



Kliinisen toiminnan tiedolla johtaminen

Jorma Lauharanta
**HYKS-sairaanhoitoalueen johtaja,
professori**

15.5.2012



Tiedolla johtamisen kehittäminen

Kohde:

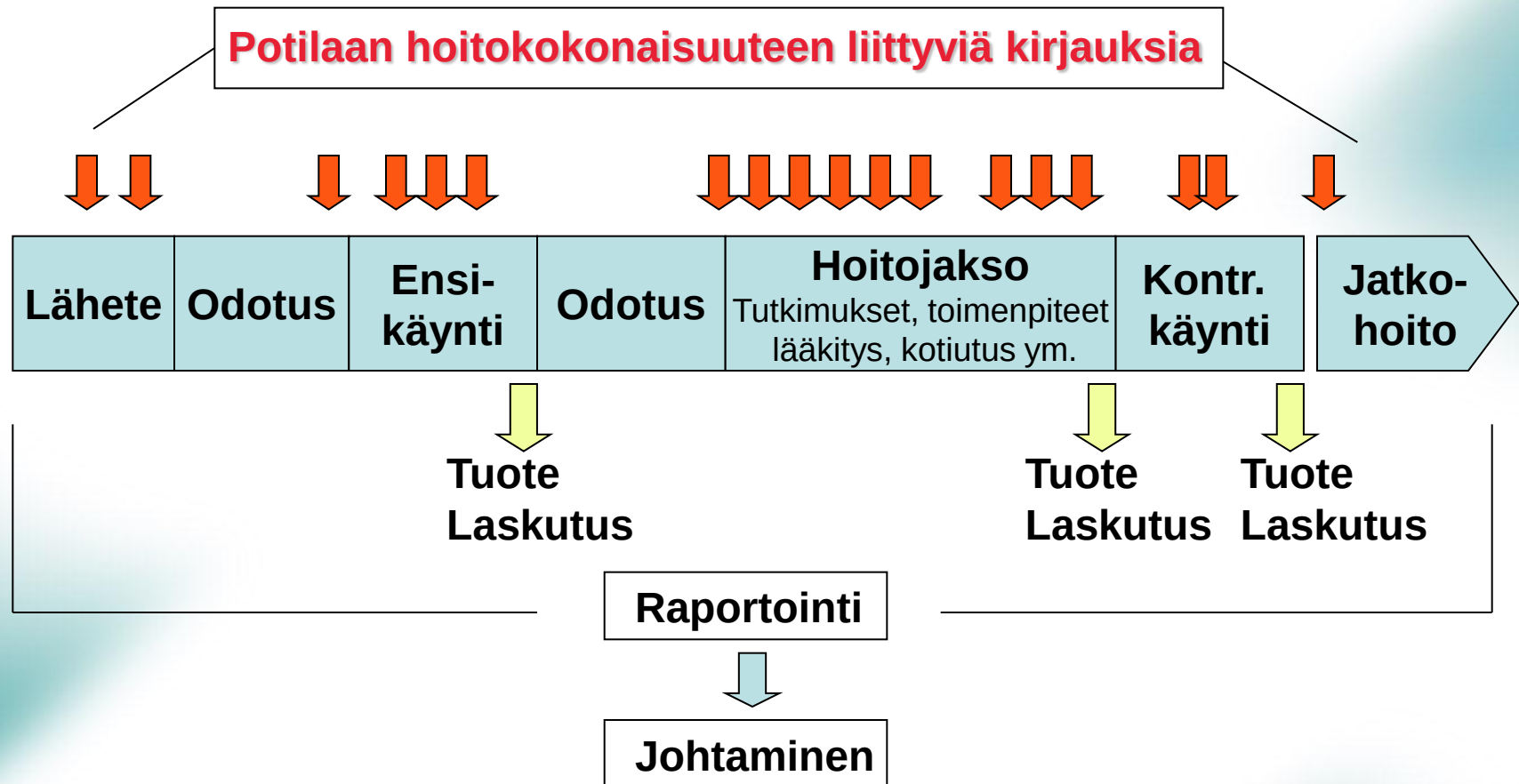
- kirjaaminen
- tietosisältö
- raportointi
- hyödyntäminen

