

Success Story

Der Weg zum ganzheitlichen Performance Management Spitalzentrum Biel

Das Spitalzentrum Biel ist ein Zentrumsspital in der Region Biel-Seeland-Berner Jura und bietet den Patient*innen zweisprachige Versorgung in Deutsch und Französisch. Das breite stationäre Angebot umfasst Innere Medizin, Chirurgie, Geburtenabteilung, Kinderklinik, Intensivmedizin sowie diverse spezialisierte Angebote wie Onkologie, Urologie, Rheumatologie etc. Ein umfassendes ambulantes Leistungsangebot wird am Bahnhof Biel und am Standort Beaumont angeboten. Im Jahr 2019 wurde TIP HCe eingeführt, um damit ein ganzheitliches Management Informationssystem zu erstellen.

Ausgangssituation

Aufgrund der aktuellen Entwicklungen im Markt mit einer immer stärkeren Regulierung durch die Gesundheitsbehörden und einer Tarifierung, die weniger Spielraum lässt, einem Rückgang im Geschäft mit Patient*innen mit Zusatzversicherung, zunehmendem Wettbewerb zwischen Gesundheitsdienstleistern, einer steigenden Ambulantisierung sowie einem immer intensiveren Einsatz von Technologie und Digitalisierung wird die Einkommens-Situation in den Häusern zunehmend angespannter. Dazu kommt, dass im Spitalzentrum Biel teure Investitionsprojekte anstehen, wie ein Neubau und der Aufbau einer integrierten Versorgung. Neue Kooperationen und eine Vernetzung der Leistungserbringer sollen ebenfalls in Angriff genommen werden. Dazu kommt ein Fachkräftemangel, der Anpassungen in der Vergütung nötig macht.

Um in dieser Situation zukünftige Investitionen tätigen und nötige Veränderungen einleiten zu können, ist es notwendig, die Profitabilität nachhaltig zu steigern. Dies soll mithilfe eines gezielten Performance Managements erreicht werden.

Aspekte des Performance Managements

Normatives Ziel des Projektes ist die nachhaltige Leistbarkeit der geplanten Investitionen. Insgesamt steht nicht ein möglicher Gewinn im Vordergrund, sondern Kostendeckung und eine qualitativ hochwertige Versorgung der Bevölkerung.

Auf strategischer Ebene wird das gesamte Unternehmen involviert. Durch Erfolgsmessung und Incentivierung sollen unterschiedlichste Leistungsträger eingebunden werden und möglichst viele Verbesserungspotenziale und -massnahmen aufgespürt und umgesetzt werden.

Dies soll operativ über drei Bereiche erreicht werden. Im Bereich der Mitarbeiter*innen ist es wichtig, die Organisationsstruktur und -kultur zu betrachten und gegebenenfalls zu verändern und durch Schulungen und gezielte Kommunikation zu verbessern. Im Bereich der Prozesse geht es um die Überprüfung der Steuerungsprozesse sowie die Aufspürung und Umsetzung von Einsparungspotenzialen. Das Fundament für das Projekt bildet der Bereich der Daten, die aus einem Data Warehouse kommen und sowohl für die Betrachtung der Prozesse als auch der Strukturen die Basis bilden.

Einführung des TIP HCe Data Warehouse als technische Basis

Der erste Schritt in Richtung ganzheitliches Performance Management ist die Einführung eines Management Informationssystems (MIS) auf Basis des TIP HCe Data Warehouse. Dabei werden die vorhandenen datenhaltenden Systeme SAP, KIS, TACS und Polypoint über automatisierte Schnittstellen angebunden und mit den zusammengeführten Daten ein Berichtswesen aufgebaut.

Veränderungen im Controlling-Team

Als nächsten Schritt im Projekt wird die Teamstruktur im Controlling-Team optimiert. Ein eigenes Performance Management-Team wird gegründet, das sehr eng mit den Kliniken aus finanzieller, medizinischer und pflegerischer Sicht zusammenarbeitet. Auch die Erfassung der Leistungen sowie Tarife fällt in diesen Bereich, mit dem Ziel, Potenziale zu erkennen und zu realisieren. In diesem Team sind Verhandlungsgeschick und Umsetzungsfähigkeiten gefragt.

