



Op weg naar een toekomstvaste pensioenadministratie

Technologie | Wat is de sleutel voor succesvolle IT-vernieuwing?

Introductie

De pensioensector wordt geconfronteerd met lage dekkingsgraden, druk op de kosten en de roep om een betere klantbediening. Daar bovenop komt de onzekerheid van hervormingen van het pensioenstelsel: de beweging naar meer keuzevrijheid van individuele deelnemers en mogelijk ook een meer sectorspecifieke invulling van de regeling. Dat alles vergt het nodige van de IT-platformen van pensioenuitvoerders en -verzekeraars om hun systemen te integreren en ontsluiten via portalen. Het huidige, complexe geheel van veelal maatwerkapplicaties blijkt in de praktijk kostbaar en moeilijk aanpasbaar.

Voor veel bestuurders is stilzitten geen optie. De benodigde IT-investeringsbudgetten en implementatierisico's zijn echter groot. Wat is de sleutel voor succesvolle IT-vernieuwing van de pensioenadministratie?

Zowel pensioenuitvoerders als -verzekeraars staan voor grote uitdagingen bij de inrichting van een wendbaar, toekomstbestendig IT-landschap:

- Wel of niet inzetten op klantbedieningstechnologie (CE-suites)?
- Een geïntegreerd pensioensysteem of ontkoppelen van front- en back-office functionaliteit? En welke rol speelt een 4e generatie ontwikkelomgeving als Low-code?
- Verbeteren van bestaand maatwerk in de basisadministratie of vervangen door pakketsoftware?
- IT-infrastructuur migreren naar de cloud of in eigen hand houden? En wat draagt een "DevOps ready" platform bij?

Nederlandse pensioenuitvoerders en -verzekeraars hebben, mede als gevolg van fusies en historisch gegroeide pensioenportefeuilles met verschillende grondslagen, te maken met een complex IT-landschap. Tegelijkertijd stellen deelnemers steeds hogere eisen aan de klantbediening. Het kostenniveau en de snelheid waarmee aanpassingen in de administratie worden doorgevoerd liggen onder een vergrootglas. Dat alles tegen een achtergrond van dreigende kortingen en grote onzekerheid over de invulling van het Pensioenakkoord.

Pensioenverzekeraars worden daarnaast geconfronteerd met krimp van traditioneel winstgevend 'defined benefit' portefeuilles en verkoop van nieuwe 'defined contribution' tegen marginale of zelfs verlieslatende marges. Om ook in de toekomst relevant te blijven verkennen meer verzekeraars (en in toenemende mate uitvoerders) mogelijkheden pensioenregelingen te combineren van aanvullende werkgevers- en deelnemersdiensten.

Door deze ontwikkelingen dreigt de complexe veelal maatwerk IT-architectuur uit te groeien tot een blok aan het been. Snel en tegen lage IT-kosten inspelen op nieuwe behoeften is nu bijna onmogelijk gemaakt. Zelfs ogenschijnlijk kleine wijzigingen zorgen voor een kettingreactie van werkzaamheden in meerdere systemen.

Dit stelt pensioenuitvoerders en -verzekeraars voor de uitdaging om de Gordiaanse knoop van hun IT-applicaties te ontrafelen. Voor iedere laag van de huidige IT-architectuur (zie afbeelding) zien wij concrete aanknopingspunten voor een oplossing.

Generieke IT-architectuur

Kanalen & klantbediening



Customer Engagement Platform

Content Management

Integratie en regie

(Interne + externe) integratie

Procesbesturing

(Premiegegevens) incasso

Basisadministratie

Polis-
administratie

Product en
rekenregels

Aanspraken

Excasso

Platform

Infrastructuur

Datakern en-
analytics

Authentication
& security

Kanalen en klantbediening

Customer engagement oplossingen onmisbaar voor gepersonaliseerde klantbediening

Als pensioenfondsen en werkgevers hun rol en zorgplicht serieus nemen, moeten pensioenverzekeraars en -uitvoerders in staat zijn om werknemers bewust(er) te maken van hun pensioen en in begrijpelijke taal inzicht te bieden in hun eigen situatie. Dit vraagt om individuele bediening, toegesneden op de persoon. Reden voor een aantal pensioenuitvoerders om de afgelopen tijd een stevige inhaalslag te starten en hun klantreizen te verbeteren.

Individuele klantbediening lijkt kostbaar, maar hoeft dat niet te zijn. Customer Engagement (CE) software biedt de mogelijkheid om gepersonaliseerde informatie-uitwisseling relatief eenvoudig en tegen lage kosten in te richten. Steeds meer pensioenuitvoerders maken gebruik van Adobe en Sitecore; of maken gebruik van de customer engagement functionaliteit (denk aan: online campagne-management, content- en data management) geboden door bredere platformen als Pega en Salesforce.

