

DATA IN FINANCE

ITDS DATAMANAGEMENT ONDERZOEK 2024

ITDS

**MEER DATA
LITERACY
KENNIS IN DE
ORGANISATIE**

INHOUD

05

VOORWOORD

Van fundament naar strategisch element.

06

CONCLUSIES

De bevindingen uit het onderzoek en ons advies uit de praktijk.

18

INTERVIEW ASML

Het belang van datamanagement en compliance buiten de financiële sector.

24

RESULTATEN

De belangrijkste cijfers van het onderzoek op een rij.

42

INTERVIEW VAN LANSCHOT KEMPEN

Het belang van datamanagement bij persoonlijke dienstverlening.

50

AI TIPS

Tech entrepreneur en AI-expert aan het woord.

56

INZICHTEN

De cruciale rol van datakennis binnen de financiële sector.

**VOOR EEN
STAP NAAR EEN
VOLWASSEN DATA-
ORGANISATIE, MOET
DE DATAKENNIS VAN
MEDEWERKERS EN
PROCESSEN OOK
MEE GROEIEN**

VOORWOORD



VAN FUNDAMENT NAAR STRATEGISCH ELEMENT

Vorig jaar deden we voor het eerst onafhankelijk onderzoek naar de stand van datamanagement in de financiële sector. Onze belangrijkste conclusie? Ambitie was er in overvloed, maar nog lang niet alle kansen werden al benut. Datamanagement werd nog vooral reactief ingezet en onvoldoende gezien als asset in de organisatie. Met ons onderzoek hoopten we de markt inzicht te bieden en te inspireren om meer strategisch voordeel uit datamanagement te halen.

Ook dit jaar hebben we de inspanningen van de markt met veel interesse en grote zorgvuldigheid gewogen. We zijn dankbaar voor de ruim 40 financials die met enthousiasme meewerkten aan ons onderzoek. We spraken elkaar in alle openheid over lopende initiatieven, grote plannen, en de ontwikkelingen van technologieën, tools en wet- en regelgeving.

Door dit onderzoek voor een tweede keer uit te voeren, kunnen wij niet alleen een vergelijking trekken met 2023, maar ook de hierboven genoemde ontwikkelingen op waarde schatten. Het goede nieuws? Overall in onze sector zien we ambitie, groei en verbetering. De drang om datagedreven te werken is nog sterker geworden dan vorig jaar. Dat zie je terug in technologische verbeterlagen en de toenemende adoptie van tooling. Om de stap te zetten naar een volwassen data-organisatie, zouden echter ook medewerkers en processen mee moeten groeien. Datagedrevenheid begint immers bij datageletterdheid. AI, datamanagement en wetgeving vereisen begrip van data in de gehele organisatie. Daar moeten we in de hele markt aan werken.

In dit rapport delen we de resultaten van ons onderzoek, laten we inzichten zien uit de praktijk en geven wij onze visie op de stand van zaken. Dat doen we niet alleen, want ook dit jaar geven we het woord aan mensen buiten onze organisatie. Roos Dahmen en Iris Balemans vertellen over de data-inspanningen in de bancaire sector bij Van Lanschot Kempen. We kijken ook buiten de grenzen van onze eigen branche wanneer André Hermsen van ASML vertelt over datamanagement en compliance in de chipsector.

Ik wens je veel inspiratie tijdens het lezen,

Michiel van der Lans – CEO ITDS

**VAN 'DATA
DOEN WE ERBIJ',
NAAR EEN
DATAGEDREVEN
ORGANISATIE**

CONCLUSIES

“Datagedreven werken is nu nog een fata morgana”, schreven we in de Data in Finance editie van 2023. Uit ons onderzoek bleek dat het onderwerp weliswaar hoog op de agenda stond, maar ook als ongrijpbaar werd gezien. Hoe staan we er een jaar later voor? Hebben financials meer grip op data gekregen, of blijft datagedreven werken een verre droom?

Ons onderzoek van dit jaar maakt één ding meteen duidelijk: de ambitie om datagedreven te werken is onverminderd hoog. Meer dan de helft van de respondenten wil dat hun organisatie binnen vijf jaar datagedreven is. Zij denken dat het beter benutten van data vooral kan helpen bij het verbeteren van efficiency (48 procent), maar ook bij het onderbouwen van besluitvorming (24 procent), het klantgerichter maken van dienstverlening (19 procent) en het doorontwikkelen van producten en diensten (5 procent). Die ambitie zien we dit jaar slechts mondjesmaat terug op de werkvloer. De kennis over en het geloof in data groeit, maar écht grote vooruitgang wordt nog niet geboekt.

Waarom is het toch zo moeilijk om de droom van datagedreven werken werkelijkheid te maken? Om die vraag te beantwoorden duiken we diep in de cijfers én nemen we je mee naar de wereld erachter. De belangrijkste les die we willen delen is simpel: data ‘doe je er niet bij’, maar moet een cruciaal onderdeel van je bedrijfsvoering zijn. Uit ons on-

derzoek blijkt dat juist hier winst te behalen valt. Organisaties investeren aanzienlijk in technologie, van tooling tot cloud-oplossingen, maar veel minder in de bedrijfsvoering; in medewerkers en processen. En ondanks dat technologie een belangrijk deel van de puzzel is, zijn voor succesvolle datatrjecten nóg drie stukjes nodig: veranderingen in dagelijkse processen, het gedrag van de organisatie en de adoptie door werknemers. In deze editie van Data in Finance laten we zien wat er op deze drie fronten beter kan en mogelijk is.

Uit ons onderzoek blijkt dat managers de meeste kennis van data hebben. Zij zijn het best op de hoogte van de mogelijkheden, kansen en problemen gerelateerd aan data en datamanagement. Daarna volgt de directie; medewerkers zijn volgens de respondenten het minst deskundig op datagebied.

Het is daarom belangrijk dat organisaties meer aandacht besteden aan de data literacy, data capabilities en dataskills van medewerkers. Hierbij wordt data gezien als een waardevolle asset die door iedereen kan worden benut. Wil je datamanagement als organisatie succesvol implementeren, dan moeten je medewerkers voldoende datakennis én de juiste skills op zak hebben. In de praktijk zien we namelijk dat kennis van data een van de belangrijkste succesfactoren is van effectieve implementatie van datamanagement.

CONCLUSIES

1

CRUCIALE DATAKENNIS EN VERTEGENWOORDIGING ONTBREEKT

Kennis over data lijkt een logische voorwaarde voor datagedreven werken. Alleen als in elke functie of rol begrepen wordt hoe datamanagement werkt en wat datakwaliteit is, kun je werkelijk spreken van een datagedreven organisatie. Uit ons onderzoek blijkt echter dat de kennis over data binnen organisaties vaak ontoereikend is en dat data nog niet op alle niveaus voldoende vertegenwoordigd wordt.

Een belangrijke eerste stap richting datagedreven werken is het beleggen van de rol van Chief Data Officer (CDO) in de boardroom, zodat data vanaf c-level onderdeel is in de besluitvorming. In 2023 gaf 55 procent van de respondenten aan dat dit in hun organisatie was gebeurd. Dit jaar is dat percentage gestegen naar 58 procent. Een lichte vooruitgang dus. Maar omdat datavertegenwoordiging in alle lagen van de organisatie van belang is, vroegen we financials ook naar de datakennis en -skills in de rest van de organisatie.

De kennis van datamedewerkers wordt -gelukkig- het hoogst ingeschat. Daarna volgt c-level, management, senior management en als laatste de medewerkers zonder directe datacomponent in hun functie. Vergeleken met vorig jaar lijken direc-

tie en management hun kennis te hebben vergroot. Wellicht doordat er meer aandacht is besteed aan data literacy-programma's en activiteiten. Dat de scores op dit onderdeel gestegen zijn is goed nieuws. Toch blijkt in de praktijk dat ook in deze bestuurslagen behoefte blijft aan uitleg over data en de impact op de business.

'Medewerkers zonder directe datacomponent in hun functie' hebben volgens respondenten de grootste kennisachterstand. Hun datakennis scoort gemiddeld een 2,1 op een schaal van 1 tot 5. Dat zien ook wij terug in de praktijk. Datatrajecten en de adoptie van tools en aanpakken hebben voor zo'n grote groep beperkt effect. Toch zouden de scores over de hele linie, en dus ook hier, fors omhoog moeten.

Financials erkennen ook zelf dat zij meer datageletterd zouden kunnen zijn. Ze noemen verschillende initiatieven die daarvoor ontplooid zijn, zoals data roadshows, e-learnings, awareness campagnes, datamanagement introducties en specifieke datatrainingen, maar geven aan dat die nog steeds ontoereikend zijn. Vooral de kwaliteit en frequentie van initiatieven kan beter.

“DE CHIEF DATA OFFICER ZIT OOK DIT JAAR NOG NIET IN DE BOARDROOM.”

CONCLUSIES

ADVIES UIT DE PRAKTIJK

Dat de CDO nog steeds niet in alle boardrooms zit, laat zien dat er in veel organisaties nog grote stappen gezet moeten worden. Een CDO in de boardroom kan de waarde van data laten zien. Onder andere door het meenemen van de impact op het datalandschap bij besluitvorming, het slaan van een brug tussen business en de IT-organisatie en aandacht voor het verbeteren van datakwaliteit van de betreffende programma's die lopen.

Een CDO kan ook de deelname aan literacy-programma's stimuleren. Zulke programma's vragen immers een lange adem: de impact ervan is

meestal niet direct zichtbaar. Datamanagement implementeren en het uitrollen van literacy-programma's is naar onze mening een change traject. Datakennis is namelijk niet alleen belangrijk voor dataspecialisten, maar voor iedereen die betrokken is in de organisatie. Het verhogen van het databewustzijn, het datavertrouwen en de datacompetentie van alle medewerkers is van cruciaal belang. Een change traject houdt ook in dat er aandacht wordt besteed aan de motivatie, de weerstand en de belemmeringen die datagedreven werken kunnen oproepen. Data literacy is dus meer dan een technische data training; het is een verandering van mindset en gedrag.

**“DATA LITERACY IS DUS MEER DAN
EEN TECHNISCHE TRAINING, HET IS EEN
VERANDERING IN MINDSET EN GEDRAG.”**

CONCLUSIES

2 DATA-EIGENAARSCHAP LIGT BIJ DE BUSINESS

Een data-organisatie moet aansluiten bij de business-organisatie. Data is tenslotte eigendom van de business; daar wordt het gecreëerd en verwerkt. Zeker bij de datagedreven ambities, is het zaak om data te beleggen waar het dagelijkse werk wordt gedaan.

Dit zien we in de praktijk gelukkig vaak terug. 68 procent van de respondenten geeft aan dat het operating model van de data-organisatie – ofwel de wijze van besturen van data – op een federatieve wijze wordt ingevuld. In dit federatieve model zorg je voor een centrale data-supportfunctie in combinatie met de daadwerkelijke implementatie zo dicht mogelijk bij de dagelijkse business. Voor een groot deel van de financials is dit federatieve model een logische keuze omdat hun business organisatie op een vergelijkbare wijze is ingericht.

Onder het inrichten van een data-organisatie verstaan we het opzetten van overlegstructuren, het aanstellen van de juiste datafuncties en rollen, maar ook het toekennen van data-eigenaren – het toebedelen van data-onderdelen aan verschillende

rollen. Bij data-eigenaarschap is het belangrijk om dit zowel op eindverantwoordelijkheid (accountability) als op uitvoerende verantwoordelijkheid (responsibility) te beleggen.

In ons onderzoek geeft 57 procent van de financials aan dat zij de eindverantwoordelijkheid (accountability) voornamelijk beleggen op senior management level; slechts 27 procent kiest voor accountability op management level. De overige keuzes, c-level en data lead, werden slechts een aantal keer gekozen.

De keuze voor eindverantwoordelijkheid op (senior) management niveau laat zien dat data serieus wordt genomen binnen organisaties. De investering van deze groep is cruciaal om te zorgen voor een juiste inzet van resources, tijd en prioriteiten. Hier zitten echter wel risico's aan vast. Deze groep is een verantwoordelijkheid op data-onderwerpen niet gewend. Het kan zijn dat zij te ver van data afstaan, de details niet kennen of te weinig affiniteit met het onderwerp hebben.

**“BEGIN PRAGMATISCH EN START MET DE
GEBIEDEN DIE WÉL HELDER ZIJN. VOEG
DAAR DAN EEN DATA-EIGENAAR AAN TOE
DIE BEREID IS OM TE INVESTEREN IN DATA.”**

CONCLUSIES

Daarmee wordt het beleggen van de uitvoerende verantwoordelijkheid des te belangrijker. Vanuit daar moeten de juiste afwegingen gemaakt worden en een signaal gaan naar de eindverantwoordelijke voor de besluitvorming. 49 procent van de financials geeft aan dat dit bij hen op data steward level ligt. 22 procent gaf aan dit op data lead level te beleggen. 17 procent belegt dit op management level. De bewuste splitsing in eindverantwoordelijkheid

en uitvoerende verantwoordelijkheid wordt door veel organisaties gemaakt, waarbij de combinatie senior management & management het meeste voorkomt. In vergelijking met 2023 schuift met name de uitvoerende verantwoordelijkheid meer naar het operationele niveau in de organisatie. Wat ons betreft is dat een positieve ontwikkeling, want op het operationele niveau wordt de impact van data direct ervaren. Zowel van slechte als goede datakwaliteit.

ADVIES UIT DE PRAKTIJK

We zien in de praktijk dat het beleggen van data-eigenaarschap niet gemakkelijk is. Ofwel 'iedereen' wil eigenaar zijn, ofwel 'niemand' wil eigenaar zijn. Vaak is dat een gevolg van onwetendheid over de rol van eigenaar.

