

Klassische Wettbewerbsverfahren für Spitäler funktionieren nicht!

Per Gesamtleistungs-Wettbewerb zum nachhaltigen Erfolg

Neubauvorhaben von Spitälern werden vermehrt als Gesamtleistungs- und Investorenwettbewerb ausgelobt. Das Ziel ist klar: Für das beste Preis-Leistungsverhältnis mit einer garantierter Finanzierung soll das Projekt realisiert werden. Geht hier aber nicht was vergessen?

Der Gesamtleistungs-Wettbewerb bietet gegenüber den bestehenden Vergabeverfahren die höchste Sicherheit in Bezug auf eine gesamtheitliche Betrachtungsweise in einem Bauprojekt. Doch wie bei einem GU-Vertrag sind Leistungen innerhalb der Pauschale relativ günstig, Änderungen oder Leistungsanpassungen können hingegen recht schnell ins «gute Tuch» gehen.

Dies bedingt dass der Besteller bereits bei der Erstellung des Leistungsverzeichnisses genau seine Bedürfnisse kennt, nur so kann ein Preischild gemäss den Vorgaben eingehalten werden.

Betriebskosten

Nebst den Erstellungskosten spielen v.a. im Spital die Betriebskosten eine wesentliche Rolle. Bereits nach 4 Jahren überholen diese Kosten die Investitionskosten. Der effiziente Betrieb muss deswegen absolut im Zentrum bei der Konzeption eines Spitals stehen. Dies würde heissen, dass bei der Bewertung eines Spitalprojektes v.a. die Betriebsabläufe und deren Kostenfolgen als massgebendste Vergabekriterien gelten sollten.

Rahmenbetriebskonzept

Damit die Soll Abläufe überhaupt in einem Leistungskatalog festgelegt werden können, muss ein Rahmenbetriebskonzept erstellt werden. Dieses beinhaltet einerseits das Leistungsprogramm des Spitals, die Rahmenbedingungen wie die angestrebten Fallzahlen, funktionalen Zusammenhänge der Abteilungen, Angebotskonzept für die Patienten und die Definition der Soll Prozesse. Dabei ableitend kann der Betrieb seine Personalplanung und somit verbunden die Kostenstruktur modellieren. Dies ist die Basis für die Erstellung eines Businessplans, in dem die Szenarien mit den geplanten Erträgen und den damit verbundenen Kosten berechnet werden.

Strategische Planung am Beispiel Orbis in den Niederlanden

Damit die Anforderungen in der genügenden Qualität ausgearbeitet werden können, muss der Leistungsbesteller im Vorfeld eine umfassende strategische Betriebsplanung vornehmen. Dabei dienen oft bewährte bzw. gelebte Prozesse bei der Pflege aber auch bei der Medizin als Vorlage. Neue Methoden und Prozesse werden oft zu wenig miteinbezogen. Im besten Falle werden best practice-Beispiele von anderen Projekten studiert und ansatzweise als Anforderung miteinbezogen.

Im niederländischen Spital Orbis wurde vor ein paar Jahren ein ganz anderes Modell gefahren. Ein Zulassungskriterium für den Architekturwettbewerb war, der Architekt durfte noch nie ein Spital gebaut haben. Das Ergebnis ist beeindruckend: [youtube.com/watch?v=cLIWbqOC9LM](https://www.youtube.com/watch?v=cLIWbqOC9LM)

Viele Geschäftsprozesse haben sich um 180° Grad gedreht und es entstanden neue Identitäten und Möglichkeiten. Das gesamte Spital ist eine Anlaufstelle für viele Gesundheitsfragen geworden, so hat beispielsweise die Gemeinde eine Beratungsstelle für altersgerechtes Wohnen

Wer sich beim Planen und Projektieren gewiss ist, wo nachher welche Betriebskosten entstehen, ist gut beraten. Ausschreiber sollten daher auf einen Gesamtleistungs-Wettbewerb setzen.



eingrichtet, Beratung für Personen in schwierigen Lebenslagen, technische Unterstützungssysteme für Kranke und ältere Personen wurden präsentiert und zur Verfügung gestellt usw.

Auf der anderen Seite wurden bereits früh Systempartner in das Projekt miteinbezogen, dies können Hersteller von Medizinaltechnik, Logistikpartner bis hin zu Signaltechnikspezialisten sein. Diese haben dann auch auf Seite des Bestellers den Wettbewerb definiert und mitentschieden.

