

Dr. Torsten Henzelmann

Wirtschaftliche Bewertung von PPP im Krankenhaus

Business Process Outsourcing von Sekundärprozessen



Hannover, 13. September 2006

Finanzielle und strukturelle Risiken verstärken den Handlungsbedarf im Gesundheitswesen – insbesondere Kliniken betroffen

I Finanzielle Risiken

- > Stark rückläufige KHG/HBFG-Mittel
- > Abkehr von der dualen Finanzierung
- > Einführung DRG-Finanzierungssystem
- > Reduktion von Landeszuschüssen

II Strukturelle Risiken

- > Rückgang der Bettenkapazitäten
- > Privatisierung und Gründung von Klinikverbänden mit hoher Renditeorientierung
- > Digitalisierung im Gesundheitswesen und Substitution bestehender Verfahren

HERAUSFORDERUNGEN KLINIKEN

- > Kostenreduktion und Steigerung der Wirtschaftlichkeit
- > Erschließung neuer Finanzierungsformen
- > Steigerung Leistungsfähigkeit und Qualität
- > Klare Positionierung in einem veränderten Wettbewerbsumfeld

Zielsetzung des Projektes: Realisierung der vorhandenen Einspareffekte im Facility Management der Charité

AUSGANGSSITUATION CHARITÉ



- > Charité steht 2010 vor einem jährlich wiederkehrenden **Ergebnisverbesserungsbedarf** in Höhe eines dreistelligen Millionenbetrags
- > **Sekundärprozesse** als nachhaltigen **Kosten-** und **Qualitätstreiber** identifiziert:
 - 30% der Gesamtkosten im Klinikum entfallen auf sekundäre Prozesse
 - Patient bewertet Qualität eines Klinikums im Wesentlichen an Hand sekundärer Prozesse (Verpflegung, Sauberkeit etc.)

LÖSUNGSANSATZ

Reorganisation der Leistungserstellung im Facility Management durch Kooperationsmodell mit einem privaten Dienstleister: *Public Private Partnership*

Charité: Größtes europäisches Uni-Klinikum mit breitem Leistungsspektrum an vier Standorten in Berlin und insgesamt 1 Mio. qm NGF

KRANKENVERSORGUNG

- 3.200 Betten
- 15.000 Mitarbeiter/innen
- 125.000 stationäre Behandlungen pro Jahr
- 900.000 ambulante Behandlungen pro Jahr

FORSCHUNG

- 2.500 Forschungsprojekte, Arbeitsgruppen und Kooperationen mit etwa 4.000 Wissenschaftlern
- Gemeinsame Forschungsprojekte mit Einrichtungen in über 50 Ländern

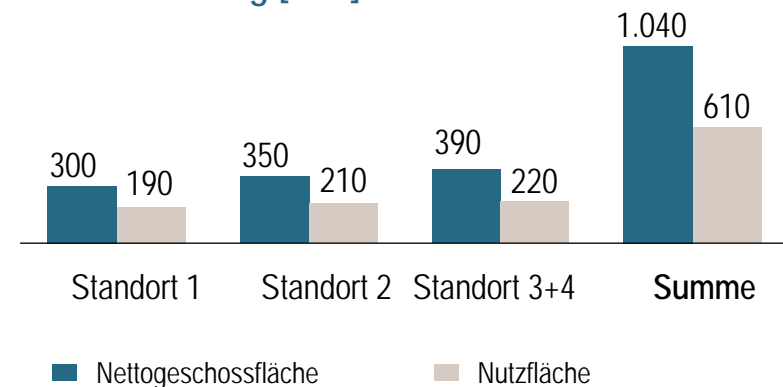
LEHRE

- Rund 8.000 Studierende in den Studiengängen Medizin, Zahnmedizin und Medizin-/Pflegepädagogik
- Darüber hinaus Angebot zahlreicher postgradualer Studiengänge

Vier Standorte in Berlin



Flächenumfang [Tm²]



Wirtschaftliche, soziale und politische Rahmenbedingungen erfordern einen innovativen Ansatz im Projekt