Om data-eigenaarschap goed te kunnen verdelen, wordt in de praktijk veelal gewerkt met een verdeling in datadomeinen. De manier van indelen maakt niet uit, zolang het maar goed uitlegbaar is en duidelijk maakt waar de 'grenzen' zitten. Zelfs bij deze grenzen, waar de gebieden vager worden, kunnen er afspraken worden gemaakt. Het belangrijkste bij het bepalen van datadomeinen en data-eigenaren, is dat er één iemand verantwoordelijkheid krijgt en deze in de praktijk ook daadwerkelijk oppakt. Door bijvoorbeeld het toekennen van resources en budgetten, het inzetten

op verbeterinitiatieven en het maken van afspraken over data.

Ons advies hierbij: begin pragmatisch en start met de gebieden die nu al helder zijn. Betrek daar vervolgens een data-eigenaar bij die bereid is om te investeren in data. Hij of zij heeft waarschijnlijk training en coaching nodig, dus investeer daarin, zodat zij het belang van data kan uitdragen naar de rest van de organisatie.

Met een data-programma op het juiste niveau kun je data-eigenaren sterk in hun rol laten groeien. Denk aan het meenemen van data-impact in de besluitvorming, het maken van data afspraken en het interpreteren van datakwaliteit dashboards. Begin pragmatisch en maak het toepasbaar. Het is geen hogere wiskunde.

CONCLUSIES

3 METADATA-TOOLING STIJGT IN POPULARITEIT; DATAKWALITEIT-TOOLING VOLGT NOG NIET

Een metadata-tool kan een organisatie enorm helpen om de grote hoeveelheid 'data over data' op één plaats vast te leggen en inzichtelijk te maken. De tool maakt het mogelijk om in glossaries – woordenboeken - naar definities te zoeken, relaties te vinden met andere datavelden en te achterhalen waar een bepaalde dataset staat opgeslagen.

Deze meerwaarde van metadata-tools wordt door de sector breed gezien. 69 procent van de financiers zegt zo'n tool te hebben aangeschaft. Daarvan is 17 procent minimaal halverwege met de businessimplementatie en staat 33 procent aan het begin daarvan. 25 procent geeft aan de metadata-tool volledig te hebben ingericht en continu bij te werken.

Waar metadata-tools volop ingezet en aangeschaft worden, blijven tools die zich richten op het verbeteren van datakwaliteit achter. Slechts 25 procent van de financiers heeft dedicated 'DQ-tooling' in huis. De overige financiers lijken hun datakwaliteit vooral te meten met basale programma's als SQL, Excel en visualisatie-tooling zoals PowerBI. Daarnaast vindt het meten van datakwaliteit volgens 59 procent van de respondenten nog te verspreid en versnipperd plaats. Slechts 23 procent heeft datakwaliteit-monitoring volledig ingebed.

Wij hopen en verwachten dat de vraag naar DQ tooling de komende jaren toe gaat nemen, als meer organisaties toewerken naar een centrale, overzichtelijke aanpak.

ADVIES UIT DE PRAKTIJK

We zien dat veel financiers 'zelfgebouwde' oplossingen gebruiken voor datakwaliteit. Het gebruik hiervan heeft een aantal valkuilen. Ten eerste is het ontwikkelen van een eigen DQ-oplossing vaak tijdrovend én vergt het veel kennis en expertise om te onderhouden. Daarnaast zijn zelfgemaakte DQ oplossingen vaak minder robuust en flexibel dan dedicated DQ tooling.

DQ-tooling is ontworpen om te werken met verschillende soorten data en kan vaak meerdere bronnen ontsluiten. De ontwikkelde tooling wordt ook steeds beter. Voor een toekomstbestendige aanpak is het daarom raadzaam om te investeren in DQ-tooling. Deze oplossing beweegt mee met de veranderingen in het datalandschap. Zeker handig bij de datagedreven ambities.

CONCLUSIES

4 BUSINESSADOPTIE GROOTSTE UITDAGING BIJ DE IMPLEMENTATIE VAN METADATA

Een juiste implementatie van metadata-tooling – de tooling om ‘data over data’ vast te leggen- blijkt moeilijk. Samen met onze respondenten zien we dat een eenzijdige focus op het technische gedeelte van de implementatie een belangrijke oorzaak is. De business-implementatie -de adoptie- is en blijft de grootste uitdaging bij het implementeren van metadata. De omvang van implementatie, het inrichten van bijbehorende processen en de afstemming met data owners worden daarnaast ook genoemd als uitdagingen.

Voor het succesvol implementeren van een technische tool, moeten dus zowel medewerkers als processen in een organisatie klaar zijn voor veran-

dering. Dat klusje is echter niet zomaar geklaard en vraagt om verschillende initiatieven. Denk daarbij aan het opleiden en trainen van mensen, maar ook aan het inrichten van (nieuwe) processen voor het opstellen en goedkeuren van datadefinities. Of het vastleggen van governance en structuur, dat de organisatie in staat stelt om met de juiste prioriteiten de metadata vast te leggen.

Het implementeren van deze processen kost tijd en vraagt ook continue verbeteringen. De organisatie moet kunnen wennen aan deze vernieuwde aanpak. Deze inspanningen zijn echter cruciaal om als financial te transformeren naar een datagedreven organisatie.

ADVIES UIT DE PRAKTIJK

Businessadoptie is veruit de grootste uitdaging bij het implementeren van metadata. Dat is niet gek, want het gaat om een verandering in de manier van werken. Dat zien we in de praktijk ook veelvuldig voorkomen. Eén van de redenen waarom businessadoptie lastig kan zijn, is omdat metadata vaak wordt gezien als een technisch concept. Dit kan leiden tot een gebrek aan begrip en betrokkenheid van de business.

Het is daarom belangrijk om het belang van metadata uit te leggen in begrijpelijke taal. Bijvoorbeeld door te laten zien hoe metadata kan helpen bij het verbeteren van besluitvorming en het ver-

minderen van risico's. De toegevoegde waarde van metadata is voor iedere rol anders. Zo zoekt een data-eigenaar naar definities of vastgelegde afspraken rondom data-uitwisselingen. En zoekt een data scientist naar de locatie van waar een dataset staat opgeslagen en naar de kenmerken van deze set. Dat is het grote voordeel van een metadata-tool: voor veel gebruikers zou dit dé goto plek kunnen zijn als het gaat om data. Echter om dit ook te kunnen realiseren, geldt – zoals in alle change programma's – zorg voor een duidelijk proces, een heldere governance en geef voor iedere rol een duidelijk antwoord op de vraag: 'what's in it for me?'

CONCLUSIES

5

DATAKWALITEIT LIJKT VERBETERD

Een datagedreven organisatie is vanzelfsprekend gebaat bij een hoge datakwaliteit. Wie werkt met data weet: 'garbage in, is garbage out'. Besluitvorming op basis van foutieve of onvolledige data is gevaarlijk. Efficiënter werken zonder goed inzicht is onmogelijk.

Uit ons onderzoek komt naar voren dat de kwaliteit van data sinds 2023 gelukkig flink verbeterd lijkt te zijn. In 2023 gaven financials gemiddeld een 2,9 voor de kwaliteit van de data, waar het dit jaar gemiddeld een 3,5 krijgt (op een schaal van 1-5). Ook de datakwaliteit capability – de volwassenheid van alle activiteiten rondom datakwaliteit monitoren, analyseren en verbeteren - lijkt te zijn gestegen. Banken scoren nu een 3,0; in 2023 nog een 2,9. Verzekeraars een 3,2; in 2023 een 2,7. Pensioenorganisaties scoren een 3,4; hetzelfde als in 2023.

Het lijkt erop dat organisaties meer inzetten op datakwaliteit, wat heeft geleid tot verbetering in zowel de daadwerkelijke datakwaliteit score als de capability om datakwaliteit te borgen en te meten. Toch is er nog veel ruimte voor verbetering. Met name in de implementatie van monitoring en opvolging. 'Slechts' 23 procent geeft aan dat zij datakwaliteit volledig hebben ingebed en dat die integraal wordt gemeten. Bij 33 procent van de financials wordt monitoring nog versnipperd opgepakt en bestaan er nog te veel losse initiatieven. Daarnaast geeft slechts 23 procent aan dat zij datakwaliteit standaard onderdeel hebben gemaakt van de data-overleggen.



ADVIES UIT DE PRAKTIJK

Datakwaliteit is een hygiënefactor. Om overall in de organisatie consistente en hoge kwaliteit van data te waarborgen, is een integrale meting van datakwaliteit bevorderlijk. Zonder een geïntegreerde aanpak kan er sprake zijn van inconsistenties door uiteenlopende definities en normen per afdeling, wat het moeilijk maakt om inzicht te krijgen in de algemene datakwaliteit. Bovendien zorgt integraal meten voor een overkoepelende blik op data binnen de organisatie.

Verhoog datakwaliteit dus voor de organisatie als geheel. Dat kan met master data management, maar ook op kleinere schaal. Door het focussen op data onderdelen die voor meerdere business onderdelen belangrijk zijn. Denk hierbij bijvoorbeeld aan data zoals klant, geboortedatum of polis. Veel afdelingen hebben deze data nodig in dagelijkse processen en zijn gebaat bij een hoge datakwaliteit. Belangrijk is om met een usecase of gekozen scope te beginnen. Zoals we bij veel datamanagement onderdelen zeggen: begin klein, zet een raamwerk op en start met meten. Later kun je uitbreiden naar meer datasets of data-onderdelen.

CONCLUSIES

6 KAN AI WERKEN ZONDER GOED DATAMANAGEMENT?

AI belooft aanzienlijke versnellingen in processen en efficiëntieverbeteringen, en zou ook de transitie naar meer datagedreven besluitvorming kunnen ondersteunen. Niet gek dus dat de techniek breed omarmd wordt door de financiële sector; maar liefst 93 procent van de respondenten geeft aan met AI initiatieven bezig te zijn. In de praktijk zien we dat echter maar mondjesmaat terug.

Uit ons onderzoek komt naar voren dat AI nauwelijks nog geïntegreerd is in business- en/of datastrategieën. Bij 20 procent van de respondenten is AI een belangrijk onderdeel van de strategie;

bij 32,5 procent slechts voor een klein deel. Veel organisaties zijn wel nadrukkelijk actief in een 'AI-speeltuim'. Overal worden beveiligde omgevingen ingericht en AI labs aangeschaft. Door middel van een pilot of een Proof of Concept (POC) is door een groot deel van de organisaties de eerste stap gezet met het toepassen van AI. 55 procent geeft bijvoorbeeld aan een omgeving voor Chat GPT te hebben en 50 procent heeft een AI lab of AI-omgeving om zaken te testen. Het oprichten van een AI framework – voor het vastleggen van richtlijnen – blijft nog achter: 38 procent van de financials zegt hieraan te werken.

ADVIES UIT DE PRAKTIJK

AI-implementaties zijn sterk afhankelijk van de kwaliteit en toegankelijkheid van de onderliggende data. Financials ervaren nog steeds uitdagingen op fundamentele data-onderdelen, zoals metadata, datakwaliteit en data lineage. Dit roept de vraag op of financials al wel klaar zijn voor de implementatie van (nieuwe)

AI-toepassingen, of dat ze eerst tijd en aandacht moeten besteden aan datakwaliteit en het datalandschap. Deze datacomponenten moeten op niveau zijn om het potentieel van AI-oplossingen daadwerkelijk te realiseren. Wat ons betreft ligt het zwaartepunt nog teveel op uitproberen en gave oplossingen bouwen.

“NU LIGT HET ZWAARTEPUNT OP HET ‘UITPROBEREN VAN AI’ EN ‘GAVE AI-OPLOSSINGEN BOUWEN’, IN PLAATS VAN AANDACHT TE BESTEDEN AAN DE ONDERLIGGENDE DATA.”

CONCLUSIES

7 WETGEVING BLIJFT EEN BELANGRIJKE STEMPEL DRUKKEN OP HET GEBRUIK VAN DATA

'Datamanagement is compliance', was één van de conclusies in ons onderzoek van 2023. Financials gaven toen aan dat zij datamanagement voornamelijk inzetten om te voldoen aan wet- en regelgeving. 37 procent vond dit zelfs belangrijkste business value van datamanagement. Ook dit jaar blijkt wetgeving een belangrijke driver. Nieuwe wetgeving (zoals CSRD of de AI Act) dwingt financials om nieuwe datamanagement-initiatieven te ontplooien.

DUURZAAMHEID

Het belang van data blijkt duidelijk uit de vaak genoemde betrokkenheid van het datateam bij de implementatie van CSRD. Bij 52 procent is data vertegenwoordigd in het projectteam. Bij 26 pro-

cent brengt de data-afdeling advies uit. Dat is even positief als logisch, want CSRD vereist aanvullende datapunten en complexe berekeningen in nieuwe rapporten.

Van onze respondenten geeft 15 procent aan alle rapportagevereisten al volledig geïmplementeerd te hebben. 55 procent is echter nog bezig met de voorbereidingen. Voor de rapportages die in 2025 gepubliceerd zullen moeten worden, zijn voor 26 procent van de financials nog niet alle datapunten bekend. 21 procent geeft aan dat het Dubbele Materialiteit Assessment (DMA) is uitgevoerd en dat de datapunten bekend zijn, maar dat de ontsluiting van deze data nog niet mogelijk is.

ADVIES UIT DE PRAKTIJK

Het klinkt logisch om voor de CSRD rapportage de nadruk te leggen op het duurzaamheidscomponent en de Environment, Social en Governance (ESG) metingen. Maar de implementatie van CSRD vraagt veel meer: aanpassingen van het datalandschap, de rapportagestroom, IT en het inrichten van nieuwe

processen. Ons advies is daarom: maak tijd voor de implementatie aan de 'datakant'. Er is veel werk op het datavlak: het ophalen van nieuwe datapunten, het ontsluiten van al deze nieuwe data en andere bijbehorende datasets en het opstellen van datakwaliteitsregels zijn slechts een aantal van deze activiteiten.

CONCLUSIES

ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Waar 93 procent van de financials investeert in de technologische mogelijkheden van AI, heeft slechts 23 procent maatregelen getroffen om te voldoen aan de eisen van de AI Act. 40 procent van de financials geeft aan de AI Act wel te kennen, maar er nog niets mee te doen. Ook hieruit blijkt dat de focus nog duidelijk ligt op het verkennen van nieuwe AI-toepassingen.