Kehitettävää:

- kirjaamisen laatu (puutteet, virheet)
-> oikea kuva toiminnasta tietojärjestelmiin
- puutteita klinikkajohdon/ hoitoprosessien tasolla
-> lisääminen klinikoiden tarpeiden pohjalta
- selkeys, käyttäjäystävällisyys, eri käyttäjätasot
-> optimaalisesti yhden käyttöliittymän kautta
-> esim. HUS:n Total portaali
- tietoon reagointi hidasta/ puutteellista
= tiedolla johtaminen ei optimoitu
-> johtamisen kehittämiskohde



Kirjaamalla muodostetaan kuva toiminnasta



➡ Laskutuksen, raportoinnin, johtamisen, tuotannonohjauksen onnistuminen perustuu laadukkaaseen kirjaamiseen



Menestyksen edellytykset 1.

1. henkilöstön osaaminen

2. johtamisosaaminen

- johtamisjärjestelmä ja sen toimiminen
- strateginen johtaminen -> strategiset valinnat
- **tuotannon johtaminen**
- **tiedon käyttö/tiedolla johtaminen, tavoitteellisuus**
- **johtamisen ”välineet”:**
 - **kannustimet/ palkitsemismallit**
(-> tuottavuus, ylijäämä)
 - **tuotteistus yms.**

3. kunnon tilat, laitteet ja tietojärjestelmät

Tavoite-/tulosjohtamisen perusperiaatteita

Tavoitejohtamisen päävaiheet:

- 1. tavoitteen asettaminen**
- 2. seuranta-/palaute-/vertailuinformaatio**
- 3. ohjaus (vain) tarvittaessa**

Perusperiaate:

yksiköillä on pitkälle viety **autonomia**
operatiivisessa päätöksenteossa ja toiminnassa
ja suuri **vastuu** saavuttaa tavoitteet;
tavoitteellisuutta tuetaan **kannustimilla**

