

Terveydenhuollon toiminnan mittaaminen ja raportointi

”Jos tulosta ei voi mitata - toimintaa ei voi johtaa”

”Sitä saat mitä mittaat!”

Tavoitetilanne haasteellisessa ympäristössä

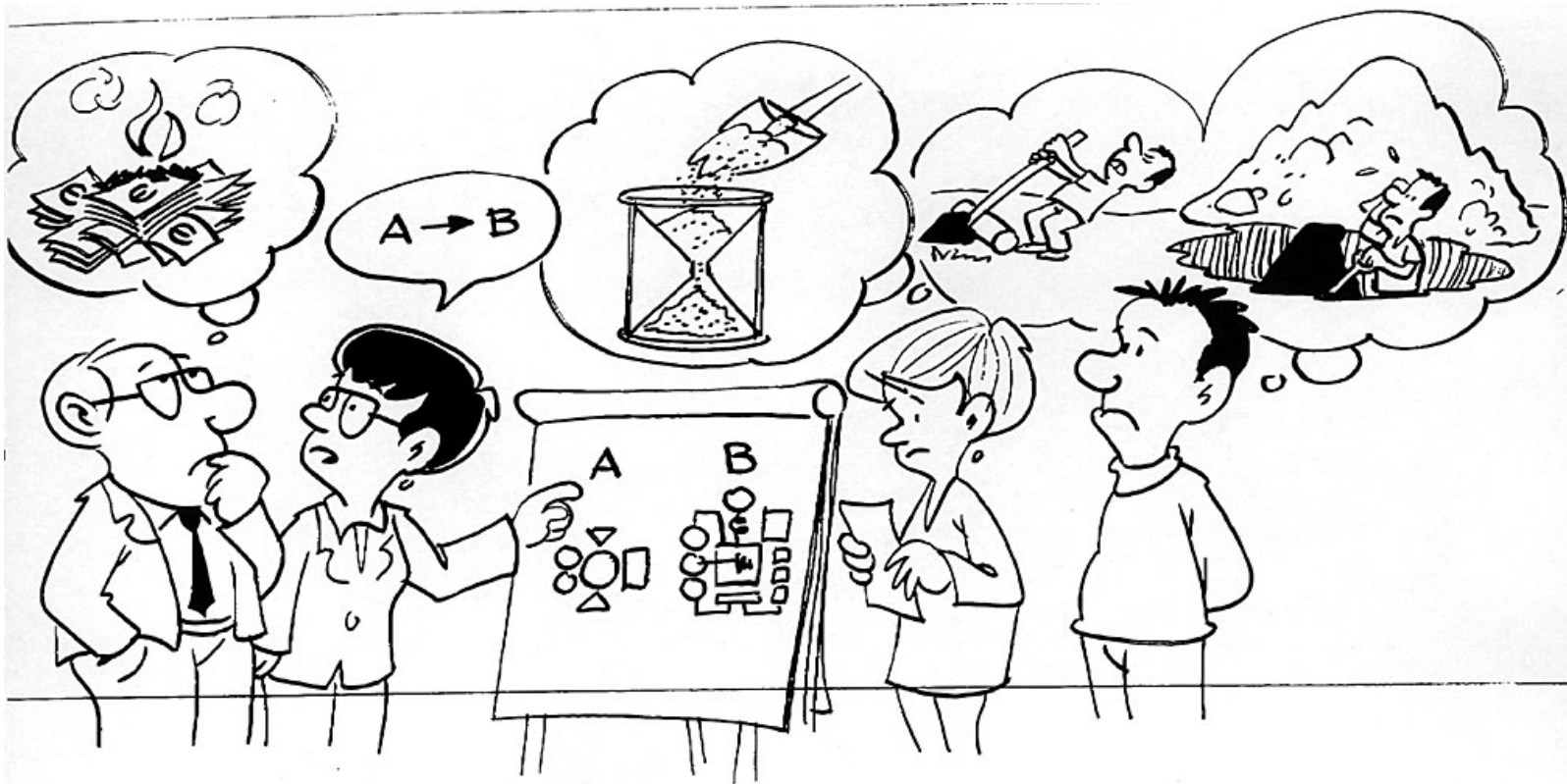
Muuttuvassa ja monimuotoistuvassa ympäristössä **laadukkaan johtamisen mahdollistava** tieto

- Päätöksenteko
- Toiminnan ohjaus
- Oikea-aikainen, motivoiva ja sitouttava viestintä
- Tavoitteissa onnistumisen mittaaminen
- Mahdollisuus raportoida 'omistajille' selkeästi

Raportointi ja mittaaminen on keskeinen **mahdollistaja**, jonka **arvo** on täysin **riippuvainen** siitä, **miten** sitä **hyödynnetään**.

Esityksen tavoite

- Herättää ajatuksia – vastauksia näin laajassa aiheessa ja lyhyessä ajassa on mahdoton antaa.



