

THEMA IT & VISION

11E JAARGANG #1 2015

# CIO

IT IN THE BOARDROOM

HANS VAN  
DER ZWAAG  
(PGGM)

ANTICIPEREN OP  
ONTWIKKELINGEN

TOEKOMSTVISIE:  
DE ROL VAN DE CIO  
IN 2020

CHARLES RACE  
(INFORMATICA)

'CDO IS CFO  
VAN DE DATA'

CORNÉ MULDER  
(ST. ANTONIUS ZIEKENHUIS)

ZENDINGSWERK  
IN DE ZORG

# DE PATIËNT CENTRAAL

Corné Mulders (49) maakte een klein jaar geleden de overstap van de financiële wereld naar de zorg. Zijn nieuwe team binnen het St. Antonius Ziekenhuis is kleiner dan zijn oude werkomgeving bij ABN Amro, en de ziekenhuisorganisatie is wat complexer. Maar in zijn ogen zijn er meer overeenkomsten dan verschillen. Een van zijn doelstellingen is, net als in de financiële sector, de klant centraal stellen. Daar komt wel het nodige zendingswerk bij kijken.

“**D**e IT-afdeling bestaat ook hier uit een fantastische groep mensen”, zegt de ziekenhuis-CIO over zijn nieuwe werkring, terwijl hij met een bekertje koffie richting de vergaderruimte wandelt. “De medewerkers zijn loyaal, hebben veel kennis en er wordt hard gewerkt. Die gedrevenheid heeft mede te maken met het feit dat we, net als bij de bank, een duidelijke maatschappelijke functie hebben. Het gaat hier echt ergens over, en de IT speelt daarbij een cruciale rol.” Een andere analogie met de bancaire wereld ligt op het terrein van de regelgeving. “De Nederlandsche Bank is goed te vergelijken met de Nederlandse Zorgautoriteit.” Corné Mulders is zichtbaar gepassioneerd als hij praat over het St. Antonius en de nieuwe ziekenhuislocatie in Utrecht. “Heel licht en transparant”, wijst hij naar het deels glazen dak. “Echt een omgeving waarin je beter kunt worden. Daarnaast is dit logistiek echt goed georganiseerd, er is bijna geen onnodig heen-en-weer rijden met patiëntenbedden.” Het ziekenhuis is als topklinisch ziekenhuis gespecialiseerd in vaat- en longziekten en kanker. Op die gebieden dus toonaangevend in Nederland. De topklinische ziekenhuizen opereren qua kennis net onder de academische instellingen.

## Doorgesloten

“Net als in de financiële wereld speelt ook binnen de zorg heel nadrukkelijk de discussie over privacy”, vervolgt Mulders. “Een discussie die mijn inziens te veel wordt gedomineerd door de te-

genstanders die overal mogelijk misbruik van persoonlijke gegevens zien. De mensen die vinden dat de beste gezondheidszorg voorop moet staan, hoor je nauwelijks. Die worden vaak volledig overschreeuwd.” De invoering van het landelijk EPD is volgens de CIO door een combinatie van emoties en oneigenlijke argumenten gesneuveld. “Hadden we het wel gehad, dan hadden we veel meer patiëntgegevens kunnen uitwisselen – ook met het buitenland – en dus betere zorg kunnen verlenen.”

We zijn doorgesloten als het gaat om beveiliging en privacy, zo stelt Mulders. Terwijl een goede en veilige authenticatie van personen juist zo eenvoudig is. Bijvoorbeeld via bestaande methoden, zoals banken gebruiken bij online en mobiele betalingen. “Als dat in de financiële sector werkt voor het betalen en overmaken van duizenden euro’s, waarom zou het dan niet werken voor een ziekenhuis? Dergelijke technologie is veilig, beschikbaar en iedereen draagt het vrijwel altijd bij zich. In het verlengde hiervan: waarom wordt er in Nederland veel geld geïnvesteerd in een DigID-infrastructuur terwijl deze er feitelijk al ligt?”

## Wearables

Kijkend naar toepassingen in andere sectoren en oprukkende consumententechnologieën, zoals wearables die bijna letterlijk een vinger aan de pols kunnen houden, ziet Corné Mulders volop kansen voor uitwisseling en hergebruik. Vanuit het St. Antonius probeert hij zaken in gang te zetten en collega’s op goede ideeën te brengen, intern maar ook buiten de eigen instelling. Daartoe spreekt hij regelmatig met collega-CIO’s en andere IT-innovators af om te kijken waar men elkaar de bal kan toespelen. “Feit is dat je als CIO van een ziekenhuis wel het verschil kunt maken om de IT te vereenvoudigen, te verbeteren en betere toepassingen in te voeren. Misschien nog wel meer dan bij een bank.”

Als CIO krijgt hij binnen het goed en bedrijfsmatig bestuurd St. Antonius zoals gezegd volop mandaat en ruimte om innovatieve dingen te doen, maar Mulders voegt eraan toe dat hij het alle- ➤





maal niet alleen wil en kan doen. Interne IT-gebaseerde innovatie gebeurt doorgaans in de kolom van de artsen. Bijvoorbeeld in het kader van uitwisseling van data intern en over de keten heen. “Die externe samenwerking is een ingewikkeld krachtenspel, want het niveau van adaptatie verschilt sterk per instelling. Daarom starten we hier en daar wat kleine initiatieven, in samenspraak met de artsen, en hopen we dat er uiteindelijk een aantal gaan vliegen. Daarmee zijn we hier nu met een klein team aan de slag, voornamelijk gericht op de verbetering van zorg en comfort voor de patiënten. “Innovatie aan die kant is nog een goeddeels onontgonnen terrein.”

