

## CVZ automatiseert processen met Ultimus BPM

# STAP VOOR STAP

Het College voor zorgverzekeringen (CVZ) kent vele verschillende processen, die bijna allemaal grotendeels draaien om menselijke beoordelingen. Bovendien wijzigen ze veelvuldig, onder meer door nieuwe wet- en regelgeving. In Ultimus vond CVZ een BPM-tool die de broodnodige flexibiliteit biedt. Stap voor stap wordt nu een aantal processen met BPM geautomatiseerd.

Door Mirjam Hulsebos

**H**et CVZ is een zelfstandig bestuursorgaan dat onder verantwoordelijkheid van het ministerie van VWS en binnen de kaders van de Zorgverzekeringswet en de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) opereert. Het CVZ ontwikkelt en borgt de randvoorwaarden van het zorgverzekeringsstelsel, zodat alle burgers aanspraak kunnen maken op zorg (zie kader).

Veel van de processen die aan de taken ten grondslag liggen zijn complex: er komen vaak dikke dossiers aan te pas waar zowel medici als juristen over moeten oordelen. Bovendien wijzigen de processen regelmatig. Enerzijds omdat CVZ zelf process management tot kunst heeft verheven en continu op zoek is naar manieren om zijn taken efficiënter en slimmer te doen. Anderzijds omdat de organisatie in een dynamische omgeving functioneert. Sinds de introductie van de nieuwe Zorgverzekeringswet in 2006 zijn er diverse wetswijzigingen doorgevoerd. Logisch, want de nieuwe vorm van financiering is rigoureus anders dan het oude systeem. Dat brengt met zich mee dat de kinderziekten er eerst nog uit moeten, wat leidt tot een continue stroom aan veranderende wet- en regelgeving.

Daarom ontstond er in 2005 behoefte aan een nieuw process management-tool die met name tegemoet kon komen aan de wens tot flexibiliteit. Adviseur Applicatiebeheer en Ontwikkeling Christine Gosselink vertelt: "Wij werkten met POVO Open, een systeem dat eigenlijk bedoeld was voor postregistratie, maar waarin je ook een proces kunt beheren door acties aan groepen of personen toe te wijzen. Het nadeel was alleen dat de software weinig intelligentie bezit. Bovendien konden we processen niet wijzigen. En met de introductie van de nieuwe Zorgverzekeringswet en de daarbij behorende systematiek van vergoedingen op basis van diagnosebehandelcombinaties (DBC's) wisten we dat er veel wijzigingen op ons af zouden komen."

### Human-centric

Tijd dus om op zoek te gaan naar een alternatief. CVZ bekeek verschillende pakketten, waaronder Ultimus BPM dat in Nederland wordt vertegenwoordigd door The ONE. Ad van der Pol is manager business consultancy bij The ONE en komt al jaren bij CVZ over de vloer. Hij wist precies wat de organisatie nodig had. "Natuurlijk een pakket dat flexibel is, waarin je processen heel eenvoudig kunt aanpassen. En daarnaast moest de software human-centric zijn. De meeste processen bij CVZ draaien om menselijke beoordelingen. Die kun je niet automatiseren, maar het proces daaromheen wel. Waar sommige BPM-tools bij uitstek geschikt zijn om ver geautomatiseerde processen te ondersteunen, is Ultimus BPM juist sterk in processen waarin veel menselijke activiteiten voorkomen." Simone Janssen, functioneel beheerder bij CVZ, vult aan: "Waar Ultimus ook in uitblonk, was de gebruiksvriendelijke user interface. Bovendien biedt de software veel functionaliteit out-of-the-box, waar we in de andere pakketten zelf nog zouden moeten bouwen. En tot slot kon een koppeling gemaakt worden met ons document management systeem DM5, en wel op zo'n manier dat je als gebruiker niet merkt dat je in twee pakketten werkt. Je werkt in een proces en niet in een systeem, en je hebt dus helemaal niet door dat je op een gegeven moment switcht van DM5 naar Ultimus BPM."

### Pilot met nieuw proces

In 2005 deed CVZ een pilot met het nieuwe proces DBC's. "De kern van dat proces is dat we de minister op basis van een medisch en een juridisch oordeel adviseren of een DBC tot de verzekerde zorg, verzekerde zorg onder voorwaarde of onverzekerde zorg behoort. Daarbij werken we samen met de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en met de Stichting DBC-Onderhoud", legt Janssen uit. "Het was natuurlijk een nadeel dat we het proces nog moesten bedenken. In theorie loopt het immers altijd anders dan in de praktijk, dus we moesten naderhand nog wel wat aanpassingen doen. Maar het voordeel was dat



het een relatief eenvoudig proces is, met relatief weinig schakels en weinig stappen.” Technisch was de implementatie van de pilot dan ook een fluitje van een cent. Organisatorisch waren er wel de nodige vraagstukken, maar die werden goed opgelost.

