

Menzis en Het Nieuwe Samenwerken

Meer kans op succes voor grote IT projecten

IT-projecten zijn hoofdpijnprojecten. Ze duren meestal langer dan gedacht, kosten meer en het resultaat valt tegen. Maar het kan anders, laat Menzis zien. Het Nieuwe Samenwerken tussen opdrachtgever en IT-leveranciers leidt tot goede resultaten. Nieuwe IT? Het kan makkelijk, als je het maar eenvoudig houdt.

Grote projecten ter vernieuwing van bedrijfskritische IT zijn doorgaans gedoemd uit de hand te lopen. In termen van tijd, geld en kwaliteit valt het eindresultaat meestal tegen. Als het om bedrijfskritische IT gaat, kan zelfs de continuïteit van de organisatie in het gedrang komen. Maar vaak is geen ontkomen aan nieuwe IT. Systemen zijn verouderd, applicaties niet meer adequaat, infrastructuren dreigen het te begeven.... Er moet dan wat gebeuren, niets doen is geen optie. Zo ook bij zorgverzekeraar Menzis. Met ruim 2,1 miljoen verzekerden is Menzis één van de grootste zorgverzekeraars van Nederland.

“Menzis is ontstaan uit een serie fusies, waarbij elk overgenomen bedrijf zijn eigen IT-systemen inbracht. Meestal zelfbouw, omdat er tot een paar jaar geleden geen goede standaardpakketten voor onze sector op de markt waren.” Dat zegt Ruben Wenselaar, als vicevoorzitter binnen de Raad van Bestuur bij Menzis de trekker van de vernieuwing van het primaire systeem. In 2006, bij de invoering van de Basisverzekering, heeft Menzis net als alle andere zorgverzekeraars grote inspanningen geleverd om de bestaande besturing, systemen en processen te integreren teneinde de basispolis mogelijk te maken.

“Daarna hebben we twee jaar nodig gehad om de zaken in balans te brengen. In 2008 werd het tijd verder te kijken naar wat er de komende jaren op ons af zou komen, zoals de verdere liberalisering van de ziekenhuiszorg en ontwikkelingen in de AWBZ. De eisen van de klant veranderen. Altijd bereikbaar zijn, snel reageren en flexibiliteit bieden, dat staat bij Menzis hoog in het vaandel. Het werd duidelijk dat informatie steeds belangrijker wordt en dat slimme informatievoorziening tot concurrentievoordeel kan leiden.”

In 2009 is binnen Menzis de discussie gestart over de inrichting van de gewenste IT. Daarbij kwamen vragen aan de orde als ‘zijn we met het huidige basissysteem in staat om de vernieuwingen te adapteren?’ ‘En is dat dan houdbaar?’. ‘Zo nee, gaan we dan zelf bouwen of kopen we een standaardpakket?’. De uitkomst van de discussie was dat het bestaande systeem vervangen moest worden, en dat het zelf bouwen en onderhouden niet gewenst was. “Dan zouden we een erg groot IT-bedrijf in de lucht moeten houden.”

Menzis is op zoek gegaan naar alternatieve oplossingen, en heeft er medio 2009 voor gekozen Oracle Health Insurance aan te schaffen en in te voeren. In 2008 is Menzis gefuseerd met Azivo dat reeds gebruikmaakte van de Oracle Health Insurance-applicaties. Menzis koos ervoor bedrijfsbreed over te stappen op Oracle vanwege de geboden flexibiliteit, schaalbaarheid, compliance en de gewaarborgde continuïteit van de oplossing. Met de Oracle Health Insurance Back Office applicatie achtte Menzis zich beter in staat om met zorgverleners inkoopafspraken op maat te maken en aan verzekerden danwel collectiviteiten maatwerkproducten te bieden. De verwerkingsprocessen voor bijvoorbeeld declaratieverwerking en premie-inning dienden voor alle Menzis-onderdelen gestandaardiseerd te worden. Bijkomend voordeel zou zijn dat de operationele kosten fors gereduceerd konden worden. “Het gezamenlijk gebruik met Azivo stelt Menzis in staat schaalvoordelen te behalen. Daarnaast zorgde deze keuze ervoor dat de IT-kosten op den duur omlaag gaan, waarbij het implementatierisico beperkt is omdat er reeds kennis zit bij Azivo”, zegt Wenselaar.