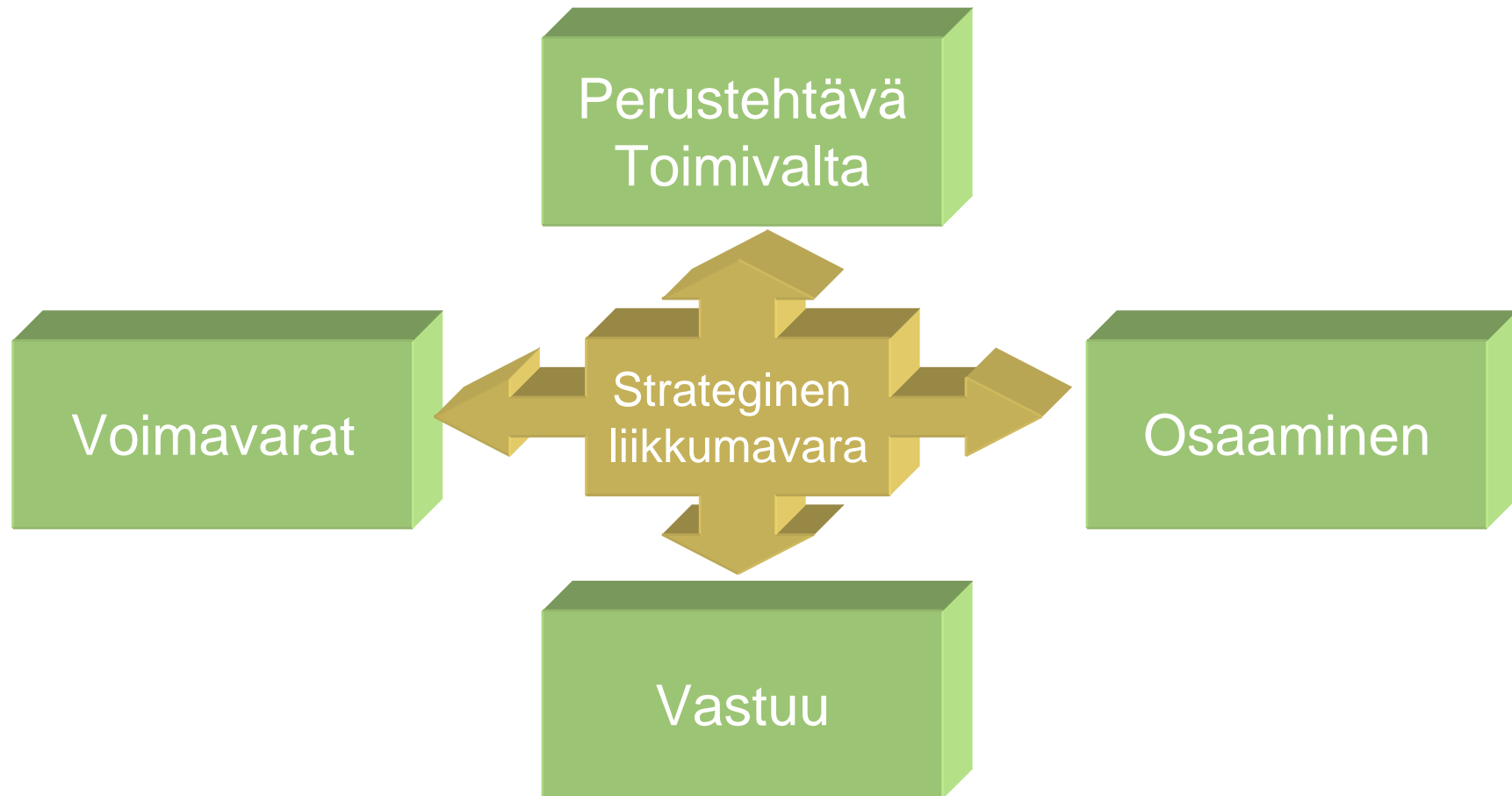
Sisältö

- Taustaa
- Nykytila
- Mitä on BI?
- Käyttöönottoon liittyviä huomioita

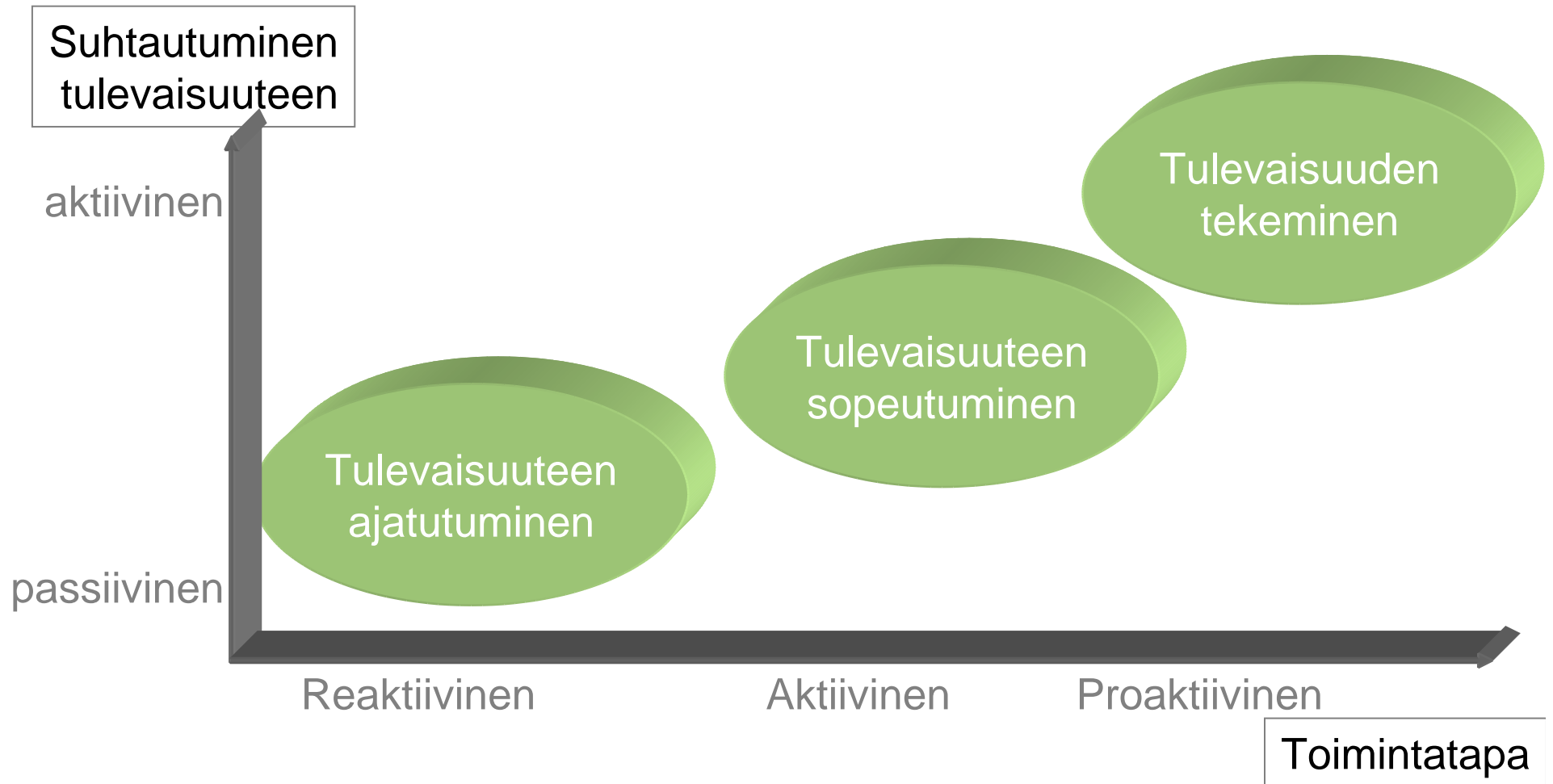
Mitä mittaat ja arvioit?

