

Der Planung von Spitalimmobilien auf den Zahn gefühlt

Projekt Hospital Planning 4.0

Wo liegen die neuralgischen Punkte im Planungsprozess von Spitalimmobilien? – Ein Forschungsprojekt bearbeitete diese Frage und bestückte evidenzbasierte Resultate mit Handlungsempfehlungen zuhanden der Bauherrschaft von Spitalimmobilien und deren Mitglieder (Auftraggeber, Steuerungsgremien, Gesamtprojektleitung).

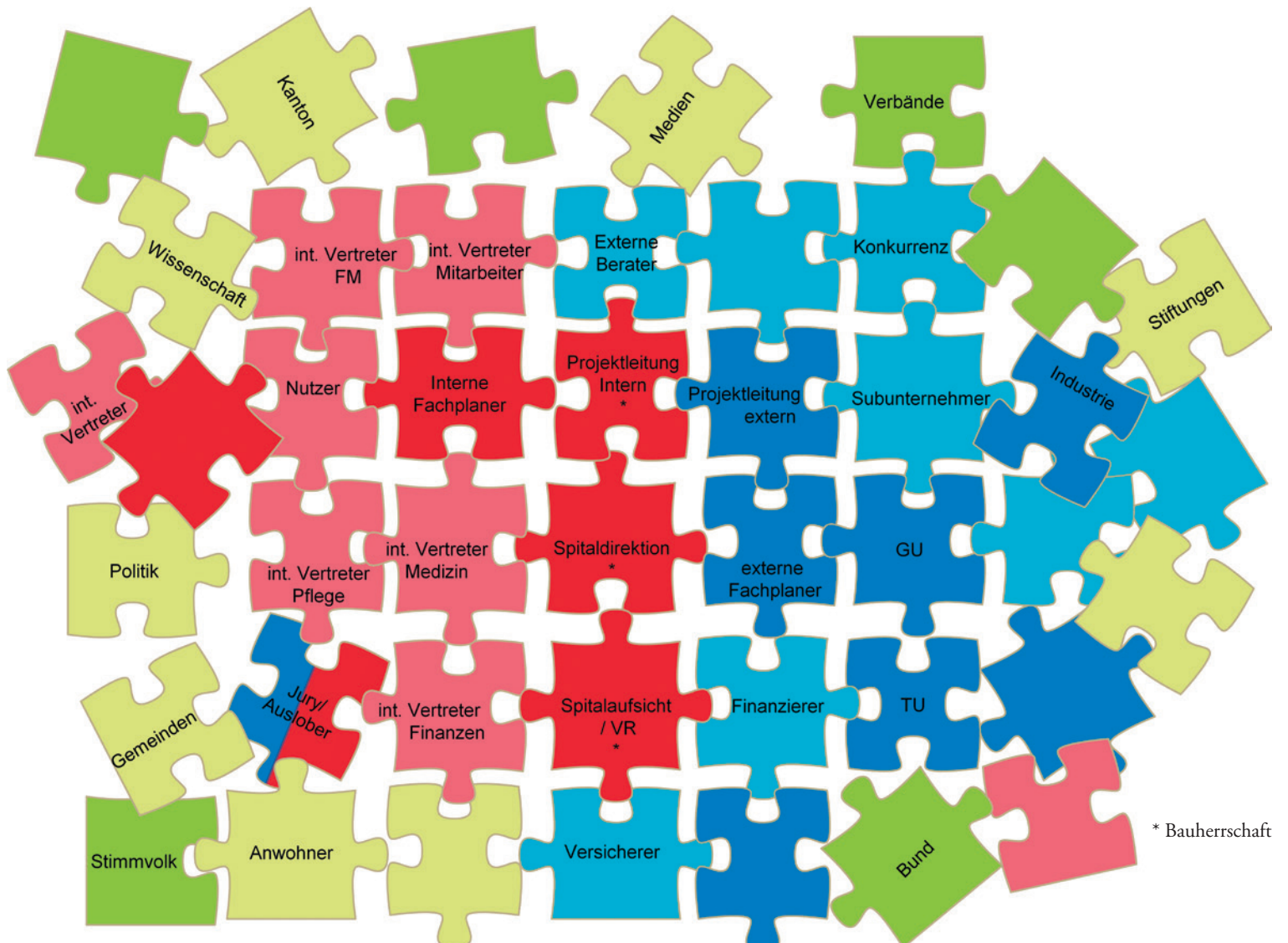
Führungsverantwortliche aus dem Spital, kantonale Vertreter, Planer, Finanziere, Architekten, Ingenieure und Endnutzer, das sind nur einige der am Planungsprozess von Spitalimmobilien beteiligten Akteure. Deren unterschiedliche Sichtweisen gestalten den Planungsprozess von Spitalimmobilien zu einer komplexen, heterogenen Herausforderung. In einem durch die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Bundes geförderten Forschungsprojekt analysierten Forschungspartner vom Institut für Facility Management der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften zusammen mit

