

hirslanden 

5. Nationales Symposium

für Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen

Key Performance Indicators (KPI)

Pascal Aregger
Bereichsleiter Controlling
Hirslanden



Key Performance Indicators (KPI)

1 Einleitung / Übersicht

2 Umsetzung Hirslanden

3 Definitionen & Praxisbeispiele

4 Ausblick / Fazit



Key Performance Indicators (KPI)

1 Einleitung / Übersicht

2 Umsetzung Hirslanden

3 Definitionen & Praxisbeispiele

4 Ausblick / Fazit



KPI – Was heisst das?

Wikipedia-Search zu KPI

Kurpfalz-Internat

Key Performance Indicator, Kennzahlverfahren in der Betriebswirtschaft

(...)

Kommunistische Partei Indiens

(...)

Kriminalpolizeiinspektion

Kommunalpädagogisches Institut, Institut in Hamburg

Komitee Praxis der Inhouse-Informationsvermittlung der Deutschen Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis

Kyiv Polytechnic Institute, Technische Universität in Kiew, Ukraine

Kuwait Petroleum International

Kashmiri Pandit International

Key Package Inspection von Key Technology

Konsumentenpreisindex, siehe Preisindex

Kernel Programming Interface

KPI – Was heisst das?

= Key Performance Indicator

= Statusindikatoren oder Scorecards

= bezeichnet in der Betriebswirtschaftslehre Kennzahlen, anhand derer der Fortschritt oder der Erfüllungsgrad hinsichtlich wichtiger Zielsetzungen oder kritischer Erfolgsfaktoren innerhalb einer Organisation gemessen und/oder ermittelt werden kann

KPI - Systematisierung



KPI

Benchmarking

Statistiken, Berichte,
Auswertungen, etc.

Ziele-Kompass

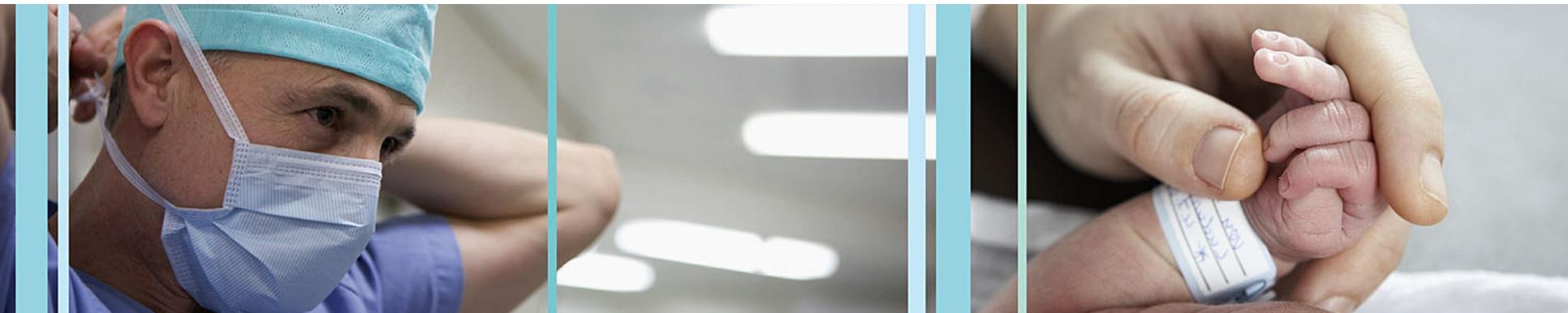
Key Performance Indicators (KPI)