- Strategian arviointi
 - Miten hyvä strategia meillä on?
- Strategian toteuttamisen arviointi
 - Toimimmeko asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja saavutamme asetetut tavoitteet?
- Ydintehtävässä onnistumisen arviointi
 - Miten hyviä olemme omalla toimialallamme?

Strategia: Julkisen organisaation liikkumavara

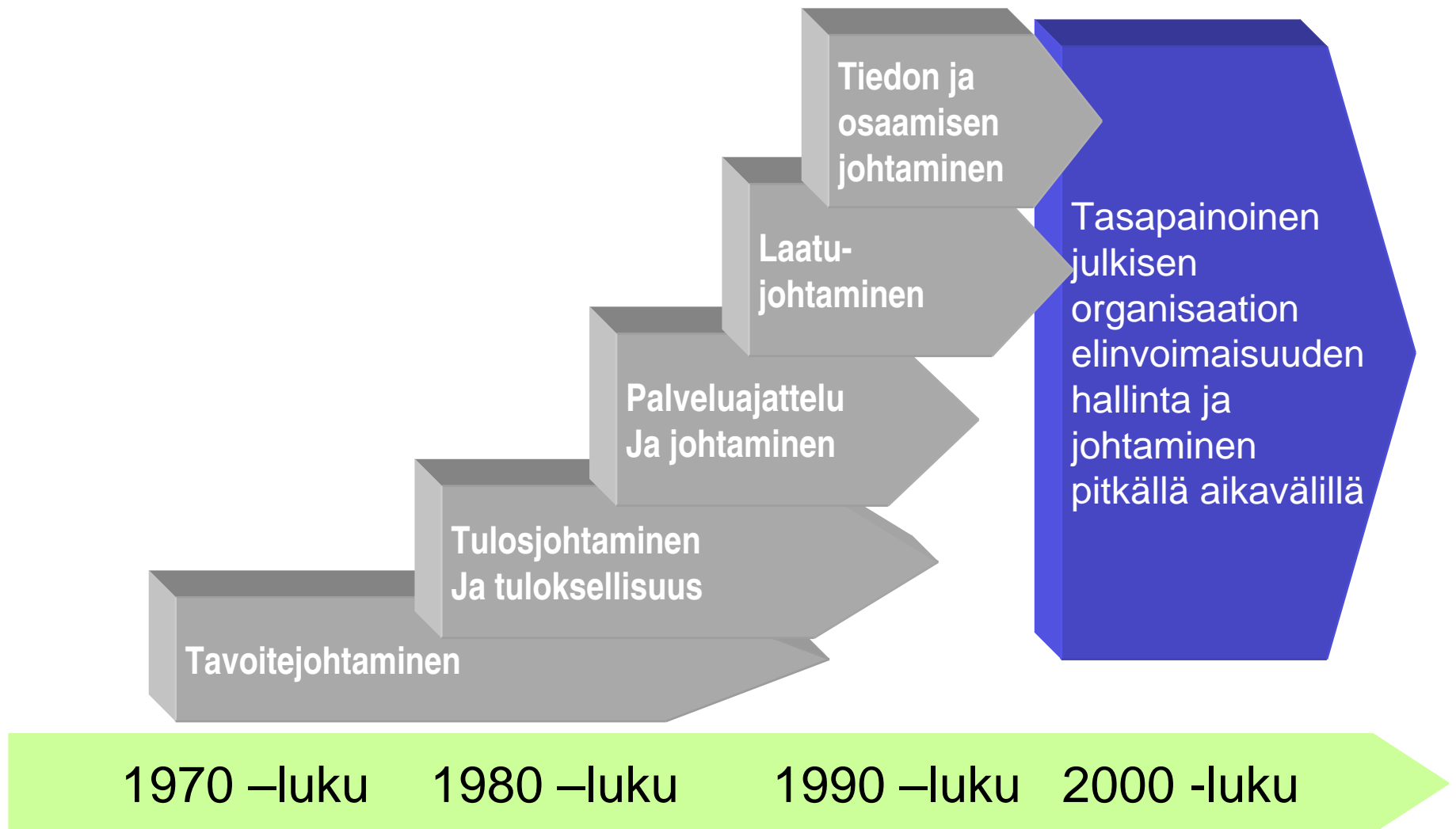


Määttä, Ojala (1999)



Lähde: Sairaanhoidopiirin johtaja Rauno Ihalaisen esitys 5/2004

Strategian pohjalla



Mikä rooli mittaustiedolla on johtamistyössä?

- Johtamisen keskeisenä ongelmana pidetään pikemminkin **strategioiden toimeenpanoa** ja seurantaakin kuin strategioiden luontia tai valintaa
- Toimeenpanon ongelmat kytkeytyvät läheisesti toiminnan arviointiin ja seurantaan:
 - kun seuranta on satunnaista, jäävät strategiat usein juhlapuheiksi, joilla ei ole suurta vaikutusta organisaatioiden päivittäiseen toimintaan
 - Strategian onnistunut toimeenpano edellyttää ainakin:
 - selkeitä tulostavoitteita
 - selkeää tehtäväkuvaa ja vastuuta
 - säännönmukaista, jatkuvaa arviointitietoa
 - Palautetta ja seurantaakin; mittarit



Nykytilanteesta

Käytössä olevat mittarit (BSC)

Asiakkaat

- hoidon saatavuus (hoitotakuumittarit)
- potilastyytyväisyys

Prosessit

- Jonot
- Erilaiset suoritemäärät
- prosessikartan luominen
- Käypä-hoito-ohjeiden käyttö

Henkilöstö, osaaminen, johtaminen

- työolobarometri (työhyvinvointi, johtaminen, kehittäminen)
- poissaolopäivät/henkilö
- EVO-rahoitus (tutkimus, opetus)

