

# Ge(s)laagde IT-infrastructuur



augustus 2019

# Ge(s)laagde IT-infrastructuur

Wij zorgen voor een goede oude dag. Dat was altijd mensenwerk, en dat is het nog steeds. Voor mensen, door mensen. Ons werk krijgt tegelijkertijd steeds meer een technologisch karakter. Maar de pensioenwereld loopt op het gebied van technologische vernieuwing niet voorop. We moeten flink aan de slag om op dit vlak klantgerichter en wendbaarder te worden. En hoewel agile in deze tijd hét toverwoord is, pleiten wij voor nuance. Echte wendbaarheid wordt bereikt door een optimale combinatie van passende werkwijzen, waarbij solide, planmatig werken en een betrouwbare pensioenuitvoering niet in gevaar komen.

Op allerlei terreinen van ons dagelijks leven is informatietechnologie totaal geïntegreerd: als we met elkaar in contact staan, wanneer we kennis tot ons nemen, wanneer we onze weg zoeken. Het regelen van onze bankzaken, winkelen, van cultuur genieten en zelfs onze zoektocht naar de liefde: steeds vaker gebeurt het online.

We vinden het vanzelfsprekend dat wat we ook willen regelen of willen weten, direct voorhanden is. We kunnen steeds slechter tegen wachten en gedoe. We willen snel en foutloos bediend worden. En bij voorkeur worden we ondertussen ook nog een beetje vermaakt en geïnspireerd. Aan de voorkant van deze nieuwe werkelijkheid gaat het om beleving, keuzevrijheid en persoonlijke bediening op maat. Of ten minste de suggestie daarvan. Aan de achterkant draait het om almaar verdergaande automatisering, big data en uitgekiende algoritmes.

## Nieuwe standaard in klantbediening

Dan de wereld van pensioen. Die loopt de afgelopen decennia niet voorop in de technologische vernieuwing. De verplichtstelling, broodnodig voor een solidair en collectief pensioen, kent immers ook een schaduwkant: wie zeker van zijn klanten is, hoeft niet altijd even hard voor ze te vechten.

Banken, verzekeraars en online retailers deden dat wel. Het betaalgemak bij onze banken steeg net zo snel als het aantal fysieke bankfilialen daalde. Partijen als Amazon en in eigen land Coolblue en Bol.com zetten de afgelopen jaren de nieuwe standaard in klantgerichtheid en razendsnelle dienstverlening. Die standaard verwachten consumenten logischerwijs ook van andere partijen waarmee ze zaken doen. En ja, dus ook van hun pensioenfondsen.



Pensioenfondsen en hun uitvoerders hebben op het gebied van online klantbediening de afgelopen jaren al belangrijke stappen gezet. Maar er is ook nog veel te doen. Dat vraagt werk aan de voorkant én de achterkant van de IT-organisatie. Waar voorheen IT als ondersteunend aan de business werd gezien, zijn IT en business nu onlosmakelijk aan elkaar verbonden.

### Complexiteit terugdringen

Er zijn meer ontwikkelingen die een grote impact hebben op het IT-beleid van pensioenfondsen en uitvoerders: de druk op de uitvoeringskosten, steeds hogere eisen aan privacy, veiligheid en compliance, de roep om complexiteitsreductie en *last but not least*: het veranderende pensioenstelsel. Zeker die laatste twee zaken zijn nauw met elkaar verweven. De aanstaande pensioenhervorming brengt twee belangrijke facetten met zich mee:

- Een toenemende individualisering en keuzevrijheid en een daarmee samenhangende aanpassing of afschaffing van de doorsneesystematiek.
- En de opkomst van hybride regelingen, met bijvoorbeeld een persoonlijk pensioenvermogen in de opbouwfase en een collectief vermogen in de uitkeringsfase.