In de kern ondersteunen CE-suites gepersonaliseerde online interactie met klanten. Daarvoor zijn persoonlijke data nodig. Dat kunnen deelnemerdata zijn met betrekking tot het specifieke pensioenproduct, de leeftijd of het soort werkgever; maar ook informatie over eerdere gesprekken met medewerkers van de klantenservice. CE-suites zorgen ervoor dat de meest actuele data worden ontsloten ten behoeve van deelnemer- of werkgevercommunicatie -campagnes maar ook voor de persoonlijke invulling van webpagina's.

Op deze wijze kunnen campagnes zonder programmeerlast worden ontwikkeld en onderhouden. Ook kunnen resultaten en impact op klanttevredenheid inzichtelijk worden gemaakt. CE-software neemt werk uit handen van IT-ontwikkelaars en ondersteunt marketing- en klantcontactmedewerkers. Alle grote uitvoerders en verzekeraars experimenteren al met het gebruik van CE-software.

Voor kleinere uitvoerders is dit nog grotendeels onontgonnen terrein.

PGGM maakt bijvoorbeeld grote stappen met het gebruik van Adobe. De pensioenuitvoerder heeft klantreizen ontworpen en de dienstverlening proactief ingericht op specifieke behoeften van deelnemers. Zo ontvangt een werknemer die een nieuwe baan krijgt een e-mailbericht met een link naar een persoonlijke webpagina waar de consequenties voor zijn of haar pensioen in eenvoudige taal worden geschetst. De e-mail is onderdeel van een campagne die wordt aangeropen op basis van data uit het backoffice system; in dit geval het aanmelden van een nieuwe werknemer of nieuwe werkgevers bij het fonds. Op de webpagina biedt PGGM vervolgens relevante pensioenkeuzes aan die direct kunnen worden doorgevoerd in de administratie. Komt de klant er niet uit, dan kan een call-center medewerker precies zien waar de deelnemer in zijn klantreis is gebleven en hem, vrijwel zonder vragen te hoeven stellen, verder helpen.

“Wij streven naar n=1 dienstverlening. Dat vereist naast kwalitatief juiste data, een service- en marketingorganisatie waar beslissingen laag in de organisatie genomen worden. Bij PFZW komen we steeds dichterbij ons streven. We benaderen deelnemers gericht als er iets verandert in hun individuele situatie, bijvoorbeeld bij een nieuwe baan. Zo maken we samen met PGGM niet alleen de interactie met deelnemers persoonlijk, maar doen het ook beter en goedkoper. In Adobe kunnen we deze (marketing)-campagnes relatief eenvoudig en tegen lage kosten inregelen. Onze marketeers doen dat zelf, zonder tussenkomst van IT. Na invoering van elke nieuwe klantreis in de CE-suite zien we keer op keer de NPS en klanttevredenheid KPI's verbeteren.”

Peter Bannink
(Manager Innovatie en Uitbesteding, PFZW)

Naast de omslag van deelnemercommunicatie naar klantbediening valt er veel te winnen in de interactie met werkgevers. In het slechtste geval zien werkgevers het fonds of de verzekeraar alleen bij de inning van pensioenpremies en worden ze achter de vordren gezeten bij late betaling.

De komende jaren groeit het aantal werknemers dat binnen vijf tot tien jaar met pensioen gaat, substantieel.

HR-afdelingen moeten zich voorbereiden op een grote stroom vragen van werknemers over bijvoorbeeld de mogelijkheden van eerder stoppen met werken, van een flexibel pensioen, en van vrijwillige voortzetting bij vroegpensioen. Daarnaast moeten ondernemingen zich voorbereiden op het verlies van een groeiende groep van arbeidskrachten. Voor een blijvend gezonde opbouw van het personeelsbestand is de dialoog met de oudere werknemer belangrijk, al helemaal in schaarse kennisgebieden.

De pensioenverzekeraars gaan vooralsnog voorop in de zoektocht naar nieuwe werkgeversdiensten. Daarbij ligt de verbinding in thema's als arbeidsvitaliteit, duurzame inzetbaarheid en reïntegratie voor de hand. Het zijn allemaal diensten die verzekeraars via andere kanalen al aanbieden.

“MN heeft net als veel andere uitvoerders een werkgeversdesk. Dat zijn relatief kleine afdelingen met beperkte capaciteit om werkgevers te ondersteunen bij andere zaken dan premies en facturen. Wij zijn in gesprek met fondsen en werkgevers hoe we een schaalbare oplossing kunnen bieden die inspeelt op de behoeften van aangesloten organisaties. De rol van technologie is uiteraard een belangrijk onderwerp.”

