytywnego wskaźnika zwrotu inwestycji, koszt/efekt;
- zakres przedmiotowy przedsięwzięcia — całe przedsiębiorstwo, komórki organizacyjne (wydziały, administracja, wybrane stanowiska pracy);
- zakres przedmiotowy przedsięwzięcia — elementy przedsięwzięcia (np. rodzaje świadczeń zdrowotnych, rodzaje zmian organizacyjnych);
- podstawowe założenia i kierunki polityki zdrowotnej w przedsiębiorstwie, w tym zmniejszenie kosztów związanych ze zdrowiem pracowników — zmniejszenie wysokości składek ubezpieczeniowych płaconych przez pracodawcę, ograniczenie kosztów absencji, zmniejszenie kosztów odszkodowań, zmniejszenie kosztów strat finansowych po wypadkach przy pracy;
- charakterystyka partnerów współrealizujących zadanie wraz z pracodawcą;
- mocne strony przedsięwzięcia oraz realizujących je partnerów — doświadczenie, zabezpieczenie finansowe, dobra pozycja na rynku, wysoka jakość, możliwość uzyskania zwrotu inwestycji, pełne porozumienie pracowników, zarządzanie co do celów;
- podsumowanie — uzasadnienie proponowanych zmian, krótka prognoza wyników dla np. 5 lat, uzyskanie nadwyżki finansowej.

Spis treści

Drugim, pod względem formalnym, elementem biznesplanu jest spis treści. Stanowi on tę część dokumentu, która umożliwia stronie zainteresowanej zapoznanie się z jego zawartością. Powinien być więc on przygotowany w sposób przejrzysty, umożliwiający szybką identyfikację tych części planu, którymi odbiorca jest szczególnie zainteresowany. Z uwagi na specyfikę biznesplanu dotyczącego zdrowia pracowników i zarządzania nim spis treści powinien uwzględniać nie tylko części związane bezpośrednio z samym przedsięwzięciem, ale także wskazywać fragmenty opisujące relacje między nim a całością gospodarki finansowej przedsiębiorstwa.

Charakterystyka przedsiębiorstwa

Kolejny element planu to charakterystyka przedsiębiorstwa wraz z analizą SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ze szczególnym uwzględnieniem obecnego stanu ochrony zdrowia pracowników i bezpieczeństwa pracy, a w szczególności:

- Cele — np. wprowadzenie kompleksowej ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracowników środowisku pracy ze względu na istniejące narażenia zawodowe, zapewnienie pracownikom ciągłej ochrony zdrowia w formie kompleksowych działań z zakresu rehabilitacji zawodowej, objęcie profilaktyką przeciw grypie wszystkich pracowników w okre-

ślonej grupie wiekowej, rozwijanie działań outsourcingowych w zakresie ochrony zdrowia pracowników.

- Misja — określenie kierunków działań w zakresie ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracowników z uwzględnieniem świadczeń z zakresu medycyny pracy charakteryzującej się multispecjalistycznym podejściem do zdrowia pracowników (zdrowie, bezpieczeństwo, rehabilitacja) we współpracy z wyspecjalizowanymi jednostkami ochrony zdrowia. Misja przedsiębiorstwa w zakresie ochrony zdrowia pracowników jest ściśle związana z misją przedsiębiorstwa jako podmiotu rynkowego, którego celem jest utrzymanie pozycji na rynku i osiąganie nadwyżek finansowych w kolejnych latach.
- Mocne strony i możliwości/szansy realizacji celu — do mocnych stron przedsiębiorstwa i szans realizacji celu można zaliczyć np.:
 - systematyczne rozwijanie i wdrażanie działań w zakresie ochrony zdrowia i bezpieczeństwa jako jednego z czynników pozycji rynkowej przedsiębiorstwa,
 - współpracę z wyspecjalizowanymi jednostkami służby medycyny pracy (precyzyjny dobór pod względem opieki zdrowotnej i doradztwa),
 - zwiększenie konkurencyjności rynkowej na rynku pracy,
 - stałą poprawę jakości ochrony zdrowia w połączeniu z efektywnością ekonomiczną działań (ROI),
 - akceptację kadry zarządzającej działań z zakresu ochrony zdrowia pracowników.

