



Ton van Rhijn, CZ:
'Dans van technologie
en business'



Onderzoek:
Innovatie met data



Text-analytics:
Meer dan tool voor
specialisten



Ton van Rhijn, Director ICT CZ

Dans van technologie en business

|||| Zorgverzekeraar CZ is sinds de liberalisering in 2006 getransformeerd naar een bedrijf dat niet alleen oog heeft voor de individuele klant, maar ook op landelijk bestuurlijk niveau een forse invloed heeft op de veranderingen in het zorgveld. Bestuursvoorzitter Wim van der Meeren is onlangs wederom uitgeroepen tot meest invloedrijke man in de zorg. Sinds 2011 is Ton van Rhijn verantwoordelijk voor de IT-component van de groei- en veranderplannen

Kun je in het kort schetsen in welk krachtenveld CZ zich begeeft? "Mensen denken vaak dat verzekeringen saai zijn, en zorgverzekeringen zo mogelijk nog saaiër. Maar dit is een ongelooflijk interessant en complex speelveld. Het lijkt zo makkelijk: er komt geld binnen en je geeft het uit. Maar je bent als zorgverzekeraar onderdeel van een soort *devil's square*. Allereerst is er de verzekerde, die primair de laagste premie wil. Totdat mensen ziek worden, want dan willen ze vanzelfsprekend de beste zorg, maakt niet uit wat het kost. Daarnaast hebben we te maken met de zorgverlener. Die biedt zijn patiënten tegen bepaalde kosten een bepaalde

behandeling, die wij zo goed mogelijk willen inkopen. Dat levert nogal eens discussie op, en daarmee komt een derde kracht in beeld: de politiek. De uitdaging is hier dat het politieke beleid mede afhankelijk is van de electorale verhoudingen. Dat zorgt dus voor een behoorlijke onzekerheidsfactor." De van Atos Origin afkomstige Ton van Rhijn noemt als voorbeeld de zogeheten 'herverekening van de langdurige zorg'. CZ moest daartoe een groot project starten met een harde deadline in 2015, terwijl de besluitvorming nog niet afgerond is. "Daardoor lopen we grote financiële risico's. In het maatschappelijke speelveld heb je dus, de zorgverzekeraar inbegrepen, te maken

met een viertal partijen. Deze zijn voor een deel afhankelijk van elkaar, maar ze hebben wel uiteenlopende opvattingen en belangen. Nogmaals: dat maakt het allemaal erg complex en brengt grote uitdagingen met zich mee."

Zorgverzekeraars moeten er zijn, je kunt je niet aan het geschetste speelveld onttrekken. Is jouw grootste uitdaging adaptief zijn en kunnen inspelen op veranderingen?

"Zeker. Een van de veranderingen is de concurrentie tussen zorgverzekeraars. Daarbij zijn er partijen die hun klanten een lage premie bieden, maar daardoor bijvoorbeeld beperkingen opleggen als het gaat om de keuze van het ziekenhuis. Wij hebben dat niet. ➔





Ton van Rhijn, Director ICT CZ: "Het draait niet om de CIO, dat is een niet-bestaande functie. IT is veeleer een dans van technologie en business."

Wij kopen selectief in op kwaliteit voor al onze verzekeren en pakketten. Elk jaar kunnen die pakketten veranderen. Vanuit de IT moeten we voortdurend zorgen dat de business kan doen wat-ie moet doen. Daardoor is de druk op IT de afgelopen vijf tot zes jaar enorm gestegen."

"In de zorg is in 2006 marktwerking ingevoerd. Als je kijkt naar de landelijke omzetten in de farmaceutische industrie, zijn we als gezamenlijke zorgverzekeraars qua uitgaven in een paar jaar tijd van 5 naar 4,1 miljard euro gegaan. We hebben er met z'n allen dus zo'n 900 miljoen uit weten te halen, geld dat voorheen kennelijk ergens bleef hangen. Het mechanisme werkt dus; de onderlinge concurrentie wordt harder, zorgverleners stellen zich zakelijker op. Dat betekent inderdaad dat we sneller op van alles moeten reageren."

