

## Digitaliseringproces bij Menzis draait om de output

# TRANSFORMATIE

Waar zorgverzekeraars van oudsher administratieve organisaties zijn, vraagt de nieuwe zorgmarkt om een andere opstelling. Menzis stelt daarbij de mens centraal: hoe kunnen we de verzekerde het best ondersteunen? Hoe wil de klant met ons communiceren? Dat vraagt om digitalisering van alle documenten en processen.

Door Mirjam Hulsebos

**D**e liberalisering van de zorgmarkt, de noodzaak tot kostenverlaging, de steeds mondiger wordende patiënt, al deze ontwikkelingen vragen om een andere opstelling van zorgverzekeraars. Natuurlijk blijft het organiseren van het financiële proces tussen verzekerden en zorginstellingen een belangrijke taak, maar daarnaast spelen verzekeraars een steeds nadrukkelijker zorgbemiddelingsrol en is het hun taak de toegankelijkheid van de zorg te vergroten, door bijvoorbeeld te communiceren in welke ziekenhuizen patiënten met een bepaalde aandoening het best terecht kunnen. Menzis neemt die rol erg serieus. “We zien het als onze taak om in de meest brede zin van het woord de gezondheid van onze verzekerden te verbeteren. Dat doen we op het moment dat ze ziek zijn, maar ook op de momenten dat ze geen zorg nodig hebben, bijvoorbeeld met programma’s die mensen stimuleren meer te bewegen”, zegt Margreet Schans, logistiek manager bij Menzis.

### Logistiek

Logistiek manager is de moderne term voor wat vroeger ‘manager post en print/mail’ heette. “Mijn afdeling zorgt ervoor dat documenten op de juiste manier door de organisatie lopen. Vroeger waren dat voornamelijk papieren documentstromen, maar het worden nu uiteraard steeds vaker digitale stromen.” Zeker nu Menzis bezig is met een programma om alle documenten te digitaliseren. Schans werd vijf jaar geleden aangenomen met de opdracht: digitaliseer alle documenten en processen. Een uitdaging, want vakinhoudelijk heeft ze een wat andere achtergrond. “Ik kwam uit de facilitaire dienstverlening en heb een bedrijfskundige achtergrond, een heel ander vak. Maar dat was juist een pre, want daardoor denk ik niet vanuit wat er technisch mogelijk is,

maar vanuit hoe we het zo moeten organiseren dat onze medewerkers hun werk zo goed mogelijk kunnen doen. Ik denk in toepassingen.”

En dat had ze al snel helder. Om de klant goed te woord te kunnen staan, zouden de front-office medewerkers alle klantgerelateerde documenten met de klik van een muis digitaal op hun scherm moeten kunnen toveren. “Tot twee jaar geleden konden de contactcenter medewerkers wel de stand van zaken in het back-office systeem bekijken, maar de declaraties en andere correspondentie zaten in een ordner die in de back-office stond. Als iets niet helemaal duidelijk was en ze hadden de achterliggende documenten nodig, dan belden ze naar de back-office die vervolgens de juiste papieren erbij zocht. Erg omslachtig allemaal en bovendien vertraagde dit het proces enorm. Dat was voor ons lastig, maar nog vervelender voor de klant, die lang moest wachten op een antwoord”, vertelt Schans.

### Klant aan de knoppen

Behalve het beter faciliteren van het eigen personeel en sneller te woord staan van klanten heeft Menzis ook de ambitie om het klantdossier via internet voor verzekerden nog meer toegankelijk te maken via MijnMenzis. “Ook daarvoor is het nodig dat alle documenten die bij een klantcontact horen, worden gedigitaliseerd. We zijn nog niet helemaal zover, maar ik verwacht dat we volgend jaar zeker grote stappen met dit internetportaal kunnen zetten.”

Bovendien wil Menzis de klant meer regie geven over het communicatieproces, onder meer door klanten zelf de voorkeur communicatiemethode te laten aangeven. Sinds vorig jaar is het bijvoorbeeld wettelijk toegestaan om alleen nog een digitale polis te verstrekken aan klanten. “Als de klant dat graag wil, moet je die mogelijkheid ook bieden, want het scheelt natuurlijk enorm veel papier en handling. Het betekent echter

Margreet Schans,  
logistiek manager bij Menzis:  
“De klant bepaalt hoe hij met  
ons wil communiceren”.