Enthousiast over de software besloot CVZ daarom om ook een bestaand proces – inkomende facturen – met Ultimus BPM te automatiseren. Janssen lacht: “In de meeste bedrijven is dit natuurlijk een rechttoe rechtaan proces, maar omdat wij de nodige controleslagen hebben is het wat ingewikkelder dan je op het eerste gezicht denkt.” Toch is ook deze proef met succes doorlopen.

Het hoofd van de afdeling Geschillen kreeg hier lucht van en raakte enthousiast. Zij wilde graag het proces Indicatiegeschillen AWBZ in Ultimus BPM opnemen. Dit proces start met een melding door het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ). Het CIZ bepaalt aan de hand van het ziektebeeld van een persoon en zijn of haar mogelijkheden hoeveel AWBZ-verzekerde zorg hij of zij nodig heeft. Is de cliënt het niet met die indicatie eens, dan vraagt CIZ een medisch en juridisch oordeel aan CVZ. Gosselink: “Er zijn verschillende commissies die hierover moeten oordelen, en dat maakt het proces complex. Een dossier gaat vaak veel heen en weer tot er een eindoordeel ligt. Gelukkig was dit proces al ISO-gecertificeerd, dus we hadden al veel informatie op papier. Bovendien werkte deze afdeling al heel procesgericht. Ze hadden ook zonder ondersteunende software al veel optimalisatieslagen gemaakt.”

Ging in het verleden het papieren dossier na iedere stap terug naar het secretariaat om vervolgens door een andere medewerker of commissie te worden beoordeeld, in de nieuwe situatie is elk dossier volledig digitaal. Er is nog wel papier, maar enkel ter ondersteuning. “Een papieren dossier leest nu eenmaal gemakkelijker”, weet Janssen, “maar het digitale is leidend.” Door het proces te automatiseren is het voor alle betrokkenen transparanter geworden. “Medewerkers hebben beter inzicht in de status en ze beschikken eerder over betere stuurinformatie.”

## Pragmatisch

In 2010 is tot slot het proces Bezwaarschriften Wanbetalers in Ultimus BPM opgenomen. Gosselink: “Dit is een heel nieuw proces. De wet is in september 2009 aangepast en bepaalt dat als mensen langer dan zes maanden geen premie aan hun zorgverzekeraar hebben betaald, de zorgverzekeraar ons kan inschakelen om beslag te laten leggen op het loon. Dit doen we door middel van een beschikking. Die beschikking maken we in Oracle Health Insurance, een pakket waar ook veel zorgverzekeraars mee werken. Zij maken er polissen en declaraties in aan, wij gebruiken het om er een beschikking mee te maken.” Dit werkt prima, alleen moest er ook een oplossing worden bedacht voor de bezwaarschriften. Met 300.000 wanbetalers in ons land kun je verwachten dat veel mensen in de pen klimmen en bezwaar aantekenen tegen het loonbeslag. Daarbij ging CVZ pragmatisch te werk. Gosselink: “We kennen ook andere processen met bezwaarschriften, dus we hebben daar de kunst afgekeken.” De procesbeschrijving was derhalve vrij vlot gemaakt. »

## CVZ in vogelvlucht

Het College voor zorgverzekeringen heeft drie taken:

- Pakketbeheer; het adviseren van de minister over de samenstelling van het basispakket;
- Risicoverevening; het verdelen van premiegeld onder zorgverzekeraars zodat ook verzekeraars die relatief veel risicogroepen tot hun klantenbestand hebben genoeg geld hebben om de kosten te vergoeden;
- Voorzieningen en regelingen treffen voor bijzondere groepen burgers, zoals wanbetalers, gemoedsbezwaarden en mensen die in het buitenland wonen maar recht hebben op een Nederlandse AWBZ-uitkering.

## Het advies van CVZ

“Beschrijf je proces zo helder mogelijk voordat je het in een BPM-tool zet”, is het voor de hand liggende advies van Janssen. Daarom vult ze aan: “Dat is natuurlijk een dooddoener. Wat ik bedoel te zeggen is: stel alles wat je doet ter discussie en kijk of er geen slimmere manier is om dat te doen. Vraag je bij alles af waarom je iets doet. Toen wij ons eerste bestaande proces – de binnenkomende facturen – in Ultimus BPM wilden gieten, bleek bij het opstellen van het inrichtingsdocument al snel dat onze procesbeschrijving de nodige lacunes bevatte. Dat heb je zelf helemaal niet door, je denkt dat alle processtappen erin staan, maar dan blijkt later toch dat je iets over het hoofd hebt gezien of dat je in het bestaande proces dingen dubbel doet of overbodige stappen zet. Haal er daarom al vroegtijdig een externe adviseur bij die je een spiegel kan voorhouden. Als je zelf dagelijks met het proces te maken hebt, is het haast onmogelijk om plotseling in de helikopter te stappen en erboven te gaan hangen. Wees je daarvan bewust en neem daar actie op.”

