


APG: “Als je de context van een content daarop aanpassen.”



De verwachting is dat de ontwikkelingen rond fintech en big data ook in de pensioenwereld tot ingrijpende veranderingen zullen leiden. De een ziet het als een geweldige kans om eindelijk eens dichterbij de deelnemer te komen, de ander als een forse bedreiging van de privacy van diezelfde deelnemer. Reële zorg of angst voor het onbekende? PBM ging erover in gesprek met twee pioniers in pensioenland, Theo van Kessel, directeur Change, en Raoul Willms, Programmadirecteur Marketing, beiden bij APG.

deelnemer snapt, kun je de

ALFRED KOOL MCC, VAKREDACTEUR PBM

PHIL NIJHUIS, FOTOGRAFIE

Als je in de pensioenwereld praat over big data, dan lijkt dat voor velen nog een ver-van-mijn-bed-show. Is dat gebrek aan realiteitszin of zitten mensen nog in de ontkenningfase?

Theo van Kessel: "Die ontkenningfase snap ik op onderdelen nog wel. Als je naar big data kijkt dan ontstaat al snel het beeld van big brother is watching you. Pensioenregelingen zijn veelal verplichtgesteld en als je de gegevens uit de bestanden van pensioenfondsen gaat gebruiken, dan is het essentieel dat dat op een correcte en transparante manier gebeurt. Je moet dus goed nadenken over het morele kompas dat je daarbij hanteert."

Raoul Willms: "Wat ook meespeelt is dat veel mensen de potentiële meerwaarde nog niet zien. En dan heb ik het niet alleen over de meerwaarde voor de effectiviteit van communicatie, maar ook over de voordelen voor de administratie, die een stuk efficiënter kan worden. En de meerwaarde voor bijvoorbeeld het asset management bedrijf. De weerstand, en daarmee ook uitdaging is tweeledig. Op basis van de wetgeving heb je als fonds automatisch toegang tot een deel van de data. Dat is een grote verantwoordelijkheid. En omdat fondsen geen winsttoegmerk hebben, mag je ervan uitgaan dat er een goede gedachte achter het gebruik van data zit. Maar als er, zoals momenteel, al weinig vertrouwen in de pensioensector is, dan kan ik me voorstellen dat hierbij ook vraagtekens worden gesteld."

Zou dat gebrek aan vertrouwen je bij dit onderwerp voor de voeten kunnen lopen?

Theo: "Onlangs heb ik bij Netspar een inleiding gegeven over het gebruik van big data, en dan proef je wel een angst of we zorgvuldig genoeg met de gegevens omgaan. Ook de AFM volgt als toezichthouder de ontwikkelingen op de voet. Dat is heel begrijpelijk. De wet- en regelgeving heeft moeite om het tempo bij te houden van de huidige digitale ontwikkelingen. Het morele kompas, dat ik eerder noemde, moet werkendeweg ontwikkeld worden. En in de tussentijd moeten we elkaar scherp houden en zorgvuldig te werk gaan."

Raoul: "Wat hierbij ook meespeelt is dat je te maken hebt met een van nature behoudende sector. Als je dan naar noodzakelijke kennis en kunde kijkt, bijvoorbeeld marketing- en communicatiespecialisme maar bijvoorbeeld ook juristen op dit specifieke vakgebied, dan zijn die op dit moment weinig beschikbaar in de sector."



Links: Theo van Kessel. Rechts: Raoul Willms

Dat is opmerkelijk. De pensioensector kenmerkt zich juist door veel kennis, ook in de diepte.

Hoe verklaar je die lacune?

Theo: "Het lijkt een beetje de angst voor het onbekende. Dat zou je juist moeten omarmen en doorgronden. Er liggen goede mogelijkheden om verbeteringen voor de deelnemer te bereiken, daar moeten we ons nu op richten."

Raoul: "Ik denk dat je als professionele pensioensector niet meer anders kunt. De wereld om ons heen maakt er al in meer of mindere mate gebruik van. Zowel aan de administratiekant als bij vermogensbeheer en communicatie kun je op een gegeven moment niet meer anders. Je gaat gewoon achterlopen en dat draagt absoluut weer niet bij aan het vertrouwen."