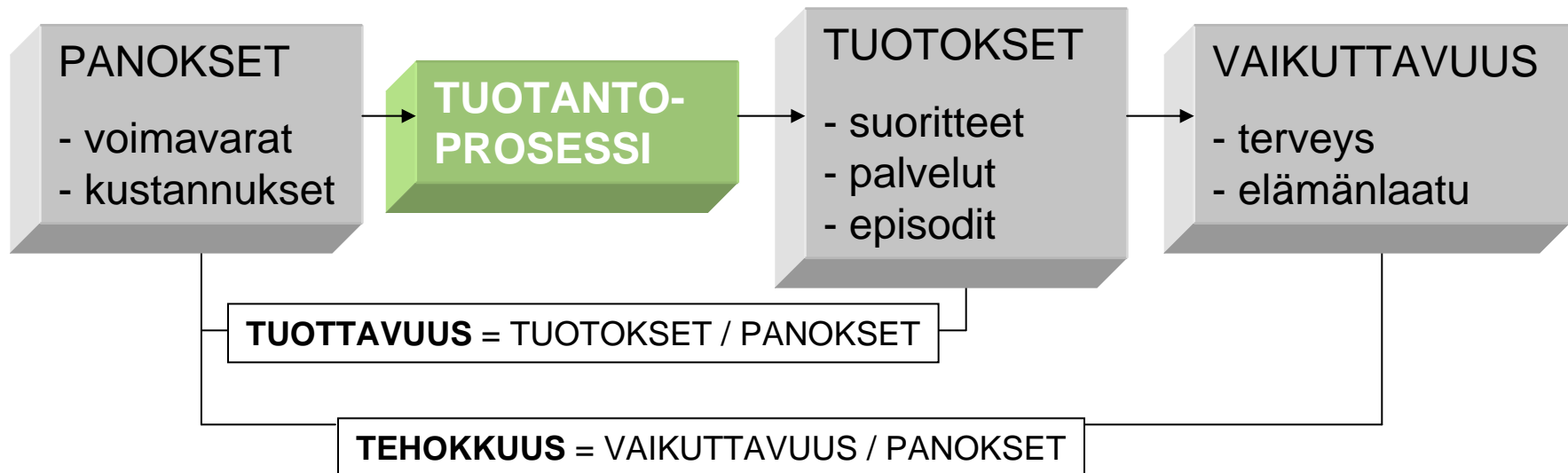
Talous

- indeksikorjatut, tarvevakioidut asukaskohtaiset kustannukset
- Toimintakulut
- *keskeisten omaisuus-erien käyttöasteet (leikkaussalit, rtg-laitteet)*

Ydintehtävässä onnistumisen arviointiin

- Hoitajakset ja hoitopäivät
- avohoitokäynnit
- leikkaukset
 - päivystysleikkaukset
- synnytykset
- sairaansijat
- henkilöstömäärä
- toimintatuotot
- toimintakulut
- alueen väestö
- STAKES/Hilmo: oma setti

Toiminnan mittaaminen

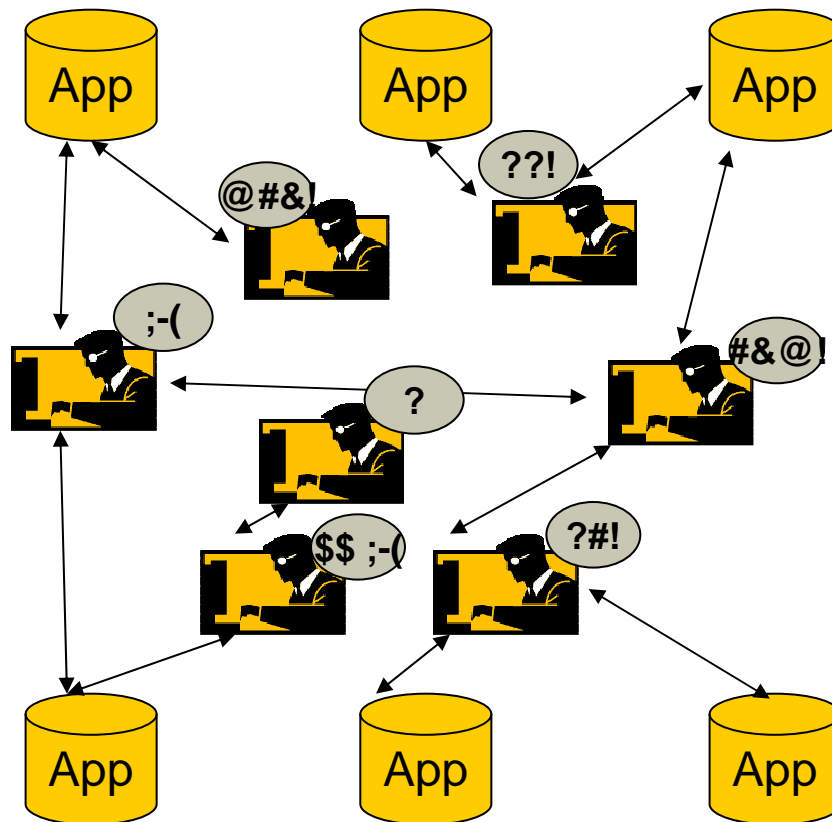


Sintonen H, Pekurinen M, Linnakko E. Terveystaloustiede. WSOY, 1997

Lähtötilanne 1/2

- Raportteja tehdään eri puolilla organisaatiota, erilaiset ratkaisut käytössä.
- Raportointi kehittynyt aikojen kuluessa käyttäjien palautteen ja tarpeen mukaan eikä pohjalla välttämättä ole yhtenäistä koordinoitua käsite- ja tietomallia. (Tarkasteludimensiot hyvin erilaisia)
- Tietoa on tarjolla osittain runsaasti, mutta sitä ei välttämättä osata hyödyntää.
 - Mikä tieto luotettavasti kertoo siitä, miten asetetut tavoitteet ovat toteutumassa?
- Haasteellista saada tieto kerralla oikea-aikaisesti oikein lähdejärjestelmiin. Melko paljon korjauksia matkan varrella.
 - Tiedon laatuun ei välttämättä luoteta. Tieto ei ole saatavilla niin tuoreena kuin toivottaisiin.

