

Die Erfahrung zeigt ein bewährtes Konzept mit Nachdruck

Betriebsalltag geht mit Service Management deutlich einfacher

Was tun, wenn plötzlich eine Investition in der Höhe von mehreren Millionen Franken benötigt wird? Genau vor dieser Frage stand der Geschäftsführer eines Wohnheims und entschied sich, bei RESO Partners eine zweite Meinung über die geplanten Massnahmen einzuholen. Nebst der Prüfung des Investitionsantrages wurden auch zwei weitere Bereiche – die Zukunft der Wäscherei sowie der Aufbau der Abteilung Infrastruktur – analysiert. Ein umfassendes Projekt mit spannendem Ergebnis.

Was war passiert? - Das Wohnheim besteht aus mehreren Gebäuden, welche über das ganze Areal verteilt sind. Bereits seit längerem bestanden Probleme in der Versorgung der verschiedenen Häuser mit Heisswarmwasser, wodurch einige Räume im Winter sehr kalt waren und im Sommer hingegen als zu heiss wahrgenommen wurden. Eine weitere Herausforderung zeigte sich im aktuellen Zustand der Wäscherei. Da viele Maschinen am Ende ihres Lebenszyklus angekommen waren, häuften sich Ausfälle und technische Probleme bei den Maschinen. Die Reparaturen sowie die Ersatzteile waren teilweise sehr teuer. Weiter war die zukünftige Ausgestaltung der Wäscherei noch nicht definiert worden. Die Probleme in der Versorgung sowie die Ausfälle der Wäscherei belasteten die Abteilung Infrastruktur schwer und führten dazu, dass es für deren Mitarbeiter immer schwieriger wurde, ihre Aufgaben zeitgerecht und zufriedenstellend auszuführen. Dies wurde von den Bewoh-

nern, dem Pflegepersonal sowie weiteren Mitarbeitenden des Öfteren konkret wahrgenommen.

Hilfe vom Experten

RESO Partners unterstützt als Service Manager Unternehmen mit kleinen Real Estate- oder Facility Management-Abteilungen. Dabei werden Massnahmen definiert, um Ressourcen effizient einzusetzen, Prozesse standardisiert, die sach- und fachgerechte Leistungserbringung sichergestellt, Verträge optimiert sowie Wartung- und Instandhaltungsarbeiten geplant. Je nach Situation werden sämtliche Objektdaten für den Kunden auf der eigenen CAFM Software von RESO nachgeführt.

Durch die Diversitäten in der Ausgangslage teilte RESO Partners den Auftrag in drei Projekte ein:

- Im ersten Projekt wurde die gesamte Versorgung auf dem Areal untersucht und die Verhältnismässigkeit der angedachten Erneuerungsmassnahmen sowie deren zielführende Nutzung geprüft.
- Für die zukünftigen Ausgestaltung der Wäscherei wurden im zweiten Projekt verschiedene Szenarien entwickelt und mit den jeweiligen Investitionsvolumen hinterlegt.
- Das dritte Projekt umfasste die Analyse des Aufbaus der Abteilung Infrastruktur und die Erarbeitung möglicher Optimierungen sowie Anpassungen.

Alternative Wärmeversorgung

Um den Investitionsantrag des Leiters Infrastruktur nachvollziehen zu können, wurde in einem ersten Schritt die aktuelle Wärmeversorgung auf dem Areal dokumentiert. Dabei wurde ersichtlich, dass das Brauchwarmwasser sowie das Heizwasser zentral aufbereitet und über die

Versorgungsleitungen auf das gesamte Areal verteilt werden. Durch Messungen der Vorlauftemperaturen wurde ersichtlich, wie hoch der Temperaturverlust durch den Transport über die Leitungen ist.

Aus der Analyse des Versorgungsnetzes konnten als wichtigste Erkenntnisse identifiziert werden:

- Permanente Zirkulation des Brauchwarmwassers nötig
- Ineffiziente Versorgung der Wäscherei und Küche
- Versorgungssicherheit nicht gewährleistet
- Ein Bruch einer einzelnen Leitung hat Folgen für das gesamte Areal.
- Raumtemperaturen können nicht wie gefordert erfüllt werden (im Sommer zu heiss, im Winter zu kalt).

