

# HINTergrund

## Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser

Welche IT-Aufgaben leisten Spitäler mit Vorteil mit eigenen Leuten? Gibt es Applikationen oder Prozesse, die bei einem externen Anbieter besser aufgehoben sind? Oder bieten Kooperationen mit anderen Spitälern die besten Lösungen? Die Fragen, die sich rund um das Thema «Rightsourcing» stellen, sind komplex und haben weit reichende Konsequenzen. Für uns Grund genug, das Thema in einer Spezialausgabe unserer Informationszeitschrift «HINTergrund» zu vertiefen. Mit Alexander Colombi von der CSP AG haben wir dazu einen ausgewiesenen Experten befragt, der mit den vielen Aspekten des «Rightsourcing» bestens vertraut ist. Ich bin überzeugt, dass seine Antworten auch für Sie von grossem Interesse sein werden, und grüsse Sie freundlich.

Albert Graf  
CEO HINT AG



Alexander Colombi: «Ausgangspunkt aller Überlegungen ist die Unternehmensstrategie.»

## «Es braucht eine klare Führung»

Rightsourcing-Experte Alexander Colombi  
über die Erfolgsfaktoren von Auslagerungsprozessen

### Herr Colombi, was genau bedeutet der Begriff Rightsourcing?

**Alexander Colombi:** Früher sprach man nur von Outsourcing, später dann auch von Insourcing. Heute ist Rightsourcing das Schlagwort. Dessen wohl beste Definition lautet: die Kunst des richtigen Sourcings. Das heisst die optimale Balance finden zwischen Leistungen, die man extern vergibt, also outsourct, und solchen, die man intern behält.

### Und wann ist Rightsourcing im Gesundheitswesen sinnvoll?

In der Schweiz gibt es viele kleinere und mittlere Spitäler, die aus eigener Kraft mit den dy-

namischen Entwicklungen in der Informatik kaum mehr mithalten können. Diese Institutionen stehen zunehmend vor der Frage, ob sie sich an einen spezialisierten Anbieter wenden und/oder mit anderen Spitälern kooperieren sollen.

### Wann gelingen interne Lösungen?

Unabhängig, ob intern oder extern: Ohne gute und klare Führung geht es nicht. Eine interne Informatikabteilung muss leistungsfähig genug sein, um einen sicheren Betrieb zu gewährleisten. Mit Vorteil ist sie zudem sehr nahe an den verschiedenen Benutzergruppen wie Ärzteschaft, Administration

## CSP AG Competence Solutions

**Projects.** Alexander Colombi ist Vorsitzender der Geschäftsleitung der CSP AG. Das unabhängige Unternehmen mit Sitz in St. Gallen und Bern ist spezialisiert auf Beratung und Projektleitung im Organisations- und Informatikumfeld. Die CSP AG ist in den Branchen Gesundheitswesen, öffentliche Verwaltungen und Finanzdienstleister tätig. Mehr Informationen unter [www.csp-ag.ch](http://www.csp-ag.ch).

oder Pflege. Schliesslich sollen die internen Fachleute fähig sein, neue Entwicklungen zu erkennen und zusammen mit den Fachverantwortlichen entsprechende neue Lösungen zu implementieren.

### Welche Entwicklungen sehen Sie kommen?

Das Sourcing entwickelt sich stetig weiter. Früher ging es vor allem darum, Leistungen der Basisinfrastruktur auszulagern. Also beispielsweise einen Server oder die PCs extern betreiben zu lassen. Heute geht man vermehrt daran, ganze Applikationsbereiche wie etwa die Patienten-Administrations-Lösung outzusourcen. Das grosse Thema der nächsten Zukunft wird aber sein, gesamte Prozesse extern zu vergeben, sogenanntes Business-Process-Outsourcing. Hier werden alle zu einem Prozess gehörenden Abläufe, die menschlichen Leistungen, die Infrastruktur und auch die Technologie extern, bearbeitet. Dies könnte zum Beispiel der ganze Aufnahmeprozess sein oder die Betreuung der gesamten Medizintechnik.

### Macht es Sinn, sich dafür an einen spezialisierten Anbieter zu wenden?

Will man Standardleistungen, beispielsweise einfach Server extern betreiben lassen und nur die Kosten senken, dann braucht es nicht unbedingt eine spezialisierte Firma. Geht es aber darum, Applikationen oder ganze Prozesse auszulagern, geht damit eine Reorganisation einher. Dafür lohnt sich die Unterstützung eines unabhängigen, aber erfahrenen externen Beratungsunternehmens. Der während der dabei erfolgenden Evaluation gewählte Sourcing-Dienstleister muss unbedingt über ein grosses Verständnis für Begrif-

fe, Abläufe und Spezialsituationen im Gesundheitswesen verfügen.

