

Planung von Spitalneubauten

Mehr Kostensicherheit mit dem Gesamtleister-Wettbewerb

Mit dem Gesamtleister-Wettbewerb haben Bauherren bei der Planung und Realisierung die bessere Kosten- und Terminalsicherheit. Dies ist nicht der einzige Vorteil, wenn es um die Finanzierung von Spitalneubauten geht. – Von Peter Gallmann

In den vergangenen Jahrzehnten wurden in der Schweiz kaum neue Spitäler gebaut. Entsprechend gibt es nur wenige neue Spitalbauten, die sich im Betrieb unter den neuen Bedingungen des Wettbewerbes aufgrund der Einführung der neuen Spitalfinanzierung nachweislich und über Jahre bewährt haben. Weiter werden schweizweit viele Spitalbauprojekte realisiert oder geplant. Das Investitionsvolumen liegt im zweistelligen Milliardenbereich und die Investitionen haben den Anspruch, die Gesundheitskosten nachhaltig positiv zu beeinflussen. Im Zentrum steht die Finanzierbarkeit von Bau und Betrieb.

Punkto Qualität, Kosten Versorgungssicherheit und Unternehmensentwicklung wird von den Neubauten viel erwartet. So sollen die neuen Spitäler die kommenden Veränderungen durch den medizinischen Fortschritt, durch Marktentwicklungen,

neue Konzepte für Versorgung und Behandlung räumlich und betrieblich aufnehmen und so zu einem weniger grossen Anstieg der Gesundheitskosten beitragen.

Viele setzen auf bewährte Verfahren

Bei der Planung von Spitalneubauten greifen viele Bauherren auf bisherige, bewährte und seit Langem erprobte Verfahren zurück mit Businessplan, Raumkonzept, Masterplan und Architekturwettbewerb sowie Ausführung mit oder ohne Generalunternehmer. Der Businessplan beinhaltet die Anforderungen an das neue Spital sowie Vorgaben, wie diese Anforderungen umzusetzen sind. Präzise Zielwerte in CHF oder Prozent, die strategisch und monetär zu erzielen sind, bilden neben der Festlegung der tragbaren Investitionssumme die unverzichtbare Basis einer Ausschreibung. Problematisch an diesem Verfahren ist die frühzeitige Festlegung auf ein juriertes Architekturprojekt, ohne dass ein verbindlicher Kostenrahmen bzw. garantierter Bezugsstermin feststeht. Ganz zu schweigen von einer Garantie für das Erreichen der Zielwertvorgaben in Bezug auf Kostenoptimierungen durch bessere Abläufe und Prozesse. Zwar wird der Betrieb im klassischen Verfahren mit einbezogen, jedoch werden messbare Optimierungsziele für den Immobilienbetrieb in dieser Phase kaum formuliert.

Hinzu kommt, dass beim klassischen Verfahren der Bauherr das Risiko für Planungs-, Bau- und Betriebskosten sowie für die Termine alleine trägt. Denn das Risiko der nach der Jurierung der Architekturprojekte nachfolgenden Optimierungs- und Anpassungsschritte trägt in der Regel aus-

denbereich und die Investitionen haben den Anspruch, die Gesundheitskosten nachhaltig positiv zu beeinflussen. Im Zentrum steht die Finanzierbarkeit von Bau und Betrieb.

Der Gesamtleister-Wettbewerb in Kürze

Sicherheit

- Kostensicherheit: Garantie der Beschaffungskosten und der Betriebskosten (z.B. Verpflichtung auf Energiebedarf)
- Terminalsicherheit: Garantie der Termineinhaltung durch Milestones über den gesamten Beschaffungsprozess
- Resultatgarantie: Verantwortung auf einen funktionierenden, mängelfreien und die Zielvorgaben erfüllenden Bau

Innovation

- Breites Lösungsspektrum für die individuellen Anforderungen von heute und in der Zukunft
- Neueste und zukunftsweisende Lösungen und Technologien
- Zugriff auf die Erfahrung und das Know-how führender Anbieter

Varianten

- Aufbauend auf den zwingenden Vorgaben werden Varianten erarbeitet, welche das Potenzial optimal ausschöpfen

- Professionell geführte Optimierungsphase nach Zuschlag über alle Fachbereiche durch Integration der Nutzer und Spezialisten

Einfachheit

- Weniger Schnittstellen, ein Ansprechpartner
- Ein Vertragspartner mit der Gesamtverantwortung und Haftung gegenüber dem Bauherrn
- Nach Möglichkeit Berücksichtigung lokaler Unternehmer

Geschwindigkeit

- Nur ein Wettbewerb anstelle Architektur- und TU-Wettbewerb
- Interdisziplinarität des Projektteams ermöglicht, das Projekt in einem frühen Stadium positiv zu beeinflussen (grosse Hebelwirkung bei noch geringem Kostenrisiko)
- Konzentration und Bündelung des Fachwissens, Lösungsvarianten und Kompetenzen ■

nahmslos die Bauherrschaft. Ebenso verhält es sich mit den Folgen späterer Ausführungsvarianten, was in der Praxis häufig mit erheblichen Mehrkosten und Terminverzögerungen verbunden ist.

Dies bedeutet nicht, dass der klassische Weg nicht zielführend ist. Für kleinere und mittlere Projekte sowie für An- und Umbauten erfüllt er durchaus seinen Zweck. Doch für grössere Projekte oder Spitalneubauten gibt es Methoden, die das finanzielle Risiko für den Bauherren mindern.