Foto: Arjen van den Berg.

nogal wat voor je systemen. Veel verzekeraars zijn daar nu mee bezig. Wij zijn een eind op weg met de digitale polis, maar moeten nog een paar stappen zetten.”

Tegelijkertijd denkt Schans ook al na over hoe andere communicatiemethoden naast internet, e-mail en post kunnen worden geïntegreerd in de communicatie. “Want misschien willen klanten wel een sms ontvangen als hun declaratie is overgemaakt; misschien willen ze liever chatten met het contactcenter dan bellen; en wat te denken van social media als Twitter. Ook dat is een methode van klantcontact.” Die denkwijze is voor veel mensen in de organisatie nog een brug te ver, merkt ze. “Als je dit wilt gaan faciliteren, dan betekent dat namelijk ook dat je een chatbericht of een sms als document moet zien, en dus ook moet vastleggen in je document managementsysteem. Die integratie van al die vormen van klantcontact is nog een uitdaging.”

### Zorgaanbieders

Naast eigen medewerkers en verzekerden is een derde groep die belang heeft bij verregaande digitalisering: de zorgaanbieders. Ook hen wil Menzis meer informatie op maat aanbieden

via een digitaal portaal. Dat heeft nog veel voeten in aarde, maar ook hier worden voorzichtig de eerste stappen gezet. “Zo hebben we bijvoorbeeld afgelopen jaar de contracten die we ieder najaar aan de aangesloten zorgaanbieders toesturen voorzien van een barcode. De zorgaanbieder stuurt het contract ondertekend terug. Wij scannen de barcode en op dat moment gaat er volautomatisch een e-mail uit dat we het contract in goede orde hebben ontvangen. Ook bij volgende processtappen wordt de zorgaanbieder automatisch geïnformeerd. Niet alleen hebben we ons eigen proces op deze manier van zes naar vier stappen kunnen verkorten, ook voorkomen we nu een heleboel telefoontjes van zorgaanbieders over ‘wat is de status van mijn contract?’ Al met al zorgt dat voor een grote efficiëncyslag en tegelijkertijd voor een hogere klanttevredenheid”, zegt Schans.

### Infrastructuur klaar

Om de digitale documenten gestructureerd te kunnen opslaan, is twee jaar geleden na een zorgvuldig selectieproces OpenText Transactional Content Processing (TCP) geselecteerd als document managementsysteem. “We hebben er door

alle intern betrokkenen naar laten kijken: gebruikers op verschillende afdelingen, ICT, management. Dat leidde tot een zeer uitgebreide eisen- en wensenlijst. Als je de selectiecriteria zo eenduidig en helder hebt opgesteld, is de pakketkeuze daarna niet zo moeilijk meer”, weet Schans.

Eén van de criteria was een eenvoudige interface. “Als medewerkers continu tegen vragen aanlopen als ze een keer iets anders dan de standaardhandeling moeten doen, dan houdt dat het proces enorm op en werk je workarounds in de hand. De software moet gewoon voor zich spreken.” En hoewel ze wist dat OpenText hier goed op scoorde, was Schans na de implementatie nog verbaasd over de snelheid waarmee gebruikers konden worden getraind. In twee tot maximaal drie uur krijgen ze les in alle ‘ins and outs’ van het pakket. In hun vertrouwde manier van werken hoeven medewerkers niet zoveel te veranderen. Ze geeft een voorbeeld: “We waren gewend om gele memoblaadjes met beknopte procesinformatie op dossiers te plakken, dus dat hebben we ook in ons document managementsysteem mogelijk gemaakt.”

Inmiddels zijn de eerste documentstromen en processen volledig gedigitaliseerd, maar belangrijker is dat de infrastructuur helemaal is gereedgemaakt voor digitalisering. “Als een interne klant nu zegt: ‘ik wil mijn proces graag digitaliseren’, dan kunnen we dat in een paar weken tijd uitrollen.” Begin 2011 zijn de laatste van de 2500 medewerkers met OpenText TCP gaan werken. “We zijn nu zover dat we een groot aantal inkomende documenten scannen, maar daarmee zijn nog niet

alle processen ook vanzelf digitaal geworden, laat staan dat we de processen ook al maximaal hebben geoptimaliseerd. We focussen eerst op digitaliseren, om daarna te kunnen optimaliseren.”