Simulation, integrale Prozesse

Damit das Zusammenspiel zwischen den Disziplinen funktioniert, müssen die Prozesse in einem Spital oder einer Klinik als integrale Disziplin betrachtet und simuliert werden. Hierbei sind heutige IT-Systeme noch nicht genügend stark entwickelt und das Vorgehen muss daher durch Fachspezialisten bewertet werden. Künftig könnte hier der BIM-Prozess genutzt werden, dies ist aber realistischerweise erst in ca. 5 Jahren möglich.

Erfolgsmodell Gesamtleistungs-Wettbewerb

Die Vernetzung zwischen funktionalen Betriebsabläufen und der Verbindung mit Systemtechnologie und Miteinbezug der Planerkreativität ergibt für den künftigen Betreiber ein möglichst hohes Nutzungspotential der Immobilie.

Dies bedingt während der Wettbewerbsphase einen intensiven Austausch und die Möglichkeit eines aktiven Miteinbezugs des Bestellers. Da sind jedoch Grenzen gesetzt, weil kein Planungsteam im Wettbewerb übervorteilt werden darf. Gerade der im Dezember 2014 abgeschlossene Wettbewerb beim Felix Platter Spital wies ein paar Ansätze in diese Richtung auf. Aber auch dort fand die Interaktion mehr auf einer Beurteilungsebene statt, welche pro Phase an die Planer zurückgespielt wurde. Eine eigentliche Mitbestimmung und Mitgestaltung konnte aus wettbewerbstechnischer Sicht nicht realisiert werden.

Nächster Schritt: kooperatives Planungsverfahren

Ein nächster Schritt des integralen Planungsprozesse ist die dynamische Auslegung eines Pflichtenheftes zu sehen. Dies bedingt Flexibilität seitens der Besteller in Bezug auf ihren Businessplan, indem Lösungen mit einem nachweisbaren Mehrwert für den Betrieb erarbeitet werden unter der Prämisse, dass Anpassungen im Leistungsangebot oder in der Abwicklung der



Wer optimal plant, kriegt erstklassige Prozesse und erzielt eine bessere Wertschöpfung. Die Auswahl der richtigen Planungs-, Architektur- und Baupartner ist somit von ausschlaggebender Bedeutung.

Prozesse akzeptiert werden. Als Produkt entsteht etwas Neues, und zwar für alle Akteure.

Öffentliche Submission

Einerseits möchte der Leistungsbesteller einen hohen Gestaltungsspielraum für die Projekteingaben schaffen, andererseits muss die Vergabe den strengen Kriterien des öffentlichen Beschaffungsrechts vollumfänglich entsprechen. Dieses Korsett ermöglicht keine dynamische Anpassung des Leistungsspektrums. Eine Anpassung ist erst möglich, nachdem das Projekt mit vergleichbaren Kriterien ausgelobt wurde. Hier sind also Grenzen für Kreativität und Innovation gesetzt. Die Innovation erfolgt somit entweder in der strategischen Planung, welche als Grundlage für den Gesamtleistungs-Wettbewerb gilt, oder im Rahmen des Wettbewerbs, wo jedoch ein Zielkonflikt besteht, indem beispielsweise ein Raumbuch vorgegeben wird und andererseits neue Ideen gefragt sind.

Neue Wege

Im Rahmen der Immohealthcare Konferenz zeigt Christoph Heer Möglichkeiten auf, wie künftige Gesamtleistungs-Wettbewerbe strukturiert und durchgeführt werden können. Dies aus dem Hintergrund, dass die RESO Partners AG in England Vergabeverfahren begleitet, welche Ansatzweise auch für die Schweiz verwendet werden können.

Fachkompetenz im Immobilienmanagement

Die RESO Partners AG hat sich seit den letzten Jahren als ein führendes Immobilienberatungsunternehmen im Gesundheitswesen etabliert. Bereits in anderen Branchen (Industrie, Telekom / IT und Finanz) konnte das Unternehmen grössere Organisationen betreuen. Seit den letzten 2 Jahren bearbeitet das Unternehmen mehrere Projekte in England und baut die internationale Ausrichtung laufend aus. In der Schweiz ist die RESO Partners AG mit der Niederlassung in Lausanne und dem Hauptsitz in Wallisellen tätig und beschäftigt 30 Personen.

Weitere Informationen

Roger Krieg
Geschäftsführer
Telefon 044 809 21 02
r.krieg@resopartners.ch

Ernst Roth
Partner, Sparte Healthcare
Telefon 044 809 21 05
e.roth@resopartners.ch

RESO Partners AG
Richtplatz 3
8304 Wallisellen
www.resopartners.ch