Ralf Rikze
(Directeur Pensioen & Verzekeren, en lid van de Hoofddirectie, MN)



Integratie en regie

Wendbaar en minder fouten door ontkoppelen
architectuur en vernieuwen van systemen voor
grootschalige databewerking

De maatwerksystemen van de (grote) pensioenuitvoerders en -verzekeraars zijn integrale, complexe productsystemen die zowel front- als back-office -functionaliteit herbergen met batchverwerking. Hierdoor zijn de systemen moeilijk aanpasbaar en zijn data moeilijk te bewerken en te ontsluiten voor nieuwe doeleinden. Daarnaast staat batchverwerking haaks op verwachtingen van deelnemers en werkgevers die op ieder moment de meest actuele status van hun gegevens willen kunnen inzien.

Om data, transacties en business-toepassingen toegankelijker te maken heeft een aantal grote uitvoerders de applicaties in de front- en back-office ontkoppeld. Hun streven is de complexiteit van het IT-landschap te reduceren en het geheel meer wendbaar te maken. Bovendien opent deze ontkoppeling de mogelijkheid om stapsgewijs, op onderdelen het integrale productsysteem te vervangen door pakketsoftware.

Voor een dergelijke ontkoppeling maken deze uitvoeringsorganisaties gebruik van moderne technologie, zoals 'Application Programming Interfaces' (API's). Dit zijn interfaces die transacties opstarten in pensioensystemen, gegevens doorgeven die door de deelnemer zijn ingevoerd via een kanaal dat niet tot het kernsysteem behoort, of data ter beschikking stellen aan de buitenwereld.

“APS heeft met de oprichting van het Centraal Beheer APF en de komst van Pensioenfonds Shell sinds 2016 flink ingezet op vernieuwing van de deelnemer- en werkgever-interactie. Bovendien hebben we het mogelijk gemaakt om naast DB ook de regelingen onder de Wet Verbeterde Premieregeling uit te voeren. De verschillende regelingen worden via één geïntegreerd portaal aan deelnemers ontsloten. Als volgende stap is het pensioenkerensysteem aan de beurt. We vervangen het technologisch verouderde pensioensysteem door een meer flexibel en eenvoudiger te ontsluiten platform, waarbij de klantprocessen ontkoppeld worden van de kernadministratie.”

Tom van der Spek
(Directievoorzitter, Achmea Pensioen Services)

Een API is gericht op een specifieke taak (bijvoorbeeld: werk het adres in de database bij) of een specifiek data-onderdeel (toon de huidige stand van de pensioenopbouw voor een specifieke deelnemer). Traditionele interfaces betreffen vaak het gehele systeem of de gehele datastructuur. API's zijn daardoor gemakkelijker te lezen: ze bestaan uit een beperkt aantal typen transacties (lees, bewaar, pas aan, verwijder) die worden uitgevoerd met een beperkte dataset (bijvoorbeeld NAW-gegevens deelnemer).

API's zijn niet altijd toepasbaar, vooral oude legacy-oplossingen zijn soms lastig op deze manier te ontsluiten. Voor banken en verzekeraars is het gebruik van API's om data in complexe, IT-landschappen beter te ontsluiten al ruim tien jaar gemeengoed. In de referentie-architectuur van PGGM en TKP staat ont koppeling van front- en back-office functionaliteit centraal en spelen API's een belangrijke rol.

Naast ont koppelen is het (deels) vervangen van de bestaande maatwerkoplossingen voor grootschalige dataverwerking een belangrijk onderdeel voor een toekomstvaste architectuur. Kenmerkend voor pensioenuitvoerders is de grootschalige dataverwerking vanuit diverse instellingen (werkgevers, administratiekantoren en salarisserviceverwerkers, gemeentelijke basisadministratie, et cetera) ten behoeve van facturatie en polisbeheer. Tot op heden is juist dit een kwetsbaar, foutgevoelig element in de IT-architectuur.

Datalogistiek is onderdeel van de brede oplossingen van leveranciers als Axyware, Keylane en SAP. De functionaliteit voor data-ontvangst, validatie en verrijking is volledig geïntegreerd met het basisadministratiesysteem als back-office oplossing. Gebruik van deze pakketsoftware is alleen logisch in die combinatie. Als zelfstandige oplossing voor data-uitwisseling en -verwerking komt het niet tot zijn recht.

Hier kan een ontwikkelomgeving als Low-code uitkomst bieden om het bestaande maatwerk aan te vullen en te verbeteren. Alle grote pensioenuitvoerders maar ook andere financiële instellingen oriënteren zich op het gebruik van Low-code.

Van oudsher worden nieuwe IT-systemen geleverd in de vorm van een maatwerksysteem of van pakketsoftware. Een Low-code platform biedt als hybride oplossing het beste van beide werelden. Enerzijds bevat Low-code standaard bouwblokken die inspelen op recente innovaties en trends, vergelijkbaar met standaardpakketten, waardoor je snel en hoogproductief business applicaties kunt realiseren. Anderzijds heeft het de kracht van een ontwikkeltaal om aan specifieke eisen en wensen te voldoen.