Afbreukrisico

Tot zover niets bijzonders. Immers het afbreukrisico van grote IT-projecten zit niet zozeer in de keuze van de software, maar vooral in de implementatie. “De uitwerking is uitermate complex. De basisapplicatie hangt overal mee samen: met de financiële administratie, de website, het contact center... In totaal gaat het om ongeveer driehonderd applicaties. Je kunt het vergelijken met een spin in het web, je gaat de spin weghalen en vervangen door een andere zonder dat



Het kantoor van Menzis in Groningen.

het web beschadigd mag worden.” De basisapplicatie ondersteunt een aantal primaire bedrijfsprocessen, waaronder het polisbeheer, het debiteurenbeheer, de verwerking van declaraties, contractmanagement. “Door het systeem loopt 5 miljard euro per jaar. Het bevat miljoenen declaratieregels met heel veel berichtenverkeer.” Tegelijkertijd werd een andere infrastructuur gerealiseerd, waarin alles dubbel werd uitgevoerd om de bedrijfszekerheid van de bedrijfsprocessen te waarborgen. De bedrijfsprocessen zelf moesten ook worden aangepast om aansluiting te krijgen op het pakket. De data van 2,1 miljoen verzekerden dienden op enig moment te worden

geconverteerd. En last but not least: er moest changemanagement worden ingericht om de 1.800 medewerkers van Menzis ‘mee te nemen’ naar de nieuwe omgeving. Dit is in de tweede helft van 2009 in diverse projectgroepen uitgewerkt en vastgelegd in een ‘mega’projectplan.

Consortium

De effectieve aanpak van Menzis heeft twee bijzondere kenmerken: allereerst het feit dat het project is gemanaged op het hoogste niveau, in de Raad van Bestuur. En het tweede is dat Menzis heeft gekozen om een consortium van kleinere, zeer

Het Nieuwe Samenwerken

De klus bij Menzis is geklaard door een consortium van middelgrote dienstverleners met complementaire expertise en met een gelijke, nuchtere visie op grootschalige veranderingstrajecten rondom IT.

Truston

Truston fungeerde als hoofdaannemer. Het bedrijf had in 2008 de implementatie van Oracle Health Insurance bij Menzis-dochter Azivo tot een goed einde gebracht. Het project bij Menzis was een maatje te groot voor Truston alleen, dus heeft het bedrijf gespecialiseerde partners ingeschakeld. Truston is al meer dan 10 jaar betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van ICT oplossingen voor zorgverzekeraars. Daarnaast heeft Truston bijgedragen aan de ontwikkeling van de Oracle Health Insurance applicatie OHI Back Office; een applicatie van Oracle ter ondersteuning van administratieve processen voor zorgverzekeraars. Truston's meerwaarde zit in de technische know-how van Oracle en Oracle Health Insurance Applications, gekoppeld aan materiedeskundigheid van de Nederlandse zorgverzekeringsmarkt.

Luconplus

Luconplus heeft het projectmanagement gevoerd. Het bureau is specialist in het programma- en projectmanagement van grootschalige en complexe veranderingstrajecten. Luconplus heeft een goed track record in succesvolle veranderingstrajecten bij zorgverzekeraars. Iedere verandering in business en/of ICT vraagt om een ander soort regiefunctie. Eén van de kerncompetenties is daarom om op programma- en projectmanagementniveau invulling te geven aan verschillende regierollen. Luconplus slaat de brug tussen moeten en kunnen, het verbinden van mensen.