Alle veranderingen vragen om wendbare IT-systemen en -organisatie. Daarbij geldt: hoe complexer de pensioenregeling die wordt uitgevoerd, hoe moeilijker het is om de benodigde wendbaarheid te organiseren. Een belangrijke eerste stap is dan het ook het opruimen van complexiteit, zoals het snoeien in allerlei gestapelde overgangsregelingen. Tegelijkertijd is dat een lastige stap, omdat het samenwerking vraagt van uitvoerders, pensioenfondsen én sociale partners, die immers over de inhoud van de pensioenregeling gaan. Om fondsen bij deze stap te ondersteunen, heeft AZL een *quick scan complexiteit* ontwikkeld. Deze scan geeft fondsen globaal inzicht in de complexiteit van de eigen regeling, van het fonds zelf én van de omgeving van het fonds. Als blijkt dat het fonds op een of meerdere onderdelen (te) complex is, kan het bestuur besluiten om met ondersteuning van AZL gecontroleerd over te gaan naar een vereenvoudigde regeling én pensioenuitvoering.

### Gelaagde IT-infrastructuur

Schaalbaarheid, verandervermogen en een onberispelijke datakwaliteit (die begint bij de bron, de werkgever). Dat zijn voor pensioenuitvoerders de meest voor de hand liggende en belangrijkste pijlers bij het neerzetten van een adequate en robuuste IT-organisatie.

Administratiesystemen zijn nu nog wel eens grote en logge monolithische bouwwerken, die wendbaarheid remmen in plaats van ondersteunen. Een gelaagde, modulair vormgegeven architectuur is nu de noodzakelijke standaard. Binnen die gelaagde infrastructuur kunnen de verschillende delen van de organisatie samenwerken, terwijl toch iedere laag op zijn eigen werkwijze zijn eigen doelen kan nastreven. Want het doorvoeren van door privacy en compliance gedreven wijzigingen vraagt bijvoorbeeld een hele ander manier van opereren dan het werken aan innovatieve digitale klantbediening.

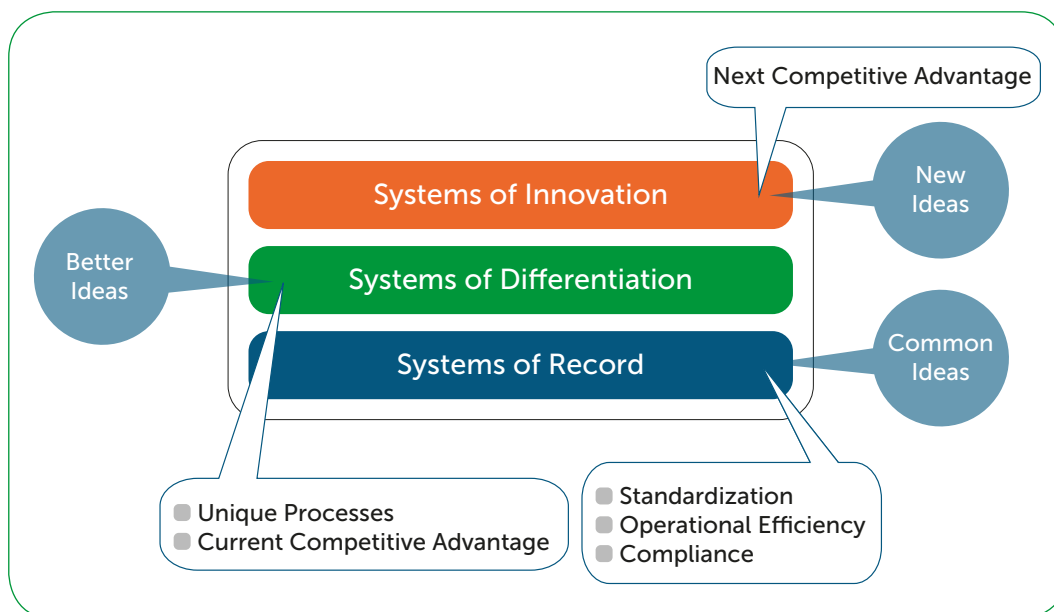
Door bovendien functionaliteit en data van elkaar te scheiden, zal het vele malen eenvoudiger zijn om de IT-dienstverlening (al dan niet gedeeltelijk) uit te besteden. IT-gedreven ondernemingen melden zich dan ook steeds vaker op de markt voor pensioenuitvoering. De Amerikaanse online retailer Amazon als IT-dienstverlener op de Nederlandse pensioenmarkt? Het is dichterbij dan we misschien denken.