1 Einleitung / Übersicht

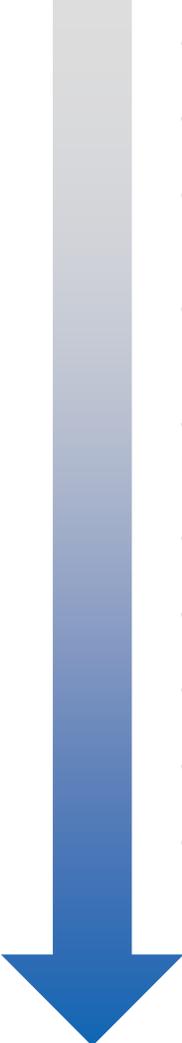
2 Umsetzung Hirslanden

3 Definitionen & Praxisbeispiele

4 Ausblick / Fazit



KPI Aktueller Stand und weiteres Vorgehen

- 
- Anlehnung der Systematik an Medi-Clinic Südafrika
 - Aufarbeitung der Inputs aus der Management Tagung Frühling 2009
 - Erarbeitung eines ersten Drafts zusammen mit den Fachbereichen (Personal, Qualität, Controlling) Herbst 2009
 - Diskussion und Präsentation des Drafts im Rahmen der KL/DIK Tagung Oktober 2009
 - Weitergehende Diskussion und Challenging in den Managementteams und Feedback an Head Office bis Ende 2009
 - Einbau der Feedbacks / Ergebnisse in die KPI Kalkulation Frühling 2010
 - Operativer Start Testphase der KPI-Kalkulationen ab 1. April 2010
 - Präsentation erste Ergebnisse 1 Q GJ 2011 im August 2010
 - Laufende Diskussion und Challenging mit Feedback an Head Office
 - **Operativer Start der KPI-Kalkulationen ab 1. April 2011**

KPI Hirslanden

FINANZEN

EBITDA-Marge
EBITDA-Zielerreichungsgrad
Debitorenfrist
Fakturierungsfrist

PATIENTEN

Gesamtproblemwert
Wiederempfehlungsrate
Strukt. Beschwerdemanagement

„KLINISCHE LEISTUNGEN“

IQIP
KISS
Kodieraudit
Kommissionssitzungen
SIRS

PERSONAL

Fluktuation
Absenzen
Mitarbeiterzufriedenheit

Gewichtung KPI Hirslanden

- Finanzielle Kennzahlen 40%
- Patientenzufriedenheit 20%
- Klinische Indikatoren 20%
- Personalkennzahlen 20%

Verankerung der KPIs

- Zielekompass
- Basiskonzept in Kraft ab April 2010
- Auswertungen quartalsweise (erstes Mal per Ende Juni – dann September, Dezember und März)
- Koordination und Aufbereitung im zentralen Controlling in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen
- Relevanz für Zielerreichung / Beurteilung

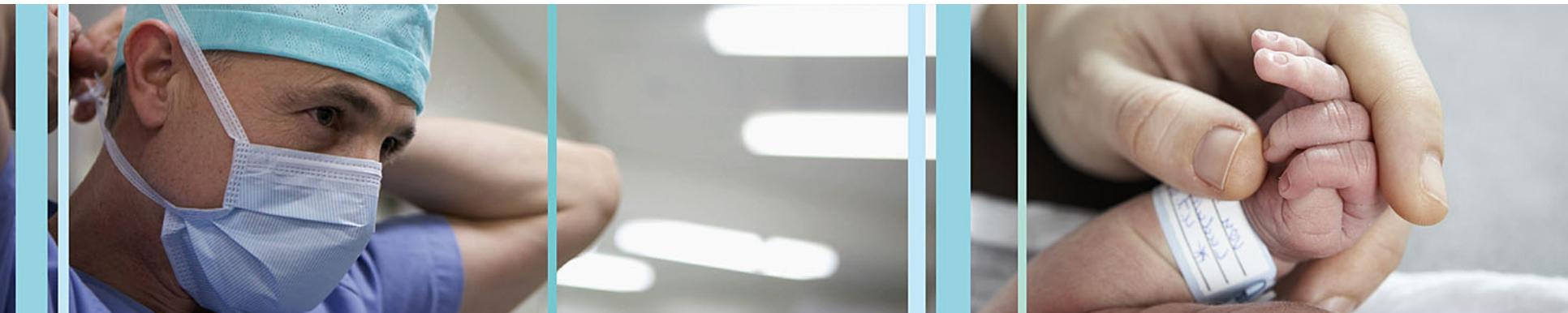
Key Performance Indicators (KPI)

1 Einleitung / Übersicht

2 Umsetzung Hirslanden

3 Definitionen & Praxisbeispiele

4 Ausblick / Fazit



KPI Finanzen – Debitorenfrist

KPI Hirslanden

2.3 Debitorenfrist

Ziel

Die Debitorenbestände sollen im Rahmen der Zielvorgaben liegen und damit die Liquidität garantiert werden.

Definition

Die Debitorenfrist misst die Zeit zwischen Leistungserbringung und Zahlungseingang und wird nach folgendem Medi-Clinic Standard berechnet:

D_a

KPI Finanzen – Debitorenfrist

5%.

eichen zu

Bemerkungen

Das langfristige Ziel (2015) beträgt 50 Tage und kann mit einer jährlichen Reduktion der Frist um 7% erreicht werden.

