

VIVAT KAN MEER INVESTEREN IN INNOVATIES

Kostenefficiënte uitfasering end-of-life-applicaties

De markt van verzekeraars verandert steeds sneller. Verzekeraar Vivat, met labels als Zwitserleven en Reaal, wil in innovatie vooroplopen. Volgens topman Ron van Oijen wil het bedrijf bij de top 5 meest innovatieve verzekeraars horen en samenwerken met 250 startups. Om voor deze innovaties zoveel mogelijk geld beschikbaar te hebben, heeft Vivat een efficiënte aanpak bedacht voor de end-of-life-applicaties. Dit artikel schetst hoe dit er in de praktijk aan toe gaat.

Innovaties vinden plaats in alle markten. Maar de verzekeringsmarkt verandert in hoog tempo van een stoffige in een dynamische bedrijfstak. De klant wil sneller zijn premie weten en vlotter kunnen wisselen van verzekeraar. Daarnaast willen verzekeraars het risico beter in kaart brengen. Volgens CGI's jaarlijkse wereldwijde onderzoek onder klanten zijn de belangrijkste ontwikkelingen bij verzekeraars dynamic pricing en het gebruik van data, oplossingen voor het digitale kanaal, agile IT-delivery en infrastructuur en innovatieve technologieën (zoals blockchain en internet of things). Vivat zegt in zijn missie dit te willen bereiken door aan zijn klanten slimme en

vooruitstrevende oplossingen te bieden die eenvoudig en passend zijn. Vivat zet daarvoor technologieën in en maakt zijn bedrijfsvoering efficiënter. Het Vivat Innovatie Netwerk (VIN) is geïntroduceerd en daarnaast organiseert Vivat Innovation Days voor alle eigen medewerkers en voor verzekeringsintermediairs. De rol van digitalisering is groot. Er komen steeds meer apps en selfservice en de hoeveelheid administratief personeel neemt af.

Het behalen van de kostentargets van ITC, de IT-afdeling van Vivat, is direct of indirect afhankelijk van het uitzetten van non-targetapplicaties. De uitvoering van de benodigde rationalisatieprojecten vindt plaats in de projectportfolio's van de productlines. De rationalisatieprojecten strijden om prioriteit met de commerciële en license-to-operate (L2O)-projecten, zoals GDPR AFM/DNB. De financiële meerjarendoelstellingen van ITC liggen daardoor deels buiten de directe beïnvloeding van ITC. Naast het uitzetten van de applicaties worden de activiteiten en diensten op de non-targetapplicaties bijgesteld. De dienstverlening op deze non-targetapplicaties wordt tot een minimum gereduceerd. Zowel op het uitzetten van non-targetapplicaties als op het niveau van dienstverlening rondom non-targetapplicaties wil ITC meer zelf aan het stuur zitten om bijbehorende financiële targets te behalen. Vivat ontstond

uit fusies en overnames waardoor er bijvoorbeeld acht pensioensystemen voortkwamen, waarvan er twee in de roadmap overblijven. De oude systemen zijn niet ingekapseld maar echt uitgefaseerd en modernere opvolgers zijn geïmplementeerd. In 2015 deed McKinsey een onderzoek en in 2016 werd een roadmap voor applicatierationalisatie opgesteld.

