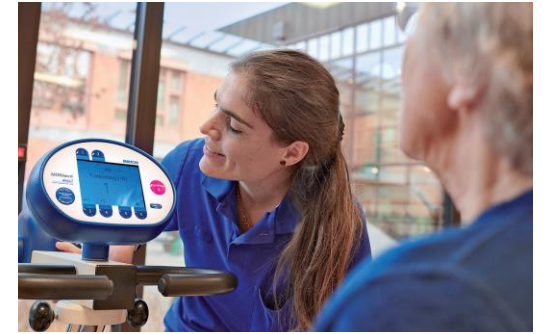


Management Tools – welche Zahlen sind im FM wichtig?

fmpro Fachtagung 2019, 28.3.2019
Florian Muster, Leiter Finanzen & Personal
Zentrum Schlossmatt Region Burgdorf



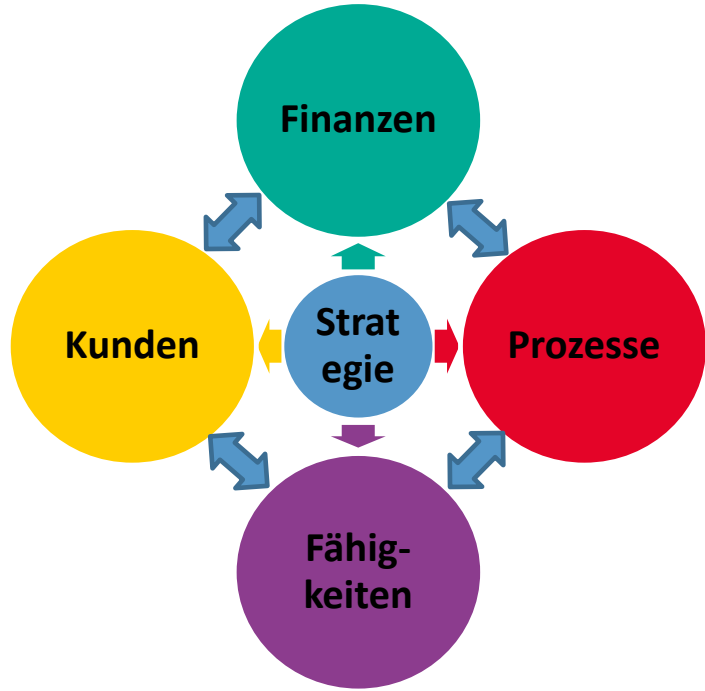
Agenda

- Kennzahlen-Übersicht ZSB
- Entwicklung der Kennzahlen-Übersicht
- Definition der Kennzahlen
- Die Kennzahlen-Übersicht lebt!
- Kennzahlen-Extrakt für strategische Führungsebene
- An wen wird kommuniziert?
- FM-Kennzahlen



Kennzahlen-Übersicht ZSB

- 54 Kennzahlen
- In Anlehnung an Balanced Score Card:

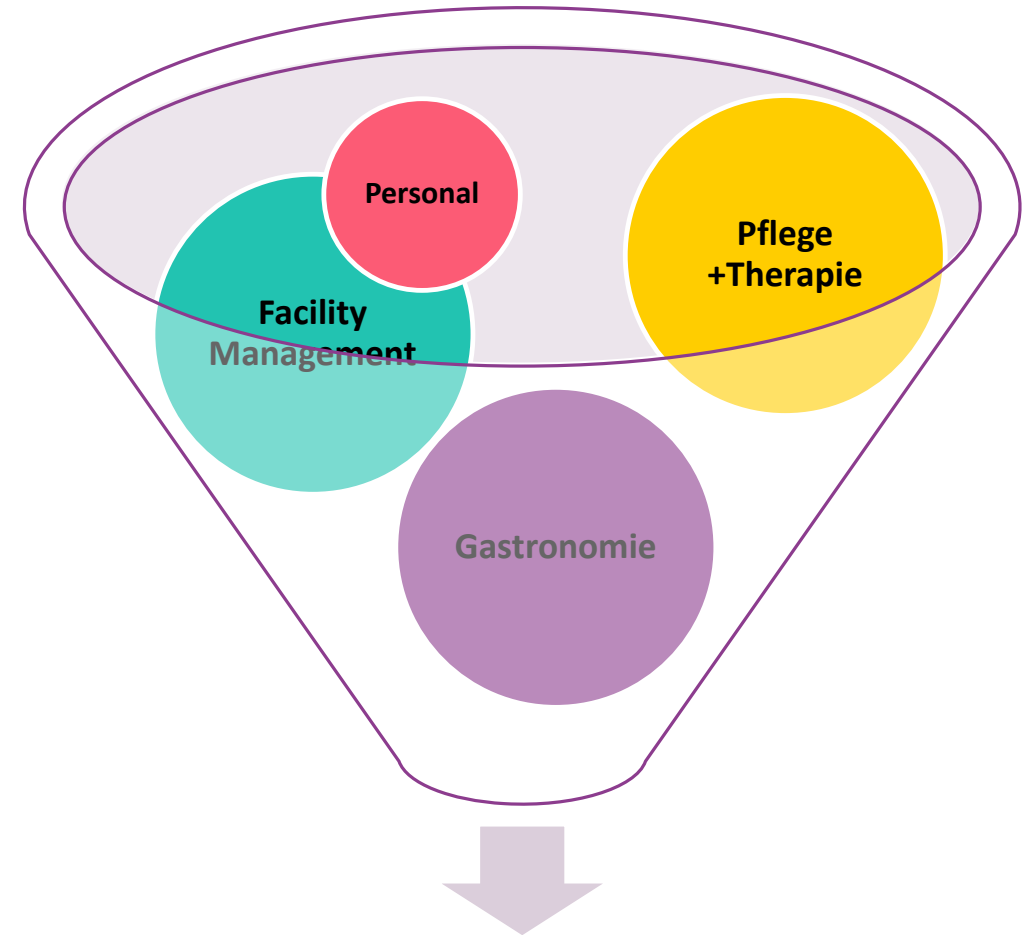


- Ampelsystem zur schnellen Erkennung von negativen Zielabweichungen

Was	Thema	Kennzahl	Einheit	Ziel	VJ	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oktober	Nov	Dez	DS 17	Trend	Beurteilung	Massnahmen	
Erfolg	Ertrag	Betriebserf. v. Abschr. u. Fin.-Ergebn.	TCHF	2'106	2'092			3'024		2'716					3'588		3'410	2'567	↘	Sehr gute Entwicklung. Personal wurde noch nicht an Auslastung angepasst, da befürchtet wurde, dass die Nachfrage wegen des Baulärms nachlässt. In Q4 Rückstellungen für BW-Ruf-Ersatz Haus E&F und für Geländeerwerb.	Erhöhung Personalbestand Pflegebeams, ohne Risiko von Kündigungen eingehen zu müssen.	
		Betriebserf. v. AbschrtFinanz in % Ertr.	%	10.53	10.42			99.15		14.00					23.29		4.58	12.52	↘			
		Betriebserf. v. AbschrtFinanz pro Bett	TCHF	12.76	12.49			18.33		16.46					18.73		5.70	15.56	↘			
		FCF proxy v. Vollzeitstelle	CHF	20.3	8.2			15.4		17.2					8.5		20.7	2.9	2.9	↘		
		FCF proxy in % v. Ertrag	%	17.7	1.8			12.8		1.6					-7.0		-3.1	-6.4	↘	Hohe Produktivität, da das Personal noch nicht an die Auslastung angepasst wurde. Anpassung ab Juni vorgenommen (siehe tieferer Pflegefaktor/VZ-Stelle Pflege).	Budget-Annahme für 2019 Bettenbelegung von 155 (ohne Reserv.) und Pflegestufe 7.2 Vollzeit-Stellen Pflege auf durchschnittlich 83.5 Stellen. Daraus folgt Pflegefaktor/VZ-Stelle von 4.99.	
		Umsatz v. Vollzeitstelle annualisiert	TCHF	115.0	112.8			120.2		119.4					116.4		116.6	117.9	↘			
		Pflegefaktor / VZ-Stelle Pflege	Faktor	5.05	4.82		5.41	5.35	5.36	5.47	5.23	5.03	5.03	4.69	4.73	4.72	4.59	4.62	5.00	↘		
		Personalaufwand / FTE annualisiert	TCHF	81.6	82.0			84.0		83.8					80.3		79.9	82.0	↘			
Finanzen	Verfügbare Kapital	Ertrag (Nettumsatz) annualisiert	TCHF	20'002	19'780			20'448		20'552				20'620		20'400	20'505	↘				
		Liquiditätsgrad II %	%	100	261.2			288.2		298.0				180.1		141.3	141.3	↘				
		Anlagedeckungsgrad II %	%	100	112.2			114.1		114.3				109.3		103.6	103.6	↘				