Mehrwert-Modell bringt Vorteile

Es gibt ein bewährtes Modell, das für den Besteller von grossen Spitalneubauten deutlich höhere Sicherheit, mehr Einbezug des Marktes, grössere Vielfalt von bewertbaren Alternativen und damit erhebliche Vorteile bringt – der Gesamtleister-Wettbewerb. Mit diesem Verfahren werden die Anbieter verpflichtet, Leistungen aufgrund von Anforderungen des Bestellers zu garantieren. Dazu gehören folgende Elemente:

- Masterplanung (falls erforderlich)
- Bau- und Bezugsetappen bei mehrstufigen Projekten
- Raumangebot mit Darstellung der künftigen Erweiterungsetappen
- Funktionalität und Effizienz: Abbildung der Prozesse und messbare Resultate der Optimierung
- Qualität und Termin
- Gesamtkosten gemäss Businessplan des Spitals (Maximalkosten für Bau und Immobilienbetrieb gemäss Vorgaben des Bauherrn)
- Lebenszykluskosten über 10 bis 20 Jahre, Energieverbrauch in kWh
- Flexibilität und Modularität der Baustruktur für kommende Veränderungen im neuen Baukörper
- Regeln für den Umgang mit Anpassungen während des Planungs- und Bauprozesses
- Finanzierung (falls erforderlich)
- Betriebsstrukturen Immobilienbetrieb
- Verwendung von modernen Projektmanagementtools wie BIM (Building Information Modeling), die Planungs- und Ausführungsqualität optimieren, Fehlerquoten reduzieren, Bauausführung und Betrieb (inkl. Kostenfolgen) detailliert frühzeitig antizipieren können und so Bau- und Betriebskosten

und die Bauzeit deutlich und garantiert senken können.

Der Prozess, der auf dem Prinzip «design to cost» basiert, ist nur möglich, wenn in der Ausschreibung messbare und durch den Besteller überprüfbare, qualitative und quantitative Ziele formuliert werden. Solche Ziele sind die Basis des neuen Geschäftsmodells des Spitals und gehen aus den fundierten Strukturen und Daten für das Erstellen des Businessplans hervor. Die messbaren Ziele für Effizienzsteigerung in Prozessen und Abläufen werden in Zusammenarbeit mit den strategischen unternehmerischen Beratern erarbeitet. Auch wenn solche Daten durch kurz- und mittelfristige Veränderungen am Spitalmarkt, durch Gesetze und Reglemente laufend anzupassen sind, sind sie unerlässlich. Anstatt vor den Unwägbarkeiten und Unsicherheiten der Zukunft zu kapitulieren gilt es, diese zu identifizieren und mittels Entwicklungsszenarien in Varianten abzubilden, um durch vorausschauende Planung Sicherheit zu schaffen. Nur so können Anpassungen während der Planung und während des Baus fundiert erfolgen und die Konsequenzen umfassend beurteilt werden.

Die laufenden Immobilienkosten nach der Erstellung des Neubaus – Amortisation, Unterhalt, Betrieb, Energien, Zinsen, Facility Management, Services, technische Wartung und Personal – machen bekanntlich rund ein Drittel der Gesamtkosten des Spitals aus; jährlich wiederkehrend. Die nachhaltige Optimierung dieser Kosten können in einem Gesamtleister-Wettbewerb als berechenbare und zu garantierende Ziele definiert werden. Entsprechend werden Bauteile, Materialien und Anlagen nachhaltiger angeboten. Solche Modelle sind international bewährt und auch in der Schweiz nicht neu.

Mehr Sicherheit und Zeitgewinn

Das Mehrwert-Modell des Gesamtleister-Wettbewerbs bietet dem Besteller deutlich höhere Sicherheit mit deutlichem Zeitgewinn. Denn ein effizientes Risikomanagement zeichnet sich dadurch aus, dass die Risiken demjenigen Partner zugewiesen werden, welcher sie am besten und damit am effizientesten bewältigen kann. Das Spital steht nun vor der Herausforderung, die Risiken im Zusammenhang mit der Beschaffung in einer ersten Phase zu identifizieren. In einer zweiten Phase zu entscheiden, welche Risiken man am besten selbst trägt und welche



Peter Gallmann, Inhaber Immexpert, Frauenfeld; pg@immexpert.ch

Les prix bien en main

Avec le modèle dit «de valeur ajoutée», l'entreprise générale qui construit un nouveau bâtiment hospitalier assume une grande partie des risques financiers. Elle garantit le respect d'un cadre déterminé en matière de coûts et de délais. Cet engagement a plusieurs avantages: d'une part une sécurité nettement plus élevée en ce qui concerne les coûts, un meilleur fonctionnement des lois du marché et une plus grande diversité d'alternatives envisagées. D'autre part, ce modèle a de clairs avantages pour le financement parce que les coûts globaux sont connus dès le début et ne sont plus modifiés. Cette donnée facilite la recherche d'investisseurs. ■

durch einen externen Partner besser bewältigt werden können.

Letztere fliessen dann in die Ausschreibung ein und sind durch den Anbieter zu offerieren. Durch die Verpflichtung der Anbieter, Qualität, Termine sowie Bau- und Lebenszykluskosten zu garantieren, steigt die Bauqualität deutlich. Die Anbieter sind gefordert, durch bessere Projekte, effizientere Alternativen und clevere Gesamtkonzepte das beste Angebot für Bau und Betrieb zu liefern, um zu gewinnen. Zwar ist der Aufwand des Bestellers in der Ausschreibungsphase etwas aufwendiger, da mehr und präzise Ziele formuliert werden müssen, doch letztlich bringt dieses Verfahren eine höhere Kostensicherheit. Ein Aspekt, der vor allem bei der Frage der Finanzierbarkeit ins Gewicht fällt. ■