



Stadtspital Digital Erfolgsfaktoren eines Grossprojektes aus unterschiedlichen Perspektiven

Hans Hess, Programmleiter

Andrea Raack, Projektportfolio-Managerin

Bruno Jenny, Programm Qualitäts- und Risiko Manager

Agenda

1. Vorstellung Programm Stadtspital Digital
2. Erfolgsfaktoren aus Sicht Programmleitung
3. Erfolgsfaktoren aus Sicht Project Management Office (PMO)
4. Erfolgsfaktoren aus Sicht Programm Qualitäts- und Risikomanagement (PQRM)
5. Fragen



Stadtspital Digital Vorstellen Programm

Hans Hess, Programmleiter

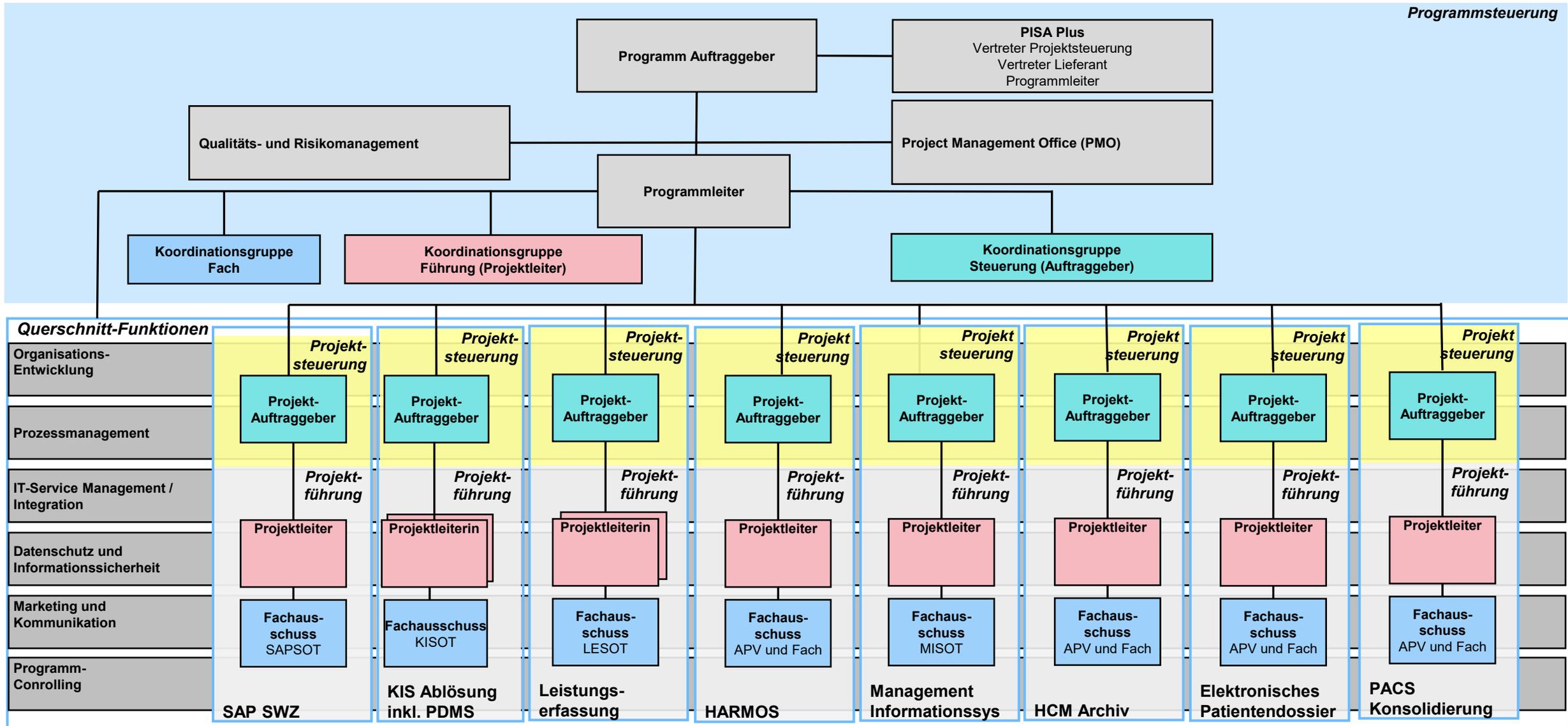
Eckdaten Stadtspital Zürich

- Zentrumsspital mit vier Standorten in der Stadt Zürich
 - Standort Waid, Eröffnung 1953
 - Standort Triemli, Eröffnung 1970
 - Europaallee, ambulantes Zentrum beim Hauptbahnhof, Eröffnung 2023
 - Andreasturm, Dialysezentrum am Bahnhof Oerlikon, Eröffnung 2018
- Rund 4'200 Mitarbeitende, davon 650 Auszubildender, > 50 Nationen
- Stationäre Patienten 34'000, ambulante Konsultationen 270'000