KPI Personal – Absenzquote

KPI Hirslanden

3.2 Absenzen

Ziel

Erkennen der betrieblichen Absenzquote und Ableitung von Massnahmen, um die Quote zu senken.

Definition

Die Krank-Abwesenheiten pro Zeitperiode werden der 100% Sollarbeitszeit für die gleiche Zeitperiode gegenübergestellt (z.B. ein Jahr).

$$\text{Absenzenquote (in \%)} = \frac{\text{Anzahl Krankstunden}}{\text{Anzahl Vollstellen x 2184}} \times 100$$

1 Vollzeitstelle hat brutto 2'184 Stunden im Jahr.

Ermittlung

Die Absenzen werden im PEP erfasst und gelangen via Schnittstelle direkt SAP.

Wo kein PEP vorhanden ist, erfolgt die Erfassung via Arbeitskontrollblatt. Dieses wird manuell in SAP übertragen.

KPI Personal – Absenzquote

Bewertung

Bei den Absenzen wird sowohl am Zielwert (2.3%) gemessen, wie auch die Veränderung zum Vorjahr.

Absenzen

inden.
Gemäss Zielekompass beträgt das Ziel Absenzen(Krankheit) je Vollstelle ist < 6 Tage.

KPI Klinische Leistungen – IQIP

KPI Hirslanden

4 KPI Klinische Leistungen

4.1 IQIP

Ziel

Messung der folgenden Indikatoren nach definiertem Standard:

- Mortalität
- Ungeplante Wiederaufnahme ins Spital innerhalb von 15 Tagen
- Dekubitus
- Ungeplante Rückverlegung in den Operationssaal
- Dokumentierte Stürze

Übermittlung der Ergebnisse an das IQIP Center 1x pro Quartal. Es werden jeweils die Werte vom Vorquartal in die Bewertung einbezogen.

Definition

-> siehe Anhang II

Ermittlung

Wird von den Kliniken selbst ermittelt und ans IQIP Center übertragen

KPI Klinische Leistungen – IQIP

Bewertung

Vorderhand wird für die Indikatoren Mortalität, Dekubitus, dokumentierte Stürze noch keine Bewertung nach Erreichungsgrad vorgenommen. Es wird lediglich bewertet, ob der angegebenen Parameter erhoben und ausgewertet wird. Das heisst zur Erreichung des Zielwertes „JA“ sind diese Messungen nachzuweisen. Das SwissDRG System stützt sich auf eine ungeplante Wiederaufnahme innerhalb von 18 Tagen. Aus diesem Grund wird die bisherige Messung innerhalb von 31 Tagen auf 15 Tage umgestellt. Für das Intervall 18 Tage existieren keine internationalen Vergleichsdaten.

Für das Geschäftsjahr 2010/11 werden die Indikatoren Ungeplante Wiederaufnahme ins Spital innerhalb von 15 Tagen und Ungeplante Rückverlegung in den Operationssaal mit einem Zielwert versehen. Der Zielwert ist 10% unter dem Vorjahreswert angesiedelt. [Die Daten zur werden über 12 Monate rollend errechnet.](#)

IQIP

%.

Der daraus resultierende Score wird somit 20% des Bereichs Klinische Leistungen gewichtet, in Relation zu allen Bereichen zu 4%.

KPI Klinische Leistungen – Kommissionssitzungen

KPI Hirslanden

4.4 Kommissionssitzungen

Ziel

Klinikinterne Kommissionssitzungen im Bereich Clinical Governance legen den Grundstein für eine Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements in den Kliniken.

Definition

Jede Kommission hat im Minimum zweimal im Jahr zu tagen. Es wird zu jeder Sitzung ein Protokoll erstellt

Ermittlung

Nach Durchführung der jeweiligen Sitzung wird dem klinischen Bereich im Head Office ein Protokoll zugestellt:

- Qualitätskommissionssitzung :
- Hygienekommissionssitzung:
- SIS – Board – Sitzung:
- M&M Konferenzen:

KPI Klinische Leistungen – Kommissionssitzungen

Bewertung

Vorderhand wird noch keine Bewertung nach Inhaltsaspekten vorgenommen.
Es wird lediglich bewertet, ob die Kommissionen tagen.