Lähtötilanne 2/2

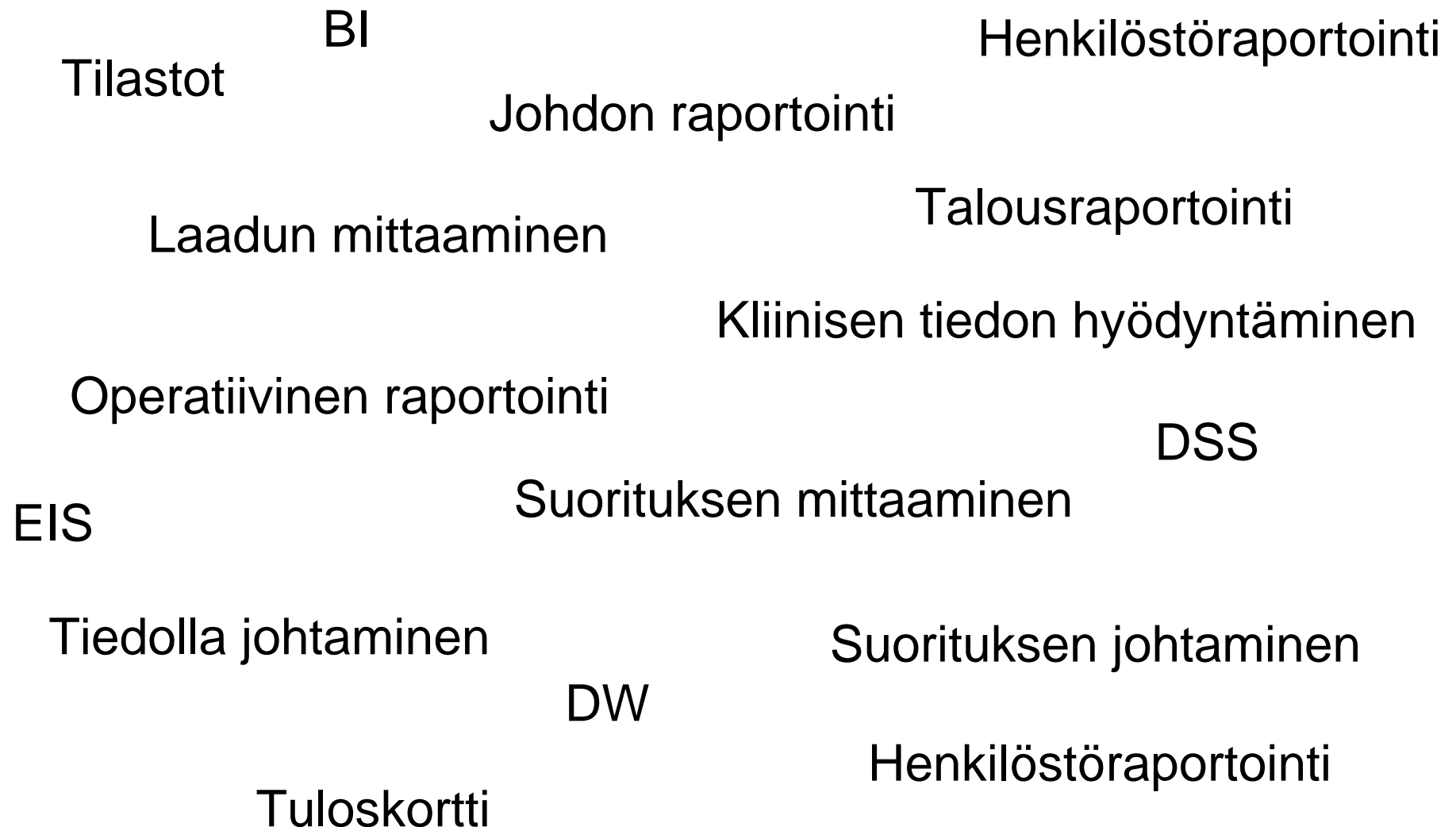


- Tietojärjestelmäympäristö yrityksissä ja organisaatioissa on hajautunut ja tiedonsiirto (prosessien sisällä) edellyttää manuaalista työtä.
- Raportointi edellyttää manuaalista työtä.
- Manuaalivaiheista aiheutuu syöttövirheitä, tietojen yhteismitallisuuteen liittyviä virheitä, turhaa samojen asioiden toistoa, turhautumista
....

Mitä on BI?