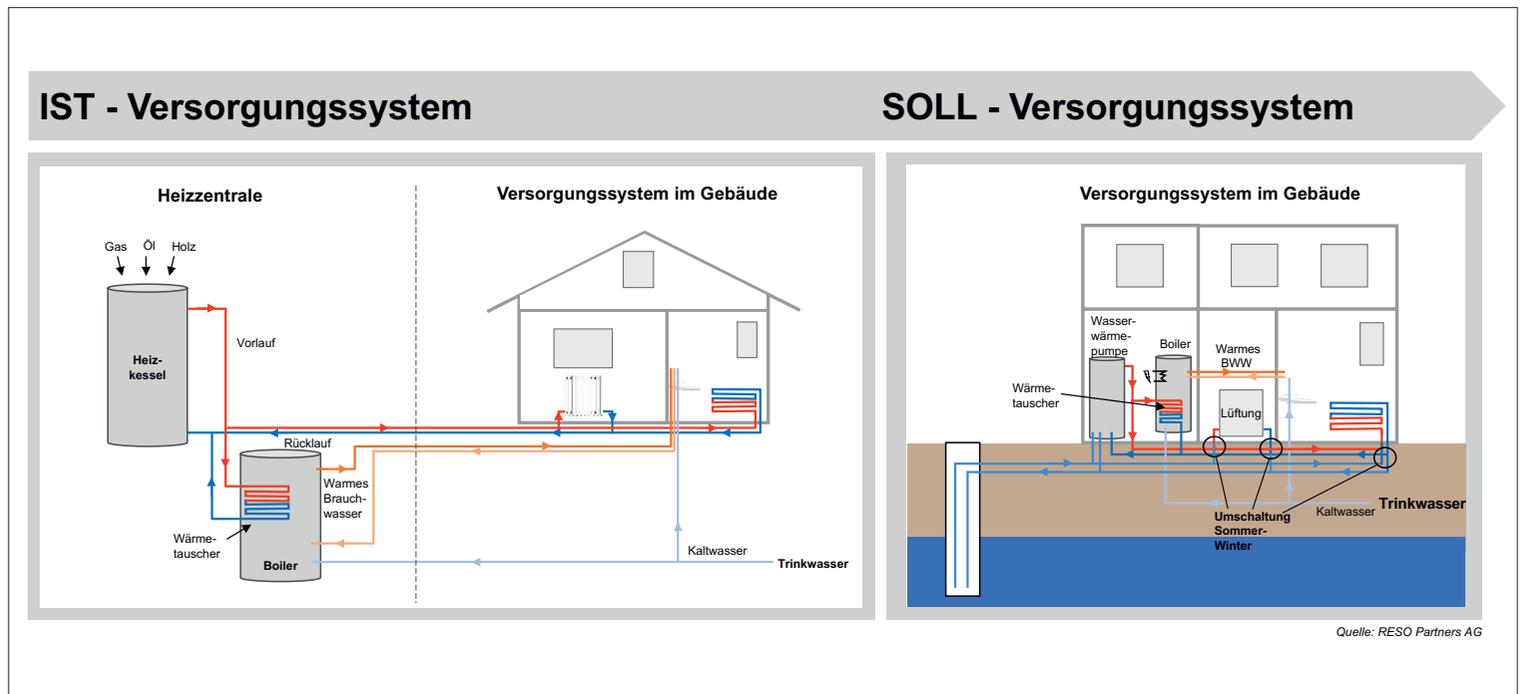
Der einfache Ersatz der Versorgungsleitungen

– wie vom Leiter Infrastruktur vorgeschlagen – würde die oben genannten Erkenntnisse nicht wesentlich verändern und die Versorgungssicherheit könnte weiterhin nicht verbessert werden. RESO Partners prüfte das Potenzial alternativer Energiesysteme. Dabei zeigte sich, dass die Installation von Erdwärmesonden im und um das gesamte Areal verboten ist. In der gesamten Region gibt es jedoch ein grosses Grundwasservorkommen, weshalb der Einbau einer Wasserwärmepumpe weiter geprüft wurde. Ein hydrogeologisches Gutachten sowie ein vierzehntägiger Pumpversuch haben gezeigt, dass das Wasser für diesen Zweck genutzt werden kann und das Wasservorkommen für die benötigten Wärmemengen ausreichend ist.