De AI Act is een wettelijk kader dat recentelijk (juli 2024) officieel gepubliceerd is door de EU. Het verplicht organisaties in Europa binnen twee jaar om verantwoord gebruik van kunstmatige intelligentie te waarborgen door middel van risicobeoordeling en naleving van strikte regels. Ogenschijnlijk lijkt deze AI governance niet zoveel te maken te hebben met

datamanagement. Echter zien we bij de AI initiatieven een belangrijke rol voor datamanagementfuncties. Het gaat namelijk ook hier om het beheren van de data die wordt ingezet in AI-modellen en het zorgen voor een passende governance. Het is dan ook niet vreemd dat veel financials de governance voor data en AI combineren in hun bestaande datamanagement-organisatie.

We vroegen financials daarom aan te geven welke maatregelen ze (gaan) nemen voor de AI Act. 40 procent geeft aan AI-beleid te gaan maken, 20 procent gaat assessments uitvoeren en nog eens 20 procent gaat aan de slag met het inrichten van een control framework.

ADVIES UIT DE PRAKTIJK

Twee jaar voor de implementatie van de AI Act klinkt nog ver weg, maar wat ons betreft is er geen tijd te verliezen. De AI Act vraagt namelijk veel tijd en aandacht voor de implementatie. Zowel technisch, procesmatig en organisatorisch vraagt het aanpassingen van de organisatie. Veel organisaties zien deze wetgevingen vooral als risk topic: het maken van risico-inschattingen en rapportages. Echter, om deze inschattingen te kunnen maken en aan de wetgeving te voldoen is een investering in data noodzakelijk. Slechts een paar van de benodigde activiteiten zijn: het correct inrichten van het datalandschap en de data-organisatie. Ook het waarborgen van de datakwaliteit is cruciaal om aan deze compliance vereisten te voldoen. Immers, hoe kun je in de AI governance aantonen dat je de juiste maatregelen hebt getroffen voor de verschillende AI-modellen als je niet weet welke data en bijbehorende kwaliteit er hiervoor gebruikt wordt?

Of als je niet zeker kan stellen hoe de dataverzameling tot stand is gekomen voor het AI-model? Dit is in de huidige fase – het uitproberen en testen - waarin we zitten met AI misschien niet zo cruciaal, maar als we straks daadwerkelijk AI in de dienstverlening gaan verwerken moet dit wel degelijk ingericht zijn.

Om in de toekomst AI-systemen veilig, transparant en ethisch verantwoord in te kunnen zetten, is aandacht voor de data noodzakelijk. Het scheelt je als organisatie straks enorm veel tijd als er dan een AI governance staat met bijbehorende registers en policies. Wat ons betreft is dan ook het advies: start vandaag nog met het opzetten van AI governance. Laat dit aansluiten op de bestaande data governance. Dit is namelijk vaak al geschikt omdat veelal dezelfde rollen zowel bij data als AI-implementaties betrokken zijn.



INTERVIEW

VOORTDUREND STREVEN NAAR VOORUITGANG

CCO ANDRÉ HERMSEN OVER DATAMANAGEMENT EN COMPLIANCE BIJ ASML

Als toonaangevende leverancier van lithografiesystemen staat het Nederlandse ASML aan de top van de microchipindustrie. ASML's systemen zijn als enige in de wereld in staat om geavanceerde chips te produceren op grote schaal. De invloed die het bedrijf daardoor heeft in de wereld is immens. Op de homepage van hun website omschrijven ze treffend: 'We maken waarschijnlijk deel uit van het elektronische apparaat dat je nu gebruikt.' De invloed van ASML is ook internationale overheden niet ontgaan. Toenemende wetgeving en strengere exportmaatregelen vragen steeds meer van de organisatie. Ook op het gebied van datamanagement. André Hermesen, Chief Compliance Officer bij ASML, vertelt meer over de inspanningen van ASML op het gebied van compliance en datamanagement.

INTERVIEW

Door technische innovatie en globalisering is er steeds meer behoefte aan toezicht en regulering van organisaties. Ook ASML ontkomt er niet aan. Als antwoord op deze toename in wetgeving, besloot de organisatie een aantal jaar geleden hun inspanningen op het gebied van compliance op te schroeven. Te beginnen met het aanstellen van een Chief Compliance Officer. André Hermesen was de aangewezen persoon. Met meer dan 20 jaar ervaring in financiën en een achtergrond in compliance bij Fokker Technologies en GKN Aerospace, ging hij in 2021 het avontuur aan bij ASML. 'Ik ben eerst begonnen in een andere rol, die van Senior Director, maar er werd al snel duidelijk dat ze iemand zochten voor de positie van Chief Compliance Officer. Ik was de geschikte kandidaat. Dat is inmiddels alweer meer dan 2 jaar geleden.'

In totaal heeft André vier teams onder zijn hoede, die zich bezighouden met Export Controle & Sancties, Ethics Business Integrity & Privacy en Compliance processen. 'De mensen in mijn team zijn verspreid over de hele wereld. Meer dan de helft werkt in Nederland, maar we hebben ook mensen werken in de Verenigde Staten, Korea, Taiwan en China. Het Export Control & Sanctie team is op dit moment de afdeling die het meeste van mijn tijd en aandacht vraagt. ASML is namelijk midden in een enorm geopolitiek speelveld terechtgekomen.'

GEOPOLITIEKE UITDAGINGEN

ASML werd het afgelopen jaar geconfronteerd met strengere exportmaatregelen die werden opgelegd vanuit de Verenigde Staten en Nederland. Hierdoor mogen ze minder chipmachines leveren aan China, een van ASML's grootste afnemers. Dit om de technologische ontwikkeling in China tegen te gaan. 'Deze ontwikkeling leidt natuurlijk tot veel discussies over Export Controle regels. We spreken met verschillende overheden over de veranderende regelgeving. Dat doen we op elk niveau.

Er wordt met ministers gesproken, maar ook met mensen die bezig zijn met de uitvoering en het schrijven van de wetgeving. Daarvoor zijn we als organisatie belangrijk genoeg. Dit alleen al vraagt veel van onze tijd.'

Dat ASML moet voldoen aan wetgeving is niet nieuw, maar de hoeveelheid, complexiteit en vooral de snelheid ervan is een ontwikkeling die ze niet zagen aankomen. 'Een paar jaar geleden hadden we soms alleen een uitvoervergunning nodig als we producten verkochten aan klanten in andere landen. En die kregen we bijna altijd. Inmiddels vallen onze producten steeds meer onder controle beperkingen. Niet alleen op politiek gebied vraagt het veel van ons, ook technisch en operationeel. De wijzigingen in processen die hieruit voortvloeien, hebben veel impact op onze organisatie. Hierbij speelt datamanagement en het hebben van goede datakwaliteit ook een steeds belangrijkere rol. Heb je je data namelijk niet op orde, dan kun je niet aantonen of je voldoet aan de regels.'

EEN COMPLIANCE MINDSET

Vanuit de compliance afdeling is er daarom een sterke drive om meer te doen met alle beschikbare data in de organisatie. Hiermee bereiden ze zich voor op wat er mogelijk komen gaat qua wetgeving. 'Door toenemende wetgeving worden we gestuurd naar een compliance mindset vergelijkbaar als in de financiële wereld. Deze mindset houdt in dat compliance een integraal onderdeel wordt van de organisatie.' Om dit te bereiken, werken André en zijn teams nauw samen met het centrale data office en data owners van verschillende afdelingen. 'ASML hanteert een federatieve aanpak, wat betekent dat elke afdeling verantwoordelijk is voor hun eigen data-activiteiten. Daarnaast zorgt het centrale data office voor het handhaven van de governance en standaarden en bieden ze ook ondersteuning met bijvoorbeeld tooling en analytics.'

INTERVIEW

“DOELGERICHTE DATA-OPLOSSINGEN BIEDEN BIJ DE BUSINESS. ZIJ HEBBEN NAMELIJK HET MEESTE BEGRIP VAN DE DATA PROBLEMEN EN SPECIFIEKE DATA BEHOEFTEEN.”

Deze data-aanpak zorgt voor meer flexibiliteit en schaalbaarheid. Dat is – helemaal in een grote en complexe organisatie als ASML – van groot belang. Bovendien resulteert deze aanpak vaak in meer doelgerichte data-oplossingen, omdat de business zelf meer begrip heeft van de data problemen en specifieke data behoeften. Vanuit deze sterke basis kan er volgens André ook efficiënt worden toegevoerd naar een compliance mindset. Met als eerste stap in de goede richting: het implementeren van compliance software. ‘Door te werken met compliance software zijn we beter in staat om te voldoen aan complexe eisen van toezichthouders. De software automatiseert nalevingstaken en biedt een goed inzicht, waardoor we efficiënter kunnen werken. Zo kunnen we sneller reageren op nieuwe wetgevingen en kunnen we makkelijker rapporteren met de juiste data.’

Naast technologische veranderingen, is het ook van belang dat de mensen in de organisatie een verandering ondergaan. André vindt het vooral belangrijk dat medewerkers zich bewust zijn van de noodzaak van compliance en actief bijdragen aan het naleven van regels en richtlijnen. ‘Mijn team en ik zitten natuurlijk midden in de compliancewereld, maar onze collega’s van bijvoorbeeld engineering en sales niet. Er is een vertaalslag nodig om uit te leggen wat vaak complexe regels voor hen betekenen.

Daarom is het belangrijk dat we niet alleen onszelf maar de hele organisatie informeren en ook overtuigen van de voordelen van een compliance mindset en alle aanpassingen die daarbij horen. Zij hoeven het alleen te begrijpen en waar nodig ondersteuning te bieden, dan zorgen wij ervoor dat we de juiste stappen daarin zetten.’

Verder zullen ook de processen binnen de compliance afdeling onder de loep worden genomen. ‘Onze systemen zijn nog niet dusdanig ingericht dat we gemakkelijk data kunnen onttrekken om inzicht te krijgen in processen. Ik wil bijvoorbeeld een goed inzicht hebben in de completion rates van trainingen door middel van een dashboard. Deze data waren niet volledig beschikbaar. Nu we hier meer inzicht in hebben, kunnen we gericht te werk gaan als het gaat om het verhogen van deze rates. Daarom zijn we nu bezig om dit beter in te richten. Dit project en nog meer van dit soort procesverbeteringen liggen op het bordje van het team ‘compliance processen’. Er komen voornamelijk veel technische uitdagingen bij kijken, maar daar zijn we bij ASML gelukkig heel gedreven in’.

DATAKWALITEIT ALS RUGGENGRAAT

Door verandering door te voeren op het gebied van mensen, processen en IT zorgt ASML ervoor dat compliance een integraal onderdeel wordt van de organisatie. Wat daarbij alleen nog van belang

INTERVIEW

is – helemaal in een solution driven organisatie als ASML – is de datakwaliteit. ‘De wil om data te verbeteren komt vooral vanuit de business’, legt André uit. ‘De bedrijfsvoering gaat gewoon velen malen beter als we ervoor zorgen dat de kwaliteit van de data goed is. Ook vanuit compliance hebben we hier profijt van. Het centrale data office heeft onze HR-afdeling bijvoorbeeld geholpen met het verbeteren van de datakwaliteit in hun systeem Workday. Als gegevens missen of niet goed worden ingevuld, zoals een nationaliteit van mensen, kan het gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering. We hebben hier veel expats werken en als hun gegevens niet kloppen mogen ze bijvoorbeeld niet bij bepaalde data. Daarom is goede datakwaliteit cruciaal.’

Niet alleen binnen de compliance afdeling, maar organisatiebreed wordt er bij ASML veel belang gehecht aan datakwaliteit. Een voorbeeld is het gebruik van data om de klantenservice te optimaliseren. Bij ASML zetten ze de klant op de eerste plaats. Dat doen ze met meer dan 10.000 supportmedewerkers, applicatiespecialisten en engineers die er dag en nacht voor zorgen dat systemen blijven draaien. ‘We vinden het belangrijk dat we onze klanten kunnen voorzien van de best mogelijke service. Dat verwachten ze ook van ons. Hierbij valt of staat alles met goed datamanagement. Als data niet kloppen, kunnen we niet de gewenste service leveren.’

Om ‘onverwachte stilstanden’ bij klanten te voorkomen, maken ze gebruik van voorspellende methoden om onderhoud en upgrades te optimaliseren. Deze methoden worden gevoed door data. ‘Onze applicatiespecialisten verzamelen heel veel informatie bij de klant gedurende het implementatie-

proces. Aan de hand van feedback loops met de klant kunnen we een volledig beeld creëren van het productieproces, en deze zodanig optimaliseren. Stel er moet een onderdeel worden vervangen van de machine. Dan krijgt onze serviceafdeling daar van tevoren al een melding van. Aan de hand van eigen data en data die ze hebben verzameld kunnen ze voorspellen hoe lang bepaalde onderdelen meegaan en daarop tijdig acteren.’

AI-PIONIERS

De intensieve data-efforts van ASML hebben naast efficiëntie, security, compliance en klanttevredenheid nog een ander belangrijke functie. Het is een voedingsbodem voor succesvol gebruik van artificial intelligence. De AI-revolutie is ook ASML niet ontgaan. Sterker nog, zonder de geavanceerde machines van ASML kunnen de chips niet geproduceerd worden die benodigd zijn voor AI-servers.

Ook binnen ASML zijn er al enkele mijlpalen behaald op het gebied van AI. Een voorbeeld is de automatisering van contractonderhandelingen. ‘Samen met het legal team van Philips is er vorig jaar een AI-pilotproject opgestart om het proces rondom contractonderhandelingen van een efficiëntieslag te voorzien. Er worden wekelijks zoveel contracten opgesteld. Dat moet toch sneller kunnen? Dus gingen ze nadenken over een manier om tot een goed contract te komen door de juiste prompt in te stellen. En dat is gelukt.’