		Eigenfinanzierungsgrad %	%	50	59.6			60.8		61.3				60.3		61.5	61.5	↘				
		Verschuldungsgrad *	Jahre	3	3.60											2.5	2.46	↘				
		Pflegefaktor	Faktor	399	391		418	413	416	419	419	409	410	411	407	412	402	405	412	↘		
		Durchschnittliche Pflegestufe	Skala 0-12	7.1	7.14		7.18	7.29	7.22	7.23	7.24	7.17	7.18	7.15	7.16	7.2	7.24	7.21	7.21	↘		
		Bettenbelegung in %	%	90.9	91.8		97.4	96	96.8	96.7	96.6	96.2	95.4	95.7	95.6	94.6	94.6	95.9	↘			
Kunden / Erwohnen	Zufriedenheit	Gästelage TA	Tage/Mt	233	246		248	237	251	233	237	203	221	246	207	231	239	211	230	↘		
		Zufriedenheit BWTA-Gäste	Skala 0-	85.0	84.7														79.8	↘		
		Zufriedenheit Angehörige	Skala 0-	80.0	78.0														78.2	↘		
		Kundenrückmeldungen Restaurant-Gäste	Skala 0-	80.0	86.4							3	0	3	1	0	3	4		90.5	↘	
		Anzahl Beschwerden *	Anz.	4	3		1	0	0	0	1	-2	-3	5	1	-2	-1	1		1.3	↘	
		Bilanz Ein-/Ausfälle	Anz./Mt	0	0		0	0	-3	1	-2	-3	5	1	-2	-1	1			-0.3	↘	
		Bettenbelegung	Anz.	150	151.5		160.7	158.4	159.7	159.5	159.4	158.7	157.5	158	157.8	157.6	156.2	156.1		158.3	↘	
		Eintrittsquote	%	70	73.3		95.2	77.2	68.2	61.9	43.75	77.77	61.11	68	66.6	74.0	77.3	61.3		69.4	↘	
Auenhalt	Nachfrage	im Anmeldeverfahren	Anz.	10	8.3		10	12	15	10	14	6	7	9	9	7	15	11	10.4	↘		
		Dekubü *	Anz./Q	0	1.8				3		0				1		3		1.75	↘		
		Frakturen *	%	2.0	2.9				1.3		3.8				3.9		4.3		3.3	↘		
		Gewichtsvorlust *	%	6.0	5.1						5.0				3.0		5.0		5.0	↘		
		Bewegungseinschr. Massn. - Bettgitter *	%	2.0	2.4				25.3		3.2				3.0		3.1	3.6		3.6	↘	
		Bewegungseinschr. Massn. - Bettgitter *	%	20.0	20.3				25.3		21.5				20.2		20.0	21.7		21.7	↘	
		Aggression (verbal oder körperlich) *	%	15.0	13.8						12.4						12.4		12.4	↘		
		Polymedikation *	%	40.0	45.0				39.2		37.9					35.0		36.1	37.1		37.1	↘
		Medikation (BW mit Antipsychothika) *	%	30.0	29.7				37.7		28.1					27.0		26.7	29.9		29.9	↘
		Schmerzen Selbsteinschätzung *	%	8.5	6.0				5.1		2.7				3.0		4.0	3.7		4.0	↘	
		Schmerzen Fremdeinschätzung *	%	5.0	3.4						1.8							1.8		1.8	↘	