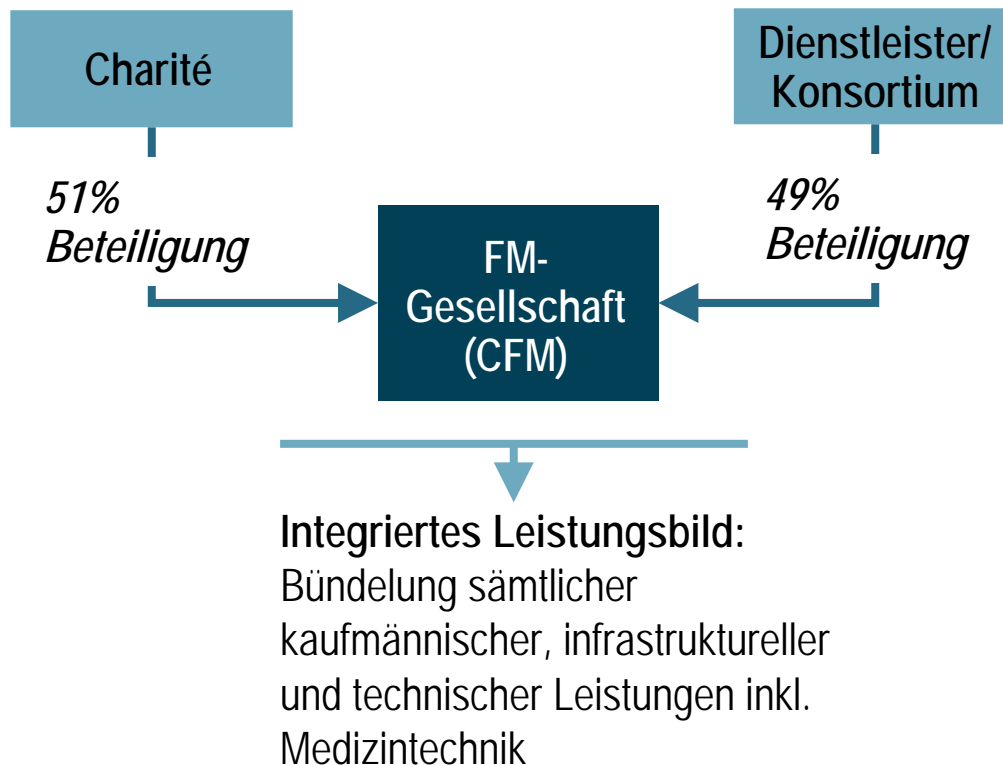
Rahmenbedingungen des Projektes

- 1** Erzielung garantiertes Einsparvolumen zur Deckung Ergebnislücke bis 2010 ohne zusätzliches Risiko für die Charité
- 2** Reorganisationsbedarf **betrifft** gesamtes Facility Management – **ganzheitliche Lösung innerhalb** kurzer Zeit erforderlich
- 3** Politisch **schwieriges Umfeld in Berlin** – zudem Förderung klein- und mittelständischer Unternehmen **im Fokus**
- 4** **Nachhaltiger Veränderungsprozess** in personalintensiven Bereichen in einem sozial geprägten Umfeld (Gesundheitswesen)
- 5** Leuchtturmfunktion: **Charité als Vorreiter für innovative Ansätze mit starker Öffentlichkeitswirkung**: Hoher Erfolgsdruck

Innovativer Ansatz
als Antwort auf
die besonderen
Rahmen-
bedingungen
erforderlich

Lösungsansatz: Gründung FM-Gesellschaft als umsatzsteuerliche Organschaft mit Minderheitsbeteiligung eines Dienstleisters

Public Private Partnership



BESCHREIBUNG

- > Gründung einer **Servicegesellschaft** in Form einer umsatzsteuerlichen **Organschaft**
- > **Bündelung** sämtlicher **Funktionalitäten** (Technik, Betrieb und Logistik) bei **gleichzeitiger** Integration des Bereichs **Medizintechnik**
- > Beteiligung eines privaten **Dienstleisters/Konsortiums** mit einer **Minderheitsbeteiligung (PPP)**
- > **Aufbau und Management** der FM-Gesellschaft durch privaten Dienstleister

Kernelement des Kooperationsmodells ist der integrierte Ansatz der gebündelten Leistungsausschreibung

Gegenstand der Ausschreibung: Integriertes Leistungsbild

A Kaufmännische und technische Leistungen

- > Liegenschafts-, Haus- und Raumverwaltung
- > Betreiben Bauwerke und Außenanlagen
- > Betreiben Technische Ausrüstung
- > Betreiben Informations-, Kommunikations-, und Sicherheitstechnik
- > Architekten- und Ingenieurleistungen