Naar eigen zeggen is ASML het eerste bedrijf dat een contract volledig heeft afgesloten met genAI. Volgens interne experimenten kan er zelfs 60% tijdswinst worden geboekt met deze toepassing. ‘We kijken steeds meer naar alle mogelijkheden die AI ons kan bieden. Ook binnen onze eigen afdeling.

INTERVIEW

We zijn bijvoorbeeld aan het kijken naar tools die ons kunnen helpen bij het vertalen van wetgeving. Maar tot nu toe hebben we de juiste nog niet gevonden. AI is tegelijkertijd een enorme kans, maar ook een bedreiging. Daarom gaan we er beheerst mee om en zorgen we ervoor dat we niet uit de bocht vliegen. Maar de kansen die we kunnen pakken, pakken we.'

BIJ GROEI HOORT TRANSFORMATIE

De koers van ASML is duidelijk, ze worden steeds meer compliancegericht waarbij datamanagement een belangrijke rol speelt. Met de snelheid waarin ze groeien ontkomen ze daar ook niet aan. Op dit moment werken er meer dan 42.000 mensen bij ASML en volgens André verwachten ze tegen 2030

minstens te groeien naar 60.000. 'Het bedrijf, onze dienstverlening en onze producten worden steeds complexer, doordat we groeien en in steeds meer landen actief zijn. Ook de regels waaraan we moeten voldoen worden gecompliceerder.

Er komt veel werk onze kant op. Om op hetzelfde niveau of zelfs beter te kunnen blijven presteren, moet compliance onderdeel worden van de organisatie en moeten we streven naar een volgend volwassenheidsniveau op het gebied van datamanagement. Met de oplossingsgerichte manier waarop we dingen binnen ASML aanpakken, gaat dat zeker goedkomen. Voortdurend streven naar vooruitgang zit in het DNA van onze organisatie.'

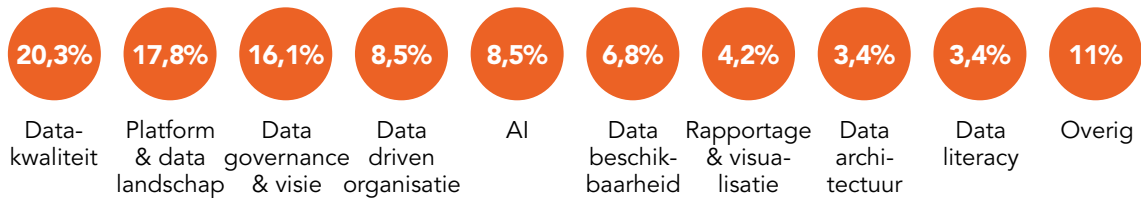


André Hermsen startte in het voorjaar van 2022 als Chief Compliance Officer bij ASML. Hij is daar verantwoordelijk voor de compliance tak met vier teams op het vlak van Export controle & Sancties, Ethics Business Integrity & Compliance processen. Met meer dan twintig jaar ervaring in de aerospace sector, heeft André een brede achtergrond in finance en compliance.

RESULTATEN

1 DOEL & STRATEGIE

WAT ZIJN VOOR FINANCIALS DE BELANGRIJKSTE DOELSTELLINGEN IN HUN DATA STRATEGIE IN 2024?

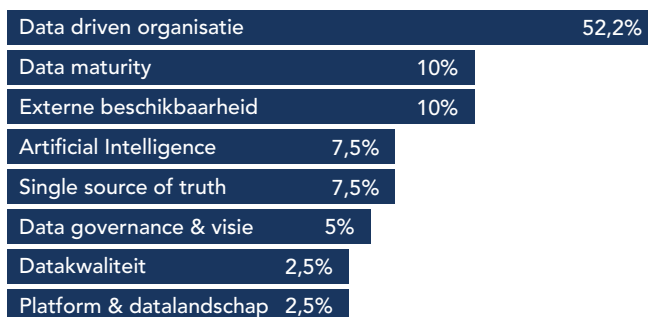


TOP 3 PER TYPE FINANCIAL

VERZEKERAARS	BANKEN	PENSIOENORGANISATIES
Datakwaliteit 20%	Platform & datalandschap 31%	Datakwaliteit 27,3%
Artificial Intelligence 12,5%	Data governance & visie 20,7%	Data governance & visie 18,2%
Data governance & visie 12,5%	Datakwaliteit 13,8%	Data driven 15,1%

In de top 3 doelstellingen is te zien dat bij zowel verzekeraars, banken als pensioenuitvoerders/fondsen datakwaliteit genoemd wordt als één van de drie belangrijkste doelstellingen. Met name in de pensioenwereld is dit van groot belang met de transitie naar de Wet toekomst pensioenen (WTP). Ook data governance & visie komt bij alle drie terug. Zowel datakwaliteit als data governance zijn fundamentele datamanagement onderdelen.

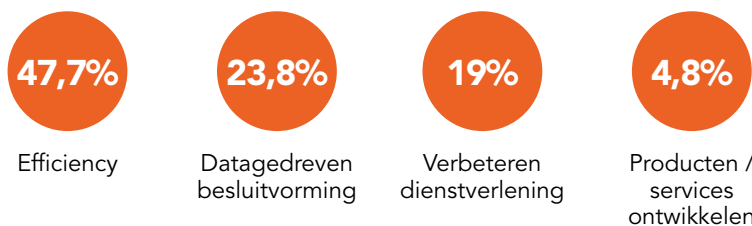
WAT ZIJN VOOR FINANCIALS DE BELANGRIJKSTE DOELSTELLINGEN VOOR DE LANGE TERMIJN (CA. 5 JAAR)?



In 2023 wilden financials vooral de dataketens inzichtelijk (21%) maken, focussen op het verhogen van de datakwaliteit (19%) en hun data governance verder inrichten (15%).

Het resultaat van 2024 laat zien dat organisaties een stap verder durven te denken. In 2023 was men in de strategie gericht op het leggen van een fundament. Dit jaar wordt 'een data driven organisatie' veel genoemd.

WAT VERSTAAN FINANCIALS ONDER EEN DATA DRIVEN ORGANISATIE?



RESULTATEN

2 ORGANISATIE & BESTURING

58%

van de financials heeft een Chief Data Officer, dit is 8% meer dan in 2023

68%

van de financials bestuurt de organisatie federatief, 28% centraal en 4% decentraal

INRICHTEN VAN DATA-EIGENAARSCHAP

70%

Één data eigenaar

21%

Gedeeld eigenaarschap

5%

Niet ingericht

NIVEAU WAAROP DE DATA-EIGENAAR WORDT TOEGEKEND

57%

Senior management level

27%

Management level

15%

C-level

UITVOERENDE VERANTWOORDELIJKHEID

49%

Data stewards level

22%

Data lead / Data team level

17%

Management level

RESULTATEN

2 ORGANISATIE & BESTURING

HOE ZIET EEN GEMIDDELDE DATA ORGANISATIE ERUIT?



GEWOGEN VERDELING IN ROLLEN VAN EEN GEMIDDELDE DATA ORGANISATIE IN DE FINANCIËLE SECTOR



Financials kiezen vaak voor het inrichten van een dedicated datamanagement team. Zij zorgen voor de centrale support op beleid, principes, tooling en bieden handvatten voor de organisatie. Naast dit team bestaan binnen de organisatie ook nog andere datarollen. Deze rollen zitten vaker verspreid; bij de business teams, in het IT domein of bij een separaat team. Alle data rollen samen noemen we de data-organisatie. We vroegen financials om een inschatting te geven van hoeveel FTE per datarol wordt ingezet. Opvallend is dat het aantal data engineers bijna net zo hoog is als het aantal data analisten.

DATAMANAGEMENT TEAMS

40%

van de financials heeft een datamanagement team van 6-9 FTE's

30%

van de financials heeft een datamanagement team dat bestaat uit 3-5 FTE's

43%

van de grotere financials (>1.000 FTE) heeft een datamanagement team met meer dan 25 FTE'S

RESULTATEN

3 DATA ROLLEN & LITERACY

WAT IS HET DATA KENNISNIVEAU OP DE VERSCHILLENDE ORGANISATIE LEVELS?

VERZEKERAARS

C-LEVEL	3,7
SENIOR MANAGEMENT	2,7
MANAGEMENT	3,3
DATA MEDEWERKER	4,5
ZONDER DATA COMPONENT	2,4

BANKEN

C-LEVEL	2,5
SENIOR MANAGEMENT	2,6
MANAGEMENT	2,9
DATA MEDEWERKER	3,6
GEEN DATA COMPONENT	1,6

PENSIOENORGANISATIES

C-LEVEL	3,6
SENIOR MANAGEMENT	3,8
MANAGEMENT	3,2
DATA MEDEWERKER	3,9
GEEN DATA COMPONENT	2,0

score schaal (0 = min, 5 = max)

Verzekeraars

geven zichzelf op alle niveaus hogere scores dan vorig jaar (in 2023 gemiddeld een 2,4). Opvallend zijn de hoge scores van 3,7 voor het C-level en 4,5 voor de data medewerkers.

Banken

geven zichzelf op alle niveaus hogere scores. In 2023 scoorden banken gemiddeld een 2,4.

Pensioenorganisaties

geven hun C-level en (senior) management ook dit jaar de hoogste scores. Deze levels krijgen gemiddeld een 3,5.

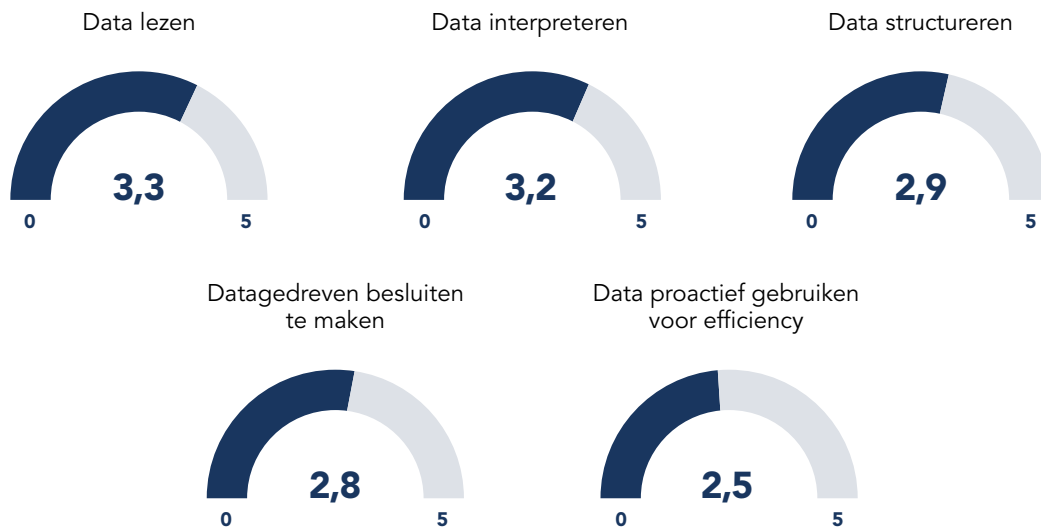
Financials

Voor alle type financials geldt ook dit jaar weer dat de 'algemene medewerker zonder data component' de laagste score krijgt als het gaat om data kennis (gemiddeld een 2,0). Een score die te verwachten was; dit is vaak de grootste groep binnen de organisatie en ook het meest divers. Toch is het nodig om in deze groep te investeren om als organisatie de stap naar datagedreven werken te kunnen maken.

RESULTATEN

3 DATA ROLLEN & LITERACY

WAT IS HET NIVEAU VAN DE ORGANISATIE ALS HET GAAT OM DE VERSCHILLENDE DATA LITERACY LEVELS? HOE GOED ZIJN FINANCIALS IN STAAT OM DE VOLGENDE ONDERDELEN UIT TE VOEREN?



Financials geven aan dat zij als organisatie redelijk goed in staat zijn om data te lezen en te interpreteren. Wat minder vaak gebeurt, is het omzetten van data in datagedreven besluiten. Het proactief gebruiken van data voor efficiency is volgens financials nog een stap verder weg. Financials geven daarbij aan dat het wel hun ambitie is om op deze laatste twee onderdelen aanzienlijk te groeien.



VERZEKERAARS



BANKEN



PENSIOEN-ORGANISATIES

Pensioenorganisaties scoren op deze onderdelen hoger dan verzekeraars en banken. Zij geven zichzelf gemiddeld een 3,4 voor data lezen, interpreteren en structureren. Waarbij dit gemiddelde bij banken op 2,9 ligt en bij verzekeraars op 3,1

RESULTATEN

3 DATA ROLLEN & LITERACY

DATA LITERACY

98%

van de financials zijn bezig met initiatieven om de data literacy te verhogen

WELKE INITIATIEVEN WORDEN GENOMEN OM DATA LITERACY TE VERHOGEN?

