



DATA IN FINANCE

ITDS DATA MANAGEMENT ONDERZOEK 2023

A portrait of a man with curly brown hair and blue eyes, wearing a dark blue suit, white shirt, and black tie. He has his arms crossed and is standing in front of a modern building with large glass windows. The background is slightly blurred, showing some greenery and architectural details.

**'WIL JE ALS ORGANISATIE DATAGEDREVEN WERKEN,
DAN MOET JE MÉÉR DOEN DAN
ALLEEN JE DATAKWALITEIT VERBETEREN'**

KANSEN BLIJVEN ONBENUT

Het belang van datamanagement dringt steeds meer door in de financiële sector. Organisaties investeren in moderne IT-systemen, data-integratieplatforms en analytische tools. Daardoor maken ze efficiënter gebruik van gegevens, en verbeteren ze hun datakwaliteit. Alleen maar belangrijke ontwikkelingen die bijdragen aan het verbeteren van de dienstverlening.

Als adviesbureau helpen we financiële dienstverleners al ruim 25 jaar hun data te managen en in te richten. We zien de inspanningen van de sector, maar het valt ons ook op dat er veel kansen onbenut blijven. Wil je als organisatie datagedreven werken, dan moet je namelijk méér doen dan alleen je datakwaliteit verbeteren.

Toezichthouders verwachten van organisaties dat ze hun hele bedrijfscultuur en -strategie aanpassen. Daarbij spelen allerlei factoren mee: denk aan wet- en regelgeving, legacy-systemen en de hoge vereisten voor de beveiliging van klantgegevens. Dit maakt datagedreven werken uitdagend. Maar zéker niet onmogelijk.

Om inzicht te krijgen in de laatste ontwikkelingen op het gebied van datamanagement binnen de financiële sector, hebben we een onderzoek uitgevoerd. We ondervroegen meer dan dertig dataprofessionals van onder andere verzekeraars, banken en pensioenfondsen. Met de inzichten die we hebben opgedaan, willen we de markt inspireren. Ons doel: zorgen dat datamanagement uiteindelijk niet alleen reactief wordt uitgevoerd, maar ook echt bijdraagt als asset.

In dit rapport delen we de resultaten en conclusies van het onderzoek, met daarbij onze visie op het onderwerp. Daarnaast laten we twee experts aan het woord. Ronald Baan, voorzitter van DAMA NL, deelt zijn kijk op datamanagement in de sector. Folkert Pama, directeur pensioenen van a.s.r., vertelt hoe zij datamanagement aanpakken binnen het pensioenbedrijf.

Ik wens je veel leesplezier.

Michiel van der Lans, CEO ITDS



**‘HOE MEER DATA,
HOE MEER
KOPZORGEN
INZICHTEN’**

INHOUD

ITDS DATA MANAGEMENT ONDERZOEK 2023

6

CONCLUSIES

Maak van datamanagement een vast onderdeel van de bedrijfsstrategie.

10

INTERVIEW RONALD BAAN

We legden de data expert enkele opvallende onderzoeksresultaten voor.

16

RESULTATEN

De belangrijkste cijfers op een rij.

21

DATA MANAGEMENT TOOLKIT

Wat kan ITDS voor je doen?

22

INTERVIEW FOLKERT PAMA

Zo pakt a.s.r. datamanagement aan binnen het pensioenbedrijf.

28

INZICHTEN

Data als drijvende kracht in je organisatie.

32

FOCUS VOOR DE KOMENDE JAREN

Welke uitdagingen staat de financiële sector te wachten?

34

VROUWEN IN DATA

Van onmisbare waarde.



CONCLUSIES

DATAGEDREVEN WERKEN IS NU NOG EEN **FATA MORGANA**

Volledig datagedreven werken is voor veel financiële dienstverleners nog steeds ongrijpbaar. Een fata morgana. Dat blijkt uit ons onderzoek. Een groot deel van de respondenten geeft aan dat binnen hun organisatie het fundament voor datamanagement is gelegd. Dat is zeker een stap in de goede richting – maar om datagedreven te kunnen werken, is er meer nodig. Op dit moment is datamanagement namelijk nog steeds het domein van slechts een aantal ‘data driven experts’ en het gros van de werknemers is onvoldoende bekend met het toepassen van data. Het wordt tijd dat organisaties toewerken naar een volgend volwassenheidsniveau, waarbij datamanagement een vast onderdeel van de bedrijfsstrategie is.

1

DATAMANAGEMENT IS COMPLIANCE

Organisaties zetten datamanagement voornamelijk in om te voldoen aan wet- en regelgeving, en om de datakwaliteit te verbeteren. Dat geeft 37 procent van de ondervraagden aan als de belangrijkste *business value* van datamanagement. Geen verrassend resultaat: het is bekend dat data beheren vaak reactief gebeurt, vooral gedreven door compliance en het verbeteren van datakwaliteit. Op innovatie van producten en diensten wordt minder ingezet. Door deze beperkte scope kunnen *financials* niet optimaal profiteren van de voordelen van data.

Wil je dat datamanagement een primair onderdeel van de bedrijfsvoering wordt, dan zijn een heldere strategie en strakke planning noodzakelijk. In de praktijk zien we dat een duidelijke doelstelling in combinatie met een meerjarenplan goed werkt. Hiervoor is het van belang dat datamanagement hoog op de agenda van de directie staat. Maar liefst 78 procent van de ondervraagden geeft aan dat zij datamanagement hebben opgenomen in directierapportages.