Wat kan het gebruik van big data toevoegen aan vermogensbeheer?

Een goede analyse van big data optimaliseert het keuzeproces bij vermogensbeheer. Het was al geen wereld van onderbuikgevoel. Een voorbeeld. We hebben laatst een pilot gedaan met het analyseren van twittergegevens. Verantwoord of duurzaam beleggen is een hot item. Wat we nu proberen is om aan de hand van twitterberichten maatschappelijke discussies te voorspellen. Door het 'scrapen' van twitter kunnen we bijvoorbeeld zien dat de discussie over de aanleg van een oliepijpleiding in opkomst is. Bij beleggingskeuzes kunnen we daar dan rekening mee houden."

Durf talenten van buiten aan je te binden



Theo: "Je kunt dat ook weer naar de deelnemer vertalen. Als die een voorkeur heeft voor groene beleggingen, en in de toekomst mogelijk een individuele portefeuille heeft, dan kunnen we hem op basis van zijn voorkeuren voorzien van relevante informatie. Zo kom je heel dichtbij en dat helpt ook weer bij het opbouwen van een vertrouwensrelatie."

Raoul: "Het gebruik van big data heeft dus een tweeledig voordeel. Het helpt je bij het verstevigen van de vertrouwensband met de deelnemers en bij een efficiënte bedrijfsvoering. Onze data-analisten hebben bijvoorbeeld inzichtelijk gemaakt hoe een klant interacteert maar ook hoe hij door de processen heen gaat. Dan zie je letterlijk waar de 'files' ontstaan in het proces. En die knelpunten kun je dan heel gericht en snel oplossen, goed voor de klant en goed voor de bedrijfsvoering!"

Theo: "In feite is dit nog data-mining in de 'oude wereld'. Bij onze toekenningsprocessen maken we nu hele grote slagen. De pensioenaanvragen van 80 à 90% van de deelnemers wordt nu al volledig digitaal afgehandeld. Mensen moeten dan wel het vertrouwen hebben dat het op een goede manier verloopt. Vanuit de big data kennis kunnen we de customer journeys optimaliseren. Waar zitten ze op internet? Hoe komen ze bij ons? Als iemand iets wil weten over een product of een partner wil registreren, via welke pagina's komt hij dan bij ons? Mensen naar het juiste 'pad' begeleiden kan ook een goede uitkomst van data-mining zijn."

Raoul: "Je bouwt gaandeweg ook een profiel van een deelnemer op, zodat je steeds beter in beeld krijgt wat wel en niet goed werkt. Als je bijvoorbeeld weet dat een klant een bepaalde nieuwsbrief heeft bekeken en op basis daarvan is gaan acteren, dan bouw je echt een klantprofiel op. Als je dat met je interne data doet, en je kunt daar nog eens externe data aan toevoegen, dan maak je dat profiel nog veel waardevoller. Denk bijvoorbeeld aan gedrag op social media."

Theo: "De vraag is of we nu al de stap naar volledig individuele profilering kunnen maken. Wat voor ons essentieel is, is dat we zeker moeten zijn over de

betrouwbaarheid van de externe data. Wat we op dit moment doen is proberen om aan de hand van onze eigen data deelnemers in te delen in de persona-profielen die we hebben opgesteld, profielen waarmee we de deelnemers beter van dienst kunnen zijn."

Raoul: "Wat we in feite bij elkaar brengen is content en context. Doordat je de context van iemand goed snapt kun je de content daarop afstemmen."

Theo: "Visualisatie is heel belangrijk bij de complexe pensioenmaterie, die kun je ook voor deelnemers goed inzetten. Als je bijvoorbeeld een peer-to-peer vergelijking wilt maken. Een brandweerman wil waarschijnlijk weten wat de meeste brandweermannen aan pensioen hebben opgebouwd op een bepaalde leeftijd. Dat kun je dan afzetten tegen heel Nederland. Bijvoorbeeld: alle brandweermannen samen hebben een gemiddelde van x pensioen, collega's in jouw functie, leeftijd of regio hebben y. Die informatie helpt bij het verkrijgen van inzicht in je eigen situatie. Is die goed of slecht. Dat spreekt meer aan dan absolute getallen of procenten. Mensen willen kunnen vergelijken."