In den vergangenen Sommern wurden in einzelnen Räumen Temperaturen über 29 Grad und im Winter von unter 17 Grad gemessen. Für ein Wohnheim liegen diese Temperaturen deutlich über und unter den Zielwerten nach SIA

Janina Lorenz, Consultant, RESO Partners AG





Aktuelle Versorgungssituation und zukünftige Versorgung mittels einer Wasserwärmepumpe

2024. Neben dem Pumpversuch wurde deshalb in verschiedenen Räumen zusätzlich eine Simulation durchgeführt, um die Wirkung der Wasserwärmepumpe besser bestimmen zu können. Es zeigte sich, dass im Sommer durch eine Kühlung der Räume über die Leitungen der Bodenheizung ein Temperaturunterschied von bis zu 5 Grad erzielt werden kann. Zusätzlich führt der Einbau der Wasserwärmepumpe zur Erreichung der gewünschten Temperatur von 21 Grad im Winter. Die Wasserwärmepumpe soll einen Teil der Gebäude versorgen, während eine kleine Anzahl an Objekten weiterhin über die Heizzentrale beliefert werden. Dadurch wird die Heizzentrale deutlich entlastet. Weiter wird mit dem Einbau der Wasserwärmepumpe die Brauchwarmwasserversorgung erneuert und auf die Gebäude dezentralisiert. Damit können die Versorgungssicherheit und die Energieeffizienz verbessert werden. Der Einbau einer Wasserwärmepumpe wurde vom Verwaltungsrat bewilligt und wird aktuell umgesetzt.

Zukunft der Wäscherei

Auch die betriebseigene Wäscherei des Wohnheims wurde bisher über die gleichen Netze wie die Gebäude versorgt und mit Dampf betrieben. Die meisten der Maschinen sind am Ende ihres Lebenszyklus' angekommen und die Wäscherei verzeichnete mehrere Ausfälle, bei denen teure Ersatzteile beschafft werden mussten. RESO Partners prüfte in verschiedenen Szenarien die zukünftige Ausgestaltung der Wäscherei. Dabei zeigte sich eindeutig, dass der Betrieb einer

eigenen Wäscherei nicht mehr rentabel ist und sich die Kosten mit einer externen Aufbereitung der Flach- und Mitarbeiterwäsche beachtlich reduzieren lassen. Allerdings soll die Bewohnerwäsche weiterhin intern aufbereitet werden – dies jedoch mit einem reduzierten Maschinenpark, welcher ohne Dampf betrieben wird. Ende letzten Jahres wurde eine private Ausschreibung durchgeführt, bei welcher ein neuer Partner für die Aufbereitung der Flach- und Mitarbeiterwäsche gefunden werden konnte. Aktuell laufen die Vertragsfinalisierungen, welche bis Ende April abgeschlossen sein sollten.

Die Organisation

Im dritten Projekt untersuchte RESO Partners den Aufbau und die Prozesse der Abteilung Infrastruktur. Die festgestellte Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden der Abteilung Infrastruktur sowie bei der Pflege deuteten auf Schwierigkeiten in den Prozessen und dem Gebäudemanagement hin. Als erstes wurden die verschiedenen Prozesse nach dem Prozess- und Leistungsmodell der IFMA (ProLeMo) überprüft und bewertet. Dabei wurde ersichtlich, dass die Ausführungsqualität der getätigten Arbeiten in fast jedem Prozess als mittelmässig oder ungenügend zu beurteilen sind, beispielsweise gibt es keine Strategie bezüglich der zukünftigen Instandhaltung. Der Gebäudezustand wurde nicht erfasst und Instandhaltungen wurden jeweils nach dem Ausfallprinzip durchgeführt. Weiter bestanden innerhalb der Abteilung Infrastruktur keine Service Levels, welche den

Umfang und die Qualität der Leistungen gegenüber den Pflegeabteilungen, den Bewohnern usw. definieren, wodurch oft Diskussionen zwischen der Abteilung Infrastruktur und deren Anspruchsgruppen entstanden. Auch war die jeweilige Reaktionszeit auf Störungen und Kleinaufträge oft zu lang und Auftragstickets gingen verloren.