Ein eigenes Technologie-Team ist für das Data Warehouse verantwortlich



und kümmert sich um die technischen Aspekte des Projektes. Das Team ist für die Daten, insbesondere auch die Datenstruktur und Datenqualität zuständig, erstellt das Berichtswesen und unterstützt das Performance Management-Team durch weiterführende Analysen. In diesem Team finden sich technische Spezialisten, die genau über die Herkunft der Daten Bescheid wissen und auch knifflige Anfragen beantworten können.

Vier Bereiche im primären Fokus

Auf Datenebene konzentriert man sich auf die vier Bereiche Leistungen, Finanzen, Qualität und Personal. Dabei geht es weg von einer rein finanziellen Betrachtung hin zu einem ganzheit-

lichen Ansatz. Im Bereich Leistungen stehen natürlich die Fallzahlen im Fokus, aber auch die Marktanteile und die Effizienz, wie die Bettenauslastung und die Liegedauer. Im Bereich der Finanzen werden die Erträge, Margen und Ergebnisse betrachtet. Der Bereich Qualität widmet sich den klassischen Qualitätskennzahlen wie Sturz- und Dekubitus-Raten und der Anzahl der Patientenreklamationen, aber auch der Behandlungsqualität nach ANQ und den entsprechenden Benchmarks. Beim Personal geht es um die Analyse der Mitarbeiterzahlen, Überstunden, Absenzen und die Mitarbeiterzufriedenheit. Diese zentralen Steuerungskennzahlen werden in einem Management-Cockpit zusammengefasst (Abb. 2). Für jeden Bereich werden Überblicksberichte erstellt, die

auf einen Blick die relevanten KPIs darstellen, wie die Übersicht der stationären Leistungen und das Fallergebnis nach Profit Center. Diverse Detailberichte liefern weitere Informationen und können über Filter erweitert bzw. eingeschränkt werden.

Prozessanpassungen nach der MIS-Einführung

Durch die Einführung von TIP HCe ist es möglich, die Aufbereitung und den Versand von Berichten, der bisher vom Controlling erfolgte, schrittweise in Richtung Self-Service zu verlagern. Mit der Einrichtung von personalisierten Portalen können Kliniker auf die benötigten Berichte zugreifen und ihre Daten selbstständig analysieren. Dies entlastet die Ressourcen im Controlling, die für Rückfragen und tieferegehende Analysen zur Verfügung stehen.

Eine weitere Verbesserung ist die Erstellung von rollierenden Budgets anstelle von jährlichen Budgets, um die Flexibilität zu erhöhen und aktuelle Veränderungen laufend berücksichtigen zu können.

Aufgrund der im Data Warehouse zur Verfügung stehenden Daten können in der Leistungserfassung, wo bisher nur Stichprobenkontrollen möglich waren,

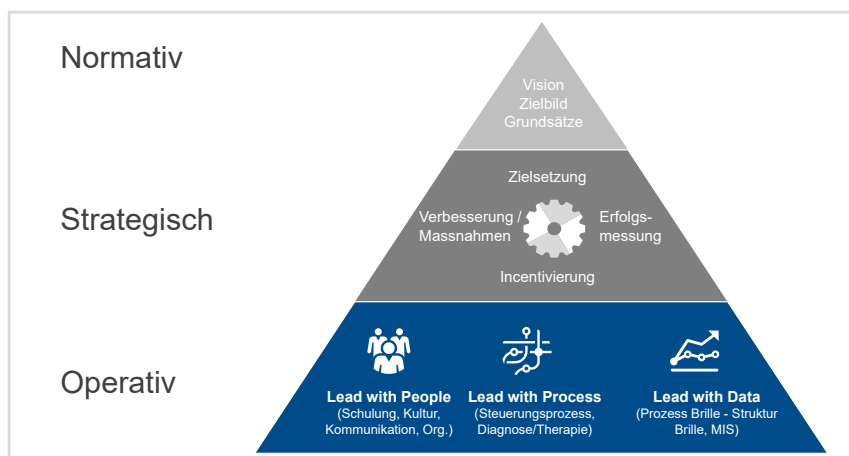


Abb. 1: Aspekte des Performance Management



„Mit dem Data Warehouse von TIP HCe haben wir ein Instrument in der Hand, das es uns erlaubt, ganzheitliches Performance Management zu betreiben.“

Philippe Plodeck, CFO

nun systematische Kontrollen umgesetzt werden. Dies zeigt Schwächen im Leistungserfassungsprozess auf, die durch Schulungen des Personals verbessert werden können und führt zu einer vollständigeren Erfassung der Leistungen.