## Integraal klantdossier

In haar plan voor de komende drie jaar staat dat alle inkomende klantdocumenten digitaal moeten worden opgenomen in het integrale klantdossier, dat intern via het back-office systeem Oracle Health Insurance wordt ontsloten en extern door klanten via internet benaderbaar is met een gebruikersnaam en wachtwoord. Die klantcontacten kunnen via diverse kanalen plaatsvinden. Uiteraard via post, internet en e-mail, maar Menzis kijkt nadrukkelijk ook naar sms, chat en social media.

Als alle processen zijn gedigitaliseerd, is de volgende stap het optimaliseren. De eerste eenvoudige optimalisatieslagen kunnen gaandeweg de digitalisering al worden gemaakt, maar de grondiger procesoptimalisatie vergt een bedrijfsbrede aanpak. “We kennen namelijk nogal wat processen die over afdelingen heen gaan. Nu ondersteunen we die ketengeoriënteerde werkwijze nog niet optimaal.” Ze geeft een voorbeeld. “Op de postkamer selecteren we alle post, zodat de afdelingen ze in nette stapeltjes krijgen aangeleverd. Laatst hadden we een gesprek met een afdelingsmanager die vertelde dat hij al die stapeltjes altijd eerst op een grote hoop gooit om ze vervolgens zelf via een andere methodiek opnieuw te ordenen. Tja, dan doe je

## Neem nu een abonnement op Database Magazine



Méer dan een vakblad!

[www.dbm.nl](http://www.dbm.nl)

Database Magazine is al sinds 1990 een **kwaliteitsvakblad** op het gebied van databasebeheer, databases, datawarehousing en Business Intelligence. Onderwerpen als relationele en objectgeoriënteerde DBMS-en, datamodellering, database-ontwerp, datakwaliteit, datawarehousing, datamanagement, metadata, tools, datamigratie, data-integratie, performance, OLAP, ETL, Web Services, Business Intelligence, Analytic Applications, SQL, XML... u komt ze acht maal per jaar tegen in DB/M. Met vaak praktische tips en voorbeelden. De praktijk staat ook voorop in zo'n 30 **seminars**, masterclasses en congressen die jaarlijks speciaal voor u worden georganiseerd.

Database Magazine heeft een uitgebreide website met onder andere:

- actueel nieuws,
- agenda met events,
- compleet overzicht van alle producten in de markt,
- een database met detail-informatie van BI-tools: de BI-Matrix,
- het online archief met alle artikelen uit het blad, te downloaden door abonnees,
- een overzicht van relevante vacatures op uw vakgebied.

Ook kunt u zich kosteloos abonneren op de **e-mail nieuwsbrief** die eenmaal per 3 weken verschijnt en geheel in het teken staat van Business Intelligence en Datawarehousing.

### Nog geen abonnee?

Meld u online aan op [www.dbm.nl](http://www.dbm.nl). Het eerste jaar profiteert u van bijna 50% korting voor nieuwe abonnees.

natuurlijk dubbel werk.” Menzis benadert dit soort optimalisatieslagen in eerste instantie gewoon heel praktisch: kijk eens wat er bij de schakel voor en na jou in het proces gebeurt en overleg met die mensen of dingen handiger of slimmer kunnen. Als die meer eenvoudige verbeterlagen zijn gemaakt, is het de bedoeling om alle processen nog eens door een echte BPM-bril te bekijken. “Het kan nog een stuk leaner, we hebben nog teveel verspillingen. Maar je kunt ook niet alles tegelijkertijd overhoop halen”, realiseert Schans zich.

## Metadata

Eén van de dingen die door de digitalisering al wel is veranderd, is de rol van de afdeling Logistiek, ofwel de postkamer en de afdeling print/mail. Waar zij vroeger voornamelijk belast waren met papieren documentstromen is de belangrijkste taak nu geworden om documenten zo voor te bereiden dat de organisatie ermee aan de slag kan. “We leveren ze productie gereed aan. Dat wil zeggen dat we tegenwoordig ook metadata toevoegen. Waar we voorheen alleen de distributie verzorgden, hebben we er nu dus een taak bij gekregen. Die taak lag vroeger bij de medewerker die het poststuk behandelde, maar die is niet getraind in het toekennen van metadata en zit bovendien vaak in een hogere salarisschaal. Dit betekent dus ook meteen een kostenreductie. Ook hebben we eigen adviseurs Document Management, die de interne klanten helpen om hun vraagstukken met betrekking tot digitalisering te verhelderen. Ook maken zij Menzis-breed beleid op het gebied van direct mail.”