63%

heeft data awareness campagnes

53%

heeft datamanagement introductie cursussen en data trainingen specifiek per afdeling

57%

heeft een e-learning over het gebruik van data

43%

heeft data roadshows

40%

heeft per data rol een specifiek opleidingstraject

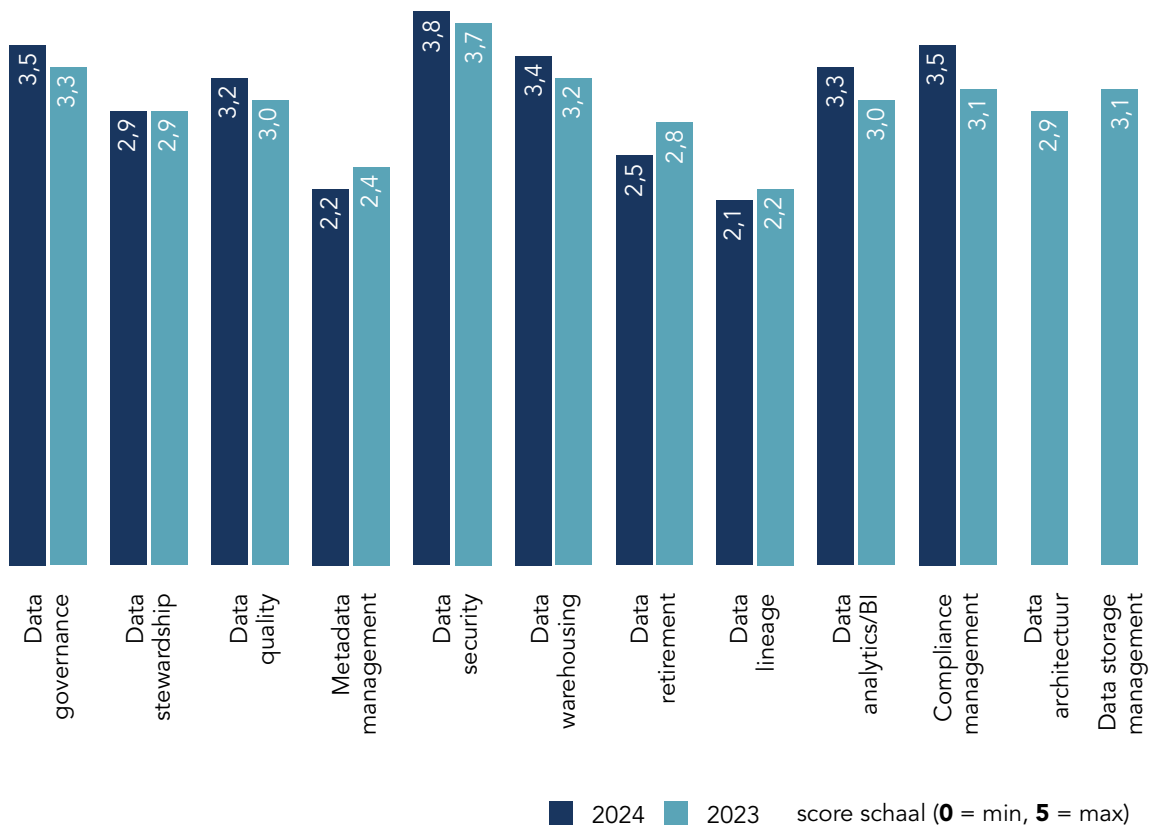
Financials geven aan dat zij bezig zijn met het verbeteren van de data literacy – de skills en het vermogen om met data om te gaan – van hun organisatie. Diverse initiatieven worden hiervoor opgezet. Het grootste deel van deze data initiatieven zijn gericht op het creëren van data awareness. Er valt op het gebied van trainingen voor verschillende rollen zeker nog winst te behalen. Deze percentages liggen namelijk lager dan de 'shows' en 'aandacht' initiatieven.

RESULTATEN

4 DATA CAPABILITIES

GEMIDDELD VOLWASSENHEIDSNIVEAU PER DATAMANAGEMENT CAPABILITY

FINANCIALS



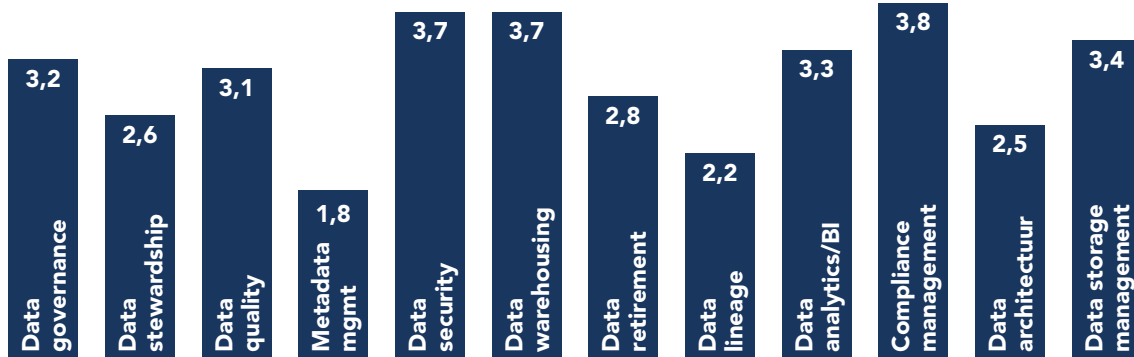
De capability scores laten zowel vooruitgang als uitdagingen zien in het datamanagement landschap. Data governance, data security en compliance management laten een lichte verbetering zien in 2024. Tegelijkertijd stagneert data stewardship en daalt de score op metadata management. Dit wijst op een groeiend bewustzijn en focus op governance, maar aandacht voor het data beheer blijft achter. Zo ook het onderhouden en vastleggen van data lineage, cruciaal voor transparantie en het oplossen van data issues. Deze score daalt verder ten opzichte van 2023. Positief is de vooruitgang in data warehousing en analytics, die belangrijk zijn voor strategische besluitvorming. De nieuwe metingen voor data architectuur en storage management laten zien dat deze gebieden aandacht krijgen. Echter is er ook hier nog ruimte voor verbetering.

RESULTATEN

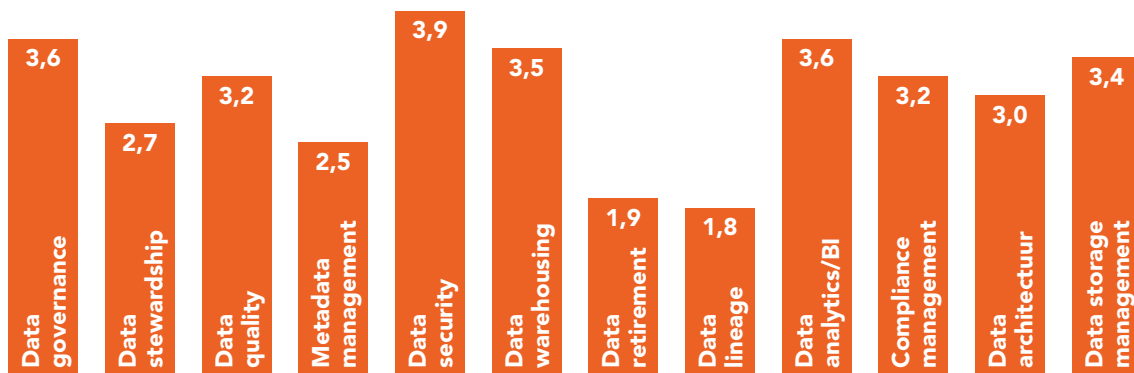
4 DATA CAPABILITIES

GEMIDDELD VOLWASSENHEIDSNIVEAU PER DATAMANAGEMENT CAPABILITY

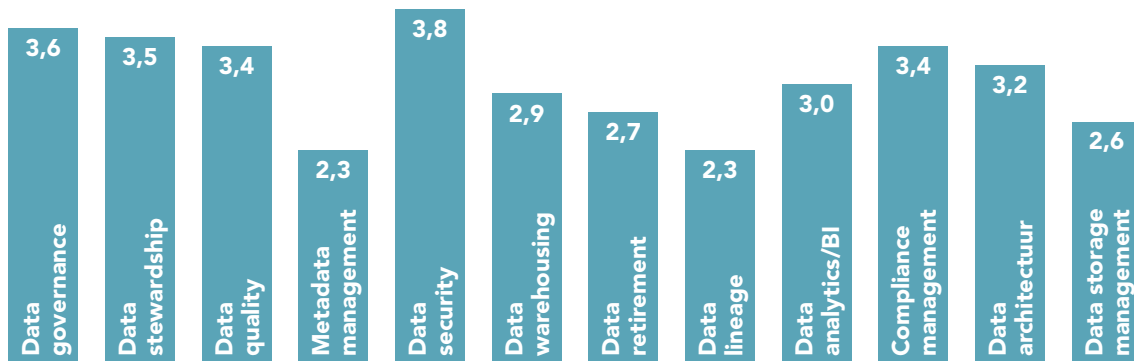
VERZEKERAARS



BANKEN



PENSIOENORGANISATIES



2024 score schaal (0 = min, 5 = max)

RESULTATEN

5 QUALITY & MONITORING

HOE HOOG IS DE DATAKWALITEIT IN DE ORGANISATIE?

IN 2024
SCOREN
FINANCIALS
GEMIDDELD
MET EEN

3,5

2,9
2023

OP DATAKWALITEIT

score schaal (1 = zeer laag, 5 = zeer hoog)

DATAKWALITEIT SCORE PER TYPE FINANCIAL

3,3

VERZEKERAARS

3,4

BANKEN

3,9

PENSIOEN-
ORGANISATIES

0,6 >
DAN IN
2023

GROTE STIJGING OP DATAKWALITEIT?

De score op datakwaliteit bij financials is flink gestegen. Maar liefst 0,6 hoger dan de score in 2023. Wat is er het afgelopen jaar gebeurd dat deze stijging veroorzaakt? Het zou de toegenomen aandacht en inzet op datakwaliteit kunnen zijn. Ondanks de hoge totaal score op datakwaliteit, is er nog op een groot aantal onderdelen groei te behalen.

RESULTATEN

5 QUALITY & MONITORING

WORDEN ER KRITISCHE DATA ELEMENTEN VASTGELEGD?

93%

legt Kritische Data Elementen (KDE's) vast in de organisatie

7%

geeft aan (nog) geen Kritische Data Elementen (KDE's) vast te leggen

Financials meten gemiddeld voor **67%** van hun kritische data elementen (KDE's) de datakwaliteit.

FINANCIALS HEBBEN NOG STAPPEN TE ZETTEN OM DATAKwaliteit TE METEN

Kritische data elementen vastleggen is een approach om te zorgen voor focus. Niet alles is even belangrijk om continu op te monitoren. Een groot deel van de KDE's wordt gemeten bij financials. Desondanks is op een groot aantal nog geen metingen gezet.

Banken geven aan dat zij slechts 58% van de KDE's meten. Voor verzekeraars ligt dit percentage iets hoger op 66%. Pensioenorganisaties geven aan 77% te meten.

33%

heeft datakwaliteit volledig ingebed in de organisatie, maar voert het nog steeds versnipperd uit

23%

heeft datakwaliteit ingebed als onderdeel van de data governance en datakwaliteit komt standaard terug in dataoverleggen. Echter is datakwaliteit nog minimaal geïmplementeerd

23%

heeft datakwaliteit ingebed als onderdeel van de data governance en komt terug in dataoverleggen. Echter nog minimaal geïmplementeerd

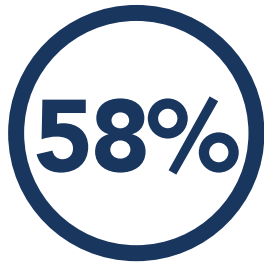
13%

heeft datakwaliteit als onderdeel van het beleid en de strategie, maar is nog niet ingebed in de organisatie

RESULTATEN

5 QUALITY & MONITORING

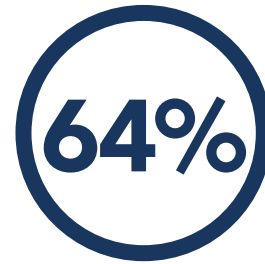
HOEVEEL PROCENT VAN DE FINANCIALS MAAKT GEBRUIK VAN TOOLING OM HUN DATAKWALITEIT TE METEN?



VERZEKERAARS



BANKEN



PENSIOEN-
ORGANISATIES

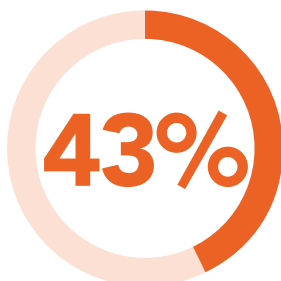
22,5%

gebruikt specifieke datakwaliteit tooling voor het meten van datakwaliteit

55%

gebruikt een combinatie van SQL, Python, Excel en/of PowerBI voor het meten en weergeven van datakwaliteit

OP WELKE PLAATSEN IN DE DATAKETEN WORDT DATAKWALITEIT GEMETEN? EN WAAR WORDEN DATAKWALITEIT ISSUES OPGELOST?



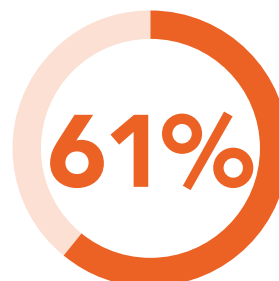
meet datakwaliteit direct bij het Data warehouse / Data lake

36%

meet datakwaliteit direct bij de bron

14%

meet datakwaliteit bij iedere rapportage



lost datakwaliteit issues direct op bij de bron

24%

lost datakwaliteit issues op bij het Data warehouse / Data lake

8%

lost datakwaliteit issues op bij iedere rapportage

RESULTATEN

6 METADATA

83%

legt metadata vast in de organisatie

17%

doet dit (nog) niet

WAT IS VOOR DE ORGANISATIE DE REDEN OM METADATA VAST TE LEGGEN?

VERZEKERAARS

leggen metadata vast voor definities en het uitwisselen van data

29%

voor het hebben van dezelfde definities

24%

voor het uitwisselen van data

6%

het moet vanuit de wetgeving

BANKEN

wetgeving is voor banken de belangrijkste driver achter metadata

40%

het moet vanuit de wetgeving

20%

voor het hebben van dezelfde definities

10%

voor de beveiliging van de data

PENSIOEN-ORGANISATIES

geven zichzelf de laagste beoordeling

28%

voor het hebben van dezelfde definities

18%

het moet vanuit de wetgeving

9%

om grip te krijgen op de datakwaliteit

RESULTATEN

6 METADATA

METADATA TOOLING

Collibra (25%) wordt het meest gebruikt, gevolgd door Azure Data Catalog (21%) en Microsoft Purview (21%)



HOE VER IS DE ORGANISATIE MET DE IMPLEMENTATIE VAN DE METADATA TOOL?



RESULTATEN

6 METADATA

METADATA ZONDER TOOLING

21%

van de organisaties geeft aan wél metadata te documenteren, maar géén tooling hiervoor te hebben

HOE LEGGEN ZE METADATA DAN VAST?

