



Balanced scorecard

L'exemple du groupe Vinzenz



Olivier Girardin – juin 2006 ©

Présentation congrès de l'ALASS
Lugano

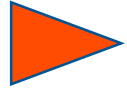


Objectifs de la présentation

- Illustrer par un cas pratique le processus d'introduction d'un BSC dans un pays « non latin »
- Présenter les grandes articulations de la démarche adoptée
- Montrer quelques livrables
- Mettre en évidence les résultats atteints
- Répondre à vos questions

Agenda

14h00



Introduction - présentation du Groupe Vinzenz et du contexte

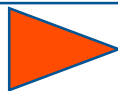
Présentation de la démarche

Démarche stratégique

Construction du BSC

Présentation de quelques livrables

14h30



Conclusions et discussions

Le Groupe St. Vinzenz (SVH) - Autriche

- *6 hôpitaux de soins aigus (Vienne/OÖ)*
- *2'100 lits / 6'000 collaborateurs*
- *Plateaux techniques similaires à un CHU - excellent niveau*
- *Beaucoup de services centralisés au niveau d'une holding*
- *USP : coûts-efficience / qualité soins personnalisés / climat*
- *Taux d'occupation : env. 88 % (2005)*

**Groupe privé leader en
Autriche**



Les préoccupations clefs du SVH

- *Amener l'Ordre St Vinzenz à se positionner pour assurer son futur et clarifier ses attentes par rapport à ses hôpitaux*
- *Redéfinition du portefeuille d'activités (cohérence, efficacité)*
- *Renforcement au plan politique*
- *Assurer les financements alors que de gros besoins existaient*
- *Décision d'acquérir de nouveaux établissements*
- *Décision quant à des partenariats stratégiques à réaliser*
- *Repositionnement du groupe - seul ou avec d'autres ?*



Le secteur hospitalier autrichien

Le pays comprend 8,1 millions d'habitants

Il y a 185 hôpitaux et cliniques de soins aigus

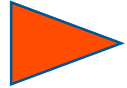
Les structures sont en général assez grandes

Le pays a introduit depuis 2006 des « normes de structures » strictes

Trägerart	KH's Anzahl	%	Bettenanzahl	%	Ø Bettenanzahl / KH
Öffentlich-gemeinnützig	108	58,38%	40.569	77,01%	375,64
Privat-gemeinnützig	31	16,76%	8.723	16,56%	281,39
Privat-gewinnorientiert	46	24,86%	3.387	6,43%	73,63
Gesamt	185	100%		100%	284,75

Agenda

14h00



Introduction - présentation du Groupe Vinzenz et du contexte

Présentation de la démarche

Démarche stratégique

Construction du BSC

Présentation de quelques livrables

14h30



Conclusions et discussions

La démarche

- *Pilotée par le Conseil d'administration*
- *Intervention d'un conseiller étranger (vision différente, méthodologie, coordination, cohérence, analyse de tendances)*
- *Très large participation (plus de 150 participants)*
- *10 groupes de médecins pour définir les trends*
- *60 experts autrichiens interviewés pour les scénarios*
- *14 mois de travail entre fin 2003 et début 2005 (niveau holding puis des 4 hôpitaux)*
- *Validation au travers de 3 retraites de 2 jours*

Nageons-nous dans la bonne direction ?



The root of many crisis is not that things are being done poorly. It is not even that the wrong things are being done. Indeed, in most cases, the right things are being done – but fruitlessly.

A quoi sert le BSC ?

Mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants

- Mobilisation
- Processus de surveillance
- Système de management stratégique intégré
- Travail sur valeurs

Traduire la stratégie en termes opérationnels

- Plans stratégiques
- Tableaux de bord prospectifs

Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie

- Le rôle institutionnel
- Les synergies des centres de profit
- Les synergies des services comuns



Transformer la stratégie en un processus continu

- Liaison des budgets et des stratégies
- Analyses et systèmes d'information
- Apprentissage stratégique
- Conversations stratégiques

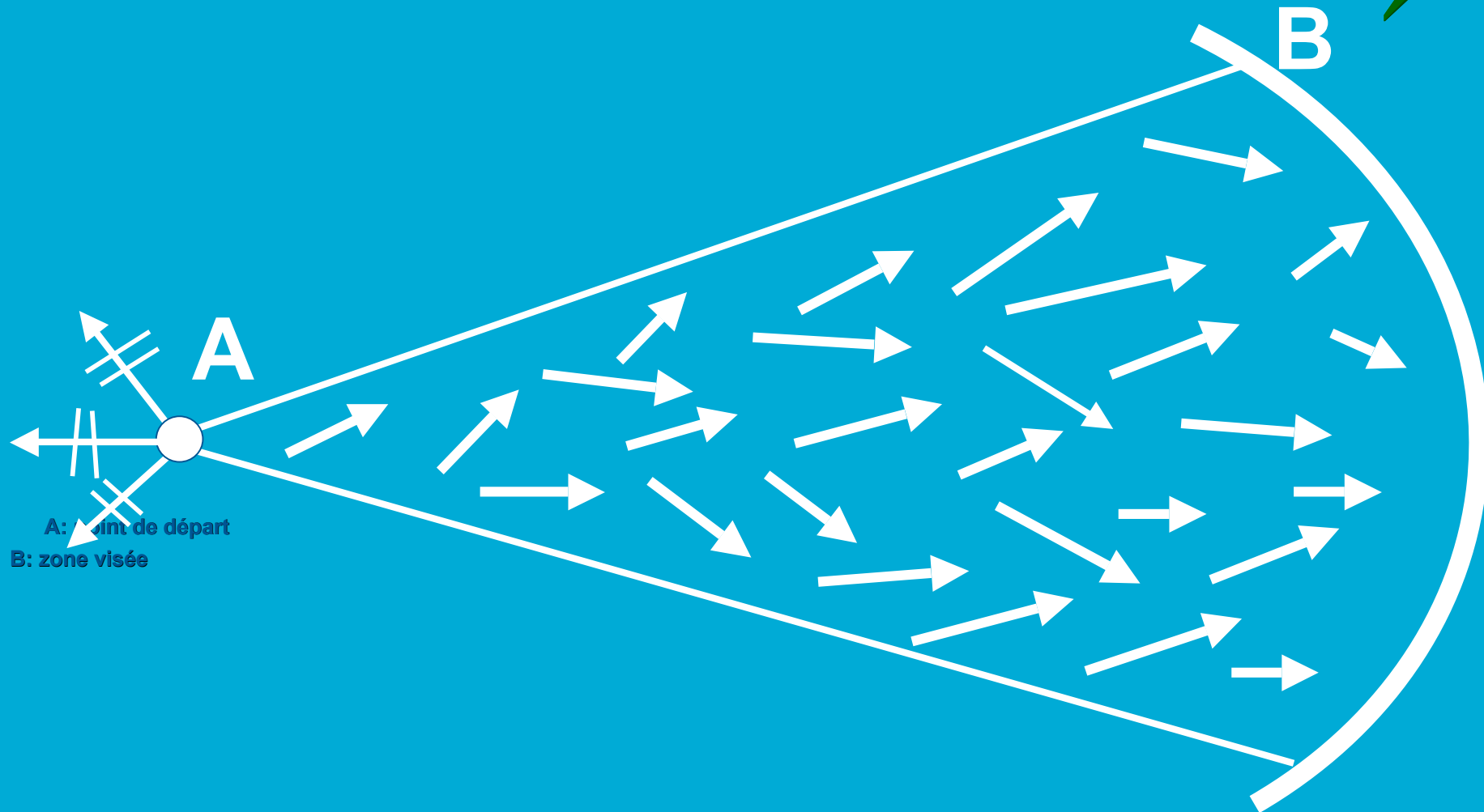
Faire de la stratégie l'affaire quotidienne de tous