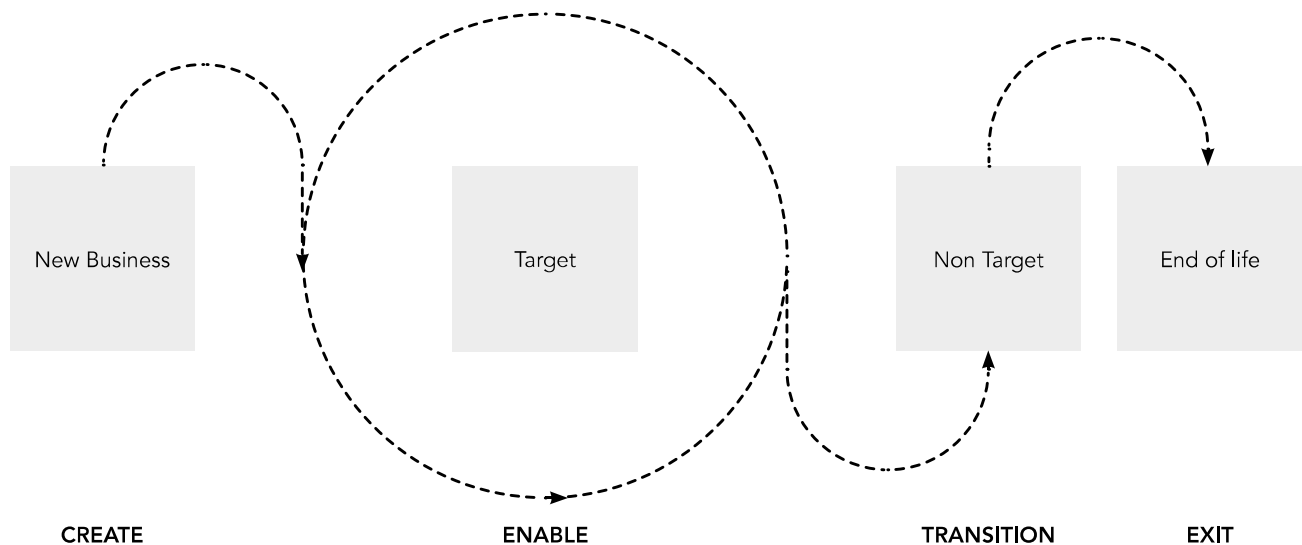
Oplossingsrichting

Om meer focus en grip te krijgen op het rationaliseren en uitfasen van applicaties richtte ITC in de nieuwe organisatie (vanaf 1-09-2016) een afdeling End of Life (EoL) op, die in drie stadia tot stand kwam:

- Stadium 1 (tot 31-12-2016) - Verantwoordelijkheid ligt voor de bestemde EoL-applicaties bij de latende IT-managers. EoL inventariseert de applicaties en gaat op basis van managed sourcing de continuïteit borgen. Kennisoverdracht is hierbij inbegrepen.
- Stadium 2 (tot 01-04-2017) - Afdeling EoL neemt de EoL-applicaties in beheer met ondersteuning van de latende IT-managers met betrekking tot resources c.q. kennis.
- Stadium 3 (vanaf 01-04-2017) - De afdeling EoL neemt een actieve rol in de uitvoering van de roadmaps. EoL neemt de verantwoordelijkheid voor de EoL-applicaties. Daarin blijft ondersteuning gewenst van de latende IT-managers. ➤



APPLICATIEBEHEER



Figuur 1. Levenscyclus applicaties.

FASE 1: (TARGET)APPLICATIE OF APPLICATIELANDSCHAP IS ONDERDEEL VAN DE TARGET-ARCHITECTUUR

Huidige SLA en afgesproken dienstverlening is geldend. Investerings voor nieuwe gewenste features zijn mogelijk.

FASE 2: NON-TARGETKENMERK:

- Applicatie of applicatielandschap is bestempeld als toekomstig EoL. Echter bepaalde mate van dienstverlening is vereist t.b.v. consument.
- SLA blijft voor bepaalde tijd gelden (ter indicatie max. 6 maanden) en gaat na afgesproken periode over in (vaak door externe partijen aangegane) inspanningsverplichting.
- Resultaatverplichting op conversie en/of migratie en transitie naar Target-systeem
- Verantwoordelijk dienstniveau bij IT-manager ITC.

FASE 3: APPLICATIE IS EOL-KENMERK:

- Applicatie of applicatielandschap is bestempeld als EoL, minimale dienstverlening blijft vereist.
- SLA gaat over in "Rock Bottom Bare Minimum".
- Resultaatverplichting op uitfasen of (out)sourcen.
- Verantwoordelijkheid dienst bij IT-manager EoL.

Figuur 2. Kenmerken per fase.



Figuur 3. Fasering EoL-contract.

De levenscyclus van applicaties is weergegeven op de volgende pagina in figuur 1.

Dienstverlening aan de business per levenscyclus

Kenmerk van de dienstverlening Non Target is dat de geldende SLA tot het einde van de afgesproken periode van kracht blijft. Daarna wordt de resultaatverplichting omgezet in een inspanningsverplichting. Op de applicaties en het landschap (alleen security, compliance en availability) vindt geen change plaats.

Kenmerk van de dienstverlening EoL is dat de SLA sterk wordt gereduceerd met een einddatum. Verstoringen krijgen nooit een hoge prioriteit en er vindt geen consignatie plaats.

De Beschikbaarheids- (B) en Continuïteitscore (C) gaan maximaal naar beneden en de Integriteit- (I) en Vertrouwelijkheidscore (V) van applicaties zakken tot een toelaatbaar niveau. Daarnaast vinden geen uitwijkplannen en uitwijktest meer plaats. De ondersteunende infrastructuur wordt afgebouwd naar een minimaal vereiste. Databases worden niet meer gedimensioneerd ten behoeve van performanceverbetering. Een minimale flexibele bezetting is gericht op de run. Servicelevelrapportages worden niet meer gemaakt en er zijn geen businesschanges op de applicaties en het landschap (behalve in verband met eisen vanuit security of compliance).