De afdeling print/mail verzorgt inmiddels ook de digitale nota en beschikt over een loketfunctie om alle output, ook direct mail, Menzis-breed te faciliteren. De afdeling ontwikkelt zich langzamerhand tot een Output Competence Centre waar interne klanten al hun vragen over output – fysiek en digitaal – kunnen stellen. “We merken dat kennis over documentstromen in de meest brede zin des woords nog veel meer moet worden gedeeld. Hierbij zal het OCC een rol gaan vervullen”, vertelt Schans.

Om voor iedereen in de organisatie duidelijk te maken wat bepaalde abstracte termen precies betekenen, heeft Menzis een woordenlijst gemaakt die helderheid verschaft. Daarin staan woorden als ‘metadata totaalset’. “We leggen van iedere term heel eenduidig vast wat we daarmee bedoelen. Want het woord ‘metadata’ kan voor iedereen iets anders betekenen. Als wij het hebben over metadata totaalset dan weet iedereen binnen Menzis welke data dat betreffen. Dit maakt het gemakkelijk om straks verschillende systemen aan elkaar te koppelen. Bovendien heb je dit nodig om een eenduidig klantbeeld te genereren.”

De belangrijkste koppeling van OpenText TCP is die met Oracle Health Insurance (OHI), het back-office systeem van Menzis. De beide systemen zijn niet rechtstreeks met elkaar verbonden, maar via de output management tool Scriptura. “Scriptura vertaalt de gegevens uit OHI naar een document dat op de juiste manier is opgemaakt, zodat het voor de klant

## Menzis in cijfers

Zorgverzekeraar Menzis heeft ruim twee miljoen verzekerden. Bij het bedrijf werken 2500 mensen, die allemaal toegang hebben tot het document managementsysteem OpenText TCP. Er komen per jaar twee miljoen fysieke poststukken binnen (vijf jaar geleden waren dat er nog 3 miljoen, een aanzienlijk deel van het klantcontact is al gedigitaliseerd). De organisatie maakt per jaar tussen de 22 en 24 miljoen printjes, ongeveer 14 miljoen couverts met zogenaamde Transactieoutput. Daar zitten niet de officiële documenten bij die een keer per jaar aan klanten worden gestuurd (de officiële polis).

helder is wat er staat. Bovendien kunnen we met Scriptura documenten personaliseren, denk bijvoorbeeld aan een actie richting alle verzekerden die 18 jaar oud worden en een eigen verzekering moeten afsluiten. Of stel dat Marketing bedenkt dat we een actie doen op de dag dat Roger van Boxtel jarig is, dan kunnen we alle documenten die die dag worden verstuurd voorzien van informatie over de actie.”

## Output centraal

Twee jaar na de start van het digitaliseringproces is Schans tevreden over de voortgang, al realiseert ze zich dat ze er nog lang niet zijn. Bovendien trekt dit project een zware wissel op de organisatie. “Veel afdelingen zijn deels over op digitaal werken, maar ze hebben ook nog deels papieren processen. We zitten nog in een overgangssituatie. Laatst zei een van de afdelingsmanagers tegen me: ‘Margreet, we hebben geen tijd om alle documenten te scannen, dus we stoppen daar tijdelijk mee. Dan blijft dat nog maar even op papier.’ Wat hij zich niet realiseerde, was dat andere afdelingen daar gigantisch veel last van krijgen, want dat betekent dat we geen integraal klantbeeld meer hebben. En daar is het juist om begonnen. Gelukkig kon ik hem dat uitleggen en herzag hij zijn beslissing. Maar daaruit blijkt wel dat veel mensen nog niet op deze integrale manier denken, dat ze zich niet realiseren dat hun handelen ook anderen raakt. Door digitalisering moet je over je eigen (afdelings)grenzen heen kijken.”

Daar is volgens Schans nog de voornaamste slag te maken. “Teveel mensen denken nog dat dit digitaliseringproject gaat om scannen. Maar het draait helemaal niet om de input, het gaat om de output. De primaire vraag die iedere manager zich zou moeten stellen is: hoe wil ik met klanten communiceren? Gelukkig denken steeds meer mensen in die richting, maar we moeten het nog bij elkaar brengen en realiseren. Kortom, het valt niet mee om dat tussen de oren van alle betrokkenen te krijgen.”

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.