- Sensibilité à la stratégie
- Tableaux de bord personnalisés
- Objectifs individualisés

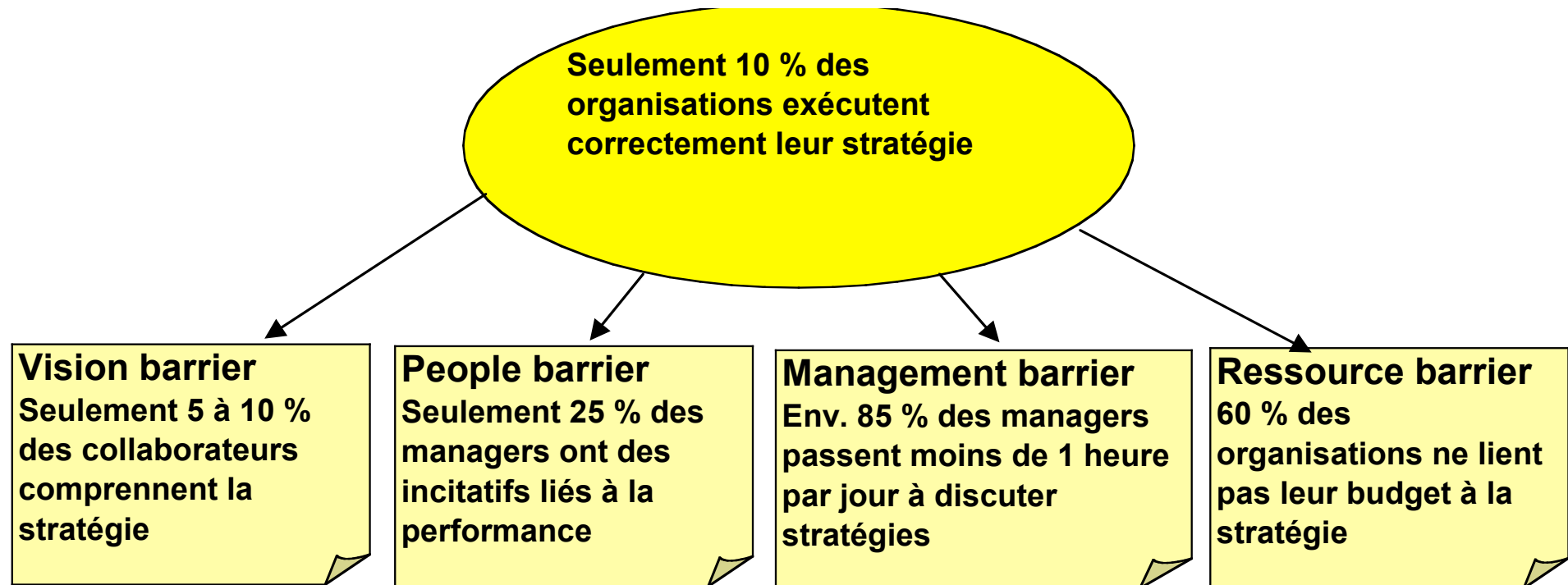
Adapté de Kaplan et Norton

POURQUOI UN PLAN ?

Cadre de référence :- pour le directeur de chaque établissement
- pour sa gestion stratégique



Barrières à l'exécution de la stratégie... (Niven 2003)