“Door de componenten van onze IT-architectuur vergaand te ont koppelen en gebruik te maken van API's waar we dat kunnen, zijn we in staat om veel sneller verbeteringen in ons landschap aan te brengen. We kunnen nu per component de keuze maken tussen maatwerk verder te optimaliseren of te vervangen door een best of breed-oplossing in de markt. Een mooi voorbeeld is klantbediening. We liepen de afgelopen jaren eigenlijk vast in het verbeteren van de deelnemerbediening. Het duurde gewoon allemaal te lang. Nu we de vernieuwing in de front-office hebben losgekoppeld van de achterkant maken we pas echt meters.”

Gerko Baarslag
(CIO en lid van de Executive Committee, PGGM)

Omdat Low-code platforms ontwikkelen op basis van (visuele) modellering in plaats van codering, kan het productiviteitsniveau van ontwikkeling op platformen als Appian, Mendix en OutSystems, een stuk hoger liggen dan met traditionele software ontwikkeling. Het pad van Low-code gebruik gaat ondanks alle claims niet over rozen. Het is weer een nieuwe ontwikkelomgeving, terwijl veel organisaties juist inzetten op het consolideren van de Ontwikkel-Test-Acceptatie-Productie (OTAP) keten. Niet alleen vanuit het oogpunt van technische beheersbaarheid, maar ook omdat het werven van gekwalificeerd IT-personeel een hele uitdaging is. Dan helpt versnippering van de benodigde IT-kennis niet. Bovendien zijn er voor de administratie van uitkeringsregelingen (nog) geen standaardbouwblokken voorhanden.

“Binnen MN verkennen we de toepassingen van Low-code in onze administratieplatformen. Voor ons is Low-code een aantrekkelijk alternatief voor het ontwikkelen van nieuw maatwerk. De toepassing binnen MN is vooral gericht op het verbinden van de systemen voor grootschalige dataverwerkingen in de mid-office. MN werkt hiervoor met OutSystems. De eerste ervaringen zijn positief. Maar je moet natuurlijk geen wonderen verwachten. Low-code lost niet alle problemen in de huidige IT-organisatie op.”

Jannie Minnema
(IT Directeur en lid van de Hoofddirectie, MN)

Basisadministratie

Pakketsoftware alleen een alternatief voor de administratie van een premie- en minder complexe uitkeringsregelingen

In de vernieuwing van het basisadministratiesysteem waarin de polisadministratie, producten en rekenregels, en rechtenadministratie worden gevoerd, staat een aantal uitvoerders voor de afweging voor verbeteren van maatwerk of vervangen door pakketsoftware. Pakketleveranciers bieden generieke, configureerbare functionaliteit voor een grote groep van bedrijven en kunnen de ontwikkelkosten verdelen over deze gebruikers. Gebruik van pakketsoftware biedt pensioenverzekeraars en -uitvoerders de belofte van veel lagere beheerkosten. Bovendien krijgen ze toegang tot innovatievermogen

en diepgaande IT-competenties van pakketleveranciers. Omdat de meeste pakketsoftware tegenwoordig beschikbaar is in de (eigen) cloud, is deze eenvoudig schaalbaar.

Na een reeks van recente overnames is er in Nederland een beperkt aantal leveranciers van pakketsoftware voor de administratie van uitkeringsregelingen. De bekendste spelers zijn: Axywere (Axylife), Keylane (Lifetime, Maia, Schantz te integreren in Plexus), SAP en Visma (Innovact). Daarnaast timmeren nieuwe toetreders als Capgemini en IG&H aan de weg.

Waar in alle andere onderdelen van de architectuur de keuze voor pakketsoftware voor de hand lijkt te liggen, is de afweging voor toepassing in de basisadministratie complexer. In deze afweging spelen de substantiële investeringen en implementatierisico's die verbonden zijn aan back-office re-platforming, en de onzekerheid rondom de hervorming van het pensioenstelsel een belangrijke rol. Pakketsoftware lijkt eigenlijk alleen een aansprekend alternatief om de uitkeringsregeling van pensioenfondsen met minder complexe regeling(en) te administreren.

"Bij APG werken we met twee polisadministraties: het Generieke Pensioen Systeem (GPS) en Lifetime. GPS is een zelf ontwikkeld multi-fonds IT-platform voor ABP, bpfBouw en PWRI. Het platform is over-gedimensioneerd en te kostbaar voor de overige aangesloten pensioenfondsen met een minder complexe regeling of dienstverlening. Daarom maken de andere bij ons aangesloten fondsen gebruik van Lifetime. De eerlijkheid gebiedt wel te zeggen dat het nog behoorlijk wat voeten in aarde had om dit systeem passend te maken voor alle verschillende klanten en regelingen. Er valt dus wel wat af te dingen op de notie van standaard pakketsoftware."