Eckdaten Programm Stadtspital Digital

- Auslöser für die Digitalisierungsprojekte ist die Zusammenführung der Spitäler in EINE Dienstabteilung der Stadt Zürich
- Grosser Digitalisierungsbedarf im Gesundheitswesen und im Stadtspital Zürich
- Programm Stadtspital Digital initiiert für die Digitalisierungsprojekte nach der Einführung SAP und teilweisen Einführung Klinik Informationssystem am Standort Triemli:
 1. Bis zu 11 Projekte parallel in unterschiedlichen HERMES Phasen
 2. Ca. 150 direkt in die Projektorganisation Involvierte
 3. Ca. 3'500 Benutzer
 4. Rund 30 Millionen für Digitalisierungsprojekte 2019 - 2023
 5. Gestartet im 2020, derzeit vorgesehene Dauer bis Ende 2024

Programmorganisation «Stadtspital Digital»



Herausforderungen Programm Stadtspital Digital

- Gestaffelte Einführung SAP und Klinik Informationssystem am Standort Triemli
- Big Bang am Standort Waid per 01.01.2023 für alle Kernsysteme
 1. SAP
 2. Klinik Informationssystem, inkl. Patientendaten Monitoring System (PDMS)
 3. Leistungserfassung im medizinische Bereich für die Rechnungsstellung
 4. Zusammenführung mehrerer Experten-Systeme
- Wenn Go Live per 01.01.2023 nicht durchgeführt werden kann, dann gibt es eine Verschiebung um 1 Jahr
- Kommunikation, was wir im Programm tun und warum



Take Home Message: Permanente Priorisierung, Neu Planung, Anpassung mit Fokus auf den Go Live



Stadtspital Digital Erfolgsfaktoren aus Sicht Programm

Hans Hess, Programmleiter

Erfolgsfaktoren von Stadtpital Digital

- Programm für die grossen und Komplexen Projekte neben dem IT-Betrieb und kleineren, einfacheren Projekten etablieren
- Regelmässiger, wöchentlicher Austausch der Projektleitenden von Stadtpital Digital
 1. Abstimmung unter den Projekten
 2. Suche von Lösungen und nicht von Schuldigen
 3. Wir Gefühl kultivieren: Es geht ums Programm und nicht um einzelne Projekte
- Konsequentes Einbeziehen der Querschnittsfunktionen
- Plattform bieten für ihre Leistungen, Einfordern von Unterstützung
- Regelmässiger Austausch in der Steuergruppe (Auftraggeber), Priorisierung, Entscheidungen vorbereiten
- PMO als Dienstleister sehen und nutzen
- Adaptive Planung, Neupriorisierung
 1. Neue Projekte einbinden und konsequent Nutzen fordern und überprüfen
 2. Projekte pausieren und wieder neu starten



Take Home Message: Trennung von Betriebsthemen und den grossen, komplexen Projekten. Etablieren einer Programmstruktur, um grosse, komplexe, voneinander abhängige Projekte abzuwickeln