### **Klantgericht**

Corné Mulders gebruikt de woorden ‘klant’, ‘consument’ en ‘patiënt’ voortdurend door elkaar. Hij bedoelt er evenwel hetzelfde mee; een erfenis uit zijn oude sector, die het klantgerichte denken al in een vroeg stadium omarmde. De CIO zal in het kader van een betere samenwerking met de patiënt dankbaar gebruik maken van zijn ervaringen. “Rond 2001 werd het online bankieren ingevoerd. Voor die tijd moest je als klant nog naar het plaatselijke kantoor, bijvoorbeeld voor informatie over de beste spaarrekeningen of andere adviezen. Dat doen we tegenwoordig allemaal online. De lokale medewerkers zijn daarbij van vooral

transactiegericht inmiddels adviseurs geworden. Het zijn nu een soort financiële coaches, die je online of via een 0900-nummer kunt bereiken en als het er echt om gaat natuurlijk ook face-to-face. Minder specialisten kunnen zo een veel groter gebied en ook veel meer klanten bedienen.”

Het idee dat we het van lieverlee zonder persoonlijk advies kunnen stellen, is volgens de CIO niet waar. Wel zijn consumenten steeds beter in staat om hun zaken zelf te regelen. Alleen voor de complexe beslissingen doet men nog een beroep op externe deskundigheid. Hij neemt als voorbeeld het kopen van een tv-toestel. “Als het alleen om dat apparaat gaat, weten mensen veelal wel wat ze willen; dat ding koop je gewoon online. Wanneer het tevens gaat om de integratie met bijvoorbeeld een beamer, de Apple-tv, computers en andere zaken in huis, dan willen we wel degelijk persoonlijk advies.” Ook de gezondheidszorg gaat naar zijn mening die kant op.

### **Verwijsbriefje**

Vooralsnog werkt het helaas nog even anders. Bij klachten zullen mensen eerst contact moeten zoeken met de huisarts. Vaak gaat daar een telefoontje met de assistent aan vooraf. Na het doktersbezoek moeten mensen zelf met een recept naar de apotheek of met een verwijsbriefje naar het ziekenhuis. Mulders: “Als het

tegenzit midden op de dag; want het is lastig om rekening te houden met de werk- of gezinssituatie van de individuele patiënt. Al met al een heel proces, terwijl in een flink aantal gevallen betrekkelijk snel is vast te stellen wat iemand waarschijnlijk mankeert. Waarom zou je hooggeschoolde artsen gebruiken om dit soort eenvoudig werk te verrichten?” Ook vanuit de patiënt gereedeneerd is dit volgens Mulders niet de juiste weg. “Die willen binnen de zorg eenzelfde ervaring, service en gemak als bij een bank of een winkel.” Een ontwikkeling die zal doorzetten. “Deze komt van onderaf, dus vanuit de patiënten zelf.”

In zijn ogen kan online, op basis van een gestructureerde lijst vragen in 80 of 90 procent van de gevallen een redelijk betrouwbare diagnose worden vastgesteld. Die diagnose bestaat uit standaard stukken tekst, die op basis van een online vragenlijst gecombineerd worden. Met zo'n dienst wordt binnen het St. Antonius al geëxperimenteerd: het websprekuur via Doktr.nl. Uiteraard volgt daarna een fysieke afspraak of wordt men doorverwezen voor een foto of bloedonderzoek. Dit scheelt allemaal veel tijd en energie. Een ander voordeel van zo'n webdienst is dat de patiënt veel beter geïnformeerd is. Tijdens een normaal spreekuur onthoudt men doorgaans de helft van wat er door de dokter gezegd is, waarvan nog eens de helft onjuist wordt geïnterpreteerd. De angst dat mensen massaal een beroep op dergelijke diensten zouden doen, valt in de praktijk erg mee. “Mensen doen er pas een beroep op als ze echt denken dat ze iets mankeren.”

### Betaalbaar

Wanneer artsen van de huidige routine-taken verlost zouden worden, is voor hen bovendien een ander type rol denkbaar. Mulders: “Dan verworden ze feitelijk tot gezondheidscoaches. Natuurlijk heeft dat gevolgen voor hun huidige manier van werken en soms zelfs voor hun verdienmodel, maar bekeken vanuit zakelijk perspectief ligt hun waarde vooral op het gebied van de complexe problemen. Die eenvoudige zaken zou je eruit moeten trekken. Ik pleit vanuit die optiek voor wat meer businessvisie in de zorg.”

Het is in de ogen van de CIO van tweeën één: een keuze voor het kortetermijnverdienmodel van de arts, dan wel voor het efficiënter en effectiever maken van de zorg op de langere termijn. Dat laatste betekent dat veel processen anders ingericht moeten worden en op een andere manier uitgevoerd. “Zorgpersoneel kan de gewonnen tijd daarbij bijvoorbeeld gebruiken voor preventieve zorg. Hier ligt bovendien een belangrijke opportunity om de zorg betaalbaar te kunnen houden. Er komt onherroepelijk meer vraag naar de moeilijke en dure dienstverlening, zoals de behandeling van chronische ziektes.”

Corné Mulders haalt zorginnovator Jeroen Tas aan – oud-CIO van Philips en tegenwoordig CEO Philips Healthcare Informatics, Solutions & Services. “Hij vertelde dat uit onderzoek bleek dat hartfalen in de helft van de gevallen maar liefst zes uur van tevoren kan worden voorspeld op basis van de bloeddruk en hartslag. Als je weet dat deze waarden door moderne mobieltjes en wear-

ables heel eenvoudig vast te stellen zijn, dan besef je al snel dat dit enorm veel mensenlevens zal schelen. Dáár zouden we massaal onze effort dus in moeten steken; in het belang van de patiënt, maar ook van de zorgverzekeraars. Op dat laatste punt wringt de schoen nog: zij zijn te veel gefocust op sec de kosten van de behandeling, terwijl het erom zou moeten gaan de kwaliteit te verhogen en mede daarmee de veel hogere kosten elders niet te maken.”

