



Raimond Nicodem

*Zorgverzekeraar VGZ onderging een veranderingstraject dat tot een van de ingrijpendste in de Nederlandse verzekeringswereld gerekend mag worden. Met de implementatie van Oracle Open Zorg gingen een groot aantal bedrijfsprocessen op de schop. De nieuwe Basisverzekering was op komst en de verrichtingen van verzekeraars werden in heel Nederland kritisch gevolgd. Voor velen buiten beeld, maar daarom niet van minder belang, is de rol van de extern adviseur. Boudewijn Dessing, voorzitter van de Raad van Bestuur van de VGZ-IZA Groep, over topadviseur Raimond Nicodem.*

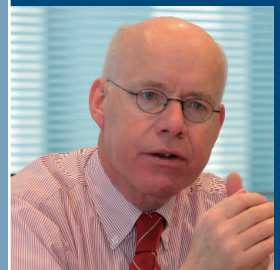
## Adviseur brengt organisatie op juiste spanning

*Na een turbulent jaar met de komst van een nieuwe Zorgverzekeringswet, daalt langzaam het stof neer in de wereld van de zorgverzekeraars. De introductie van de Basisverzekering hield de gemoederen in Nederland flink bezig. Voor de verzekeraars was het alle hens aan dek om op 1 januari 2006 de nieuwe polissen klaar te hebben. Bij VGZ liep die operatie synchroon met een ingreep die minstens zo groot was; de invoering van een compleet nieuw administratief systeem. Een complexe traject onder hoge tijdsdruk, dat dankzij de introductie van extern adviseur Raimond Nicodem de impuls kreeg die het nodig had. VGZ bestuursvoorzitter Boudewijn Dessing kan terugkijken op een succesvolle afronding.*

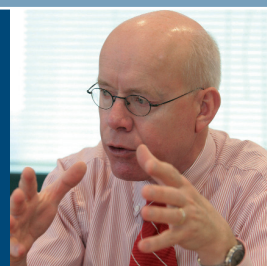
De administratieve systemen die in 2002 in VGZ's back-office in gebruik waren, stamden nog uit de tijd van voor de fusies. VGZ had toen 600.000 verzekerden als klant. Met de samenvoeging van een aantal ziekenfondsen uit het zuiden van het land werd dat aantal uitgebreid naar bijna anderhalf miljoen. De autonome groei die VGZ vervolgens doormaakte, verlegde de grens naar 2,2 miljoen verzekerden. Een forse groei die voor de in gebruik zijnde systemen niet goed meer was bij te benen. In de loop der jaren was de capaciteit met een aantal ingrepen opgevoerd. Met een compleet nieuw systeem en een opnieuw ingericht proces zou de bedrijfsvoering echter beter gediend zijn. Dessing: "We besloten een nieuwe architectuur op te zetten, waarbij we ook kozen voor de verandering van ons hele back-office. Heel ingrijpend dus. Het heeft ons in de aanloopfase ook veel energie gekost om dat van de grond te krijgen. Er is een aantal keren fors ingegrepen, maar je merkt dan toch dat zo'n project, zonder voldoende druk van buitenaf, stroperig dreigt te worden."

### Druk opbouwen

De uiteindelijke weg die VGZ koos was een systeemvervanging met de implementatie van Oracle Open Zorg in het bestaande back-office. Het project werd als 'Programma implementatie nieuw Proces en administratie systeem' (PinPas) in de steigers gezet, maar liep van meet af aan vertraging op, terwijl de tijdsdruk erg hoog was. Een uitweg uit de impasse werd gezocht en gevonden in de komst van 'buitenstaander' Raimond Nicodem. Als extern adviseur had hij VGZ eerder terzijde gestaan bij een commercieel reorganisatietraject. Dessing: "Hij leek ons de man om de gewenste druk op te bouwen. De juistheid van die inschatting heeft zich snel bewezen. In die periode speelde namelijk