		Reklamationen *	Anz./Q	1	1.0				1.0		3.0					3.0		7.0	3.5	↘		
		Medikamentenfehler *	Anz./Mt	2	2		2	2	3	1	1	0	0	2	1	3	3	3		3	↘	
		Prozesse	Betriebsunterhalt	Wäschemenge *	kg/Tag	375	377		395	393	379	388	385	396	394	391	372	416	420	366	390	↘
Energieverbrauch *	kwh/Tag			2'697	2'656		2'795	2'784	2'714	2'648	2'691	2'611	2'650	2'685	2'619	2'805	3'109	2'814	2'749			
Wasserverbrauch *	m3/Tag			36.2	36.0		33.7	36.6	36.1	34.8	36.9	37.2	32.1	27.8	34.3	35.3	40.6	33.6	34.9			
Reparaturnmeldungen *	Anz./Mt			150	151		165	166	152	154	132	157	134	155	143	170	136	132	150			
Piktet Einsätze *	Anz./Mt			6	6		7	7	4	3	7	14	6	9	7	8	7	8	7	7		
Gastro	Verb.			Mahlzeiten	Anz./Tag	500	453		484	532	497	477	492	488	445	497	489	488	518	463	489	↘
		Verbesserungen (KVP)	Anz./Q	267	147				72				153			80		33	84.5	↘		
		Überarbeitete Prozess-Dokumente	Anz./Jahr	400	130														143	↘		
Fähigkeiten	Verb.	Mitarbeiterzufriedenheit	Skala 1-4	3	3.09														n.a.			
		Anzahl Betriebsunfälle *	Anz./Mt	0	0		1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1		0.33	↘	
		Absenzenquote in % *	%	4	6.8		6.8	4.8	6.2	5.7	5.5	5.7	4.9	5.7	5.1	3.6	5.6	5.3		5.4	↘	
		Fluktuation (Fest., befristete Anst.) in % *	%	10	22.5		21.5	12.9	18.4	0.0	6.8	9.8	45.7	36.0	23.0	27.6	13.2	15.6		19.2	↘	
		Richtlinien-Einhaltung (approx.)	%	104	108.5		97	99	98	96	99	103	104	108	108	108	111	111		104	↘	
		Vollzeitsstellen Pflege inkl. Auszubildende	Anz.	89.0	93.2		89.5	89.7	89.6	88.7	91.7	93.1	93.5	98.0	96.7	98.4	98.6	98.9		93.9	↘	
		Vollzeitsstellen inkl. Auszubildende *	Anz.	174.0	175.3		169.6	170.8	170.0	169.9	172.9	173.5	174.0	179.6	178.0	176.8	175.8	176.9		174.0	↘	
		Mitarbeiter inkl. Auszubildende *	Anz.	250.0	257.3		250.0	253.0	251.0	250.0	256.0	254.0	254.0	259.0	256.0	258.0	258.0	258.0		254.6	↘	
Zufriedenheit Studierende HF	Skala 1-4	3.2	3.74																3.74	↘		
Zufriedenheit Lernende FaGe	Skala 1-4	3.2	3.05																3.55	↘		