### Verschillende dynamiek

Wendbaarheid is dus het doel. De Nederlandsche Bank omschrijft het als *verandervermogen*. Bij het bepalen wat daarvoor nodig is op het gebied van IT-systemen en -organisatie, wordt vaak van alles door elkaar gehaald. Bij AZL kiezen we er daarom voor om te werken met het *Pace Layer* model van onderzoeks- en adviesbureau Gartner. Dat maakt het mogelijk om per onderdeel van het IT-systeem en -organisatie te bekijken welke mate van wendbaarheid nodig en zinvol is. Hoe zorg je op elke plek in de organisatie dat je snel kunt inspelen op veranderingen én tegelijkertijd maatregelen kunt treffen om systeemwijzigingen gecontroleerd in productie te brengen?

In de IT-architectuur onderscheiden we drie lagen, elk met een eigen dynamiek en bijbehorende werkwijze en competenties:

- **Systems of Record ('SoR')**. In deze laag wordt data opgeslagen en bevinden zich de transactie-verwerkende processen. De data, systemen en processen in deze laag moeten boven alles betrouwbaar zijn, met een hoge mate van kwaliteit en controle. De medewerkers die hier werken zijn vaak specialistisch en taakgericht. De gemiddelde snelheid van veranderingen is er relatief laag.
- **Systems of Differentiation ('SoD')**. In deze laag binnen de IT-organisatie is de snelheid van veranderingen hoger dan in de SoR. Hieronder vallen bijvoorbeeld de rekenregels en beslisregels van de pensioenadministratie. Hier komen business en IT bij elkaar en er is sprake van een grote verscheidenheid aan applicaties en processen. Teams die in deze laag werken zijn multidisciplinair, oplossingsgericht en praktisch ingesteld.
- **Systems of Innovation ('SoI')**. In deze innovatie-laag worden onder meer de gebruikers-omgevingen voor deelnemers en werkgevers vormgegeven. De verandernsnelheid is hier het hoogst. Deelnemersportalen veranderen bijvoorbeeld gemiddeld elk halfjaar, waarbij steeds de laatste beschikbare technologie wordt ingezet. Teams werken hier altijd vanuit het perspectief van klanten, knippen problemen op in kleine stapjes en projecten, werken iteratief en testen en verbeteren continu, vaak ook in nauwe samenwerking met opdrachtgevers en eindgebruikers in *customer journey* trajecten. Experimenteren mag én moet, omdat daarvan geleerd wordt.





## Toverwoord

Het begrip *agile werken* (in gewoon Nederlands: wendbaar werken) komt met dit verhaal al snel *top of mind*. Agile lijkt een toverwoord. Iedereen *scrumt*, sprint, begint de dag met een *standup-meeting* en is in de weer met plakkertjes en lijstjes aan de muur. Maar agile werken is niet zaligmakend. Je moet het toepassen waar het zinvol is. De kunst van wendbaar werken is precies dat: weten welke werkwijze voor ieder onderdeel van de organisatie het beste resultaat geeft, en die kennis vervolgens in praktijk brengen.

De mate waarin wendbaar werken gewenst is, verschilt per laag. In bovenstaand model is agile werken vooral relevant in laag drie, en in iets mindere mate in de tweede laag. Maar met de basislaag, waar de data zich bevindt en de belangrijkste processen plaatsvinden, moet je niet rommelen en experimenteren. Die laag moet staan als een huis. Met foutloze processen en volledig betrouwbare data. Dat biedt rust en vertrouwen om elders in de organisatie juist ruimte te scheppen voor vernieuwing en innovatie. Voor ons én voor de pensioenfondsen waarvoor we werken.

## Aan de slag

Samen met onze opdrachtgevers zullen we komende jaren veel veranderingen meemaken en daar zelf vorm aan geven in onze organisatie en systemen. In Den Haag en in de polder wordt nog volop onderhandeld. Maar wat nu nog politiek en polder is, is morgen een IT-vraagstuk. Met die vraagstukken kun je vandaag al aan de slag. Begin met het terugdringen van complexiteit. En stel ambitieuze doelen op het gebied van digitale klantbediening. Alsof de verplichtstelling niet bestond.

*Maarten van der Tuin – AZL*