B Infrastrukturelle Leistungen

- > Reinigungs- und Stationsdienste¹⁾
- > Mitarbeiter-/Patientenverpflegung
- > Bettenaufbereitung
- > Zentralsterilisation
- > Waren- und Logistikdienste
- > Sicherheits- und Empfangsdienste
- > Veranstaltungsservice und Medientechnik
- > Interne Poststelle
- > Abfallwirtschaft
- > Außenanlagenpflege
- > Innenpflanzenpflege
- > Archivdienst
- > Telefonzentrale

C Management Leistungen

- > Führung und Steuerung
- > Berichtswesen und Controlling
- > Gewährleistungsmanagement
- > IT
- > Betriebsführung
- > Personalwesen
- > Rechnungswesen & Finanzen
- > Einkauf und Beschaffung
- > Qualitätsmanagement
- > Helpdesk/Störungsmanagement

D Medizintechnik

- > Inbetriebnehmen
- > Instandhaltung

1) Inkl. Desinfektionsdienste

I Business Planung, Managementkonzept und Maßnahmenplanung waren bereits im Verhandlungsverfahren wesentliche Bestandteile

Wirtschaftliche Anforderungen an private Dienstleister

I Business Planung

- > Vollständige Finanzplanung (GuV, Bilanzen, Liquiditätsrechnung)
- > Einzelne Business Planung je Warengruppe

II Managementkonzept

- > Führung und Steuerung
- > Organisation und Prozesse
- > Qualitätsmanagementkonzept
- > Personalstruktur
- > Schnittstellen und Systeme
- > Risikomanagement