Een ander voorbeeld van IT-gebaseerde innovatie die de zorg beter en goedkoper maakt: “Intensiviecarepatiënten die voortdurend gemonitord moeten worden, blijken op een gewone verpleegafdeling veel sneller te genezen. Op basis van moderne technologie is men erover gaan nadenken om mensen aldaar, dus op afstand, te monitoren. Dat heeft voordelen voor iedereen: mensen worden sneller beter en de kosten zijn lager.”

### Uniformiteit

Een van de nadelen is dat de budgetten voor dergelijke innovatie beperkt zijn. Veel ziekenhuizen hebben na een lange periode van groei te maken met terugloop in zorgvraag en omzet. Daarnaast spelen vrijwel overal, dus ook binnen het St. Antonius, de gebruikelijke IT-uitdagingen, zoals de vervanging en vernieuwing van

het ziekenhuisinformatiesysteem (ZIS). Maar naast bezuinigen en rationalisaties is het volgens de CIO hard nodig om de slag naar de toekomst te maken, waarin de zorgvraag op een andere, veelal IT-enabled manier ingevuld gaat worden.

Het huidige model binnen het ziekenhuis is overigens gebaseerd op de koppeling van het centrale-ZIS en afdelings specifieke informatiesystemen, dat op basis van web-services functioneert als een centraal EPD-systeem. “In die ontwikkeling hebben we vooropgelopen”, zegt hij. In zijn ogen is een zelfontwikkeld EPD in een wereld van steeds meer uitwisseling over de keten echter onlogisch. “Bedrijven als Apple en Google zullen denk ik het patiënten-deel gaan claimen. Daarmee zullen we in de toekomst dus moeten kunnen koppelen.” In Mulders ogen zal de zorg toegroeien naar een uniformiteit en onderlinge koppeling van lokale EPD- en ZIS-systemen. “De buitenwereld komt hier steeds meer naar binnen en andersom.” Dat vraagt ook om eenheid in processen. Daar komt volgens de CIO een stuk architectuurdenken bij kijken. Ook op dat gebied kan Corné Mulders zijn in de bancaire wereld opgedane kennis goed gebruiken.

### Tweede carrière

De CIO beaamt tot slot dat zijn huidige werkkring voelt als een tweede carrière. Na twintig jaar ABN Amro wilde hij weleens wat anders gaan doen. “De zorg heeft daarbij altijd al mijn interesse gehad. Een vriend van mij is internist en als we elkaar spreken gaat het altijd vooral over de gezondheidszorg en vrijwel nooit over de financiële wereld. Mede op basis van de verhalen die ik van hem hoorde, was ik enorm gedreven om in deze wereld ooit zaken te verbeteren. Toen het CIO-schap bij het St. Antonius voorbijkwam, twijfelde ik dan ook geen moment.”

**“PATIËNTEN WILLEN  
EENZELFDE ERVARING,  
SERVICE EN GEMAK  
ALS BIJ EEN BANK”**

116E RONDE TafelBIJeenKOMST: DEBATTEREN OVER SOURCING

# MEEDENKENKEND PARTNER IS GEEN UTOPIE

Hoe denkt de Nederlandse CIO over uitbestedingspartners en outsourcing in het algemeen? Tele2 vroeg ernaar tijdens een recent gehouden rondetafelbijeenkomst zonder tafel. Een lijn dwars door het midden van de debatruimte scheidde 'eens' van 'oneens'. "Zorg dus dat je weet waar je op dit onderwerp staat", opende Barry Wissink, Director Business Operations binnen Tele2 Enterprise Solutions, de bijeenkomst. RTL4 Nieuws-presentator Roelof Hemmen leidde de discussie.

**D**e eerste stelling was duidelijk bedoeld om warm te draaien. 'Ik maak elke dag gebruik van de diensten van Tele2'. Hemmen: "Wie hier denkt dat-ie het zonder Tele2 af kan?" Slechts twee deelnemers waren daarvan overtuigd, de rest doorzag de achterliggende gedachte. Wissink: "De meeste mensen hier zullen inderdaad dagelijks gebruik van onze diensten maken. Misschien niet direct als betalende klant,

maar wel indirect door bijvoorbeeld gebruik te maken van een geldautomaat, het doen van belastingaangifte en zelfs betalen bij de bakker. Als Tele2 de stekker eruit zou trekken, staat Nederland stil."

#### Gedateerd

Daarna was het tijd voor het serieuzere werk. Roelof Hemmen: "Zijn jullie het hier mee eens of niet: 'outsourcing is zó 2013!'" Volgens een van de deelnemers

was de vraag niet relevant. "Het is slechts een middel om een doel te bereiken. Het kan het ene moment opportuun zijn, maar op een ander moment niet meer. Het gaat dus niet om de datering." Een collega-CIO beaamde dit, maar voegde eraan toe dat de klant bij de leverancier nog lang geen koning is. Toch is outsourcing in veel gevallen een uitkomst, zo was de teneur. Bijvoorbeeld wanneer je iets wil wat je zelf niet kunt verzorgen. "Maar zaken outsourcen die dicht tegen je kernactiviteiten liggen, is geen goed idee." Wissink voelde zich genoodzaakt om de stelling te verduidelijken: "Het gaat misschien niet zozeer om het uitbesteden op zich, maar om de manier waarop dit doorgegaans wordt ingevuld. Zo constateren wij







dat heel vaak ook de regiefunctie wordt uitbesteed, terwijl het er volgens ons om gaat dat je als klant de regie in eigen hand houdt. Dat vond ook de IT-verantwoordelijke van een grote Nederlandse logistieke organisatie: “Ook bij ons is destijds veel uitbesteed, onder meer de infrastructuur en het netwerk. Dat is vrij tragisch gelopen. Als je outsourcet moet je controle houden over de bedrijfsvoering. De governance besteed je niet uit.”

