

# LEISTUNGSZUORDNUNGSMODELL FÜR NICHT-MEDIZINISCHE LEISTUNGEN

Das Leistungszuordnungsmodell für nicht-medizinische Supportleistungen entstand in interdisziplinärer Zusammenarbeit zwischen dem Schweizerischen Verband für Facility Management und Maintenance (fmpro), fünf Partnerspitälern, drei Wirtschaftspartnern und dem Institut für Facility Management der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. LemoS ist der erste, auf Grundlagen und Normen basierende Schritt in Richtung vergleichbarer Prozesse und Kostentransparenz von FM-Leistungen im Spitalumfeld. Text: Nicole Gerber\* und Viola Läuppi\*\*

Spätestens seit der Einführung von DRG sind Schweizer Spitäler einem verstärkten Kosten- und Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Mit Inkrafttreten des Gesetzes zur Pflegefinanzierung im Januar 2012 haben sich die Spielregeln in Sachen Finanzierung geändert. Neu wird nicht mehr die Institution, sondern die erbrachte Leistung vergütet, was mithilfe von leistungsbezogenen Fallpauschalen erfolgt. Infolgedessen muss(t)en Schweizer Spitäler die Finanzierung von zu tätigen Investitionen selber beschaffen resp. erwirtschaften. Dies stellt insbesondere Institutionen mit überalterten, nicht bedarfsgerechten Immobilien vor grosse Herausforderungen. Auch Betriebe mit hochwertiger Infrastruktur müssen sich zunehmend mit einer Kostenreduzierung auseinandersetzen.

In diesem Kontext rücken auch die Supportbereiche von Spitalern in den Vordergrund. Dabei wird den Verantwortlichen bewusst, dass dem Bereich Facility-/Infrastructure-Management (FM) mit einem Kostenanteil von 30 - 40 Prozent eine bedeutende Rolle zufällt. Um sinnvolle und nachhaltige Optimierungsmassnahmen einleiten zu können, werden daher je länger je mehr Kostenwahrheit und -klarheit sowie Prozess-Transparenz auch im und vom Spital-FM gefordert. Gleichzeitig ist der FM-Bereich in der Lage, mit abgestimmten Service- und Support-Leistungen die Effizienz des Kerngeschäftes zu erhöhen, zur Qualitätssicherung beizutragen und so das Image des Spitals zu steigern. Unter diesem Fokus sollen die nicht-medi-

zischen Supportleistungen im Hinblick auf Effizienz, Produktivität und Qualität optimiert werden, um die verlangte Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten. Allerdings konnte dieser Forderung in der Vergangenheit nur unzureichend und vor allem nicht nachvollziehbar nachgekommen werden, da im Spitalumfeld zurzeit in der Regel weder Kosten, noch Prozesse transparent und umfassend abgebildet sind.

## Think Tank FM in Healthcare

Doch weshalb sollen sich die Spitäler jeweils einzeln mit derselben Thematik befassen und sich dabei wertvolle Synergien einer gemeinsamen Bearbeitung entgehen lassen? Aus dieser Frage heraus entstanden die Idee und anschliessende Gründung des Think Tank FM in Healthcare: eine Plattform, welche eine gemeinsame Erarbeitung innovativer FM-Lösungen im Spitalumfeld zum Ziel hat. Mitwirkende Spitäler bringen ihre aktuellen und relevanten FM-Fragestellungen in den Think Tank ein. Aus diesen Eingaben bestimmt der Steuerungsausschuss konkrete Fragestellungen, welche von Projektteams aufgenommen und bearbeitet werden. Dabei bringen die Praxispartner ihr Wissen und ihre Erfahrungen ein. Die erarbeiteten Lösungsansätze sind somit aktuell, konkret und praxisnah und zeigen das vielfältige Potenzial einer nachhaltigen Verbesserung für den nicht-medizinischen Supportbereich in den Spitalern auf.

den die Idee und anschliessende Gründung des Think Tank FM in Healthcare: eine Plattform, welche eine gemeinsame Erarbeitung innovativer FM-Lösungen im Spitalumfeld zum Ziel hat. Mitwirkende Spitäler bringen ihre aktuellen und relevanten FM-Fragestellungen in den Think Tank ein. Aus diesen Eingaben bestimmt der Steuerungsausschuss konkrete Fragestellungen, welche von Projektteams aufgenommen und bearbeitet werden. Dabei bringen die Praxispartner ihr Wissen und ihre Erfahrungen ein. Die erarbeiteten Lösungsansätze sind somit aktuell, konkret und praxisnah und zeigen das vielfältige Potenzial einer nachhaltigen Verbesserung für den nicht-medizinischen Supportbereich in den Spitalern auf.



Abbildung 1: Leistungszuordnungsmodelle für nicht-medizinische Supportprozesse in Spitalern, kurz LemoS (eigene Darstellung)

## LemoS

Nun liegt ein erstes umfangreiches Projektresultat aus der Zusammenarbeit im Think Tank FM in Healthcare vor: das Leistungszuordnungsmodell für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitalern (kurz LemoS). Es ist eine systematische Grundlage, die die nicht-medizinischen Supportleistungen in Spitalern innerhalb eines geeigneten Modells darstellt. Damit wurden eine fundierte Basis zum einheitlichen Verständnis von FM-Leistungen im Spitalumfeld und eine gemeinsame Sprache als Grundlage für kommende Spital-FM-Projekte geschaffen. LemoS fokussiert auf die drei Ebenen nicht-medizinische Supportleistungen, strategische Managementleistungen und Management Supportleistungen (vgl. Abbildung 1). Medizinische Leistungen und medizinische Supportleistungen (Pflege) gehören zu den Kernleistungen eines Spitals resp. deren Support und wurden deshalb im LemoS nicht näher behandelt.