De legacy zal je daarbij niet helpen: een fusie, de oorsprong in de oude ziekenfondsen – een beetje een ambtelijke organisatie... Dat zal wennen zijn geweest.

"Ja en nee. Vergeleken met Atos Origin was dit destijds een heel ambtelijk bedrijf, maar dat is duidelijk verleden tijd. CZ is commerciëler en zakelijker ge-

worden, en nog groeiend daarin. Maar over Atos Origin: ook bij de IT-leveranciers heeft de tijd niet stilgestaan. Die sector is de laatste jaren overigens wel heel erg uitgekled. Dat is ook weer niet goed. Een beetje vet op het bot is niet alleen goed voor in de keuken, maar stimuleert ook de creativiteit."

Investeren

Ondanks de focus op de kosten, groeit het budget waarover Van Rhijn en zijn 250 IT-medewerkers de beschikking hebben. "We doen een aantal investeringen om onszelf beweeglijker te maken en een stuk legacy op te ruimen." Dat heeft volgens de CIO weinig te maken met het samengaan van CZ en branchegeenoot OZ in 2008. "Er is destijds namelijk voor gekozen om alle back-endsystemen van OZ te gebruiken en de front-end van CZ, of andersom, dus we hebben geen dubbele en slecht geïntegreerde systemen draaien. Dat is door mijn voorganger heel knap gedaan. Natuurlijk bezuinigen we ondertussen flink. Dit investeren we vervolgens weer in vernieuwing. Omdat de innovatieambities hoog zijn, groeit het IT-budget (45 miljoen euro op een omzet van 7,8 miljard, red.) met enkele miljoenen."

Je doelt qua innovatie op het verbeteren van de dienstverlening aan de eindklant, het optimaliseren van de informatieketen binnen het speelveld?

"Absoluut. We moeten een slag maken waarbij de online component een grotere rol krijgt. We lopen in dat opzicht trouwens al behoorlijk voor. Zo zijn we door de Consumentenbond heel goed beoordeeld wat betreft onze online dienstverlening, en staan we samen met Zilveren Kruis bovenaan. Ook in andere rankings staan we hoog genoteerd. Daarnaast streven we naar een acht voor klanttevredenheid. Wat helpt, is dat we klanten de mogelijkheid geven om online hun ziektekostennota's te bekijken, zodat ze kunnen zien wat dit betekent voor hun eigen risico. We benaderen onze klanten actief voor hun oordeel over de nota's van de zorgverleners, zodat ze bijvoorbeeld kunnen controleren of hetgeen in rekening is gebracht wel echt geleverd is. Omdat er bij zorgverleners nogal eens wat misgaat, kan dit het nodige opleveren. Dit betekent dat de CRM hier in orde moet zijn; een uitdaging waar onze hele sector mee te maken heeft. We werken nu aan een zogenoemde XRM-infrastructuur, waarbij we voor drie groepen stake-

holders – zorgverleners, zakelijke en particuliere klanten – alles weten. Dat vraagt weer om de aloude integratie en standaardisatie.”

Ik kon me al niet voorstellen dat die thema's hier niet zouden spelen.

“Daartoe bewegen we weg van zelfbouw, wat voorheen binnen CZ toch wel de standaard was. Er stond hier vrijwel niets wat niet zelfgebouwd was. Ondanks dat je als IT de dingen moet doen die voor de organisatie belangrijk zijn, moet je wel kijken wat je allemaal ‘off the shelf’ kunt afnemen. Ik probeer te zorgen dat mijn mensen zich met CZ als bedrijf kunnen bezighouden en niet met het zelf bouwen van bijvoorbeeld een content-managementsysteem.”