Charakterystyka stanu organizacyjnego

Następna część biznesplanu to charakterystyka stanu organizacyjnego zapewnienia ochrony zdrowia pracownikom i plan organizacyjny przyszłych działań. Podstawowe elementy tej części planu powinny zawierać następujące informacje za wybrany przez pracodawcę okres, np. za ostatnie 3 lata:

- podmioty obejmujące pracowników ochroną zdrowia,
- zakres świadczeń zdrowotnych,
- prowadzone programy zdrowotne i promocji zdrowia,
- rodzaje i zakres przeprowadzonych badań profilaktycznych, liczba badań profilaktycznych w ogólnej liczbie świadczeń zdrowotnych zabezpieczonych przez pracodawcę,
- koszt ochrony zdrowia pracowników, w tym przez jednostki służby medycyny pracy i pozostałe podmioty ochrony zdrowia,

- koszt absencji spowodowanej chorobami i wypadkami przy pracy w ogólnym koszcie absencji,
- wypłacone pracownikom odszkodowania,
- pozostałe koszty wypadków przy pracy,
- liczba i rodzaj wypadków przy pracy i stwierdzonych chorób zawodowych,
- pozostałe koszty związane z ochroną zdrowia i zapewnieniem bezpieczeństwa w środowisku pracy w podziale na rodzaje kosztów, koszty bieżące i inwestycyjne z uwzględnieniem zewnętrznych źródeł finansowania,
- organizacja dostarczania świadczeń zdrowotnych pracownikom.

W planie organizacyjnym biznesplanu powinny zostać zawarte następujące informacje charakteryzujące planowane przedsięwzięcie:

- rodzaje świadczeń zdrowotnych zapewnianych przez pracodawcę,
- sposób informowania pracowników o dostępnych świadczeniach i sposobach dostępu do nich,
- organizacja programu wspomagania pracowników w zakresie problemów zdrowotnych i bezpieczeństwa pracy (problemy alkoholowe, palenia tytoniu, włącznie z problemami rodzinnymi),
- organizacja planowanych programów zdrowotnych i promocji zdrowia,
- dostępność świadczeń rehabilitacyjnych,
- przewidywane oszczędności kosztów ochrony zdrowia pracowników,
- przewidywany wzrost produktywności,
- przewidywane zmniejszenie absencji,
- poprawa wizerunku firmy na rynku,
- uzyskanie pozytywnej dla przedsiębiorstwa wielkości ROI,
- określenie dostawców świadczeń zdrowotnych i innych form ochrony zdrowia po analizie warunków rynkowych i alternatywnych dostawców.

Reasumując, plan organizacyjny powinien zawierać charakterystykę przedsięwzięcia oraz plan zarządzania i działania na rzecz realizacji planowanego przedsięwzięcia zdrowotnego wraz z opisem jego wpływu na działalność statutową firmy, sposób zarządzania przedsięwzięciem na tle zarządzania przedsiębiorstwem oraz harmonogram jego realizacji.

Analiza i plan marketingowy

Analiza i plan marketingowy to następny element biznesplanu. Ze względu na specyfikę przedsięwzięć o charakterze zdrowotnym stanowiących jeden z elementów wzmacniających potencjał przedsiębiorstwa plan mar-

ketingowy przybiera swoistą postać. W odróżnieniu od planów ukierunkowanych na działalność statutową przedsiębiorstwa plan marketingowy powinien dotyczyć podmiotów, które mogą wspomagać pracodawcę w ochronie zdrowia pracowników. Do tych podmiotów należą nie tylko jednostki ochrony zdrowia, w tym jednostki służby medycyny pracy, ale również inspekcje, samorządy lokalne, konfederacje pracodawców, firmy konsultingowe czy firmy usługowe.