Theo van Kessel
(Directeur Change & Innovation, APG)

Voor unit-linked (kapitaaladministratie) systemen bestaat een wereldwijde markt waar ook Nederlandse pensioenverzekeraars voor de administratie van beschikbare premie- en verzekerde regelingen gebruik van maken. Dat is anders voor uitkeringsregelingen (defined benefit). Die zijn complexer om te administreren en de toepassing ervan blijft beperkt tot Nederland. Aangezien het aantal grote pensioenuitvoerders en -verzekeraars beperkt is, zijn de mogelijkheden om ontwikkel- en beheerkosten te delen beperkt. En daarmee ook het verdienpotentieel en de investeringsbereidheid. Dat verklaart ook de recente consolidatieslag.

Pakketoplossingen voor uitkeringsregelingen hebben zich tot op heden met name bewezen voor de administratie van kleinere bedrijfstak- en ondernemingspensioenfondsen. Uitvoerders van de meest complexe regelingen van de grote sectorfondsen blijven vertrouwen op maatwerk. En daar is wat voor te zeggen. Om pakketsoftware geschikt te maken voor de administratie van de meest complexe regelingen zijn zeer omvangrijke aanpassingen noodzakelijk. Hierdoor wordt een groot deel van de toegevoegde waarde van pakketsoftware teniet gedaan.

Pakketleveranciers zijn primair gericht op het verkopen van licenties. Het jaarlijkse onderhoudstarief, een percentage van de licentiewaarde of een tarief gebaseerd op het aantal deelnemers, zorgt voor een vaste stroom van inkomsten. Niet voor niets laat SAP de implementatie van het pensioenpakket over aan een derde partij als MSG. De ontwikkelcapaciteit van de leveranciers wordt in de regel ingezet voor het verder ontwikkelen van de generieke software, niet voor maatwerk-toepassingen voor één enkele klant.

Zowel Keylane en zeker SAP zijn betrouwbare en financieel gezonde leveranciers met jarenlange ervaring. Beide partijen kennen hun specifieke eigen uitdagingen. SAP is een internationale pakketleverancier van formaat, maar een relatief nieuwe speler op de Nederlandse pensioenmarkt. Hun oplossing is nog volop in ontwikkeling. Keylane, een bekende naam in de Nederlandse pensioenmarkt, heeft de afgelopen jaren (met durfkapitaal) een aantal andere pakketleveranciers geacquireerd zoals Innovita en Schantz. In de komende jaren vraagt de integratie en modernisering van deze platformen en de migratie van bestaande klanten naar dat nieuwe platform tijd en aandacht. Met grote investeringen die samengaan met het vervangen van basisadministratiesystemen door bijvoorbeeld pakketsoftware is dus

voorzichtigheid geboden. Te meer omdat grootschalige vernieuwing van het IT-platform plaatsvindt tegen een achtergrond van grote onzekerheid over de invulling van het Pensioenakkoord en daarmee over de toekomst van de huidige uitkeringsregeling. Naarmate het nieuwe contract meer trekken krijgt van een traditionele beschikbare premiereregeling, lijkt aanpassen van de huidige administratie een over-gedimensioneerde en dure oplossing. Ook in het geval de huidige regeling in een "closed book" langzaam wordt afgebouwd ligt het niet voor de hand substantieel te investeren in nieuwe IT. Verzekeraars zijn wat betreft hun individueel leven portefeuilles al bekend met de uitdagingen die gepaard gaan met een closed book.

Inzetten op grootschalige re-platforming is eigenlijk alleen een overweging als de huidige basisadministratie zo kostbaar, onstabiel, onbeheersbaar of foutgevoelig is dat pleisters plakken tekort schiet. Voor alle andere pensioenuitvoerders geldt: modulair inrichten van de pensioenadministratie en deze onderdelen geheel of gedeeltelijk vervangen. Noem het maar opereren met chirurgische precisie. Mogelijk kan een Low-code platform hier een belangrijke rol spelen. Hoewel het toepassingsgebied van Low-code in eerste instantie aan de voorkant van de architectuur ligt.

"Als multi-client uitvoerder overbruggt AZL de schijnbare tegenstelling tussen maatwerk/flexibiliteit en beheersbaarheid/robustheid. Dat doen we door de pensioenadministratie in onze IT-architectuur strikt te scheiden van dataloga en functionaliteit. De pensioenregeling wordt op basis van parameters ingeregeld in de rule-engine en procesbesturingslaag, en dus niet in de pensioenadministratie. Model Based Engineering (MBE) stelt ons in staat om de relevante 'IT-bouwstenen' op meerdere plekken her te gebruiken. Zo vergroten we onze wendbaarheid en verlagen we de kosten in ons change-proces. Ons applicatie landschap is dan ook een combinatie van standaard marktoplossingen en AZL-vakwerk op maat"

Edward Heijkers
(Directeur Pensioen & IT, AZL)



Gemeenschappelijke uitvoeringsalternatieven

Alle uitvoerders lopen tegen soortgelijke uitdagingen aan in de vernieuwing van het technologielandschap. In de zoektocht naar oplossingen kunnen ze natuurlijk ook de krachten bundelen. Nu investeren de uitvoerders elk in een nieuwe technologie. Een gezamenlijk uitvoeringsvehikel is gezien de besturingscomplexiteit natuurlijk geen sinecure. Bovendien moeten de kostenvoordelen opwegen tegen de BTW-implicaties voor de pensioenfondsen binnen de huidige vrijstelling.