Een belangrijke ergernis is dat outsourcing in de basis prima kan zijn, maar dat bij eventuele extra wensen de kosten de pan uit rijzen. “Dat zijn horrorscenario’s”, aldus een participant. “Is dat zo?”, vraagt Hemmen. Een collega-CIO antwoordt dat deze situatie te vermijden is wanneer sprake is van een echt partnership. Tele2’s

## “ALS JE OUTSOURCET MOET JE CONTROLE HOUDEN OVER DE BEDRIJFSVOERING”

Barry Wissink: “Outsourcing wordt steeds volwassen, bijvoorbeeld door het opnemen van een clause dat de klant bij lage kosten wel een risico loopt wanneer men meer wil.” In ruil voor een hoger tarief kan de klant daarentegen extra flexibiliteit verwachten. “Wij kunnen desgewenst meebewegen met de wensen en eisen van onze klanten. Zowel positief, in tijden van groei, als bij krimp”, aldus Wissink. “Het maken van dit soort afspraken kan ertoe leiden dat het vertrouwen toeneemt.”

### Verdeeldheid

De volgende stelling borduurde voort op het thema outsourcing: ‘Zodra het contract getekend is, stopt het meedenken van de partner’. Een stelling die enige verdeeldheid zaaide. “Ja”, zei een deelnemer die verantwoordelijk is voor de IT binnen een nutsbedrijf. “Want is het contract eenmaal getekend, worden de resources

vaak ingezet om nieuwe klanten binnen te halen.” Dat betekent onherroepelijk dat je minder aandacht krijgt, zeker vanuit het accountmanagement. “Pas tegen het einde van het contract verandert dat weer.”

Een ander was het daar niet mee eens: “Het is vooral belangrijk dat je voor je tekent ziet welke mensen het werk gaan uitvoeren. Als dat je niet bevalt, dan doe je het niet. De salespitch kan namelijk fantastisch zijn, maar de mensen moeten het doen. Er zijn zo nog diverse andere redenen om geen relatie aan te gaan. Als lokaal opererend bedrijf gaan we bijvoorbeeld niet in zee met een multinational.” Een IT-verantwoordelijke is wat minder uitgesproken: “Het verschilt gewoon per leverancier.”

Volgens Wissink is een meedenkende partner echt geen utopie. “De piekdrukke kort na de ramp met de MH17 leerde bijvoorbeeld dat we als Tele2 onze service tijdelijk hebben aangepast door tijdelijk extra mensen op de callcenters te zetten en meer capaciteit te leveren. Een kwestie van meedenken met onze klanten.” Volgens een van de aanwezige CIO’s leer je juist in dergelijke crisissituaties je partner kennen. “Het gaat om een partnerschap waarbij de leverancier handelt in jouw belang. Net als in een huwelijk.” Roelof Hemmen: “Is het dan ook een gevoelskwestie?” Een deelnemer antwoordde: “Het is een persoonskwestie. Je contactpersoon is op dat moment het allerbelangrijkste.” De moderator voegde er vervolgens gevat aan toe dat het dus eigenlijk ook een ‘callcenterkwestie’ is.

### Sterkste schakel

Hemmen gooide vervolgens een nieuwe stelling in de groep: ‘IT is de zwakste schakel van mijn organisatie’. “Ja”, zei een aanwezige CIO. “De reden is dat je het niet altijd merkt als er wordt ingebroken. Dat is bij een fysiek gebouw wel anders. Een andere zwakte is dat iedereen er mee mag werken.” Een collega was het daar niet mee eens. “Ik onderschrijf het verhaal, maar trek een andere conclusie. Niet IT is de zwakste schakel of het grootste risico, maar de gebruiker van IT: de business. Als IT moeten we voortdurend een vinger aan

de pols houden.” Een derde merkte op dat IT juist de sterkste schakel is, omdat het immers van alles mogelijk maakt. Omgekeerd kan er zonder IT bijna niets meer.

Vervolgens ging de discussie enige tijd over de visie en rol van de raden van bestuur en CEO’s. Tot consensus kwam het daarbij niet. De ene IT-verantwoordelijke hekelde hun kennis en visie, terwijl de RvB binnen andere organisaties juist de digitale kar trekt – met name bij financiële instellingen en landelijk opererende organisaties. Het denken vanuit het perspectief van de eindklant wordt vaak door het bestuur gedragen, en dat is positief: “Het is de consument waar je het voor doet, niet de interne gebruiker.”

Laatste stelling: ‘Ik wil wel veranderen, maar het transitierisico is te groot’. Barry Wissink: “In de markt zie je regelmatig dat bedrijven na de RfP het gesprek aangaan, en na lang wikken en wegen toch blijven zitten waar men zit. Kennelijk is het verschil met de huidige situatie te klein, of zijn de risico’s te hoog.” Volgens een van de deelnemers is dat geen argument. Je staat als IT immers voortdurend voor noodzakelijke aanpassingen: lagere kosten, nieuwe ondersteuning voor de business, ander organisatie-model enzovoorts. “Het enige wat je je kunt afvragen is of de prijs die je voor die veranderingen moet betalen niet te hoog is.”