Z innej strony pracodawca powinien uwzględnić w planie marketingowym specyfikę rynku pracy i możliwości prowadzenia własnej polityki zatrudnienia uwzględniającej aspekt zdrowotny pracowników. Ten rodzaj działań może wzmocnić wizerunek podmiotu na rynku i przyczynić się do wzrostu jego konkurencyjności. Pomocnym narzędziem w tym względzie może być benchmarking sytuujący dane przedsiębiorstwo wśród innych tej samej branży pod względem np. liczby wypadków przy pracy, ograniczenia narażeń zawodowych czy stanu warunków pracy.

Nieodzownym elementem planu marketingowego jest wykorzystywanie informacji o własnych wskaźnikach ekonomicznych świadczących o efektywności działań zdrowotnych i ich wpływie na ekonomikę firmy lub wspieranie się takimi informacjami z innych podobnych firm. Mogą zostać wykorzystane wskaźniki zwrotu inwestycji (ROI) pokazujące, jakie oszczędności finansowe osiągnięto, wprowadzając np. szczepienia przeciw grypie lub program zmian ergonomicznych na stanowiskach pracy, pokazujące kwoty globalnych finansowych korzyści netto w skali roku czy kwoty unikniętych kosztów dla systemu ochrony zdrowia czy systemu ubezpieczeń społecznych. W planie marketingowym powinny znaleźć się także informacje o sposobach pozyskiwania pracowników przy zastosowaniu argumentów dotyczących zdrowego środowiska pracy, możliwości korzystania ze świadczeń zdrowotnych oraz wszelkiego rodzaju wsparcia w tym zakresie.

Szczególne miejsce w planie marketingowym odgrywa analiza SWOT, która wskazuje przewagę przedsiębiorstwa zapewniającego pracownikom określony segment ochrony zdrowia nad innymi firmami pozbawionymi takiej ochrony.

Plan marketingowy może dotyczyć różnych grup pracowniczych pod względem wieku, płci, stanu zdrowia (włączając w to osoby niepełnosprawne), wykształcenia, zawodu, stanowisk pracy, ale może także być ukierunkowany na konkretne, precyzyjnie scharakteryzowane grupy pracownicze. To z kolei łącznie z charakterystyką przedsiębiorstwa pozwala na określenie

potrzeb zdrowotnych już zatrudnionych lub potencjalnych pracowników.

Częścią planu marketingowego jest sformułowanie wniosków wynikających z analizy możliwości nawiązania współpracy z podmiotami działającymi w otoczeniu, które mogą podjąć zadania o charakterze zdrowotnym w firmie. W części tej mogą zostać także sformułowane wnioski wynikające z analizy alternatywnych dostawców świadczeń zdrowotnych lub innych usług.

Plan finansowy

Plan finansowy to merytorycznie ostatni element biznesplanu, który stanowi podsumowanie wcześniej wykonanych planów cząstkowych (organizacyjnego, marketingowego, zatrudnienia). Jego zadaniem jest dostarczenie informacji o opłacalności przedsięwzięcia. Obejmować powinien następujące części składowe:

- prognozę przychodów (warianty),
- prognozę cen świadczeń,
- prognozę kosztów,
- prognozę wyniku finansowego,
- prognozę kosztów stałych i zmiennych,
- analizę perspektywną rachunku wyników,
- bilans i prognozę bilansu,
- Cash flow,
- strukturę i dynamikę kosztów (indeksy łańcuchowe),
- punkt równowagi,
- płynność finansową.