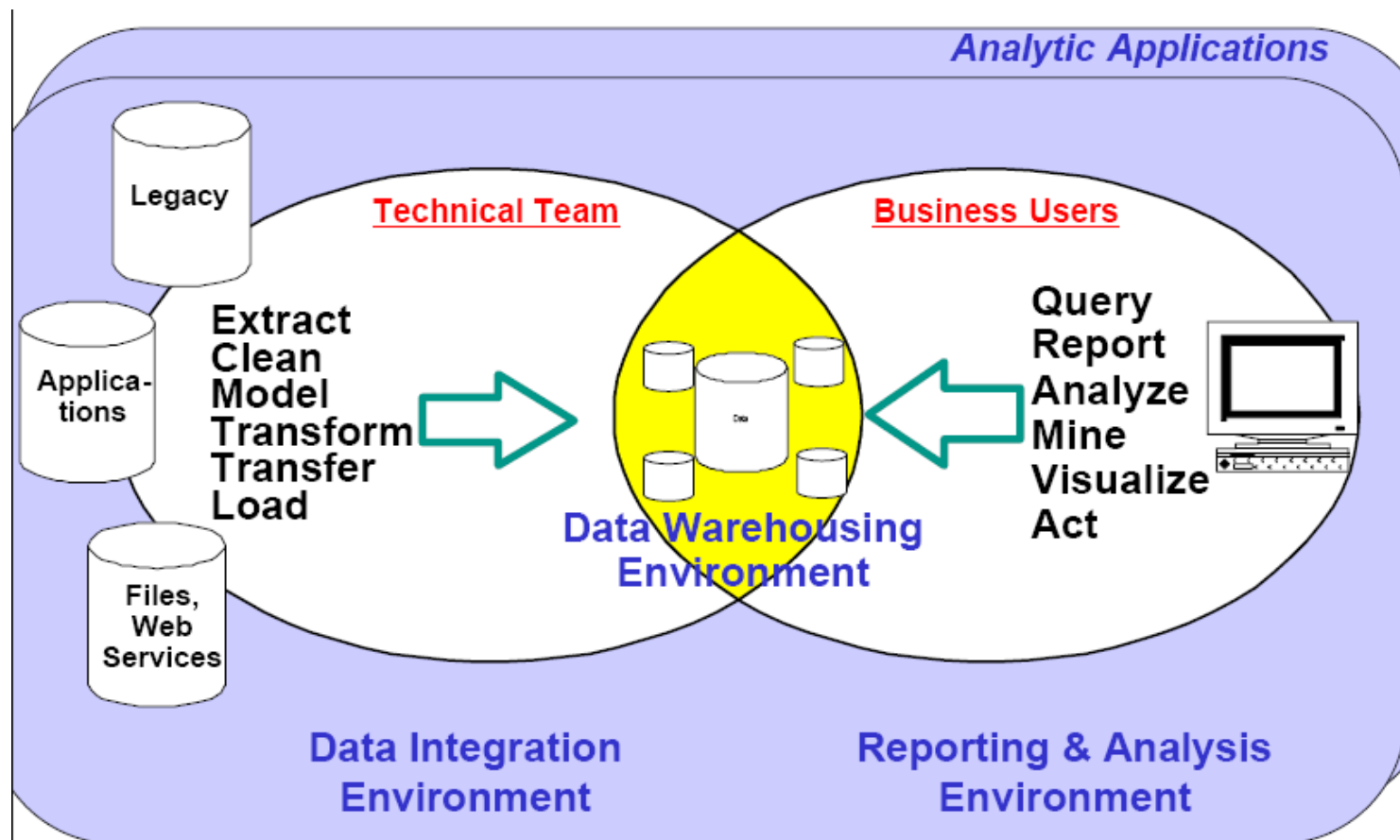
Maallikon kielellä

Raportointi ja mittausstrategia



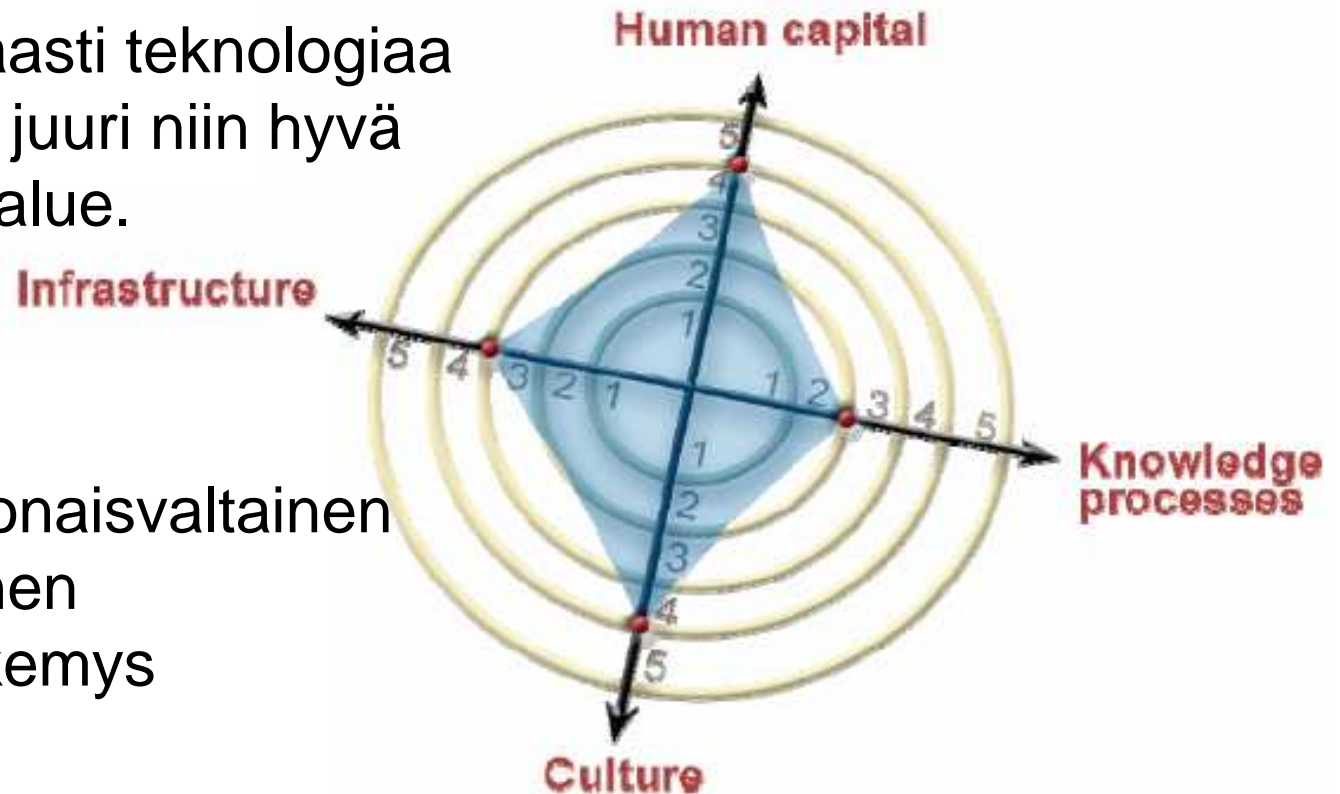
BI

“Työkalut, teknologiat ja prosessit, joilla data muutetaan informaatioksi ja informaatio tiedoksi ja suunnitelmiksi, jolla organisaatiota johdetaan.”



BI:n dimensiot

- BI ei ole puhtaasti teknologiaa
- BI-ratkaisu on juuri niin hyvä kuin huonoin alue.
- Tarvitaan kokonaisvaltainen ja tasapainoinen kehittämissnäkemys



Mittaaminen vs. raportointi

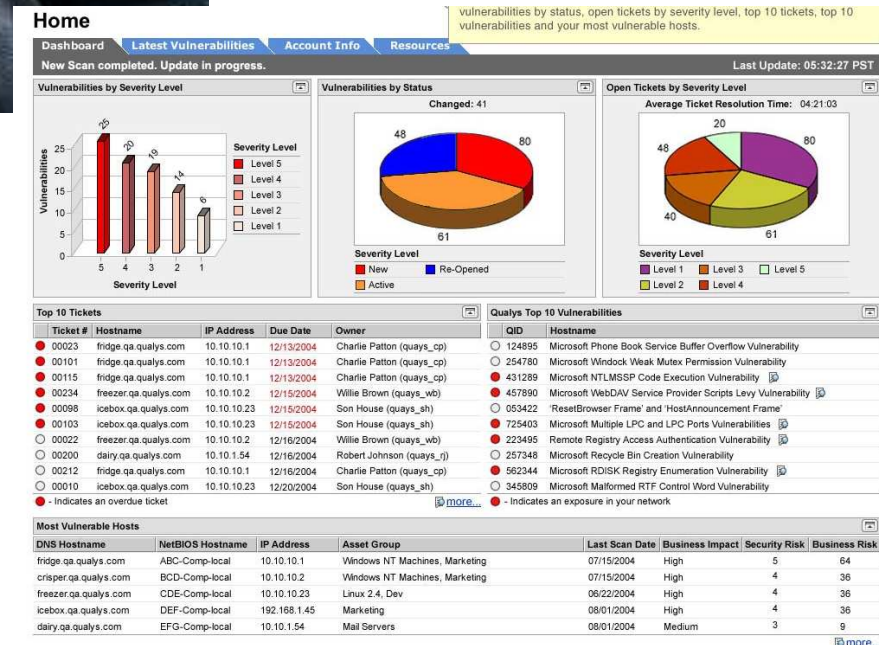
Miten meillä menee? -> Mittarit (tulokortin 'liikennevalot')