Stadtspital Digital Erfolgsfaktoren aus Sicht PMO

Andrea Raack, Projektportfolio-Managerin

PMO: Bindeglied zwischen Programmleitung, Projektleitenden und Stammorganisation

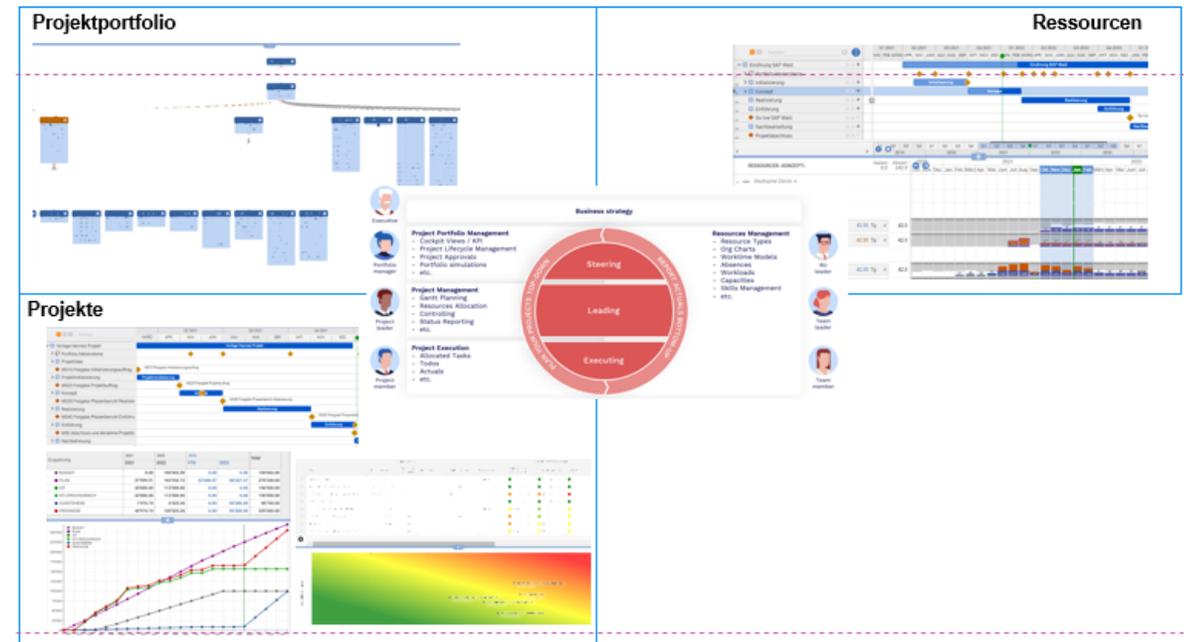
- Sicherstellen Governance: Erwartungen und Anforderungen der Stammorganisation an Programm-/ Projektleitende transparent machen
- Eine einheitliche PM-Sprache (HERMES) für eine bessere Verständigung durchsetzen
- Klare, sich wiederholende Strukturen und Rahmenbedingungen aufsetzen z.B. bei Vorbereitung Phasenübergang, Abnahme Betriebsaufnahme vor Go Live
- Review und Koordination zusammen mit PQRM
- Unterstützung bei Eskalationsbedarf, z.B. Ressourcen Management
- Gut aufbereitete Dokumentationen und Anträge (Vorlagen basieren auf HERMES) sowie regelmässige Updates auf Basis Monatsrapport schaffen Vertrauen bei der Stammorganisation → Verbindliche Vorlagen sind ein «MUSS»



Take Home Message: Strukturen, Prozessen und qualifizierte Instrumente wie Tools & Vorlagen erleichtern und vereinfachen das Miteinander

Unterstützung durch ein PPM Tool (PQForce)

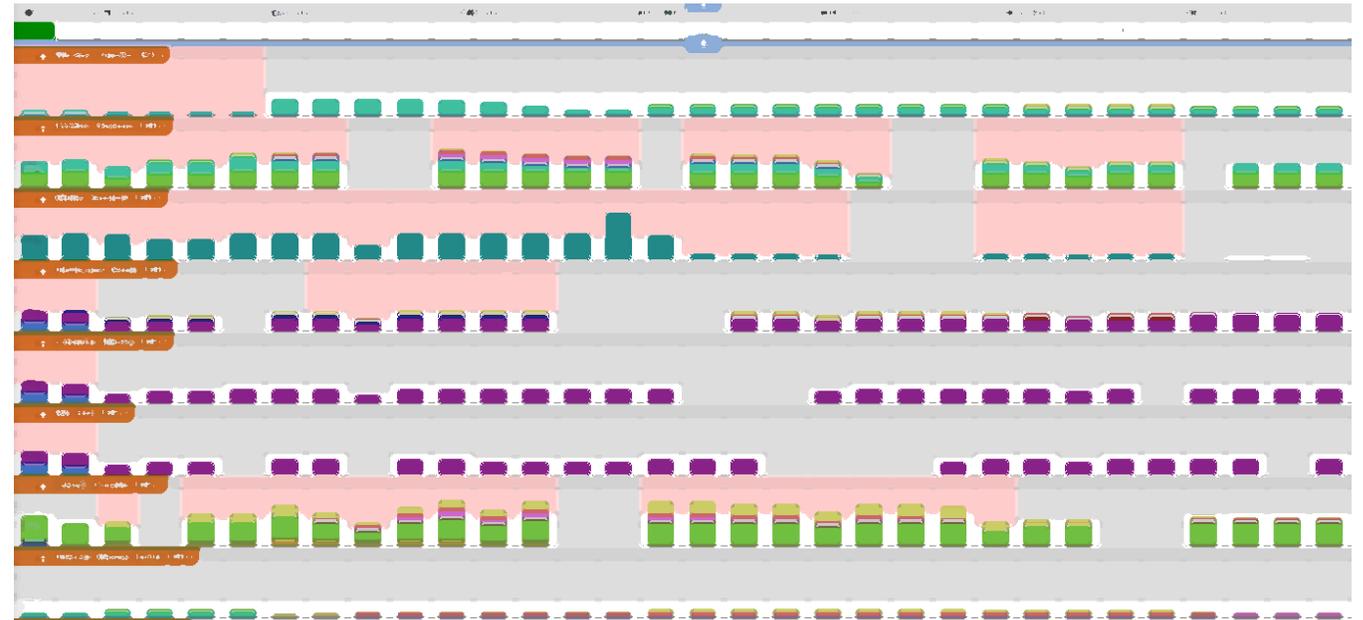
- Abbilden und Managen aller Projekte und Vorhaben für grösstmögliche Transparenz
- Abbilden der Ressourcen und der Stammorganisation
- Unterstützung bei der Kommunikation zwischen (Spital-)Leitung und Projektteams
- Detaillierte Projektdaten wie
 - Kurzbeschreibung, Ziele, Lieferergebnisse, Eckwerte etc.
 - Terminpläne, Kosten, Risiken, Ressourcen, Monatsrapport
- Informierung Stammorganisation über Stand der Arbeiten (Monatsrapporte) => Nachvollziehbarkeit
- Protokollieren von Statusmeetings