BUSINESS GLOSSARY

40%

legt dit voornamelijk vast in Excel

Andere oplossingen zijn in het bestaande systeem, PowerPoint of SharePoint

DATA LINEAGE

43%

legt dit voornamelijk vast in Excel

28% geeft aan data lineage niet te documenteren

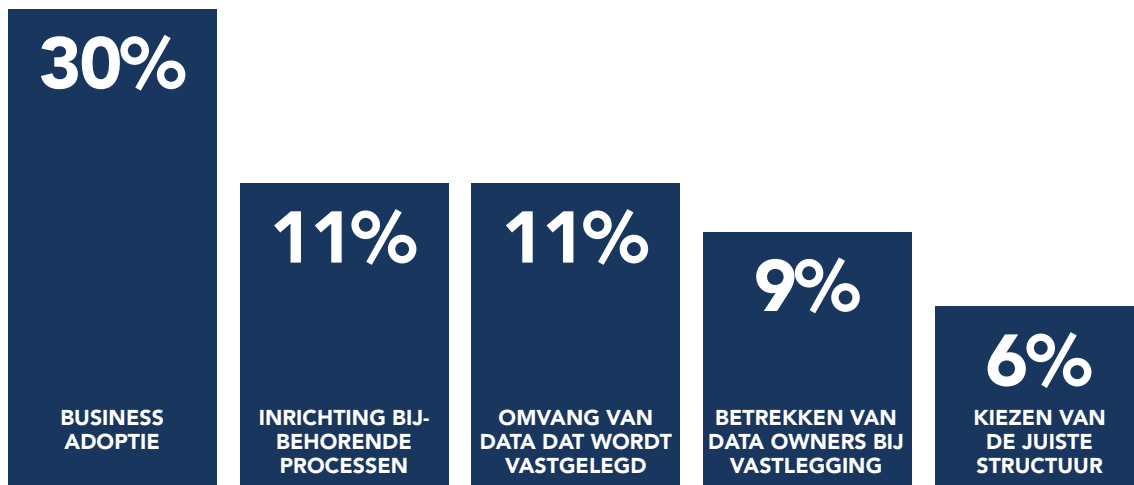
DATA DICTIONARY

71%

legt dit voornamelijk vast in Excel

15% geeft aan dit in het bestaande systeem te doen. Het overige deel heeft geen dictionary

WAT ZIJN DE GROOTSTE UITDAGINGEN BIJ HET VASTLEGGEN EN ONDERHOUDEN VAN METADATA?



RESULTATEN

7 CSRD

IS DE ORGANISATIE AL BEZIG MET HET IMPLEMENTEREN VAN CSRD?

55%

is gestart met de implementatie van CSRD

15%

heeft CSRD al volledig geïmplementeerd

15%

kent het, maar heeft nog niks gedaan

12,5%

is gestart met de eerste voorbereidingen

2,5%

kent de CSRD vereisten niet

DE BETROKKENHEID VAN DE DATA AFDELING IS ESSENTIEEL VOOR EEN SUCCESVOLLE IMPLEMENTATIE VAN CSRD.

52%

laat de data afdeling onderdeel zijn van het project team

26%

laat de data afdeling een adviserende rol hebben

11%

laat de data afdeling geen rol spelen tijdens de implementatie

7%

informeert de data afdeling

ER ZIJN NOG AANZIENLIJKE VERSCHILLEN IN DE MATE WAARIN ORGANISATIES INZICHT HEBBEN IN WELKE DATAPUNTEN ZIJ NODIG HEBBEN VOOR DE CSRD-RAPPORTAGE.

29%

zegt de rapportage klaar te hebben staan

26%

heeft een dubbele materialiteitsbeoordeling uitgevoerd en weet deels welke data punten er nodig zijn

21%

heeft een dubbele materialiteitsbeoordeling uitgevoerd en weet welke data punten er nodig zijn, maar kan deze nog niet volledig ontsluiten

21%

heeft geen idee welke datapunten nodig zijn

RESULTATEN

8 ARTIFICIAL INTELLIGENCE

IN DE FINANCIËLE SECTOR IS ADOPTIE VAN ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) NIET LANGER EEN TOEKOMSTVISIE, MAAR EEN REALITEIT DIE VORM KRIJGT.

93%

van de financials is bezig met AI

48%

van de financials beweert dat 1-10% van de IT roadmap te linken is aan AI

WAAR HOUDEN ORGANISATIES ZICH VOORNAMELIJK MEE BEZIG ALS HET GAAT OM AI?

40%

heeft een AI-strategie

38%

heeft een AI governance framework

55%

heeft een beleid m.b.t. gebruik van AI

55%

heeft een GPT omgeving

50%

heeft een AI-Lab om modellen te testen

63%

heeft een of meerdere AI-model toepassingen

WELK TYPE FINANCIAL ZET GEMIDDELD HET MEEST IN OP AI?

1 VERZEKERAARS

Deze financials investeren het meeste in toepassingen:

79% modeltoepassingen
58% GPT
53% AI-lab
42% AI governance framework

2 BANKEN

Deze financials investeren gemiddeld in toepassingen:

60% modeltoepassingen
50% GPT
40% AI-lab
30% AI governance framework

3 PENSIOEN-ORGANISATIES

Deze financials investeren het minst in toepassingen:

36% modeltoepassingen
55% grotere investering in GPT
54% AI-lab
36% AI governance framework

RESULTATEN

8 ARTIFICIAL INTELLIGENCE

NOG WEINIG FINANCIALS HEBBEN AI AL VOLLEDIG TERUG LATEN KOMEN IN HUN STRATEGIE (DATA EN BUSINESS).

20%

van de financials heeft AI als belangrijk onderdeel in zowel de business strategie als in de data strategie

32,5%

van de financials zegt dat AI een klein onderdeel is van zowel de business strategie als van de data strategie

25%

van de financials geeft aan dat het geen onderdeel is van de business strategie of de data strategie

13%

zegt dat het wel in de data strategie voorkomt maar nog niet in de business strategie

50%

Banken hebben AI het meeste geïntegreerd in hun business en/of data strategie, namelijk in 50% van de gevallen.

46%

AI komt bij pensioenorganisaties het minste terug (46% heeft dit in geen van beide strategieën vastgelegd).

RESULTATEN

8 ARTIFICIAL INTELLIGENCE

HOEWEL EEN AANZIENLIJKE BEWUSTWORDING VAN DE AI ACT AANWEZIG IS, BLIJFT DE DAADWERKELIJKE IMPLEMENTATIE NOG ACHTER BIJ EEN GROOT DEEL VAN DE SECTOR.



kent het, maar heeft er nog niks mee gedaan



is gestart met de eerste voorbereidingen



heeft de eerste maatregelen getroffen



heeft geen idee wat de AI Act inhoudt

Opmerkelijk is dat 78% van de grotere financials (>1.000 FTE) al begonnen is met de eerste voorbereidingen of de eerste maatregelen heeft getroffen.

Dit kan suggereren dat grotere organisaties sneller reageren op de eisen van de AI Act, mogelijk door meer beschikbare middelen en een grotere noodzaak om aan regelgeving te voldoen vanwege hun omvang en impact.

WELKE MAATREGELEN HEeft DE ORGANISATIE GETROFFEN N.A.V. DE AI ACT?



Overig genoemde maatregelen: een AI ethische commissie, awareness trainingen, het actief voeren van open discussies en het inrichten van AI governance.



DATAMANAGEMENT ALS SLEUTEL VOOR PERSOONLIJKE EN HOOGWAARDIGE DIENSTVERLENING

**ROOS DAHMEN EN IRIS BALEMANS VERTELLEN OVER DE DATAINSPANNINGEN BIJ
VAN LANSCHOT KEMPEN**

Als de oudste financiële instelling in Nederland staat Van Lanschot Kempen bekend om zijn persoonlijke benadering op het gebied van klantbediening. Daarbij speelt datamanagement een essentiële rol. Zonder de juiste data, kunnen zij hun klanten niet van de hoogwaardige dienstverlening voorzien zoals ze van hen gewend zijn. Daarom zit volgens Roos Dahmen, Managing Director Data Management, het belang van datamanagement ook 'verweven in de haarvaten van de organisatie.' Samen met collega Iris Balemans, Enterprise Data Steward, en een gedreven team werken ze hard aan het bereiken van het volgende volwassenheidsniveau. Net als tientallen andere financiële dienstverleners is Van Lanschot Kempen een van de respondenten van ons datamanagementonderzoek. In dit interview leggen we Roos en Iris enkele onderzoeksresultaten voor en vertellen zij meer over het gebruik van data binnen hun organisatie.

INTERVIEW

Roos startte in de zomer van 2023 als Managing Director Data Management bij Van Lanschot Kempen. In haar functie is ze verantwoordelijk voor de data-afdeling binnen Van Lanschot Kempen. 'Als afdeling draaien we een dagelijkse operatie van het onboarden, laden, controleren, verwerken en distribueren van data die we binnenkrijgen. Ik ben verantwoordelijk dat dit proces elke dag blijft draaien. En als dat niet gebeurt, zorg ik ervoor dat het tóch gebeurt. Daarnaast is het mijn taak om ervoor te zorgen dat deze operatie ook in de toekomst nog draait. Oftewel, met het team zorg ik ervoor dat wijzigingen die noodzakelijk zijn vanuit wet- en regelgeving, onszelf, techniek en innovatie tijdig worden opgepakt. Verder mag ik nadenken over hoe we over drie tot vijf jaar met datamanagement omgaan. Artificial Intelligence is booming, toezichhouders vragen om meer details, de techniek verandert; allemaal ontwikkelingen waar we als team rekening mee moeten houden.'

Collega Iris Balemans is Enterprise Data Steward binnen het datateam en werkt nauw samen met Roos. 'In 2022 maakte ik de overstap naar Van Lanschot Kempen. Als Enterprise Data Steward beheer ik het corporate datamodel en houd ik me bezig met de implementatie van data governance. We vinden het belangrijk dat het beleid, standaarden en processen goed worden neergezet binnen het bedrijf, zodat we efficiënt en effectief onze data kunnen beheren. Er staat al een mooie basis, maar ik zorg ervoor dat de maturity op dit vlak wordt verhoogd.'

Collega's Roos en Iris delen een zichtbare toewijding voor het vak. Het datateam werkt hard aan verschillende initiatieven. 'Van Lanschot Kempen is een vermogensbeheerder met een doelgroep van vermogende klanten. Wij zorgen ervoor dat zij vandaag en ook met het oog op de toekomstige generatie dit vermogen behouden en verder kunnen uitbouwen op een duurzame manier. Daar werken wij elke dag met man en macht aan. Onze dienstverlening staat bekend om het stukje persoonlijkheid en klantcontact. Data is daarbij zo essentieel. Dit besef zit dan ook verweven in de haarvaten van het bedrijf', legt Roos uit.

De klant is belangrijk, maar daarnaast streeft de data-afdeling natuurlijk meer doelen na. Goed en volledig kunnen rapporteren volgens compliance vereisten bijvoorbeeld. 'Ook wij zijn onderhevig aan rapportageverplichtingen net als elke andere onder toezicht staande organisatie', zegt Roos. 'Dat doen we op een consistente en zorgvuldige manier. Ik controleer het liever dubbel dan dat toezichhouders mij gaan vertellen dat het verkeerd is. Helemaal nu ze om steeds meer details vragen. Daarom zijn wijzelf ook strenger geworden naar onze collega's toe met de aanlevering van data. Als men slechte kwaliteit data aanlevert, kunnen wij het echt niet verwerken. We zijn de laatste in de keten, dus als het echt niet anders kan zorgen we daar alsnog dat dat het goed komt. Maar uiteindelijk streven we ernaar om het hele proces te automatiseren met data van hoge kwaliteit.'

ROOS: "ONZE DIENSTVERLENING STAAT BEKEND OM HET STUKJE PERSOONLIJKHEID EN KLANTCONTACT. DATA IS DAARBIJ ZO ESSENTIEEL."

INTERVIEW

IRIS: "ÉCHTE EINDVERANTWOORDELIJKHEID OVER DATA KUN JE NIET LAAG IN DE ORGANISATIE BELEGGEN."

DATA-EIGENAARSCHAP

Volgens de resultaten van ons onderzoek hebben de meeste financiële dienstverleners het Data-eigenaarschap belegd op directie en senior managementniveau. In onze ogen is het van belang dat de verantwoordelijkheid van data op operationeel niveau ligt. Zij zijn namelijk de experts die dagelijks met data werken, waardoor zij in staat zijn de juiste beslissingen te nemen.

Bij Van Lanschot Kempen is het eigenaarschap, net als bij de meeste financials, ook op directieniveau belegd. Maar volgens Iris ligt dit eigenaarschap iets genuanceerder dan de term lijkt te beweren. 'Échte eindverantwoordelijkheid, en dus het bereid zijn om de consequenties van je acties te dragen, kun je niet laag in de organisatie beleggen. Daarvoor ben je uiteindelijk ook directie. De data steward vervult de rol op operationeel niveau. Met onze Corporate Data Governance Board zorgen we voor een duidelijke kennisoverdracht over belangrijke thema's zoals data governance, datakwaliteit en data architectuur. Dat betekent dat onze directie pas beslissingen maakt over data als ze goed zijn geïnformeerd en alle informatie beschikbaar hebben.'

'Ook dit proces willen we nog beter gaan inrichten', legt Iris uit. 'We zijn nu bijvoorbeeld bezig met het identificeren en toewijzen van verschillende datarollen. De meeste mensen hadden de verantwoordelijkheden natuurlijk al, maar nu is het formeel vastgelegd. Daarnaast leggen we nog meer de focus op veiligheid. In onze data governance

applicatie hebben we ervoor gezorgd dat alleen de data-eigenaar nog goedkeuring kunnen geven voor de toegang tot data. Mocht iemand anders toegang willen tot deze data, dan moet de data-eigenaar daar een akkoord op geven.'