Zukünftiger Ausbau des MIS

Der Aufbau des Management Informationssystems mit TIP HCe ist ein erster grosser Schritt in Richtung ganzheitliches Performance Management. Die zugrundeliegende Technologie ermöglicht sehr gezielte Steuerung in allen Bereichen. Nachdem diese Basis gelegt ist, werden zeitgleich im Spitalzentrum Biel schon Visionen von zukünftigen Ausbaustufen entworfen. Die Integration von Live-Daten und deren Verwendung zur operativen Steuerung beispielsweise im Bereich des Belegungsmanagements ist eines dieser Projekte. Weiters sollen mittels Process Mining und einer Visualisierung der Prozessabläufe auch sehr komplexe Prozesse mit vielen involvierten Ressourcen und Akteuren analysiert und weiter optimiert werden. Der Aufbau

eines Frühwarnsystems ist ebenfalls in Planung. Dieses soll unvollständige oder fehlerhafte Dateneingaben erkennen und auf die Nachbesserung aufmerksam machen. Im Bereich der Berichterstellung wird es zu einer Abkehr von vorgefertigten Berichten hin zu einem Chatbot-Reporting kommen, das Berichte nach Bedarf erstellt.

Eine technologische Veränderung bringt zukünftig die Entwicklung von Data Lakes, die die Cube- und Data Warehouse-Technologie ablösen bzw. ergänzen wird. Data Lakes bieten die Möglichkeit, immense Datenmengen, die bisher ungenützt in Systemen vorhanden sind, zu integrieren, zu analysieren und daraus steuerungsrelevante Erkenntnisse abzuleiten. Besonders vielfältig sind die Einsatzmöglichkeiten im medizinischen Bereich beispielsweise für die Risikoabschätzung von Krankheitsverläufen.

Vorteile

„Mit dem Data Warehouse von TIP HCe haben wir ein Instrument in der Hand, das es uns erlaubt, ganzheitliches

Performance Management zu betreiben,“ fasst Philippe Plodeck, CFO im Spitalzentrum Biel, zusammen.

„Ein zentraler Vorteil von TIP HCe ist, dass bei der Darstellung der Daten sowohl die Granularität der Detaildaten gegeben ist, aber auch ein Gesamtüberblick gewährleistet wird. Die Berichte sind dynamisch und interaktiv, sodass die angezeigten Daten gefiltert, zusammengefasst oder in der Tiefe analysiert werden können, je nach Bedarf,“ ergänzt Philippe Plodeck.

UNTERNEHMENSPROFIL

Unternehmen:	Spitalzentrum Biel
Land:	Schweiz
Zentrale:	Biel
Einrichtungen:	1
Betten:	226
Mitarbeiter:	rund 1.600
stationäre Fälle:	rund 12.000
ambulante Fälle:	rund 67.000
TIP HCe seit:	2019
TIP HCe-Module:	13

Leistungen	Finanzen	Qualität	Personal
Ambulante TP/Besuch 142 (+13)	Ertrag ambulant in TCHF 44'189 (-534)	Sturz-Rate 3.55% (-0.75%)	Anzahl FTE 1'154 (+14)
Stationär Austritte: 8'732 ▲ CMI: 0.93 ▼	Ertrag stationär in TCHF 83'189 (+2'402)	Debikus-Rate 1.37% (-0.33%)	Überstunden in Tsd. 8'230 (-1'200)
Marktanteil in % 42% (-1%)	EBITDA in % -1.2% (-11.2%)	Patientenreklamationen 91 (-3)	Absenzen Tage 428 (-15)
Effizienz Optimallieger: 61% ▲ Bettenauslastung: 85% ▲	Ergebnis -3'758 (-254)	Behandlungsqualität ANQ 4.0 (-0.2)	Mitarbeiterzufriedenheit 0% 50% 100%

Abb. 2: Zentrale Steuerungskennzahlen im Management-Cockpit