Take Home Message: Tool in dem alle projektrelevanten Daten auf dem aktuellstem Stand einfach für alle abrufbar sind

Ressourcen Management im Programm Stadtspital Digital

- "Managen der Schlüsselressourcen" mit einer dynamische Liste von identifizierten Mitarbeitern*innen
- Planung der Aufwände im Tool
- Regelmässiger Update Linienvorgesetzten, Programmleitung und Projektleitenden zum Stand Ressourcenauslastung
- Eskalation bei Überallokationen oder bei sich abzeichnenden Verzögerungen



Take Home Message: Aktives Planen von Aufwänden und dann regelmässiger Austausch mit Betroffenen

Ressourcen Managen – Erfahrungen und Schlussfolgerungen

- Keine Angst vor der Planung (nicht wissenschaftlich, besser als gar nichts)
- Wenn es sein muss, dann auch auf Tagesbasis planen (Beispiel Schnittstellen-Team)
- KOMMUNIKATION, Austausch mit Projektleitenden, Linienvorgesetzten und betroffenen Ressourcen
- Managen / Planen auch von Unvorhergesehenem

... und sonst eskalieren. Denn mit einer vorhandenen Ressourcenplanung lässt sich die Überlastung darstellen und konkrete Massnahmen definieren, bestenfalls auch Sonderregelung aushandeln.



Take Home Message: Eine Ressourcenplanung wird benötigt, um in kritischen Situationen schnell agieren zu können