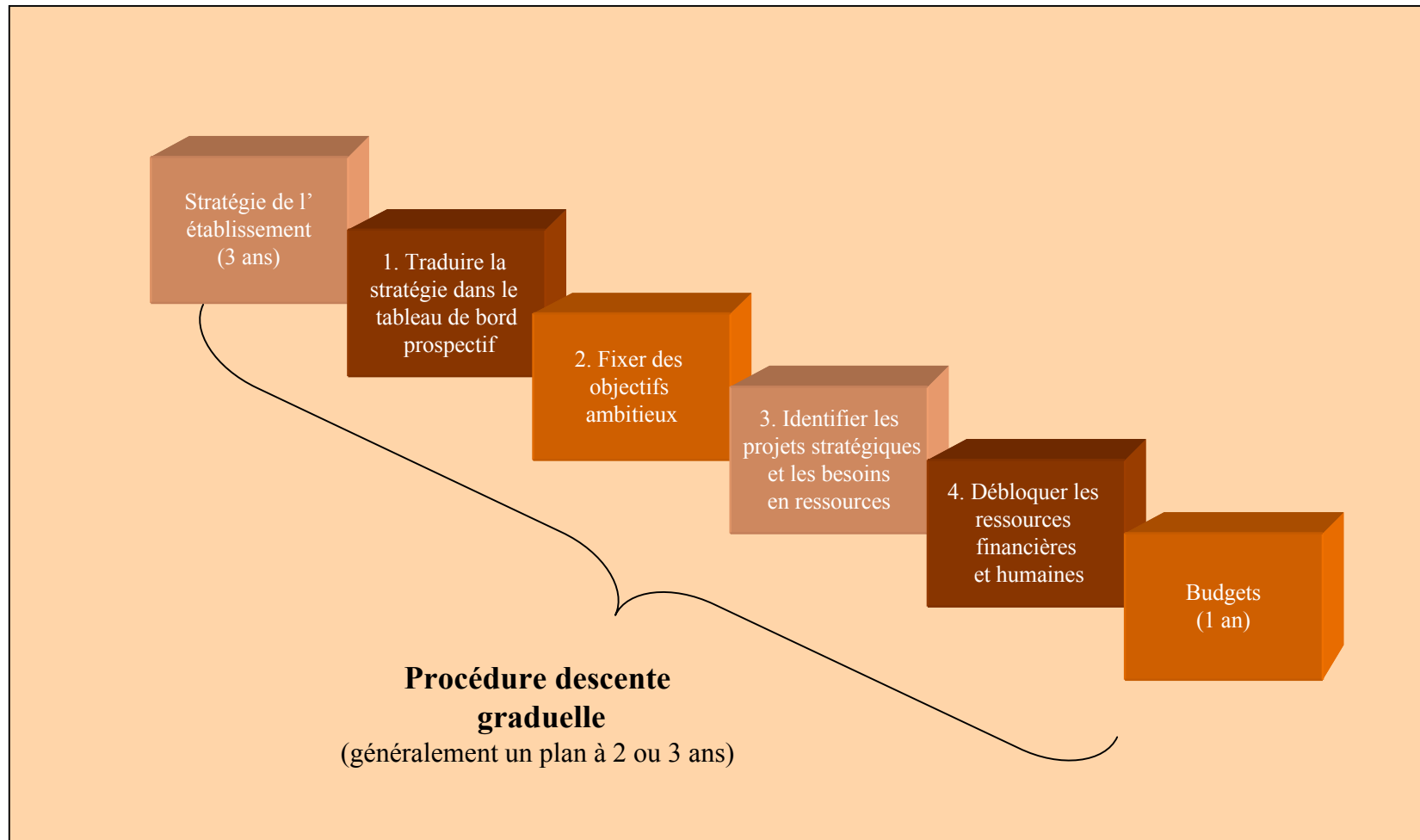


Traduire la stratégie en un langage compréhensif

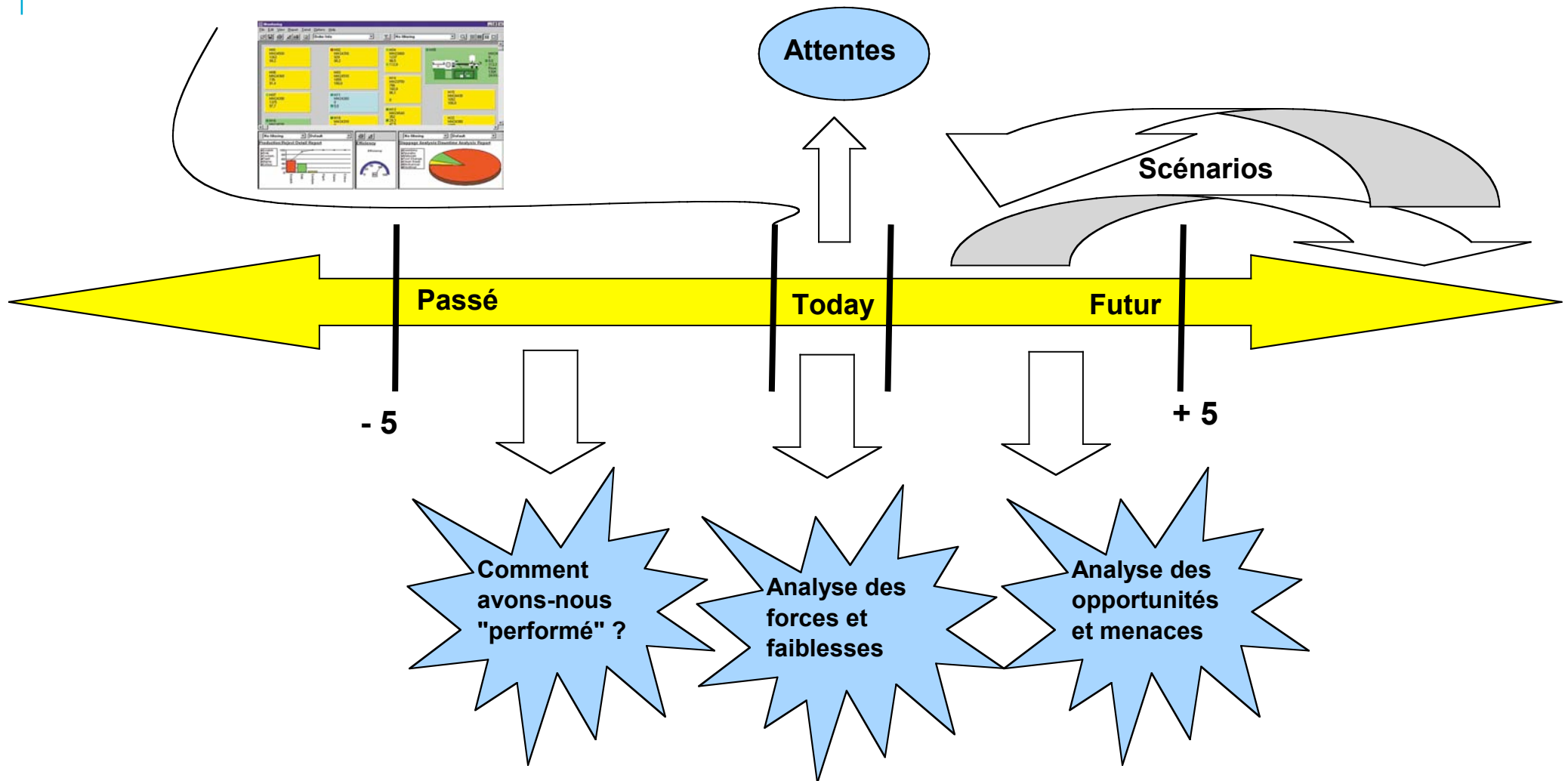


Créer un pont entre la stratégie et l'exécution