DATAKENNIS

Uit ons onderzoek blijkt dat managers in een organisatie de meeste kennis van data hebben. Zij zijn het best op de hoogte van de mogelijkheden, kansen en problemen gerelateerd aan data en datamanagement. Directie en medewerkers zijn het minst deskundig op datagebied. Dat terwijl we in de praktijk zien dat kennis van data een belangrijke succesfactor is wat betreft de effectieve implementatie van datamanagement. Daarom vinden we het van belang dat organisaties investeren in de data literacy, capabilities en skills van hun medewerkers.

Zoals Roos eerder al mooi verwoordde, is het belang van data verweven in de haarvaten van de organisatie. Daarmee bedoelt ze dat iedereen beseft waarom datamanagement essentieel is om klanten goed te kunnen bedienen. 'Binnen onze organisatie wordt iedereen getraind dat data belangrijk is en moet kloppen. Het integer omgaan met data staat ook in onze gedragscode. Bovendien krijgen data stewards en andere belangrijke stakeholders diverse trainingen om een bepaald kennisniveau op te bouwen', vertelt Roos. 'Voor de rest van de organisatie hebben we ons voornamelijk gefocust op bewustwording', legt Iris uit. 'Uiteindelijk draagt iedereen bij, van secretariaat tot IT, aan de input van data in de hele keten.'

INTERVIEW

METADATA

Strengere eisen van toezichthouders en een verlangen naar betere vindbaarheid en beschikbaarheid van data, maakt metadatamanagement steeds populairder. Dat zien we ook terug in de resultaten van ons onderzoek. Steeds meer financiële dienstverleners zijn begonnen met de inrichting van metadatamanagement. Ondanks de velen voordelen, zie je dat sommige organisaties nog korte afslagen maken als het gaat om metadata. Tijdsdruk of gebrek aan kennis en middelen zijn enkele redenen. In het geval van onze respondenten hebben de meesten voornamelijk moeite met de adoptie van metadatamanagement in de organisatie.

Bij Van Lanschot Kempen hebben ze grote plannen wat betreft metadatamanagement. Maar net als de meesten financiële dienstverleners vergaat het implementatieproces langzamer dan gehoopt. 'Ons ambitieniveau ligt hoger dan wat we nu bereiken', vertelt Roos. 'We houden op verschillende plekken

metadata bij, maar verder dan dat nemen we niet veel actie op dit moment. Voor nu redden we het ook nog zonder gecentraliseerde metadata, alleen gaat het vinden van bepaalde data soms langzamer dan we zouden willen.'

Volgens Iris zijn ze op dit moment voornamelijk gefocust op het behalen van kleine winsten wat betreft metadatamanagement. 'Neem bijvoorbeeld onze data governance tooling. Met deze tooling proberen we in eerste instantie de termen en definities van de datapunten op het Data Warehouse (DWH) in kaart te brengen evenals de lineage tussen het DWH en andere applicaties. Een extra feature is dat deze tooling in kaart brengt wie er toegang heeft tot welke data. Als we eenmaal duidelijk hebben hoe we deze tooling precies willen inzetten, zullen we de scope ervan uitbreiden. Dit omvat zowel het vastleggen van metadata van andere applicaties dan het DWH als het beheren van datatoegang voor meerdere platformen'.

Roos Dahmen startte in de zomer van 2023 als Managing Director Data Management bij Van Lanschot Kempen. Ze is verantwoordelijk voor het dagelijkse beheer, de continuïteit en de strategische planning van de data-afdeling. Met meer dan dertig jaar ervaring heeft Roos verschillende leidinggevende rollen vervuld in data- en IT-management, waarbij ze zich heeft gespecialiseerd in data governance, datakwaliteit en strategische data-initiatieven.



INTERVIEW



Iris Balemans is sinds juli 2023 actief als Enterprise Data Steward en HR-verantwoordelijke bij Van Lanschot Kempen. Hier heeft ze een cruciale rol in de implementatie van het Data Governance Operating Model en beheert ze het Corporate Data Model. Met een achtergrond in data- en IT-consultancy, heeft Iris brede ervaring opgedaan in de financiële sector. Ze heeft diverse functies vervuld in datamanagement, met een specialisatie in data-modellering en data-architectuur.

Dromen doen ze wel. Over hoe de situatie kán zijn straks als ze metadatamanagement goed inrichten. 'Mijn droom is het hebben van één bak met data, één tool en eigenlijk gewoon één plek waar ik alle data die ik nodig heb kan vinden', geeft Roos toe. 'Net als de rest van de markt bewegen we er langzamerhand naartoe. Daarbij hebben we geluk dat iedereen in de organisatie heel pragmatisch werkt. Als ze weten dat ze iets moeten doen en waarom, dan gaan ze dat ook doen. Als ze het maar niet zelf hoeven te bedenken. Maar daar zijn wij gelukkig voor.'

DATAKWALITEIT

Ook datakwaliteit krijgt steeds meer de aandacht die het verdient. Waar voorheen de nadruk vooral lag op het reactief verbeteren van datakwaliteit, bijvoorbeeld bij een uitvraag van toezichhouders, lijkt dit perspectief naar aanleiding van onze onderzoeksresultaten geleidelijk te verschuiven. Financiële dienstverleners richten zich steeds meer op het

preventief verbeteren van datakwaliteit en zijn hard op weg om het een significant onderdeel te maken van de bedrijfsvoering.

Met het oog op de klantgerichte benadering van Van Lanschot Kempen, komt het niet als verrassing dat datakwaliteit enorm belangrijk is. Voornamelijk als het gaat om het bieden van de best mogelijke dienstverlening. 'Hoe vervelend is het als je bij een klant bent en je hebt gewoon de verkeerde data bij je? Dat kan gewoon niet. Of als je door De Nederlandsche Bank erop wordt geattendeerd dat je de verkeerde postcode bij het adres hebt staan. Dat wil je ook niet. Daarom zijn we doorlopend bezig met het aanpakken van onze datakwaliteit. Elke dag', aldus Roos.

Hierbij zijn ze niet alleen reactief bezig met het verbeteren, maar pakken ze volgens Roos datakwaliteit aan bij de bron. 'Bij de invoer van data doen we al de eerste checks, om te garanderen dat de data

INTERVIEW

goed is. We hebben ook al een aantal systemen zó ingericht, dat zij deze checks voor ons doen. Inmiddels hebben we verschillende controles ingevoerd om de kwaliteit van data te waarborgen. Deze controles worden op verschillende tijdsintervallen uitgevoerd: dagelijks, wekelijks en per kwartaal. Het doel hiervan is om regelmatig en consistent te monitoren en ervoor te zorgen dat de data nauwkeurig, betrouwbaar en van hoge kwaliteit blijft. Deze controles visualiseren we met behulp van PowerBI en andere data quality (DQ) tools. Hiermee kunnen we eventuele problemen snel identificeren en oplossen.'

ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Sinds de lancering van ChatGPT eind 2022, heeft elke organisatie ter wereld het over Artificial Intelligence. De kunst is om er niet enkel over te praten, maar het ook effectief toe te passen binnen je organisatie. De eerste stap hierin is om personen in de organisatie aan te wijzen die hiervoor verantwoordelijk zijn.

Ook bij Van Lanschot Kempen is Artificial Intelligence niet onopgemerkt gebleven. Volgens Roos is er al zelfs een hele afdeling die zich hiermee bezighoudt. 'We zijn druk bezig met het implementeren van verschillende AI-mogelijkheden. Sinds vorig jaar zomer gebruiken we Copilot van Microsoft als aanvulling op een interne variant van ChatGPT. Daarnaast hebben we chat robots gebouwd voor interne vragen vanuit de organisatie en hebben we afgelopen mei een hackathon georganiseerd voor een groot deel van het bedrijf.'

Volgens Roos wordt AI voornamelijk gebruikt als hulpmiddel, maar alleen voor interne doeleinden. 'Het zal bij ons voorlopig niet worden gebruikt voor communicatiedoelstellingen of het maken van beslissingen in relatie tot onze klanten.

Wel voor het efficiënter inrichten van onze eigen processen. Zoals het analyseren en samenvatten van grote hoeveelheden data, waarbij we kijken of we trends kunnen ontdekken. Een voorbeeld is het maken van samenvattingen van vergaderingen in real life of via teams. Je moet het natuurlijk altijd zelf nalezen en controleren, maar het scheelt zoveel tijd. De kansen van AI zitten nu voornamelijk in het verhogen van de productiviteit.'

TOEKOMST

De grootste uitdaging op het gebied van datamanagement in de toekomst? Dat is volgens Roos de steeds groter wordende hoeveelheid aan data dat op ons afkomt. 'We verzamelen al meer dan 15 jaar data. Een deel hebben we al netjes weggegooid, maar ook een deel nog niet. En hoe meer data we binnenkrijgen, hoe moeilijker het wordt om te bepalen welke data blijft en welke niet. Het is altijd spannend deze keuzes te maken. Misschien heb je het namelijk ooit weer een keer nodig? Kortom, het is belangrijk om een visie te hebben over alle data die binnenkomt, maar ook hoe het weer verwijderd wordt.'

Dat gezegd, zijn beiden ervan overtuigd dat Van Lanschot Kempen de afgelopen jaren grote stappen heeft gezet op het gebied van datamanagement. 'Er staat echt een sterke basis. Nu is het vooral een kwestie van het ophogen van de maturity. Dat hebben we gedaan met het implementeren van een Data Governance Operating Model. Maar ook door het opzetten van een datastrategie met bijbehorende data principes', aldus Iris. Daarnaast komt er volgens Roos steeds meer bewustzijn over het belang van data in de organisatie, waardoor mensen eerder bereid zijn om te bewegen naar de volgende stap. 'Daarin hebben wij als data-afdeling natuurlijk een voorbeeldfunctie. Want een goed voorbeeld, doet goed volgen.'

**EERST DE DATA-
HUISHOUDING OP
ORDE, DAARNA AAN
DE SLAG MET AI**



'DE ROL VAN DATA-MANAGEMENT IN AI IS GROTER DAN OOIT'

6 AI TIPS VAN TECH ENTREPRENEUR EN AI-EXPERT JIM STOLZE

Jim Stolze is al sinds 2014 werkzaam binnen AI. Zijn bedrijf Aagency bouwt AI-systemen voor onder meer Heineken, Talpa en het ministerie VWS. Daarnaast adviseert hij bedrijven bij het implementeren van AI-strategie in hun organisatie. Uit onderzoeksresultaten van ons Data in Finance onderzoek blijkt dat 91% van de financials al bezig is met AI in hun organisatie. Echter geeft nog 'maar' 20% van de ondervraagden aan dat AI een onderdeel is van zowel de data- als business strategie. Het is overduidelijk dat er interesse is voor AI binnen de financiële branche. Maar hoe beweeg je van interesse naar implementatie? En hoe gebruik je op bedrijfsniveau AI op een verantwoorde en effectieve manier? Jim geeft tips.

1 BEPAAL DE DOELSTELLING

Met name de afgelopen jaren heeft AI in bekendheid veel terrein gewonnen. Het is de eerste tech revolutie die geen push nodig heeft vanuit het grote publiek. Generatieve AI heeft de traditionele AI wat meer naar de achtergrond gedreven qua aandacht. Daarmee is het voor veel bedrijven voor de hand liggend om generatieve AI toe te passen in hun beleid en dagelijkse werkzaamheden. Hoewel starten met implementatie van generatieve AI ook een goede keuze kan zijn, vergeten veel organisaties zichzelf eerst af te vragen waarvoor ze AI willen gebruiken. Wellicht kan de meer traditionele vorm van AI – welke gevoed wordt door kennisregels en logica en bijvoorbeeld kan worden ingezet om fraude op te sporen - handig zijn als het gaat om behalen van strategische doelstellingen. Daar waar generatieve AI juist weer beter in het verhogen van productiviteit en efficiëntie is. Begin dus bij het bepalen waar je AI voor wilt laten werken. Als die doelstellingen duidelijk zijn, kan je pas een vervolgstap zetten en gaan nadenken over welk systeem het beste aansluit op de behoeftes die er zijn.

2 PIONIEREN IN BELANG VAN DE ORGANISATIE

Effectief beginnen met AI is vaak een drempel. Want als je het doel van AI gebruik in kaart hebt, welk programma past hier dan het best bij? En hoe werkt een AI-programma precies? Hoe ga je vervolgens om met dataprivacy en veiligheid? Er komen gedurende het proces allerlei vragen bij. Binnen een IT-afdeling zullen er misschien wel enkele vaandeldragers zijn die zich graag bemoeien met implementatie van een AI-systeem. Maar hoe zit het met de rest van de organisatie? Ook voor hen kan het heel waardevol zijn onderdeel te zijn van deze tech-versnelling in de organisatie. Wat goed werkt is een kopgroep samenstellen: geef een enthousiaste groep mensen binnen de organisatie een licentie op bijvoorbeeld Microsoft Copilot. Laat hen pionieren om uit te zoeken hoe een programma werkt, wat hierbij komt kijken qua voor- en nadelen en welke vragen er beantwoord moeten worden om breder te kunnen implementeren. Zij worden ervaringsdeskundigen en een soort kenniscentrum die ook de rest van de organisatie mee kunnen nemen in de vragen die er zijn. Vanzelfsprekend worden er ook gesprekken gevoerd over AI-beleid. Waarschijnlijk beginnen organisaties met een one pager met eenvoudige regels en wordt gaandeweg het document uitgebreid. Zorg dat je in elk geval regels over privacy en security hebt geborgd.