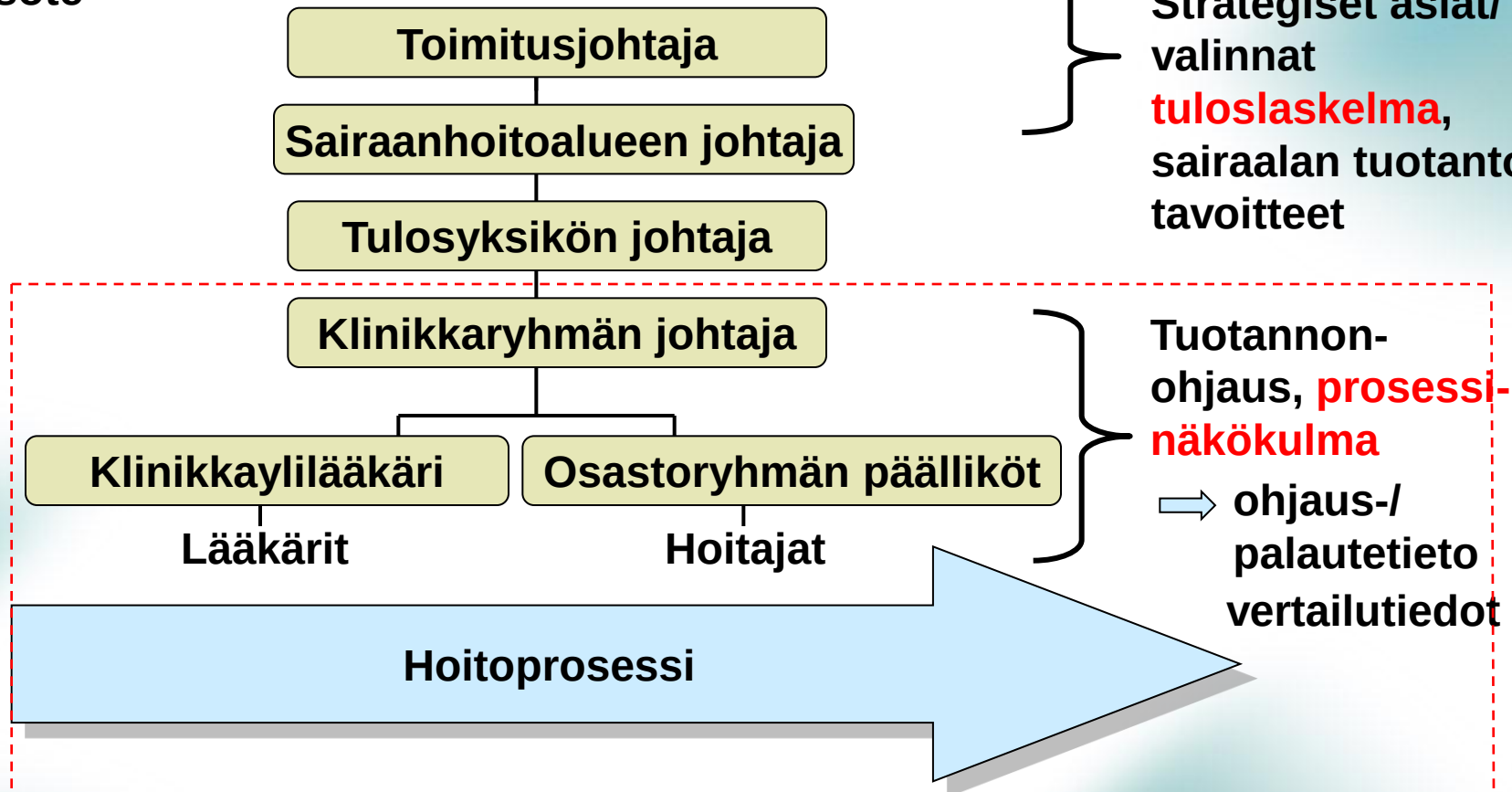


Johtamisen tasot ja tietotarpeet / HUS

Johtamisote

Tietotarpeet:

Strategiset asiat/
valinnat
tuloslaskelma,
sairaalan tuotanto
tavoitteet



Menestyksen edellytykset 2

- **Sairaalan menestys ratkaistaan klinikkatasolla**
 - > hoidon laatu, hoitotulokset, kustannukset
- **tulosyksikkö-/klinikkajohdon sitoutuminen tärkeätä**
 - > kustannustietoisuus
 - > hoitomenetelmien valinta
 - > jatkuva kehitystyö
 - > palaute- / vertailutiedon hyödyntäminen
 - > tuotanto/kysyntä, laatu/vaikuttavuus, hoitoon pääsy yms.
 - > **esimerkkinä tietoon perustuva tuottavuuden kehittäminen**



Klinikkatason keskeisiä tietotarpeita

- **Tuotannon ohjaus- / prosessitieto**
- **Tuottavuus (tuotanto/panokset)**
- **Laatu ja vaikuttavuus sekä potilasturvallisuus**
- **Työhyvinvointi**