### Ervaring

Vraag van moderator Roelof Hemmen aan de Tele2-man: “Als de klant kennelijk onzeker is ten aanzien van de overgang naar een andere leverancier, hoe kun je dan als Tele2 wel zeker van je zaak zijn?” Wissink: “Op basis van ervaring en de juiste structuur. Bij ons is degene die later verantwoordelijk wordt voor de ‘run’ tevens verantwoordelijk voor de implementatie. Daarnaast kennen we alle knelpunten, waardoor we in staat zijn de risico’s te mitigeren. Dat zijn veelal de zaken die niet in de RfP staan, maar zich gedurende de wisselwerking wel voordoen.” Een CIO vatte het als volgt samen: “Het is zoals altijd een afweging tussen het risico en de opbrengsten.”



CHARLES RACE, EVP INFORMATICA

# 'CDO IS CFO VAN DE DATA'

Data wordt vaak omschreven als de 'nieuwe olie' voor innovatie. "De vraag is hoe we die nieuwe olie kunnen winnen en verfijnen", stelt Charles Race, executive vice-president voor Worldwide Field Operations bij Informatica. "Het wordt tijd dat iemand op de data gaat letten, net zoals de CFO op het geld let. De CIO zou daar geen rol in moeten spelen."

"Herinner je je nog de aswolven van die vulkaan op IJsland waardoor in grote delen van Europa het vliegverkeer werd stilgelegd?", vraagt Charles Race. Daarvoor moeten we terug naar het voorjaar van 2010 toen de vulkaan Eyjafjallajökull meerdere uitbarstingen kende. "Op basis van de roaminggegevens wist een telecomoperator te achterhalen welke mobiele klanten in het buitenland waren gestrand.

Vervolgens werd het thuisfront per sms meegedeeld dat gesprekken met de gestrande reiziger voor de duur van het onthoud gratis zouden zijn. Dat is echt briljant, maar zo'n aanbod kun je alleen doen als je je datahuishouding op orde hebt en daardoor ook het huishouden van je klant inzichtelijk hebt."

### Executive sponsorship

En juist op het punt van die datahuishouding gaat het volgens Race nogal eens mis. "Onze klanten vertellen ons dat data hun belangrijkste asset is. Dat belang wordt onderkend door het mid-management, door IT-management en door de eigenaren van de business. Tegelijkertijd merk ik dat het vaak nog ontbreekt aan een *executive sponsorship*. We vinden het heel normaal dat er een CFO is die op het geld let en dat er iemand verantwoordelijk



is voor human resources. Maar het komt nog zelden voor dat er iemand is die let op de data en rechtstreeks rapporteert aan de CEO. Vandaag nog sprak ik met een bedrijf dat in Nederland 44 miljoen klanten in zijn databases heeft staan, terwijl dit bedrijf zes miljoen klanten heeft. Dan weet je dat iedere businessunit zijn eigen data bijhoudt en daar op zijn eigen manier mee omgaat waardoor er geen uniform beeld is van de klant.”

“Heel veel bedrijven weten nog niet eens waar ze hun data hebben staan, hoeveel databases ze hebben en of data wel wordt gebruikt”, vervolgt Race. Dit gebrek aan inzicht heeft ook gevolgen voor de beveiliging van de data. “Als je niet weet waar je data zich bevindt, kun je deze ook niet beveiligen of bepalen welke toegangscontroles op basis van de rol van de gebruiker van toepassing zouden moeten zijn.”

Wat volgens Race een ordentelijke datahuishouding eveneens in de weg staat, is de applicatiegedreven aanpak die de meeste IT-afdelingen nog hanteren. “In het verleden bouwden we de IT-omgeving als het ware op per functie. We kochten bijvoorbeeld een ERP-systeem, een financieel systeem en een HR-systeem, stopten er data in en gingen aan de slag. Omdat het verschillende systemen waren, praatten die systemen niet met elkaar want daar was geen noodzaak voor. Zeker als je vervolgens door een overname gaat, raakt de data gefragmenteerd. Dan kan het voorkomen dat ik in de ene database single ben, terwijl ik volgens de andere database getrouwd ben. Het is toch wel handig om te weten wat juist is. Maar ook met facturen gaat het heel vaak mis. Dan blijft een betaling uit omdat de factuur niet klopt en moet je weer een nieuwe factuur gaan sturen. Dat kost gewoon erg veel geld.”

### Chief data officer

De oproep die Race doet is dan ook duidelijk: “Het wordt tijd dat we de data centraal gaan stellen.” Een eerste stap om te komen tot een datagedreven aanpak is volgens hem het benoemen van een chief data officer (CDO) die het eigendom neemt over de asset data en daar op let – net zoals de CFO op het geld let. “Deze CDO moet de hulp krijgen van een relatief klein team ‘datastewards’ dat verantwoordelijk is voor de kwaliteit van bepaalde typen data en er bijvoorbeeld op let hoe gegevens worden gebruikt, en van een chief information security officer die kijkt naar de beveiliging van de data. Door rechtstreeks te rapporteren aan de CEO krijgt de rol van CDO tanden.”

Race onderkent dat het opzetten van een dergelijke structuur alleen is weggelegd voor de grotere ondernemingen. “De rol van chief data officer zou ook kunnen worden belegd bij de CFO; dat is een redelijk logische plaats.” Volgens Race is de CIO in ieder geval niet de aangewezen persoon om zich op te werpen als CDO. De reden die de executive vice-president daarvoor geeft, is dat de CIO in veel gevallen geen bestuurlijke rol heeft en ook niet rapporteert



aan de CEO. “Daar komt bij dat IT niet de eigenaar is van data en de business dus ook niet vertegenwoordigt. Het is niet aan IT om te bepalen wat de betekenis is van data of hoe bijvoorbeeld een adres eruit zou moeten zien. Het is aan IT om de tools voor het beheren van de data beschikbaar te stellen en zo een brug te slaan tussen IT en de business.”