**"Hij is de man om de  
gewenste druk op te bouwen"**





Nicodem  
Management consulting bv  
Meidoornstraat 9  
5482 BA Schijndel  
Tel: 073 - 54 95 010  
Fax: 073 - 54 94 456  
info@nicodem.nl  
www.nicodem.nl

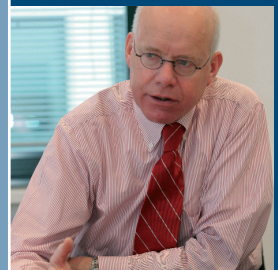
ook de komst van de Basisverzekering. De situatie was een beetje te vergelijken met de perikelen rond de millenniumwisseling, alleen gingen we nu ook nog eens over op een nieuw systeem en nieuwe procesvoering in de back-office. We hebben met het definitief doorgaan van de nieuwe Zorgverzekeringswet, van de nood een deugd gemaakt. De invoering van het nieuwe back-office systeem, de vernieuwing van bedrijfsprocessen en de gerelateerde systemen én de invoering van de Zorgverzekeringswet zijn in één programma samengebracht. Zo gebruikten we eigenlijk een externe verplichting om intern de juiste druk op te bouwen. Het was immers nu of nooit. Dat hele proces heeft Nicodem optimaal weten te benutten. Vanaf dat moment was er bij iedereen binnen de organisatie een sterke sense of urgency.”

#### **Inhoudelijk deskundig**

De tijdsdruk was hoog en heel Nederland keek mee over de schouders van de zorgverzekeraars. Om het momentum niet te verliezen kreeg het traject binnen VGZ meer een commandostructuur. In Eindhoven was zelfs een heuse warroom ingericht, van waaruit de operatie minutieus werd uitgestippeld. Er waren nog genoeg hobbels te nemen en daarbij bewees die aanpak zijn nut. Dessing stipt het traject van dataconversie als voorbeeld aan. “Dit was voor ons de kans om een nieuw en schoon bestand met klantgegevens op te bouwen. Met de conversie van historische gegevens waren de nodige problemen. Nicodem was echt de motor achter het vinden van een oplossing. Hij had het idee om het nieuwe systeem met de succesvolle schone conversie in gebruik te nemen en het oude gefaseerd te laten uitdienen. In dat soort beslissingen praatte hij vanuit een inhoudelijke deskundigheid. Sterk in horizontaal en procesmatig denken, van buiten naar binnen. Je moet hem een vrije rol geven, waardoor hij dwars door de organisatie kan lopen.”

#### **Autoriteit**

De grote kracht van een top-adviseur om in complexe operaties als die bij VGZ, ligt in zijn vermogen om gezag te verwerven. Om iedereen binnen de organisatie voor de nieuwe aanpak te winnen, zal hij moeten overtuigen met inzicht en ervaring. Volgens Dessing wist Nicodem die overtuiging te bereiken zonder dat daarvoor eerst de nodige ‘strepen op de mouw’ nodig waren. “Hij weet erg veel, heeft veel ervaring en kan problemen effectief oppakken. Dat merk je bijvoorbeeld ook aan de manier waarop hij met leveranciers praat. Op de een of andere manier weet hij de spanning uit een gesprek te halen. Binnen onze organisatie heb ik gezien hoe hij in een paar stappen iedereen bij de les haalt en laat voelen hoe noodzakelijk een moeilijke ingreep eigenlijk is. Daarbij heeft hij de subtiliteit ook de bestuurders gedoseerd te betrekken en zonder dreiging naar een oplossing te sturen. Eén keer in de week had ik een kort gesprek met hem en dan was ik volledig op de hoogte van wat er speelde en wat er komen ging. Geen verrassingen, want daar heb je als bestuurder nu eenmaal een hekel aan. De impact van de nieuwe Zorgverzekeringswet bleek groter dan we aanvankelijk dachten. De verwachte 5% van de verzekerden die zou switchen werd uiteindelijk 20%. Als eerste grote verzekeraar hebben we de boel op orde en aan dat succes heeft Nicodem een belangrijke bijdrage geleverd.”



**“Je moet hem een vrije rol  
geven, waardoor hij dwars  
door de organisatie kan lopen”**