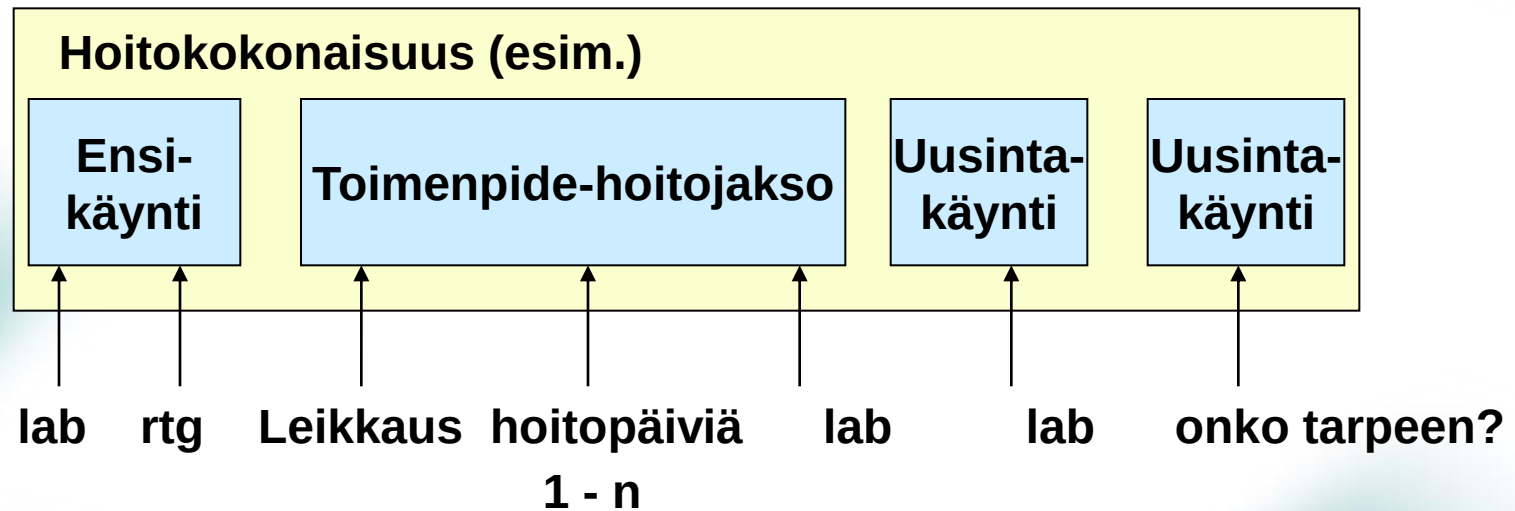


Tuotannon ohjaus- / prosessitieto

- **tuotanto- / kysyntätieto** (tuotanto tuotteittain/tavoite/kysyntä)
- **resurssi- / kapasiteettitiedot** (tilat, laitteet, tuotantoon osallistujat)
 - > mitoitus, järjestäminen, kapasiteetin optimointi, osaaminen
- **läpimenoajat** (hoitoajat, odotusajat, pullonkaulat yms.)
- **välisuoritteiden käyttö** (hoitopäivät, toimenpiteet, lab, rtg ym.)
 - > käyttö tuotteittain, turhien karsiminen, kustannukset, yli- /alijäämä
- **hoitokokonaisuudet** (hoitajaksojen ja käyntien kokonaisuus),
 - > hoitokäytännöt ja - protokollat sekä niiden noudattaminen

Hoitokokonaisuus

- Kokonaisuus, jolla potilaan ongelma ratkaistaan
- Hoitokokonaisuus ja välisuoritteiden käyttö klinikkajohdon vastuulla
 - > ratkaisevaa suorituskyvyn ja kustannustehokkuuden kannalta



Edellytykset tuottavuuden parantamiselle

1. Tuottavuuden mittaus- ja seurantamenetelmä

-> HUS:lla oma DRG-pohjainen mittausmenetelmä

2. Yleinen kustannustietoisuus ja kulukuri

-> **välittömiä rationoivia toimenpiteitä / kulusäästöjä**

-> ei saa aiheuttaa “pullonkauloja”!