Valori

Valori heeft expertise op het gebied van Quality Assurance en Testing ingebracht. Al meer dan 20 jaar is Valori een onafhankelijke dienstverlener op het raakvlak van business en technologie, met als missie organisaties helpen met het optimaliseren van de Business IT waardeketen. Met ruim 140 professionals, levert Valori diensten op het gebied van Business Architectuur, Testen & Kwaliteitszorg, Business Informatie Management en Value Chain Improvement. Resultaat is dat IT-investeringen beter renderen en wezenlijk bijdragen aan betere bedrijfsresultaten. Ook Valori heeft een bewezen track record in de verzekeringssector.

ervaren en gedreven specialisten in te zetten. Omdat de schaal en het bedrijfsrisico van de vernieuwing zo groot waren, is de aansturing van het project door Menzis zelf gedaan, en op het hoogste niveau van de organisatie belegd: in de Raad van Bestuur. Wenselaar: "Bij dit soort bedrijfskritische projecten is het belangrijk zelf aan het stuur te zitten en te blijven zitten. Binnen de RvB en in de lijn was dit het belangrijkste project op de agenda. De directeuren hebben zelf aan het roer gezeten bij het aanpassen van hun eigen processen."

Voor de ondersteuning van de implementatie heeft Menzis een aantal tenders uitgeschreven. Bijna twee dozijn partijen heeft ingeschreven op de kavels. Uiteindelijk heeft Menzis gekozen voor een consortium, bestaande uit Truston, Luconplus en Valori. Truston fungeerde als hoofdaannemer en nam de ICT-technische kant van de zaak voor zijn rekening. Luconplus deed project- en changemanagement, en Valori zorgde voor Quality Assurance en Testing. De keuze is opmerkelijk, omdat het stuk voor stuk middelgrote organisaties betreft, niet behorend tot de 'usual suspects' van grote ICT dienstverleners.

"We hebben voor deze constructie gekozen omdat de deelnemers aan het consortium aantoonbare, specifieke kennis in huis hebben, ze waren in staat voldoende mensen vrij te maken en daadwerkelijk te laten zien met wie ze het project zouden doen. Ze hebben een goed netwerk, werken met korte lijnen. En ze hebben van meet af aan blijk gegeven van grote commitment omdat ze strategisch belang hadden bij het welslagen van het project. En dat commitment is gaande het traject groot gebleven." Menzis heeft goed gebruik gemaakt van het principe dat het gunstiger is om grote klant te zijn van een klein bedrijf dan een van de vele klanten van een groot bedrijf. De leverancier zal immers extra zijn best doen om het de klant naar de zin te maken.

"De belangen binnen de samenwerking tussen Menzis en het consortium liepen van begin tot einde parallel. Alles was er bij iedereen op gericht het project te laten slagen." Sturen op resultaat hoeft niet noodzakelijkerwijs te betekenen dat de leveranciers resultaatplichtig gemaakt moeten worden. De wil iets goeds neer te zetten voor een tevreden opdrachtgever blijkt een veel krachtiger inherente motivator om tot het beoogde resultaat te komen. De leveranciers zijn er immers sterk op gebrand hun reputatie hoog te houden omdat het afbreukrisico groot is. Om ruimte binnen het project te houden, heeft Menzis evenmin fixed-price afspraken gemaakt met het consortium. Dat dit alles goed heeft uitgepakt, is mede te danken aan de sterke sturing door Menzis zelf.