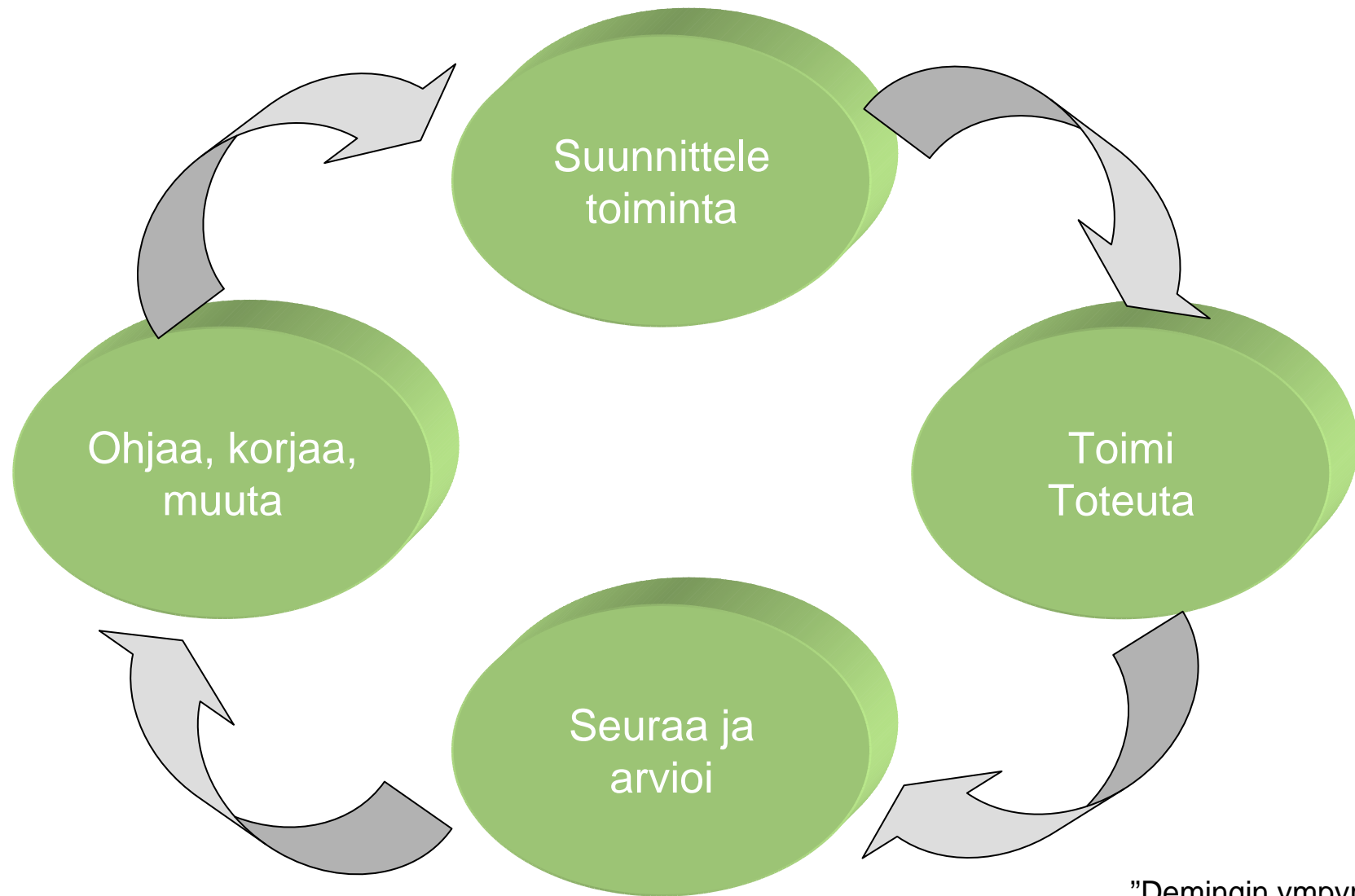
Miksi meillä menee

kuten menee? ->

Helppo pääsy raportointiin



Mitä tiedolla tehdään?



”Demingin ympyrä”

Raportointinäköymä kolmelle tasolle

	Henkilöstötaso	Esimiestaso	Strateginen johdon taso
Käyttö	Toiminnan / toimintojen monitorointi	Prosessien optimointi, pullonkaulojen poisto	Strategian toteuttaminen
Pääpaino	Monitorointi, seuranta	Analyysi	Yhteistyö, koordinointi
Käyttäjät	Supervisors+	Managers+	Executives+
Laajuus	osasto	Yksikkö	organisaatio
Informaatio	yksityiskohtainen	Yhteenveto / yksityiskohdat	Yhteenveto
Tuoreus	Päivä	Päivä / viikko	Kk/kvartaali
“näyttää...”	“kojelauta”	“BI Portaali”	“Tuloskortti”