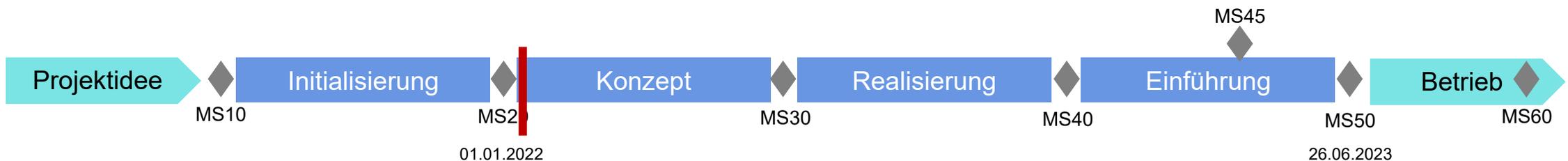
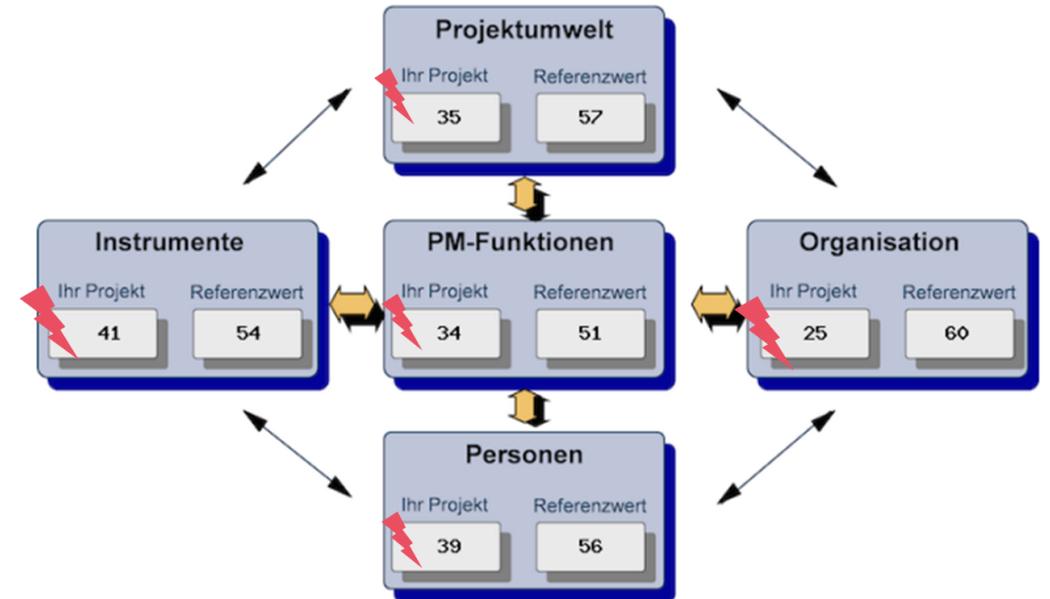
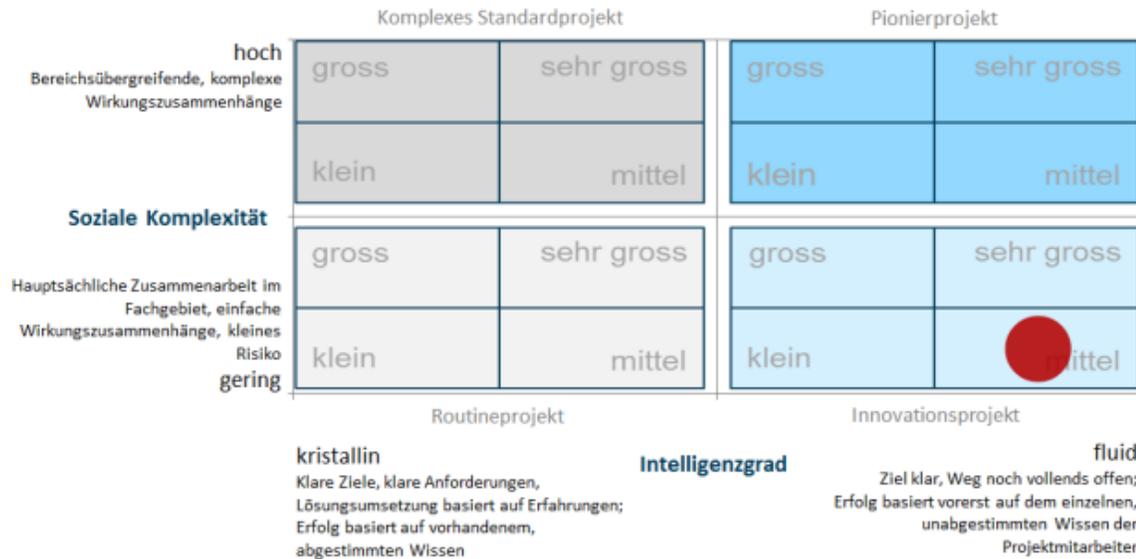
Stadtspital Digital Erfolgsfaktoren aus Sicht PQRM

Bruno Jenny, Programm Qualitäts- und Risiko Manager

Projekt mit Erfolgsscheck geprüft: «Projekt 01»

Auftraggeber	Auftraggeber X	Projektleiter	Projektleiter Y
--------------	----------------	---------------	-----------------

Referenzwert: 278 / Wert des Projektes: 174



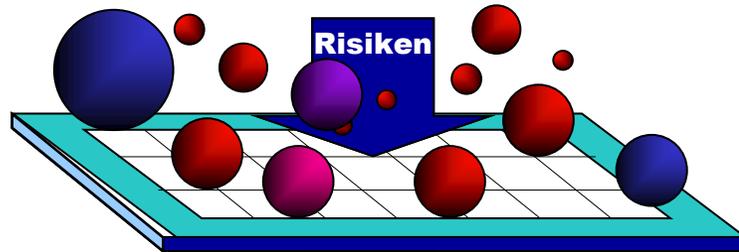
Genereller Reifegrad der untersuchten Themen

Aufgrund des Fragebogens und der Interviews könnten bei den aufgeführten Themen generelle Optimierungen für **alle** Projekte des Stadtsitals eingeleitet werden.