3. Tuottavuuden kehittämisohjelma

-> **pitkän tähtäimen vaikutus**

- Hyksillä vuodesta 2009
- päivitys 1-2 kertaa/vuosi, lautakunta hyväksyy
- 30-40 hanketta (aikataulutettuja, vastuutettuja)
- valmistuneet hankkeet pyritään ottamaan rutiinitoiminnaksi



Keskeisiä asioita tuottavuuden kehittämisessä

1. prosessien sujuvuuden parantaminen

- jatkuva prosessien kehittäminen ("lean" tai muut menetelmät)
-> tarpeettoman työn ja odotuksen vähentäminen, pullonkaulojen avaaminen

2. henkilötöiden tuottavuuden lisäys

- kannustimien käyttö, tuottavuudesta palkitseminen, jatkuva koulutus

3. kapasiteetin ja tilankäytön tehostaminen

- joustavat työajat, lisätyösopimukset, urakkatyömallit
- yksityispotilaat, ulkomaalaiset potilaat, in-house yhtiöt (Hyksin Oy)
- tilojen järkevä käyttö, tarpeettomista tiloista luopuminen

4. päällekkäisyyksien poistaminen, hoitojen keskittäminen, mittakaavaedut

- > kustannusten ja laadun parempi hallinta

5. uudet toimintatavat

- "Leikkaukseen kotoa"-periaate, "ennakoiva hoitopääsymalli", palveluseteli, sähköiset palvelut, mobiiliteknologia jne.



DRG-pohjainen tuottavuuden mittaus HUS:ssa*

Tuotantovolyymin kuvaaminen:

- DRG-kustannuspaino x DRG-tuotteen tapausten lukumäärä
= DRG-pistemäärä / tuote
- toimintayksikön kokonaispistemäärä (tuotantopistemäärä)
= kaikkien tuotteiden yhteenlaskettu DRG-pistemäärä

Tuottavuuden tarkastelu:

- a) kokonaistuottavuus = DRG-pisteen kustannus
määrittäminen: kokonaiskustannukset / DRG-pistemäärä
- b) henkilötyön tuottavuus
määrittäminen: DRG-pisteet / henkilötyövuodet



Kokonaistuottavuus 1-12/2011 vs 2010 (deflatoitu)

	Tulosityksikkö	DRG-pisteet 1-12/2010	DRG-pisteet 1-12/2011	Kirjanpidon kustann 1-12/2010	Kirjanpidon kustann 1-12/2011	Euroa DRG-piste 1-12/2010	Euroa DRG-piste 1-12/2011	Muutos- %
HYKS	Medisiininen	429 018	456 127	318 640	335 606	742,7	735,8	-0,9 %
	Operatiivinen	638 814	673 509	444 580	457 152	695,9	678,8	-2,5 %
	Naisten- ja laste	298 977	312 674	221 621	229 277	741,3	733,3	-1,1 %
	HYKS yht.	1 366 809	1 442 310	984 904	1 022 149	720,6	708,7	-1,7 %
Länsi-Uusimaa		45 838	46 330	28 131	27 566	613,7	595,0	-3,1 %
Lohja		81 071	86 010	51 460	54 160	634,7	629,7	-0,8 %
Hyvinkää		145 426	154 746	85 623	89 721	588,8	579,8	-1,5 %
Porvoo		76 310	81 351	43 878	45 483	575,0	559,1	-2,8 %
	Tulosalueet yht.	1 715 455	1 810 746	1 194 014	1 239 079	696,0	684,3	-1,7 %

Raportointi 1 x/kk: - vakioraportit
- "räätälöidyt" raportit

↑
Laskeva arvo =
paraneva
tuottavuus



DRG209A, Lonkan, polven tai nilkan tekonivelleikkaus, ei uusintaleikkaus HUS:n sairaanhoitoalueilla 1-12/2011