Dla przedsięwzięć z zakresu ochrony zdrowia w środowisku pracy stanowiących element działalności przedsiębiorstwa najważniejszymi elementami powinny być jednak:

- analiza prognozy rentowności (break-even analysis) — powinna zostać przedstawiona w dwóch ujęciach: dla danego przedsięwzięcia zdrowotnego oraz dla całokształtu działalności przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kosztów stałych i zmiennych związanych z ochroną zdrowia i bezpieczeństwa pracowników; powinna ona być zaprezentowana w formie graficznej (wykres) oraz w formie tabelarycznej;
- założenia dotyczące nie tylko sytuacji przedsiębiorstwa, ale także otoczenia, w jakim ono funkcjonuje (oprocentowania kredytów, wysokości stóp podatkowych, rynek pracy itd.);
- analiza podstawowych wielkości finansowych przedsięwzięcia na tle analizy finansowej przedsiębiorstwa — poziom zasilania finansowego, wydatki bieżące, wydatki inwestycyjne, nadwyżka brutto,

okres zwrotu nakładów w postaci przychodów — czyli tzw. wewnętrzny benchmark porównujący różne okresy;

- projektowana nadwyżka brutto i netto korzyści finansowych ponad koszty poniesione w związku z przedsięwzięciem, rozłożona w czasie, np. plan na 3–5 lat;
- projekcja kosztów bieżących według rodzajów, kosztów bezpośrednich i pośrednich, poziomu zasilania finansowego;
- projekcja Cash flow;
- projekcja bilansu;
- plan pozyskiwania przychodów wraz ze źródłami finansowania.

Plan finansowy powinien być sporządzony wariantowo, aby dostarczyć informacje przydatne w uniknięciu ewentualnego ryzyka finansowego, które w omawianym przypadku biznesplanu może dotyczyć nie tylko samego przedsięwzięcia, ale również gospodarki przedsiębiorstwa jako całości.

WNIOSKI

Kompilacja standardowych układów biznesplanu ze specyfiką przedsięwzięć na rzecz zdrowia pracowników w przedsiębiorstwie pozwoliła na opracowanie propozycji ramowego biznesplanu. Jego odmiennosc wynika z kilku powodów.

Po pierwsze, przedsięwzięcia o charakterze zdrowotnym przynoszą efekty zdrowotne, których pomiar dla pracodawcy może być utrudniony. Wynika to z ich specyfiki, prawdopodobieństwa ich zaistnienia w czasie oraz występowania ich często w odsuniętych punktach czasu.

Po drugie, podejmowanie tego rodzaju działań wiąże się z koniecznością nawiązania współpracy z jednostkami ochrony zdrowia, w tym jednostkami publicznymi, co może komplikować porozumienie co do zasadności pomiaru efektywności ekonomicznej przedsięwzięcia. Przenikanie dobrych praktyk zarządzania przedsiębiorstwem, włącznie z zarządzaniem finansami wszystkich przedsięwzięć w firmie (włączając w to wszelkie działania z zakresu ochrony zdrowia) odbywa się w znacznie wolniejszym tempie do jednostek publicznych niż do przedsiębiorstw, które w większości funkcjonują jako jednostki sektora własności prywatnej.

Po trzecie, podjęcie przedsięwzięcia o charakterze inwestycyjnym może wiązać się z koniecznością pozyskania środków finansowych ze źródeł zewnętrznych, co z kolei wymusza zaprezentowanie inwestorowi wy-

ników ekonomicznych przedsięwzięcia na tle całościowych wyników finansowych przedsiębiorstwa. Inwestor musi być przekonany, że sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa nie będzie stanowić bariery spłaty zadłużenia. W takich przypadkach przedsięwzięcia z zakresu ochrony zdrowia są traktowane jako jeden z elementów działalności przedsiębiorstwa, który przyczynia się do wzrostu jego produktywności (18). Ponadto w szeregu krajów europejskich pracodawcy mogą ubiegać się o subsydia na interwencje związane z ochroną zdrowia pracowników. W takiej sytuacji przekonanie podmiotu zewnętrznego o pozytywnej relacji koszt/efekt (cost/effectiveness) powinno stanowić jedno z kryteriów oceny (19).