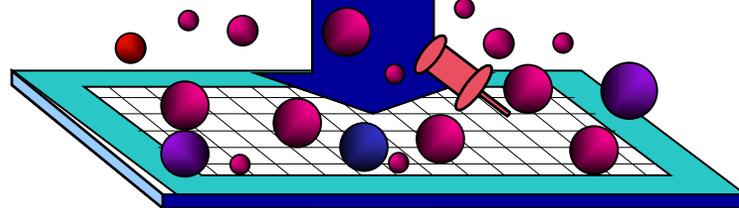
	1	2	3	4	5	6	7	8
Aspekte des Reifegrades	Generelle Abwicklung	Lieferanten-Mgmt.	Risiko-Mgmt.	Org.- & Change-Mgmt.	Anforderungs-Mgmt.	Test-Mgmt.	Inbetriebnahme	Wirkungs-Mgmt.
Prozesse	●	●	●	●	●	●	●	●
Instrumente	●	●	●	●	●	●	●	●
Know-how bei den Projekten	●	●	●	●	●	●	●	●
Risikograd	●	●	●	●	●	●	●	●
Spezielle Erläuterung	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche Verbesserung der Instrumente • Optimiertes Onboarding der Projekt-MA • Aufbau von PM und Req.Mgmt. Kompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung so weit gut • Lief.-Controlling punktuell gut, kann generell klar verbessert werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Abwicklungsrisiken Kosten/Zeit formal gut • Nächste Stufe: Risiken besser antizipieren bzw. angehen • Mehr mit Risikoszenarien arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlage mit Team gelegt • Klaren Leistungsauftrag pro Projekt definieren • PL: mit Change-Team konkrete Zielwerte definieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Grosses Potenzial • 2022 Baustelle eröffnen, die diese Thematik generell behandelt 	<ul style="list-style-type: none"> • Grosses Potenzial • 2022 Baustelle eröffnen, die diese Thematik generell behandelt • In den Projekten wo noch möglich Optimierungen vornehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Formal vieles klar • Abstimmung Betrieb/Projekt optimieren • Klaren Auftrag an PL erteilen 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozess formal festgelegt • Zum Teil gut gemacht • Generell grosses Potenzial • Linienmanagement Verantw. übergeben

Durch hartnäckiges, konsequentes Begleiten der Projektleiter zu einem professionellen Risikomanagement

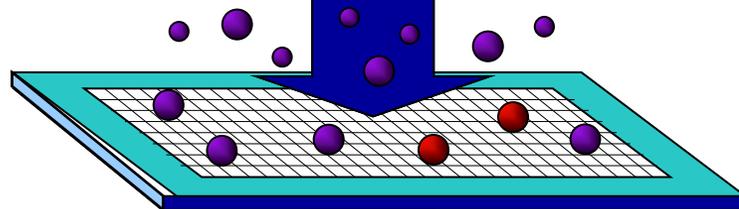
Strategie-Level



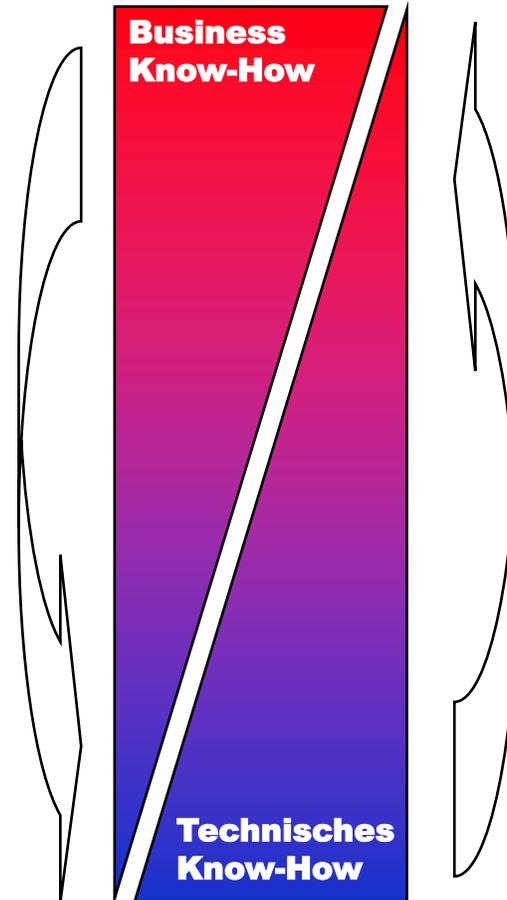
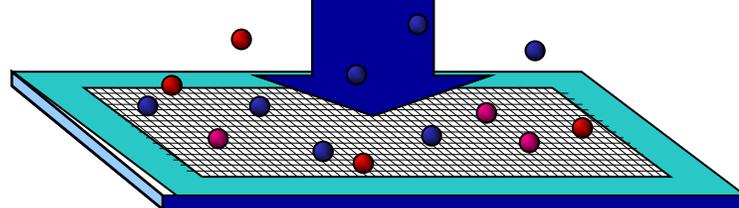
Business Case-Level