**“DE CIO IS NIET DE AANGEWENZEN PERSOON OM ZICH OP TE WERPEN ALS CDO”**

### Single view

Als de eigenaren van de data zijn aangewezen, is het volgens Race zaak om goed te kijken naar de processen, mensen en organisatiestructuren, nog ver voordat de software naar binnen wordt gebracht. “Je moet je technologielandchap profileren en je data in kaart hebben. Je moet weten wie toegang tot de data heeft, hoe de data wordt gecreëerd en waar data binnenkomt. Als je dat weet, kun je ook een kwaliteitscheck uitvoeren op het moment dat er nieuwe data binnenkomt en die data handmatig

of automatisch laten matchen met de masterdata. Op die manier krijg je die *single view* en ben je die telecomoperator die mij niet alleen ziet als klant maar als een huishouden, of die bank die als eerste met een geheel nieuwe dienst komt.”



# TECHNOLOGIE, ECONOMIE EN SAMENLEVING

Pensioenfondsen en pensioenuitvoerders dienen een sterk maatschappelijk belang. Technologie is fundamenteel bij het anticiperen op alle politieke, sociale en economische ontwikkelingen. Zo ook bij PGGM, dat het optimum zoekt tussen een zo efficiënt mogelijke operatie, flexibiliteit en slim gebruik van data. Het doel: de grootste waarde leveren voor klanten en maatschappij. Een interview met CIO Hans van der Zwaag.

**A**ls tijdschrift, maar ook op onze congressen proberen we steevast een koppeling tussen technologie, economie en samenleving te maken. Deze relatie wordt door CIO's niet altijd als vanzelfsprekend gezien, maar hier ligt-ie voor het oprapen.

“Zeker. Wat misschien ook helpt, is dat ik van huis uit geen pure IT'er ben, maar een bedrijfskundig geschoolde IT'er. De combinatie van IT en bedrijfskunde maakt het interessant, juist omdat de informatietechnologie zo verweven is met de bedrijfseconomie. We praten bij PGGM overigens niet vaak over alignment met de business. IT wordt hier idealiter gezien als een bedrijfseconomisch hulpmiddel.”

*Als CIO zul je dat soms aan je eigen IT'ers moeten uitleggen.*

“De IT-functie zou alles op basis van nieuwere technologie inderdaad beter en goedkoper kunnen beheren en onderhouden. Maar op zo'n investering zit geen business te wachten! Vanuit bedrijfs-

kundige optiek kan de technische en economische levensduur van zo'n systeem erop zitten, maar dan heb je het gewoon over een vervangingsvraagstuk waarbij je de kosten en opbrengsten meeneemt.”

*Een interessante kijk op IT gaat ervan uit dat je de hele delivery moet zien als een processenfabriek. Dus met bedrijfsmiddelen, doorlooptijden, medewerkers, processtappen, noem maar op.*

“Ik ken dat soort denkbeelden, maar ik zie ze ook weleens ontsporen. Ik heb ooit voor Capgemini een jaar bij een grote socialezekerheidsinstelling (later opgegaan in UWV, red.) gezeten. Daar hebben we werkordergestuurd een informatiefabriek opgezet voor de verwerking van de jaaropgave. Het ging om het toepassen van logistieke principes in de informatievoorziening, waarbij tijdens de diverse processtappen een verrijking van de informatie plaatsvond. Daar zaten best goede ideeën tussen. Maar vanwege de pogingen om het logistieke concept zo volledig mogelijk in te vullen, inclusief materiaalplanning, schoot het z'n doel voorbij. Het concept werd zo een doel op zichzelf.”

## Accommoderen

PGGM heeft als doelstelling uitvoerder te zijn voor meerdere pensioenfondsen, hetgeen vanuit de informatievoorziening wordt geaccommodeerd. Alles is erop gericht het klantenportfolio uit te breiden. Van der Zwaag: “We zijn vanuit de kern een dienstenleverancier aan pensioenfondsen. Sinds 2008 hebben





we er enkele fondsen bij gekregen als klant en stap voor stap bewegen we naar een 'multi client'-organisatie. Het is een proces in ontwikkeling. We scheppen hiertoe meer eenheid in de systeemlandschappen, maar ook meer ordelijkheid in de manier waarop we de klantrelaties onderhouden; met een goede vertaling van de klantvraag naar de IT-projectenportfolio."

*In feite zijn jullie een IT-leverancier die de markt zoveel mogelijk in de standaard-dienstverlening probeert te trekken.*

"Dat lukt lang niet altijd. Rondom pensioenen zijn namelijk veel sociale regelingen waarmee je rekening moet houden. Dan geldt al gauw de beroemde uitzonderingenregel: met twintig procent van de inspanningen kan tachtig procent van de pensioenregelingen in standaard werkprocessen worden gestopt. Die laatste twintig procent kost behoorlijk wat hoofdbreken. We hebben daarvoor binnen het bedrijfsonderdeel pensioenbeheer een zogenoemde transitiestraat ingericht. We verzinnen niet voor iedere nieuwe klant een nieuw proces, maar proberen de straat die we al hebben te verrijken met hetgeen nodig is voor de nieuwe klant. Mogelijk ook met de nodige uitschakelingen of weglatingen van zaken die we nodig hadden voor anderen."