## Nicht-medizinische Supportleistungen

Hauptfokus des Modells sind die nicht-medizinischen Supportleistungen, welche die operative Geschäftstätigkeit während des Betriebs betreffen. Diese Leistungen unterstützen die Kernprozesse eines Spitals und sollen zukünftig darüber hinaus zu innovativen Leistungspaketen beitragen. Unter diesen Bereich fallen Leistungen wie Liegenschaftsverwaltung, Beschaffung, Hospitality Management oder Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz (vgl. gelber Bereich Abbildung 1).

## Strategische Managementleistungen

Strategische Managementleistungen sind Leistungen, welche Gegenstand des strategischen Managements sind. Sie sind darauf ausgerichtet, eine Grundlage für den lang-

fristigen Erfolg eines Unternehmens zu schaffen. Dazu gehören zum Beispiel Qualitätsmanagement, Risikomanagement oder Asset-/Portfoliomanagement (vgl. dunkelgrauer Bereich Abbildung 1). Im Rahmen von LemoS wurden hierbei die Teile der Leistungen berücksichtigt, welche mit den nicht-medizinischen Supportleistungen in Verbindung stehen.

## Management Supportleistungen

Management Supportleistungen sind jene Leistungen, die die Ausführung des strategischen Managements unterstützen. Dazu zählen Bereiche wie Finanzen & Controlling oder Marketing & Kommunikation (vgl. hellgrauer Bereich Abbildung 1). Das Modell lehnt sich weitestgehend an die Norm SN EN 15221-4 an, wurde aber wo nötig auf die spezielle Situation und die Bedürfnisse der Spitäler resp. des Schweizer Gesundheitswesens angepasst, indem es um spitalrelevante Leistungsbereiche wie beispielsweise Betrieb und Instandhaltung medizinischer mobiler Sachanlagen, Aufbereitung von Medizinprodukten oder Operatives Ressourcenmanagement ergänzt wurde.

## Vorgehen

In einem iterativen Vorgehen mit zahlreichen Befragungen vor Ort und ExpertInnen-Gesprächen in den Jahren 2011 bis 2014 wurde ein umfangreicher Leistungskatalog zusammengetragen, die Leistungen sinnvoll gruppiert, jede einzelne Leistung beschrieben und in einer umfassenden Wegleitung festgehalten.

## Nutzen

Die klare Benennung, Definition und Zuordnung von nicht-medizinischen Supportleistungen leistet mehrfachen Nutzen:

- einheitliches Verständnis
- eindeutige Planungsgrundlage für zu künftige Projekte
- Unterstützung von Entscheidungen im Hinblick auf Kostenreduktionen oder Qualitätssteigerung, wie auch bei Themen wie Outsourcing oder Service Level Agreements
- Grundlage zur Erarbeitung von logischen, zweckdienlichen Konten- und Kostenstellenstrukturen
- Basis für detaillierte Prozessdefinitionen, die für sinnvolles Benchmarking benötigt werden

## HERAUSGEBERSCHAFT VON LEMOS:

Think Tank FM in Healthcare  
Steuerungskomitee: Schweizerischer Verband für Facility Management und Maintenance, Reso Partners, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Institut für Facility Management (IFM)  
Spitalpartner: Klinik Barmelweid, Psychiatrische Dienste Aargau AG (PDAG), Spitalzentrum Biel (SZB), UniversitätsSpital Zürich (USZ)  
FM Dienstleister: gammaRenax Services, Vebe-go Services),

## Vernehmlassungsphase

An der Fachtagung von fmpro am 02. April 2014 wurde die Vernehmlassungsphase von LemoS eröffnet. In den kommenden Monaten wird der Think Tank FM in Healthcare Rückmeldungen von Führungskräften und Entscheidungstragenden aus dem Schweizer Gesundheitswesen, der Wirtschaft und Politik einholen. Die Vernehmlassungsphase dauert bis am 20. September 2014. Die Publikation der finalisierten Version von LemoS ist auf Ende 2014 geplant.

## Kontakt

Sind Sie interessiert an weiterführenden Informationen, einer Teilnahme an der Vernehmlassungsrunde oder dem Think Tank FM in Healthcare? Gerne können Sie sich unter folgender Kontaktstelle melden: fmpro Schweiz, Tel. 044 455 51 40 und info@fmpro-swiss.ch.

\*Nicole Gerber leitet als Wissenschaftliche Mitarbeiterin des Institutes für Facility Management (IFM) an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) unterschiedliche Forschungs- und Entwicklungsprojekte mit Schwerpunkt im Bereich Healthcare.

\*\*Viola Läuppi hat während ihrer Berufslehre zur Fachgestellten Gesundheit erste Erfahrungen im Gesundheitswesen gesammelt. Fasziniert von den vielfältigen, hoch komplexen Prozessen eines Spitals hat sie ihre Begeisterung für das Facility Management (FM) entdeckt. Im Jahr 2013 schloss sie den Bsc in FM ab und arbeitet seither als wissenschaftliche Assistentin am Institut für Facility Management in Forschungs- sowie Dienstleistungsprojekten im Bereich Hospitality Management.