dem Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen und dem Departement Architektur der ETH Zürich, mit breit abgestützten Wirtschaftspartnern, das heutige Vorgehen. Leitfrage dabei war: Welche neuralgischen Punkte machen den Planungsprozess von Spitalimmobilien (unnötigerweise) herausfordernd?

Herausforderungen gründlich durchleuchtet

Mittels mehrheitlich qualitativer Methodik, wurden bei verschiedenen Akteuren bezogen auf

deren Sichtweisen bestehende Herausforderungen erhoben, analysiert und daraus Handlungsempfehlungen für mehr Effektivität und Effizienz im Spitalplanungsprozess abgeleitet. Entstanden ist ein Leitfaden, der diese neuralgischen Punkte prägnant aufzeigt, Handlungsempfehlungen bietet und so die Bauherrschaft von Spitalimmobilien in deren individuellen Planungsvorhaben unterstützt. Dabei werden folgende Themen beleuchtet: Akteure, Planungsgrundlagen, Innovation, Lebenszyklusbetrachtung, Finanzierung/ Kosten und Projektmanagement im Spitalplanungsprozess.



Der Leitfaden ist via Webseite www.hospitalplanning40.ch öffentlich zugänglich. Folgend einige Blicke auf die Inhalte.

Wie sieht Ihr Akteure-Puzzle aus?

Ein Nährboden für geringe Effektivität und Ineffizienz bildet die projektspezifische Zusammensetzung von Akteuren bzw. deren Einfluss und Aufgaben am Planungsprozess. Die Projektorganisationen der einzelnen Planungsvorhaben haben aufgrund verschiedenster Faktoren (wie Projektvolumen, vorhandene interne Expertise, gewähltes Ausschreibungsverfahren) unterschiedlichste Formen. Auch die bekannte Heterogenität im Schweizer Gesundheitswesen führt zu kantonalen/regionalen Unterschieden bezüglich Existenz und Relevanz daran beteiligter Akteure. Gerade aufgrund dieser Vielfalt an Akteuren ist es ein Schlüsselkriterium, Klarheit innerhalb der individuellen Gegebenheiten herzustellen. Der Leitfaden zeigt mit der Abbildung «Akteure-Puzzle» beispielhaft die Vielfalt der am Planungsprozess unmittelbar und mittelbar beteiligten spitalinternen und -externen Akteure. Die Abbildung hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit, dient jedoch als Anstoss für Spitalbauherrschaften, ihr eigenes auf die individuellen Gegebenheiten abgestimmtes «Akteure-Puzzle» als Grundlage für die Planungsaktivitäten zu erstellen.

Was erwarten Sie von Innovation?

Beim Thema Innovation zeigen sich der Begriff Innovation an sich als neuralgischer Punkt. So haben Projektbeteiligte meist sehr unterschied-

liche Vorstellungen vom Ziel und Inhalt möglicher Innovationen. Auch die Unberechenbarkeit und die Bereitschaft für Innovation sind kritische

«Einfach den Mut zu haben, Dinge anders und neu zu denken. Und auch die Leute zu überzeugen, dies zu tun.»