Approche du BSC au sein du groupe Vinzenz

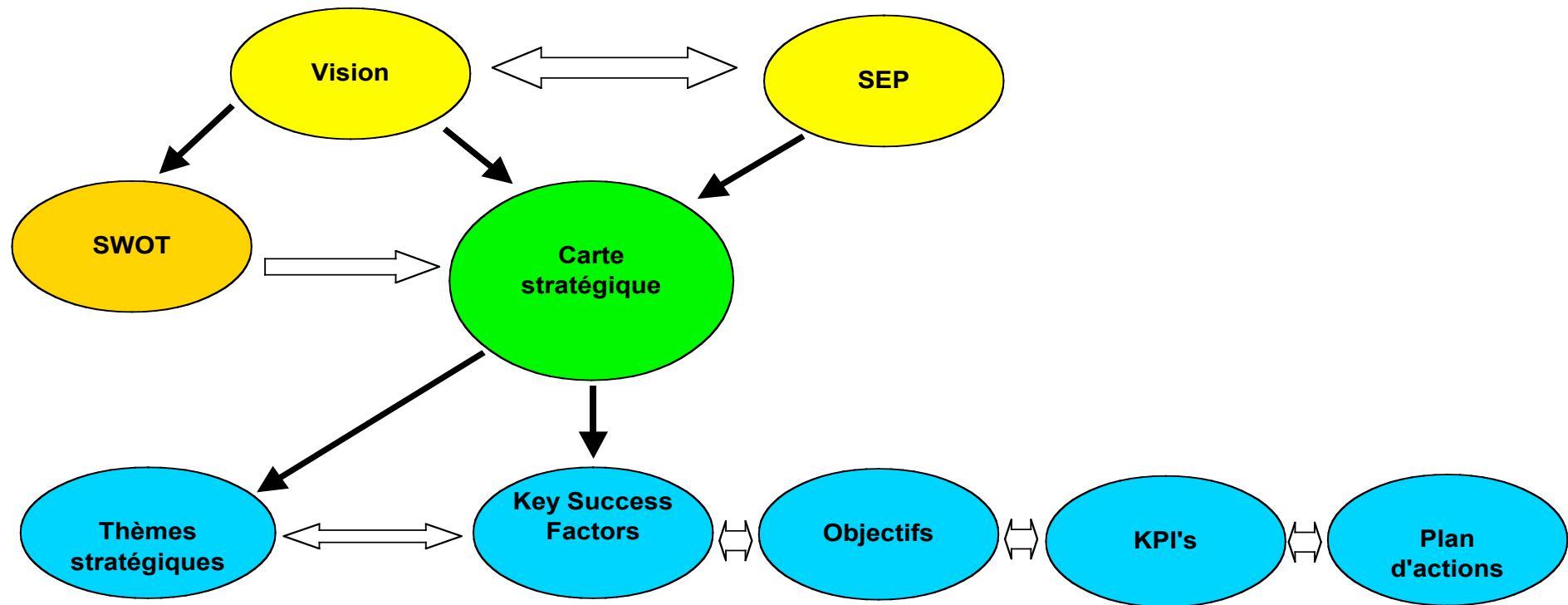


Le processus suivi au sein du groupe Vinzenz....



Source : création Hpartner ©

Comment avons-nous procédé pour arriver au BSC ?