De belangrijkste systemen draaien allemaal nog on-premises, of beweeg je naar de cloud?
“We hebben de cloud overwogen, maar DNB vond dat een paar jaar geleden nog geen goed idee. Inmiddels is men daar om en zijn er al financiële instellingen naar de cloud gegaan. Wanneer onze infrastructuur is afgeschreven, willen wij deze beweging ook zeker gaan maken. Zo zijn we ook aan het kijken welke sectorspecifieke software je uit de cloud kunt krijgen. Het moet binnen nu en een paar jaar mogelijk zijn om een polisadministratie uit de cloud te draaien, omdat wereldwijd feitelijk dezelfde administratieve processen worden gebruikt. Bij de schade- en zorgadministratie zal dat voorlopig niet gaan lukken, of je moet er een op Nederland gerichte omgeving voor creëren. Voor de online dienstverlening ligt de cloud evenmin voor de hand, omdat je je op dat terrein juist wilt kunnen onderscheiden. Overigens denk ik dat je alleen met SaaS en PaaS kunt werken als je een goede enterprisearchitectuur hebt.”

Volwassen

Kijkend naar dat laatste, is CZ qua volwassenheidsniveau de afgelopen jaren van nul naar drie gegaan, zo blijkt uit een interne audit. Van Rhijn: “Dat betekent dat we de hele basis hebben liggen. Daarnaast is de IT-governance ingericht. Als we straks met doelarchitecturen gaan werken, komen de niveaus vier en vijf in zicht. We willen ook onze hele werkwijze veel meer vanuit de enterprisearchitectuur gaan besturen. De achterlig-

gende gedachte is ‘de architect ben je zelf’ – betrokkenen uit IT en business zijn zelf medeverantwoordelijk voor de architectuur.”

Daartoe zijn tien heldere principes gedefinieerd, gebaseerd op de 21 strategische speerpunten van CZ. “Op basis van die principes hebben we doelplatformen gekozen en kunnen we bepalen waar de uit te rollen systemen zoal aan moeten voldoen. Ik wil daarbij een kleine en hoogwaardige groep van enterprisearchitecten. De leadarchitecten binnen de diverse projecten zijn verantwoordelijk voor het op een bestuurlijke manier doorvoeren van veranderingen. De rest van de betrokkenen moet bij elke stap nadenken of het in het bredere plaatje past. Elke maand hebben we een architectuuroverleg, waarbij de te maken keuzes worden getoetst aan de hand van de uitgangspunten.”

Er vindt dus nog wel de nodige eigen ontwikkeling plaats?

“We willen klanten via meerdere kanalen een sterk persoonlijke dienstverlening bieden: online, video, het callcenter of wat men ook wenst. Dat betekent dat er behalve aan de achterkant ook aan de voorkant veel moet gebeuren. Er moet dus inderdaad nog veel ontwikkeld worden. Dat hangt samen met het ingezette veranderplan

III ‘Omdat de innovatieambities hoog zijn, groeit het IT-budget’

en groeitraject. Onze systeemontwikkelingsorganisatie is echt op scherp gezet, men moet zich richten op de eisen die van buiten naar binnen worden gesteld, in plaats van andersom. Bovendien moet de kwaliteit omhoog. We zijn hiervoor enkele tientallen specialisten aan het werven.”

Ik las laatst dat jullie door het inzetten van business-analytics van SAS meer inzicht krijgen in fraude en verspilling met betrekking tot kosten van zorgverleners. Ook een interessant onderwerp.

“Het gaat hier om een zelflerend systeem dat op basis van de ingevoerde declaraties zaken kan ontdekken die wij niet in de gaten hebben. Een belangrijk doel van het programma is gedeclareerde kosten sneller en effectiever te onderzoeken en zo foutieve of onterechte declaraties te detecteren. Eventuele *false positives* hoeven maar één keer te worden gecorrigeerd. De impact op het proces is overigens behoorlijk. Het fraudedetectiesysteem is onderdeel van het programma Zorgkostenbeheersing 2.0, dat een looptijd heeft van drie jaar.”