Zebra

Waarom is de aanpak van Menzis effectief gebleken? Wenselaar: "We hebben als metafoor de zebra, de oversteekplaats,



Ruben Wenselaar, vice-voorzitter Raad van Bestuur Menzis

gekozen. Veilig oversteken: net als in het verkeer is het bij ICT – voordat je ook maar een voet op de zebra zet – zaak om heel duidelijk voor ogen te hebben waar je wilt uitkomen. Wij hebben ons doel gefixeerd en daar tijdens de oversteek niet van afgeweken. Haaks oversteken dus. Ons doel was de inrichting zoals die al eerder door Azivo was gedaan, met een aantal aanpassingen op het gebied van processen, beleid en functionaliteit om het geschikt te maken voor de schaal en de business van Menzis. Maar geen nieuwe functionaliteit. We gingen van een bestaande situatie naar een nieuwe bestaande situatie, niet naar een compleet nieuwe situatie.” Vasthouden aan de oorspronkelijke doelstellingen is niet bepaald een paradigm shift. Dit zal bij andere projecten van derden toch ook als uitgangspunt gelden?

Wenselaar: “Bij ICT-projecten komt iets los. IT is stoer. Mensen gaan allemaal ideaalbeelden creëren en daar met brede gebaren naar toe werken. Het is belangrijk heel veel tijd en aandacht te steken in de voorbereidingen, dus in de fase voor de oversteek. Vaak zie je bij IT-projecten dat men daadkracht gaat etaleren, mensen willen de mouwen opstropen en aan de slag, ook als sommige zaken nog onvoldoende zijn uitgekristalliseerd. ‘Dat lossen we later wel op,’ is dan de gedachte. De ervaring leert dat projecten hierop mislopen. Die daadkracht uit zich ook in het feit dat men direct allerlei vernieuwingen wil meenemen. ‘We zijn nu toch bezig.’ Je brengt daarmee extra complexiteit in die je kan afbrengen van het einddoel. Het consortium heeft ons vanuit zijn ervaring en nuchterheid

geholpen op koers te blijven.” Natuurlijk is ook Menzis geconfronteerd met wijzigingsverzoeken. Uitgangspunt bij de beoordeling was: ‘we wijken niet af van het einddoel, tenzij de klanten, de kosten of de continuïteit in het geding zijn. Dankzij deze aanpak is het aantal wijzigingsverzoeken beperkt gebleven tot ongeveer 50 waarvan 2/3 is gehonoreerd.

Kwaliteit

Veel aandacht heeft het projectteam geschonken aan Quality Assurance. “We hebben drie mensen vrijgemaakt voor de kwaliteitsbewaking: het rapporteren over de status van de deelprojecten, het functioneren van de mensen en de inzet, het opstellen van acceptatiecriteria. Op die manier hebben we geborgd dat keuzes gaande het proces expliciet zijn gemaakt en te verantwoorden waren.”

Met een budget van 55 miljoen euro is dit een van de grootste IT-projecten van de afgelopen jaren in Nederland. Begin 2010 is het consortium aan de slag gegaan. In totaal zijn er meer dan 100 mensen bij het project ingeschakeld. Vanaf de zomer van 2010 zijn de diverse opleveringen verricht. Erg spannend was de definitieve conversie in oktober. Daarna was er geen weg terug. Dat is gelukkig heel goed gegaan. Eind maart 2011 is het project formeel afgesloten.

Goed gegaan

Terugkijkend constateert Wenselaar dat alles heel goed is gegaan “Het project is op tijd en binnen het budget tot volle tevredenheid afgerond. Het huis staat, we zijn nu bezig met de afwerking. Op het gebied van output, het aanmaken van documenten, moeten we nog wat zaken realiseren.”

“Het consortium heeft ons vanuit zijn ervaring en nuchterheid geholpen op koers te blijven.”

Succesfactoren

- Uitvoerige en gedetailleerde voorbereiding door Menzis
- Krachtige regie door Menzis vanuit de Raad van Bestuur
- Inschakeling partners op basis van kwaliteit, niet kwantiteit (omvang)
- Gedeelde wil om te slagen, in gelijke mate bij alle partijen
- Duidelijke focus op einddoel
- Open en eerlijke communicatie binnen het consortium en met Menzis
- Vertrouwen en ruimte voor flexibiliteit



Theo Loth is publicist op het gebied van IT.