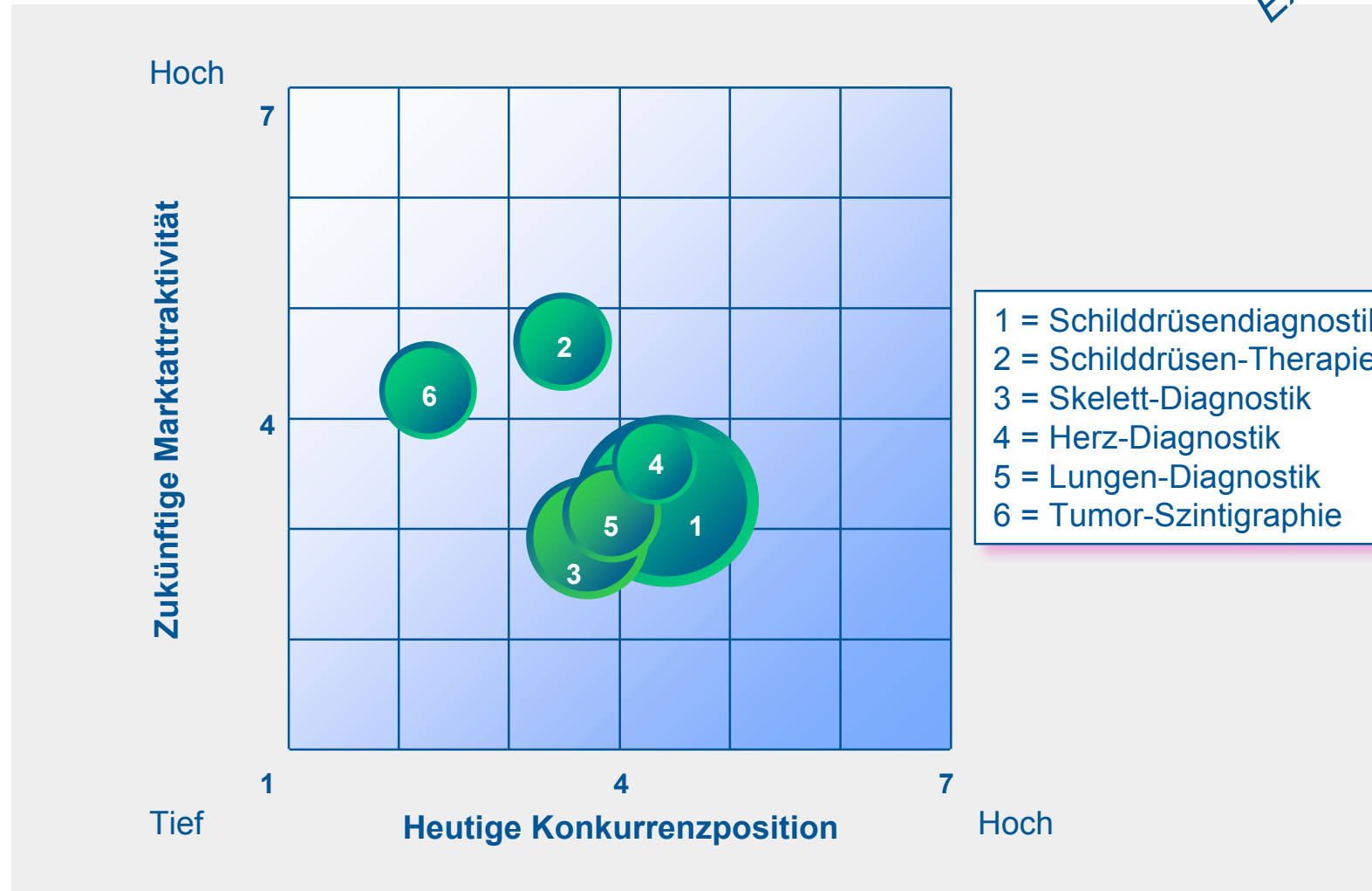


La carte stratégique d'un tableau de bord explicite **les hypothèses de la stratégie**. Ainsi, chaque indicateur du BSC est intégré dans une chaîne de relations de cause à effet qui relie les résultats souhaités de la stratégie aux éléments qui induisent les résultats attendus.

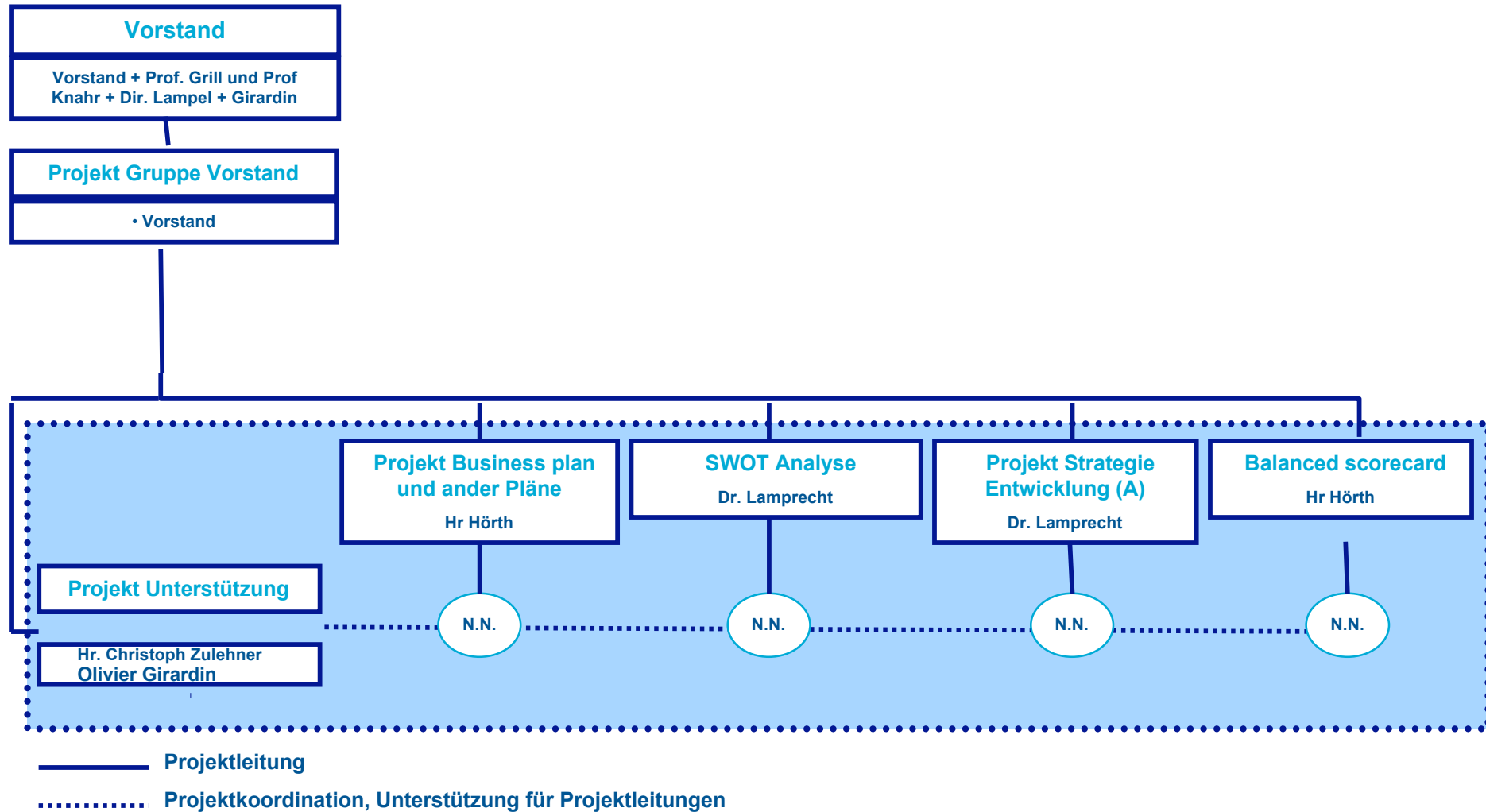
Les thèmes reflètent ce que la direction pense que l'on devrait faire pour réussir