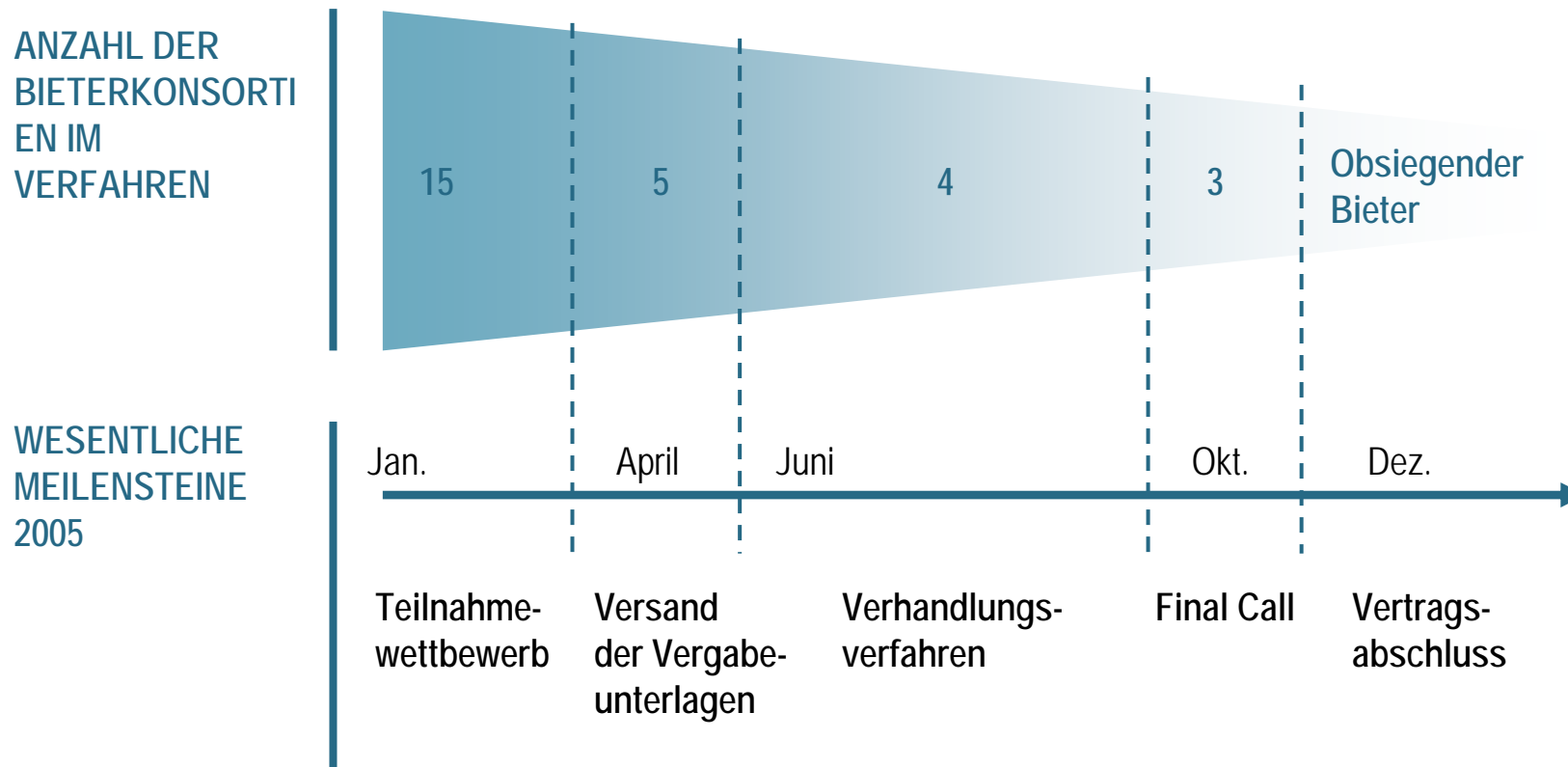
III Maßnahmenplanung und Effekte

- > Maßnahme zur Optimierung von Prozessen und Strukturen
- > Instrumente für Maßnahmenmanagement und -controlling
- > Geplante Synergie- und Kosteneffekte

- > Top down Vorgabe aus Wirtschaftlichkeitsberechnung
- > Grundlage für Verhandlung und Vertragsabschluss
- > Aufsatzpunkt für Beteiligungscontrolling

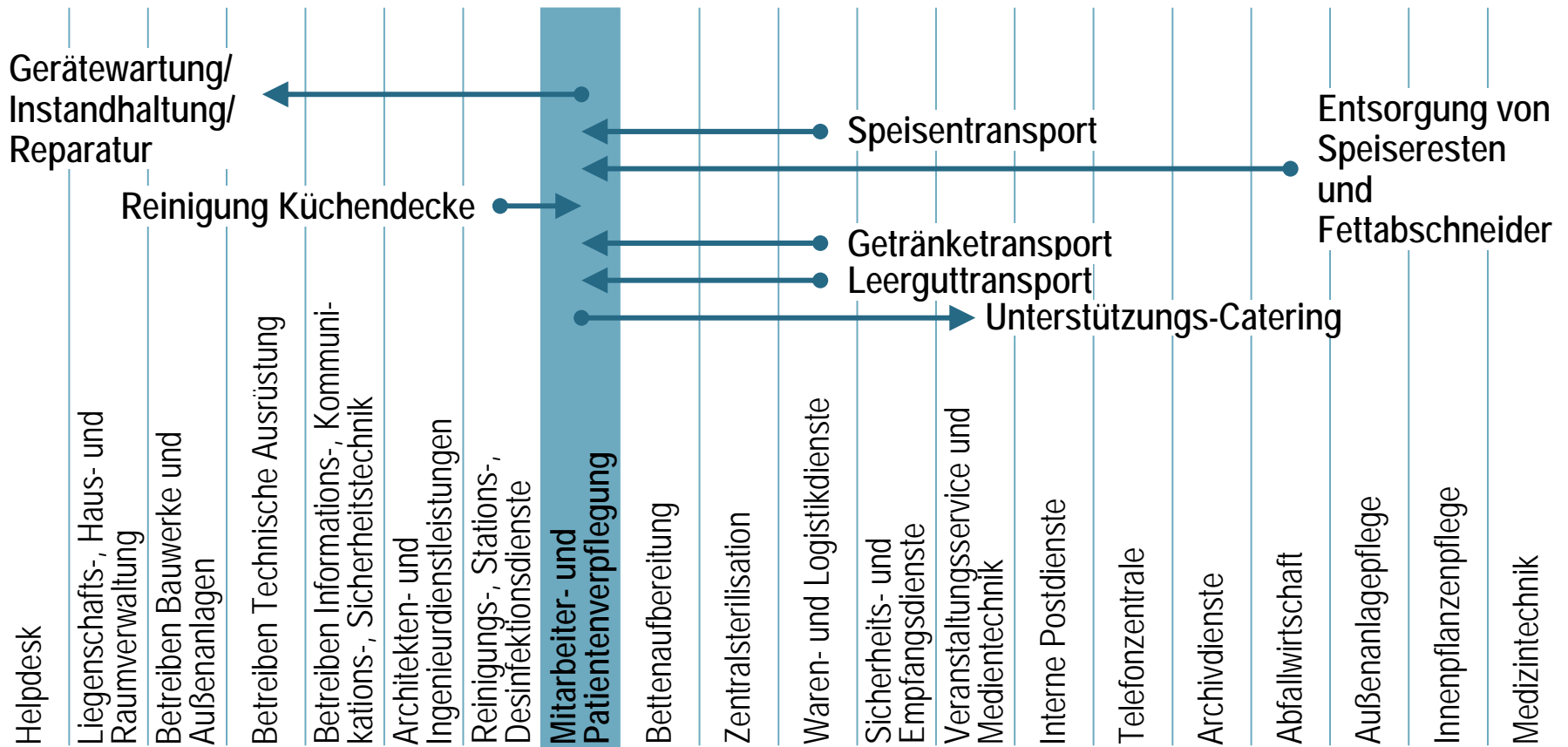
Zielerreichung nach einem Jahr: Planmäßiger Vertragsabschluss mit obsiegenderem Bieterkonsortium Ende 2005