Entwicklung der Kennzahlen-Übersicht

- Alle Bereiche involvieren
- Brain-Storming: Welche Kennzahlen brauchen wir, um unseren Betrieb nachhaltig führen zu können?
- Eingrenzen:
 - Verfügbarkeit der Kennzahlen
 - Verdichten, zusammenfassen
 - Relevant für Ergebnis, Personalbestand oder künftige Entwicklung
- Entscheiden und umsetzen (Pareto-Prinzip)



Kennzahlenübersicht

Definition der Kennzahlen

- Kurzbezeichnung
- Zuständigkeit
- Quelle(n)
- Einheiten (Anzahl/Tag, kg/Mt, CHF, %)
- Grenzwerte für Ampelfarben
- Nachvollziehbare Umschreibung, falls sinnvoll mit Berechnungsformel

Beispiel Umschreibung Fluktuation:

Anzahl Austritte (Kündigungen, Pensionierungen, Ende befr. Verträge, etc. ohne Lernende, Praktikanten und MA o V) in VZE / Personalbestand in Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt der Monatsentwicklung (%), annualisiert.



korrekt



präzis



kurz

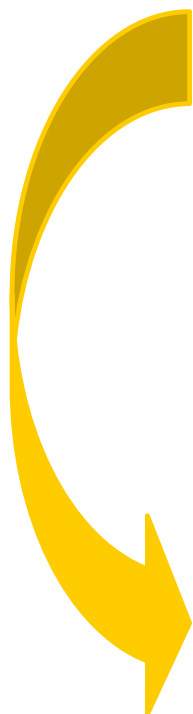
Die Kennzahlen-Übersicht lebt!

- Monatliche Erfassung durch zuständige Bereichsleiterinnen
- Vergleich mit Vorjahr und Budget
- Entwicklung kommentieren / beurteilen
- Massnahmen bestimmen
- Quartalsweise Besprechung an Kadersitzung
- Anpassungsbedarf vormerken (für Folgejahr)



Kennzahlen-Extrakt für die strategische Führungsebene

- Standard-Reporting aus dem «Kennzahlen-Fundus»
 - Die GL schlägt vor
 - Das strategische Gremium wählt aus
 - Weniger ist mehr
- Wo möglich, Bezug zu Finanzkennzahlen herstellen (v.a. zur Erfolgsrechnung)
- Ad-hoc-Reporting auf Wunsch oder bei Bedarf



Kennzahlen	IST	VJ	BU	VJ-IST	BU-IST
Bettenbelegung in %	95.9%	91.8%	90.9%	4.5%	5.5%
Durchschnittliche Pflegestufe	7.20	7.14	7.10	0.8%	1.4%
Pflegefaktor	412	391	389	5.4%	5.9%
Pflegefaktor/VZ-Stelle Pfl. (exAzubi)	5.00	4.82	5.05	3.8%	-1.0%
Richtstellenplan-Einhaltung (approx.)	104%	108%	104%	-4.4%	-0.5%
VZ-Stellen ZSB, inkl. Auszubildende	174	175	169	-0.7%	2.7%
Eintritte BW	197	245	240	-19.6%	-17.9%
Austritte BW	200	242	240	-17.4%	-16.7%
Dekubiti pro Quartal	1.3	1.8	0.0	-23.8%	n.a.
Frakturen in %	3.3	2.9	2.0	15.7%	66.3%
Medikamentenfehler pro Monat	1.8	2.0	2.0	-12.5%	-12.5%

in TCHF	IST	VJ	BU	VJ-IST	BU-IST
Erfolgsrechnung					
Tarifertrag	18'275	17'290	17'358	985	917
Übriger Ertrag Pflege + Betreuung	667	950	937	-282	-269
Nebenbetriebe	1'563	1'541	1'707	22	-145
Ertrag	20'505	19'780	20'002	725	503
Personalaufwand	-14'108	-14'061	-14'191	-47	83
Sachaufwand	-3'830	-3'657	-3'667	-173	-163
Erfolg vor Abschreib.+Finanzerg.	2'567	2'062	2'144	506	423
in % von Ertrag	12.5%	10.4%	10.7%	2.1%	1.8%
Abschreibungen	-1'111	-1'090	-1'110	-21	-1
Finanzerfolg	-89	-99	-119	9	30
Veränderungen Fonds + gebundenes Kap.	-819	-688	-819	-132	-1
Reinerfolg	548	185	96	362	452
in % von Ertrag	2.7%	0.9%	0.5%	1.7%	2.2%

An wen wird kommuniziert?