Sairaanhoitoalue	Lkm 2010	Lkm 2011	Välisuoritekustannukset yht 2011	DRG-paino 2011	DRG-pisteet yhteensä 2011	EUR / DRG-piste 2011	*)
Kaikki yhteensä:	3 899	3 839	29 812 140	11,96	45 914	649	
HYKS-SHA	2 201	2 278	17 830 785	11,96	27 245	654	
LU SHA	331	221	1 746 366	11,96	2 643	661	
LOHJAN SHA	540	606	4 839 292	11,96	7 248	668	
HYVINKÄÄN SHA	434	413	3 260 205	11,96	4 939	660	
PORVOON SHA	393	321	2 135 492	11,96	3 839	556	↘

***) mitä pienempi arvo sitä parempi tuottavuus;
tarkastelu kustannusten, ei hintojen perusteella**



Kustannustiedot: DRG209A

Lonkan, polven tai nilkan tekonivelleikkaus

HUS:n sairaanhoitoalueilla 1-12/2011

Alue	HJ lkm	Hpv lkm	Kesk hvp	Välisuorite- kustan- nukset yht. EUR	Hinta EUR	Laskutus keskim EUR	Kustan- nukset keskim EUR	Yli- tai alijääm kesk EUR	Hpv keskim. EUR	Leikkaus- tmp:t keskim. EUR	Muut tmp:t kesk. EUR	Rtg:t kesk. EUR	Lab kesk. EUR	Patol. kesk. EUR
Kaikki yht:	3 833	16 270	4,2	29 774 383		7 803	7 768	35	1 855	5 538	55	106	140	2
HYKS-SHA	2 273	9 702	4,3	17 799 781	7 490	7 941	7 831	110	1 839	5 642	14	102	152	3
LUAS SHA	222	1 063	4,8	1 753 870	7 760	7 479	7 900	-421	2 644	4 385	530	116	122	2
LOHJAN SHA	605	2 576	4,3	4 833 088	7 610	7 968	7 989	-20	1 916	5 705	82	96	139	1
HYVINKÄÄ	413	1 818	4,4	3 260 120	7 460	7 815	7 894	-79	1 496	6 011	12	150	152	1
PORVOON SH	320	1 111	3,5	2 127 525	6 620	6 718	6 649	70	1 776	4 674	19	88	55	1