Leistungsportfolio Nuklearmedizin

Exemple



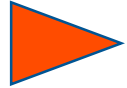
Modèle d'organisation adopté par établissement



(A) SEP, Szenarien, Zielsetzungen, Strategien

Agenda

14h00



Introduction - présentation du Groupe Vinzenz et du contexte

Présentation de la démarche

Démarche stratégique

Construction du BSC

Présentation de quelques livrables

14h30



Conclusions et discussions

Les conditions clés

Mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants

- Sponsor DG

Transformer la stratégie en un processus continue

- Liaisons avec le processus planification
- Retour d'expérience (Analyses, salle décision)
- Aller de la stratégie à l'action

Faire de la stratégie l'affaire quotidienne de tous

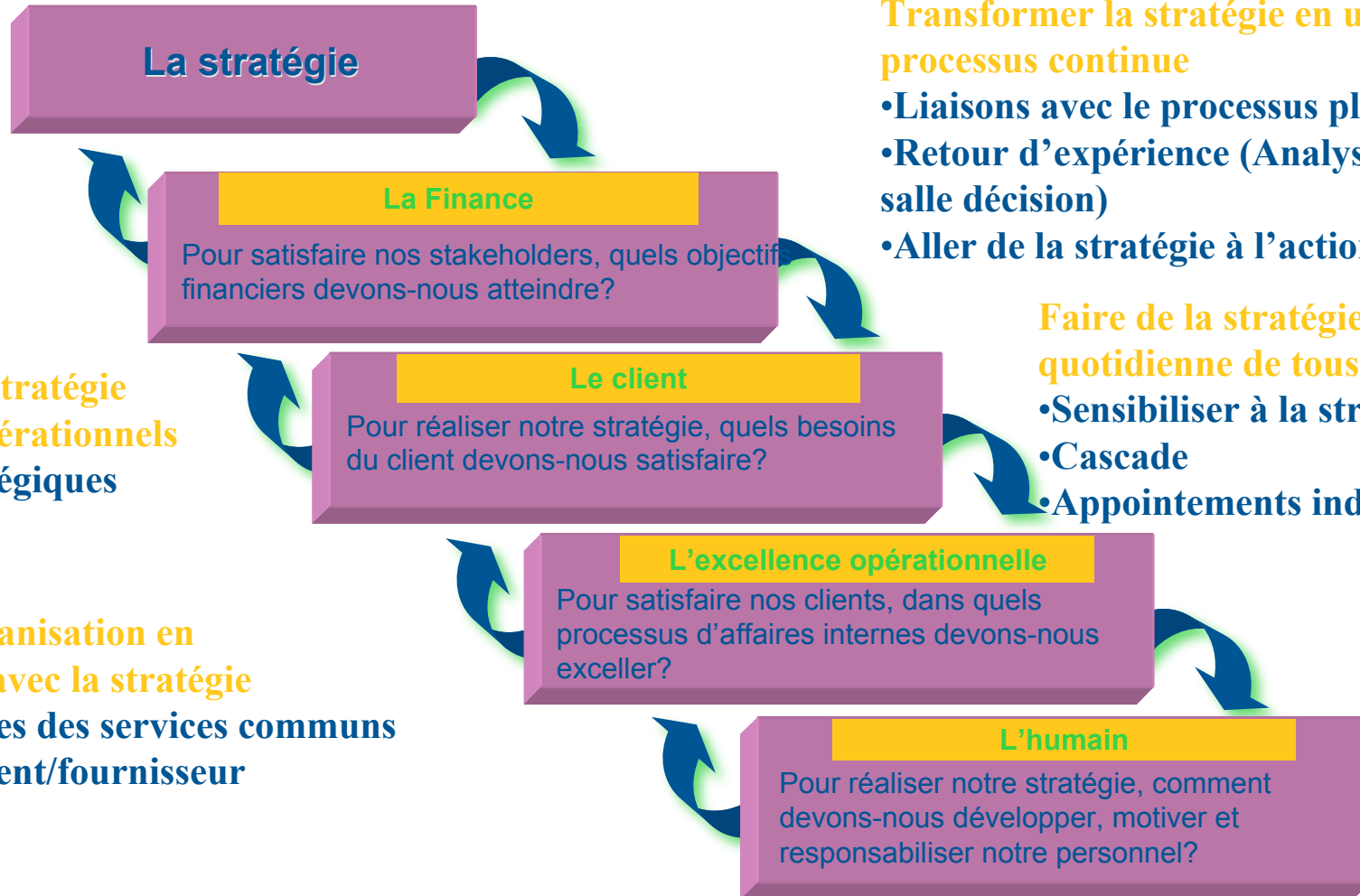
- Sensibiliser à la stratégie
- Cascade
- Appointments individualisés