Maar onmogelijk is het zeker niet. In de bancaire en verzekeringssector zijn er legio voorbeelden van administratieve samenwerkingsverbanden, ook wel utilities genoemd.

Te denken valt aan Equens Worldline (interbancair betalingsverkeer), Vecozo (gegevensuitwisseling zorgverzekeraars en andere ketenpartijen) en ABZ (gegevensuitwisseling schadeverzekeringen). Stuk voor stuk voorbeelden uit de oude doos. Veel van deze instellingen staan inmiddels op eigen benen. Maar er zijn ook meer recente initiatieven als Geldmaat (chartale geldddistributie) en Transactie Monitoring Nederland (ken-je-klant).

Waarom de pensioensector dan niet? Gezamenlijk optrekken ligt minder voor de hand op de onderdelen waar de architectuur de eigenheid en het onderscheidend vermogen van de pensioenfondsen raakt, zoals kanalen en klantbediening.

De mid- en back-office zijn veel minder concurrentiegevoelig. Tegelijkertijd lopen de pensioenregelingen sterk uiteen en zorgen zij voor een fondsspecifieke inrichting van de basisadministratie. Een mogelijk startpunt voor een pensioenutility is in- en excasso. Dat is voor veel uitvoerders een kwetsbaar en foutgevoelig onderdeel van het IT-landschap. Er valt meer te winnen dan kostenbeheersing alleen.

Platform

Grotere wendbaarheid en ondersteunen van innovatie met een hybride-cloud aanpak

Net als veel andere financials nemen veel pensioenuitvoerders en -verzekeraars afscheid van eigen servers, bijbehorende software, datacenter ruimte en netwerkkapparatuur, of overwegen dit te gaan doen. Ze bereiden zich voor op migratie naar de cloud. Anders gezegd, om infrastructuurdiensten (IaaS) of de hele stack van infrastructuur en applicaties (SaaS) af te nemen als een service in een op gebruik gebaseerd afrekenmodel.

Om misverstanden te voorkomen: op afstand plaatsen betekent niet afstand doen van de verantwoordelijkheid voor de eigen infrastructuur. De user interface is anders – namelijk die van een cloud leverancier. Maar organisaties blijven onverminderd verantwoordelijk voor logging, monitoring, security en continuity. Zij het dat dergelijke aspecten vaak wat eenvoudiger in te richten zijn.

De meeste uitvoerders onderschrijven inmiddels dat cloudmigratie lang niet altijd resulteert in lagere kosten voor het beheer van infrastructuur. IaaS- en SaaS-modellen maken operationele kosten variabel maar resulteren alleen in een kostendaling wanneer de inzet van services wordt teruggeschaald als deze niet langer worden gebruikt.

“SaaS is een vereenvoudiging van het IT-landschap van APG. Daarnaast gaat het er om dat we in de infrastructuur zo goed mogelijk wendbaarheid combineren met betrouwbaarheid en performance. APG biedt in toenemende mate infrastructuur als self-service dienst aan de DevOps-teams van pensioenuitvoering en vermogensbeheer. Daartoe moet die infrastructuur zo volledig mogelijk worden geautomatiseerd. Het maakt niet zoveel uit of dat in de cloud is of on-premises. In beide werelden moeten we feitelijk aan dezelfde eisen voldoen. Naast snelheid van veranderingen in de infrastructuur biedt automatisering van de infrastructuur een gecontroleerde kwaliteit, ook belangrijk voor bijvoorbeeld cybersecurity. De eerste systemen zijn inmiddels op dat nieuwe infrastructuurplatform in productie.”

Eric Helsloot
(Directeur Shared IT Services, APG)

Als de grote winst niet kostenverlaging is, wat is het dan wel? Het is eerder een hogere betrouwbaarheid en serviceniveau. Voorbeeld: intensivering van deelnemer-interactie vraagt 24/7 beschikbaarheid van systemen. Iets dat veel uitvoerders traditioneel niet kunnen bieden. Maar het wordt ook steeds moeilijker zelf goedgekwalificeerd personeel te werven voor het onderhouden van bijvoorbeeld verouderde databases. Dan biedt de cloud mogelijk uitkomst.

De wijze waarop partijen de transitie naar infrastructuur in de cloud maken verschilt sterk. Een aantal besteedt werkplekken, datacenters, netwerk en storage uit bij verschillende (vaak kleinere, Nederlandse) leveranciers. Wat direct in het oog springt is het complexe vendor-landschap en de aansturinguitdaging die daarmee gepaard gaat.