Podsumowując, należy zwrócić uwagę na konieczność współpracy kadry zarządzającej przedsiębiorstwem z personelem medycznym, służbami bhp oraz innymi specjalistami w dziedzinie medycyny pracy oraz na zintegrowane zarządzanie zdrowiem pracowników. Należy też wziąć pod uwagę to, że podjęcie realizacji przedsięwzięcia z zakresu ochrony zdrowia, które było przedmiotem planu, wymaga monitorowania i bieżących korekt. W praktyce często zdarza się, że biznesplan po rozpoczęciu fazy implementacyjnej przestaje pełnić rolę skutecznego instrumentu zarządzania i nie stanowi punktu odniesienia do działań praktycznych. To z kolei może spowodować brak możliwości koordynowania podjętego przedsięwzięcia nie tylko w aspekcie jego wewnętrznej spójności, ale również w odniesieniu do procesów zachodzących w całym przedsiębiorstwie.

PIŚMIENNICTWO

1. Marciniak S.: Makro- i mikroekonomia. Podstawowe problemy. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
2. Jarecki W., Kunasz M., Mazur-Wierzbińska E., Zwiech P.: Zarządzanie kapitałem ludzkim. *Economicus*, Szczecin 2010
3. Biddle E., Ray T., Owusu-Edusei K. Jr, Camm T.: Synthesis and recommendations of the economic evaluation of OHS interventions at the company level conference. *J. Safety Res.* 2005;36:261–267
4. Kupiec L., Dębowski T.: Biznes plan jako instrument zarządzania firmą. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2003
5. Barrow C., Barrow P., Brown R.: Biznes plan w małej firmie. One Press, Gliwice 2004
6. Opolski K., Waśniewski K.: Biznes plan. Jak go budować i analizować? CeDeWu sp. z oo., Warszawa 2011

7. Rydlewska-Liszkowska I., Sobczak A.: Opracowanie biznes planu dla zakładu opieki zdrowotnej. *Antidotum* 1997; nr specj.:48–51
8. Rydlewska-Liszkowska I.: Ekonomiczny aspekt zdrowia i opieki zdrowotnej nad pracującymi. *Nowiny Lek.* 2007;76(2):155–160
9. Rydlewska Liszkowska I.: Bodźce ekonomiczne w zarządzaniu zdrowiem pracujących. *Med. Pr.* 2008;59(5): 429–434
10. Elsler D., Treutlein D., Rydlewska I., Frusteri L., Krüger H., Veerman T. i wsp.: A review of case studies evaluating economic incentives to promote occupational safety and health. *Scand. J. Work Environ. Health* 2010;36(4):289–298
11. Rydlewska-Liszkowska I.: Health and safety economics: limitations of economic appraisal of occupational health services activities in Poland. *Int. J. Occup. Med. Environ. Health* 2002;15(2):193–197
12. Rydlewska-Liszkowska I.: Rentowność inwestycji w zdrowie w przedsiębiorstwie. *Med. Pr.* 2010;61(6):655–660
13. Kivisto P.L Government role in advancing occupational health and safety. *Saf. Sci. Mon.* 1998;2(2):1–16
14. Palo Alto Software: Occupational health business plan. Workwell [cytowany 10 lipca 2011]. Adres: http://www.bplans.com/occupational_health_business_plan/financial_plan_fc.php
15. Kalina C.M., Fitko J.: Successful business process design. Business plan development for the occupational health services unit. *AAOHN J.* 1997;45(2):61–67
16. Skrzypek J.T.: Biznes plan. Model najlepszych praktyk. Poltext, Warszawa 2009
17. Zbroja A.: Zarządzanie finansami placówek medycznych. IPiS, Warszawa 2001
18. Elsler D. [red.]: Occupational safety and health and productivity performance in small and medium-size enterprises: a review. European Agency for Safety and Health at Work. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2009
19. DKM Economic Consultants: Measuring impact of health and safety intervention. Report prepared for Health and Safety Authority. DKM Economic Consultants Ltd., Dublin 2004