Traduire la stratégie en termes opérationnels

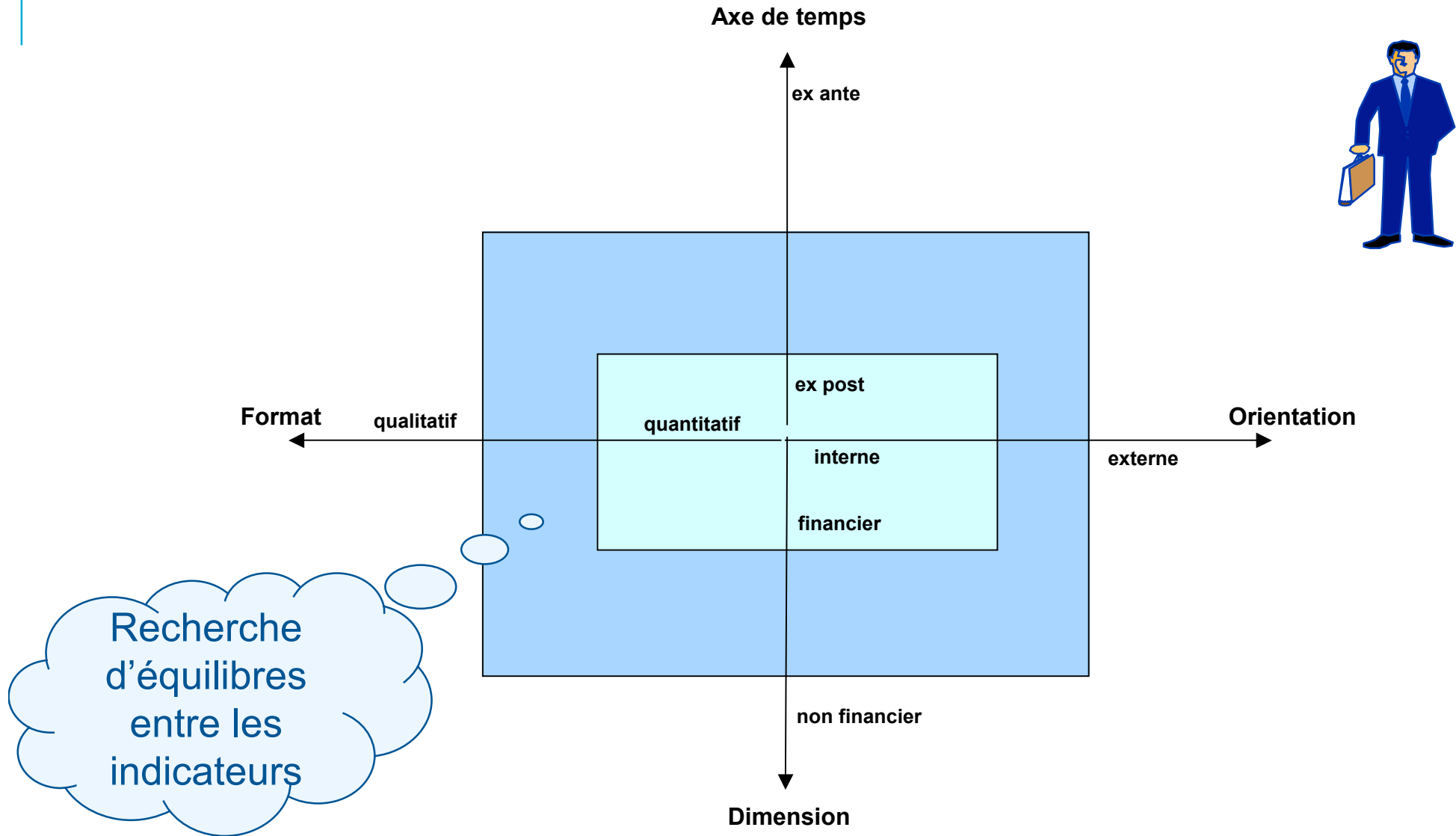
- Cartes stratégiques
- Cascade

Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie

- Les synergies des services communs
- Relation client/fournisseur

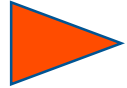


L'approche générique adoptée par le groupe Vinzenz



Agenda

14h00



Introduction - présentation du Groupe Vinzenz et du contexte

Présentation de la démarche

Démarche stratégique

Construction du BSC

Présentation de quelques livrables

14h30



Conclusions et discussions

Structure du BSC proposé

	Thèmes stratégiques	Facteurs Clefs de Succès	KPI'S (Kennzahlen)	Objectifs	Plan d'actions
5. Axe SEP	SEP 1				
	SEP 2				
	SEP 3				
4. Axe Financier	Cash flow		F1 : DB II		
	Subventions et fund raising		F2 : Taux occupation		
			F 3: Lever X millions fonds pr invest.		
3. Axe Clients et marchés	Clients et familles satisfaits		C1 :		
	Autorités sanitaires satisfaites				
2. Axe interne	Excellence opérationnelle		I 1 :		
1. Axe Apprentissage et	Personnel compétent et en suffisance		A 1 :		
	Climat et ambiance de travail				

Exemple de BSC

Vision	Perspektiven	Strategische Themen (aus Strategiekarte)	Kritische Erfolgsfaktoren	Ziele	Meßgrößen (KPI'S)	Maßnahmen Plan	Jahr	
Unser Ziel: Führende orthopädische Fachklinik in Österreich mit international anerkannter Qualität								
Wir sind das führende orthopädische Schwerpunktkrankenhaus in Österreich und eine der führenden orthopädischen Kliniken in Europa.	5	SEP 1: Center of Competence für orthopädische Patienten	Kapital für Diagnostik und Anwendungsforschung neuer Technologien	Spektrum halten Schwierigkeit / Niveau halten Forschung steigern von 1 auf 2 Publikationen steigern von 2 auf 3 Bekanntheitsgrad steigern von 2 auf 3 Volumen / Marktanteil halten/steigern SEP 3) Qualität halten Med. Infrastruktur steigern von 2 auf 3 Ausbildung halten	Erfüllungsgrad SEP 1 (%) Erfüllungsgrad SEP 3 (%)	Konsequenzen aus interner und externer Verankerung SEP1 Verfügbarkeit von CT und MR Modernes Konventionelles Röntgen Ausreichendes Budget für Erprobung neuer Technologien	2004 / 200:	