Als je echt klantgericht gaat werken, breng je de buitenwereld naar binnen

Wat is bij jullie de drijfveer geweest om hiermee aan de gang te gaan?

Raoul: "Het is voor APG een logische volgende stap. Als je echt klantgericht gaat werken, breng je de buitenwereld naar binnen. Onze sector loopt daarin niet voorop, maar laten we in ieder geval de marktontwikkelingen proberen te volgen. Onze deelnemer is ook de consument die z'n vliegreis zelf boekt, z'n spullen online bestelt en die vervolgens interacteert met z'n pensioenfonds. Dan verwacht die deelnemer dat daar de zaken vergelijkbaar zijn ingericht. We kunnen daar echt niet meer bij achterblijven."

Je bent nooit klaar. Het gaat om continu verbeteren

De sector is op dit punt niet bepaald een first mover. Maar jullie willen binnen de sector die rol wel pakken.

Raoul: "Het gaat niet om ons. We hebben maar een doel, het klantbelang staat centraal. Heel simpel."

Theo: "De consument vergelijkt de website van bol.com met die van zijn pensioenfonds. Dat is de realiteit van vandaag. We hoeven onszelf niet te vergelijken met andere pensioenfondsen, dat is voor onze deelnemer niet relevant. We moeten simpelweg voldoen aan de verwachtingen van onze klanten. Dat is in feite de eerste stap op weg naar de digitale pensioenuitvoerder die we uiteindelijk willen zijn. We werken voor 4,5 miljoen deelnemers. Van al die mensen hebben we op gestructureerde wijze heel veel informatie opgeslagen. De mogelijkheden om die te gebruiken zijn van oudsher beperkt. Als we persoonlijke relevantie kunnen toevoegen aan die informatie kunnen we de deelnemer nog beter bedienen."

Raoul: "Het gaat ons om effectiviteit. We willen bereiken dat mensen verstandige keuzes kunnen maken voor hun financiële toekomst. Dat is onze drijfveer."

Maar we zijn er nog niet. Theo en ik zitten ook nog regelmatig bij bestuurders aan tafel die dan zeggen, wij zijn geen bol.com of Ryan Air. Dan realiseer je je dat onze advieskracht ook nog voor verbetering vatbaar is."

Theo: "We moeten die deelnemer zien te raken. Dat is moeilijk zat. Het product is niet makkelijk en aansprekend. Je hebt ook niet veel keuzemogelijkheden. Voor ons dus zaak om maximaal te experimenteren om de goede dingen te leren en die in te brengen in onze primaire processen. Onze werkwijze is dat we nieuwe elementen steeds uitproberen op een groep van zo'n 3.000 deelnemers. Heeft het effect dan verbreden we dat, werkt het niet dan stappen we over naar het volgende plan."

Die werkwijze lijkt haaks te staan op de zoektocht naar zekerheid binnen de sector.

Raoul: "Wat wij doen raakt wel een essentiële verandering van cultuur. We creëren nu een mogelijkheid om te experimenteren in onze



dienstverlening naar deelnemers, en soms ook fouten daarbij te maken, maar alles gebeurt nog wel in een wereld waar in de administratie alles uiteindelijk 100% moet kloppen. Laat daar geen misverstand over bestaan."

Wat zijn de learnings voor anderen?

Theo: "Om te beginnen, ga niet in je eentje het wiel uitvinden maar werk samen. Ten tweede, werk niet alleen met mensen uit de eigen sector, maar haal 'afwijkende' mensen naar binnen. Wij hebben hier op het data science center mensen rondlopen uit Nigeria, China, India. Die blijven doorgaans niet lang, maar ze brengen wel een hele specifieke expertise mee. Zorg ervoor dat je HR- en recruitmentbeleid daarop is afgestemd. Durf talenten van buiten aan je te binden."