Aussage aus der Praxis zum Thema Innovation

Faktoren im Planungsprozess. Handlungsempfehlungen beinhalten explizit zu thematisieren, wie Innovation im Projekt verstanden wird bzw. welche Erwartungen damit verknüpft sind. Dies ist die Basis um die unterschiedlichen Innovationsziele und -ansprüche aufeinander abzustimmen. Ebenso gilt es für Organisation zu definieren, wie Innovation bezogen auf die unterschiedlichen Innovationsziele entdeckt wird, damit eine konkrete Grundlage zur Prüfung und ev. Einführung vorhanden ist.

Wie konsistent sind Ihre Planungsunterlagen?

Mit Abstand am meisten Aussagen beim Thema Planungsgrundlagen wurden bezüglich Vollständigkeit und Detaillierungsgrad derer Dokumentation gemacht. Dabei stach besonders die Betriebsplanung hervor. Die Angaben dazu

lassen den Schluss zu, dass diese Dokumentationen oft nicht zur Zufriedenheit der involvierten Sichtweisen erstellt werden. Insbesondere der Detaillierungsgrad der Betriebsplanung, als zentraler Teil der Planungsgrundlagen wird sehr heterogen wahrgenommen, bezeichnend durch diese Aussage: «Das Spektrum ist extrem offen. Es gibt Häuser, die sehr gute Unterlagen, auch in den jeweiligen Fachgebieten liefern, die man korrekt ohne viele Fragen abarbeiten kann. Dann gibt es aber leider auch das Andere. Da gibt es dann irgendeinen Zweizeiler, oder einfach nur die Anweisung es sei ein funktionierendes Haus

«Die Strategie ist seit der Ausschreibung dreimal überarbeitet worden.»

Aussagen aus der Praxis zum Thema Planungsgrundlagen

zu planen.» Die Handlungsempfehlungen beinhalten klare Hinweise zur Strukturierung und Flughöhe der Dokumentation und deren Abstimmung mit dem Aufbau der Projektorganisation. Sowie auch wie die Themen Innovation und Flexibilität in den Planungsgrundlagen gehandhabt werden sollen.

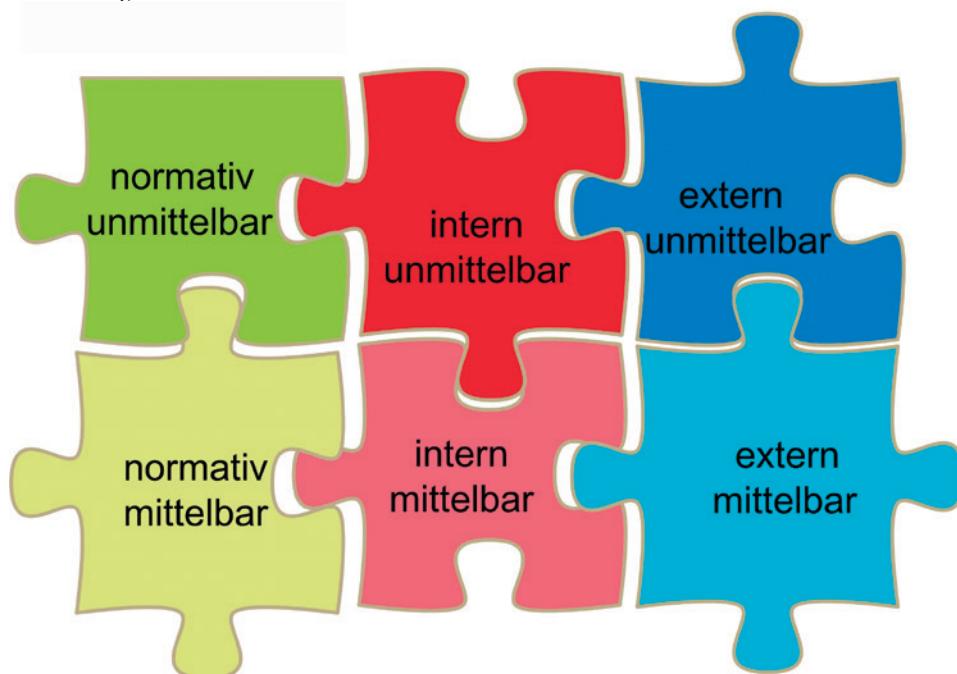
LCC – ist das Thema bei Ihnen positioniert?