Je schept al met al duidelijk het beeld van een IT-gebaseerde en -gedreven organisatie.

“De IT is hier fundamenteel, een wezenlijk onderdeel van het primaire proces. Ik rapporteer dan ook aan de COO en niet aan bijvoorbeeld de CFO. Ik ben volledig betrokken in de besluitvorming binnen het Concern Management Team (CMT); dus ook over zaken die niet over IT gaan, kan ik mijn mening geven. Aan de top is het dus zeker een IT-gedreven bedrijf, maar we hebben als IT nog wel een uitdaging. Want zonder IT geen CZ. In de drie jaar dat ik hier werk, heb ik helaas twee keer meegemaakt dat het gros van de ongeveer 2.500 medewerkers door een storing naar huis kon gaan. Dan stopt hier het hele proces.”

IV-keten

De nuchtere Ton van Rhijn is niettemin hard op weg om de gehele informatievoorziening te structureren. Kort na zijn aantreden richtte hij daartoe de ‘informatievoorzieningsketen’ (IV-keten) in. “Het draait niet om de CIO, dat is een niet-bestaande functie. IT is veeleer een dans van technologie en business, waarbij er over en weer inzicht en aansluiting moet zijn. Binnen onze IV-keten dragen beide partijen binnen de stuurgroep informatievoorziening de eindverantwoordelijkheid. Die stuurgroep heeft twee voorzitters: de operationeel directeur en ik. De budgetten en businessplannen worden door de stuurgroep op prioriteiten gerangschikt, waarna in het CMT de uiteindelijke beslissing valt. Dat regelen we als directeuren dus met minimale inspanning voor de raad van bestuur. Dat was wel even spannend maar werkt in hoofdlijnen heel goed.”



Geïnteresseerd in een van onze magazines?
Via deze [link](#) kunt u een proef abonnement aanvragen.



CIO MAGAZINE

CIO Magazine is met afstand het hoogst gepositioneerde IT-blad van Nederland. Geen tijdschrift over bits, bytes, nullen, maar een lezenswaardige glossy, die met pakkende artikelen, een sfeervolle lay-out en hoge kwaliteit fotografie informatietechnologie naar het hoogste bestuursniveau brengt. CIO Magazine is een echt community-blad. Het biedt CIO's en IT-directeuren een klankbord, een platform en het verschaft hun inspiratie en inzicht. Het tijdschrift informeert, faciliteert discussies, deelt best practices en entertaint. Daarbij brengt CIO Magazine vraag (de doelgroep) en aanbod (marktpartijen) regelmatig samen.



TIJDSCHRIFT IT MANAGEMENT

Tijdschrift IT Management (TITM) biedt IT executives alle informatie over de relatie tussen IT en business: van innovatie met IT, architectuur en informatiemanagement tot business alignment & fusion. Er is ook veel aandacht voor performance management, project & portfolio management, innovatieve applicaties (mobility, SaaS) en de laatste IT-trends en -technologieën waarmee IT de business kan versterken. Tijdschrift IT Management informeert, faciliteert discussies, deelt best practices en entertaint. De combinatie van de diverse congressen en de informatie in TITM zorgt ervoor dat de IT executives het hele jaar op de hoogte blijven van hun vakgebied.



OUTSOURCE MAGAZINE

Outsource Magazine is een autoriteit op het gebied van sourcing: van nearshoring, (far) offshoring, it outsourcing, outsource advies, BPO, HRM, klantcontact outsourcing, marketing outsourcing, administratie outsourcing, telecom outsourcing, KPO, RPO, learning outsourcing tot en met training outsourcing. Outsource Magazine informeert, faciliteert discussies, deelt best practices en entertaint. CIO's, IT executives, demand-en supplymanagers, CFO's, financieel managers en procurement officers zien Outsource Magazine als de belangrijkste bron van informatie voor een van de meest actuele topics op het gebied van Business en IT: Strategic Sourcing.