AI TIPS

3 INTELLECTUEEL CORVEE UITBESTEDEN

Voor veel mensen is het uitbesteden van taken – vergelijkbaar met intellectueel corvee – de belangrijkste reden om AI te gebruiken. Er zijn veel taken die AI vrij gemakkelijk en foutloos over kan nemen. En niet alleen voor het individu, maar ook voor bedrijven is dat een winst. Kenniswerkers – mensen die meer dan vier uur per dag achter een scherm zitten – kunnen de AI-turbo op hun werk goed gebruiken. Recent onderzoek toont aan dat dat voor deze groep werkers binnen een organisatie AI voor een productiviteits-slag van keer 4 kan zorgen. Dus de taak waar je normaal 4 uur over doet, kan dan in 1 uur. Wat je doet met die extra tijd die hierdoor wordt vrijgespeeld? Dat is een interessante vraag waar organisaties zich over kunnen gaan buigen. Waarschijnlijk is er dan tijd over voor bijvoorbeeld face to face contact met klanten, creativiteit, brainstormen en strategische input. En of we die tijdswinst goed kunnen gebruiken!

4 WEES FLEXIBEL ÉN NAUW- KEURIG BINNEN DE REGELS

Dat de AI Act organisaties helpt om de risico's van het gebruik van AI in kaart te brengen is een groot goed. Daardoor krijgen bedrijven meer houvast om op een juiste manier te handelen. Een ander uiterste is regels rondom AI, dataprivacy en veiligheid té spannend vinden, waardoor je niet meer in beweging durft te komen. Tuurlijk mag je geen beslissingen outsourcen naar AI-systemen en ik adviseer ook niet om zomaar dingen uit te proberen in een AI-systeem. Alleen adviseer ik wel om te kijken waar kansen en mogelijkheden liggen – die ook in samenspraak met de toezichthouder – kunnen worden uitgevoerd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het maken van een rapport met generatieve AI. Deze systemen zijn prima in staat een goed rapport te maken dat een 80% versie is van wat je nodig hebt. Die overige 20% zal je echter zelf moeten doen. Blijf daarbij altijd nauwkeurig werken en vraag datawetenschappers om hulp waar nodig. Zij kunnen ook bij ethische vraagstukken een belangrijke rol spelen. Bijvoorbeeld; wanneer je ervoor kiest geen persoonsgegevens te verwerken op basis van data-veiligheid, maar daardoor per ongeluk toch in een dataset gaat discrimineren. Jouw systeem, hoe slim het ook lijkt, kan allerlei onbedoelde consequenties hebben. En als je daar je ogen voor sluit, dan komt je dat duur te staan.

AI TIPS

5 ZET DATAKWALITEIT BOVEN- AAN DE PRIORITEITENLIJST

Datamanagement is belangrijker dan ooit. De grootste winst die nu gemaakt wordt met AI is machine learning op basis van grote hoeveelheden data. Dat is ook precies hoe generatieve AI werkt. Alleen moet je altijd een belangrijke vraag stellen, namelijk: "Is de kwaliteit van de data wel goed genoeg?" Datascience is niet voor niets een wetenschap. Je moet datakwaliteit een onderdeel maken van de innovatie. Op dit moment werk ik met klanten aan een eigen RAG (Retrieval Augmentation Generation). RAG is de brug tussen de unieke data van de organisatie en generatieve AI. Daar zit dan ook de competitive advantage van een organisatie. Want zonder RAG is general purpose systeem onbetrouwbaar. Is jouw prompt onduidelijk of de data niet compleet? Dan gaat het systeem dingen verzinnen. Zelfs bronnen worden verzonden. Een RAG zorgt ervoor dat de verwerking van de prompt gebaseerd wordt op bronnen (openbaar of eigen systeem). Het feitelijke dataobject wordt gebruikt om jou antwoord te geven en daardoor wordt jouw informatie veel betrouwbaarder. Als je nu al gaat voorbereiden op het bouwen van een eigen RAG, het stellen van strategische vraagstukken die je graag beantwoord wilt hebben met data en de kwaliteit van de benodigde data in kaart brengt, dan loop je voor op de concurrentie.

6 VERGEET NIET TE INVESTEREN IN HUMAN INTELLIGENCE

Mijn laatste advies aan organisaties is: laat human intelligence hand in hand gaan met artificial intelligence. Het is zonde als de mens in dit proces vergeten wordt. Een training of cursus om men wegwijs te maken in het gebruik van AI is eigenlijk het minste wat je kan doen. Het is niet voor niks dat ik ook steeds meer gesprekken voer met learning en development afdelingen. Zoals ik ook al eerder noemde, human intelligence blijkt heel belangrijk om opgeleverde AI stukken te controleren, aan te vullen en aan te passen waar nodig. Daarvoor moet je kennis hebben van data, logica én weten welke vragen je moet stellen. Heel andere vaardigheden dan hoe veel mensen gewend zijn om te werken. Dan wordt niet alleen een AI-systeem beter gebruikt, maar wordt de mens in de organisatie ook slimmer. Een echte win-win.

Als we Jim moeten geloven, hebben we nog lang niet alles gezien op het gebied van AI. Het topje van de ijsberg is nu blootgelegd. In zijn eigen woorden: "We zijn onder de indruk van wat taalmodellen allemaal kunnen en hoe snel de technologie zich ontwikkelt. Dat is ook indrukwekkend. Maar we moeten ons ook al klaar maken voor the next big thing. Ik kan nog niet alles verklappen, maar ik kan wel zeggen: You ain't seen nothing yet."

AI TIPS



Jim Stolze is een Nederlandse ondernemer en auteur, gespecialiseerd in kunstmatige intelligentie. Hij richtte het bedrijf Aigency op, dat AI-oplossingen levert aan grote bedrijven. Stolze speelde een belangrijke rol in het naar Nederland halen van TEDx. Ook heeft hij meerdere boeken geschreven, die allemaal te maken hebben met technologie en digitalisering. Hij is nauw betrokken bij educatieve initiatieven rondom AI. Daarnaast geeft hij les aan verschillende universiteiten en is hij vanwege zijn kennis een veelgevraagd spreker en dagvoorzitter.

INZICHTEN



**“HET IS ESSENTIEEL OM
TE INVESTEREN IN KENNIS
VAN MEDEWERKERS OM
EEN DATA GEDREVEN
ORGANISATIE VOORUIT
TE HELPEN.”**

Het speelveld voor data is met technologische ontwikkelingen zoals cloud en AI sterk uitgebreid. Dit kan overweldigend zijn. Hoewel we nu meer inzichten kunnen verkrijgen via AI, vereist dit goed datamanagement. Zonder goede datakwaliteit en -integriteit, wordt AI minder effectief. Het is cruciaal dat een organisatie een sterke data geletterdheid heeft, waarbij zowel medewerkers als management begrijpen wat ze met datamanagement kunnen bereiken en welke tools en methodieken beschikbaar zijn. Toch wordt op dit moment het meest geïnvesteerd in technologische oplossingen zoals marketplaces, cloud implementaties, tooling, en self-service BI omgevingen. Hoewel deze investeringen noodzakelijk zijn, menen wij dat het beter is om gericht te investeren in oplossingen die de business verbeteren. Het halen van waarde uit data oplossingen lukt pas als medewerkers ermee kunnen werken. En als zij weten waar ze aan toe zijn. Zet daarvoor heldere processen en governance op.

VERZEKERAARS

De verzekeringssector zal de komende jaren continu blijven veranderen. Alle nieuwe marktontwikkelingen, een veranderend klantgedrag én de veranderende wet- en regelgeving hebben duidelijke impact op de sector. Dit vraagt extra inspanning om ook in de toekomst een duurzame, stabiele, efficiënte en maatschappelijk dienstbare verzekeringssector te zijn. Datamanagement is, in de

sector waar steeds meer op basis van data wordt besloten, een belangrijke driver. Denk bijvoorbeeld aan het beter voorspellen van natuurrampen zoals tsunami's en vulkaanuitbarstingen op basis van data. Nu dit mogelijk is, zullen de claim processen en premiewaardes steeds voorspelbaarder worden. Daarnaast is het repetitieve gedeelte van het werk steeds beter te automatiseren met data.

INZICHTEN

Naast data kan AI ook veel brengen voor verzekeraars. Het kan ervoor zorgen dat dossiers – ook de uitzonderlijke – voorbereid en verwerkt kunnen worden, waardoor de verzekeraar administraties en klantverzoeken op tijd en correct kan afhandelen. Wat betreft KYC en fraudebestrijding zijn er veel stappen gezet door het combineren van interne en publieke bronnen. Voeg daar AI aan toe en beslissingen kunnen beter en sneller genomen worden. Het succes van deze data- en AI gedreven manier van werken is alleen mogelijk met een hoge data geletterdheid van de organisatie. Hier moet de sector samen met toezichhouders in blijven investeren met frameworks, methodieken, governance en change programma's.

BANKEN

In de bancaire sector is het gebruik van data ook sterk toegenomen. Klanten hebben hoge eisen van de dienstverlening en willen zo veel mogelijk zelf in controle houden. Mede hierdoor zijn de data behoeftes in de dienstverlening in de afgelopen jaren enorm veranderd. De toename van datagebruik en - verwerking optimaliseert ook bedrijfsprocessen en de winstgevendheid. Maar daarbij is het cruciaal om datakwaliteit te waarborgen en aan privacy vereisten te voldoen. Vanwege het lange bestaan van de bankensector, is het herstellen van data van oude portefeuilles nog in volle gang. De juiste objecten en de kritieke data van rekeningen en leningen moeten in één keer te combineren te zijn om actuele risico's te zien. Voordat datagedreven werken hierbij echt mogelijk is, moet de data van deze producten op orde zijn. Vooral uitdagend bij producten ouder dan 20 jaar, waarbij sprake is van ontbrekende data en incomplete data. Verbeter daarom voortdurend je data en investeer in (data) medewerkers om een meer datagedreven organisatie te worden. Investerings in data literacy pro-

gramma's met een constant aanbod van trainingen, workshops en roadshows zijn noodzakelijk. Ook helpt het vastleggen van metadata in glossaries, data dictionaires en een heldere data governance met verantwoordelijkheden, om het datakennis niveau omhoog te krijgen. Door het begrip van data en de impact van data te vergroten, gaan medewerkers ook meer de toegevoegde waarde in de business zien.

PENSIOENORGANISATIES

De pensioenwereld implementeert momenteel grootschalig nieuwe systemen om de pensioenadministratie te verbeteren en 'wetgevingsproof' te maken. Deze enorme change verandert de manier waarop gegevens worden opgeslagen en gemodelleerd. Dit resulteert in een aanzienlijke toename van data, wat datamanagement cruciaal maakt. Gezien de lange levensduur van deze data, de rekenkundig capaciteiten en vastlegging van talloze beleggingsbesluiten, is het beheer van data nog belangrijker geworden. Het is duidelijk dat dataopslag, datakwaliteit en dataontsluiting van groeiend belang zijn voor onze pensioenen. Nu en in de toekomst.

In de pensioenwereld valt veel winst te behalen op data geletterdheid. De verandering van pensioenbeheer vraagt een nieuwe mindset voor omgang met data. Medewerkers gaan werken met nieuwe systemen, nieuwe data tooling en krijgen een compleet andere manier van werken met data. De data wordt veel uitgebreider, gedetailleerder en vaker geüpdatet, om zo klanten beter te begeleiden. Dat vraagt investering in datakennis en – skills. Besteed daarom nu tijd aan data literacy programma's om alle medewerker groepen de juiste datakennis en handvatten te bieden. Daar ga je straks echt van profiteren.

**DATAGEDREVEN-
WERKEN IS
ONMOGELIJK
ZONDER DE JUISTE
DATAKENNIS EN
DATAMANAGEMENT
PROCESSEN**

COLOFON

Samenstelling Eline Bos

Content & Research Eline Bos, Quinten van der Meer, Gena Nollen,
Séverine de Zwaan, Marc van Rooijen

Eindredactie Florence Brugmans, Michiel van der Lans, Eline Bos

Met medewerking van Noah de Groot, Maxime van Liere, Frank Verlinde, Siebe Anbeek

Vormgeving Fabian Brundel

Fotografie David Stegenga

Druk Drukkerij Walden

Data in Finance is een onderzoek naar het volwassenheidsniveau van Nederlandse banken, verzekeraars en pensioenorganisaties op het gebied van datamanagement, een initiatief van ITDS Business Consultants.

Het onderzoek vond plaats in 2024 en is gebaseerd op interviews en vragenlijsten onder Nederlandse banken, verzekeraars en pensioenorganisaties. Aan het onderzoek deden mee:

ABN AMRO Bank N.V., ABN AMRO Pensioenfondsen, ABN AMRO Verzekeringen, Achmea Bank N.V., Achmea Investments, Achmea ODV, Achmea Schade & Inkomen, ASR Datamanagement, ASR Leven, ASR Pensioen, ASR Schade, Belfius, Blue Sky Group, BS&F B.V., Cardif, DELA Coöperatie U.A., ING, ING, Klaverblad, KNAB, Monuta Holding N.V., Nationale Nederlanden, Nationale Nederlanden Bank, Nationale Nederlanden C&D, Nationale Nederlanden L&P, Nationale Nederlanden Schade & Inkomen, NHG, NIBC Bank N.V., Pensioenfondsen Horeca Catering (PHC), PGB Pensioendiensten B.V., PGGM, PGGM Pensioenbeheer, Rabobank, Scildon, Stichting Pensioenfondsen voor Huisartsen (SPH), Unigarant N.V. (ANWB), Univé, Van Lanschot Kempen en VvAA.

OVER ITDS

Sinds 1998 adviseren wij banken, verzekeraars en pensioenfondsen. We weten wat er binnen de branche speelt én hoe je dat vertaalt naar IT en data. Onze mensen werken vanuit Nederland, Polen en Portugal samen met toonaangevende financiële dienstverleners. Een internationaal team van 500 specialisten die vooruitstrevende oplossingen bedenken met échte impact. ITDS is onderdeel van de Redmore Group, dat de beste experts in riskmanagement, technologie, data, consulting en outsourcing verbindt.

ITDS

ITDS Groep B.V. John M. Keynesplein 15 1066 EP Amsterdam

© 2024 – ITDS Groep B.V. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of op andere wijze openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de auteursrechtelijke, i.c. ITDS Groep B.V. te Amsterdam. Dit is ook van toepassing op gehele of gedeeltelijke bewerking.