Vorgehensweise und Anzahl der Bieterkonsortien



Gewähltes Modell ermöglicht hohe Vernetzung zwischen den Einzelleistungen und ermöglicht umfassende Synergieeffekte

Mitarbeiter- und Patientenverpflegung



Die Business Planung garantiert für den Vertragszeitraum 2006 bis 2010 eine Einsparung von durchschnittlich 23% p.a.

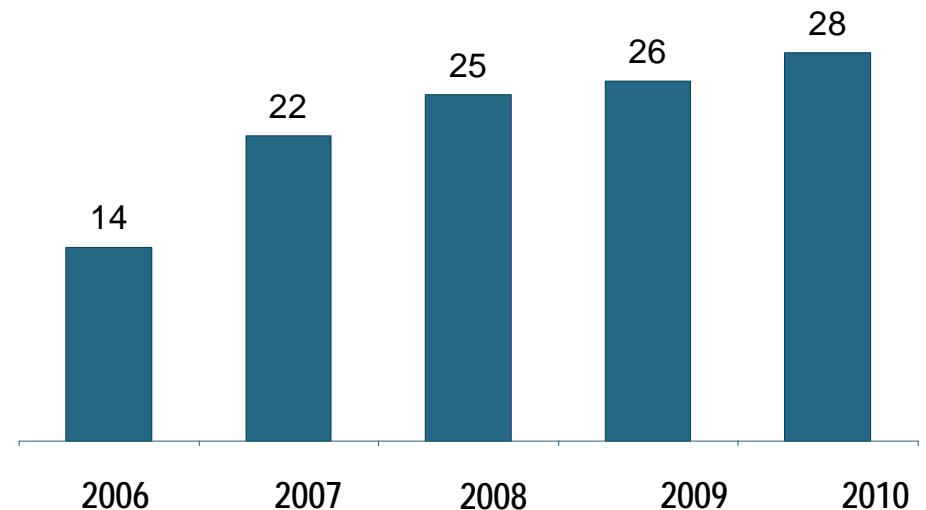
Wirtschaftlichkeit und Effekte

WIRTSCHAFTLICHKEITSBERECHNUNG

Ausgestaltungsvarianten	Einsparung 2010 ¹⁾
Optimierte Eigenlösung	11%
Managementmodell	11%
Organschaftsmodell	18%
Fremdlösung	9%

BUSINESS PLANUNG: VERHANDLUNGSERGEBNIS

Einsparung²⁾ ggü. 2004 [%]