Tuottavuuden parannus viime vuosina*

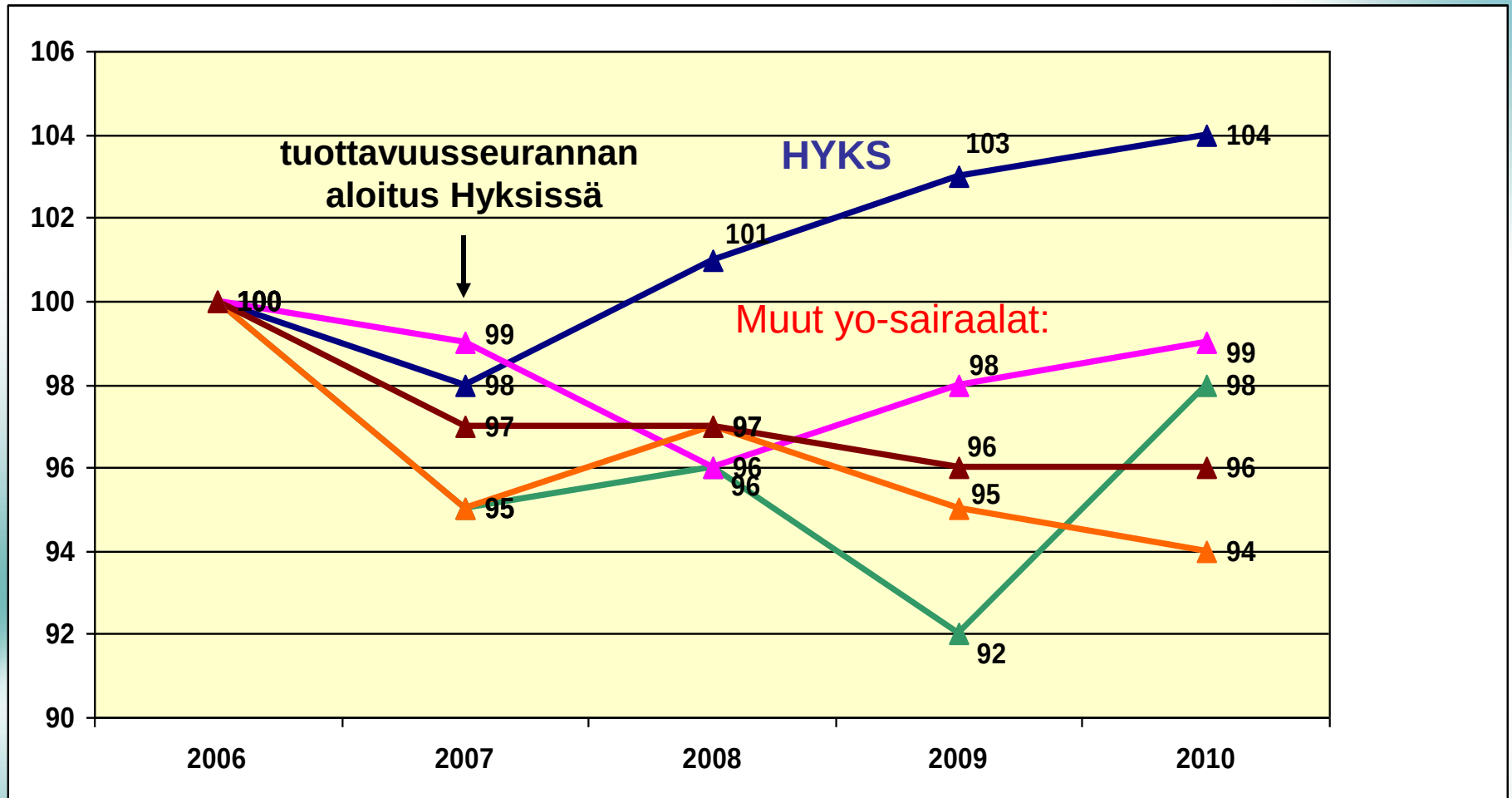
	2008 vs 2007	2009 vs 2008	2010 vs 2009	2011 vs 2010
HYKS				
henkilötyön tuottavuus	+2,9 %	+3,5 %	+1,3 %	+ 3,0 %
kokonaistuottavuus*	+1,7 %	+3,8 %	+4,4 %	+ 1,7 %
HUS				
henkilötyön tuottavuus	+2,1 %	+3,1 %	+2,5 %	+ 3,4 %
kokonaistuottavuus*	+1,6 %	+4,0 %	+4,2 %	+ 1,7 %

*vuoden 2007 kulut deflatoitu 6,2%, vuoden 2008 1,6%, vuoden 2009 3,1% ja vuoden 2010 3,2 % vastaten sairaalakustannusindeksin muutosta

*** oman seurantamenetelmän perusteella
(Metodikuvaus Suomen Lääkärilehti 47/2009)**



Episodituottavuuden kehitys yliopistosairaaloissa 2006 – 2010 / THL; kunkin vertailu omaan lähtötasoon vuonna 2006



Tiedolla johtamisen esimerkki

**Hyksin/HUS:n tuottavuuden parantuminen vuodesta 2007
esimerkki onnistuneesta tiedolla johtamisesta**

- lähtötilanteessa Hyks tuottavuudeltaan jäljessä
- tuottavuuden parantamiselle asetettiin tavoitearvo
- luotiin ajantasainen seurantamittari
- luotiin pitkäjänteinen kehittämisohjelma
- tuottavuuden kehitystä tuettiin kannustimilla
- seurauksena selkeä suunnan muutos ja muista poikkeava tuottavuuden kehittyminen
- edelleen kuitenkin kehittämistarvetta