*Je kiest dus voor een procesmatige benadering en vindt niet voor elke klant het wiel opnieuw uit.*

"Er zit heel veel data in een pensioenfondsenadministratie. Maar ons systeem werkt op basis van een datamodel dat wij in de basis tussen 2002 en 2008 hebben ontwikkeld, en dus niet noodzakelijkerwijs hoeft te kloppen met de inrichting van de data van de nieuwe klant. Neem het begrip 'pensioenhistorie': als je gewend bent dit te comprimeren, dus niet de details te onthouden die wij juist als items overeind houden, dan kunnen wij die items niet zomaar opnieuw genereren. Dat is soms best lastig en kost tijd en geld."

*Je zult bij het opnemen van oude pensioenadministratie heel wat tegenkomen.*

"Sommige administraties gaan veertig jaar terug in de tijd. Dan heb je het over informatie die ooit is bijgehouden in kaartenbakken, waarna de nodige dataconversies hebben plaatsgevonden. Bovendien verouderd data, deze kan corrupt raken bijvoorbeeld. Onze transitie tussen 2004 en 2007 van een cluster van applicaties en dataverzamelingen naar een Microsoft-omgeving maakte dat ook wij in onze historie dingen tegenkwamen die niet kloppen. Daar zat een hoop zoekwerk aan vast en het risico is groot dat men zich daarop verkrijkt."

*Pensioenen zijn natuurlijk een ingewikkeld product.*

"Los van de complexe actuariael-wiskundige vraagstukken, is de kern van het product eigenlijk simpelweg een spaarregeling met het collectief delen van risico en rendement. Maar in Nederland zijn we heel erg gericht op overleg en consensus. Als een bepaalde groep deelnemers in een pensioenregeling onaangenaam getrof-

fen werd door een maatregel, pasten werkgevers en werknemers daar vaak wel een mouw aan in de regeling. Een collectieve pensioenregeling bevat daarom vaak maatwerk op doelgroepniveau. En laten we ook de ontwikkelingen in de wetgeving niet vergeten. Voor de complexiteit die dat oplevert, moeten we telkens een oplossing verzorgen in de systemen."

### **Kritischer**

Met de komst van de nieuwe 'institutionele' klanten is er ook intern in het bedrijf veel veranderd. Zo levert PGGM bijvoorbeeld ondersteuning en advisering voor bestuurders en pensioenfondsen als een apart af te nemen dienst. Een andere belangrijke verandering is dat door De Nederlandsche Bank steeds kritischer wordt gekeken hoe een pensioenfonds omgaat met risico's. Ook wordt de invloed van de wetgever op de regeling steeds groter. Van der Zwaag: "Voorheen regelden werkgevers en werknemers onderling veel zelf binnen een pensioenfonds. Binnen het nieuwe

financiële toetsingskader zijn de teugels zelfs nog strakker aangetrokken. Een pensioenfondsbestuur is nu aan zeer strikte regels en termijnen gebonden om te mogen indexeren. Indexeren mag dan alleen nog wanneer je dat op de lange termijn kunt financieren. Indexering is voor de reputatie van een pensioenfonds heel belangrijk. Ook al kunnen deelnemers vooralsnog niet weglopen uit een verplichte regeling, het niet-indexeren of zelfs korten van de uitkeringen en pensioenaanspraken zorgt voor veel onrust. Dat kan zich nu of later tegen het pensioenfonds keren."

## **"RONDOM PENSIOENEN ZIJN VEEL SOCIALE REGLINGEN WAARMEE JE REKENING MOET HOUDEN"**

*Het hele model van gedeeld risico en gedeelde opbrengsten zou op termijn kunnen veranderen?*

"Mogelijk bewegen we toe naar een individueel pensioenproduct waarbij hetgeen uitgekeerd wordt, afhankelijk is van wat je in het verleden zelf hebt ingelegd, het beleggingsrendement en de mate waarin risico's collectief worden gedeeld en verzekerd. Het pensioenfonds krijgt dan veel meer de rol om de collectiviteit te organiseren, de deelnemers te adviseren en inkoopkracht ten bate van het collectief uit te oefenen bij het beleggen van het ingelegde vermogen. Een dergelijk model zou ook kunnen leiden tot meer keuzevrijheid voor deelnemers en concurrentie tussen pensioenfondsen. Tussen pensioenuitvoerders bestaat al een zekere mate van concurrentie om de diensten te mogen verlenen aan pensioenfondsen."

*Toezicht, nieuwe rol met andere klanten, economische en demografische omstandigheden. IT zal een grote rol spelen om op al deze zaken te kunnen inspelen.*

"Als organisatie moet je zodanig voorbereid zijn dat je dit soort veranderingen aankan. Je moet dan niet gehinderd worden door een informatie-infrastructuur die je hierin qua mogelijkheden en kosten belemmert. Bovendien is PGGM feitelijk een enorme datafabriek. IT is niet alleen in belangrijke mate ondersteunend aan het totale bedrijfsproces, maar vormt tevens de basis voor



het gros van ons producten- en dienstenpallet. Als je de IT uitzet, kun je meteen niets meer.”

### Transparantie

De roep om meer transparantie maakt dat PGGM systemen installeert die inzichtelijk maken wat externe vermogensbeheerders aan kosten maken. “Die vraag om transparantie komt zowel vanuit het pensioenfonds, DNB en de maatschappij. Wij zijn als een van de eerste uitvoerders begonnen dit sneller en accurater boven water te krijgen.”