Der Begriff des Life Cycle Costing (LCC) ist bekannter Weise nicht neu, rückt jedoch im Zuge des sich verschärfenden finanziellen Umfeldes gerade beim der Planung von Spitalimmobilien verstärkt in den Fokus. Hier zeigt sich, dass das Thema bei den beteiligten Akteuren sehr unterschiedlich präsent ist und dass je nach Sichtweise zwischen unterschiedlichen Zyklen differenziert wird. So wird von baulichen, gebäudetechnischen, medizintechnischen, organisatorischen und prozessualen Lebenszyklen gesprochen. Die grösste Herausforderung liegt somit auch in der Abstimmung der unterschiedlichen Zyklen.

«Lebenszyklusbetrachtungen finden zwar statt, aber wenn es dann um einen Bauentscheid geht, werden andere Kriterien in den Vordergrund gestellt.»

Aussagen aus der Praxis zum Thema LCC

Die Abbildung auf der linken Seite zeigt die zahlreichen im Prozess involvierten Akteure. Klassifiziert sind sie wie hier abgebildet.



Hierbei liegt der Kern der Handlungsempfehlungen in der expliziten Position der Bauherrschaft zum Thema LCC und der bewussten Thematisierung und damit verbundener Abstimmung der unterschiedlichen Lebenszyklen im individuellen Planungsvorhaben.

Finanzierung – denken Sie in Optionen?

Kostentransparenz und Kostenbewusstsein sind in Bezug auf die Finanzierung von Spitalimmobilien vielfach genannte Begriffe. Diese beziehen sich auf die im Planungsprozess zu berücksichtigenden Kostenblöcke: Projektkosten, Investitionskosten, betriebliche Folgekosten bzw. Prozesskosten. Da sei das Kostenbewusstsein und dadurch auch die -transparenz in letzter Zeit deutlich grösser geworden, das Potential dazu aber noch längst nicht ausgeschöpft. So werde aufgrund unterschiedlicher Interpretation der Kostenblöcke gern aneinander vorbei geredet.

Mit Blick auf die Finanzierung, stellen auch die noch immer weit verbreiteten Partikularinteressen der involvierten Akteure eine Herausforderung dar, wodurch das Kostenbewusstsein in

den Hintergrund rücke. Seitens Fremdkapitalgebern wird festgestellt, dass Spitäler beim Thema Finanzierung noch vorwiegend in «entweder oder» Optionen denken.

«Bei uns ist es sicher so, dass wir [interne Finanzexperten] in der Regel sehr, sehr schlecht in den Planungsprozess involviert werden, wenn überhaupt.»

Aussagen aus der Praxis zum Thema Finanzierung

Handlungsempfehlungen beinhalten die Sicherstellung, dass das primäre Interesse der am Planungsprozess beteiligten Akteure (besonders die spitalinternen) nicht an der Optimierung der eigenen Situation liegt, sondern verbindlich an jenem der Gesamtorganisation. Und das am Kapitalmarkt vorhandenen Finanzierungsoptionen nicht auf «entweder oder» zu prüfen,

sondern hinsichtlich einer sinnvollen Kombination zur Finanzierung der spezifischen Spitalimmobilie.

Weiterentwicklung der Resultate

Die im Projekt enthaltenen neuralgischen Punkte und dazu erarbeiteten Handlungsempfehlungen sind die Essenz evidenzbasierter Daten aus der Praxis und leisten einen Beitrag, dass Schweizer Spitäler ihre Immobilien für die Zukunft optimal auslegen. Das Initialprojekt dazu ist abgeschlossen, es hat sich aus den Projektpartnern ein Beirat formiert, der die Resultate künftig auf die Aktualität hin überprüft und entsprechend weiterentwickelt. Detaillierte Informationen entnehmen Sie der Website www.hospitalplanning40.ch

Autorin (stellvertretend für das gesamte Projektteam)

Franziska Honegger Institut für Facility Management (IFM), Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)

clarofinanz: Ihr Versicherungsbroker.



clarofinanz gmbh · 4600 Olten · Tel. 062 213 03 05
info@clarofinanz.ch · www.clarofinanz.ch

clarofinanz 
kompetent & persönlich