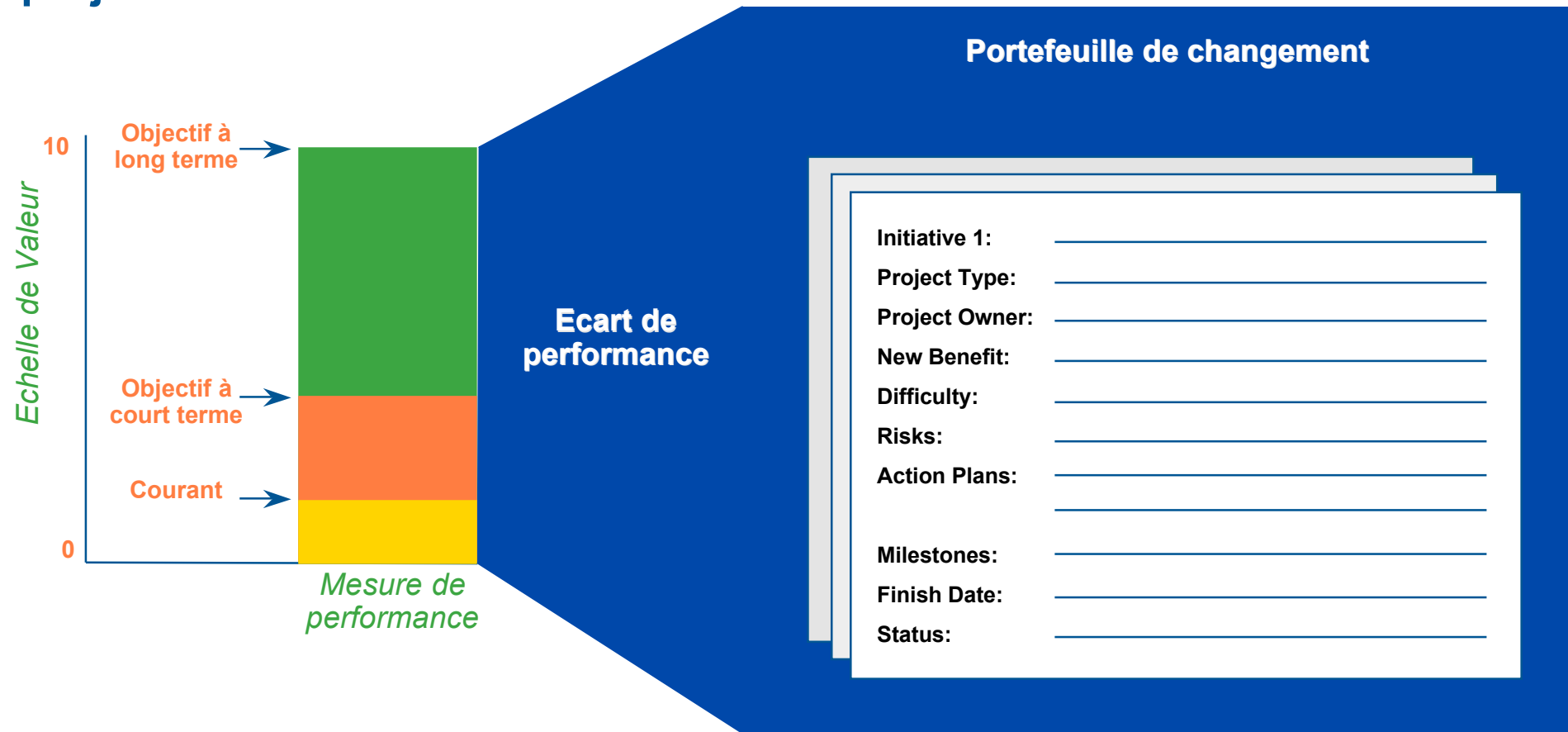
Business Plan FY (Year) — Timescale Summary

Today's date:

	Initiative	July	Aug.	Sept.	Oct.	Nov.	Dec.	Jan.	Feb.	March	April	May	June
Financial Perspective:													
F1.1	(Initiative Name)												
	(Initiative Name)												
	(Initiative Name)												
F2.1	(Initiative Name)												
	(Initiative Name)												
F2.2	(Initiative Name)												
	(Initiative Name)												
F3.1	(Initiative Name)												
	(Initiative Name)												
Customer Perspective:													
C1.1	(Initiative Name)												
	(Initiative Name)												
C1.2	(Initiative Name)												
	(Initiative Name)												
Operational Excellence Perspective:													
OE1.1	(Initiative Name)												
	(Initiative Name)												
OE2.1	(Initiative Name)												
OE2.2	(Initiative Name)												
	(Initiative Name)												
	(Initiative Name)												
People Perspective:													
P1.1	(Initiative Name)												
P2.1	(Initiative Name)												
	(Initiative Name)												

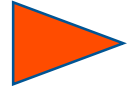
Puis vient la réalisation

- Les projets qui servent à combler l'écart constituent le portefeuille de projets d'amélioration



Agenda

14h00



Introduction - présentation du Groupe Vinzenz et du contexte

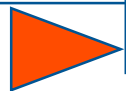
Présentation de la démarche

Démarche stratégique

Construction du BSC

Présentation de quelques livrables

14h30



Conclusions et discussions

Conclusions - résultats atteints

- **Vision partagée (Conseil, direction, Ordre St. Vinzenz)**
- **Missions ont été redéfinies en fonction notamment des masses critiques**
- **Priorités et projets ont été bien définis**
- **Chaque établissement dispose d'un business plan - la holding aussi**
- **Hôpitaux et cliniques à reprendre ont été identifiés (2 repris depuis 2005)**
- **Culture - culture chrétienne et aussi plus orientée vers la performance (grand soin a été apporté à la mise en place d'une architecture de performance)**
- **Structures et organisations ont été alignées sur les nouvelles stratégies - par ex. le Conseil d'administration a été remanié en profondeur**
- **Ancrage politique nettement meilleur - au niveau local, régional et national**