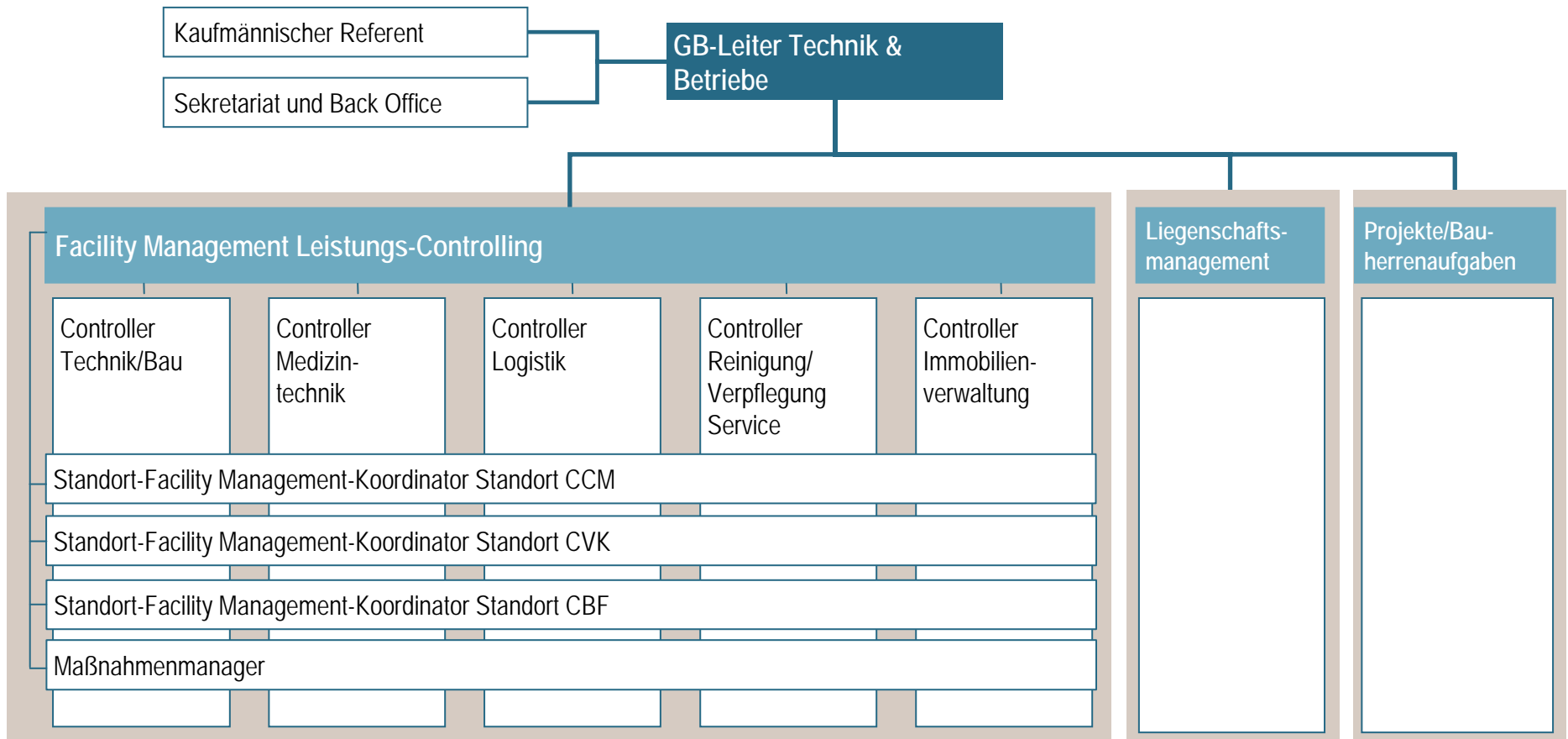


1) Vergleich zu Ist-Kosten 2003/2004

2) Annahme: Konstante Mengengerüste bis 2010

Zur Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs wurde der FM-Bereich der Charité umstrukturiert – schlanke Controllingeinheit aufgebaut

Real Estate Management (REM-Einheit) der Charité



Aus der Projekterfahrung können fünf kritische Erfolgsfaktoren für die Umsetzung abgeleitet werden

Erfolgsfaktoren Umsetzungsphase



Charité-Modell übernimmt auf Grund des innovativen Ansatzes Leuchtturmfunktion für die gesamte Branche

Realisierung eines integrierten FM-Betreiberkonzeptes

- > Optimale Unterstützung der Kernprozesse
- > Hebung von Synergieeffekten und Implementierung innovativer Leistungsansätze
- > Professionalisierung und Qualitätssicherung

Sicherstellung Steuervorteile durch umsatzsteuerliche Organschaft

- > Wirtschaftliche Eingliederung
- > Organisatorische Eingliederung
- > Finanzielle Eingliederung

Professionalisierung durch Einbindung eines externen Gesellschafters

- > Zugang zu erweitertem Know-how und Erfahrungswissen
- > Aufbau leistungsstarker Prozesse im Facility Management
- > Effiziente Führung und Steuerung

Schaffung zusätzlicher Entwicklungsperspektiven für die Mitarbeiter

- > Aufsetzen einer individuellen Personalentwicklungsplanung
- > Einführung von gezielten Weiterbildungsmaßnahmen
- > Stetige Erweiterung des Aufgabenspektrums

Erhöhung der Transparenz

- > Nutzerbezogene Abrechnung von Serviceleistungen
- > Transparentes Auftragnehmer/-geber-Verhältnis
- > Schaffung zusätzlicher Steuerungsmöglichkeiten