Bij APG staan veel infrastructuur-componenten nu nog vooral on premise. De aandacht gaat uit naar realiseren van een compleet nieuwe IT-infrastructuur waarin applicaties op een DevOps manier kunnen worden ontwikkeld en beheerd. Zo

kunnen de agile teams applicatiewijzigingen of geheel nieuwe applicaties sneller in gebruik nemen.

De afgelopen jaren is een DevOps-Ready Data Center (DRDC) ingericht. De DRDC infrastructuur-componenten zijn softwarematig gecreëerd en worden softwarematig beheerd. Onderscheidend is de automatische inrichting van zaken als authenticatie, autorisatie, logging, security, continuity, monitoring, et cetera.

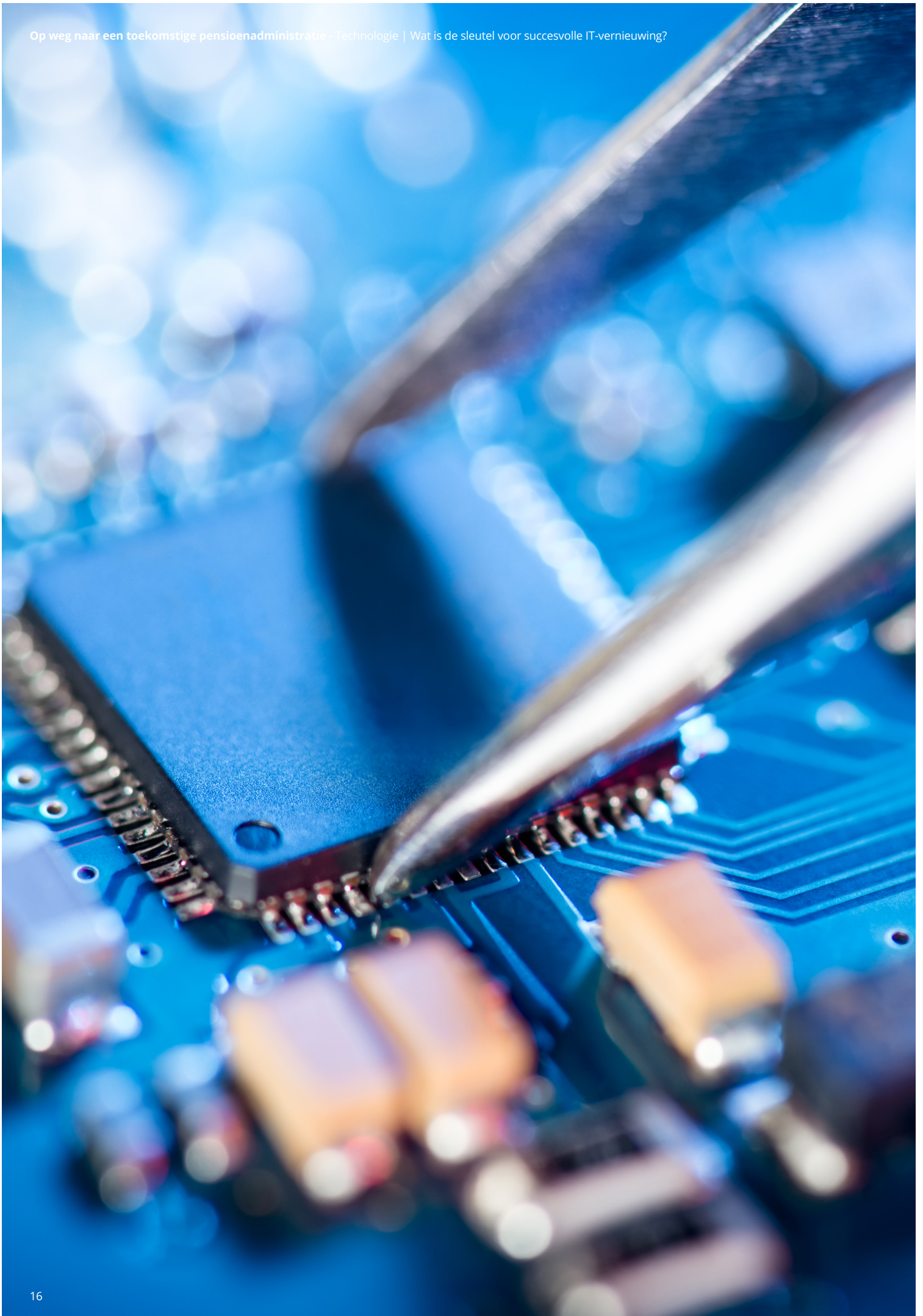
Net als APG volgt TKP een hybride cloudstrategie. SaaS-oplossingen worden vaker gekozen voor zaken als werkplekken, back-up klantdata en klantapplicaties (portals). De maatwerk pensioenkerneladministratie is voorlopig nog niet in de cloud te vinden. Maar waar bij APG veel nadruk ligt op vergroten van wendbaarheid is voor TKP innovatie belangrijk. In de cloud komen steeds meer standaard services beschikbaar die innovatie ook voor pensioenuitvoerders een nieuwe impuls kunnen geven.