Kom. - sitzungen

KPI Reporting

3. Q GJ 2012

| | FINANZEN | | PERSONAL | |
|------------------------|----------|------|----------|------|
| | 40% | | 20% | |
| | Score | Rank | Score | Rank |
| Schwarzwaldklinik | 1.990 | 4 | 0.393 | 10 |
| Klinik Unter Palmen | 3.400 | 1 | 1.440 | 1 |
| Hafenkrankenhaus | 0.640 | 11 | 0.547 | 9 |
| Seattle Grace Hospital | 0.900 | 10 | 0.187 | 12 |
| Lusien Klinik | 0.500 | 12 | 0.047 | 14 |
| Klinik am See | 1.000 | 7 | 0.367 | 11 |
| St. Angela Klinik | 1.000 | 7 | 0.853 | 6 |
| Stadtklinik Mitte | 1.000 | 7 | 0.887 | 4 |
| Chicago Hope | 2.880 | 2 | 1.026 | 3 |
| Lüders Klinik | 1.720 | 5 | 0.860 | 5 |
| Emergency Klinik | 1.400 | 6 | 0.187 | 12 |
| Alpenklinik | 0.400 | 14 | 1.240 | 2 |
| Bellvue Klinik | 0.500 | 12 | 0.560 | 8 |
| Sacred Heart Hospital | 2.170 | 3 | 0.840 | 7 |
| <i>Mittelwert</i> | 1.393 | | 0.674 | |
| <i>Median</i> | 1.000 | | 0.700 | |

KPI Reporting

3. Q GJ 2012

| | KLINISCHE | | PATIENTEN | |
|------------------------|-----------|------|-----------|------|
| | 20% | | 20% | |
| | Score | Rank | Score | Rank |
| Schwarzwaldklinik | 1.400 | 7 | 0.630 | 12 |
| Klinik Unter Palmen | 1.307 | 8 | 1.000 | 7 |
| Hafenkrankenhaus | 1.580 | 3 | 1.250 | 6 |
| Seattle Grace Hospital | 1.647 | 2 | 0.140 | 13 |
| Lusien Klinik | 1.707 | 1 | 1.430 | 5 |
| Klinik am See | 1.473 | 5 | 0.900 | 9 |
| St. Angela Klinik | 1.213 | 12 | 0.820 | 10 |
| Stadtklinik Mitte | 1.413 | 6 | 0.730 | 11 |
| Chicago Hope | 1.560 | 4 | 1.500 | 4 |
| Lüders Klinik | 1.253 | 11 | 1.940 | 1 |
| Emergency Klinik | 1.120 | 13 | 1.870 | 2 |
| Alpenklinik | 1.293 | 9 | 0.950 | 8 |
| Bellvue Klinik | 1.287 | 10 | 1.730 | 3 |
| Sacred Heart Hospital | 0.680 | 14 | - | 14 |
| <i>Mittelwert</i> | 1.352 | | 1.064 | |
| <i>Median</i> | 1.353 | | 0.975 | |

KPI Reporting

Key Performance Indicators (KPI)

3. Q GJ 2012

| | TOTAL 100% | | | TOTAL Vorperiode (Q2) | |
|------------------------|---------------|------|---|--------------------------|------|
| | Score | Rank | | Score | Rank |
| Schwarzwaldklinik | 4.413 | 5 | ↗ | 4.490 | 9 |
| Klinik Unter Palmen | 7.147 | 1 | → | 7.273 | 1 |
| Hafenkrankenhaus | 4.017 | 8 | ↗ | 3.483 | 12 |
| Seattle Grace Hospital | 2.873 | 14 | ↘ | 3.020 | 13 |
| Lusien Klinik | 3.683 | 13 | ↘ | 5.017 | 6 |
| Klinik am See | 3.740 | 11 | ↘ | 4.507 | 8 |
| St. Angela Klinik | 3.886 | 9 | ↗ | 4.113 | 10 |
| Stadtklinik Mitte | 4.030 | 7 | ↗ | 3.837 | 11 |
| Chicago Hope | 6.966 | 2 | → | 6.000 | 2 |
| Lüders Klinik | 5.773 | 3 | → | 5.947 | 3 |
| Emergency Klinik | 4.577 | 4 | ↗ | 5.443 | 5 |
| Alpenklinik | 3.883 | 10 | ↘ | 5.723 | 4 |
| Bellvue Klinik | 4.077 | 6 | ↗ | 4.577 | 7 |
| Sacred Heart Hospital | 3.690 | 12 | ↗ | - | - |
| <i>Mittelwert</i> | 4.483 | | | 4.879 | |
| <i>Median</i> | 4.023 | | | 4.577 | |