Raoul: "Dat raakt ook leiderschap. Ik noem dat wel eens ons DNA, en dat staat dan voor Durf, Nieuwsgierigheid en Aanpakken. Dat staat haaks op het not-invented-here-syndroom dat je onder collega's nogal eens aantreft. Dat remt elke vorm van innovatie."

Theo: "Ook marketing heeft nu een hele andere betekenis dan een aantal jaren geleden. We hebben digitale marketeers van buiten moeten aantrekken. De feedback-loops zijn digitaal extreem kort, er komen dagelijks enkele tienduizenden bezoekers op de website. Daar moet je onmiddellijk op inspelen. We kwamen van een situatie waarin we eens per kwartaal aanpassingen aanbrachten."

Raoul: "Een derde tip: werk vanuit hele duidelijke doelstellingen. Als we experimenteren, doen we dat op dit moment om klanten te activeren. Daarop moet alle creativiteit gericht zijn. Dus nu (nog) niet op het vergroten van loyaliteit of tevredenheid. Die focus is belangrijk. Vergeet niet, we hebben nog steeds te maken met 70% van de Nederlanders die niet bij de website van hun fonds komt. Geef dus de betrokken teams hele duidelijke kaders mee, anders wordt het experiment al snel een luchtballon."

Theo: "Het verzamelen van metagegevens is belangrijk, maar je moet wel heel zorgvuldig overwegen wat je er wel en vooral niet mee doet. Het gaat dan om causaliteiten en correlaties. De deelnemer

moet er gemak van hebben, en zeker geen last.”
Raoul: “Als je profielen van mensen gaat opbouwen, dan maak je in het begin ook weleens een foute inschatting. Denk aan de bekende boodschappen van aanbieders als: u heeft dit boek bij ons besteld, dan zouden deze titels ook wel wat voor u kunnen zijn. Of: andere klanten bestelden ook... Het is voortdurend doorontwikkelen. Je bent nooit klaar. Het gaat om continu verbeteren. Wat je ook ziet is dat deelnemers steeds meer op zoek zijn naar een integraal totaaloverzicht. Dat betekent dat je ook andere gegevens beschikbaar moet hebben. Maar om dat te kunnen regelen, om dus mensen bereid te vinden om hun data aan je toe te vertrouwen, is het essentieel dat ze je vertrouwen. En dat ze toegevoegde waarde zien in wat je ermee doet. In dit verband is het opmerkelijk dat veel deelnemers enerzijds weinig vertrouwen hebben in fondsen, maar ze wel als logische plek zien om hun data te verzamelen. Liever dan bij banken of verzekeraars. Wellicht komt dat omdat we niet commercieel zijn.”

Hoe staat het met de veiligheid van data?

Theo: “Deelnemers moeten ervan uit kunnen gaan dat de gegevens die we van ze beheren, in veilige handen zijn. Beschermd tegen aanvallen van buiten. Dat is bij ons een continue aandacht. Niet alleen omdat de toezichthouder daar streng op let, maar vooral omdat we dat zelf cruciaal vinden. We hebben een team dat daar 24/7 alert op is. Regelmatig laten we zogenoemde penetratietests uitvoeren door ingehuurde hackers. Zodat we de data van deelnemers nog beter kunnen beschermen. Veiligheid is voor ons van het allergrootste belang.”

Zijn er belemmeringen in regelgeving en toezicht?

Raoul: “Die zijn er zeker. We verkennen nieuwe gebieden, dat is spannend. Soms rekken we de grenzen van het speelveld weleens op. De AFM stoeit daar natuurlijk ook mee. Wat ik heel positief vind is dat we elkaar opzoeken, zodat we samen kunnen optrekken. Ons uitgangspunt is altijd het klantbelang. Dat houd ik onze mensen ook steeds voor.”

Tot slot

Raoul: “Een belangrijke succesfactor is dat we met echte multifunctionele teams werken. Marketeers, juristen, actuarissen en ICT'ers werken eendrachtig samen en snappen ook elkaars domeinen.” ←