Veel pensioenfondsen hebben koudwatervrees om in zee te gaan met zo'n grote Amerikaanse cloud-leverancier. Dat is deels natuurlijk terecht. Het risico van vendor lock-in is reëel. En het risico wordt niet kleiner als naast infrastructuurdiensten ook aanvullende data analytics services worden gebruikt. Daarnaast zijn de grote cloud-leveranciers stuk voor stuk Amerikaanse ondernemingen.

Daar gelden andere richtlijnen voor het omgaan met vertrouwelijke data dan in Europa. Toezichthouders sturen dan ook scherp op verlagen van de risico's van cloud-migratie.

“Het nieuwe TKP administratieplatform is cloud-native ontwikkeld. Aan de basis staat Amazon Web Services (AWS). Net als de andere grote cloudplatformen biedt AWS analysediensten in combinatie met standaard middleware connectoren. Dit geeft innovatie een nieuwe impuls. Zo adresseert TKP de integratieproblemen, die zo kenmerkend zijn voor het complexe applicatielandschap van uitvoeringsorganisaties. Maar ook de ontwikkelingen rond advanced analytics en andere data-gedreven standard services volgt TKP aandachtig. Voor de goede orde, we beperken ons overigens niet tot één cloud-leverancier of softwarepakket, maar selecteren telkens de best passende opensource-oplossing.”

Lex List
(Chief Informatie Officer, TKP Pensioen)



De route voorwaarts...

De Nederlandse pensioenuitvoerders en -verzekeraars staan voor lastige keuzes bij het opnieuw inrichten van hun IT-architectuur. Werkend vanuit een complex IT-landschap hebben ze te maken met steeds hogere eisen: digitale dienstverlening, wendbaarheid en beheersing van administratieve kosten. Binnen de huidige IT-architectuur is het onmogelijk om hieraan te (blijven) voldoen. Mede onder druk van toezichthouders en opdrachtgevers zijn pensioenuitvoerders en -verzekeraars de afgelopen jaren begonnen met grootschalige IT-vernieuwing. Zij moeten oppassen niet verstrikt te raken in overambitieuze veranderprogramma's.

Het beschikbare verandervermogen van pensioenuitvoerders is begrensd. Ook de onzekerheid over de exacte invulling van het Pensioenakkoord dwingt tot behoedzaamheid. De gevolgen voor de uitkeringsregeling en opgebouwde rechten zijn vooralsnog onduidelijk.

Uitstellen van de IT-vernieuwing is geen optie. Het betekent wel dat toezichthouders en pensioenfondsen meer realistische verwachtingen moeten hebben van de focus en het tempo van vernieuwing.

Maar als grootschalige IT-vernieuwing niet het antwoord is, wat dan wel?

- Investeren in ontkoppelen van het IT-landschap en Customer Engagement software is in alle gevallen essentieel voor een duurzame inrichting. Te meer omdat het de kans biedt deelnemer- en werkgeverbediening versneld te verbeteren hetgeen bijdraagt aan de verhoging van de klantinteractie en activering van klanten, wat een belangrijk deel van de strategische agenda van fondsen en verzekeraars raakt.
- Gericht vervangen en verbeteren van onderdelen van IT maatwerk in de grootschalige dataverwerking en basisadministratie is het devies. Juist in deze lagen van de IT-architectuur ligt de keuze voor pakketsoftware voor grootste uitvoerders van complexe sectorregelingen niet voor de hand.
- Verkennen van de mogelijkheden van een hybride-cloud strategie. Het complexe maatwerk in de basisadministratie laat zich niet eenvoudig naar de cloud migreren. Toch biedt de cloud kansen. IaaS en SaaS-oplossingen voor de front- en mid-office kunnen een eerste stap zijn. Maar de belangrijkste winst zit in het vergroten van het innoverend vermogen.

Auteurs



Jan-Wouter Bloos
**Investment Management &
Pensions Lead Partner**
Tel.: +31 (0)88 288 2768
E-mail: jbloos@deloitte.nl



Daan van Eijck
**Consulting
Director**
Tel.: +31 (0)88 288 4737
E-mail: dvaneijck@deloitte.nl



Arjen Beers
**Consulting
Director**
Tel.: +31 (0)88 288 1236
E-mail: abeers@deloitte.nl



Sebastiaan Koenen
**Consulting
Senior Consultant**
Tel.: +31 (0)88 288 6688
E-mail: skoenen@deloitte.nl

Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”, its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global” and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.nl/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte’s approximately 264,000 people make an impact that matters at www.deloitte.nl.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network” is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified profession adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.