Verantwoordelijkheden

De latende IT-manager blijft in iedere fase (Target, Non Target, EoL) voor de business accountable voor een applicatie. De interne ITC-verantwoordelijkheid voor budget, bemensing en service ligt voor Target en Non Target bij de latende IT-manager. Hij/zij is ook verantwoordelijk voor een goede en tijdige migratie, conversie en/of transitie van Non Target naar een Target-applicatie.

Tijdens de Non-Targetfase kan de IT-manager EoL de verantwoordelijkheid overnemen. Situationeel wordt een oplossing voor de sourcing bepaald, met een voorkeur voor managed sourcing.

De IT-manager EoL is verantwoordelijk in de EoL-fase voor de continuïteit van de applicatie inclusief onderliggende infrastructuur. Ook is de IT-manager EoL ver-

antwoordelijk voor het uitfasen (echt uitzetten) van de applicatie of het applicatielandschap.

Criteria keuze partner

Er was slechts twee maanden tijd tussen de start van de afdeling EoL en de start van de kennisoverdracht. Door te kiezen voor bestaande sourcingpartners kon gebruikgemaakt worden van een aantal ervaren medewerkers en zijn de risico's beperkt. De uitgangspunten voor sourcing werden ingevuld door het aangaan van een resultaatverplichting op kennis en capaciteit. De focus lag op het borgen van continuïteit per 1-1-2017 in verband met vertrekkende medewerkers. Belangrijk waren het situationeel sourcen op basis van kennis, levensduur, transitiekosten en eisen Beschikbaarheid, Integriteit, Vertrouwelijkheid en Continuïteit (BIVC). Belangrijk voor Vivat was flexibiliteit en schaalbaarheid en zo min mogelijk versnippering. Hierbij werd zoveel mogelijk gebruikgemaakt van bestaande sourcingpartijen. De constructie werd ondergebracht in een managed-sourcingconstructie.

BRENG END-OF-LIFE ONDER IN EEN AFDELING MET DE FOCUS OP RATIONALISATIE

De capaciteit en daarmee ook de financiële lasten voor Vivat zijn flexibel. Op- en afschalen gebeurt middels maandelijks rolling forecast en toepassing P*Q-model voor infrastructuurservices. Voordeel is dat de bezetting overeenkomt met de vraag; en met één maand schakeltijd is er voor CGI tijd om af- of bij te schakelen. De prijs (P) voor infrastructuurservices is vast en wordt vermenigvuldigd met de hoeveelheid (Q). Hierdoor bestaat optimale aansluiting op tempo van uitfasen van EoL-applicaties. Als databases langer actief zijn, dan is er langer service, en als ze eerder uitgeschakeld worden dan is er korter service en zijn er ook direct minder kosten.

Dienstverlening

Het outsourcecontract bestaat uit managed sourcing (kennis en capaciteit voor een aantal systemen) en outsourcing van infrastructuur. Dat bestaat uit productiebegeleiding, servicedesk & monitoring, technisch applicatiebeheer, databasebeheer en UNIX-platform technisch serverbeheer.

Transitieaanpak

De doelstelling van de transitie was het inrichten van de beheerorganisatie om een succesvolle levering van de overeengekomen diensten mogelijk te maken. De belangrijkste activiteiten waren de overdracht van kennis van personeel naar de CGI-organisatie, het inrichten van servicelevelrapportages en de tooling daarvoor, en het inrichten van de Dienstverleningsprocessen. Daarnaast moesten de besturings- en leveringsmodellen en financiële en controleprocedures worden geïmplementeerd.

Gezien de korte tijdslijnen was voor de transitie zes weken beschikbaar. Door na contractondertekening direct meerdere kennisoverdrachtsessies te houden met de vertrekkende Vivat-beheerders en toekomstige CGI-beheerders, kon per 1 januari 2017 de dienstverlening goed starten.

Maandelijks vindt een rolling-forecastoverleg plaats. Eens per kwartaal is er overleg tussen Vivat en CGI op hoger niveau. Dat de aanpak succesvol is, blijkt uit het bezoek van andere ondernemingen aan Vivat als referentie.

Maak onderscheid in Target-, Non-Target- en End-of-Lifesystemen. Laat de Target-organisatie zich richten op innovatie en breng End-of-Life onder in een andere afdeling met de focus op rationalisatie. Zorg dat capaciteit en daarmee kosten voor End-of-Lifesystemen flexibel zijn geregeld en dat er partnership bestaat tussen klant en leverancier op alle niveaus. ✕

John de Boed is manager End-of-Life bij Vivat en Edwin Huygens is servicedelivery & transitie manager bij CGI. Met dank ook aan Kees Verlaan (informatieanalist CGI).