Lösungs-Level

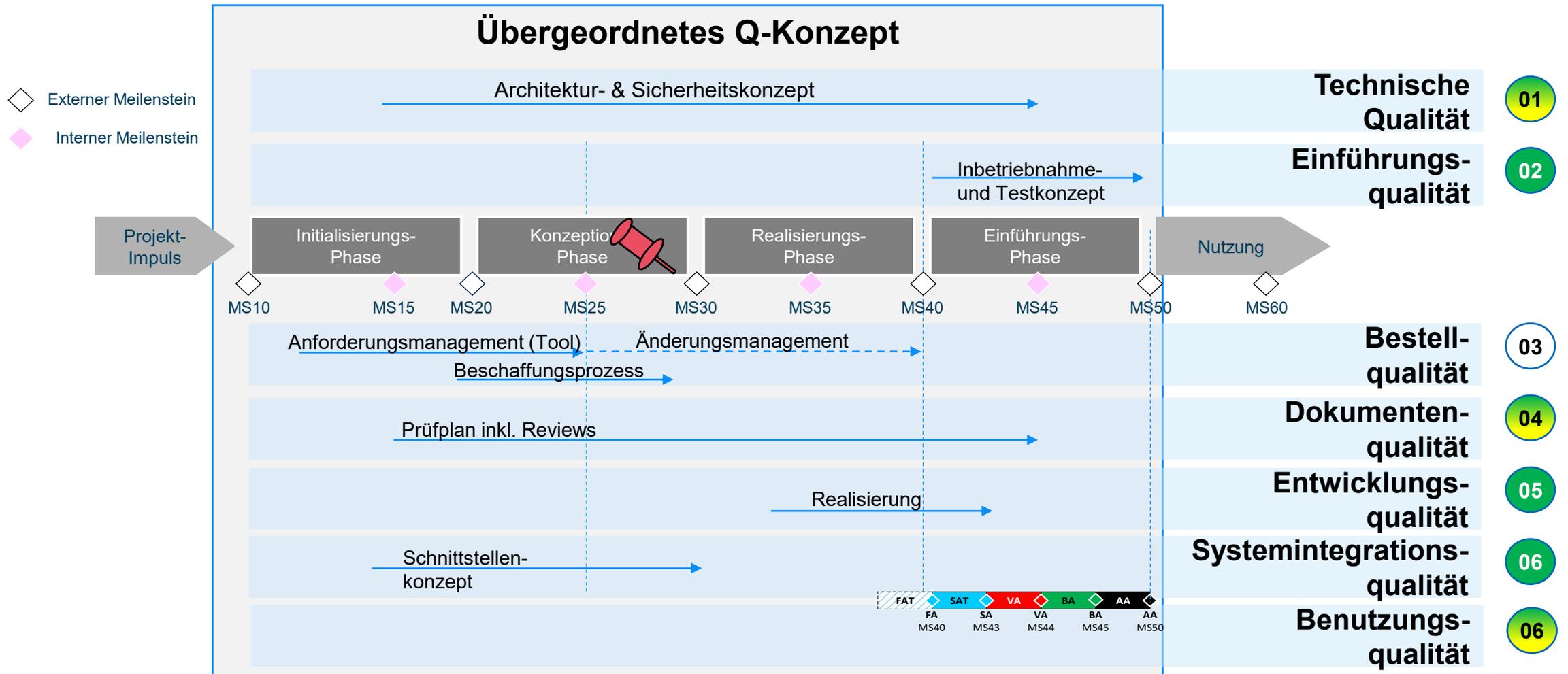


Detail-Level



Kommunikation von beiden Seiten über existierende Limiten machen mindestens die im Projekt bekannten Risiken bewertbar!