- Unterschiedlicher Kennzahlenumfang
- Unterschiedliche Informationstiefe
- Unterschiedliche Häufigkeit

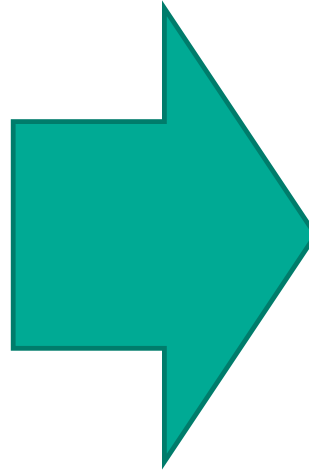


- Wichtig: Konsistent über alle Reportings hinweg



FM-Kennzahlen

- Wäschemenge (kg/Tag)
- Energieverbrauch (kwh/Tag)
- Wasserverbrauch (m3/Tag)
- Reparaturmeldungen (Anzahl/Mt)
- Pikett-Einsätze (Anzahl/Mt)
- Mahlzeiten (Anzahl/Tag)



- OK für den Start
- Optimierungspotenzial vorhanden (z.B. in Relation zu entsprechenden Stellen oder in Relation zu Bewohnerzahl)

Was	Thema	Kennzahl	Enheit	Ziel	VJ	Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	DS 17	Tren	Beurteilung	Massnahmen
Prozesse	Betriebsunterhalt	Wäschemenge *	kg/Tag	375	377	395	393	379	388	385	386	394	391	372	416	420	366	390	↗	Die hohen Werte in Oktober und November sind mit der höheren Anzahl Tage mit Schmutzwäsche begründet (mehr Wochenenden).	
		Energieverbrauch *	kwh/Tag	2'697	2'656	2'795	2'784	2'714	2'648	2'691	2'671	2'650	2'685	2'619	2'805	3'109	2'814	2'749	↗	Abhängigkeit von den Jahreszeiten, im November noch verstärkt durch intensivere Umbauphase (Spitzarbeiten, prov. Beleuchtung, Bautrockung).	Massnahmen aus der UZV weiterführen, ohne angesichts der geplanten Umbauten unnötige Investitionen zu tätigen.
		Wasserverbrauch *	m3/Tag	36.2	36.0	33.7	36.6	36.1	34.8	36.9	37.2	32.1	27.8	34.3	35.3	40.6	33.6	34.9	↗	Abhängigkeit von den Jahreszeiten, im November noch verstärkt durch intensivere Umbauphase (Wasser ab Löschposten).	
		Reparaturmeldungen *	Anz./Mt	150	151	165	166	152	154	132	157	134	155	143	170	136	132	150	→	Hoher Wert im Oktober ist v.a. mit BW-Ruf-Problemen begründet.	Gruppe aus MA verschiedener Bereiche zur Behebung der BW-Ruf Mängel eingesetzt.
		Pikett Einsätze *	Anz./Mt	6	6	7	7	4	3	7	14	6	9	7	8	7	8	7	↘	Hoher Wert im Juni ist v.a. mit Störungen im BW-Ruf, in der Telefonie und im Stromnetz begründet. Ab August Anstieg wegen Umbau-Arbeiten (Heizungsalarme aufgrund der Expansion).	Behebung der BW-Ruf-Mängel (siehe oben). Einbau automatische Entlüftung in den Heizleitungen. Enge Abstimmung mit Bauleitung.
Gastro	Mahlzeiten	Anz./Tag	500	453	484	532	497	477	492	488	445	497	489	488	518	463	489	↘	Erhöhung gegenüber Vorjahr, jedoch Budget Restaurant noch nicht erreicht. Juli-Tief ist auf Ferienmonat mit weniger Restaurant-Gästen, weniger Caterings und Mittagslieferungen zurückzuführen.	Sehr hohe Gäste-Zufriedenheit weiterhin halten und auf Mund-zu-Mund-Propaganda setzen. Stammgäste können Sonntagsmenu wählen.	

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