### Welches Potenzial hat ein gelungenes Rightsourcing?

Ausgangspunkt aller Überlegungen ist die Unternehmensstrategie. Um überhaupt Applikationen oder Prozesse extern vergeben zu können, braucht es eine gründliche Analyse des Ist-Zustandes. Daraus ergibt sich in der Regel eine starke IT- und Sourcing-Strategie für die folgenden Jahre. Wichtig bei Rightsourcing-Prozessen ist zudem, dass man die Lenkung und Führung im eigenen Hause behält. Alles extern zu Vergebende muss möglichst standardisiert und mit einfachen, aber klaren Service-Level-Agreements beschrieben sein. Das zwingt einen dazu, sich besser zu organisieren. Hinzu kommen verschiedene Vorteile wie erhöhte Sicherheit, garantierte Stellvertretungen oder das Vermeiden von Investitionsspitzen. Ein guter Rightsourcing-Partner hält sich zudem immer auf dem neusten Stand der Technologie.

len, kann das Rightsourcing teurer werden als erwartet. Oder die erhaltene Leistung ist zu schwach. Beides führt zu Enttäuschungen im Spital. Das ist aber betriebswirtschaftlich und mittels gut geführter Evaluationen bestimmbar und somit nicht ein Risikofaktor.

### Sehen Sie weitere Risiken?

In unseren Sourcing-Projekten gehen wir als Projektleiter auf alle möglichen Risiken ein. Eine Gefahr ist sicher, dass man zu starke Abhängigkeiten zum Rightsourcing-Partner schafft. Spitäler sind zudem fragile Gebilde mit ganz unterschiedlichen Interessengruppen. Deren Bedürfnisse unter einen Hut zu bringen, ist oft keine einfache Aufgabe: Hier sind Fingerspitzengefühl und eine verständliche Kommunikation gefragt.

### Was gilt es bei der Auswahl von Rightsourcing-Partnern zu beachten?

Bevor man sich an einen potenziellen Partner wendet, sollte man sich verschiedene Fragen stellen: Wie ist das Umfeld der Organisation?

«In einer ersten Phase sollte man sehr offen sein und verschiedene Möglichkeiten prüfen.»



### Und die Kosten?

Gelingt das Rightsourcing, lassen sich in der Regel auch Kosten sparen. Man darf aber nicht unterschätzen, dass ein wesentlicher Teil der Kosten nicht immer transparent ist. Die reinen, direkten Informatikkosten sind zwar belegbar. Oft gilt das aber nicht für die Kosten, die mit der Informatik zusammenhängen oder durch sie ausgelöst werden. Qualitative Aspekte wie Sicherheit, Reaktionsgeschwindigkeit, Akzeptanz etc. sind nur schwer in Kosten zu fassen. In der Regel kennen die Spitäler diese Gesamtkosten, die sog. Total Cost of Ownership (TCO), nicht.

### Die Kosten sind also ein Risikofaktor?

Wenn man nicht genau definiert, welche Kosten für welche Leistungen effektiv anfal-

Welche Strategien und Visionen werden verfolgt? Was bedeutet das für die Informatik? Kommt anstelle des Outsourcings auch eine Kooperation mit anderen Spitälern in Frage? In dieser ersten Phase sollte man sehr offen sein und verschiedene Möglichkeiten prüfen.

### Und sich auch Rat von Dritten holen?

Unbedingt. Das können unabhängige Beratungsunternehmen oder auch andere Spitäler sein, die einen solchen Prozess bereits durchlaufen haben. Wichtig ist, mit einem präzisen Pflichtenheft Angebote von mehreren potenziellen Sourcing-Partnern zu vergleichen. Hält man sich die Gesamtkosten vor Augen, die über die Jahre in der Informatik entstehen, lohnt es sich auf jeden Fall, eine externe Sicht für ein Rightsourcing-Vorhaben einzuholen.

### Impressum

**Herausgeber:** HINT AG, Bleichemattstrasse 9, 5000 Aarau, Telefon 062 836 57 20, [info@hintag.ch](mailto:info@hintag.ch), [www.hintag.ch](http://www.hintag.ch)  
**Fotos:** Daniel Ammann **Konzept, Layout und Produktion:** Infel AG, Zürich