In den jeweiligen Einzelgesprächen mit den Mitarbeitenden konnte eruiert werden, wie die Abteilung funktioniert und welche Prozesse durchlaufen werden. Jeder Mitarbeitende der Abteilung Infrastruktur fühlte sich für einen Bereich als Hauptverantwortlicher, z.B. fokussiert sich der Elektriker hauptsächlich auf Angelegenheiten im Bereich Elektro und der Maler sieht seine Hauptaufgabe fast ausschliesslich im Streichen von Wänden. Neben dem normalen Arbeitstag führte die Abteilung auch einen Pikettdienst, welcher bei Notfällen während und ausserhalb der Betriebszeiten kontaktiert werden konnte. Der Pikettdienst wurde von allen Mitarbeitenden der Abteilung Infrastruktur durchgeführt. Somit musste sich ein gelernter Gärtner auch um die Probleme und Störungen der Heizung sowie der Versorgungsleitungen kümmern.

Und genau dies war die Ursache...

Durch den Fokus auf einen Bereich bestand die Abteilung mehr aus Spezialisten als aus Generalisten. Daher waren die Mitarbeitenden bei einer Störung in einem bereichsfremden Thema

mit den technischen Details überfordert und ungenügend instruiert. In der Abteilung galt das Motto: «Einer für alle – alle für einen.» So wurde es zum normalen Alltag, dass sich bei einem Pikettalarm oder einer sonstigen Störung nicht eine einzelne Person darum kümmerte, sondern einer oder mehrere Kollegen vor Ort waren und versuchten, das Problem zu beheben. In vielen Fällen musste trotz dieses hohen Aufwands ein externer Spezialist aufgeboden werden. Dadurch ging viel Zeit verloren und die Mitarbeitenden konnten ihren täglichen Arbeitsanfall nicht abarbeiten, was zu den bekannten Unzufriedenheiten beim Pflegedienst und den Bewohnern führte.

Und nun?

Um den operativen Betrieb des Heimes sicherstellen zu können sowie mehr Struktur in die Instandhaltung und die Störungsbehebung zu bringen, empfahl RESO Partners einen neuen Organisationsaufbau. In der zukünftigen Organisation sollen die technischen Wartungsarbei-

ten sowie ein Teil der Umgebungsarbeiten an einen externen Provider ausgelagert werden. Die Mitarbeitenden der Abteilung Infrastruktur sollen zu Allroundern entwickelt werden. Der Bereitschaftsdienst (Pikett) soll zusammen mit dem externen Partner aufgebaut und sichergestellt werden. Die Auslagerung ermöglicht die Sicherstellung des operativen Betriebs und entlastet die Abteilung Infrastruktur. Zusätzlich kann die fehlende Instandhaltung der letzten Jahre Schritt für Schritt aufgeholt und gleichzeitig dokumentiert werden. Die Mitarbeitenden der Abteilung Infrastruktur kümmern sich zukünftig noch um die Hauswartung sowie einen Teil der Umgebungsarbeiten. Zusätzlich steuert und kontrolliert der Leiter Infrastruktur den externen Provider. Somit reduziert sich der Eigenfertigungsgrad und das Vertragsmanagement nimmt zu. Der neue Organisationsaufbau und der tiefere Eigenfertigungsgrad führen zu einer Reduktion des internen Teams. Für alle Betroffenen können Lösungen innerhalb des Betriebes oder bei den neuen Servicepartnern gefunden werden.

Key Facts

Drei Projekte, drei unterschiedliche Ausgangssituationen und doch irgendwie stärker miteinander verzahnt als vielleicht zu Anfang vermutet. Als Service Manager unterstützte RESO Partners den Kunden im Betriebsalltag. Durch die intensive Begleitung und das sich detaillierter Befassen mit den internen Prozessen und Abläufen konnten die Bedürfnisse evaluiert und gemeinsam neue Lösungen entwickelt werden.

Weitere Informationen

Janina Lorenz
Consultant
RESO Partners AG
Richtiplatz 3
8304 Wallisellen
Direktwahl 044 809 20 96
j.lorenz@resopartners.ch
www.resopartners.ch

SICHERE CLOUD SERVICES AUS DER SCHWEIZ



**NATIONAL
HEALTHCARE
CLOUD** BY HINT AG

hintag

Für Leistungserbringer im
Gesundheitswesen Schweiz.

**ICT Service Provider
ICT Solution Integrator
ICT Consulting Partner**



www.hintag.ch