Met deze beschrijving was het de beurt aan Van der Pol om een inrichtingsdocument te maken waar in staat beschreven hoe het proces met Ultimus BPM wordt geautomatiseerd. “Het meest lastige deel daarvan was het scheiden van het document management systeem en de BPM-software. Op systeemniveau zijn document en proces namelijk volledig gescheiden, alleen mag de gebruiker daar niets van merken”, vertelt Van der Pol. Daarnaast was het uiteraard belangrijk om aandacht te besteden aan zorgvuldigheid en tijdigheid. “We hebben maximaal dertien weken om een bezwaarschrift af te handelen”, weet Gosselink. “Voor complexe zaken hebben we die tijd ook wel nodig. Daarom wijzen we de bezwaarschriften op basis van de complexiteit toe aan meer of minder ervaren mensen. De senior medewerkers krijgen de moeilijker gevallen.”

Nadat het inrichtingsdocument door CVZ was goedgekeurd, kon The ONE aan de slag met het bouwen van het systeem en het schrijven van de gebruikershandleiding. In drie testrondes van één tot twee weken zijn de kinderziekten eruit gehaald. Overigens is in die rondes niet alleen de werking van de BPM-software zelf getest, maar ook de handleiding: is deze duidelijk en volledig? Op het moment dat het proces in de zomer van dit jaar in productie werd genomen, lag er dan ook een zeer duidelijke handleiding die tevens als trainingsdocument is gebruikt. “De testers hadden al ervaring en konden de overige medewerkers trainen. Daardoor konden we relatief snel en eenvoudig live

gaan, zonder uitgebreide trainingssessies voor medewerkers”, zegt Gosselink. Waarmee maar weer eens het nut van een goede handleiding wordt aangetoond.

## Aan denken zetten

Op het moment van het interview bevindt CVZ zich in de dertien wekende durende evaluatieperiode. Janssen: “Omdat het langste proces dertien weken duurt, hebben we dit als duur van de evaluatieperiode genomen. In deze periode verzamel ik alle aanvullende wensen van gebruikers. Alleen bij productieverstorende incidenten neem ik direct actie, die moeten uiteraard worden opgelost. Alle andere verzoeken verzamel ik om ze met het team te evalueren. Dan kunnen we de reële wensen na afloop van de evaluatieperiode in één keer in Ultimus BPM opnemen.” Tot nu toe is Janssen gelukkig nog geen schokkende dingen tegengekomen, “maar wel een paar goede suggesties waar we zeker wat mee moeten.”

In het hele traject vinden de nodige sparring-sessies met The ONE plaats. Gosselink en Janssen vinden dat beide zeer waardevol. “We hebben niets aan een implementatiepartner die klakkeloos aanneemt wat wij zeggen. De kracht van een externe partij is juist dat die afstand heeft en daardoor dingen ziet die wij niet zien. Het is de taak van The ONE om ons aan het denken te zetten.”

Dat doet Van der Pol door tot in den treure door te vragen: wat is het gevolg als we deze stap overslaan? Waarom doe je eerst A en dan B? Wat gebeurt er als je die twee stappen omdraait? En zo verder. “Je kunt vragen naar de bekende weg, maar je kunt je klant ook op het verkeerde been proberen te zetten. Want dan komt er vaak een denkproces op gang waaruit blijkt dat dingen die zo logisch leken helemaal niet zo logisch zijn”, weet hij.

## Stap voor stap

De komende jaren zal CVZ nog druk bezig zijn om processen in Ultimus BPM te zetten. Afspraak is dat nieuwe processen voorrang krijgen: die worden direct met BPM geautomatiseerd. “Als we toch een proces moeten ontwikkelen, kunnen we dat beter meteen in Ultimus doen dan eerst een papieren proces bedenken en dat vervolgens automatiseren”, vindt Gosselink. Ondertussen staan interne opdrachtgevers te dringen om ook hun processen aan te pakken. “Afdelingshoofden zien de voordelen hiervan in: ze krijgen inzicht in knelpunten, ze krijgen veel meer managementinformatie en negen van de tien keer kunnen we het proces ook optimaliseren.” Toch laten Gosselink en Janssen zich niet opjagen. “We doen het stap voor stap”, zegt Janssen. “Want als we iets hebben geleerd is dat we niet te snel moeten willen gaan. Hoe beter we vooraf over het proces nadenken, hoe meer we het kunnen optimaliseren. De tijd die je daar in steekt, win je later ruimschoots terug.”

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.