“Verder staan we hier nog voor relatief platvloerse digitaliseringszaken. Heel veel communicatie met deelnemers gaat nog via papier, wat ook te maken heeft met de doelgroep. Zo produceren we ieder jaar de verplichte uniforme pensioenoverzichten. We streven ernaar dat soort zaken niet meer op papier te produceren, maar de overzichten en brieven via portals beschikbaar te stellen. Veel mensen willen dat zelf ook graag. Het printwerk besteden we nu al voor een groot deel uit, maar we willen een paar stappen verder gaan. Dan wordt de keuze om communicatie op papier, via de e-mail te ontvangen of in een portal te laten plaats door de ont-

## “DE VRAAG OM TRANSPARANTIE KOMT ZOWEL VANUIT HET PENSIOENFONDS, DNB EN DE MAATSCHAPPIJ”

vanger gemaakt. Wij leveren dan de communicatie alleen digitaal aan bij een externe dienstverlener. De dienstverlener levert het af in de vorm die de ontvanger heeft gekozen. Omgekeerd willen we dat schriftelijke correspondentie op termijn alleen nog digitaal binnenkomt. We werken daarbij steeds nauw samen met de afdelingen die verantwoordelijk zijn voor relatiebeheer en communicatie, om samen de klanten zo goed mogelijk te bedienen. Het digitaliseren van alle binnenkomende en uitgaande berichten heeft voordelen voor de klanten en ook voor onszelf.”

*Je had het over uitbesteding, is outsourcing bij jullie een thema?*  
“Het is vanwege de aard van onze activiteiten lang niet altijd mogelijk om zaken zomaar te outsourcen of vanuit de cloud te betrekken. Alles hier houdt verband met persoonlijke gegevens, dus we hebben sterk te maken met privacyregels, risicoafwegingen en dergelijke. Een pensioenfondsendatabase in India hosten gaat bijvoorbeeld echt niet gebeuren. Het gaat om een goede balans tussen wat we zelf willen en wat mag en moet van de regelgevers en toezichhouders. Daarin zijn we best nog zoekende.”

*Vrijwel alle uitdagingen die je hebt genoemd hebben betrekking op het grotere geheel, het speelveld waarin PGGM opereert. Zijn er ook specifieke IT-kwesties die de aandacht vragen?*

“De informatievoorziening vanuit kostenperspectief zodanig in-

richten dat een veel kleiner deel vaste kosten wordt en een groter deel variabel. Momenteel hebben we pakweg 140 fysieke servers (‘blades’) waarop ongeveer 1.100 virtuele servers draaien en tegen de 1.900 hosted desktops. Iedereen weet dat je er een prijs voor betaalt wanneer je de risico’s bij een ander belegt. Totale variabilisering is in die zin bijna onmogelijk, of het heeft een te hoge prijs. Omdat we onze infrastructuur al heel variabel hebben gemaakt, wordt het qua prijs-prestatieverhouding lastig om het goedkoper en flexibeler in te richten. Dat kan overigens een remmende voorsprong zijn; straks zit iedereen in de cloud en dan gelden andere spelregels. Sterker: dan verandert misschien het hele spel. Ik houd mijn ogen wel open voor providers die kunnen bieden wat wij willen, maar ook zij moeten vaak nog een slag maken en hun leveringsmodellen omgooien.”

### Lean en mean

Van der Zwaag en de zijnen proberen bovendien de bedrijfsprocessen ‘leaner en meaner’ te maken. “We hechten er veel belang aan dat mensen bij pensionering direct het juiste bedrag op hun rekening krijgen. Dat is een kwestie van automatische berekeningen, maar hierbij geldt ook het vier-ogenprincipe, waarbij de eerste vaststelling van de periodieke bruto-uitkering door twee mensen moet worden uitgevoerd. Dat kost natuurlijk tijd en geld. Door het toepassen van ‘straight through processing’-principes willen we de processen met steeds minder menselijke tussenkomst laten verlopen. Wanneer je datakwaliteit en rekenregels in orde zijn, en je kunt voorspellen welke gevallen in de categorie handmatige acties vallen, dan kun je de grote massa volledig automatisch verwerken en alleen nog steekproefsgewijs zaken controleren. Het is wel nodig dat je daarvoor je bedrijfsprocessen herontwerpt.”

*Jullie hebben hier de beschikking over omvangrijke gegevensverzamelingen die proactief worden benut, bijvoorbeeld om de aangesloten werkgevers te informeren.*

“Je refereert aan de ‘Werkgevers Data Set’-dienst die we leveren aan werkgevers die bij het Pensioenfonds Zorg en Welzijn zijn aangesloten. De rapporten die we namens PFZW leveren, bevatten inderdaad waardevolle informatie over bijvoorbeeld inkomensverdeling en opleidingsniveau van medewerkers. Op basis van de gegevens in de dataset is het bijvoorbeeld al mogelijk uitspraken te doen over toekomstig personeelsverloop. Voor PFZW is deze service aan de aangesloten werkgevers indirect ook een vorm van klantenbinding door iets terug te doen voor de onvermijdelijke administratieve last van een pensioenregeling.”

*Hoe ziet jullie IT-roadmap er in grote lijnen uit?*

“We stappen de komende jaren over van veel dingen zelf doen naar focus op het kernbedrijf. Wij richten onze inspanningen op het werven van nieuwe institutionele klanten voor de pensioenuitvoering en ondersteuning van vermogensbeheer. Voor veel andere dingen moeten we partijen inschakelen die dat voor ons kunnen gaan doen. Er geldt hier een andere urgentie dan bij bedrijven die internationaal concurreren of opereren in een sterk concurrerende markt, maar je ziet alles wel duidelijk in een beweging die kant op. Mijn zorg is vooral of we er wel genoeg tempo op maken.”