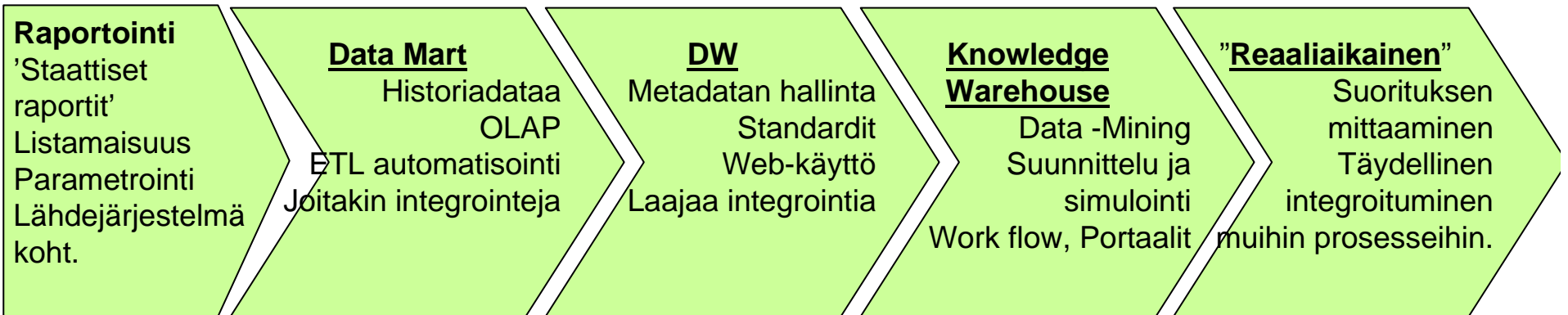
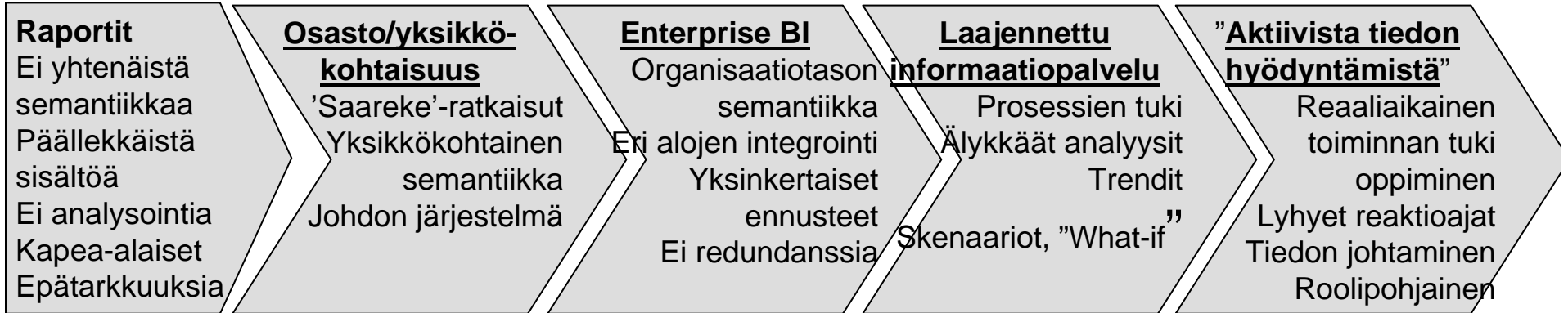
Käyttöönottoon liittyviä huomioita

Miten tavoitteeseen päästään?

- **Teknisten ratkaisujen kehittäminen.**
 - DW ja datamartit
 - ETL työkalut
 - Raportoinnin ratkaisut
 - Ennustamisen ratkaisut
 - Mittareiden ja raporttien jakeluun liittyvät ratkaisut
- **Toiminnan kehittäminen**
 - Tiedon tuottaminen osana päivittäistä toimintaa ja vastuu sekä omistajuus
 - Raportoinnin ja mittaamisen toteuttaminen: prosessi ja organisaatio
 - Tiedon aito hyödyntäminen osana johtamisen käytäntöä ja prosesseja

**IDC:n tutkimus:
60% IT-ratkaisujen hyödyistä jää realisoitumatta.**

Raportoinnin 'sukupolvet'



Haasteita

- Pyrkimys täydellisyyteen HETI
 - Tärkeää on kokemustieto ja oppimisprosessi
- Tavoitteet ovat epämääräisiä ja liian yleisellä tasolla ilmaistu
 - Mikäli mittaria on vaikea löytää, on tavoite yleensä liian epämääräinen
- Mittarit eivät ole johdonmukaisia
 - Eri tasoilla käytetyt mittarit eivät ole selkeästi toisiinsa tai strategiaan linkittyneet.
- Pääpaino menneen raportoinnissa
 - Mittareiden tulisi indikoida myös miten strategiset päämäärät ovat toteutumassa.
- Mittareita on liikaa
 - Terveystuon vaatimus tiedon keräämiseen. Tärkeää erottaa raportointi ja tilastointi mittaamisesta.
- Halutaan paljon heti nyt tässä
 - Ennustettavuus ja ennakointi rakentuu vasta hyvän pohjan päälle. Kärsivällisyys etenemisessä

Mittaamisen käyttöönotto terveydenhuollossa

- Hyväksynnän saaminen. Erityisesti uudistamisen näkökulmaa ei hyväksytä. (Keskittyminen perustehtävään!)
- Johtajien ajan ja sitoumuksen saaminen.
 - Selkeä omistajuus ja vastuu tiedon laadusta tietoa 'syöttävässä' päässä.
- Asiakasnäkökulman kriittisten menestystekijöiden nimeäminen on hankalaa.
- Tulokortin jalkautus operationaaliselle tasolle vie aikaa. Perinteiset operatiiviset raportit ja niiden yhteys tai 'rinnakkain elo' tulokortin kanssa aiheuttaa hämmennystä.
- Tarkan ja laadukkaan tiedon varmistaminen.
- Tulokortin pitäminen yksinkertaisena oppimisen ja jatkuvan kehittämisen välineenä.

Hyödyt organisaatioissa, joissa tulokortti otettiin käyttöön

- Tulokortin käyttöönottoprosessi tukee strategian ymmärtämistä yhdenmukaisesti ja samoin eri puolilla organisaatiota. Tehokas ja tuloksekas viestinnän väline.
- Hallituksen luottamus johtoon kasvoi, kun tavoitteiden toteutumista voitiin selkeämmin seurata.
- Päätöksenteko perustui tuoreimpiin tietoihin.
- Selkiyttää prosessien ja yksittäisten tehtävien merkitystä strategian toteuttamisessa.
- Resurssien allokoinnin peruste
- Lisää henkilöstön vastuunottoa selkiyttämällä oman työn merkitystä tavoitteisiin pääsemiseksi.
- Tukee jatkuvan kehittämisen ja oppimisen aloitteita.

Mitä vaatii?

Prosessit

- ✓ Varmistetaan missä ja milloin tieto syötetään oikea-aikaisesti ja tarkasti.
- ✓ Varmistetaan miten tietoa käytetään johtamisen prosessissa.
- ✓ Kuvataan poikkeamiin reagoinnin prosessi ja käytänteet.
- ✓ Jalkautetaan uuden toimintatavan mukaiset tehtävät prosesseissa sekä niitä tukeva mittaaminen ja palkitseminen.



Teknologia

- ✓ DW
- ✓ Tulokorttiratkaisu
- ✓ Viestintää tukevat ratkaisut

Ihmiset

- ✓ Mahdollistaa ja jalkauttaa uutta toimintatapaa tukeva motivaatio, asenteet, osaaminen sekä vastuut.

It's not about the data....

It's what you do with the data?