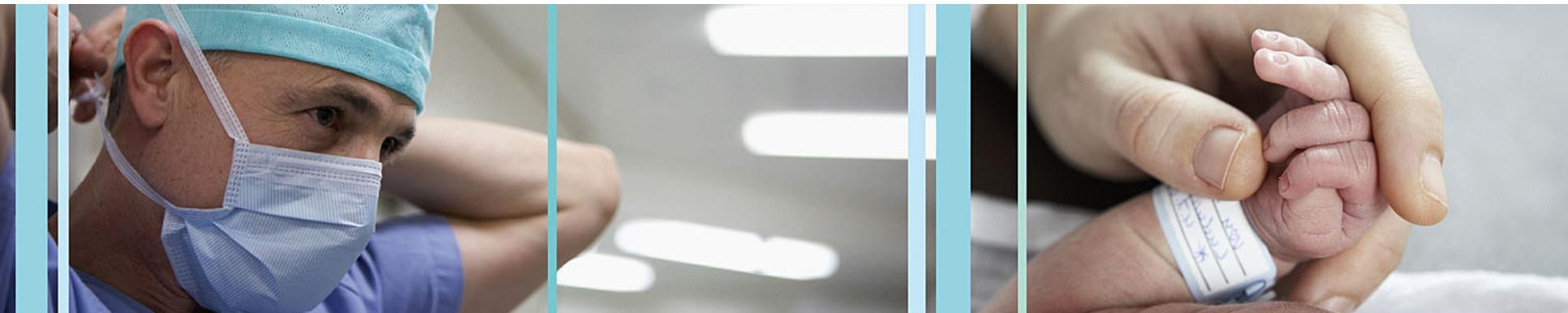
Key Performance Indicators (KPI)

1 Einleitung / Übersicht

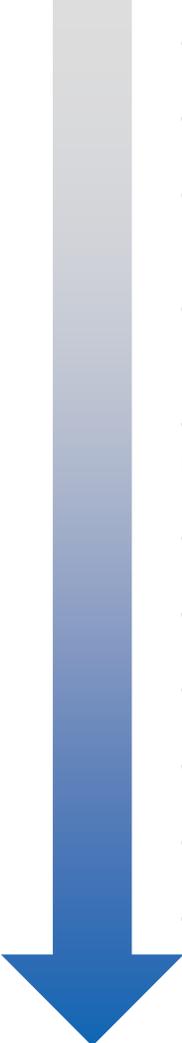
2 Umsetzung Hirslanden

3 Praxisbeispiele

4 Ausblick / Fazit



KPI Aktueller Stand und weiteres Vorgehen

- 
- Anlehnung der Systematik an Medi-Clinic Südafrika
 - Aufarbeitung der Inputs aus der Management Tagung Frühling 2009
 - Erarbeitung eines ersten Drafts zusammen mit den Fachbereichen (Personal, Qualität, Controlling) Herbst 2009
 - Diskussion und Präsentation des Drafts im Rahmen der KL/DIK Tagung Oktober 2009
 - Weitergehende Diskussion und Challenging in den Managementteams und Feedback an Head Office bis Ende 2009
 - Einbau der Feedbacks / Ergebnisse in die KPI Kalkulation Frühling 2010
 - Operativer Start Testphase der KPI-Kalkulationen ab 1. April 2010
 - Präsentation erste Ergebnisse 1 Q GJ 2011 im August 2010
 - Laufende Diskussion und Challenging mit Feedback an Head Office
 - Operativer Start der KPI-Kalkulationen ab 1. April 2011
 - **Integration der KPIs in Management Cockpit & Benchmarking ab April 2012**

Erfahrungen

- Kliniken haben sich intensiv mit den KPIs auseinandergesetzt
- Ranking / Bewertung gibt zu Diskussionen Anlass
- Messgrösse versus Zielgrösse (Vermischungsgefahr)
- Transparenz der Bewertung entscheidend, jedoch komplex
- Einfluss auf Beurteilung / Zielerreichung / Bonus muss geklärt sein

HERZLICHEN DANK

Pascal Aregger
Bereichsleiter Controlling
Hirslanden