Die Projekte des Programms wurden bezüglich sieben Hauptaspekten geprüft:

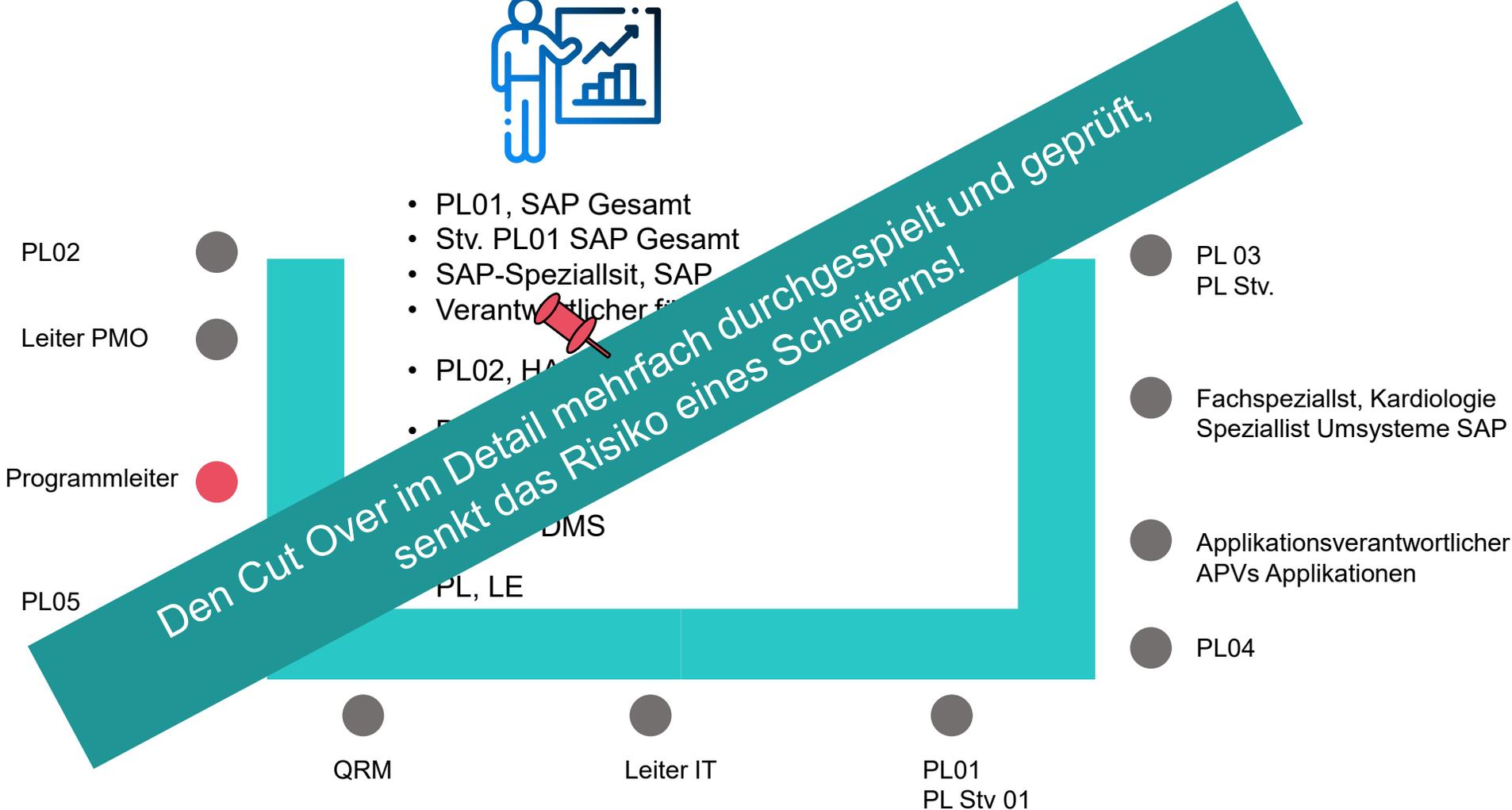


Gutachter und Präsentatoren

Institutionalisierung Review «Technisch»

● = Gutachter

● = Befunde protokollieren





Stadtspital Digital Fragen

Hans Hess, Programmleiter

Andrea Raack, Projektportfolio-Managerin

Bruno Jenny, Programm Qualitäts- und Risiko Manager