Dat datamanagement in de sector belangrijk wordt gevonden, zien we ook terug in de budgetten. Naar schatting besteedt de financiële dienstverlening jaarlijks gezamenlijk € 75 tot 100 miljoen aan projecten op het gebied van datamanagement. Alle ingrediënten voor het succesvol inzetten van datamanagement zijn dus aanwezig. Nu is het zaak om de focus te verschuiven naar de 'asset kant' van datamanagement: het inzetten van data voor innovatie en het verbeteren van de dienstverlening.

2

DATA-EIGENAARSCHAP TE HOOG IN DE BOOM

Data-eigenaarschap – ofwel: het toekennen van datadomeinen – is bij een groot deel van de respondenten belegd binnen de organisatie. We vroegen ze op welk niveau. In andere woorden: wie mag er besluiten nemen op basis van gegevens? 65 procent koos voor managementniveau, 32 procent ging voor het directieniveau en slechts 3 procent antwoordde medewerkersniveau.

Om datagedreven te kunnen werken, is het belangrijk dat de verantwoordelijkheid over data op operationeel level ligt. Dat kan op managementniveau zijn, maar liever nog op medewerkersniveau. Dáár zitten namelijk de experts die dagelijks met data werken. Zij zijn het beste in staat om de juiste beslissingen te nemen over gegevens. De organisaties die het eigenaarschap nu op directieniveau hebben belegd, zouden hun organisatiestructuur op het gebied van data opnieuw onder de loep moeten nemen.

CONCLUSIES

3

DATAKENNIS IS KEY

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 data-kennis 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.

**‘ALS JE DATA GOED WILT
MANAGEN, MOET JE WETEN
OM HOEVEEL GEGEVENS
HET GAAT, WAAR ZE ZIJN
OPGESLAGEN EN WAAR ZE
VOOR GEBRUIKT WORDEN.’**

4

DE CHIEF DATA OFFICER ZIT NOG NIET IN DE BOARDROOM

Een groot deel van de ondervraagden ziet het belang van een *chief data officer* (CDO) in: meer dan de helft van de organisaties heeft deze functie in de organisatie ingericht. De respondenten die bij een organisatie zonder CDO werken, geven daarvoor twee redenen: ze vinden de rol overbodig, óf het is binnen hun organisatie geen opzichzelfstaande functie.

Met name bij kleinere organisaties zien we dat de rol van CDO vaak niet op C-level wordt vervuld. Door deze functie wél officieel op seniormanagement- of bestuursniveau te beleggen, zorg je dat data echt onderdeel wordt van de besluitvormingscultuur van de organisatie.

Naast de CDO, zijn er natuurlijk meer belangrijke functies. Een data-organisatie bestaat doorgaans uit: *data managers*, *data officers*, *data stewards*, *data analisten* en *data scientists*. Slechts 25 procent van de respondenten werkt bij een bedrijf met een volledig ingerichte data-organisatie. De ondervraagden geven aan dat er weinig geschikte kandidaten te vinden zijn – vooral *data officers* en *data scientists* zijn schaars. In deze gevallen kan een externe invulling uitkomst bieden. Want: wil je als organisatie een cultuuromslag maken, dan is het belangrijk dat deze rollen fulltime worden vervuld. Gebeurt dat niet, dan krijgen de datadomeinen niet de aandacht die ze verdienen. Zo is het ook moeilijker om stappen te zetten op het gebied van datamanagement.

5

DATA-ETHIEK IS MEER DAN EEN NIEUWE TREND

78 procent van de ondervraagden geeft aan dat data-ethiek een rol speelt binnen hun organisatie. Nog eens 12 procent zegt data-ethische regels te willen implementeren. Een opmerkelijk resultaat, omdat dit thema relatief nieuw is binnen datamanagement. Toch is het belangrijker dan ooit: het aantal datatools groeit snel en de mogelijkheden van *data analytics* en datavisualisaties zijn oneindig. Des te belangrijker is het om regels en principes op te stellen, en zo *profiling* en onethische conclusies te voorkomen. Het is dan wel essentieel dat de medewerkers die toegang hebben tot gegevens, de regels kennen én toepassen.

6

DATA SECURITY PARADOX: PERCEPTIE VERSCHILT VAN REALITEIT

Een goede beveiliging van data is in de financiële sector een van de grootste prioriteiten. Respondenten geven aan dat hun *data security capability*, oftewel de competentie om een proces te beheersen, een van de beste en belangrijkste vaardigheden is. Zo geven zij aan dat hun organisatie op het gebied van *data security* op een hoog volwassenheidsniveau zit, waarbij ook diverse *data security* en *privacy controls* zijn ingebouwd. Ondanks dit ogenschijnlijke hoge volwassenheidsniveau, is het aantal meldingen van datalekken in de sector nog steeds aanzienlijk hoog. Zo kwamen er in 2022 nog 9% van het totaal aantal meldingen bij de Autoriteit Persoonsgegevens uit de financiële dienstverlening. Hoewel dit aantal in de afgelopen jaren is gedaald, valt er nog zeker winst te behalen op het gebied van *data security*.

7

WEET WAAR JE DATA OPSLAAT ÉN WAAR JE HET VOOR GEBRUIKT

Een groot deel van de respondenten geeft aan het meest ontwikkeld te zijn op het gebied van *data governance* en de organisatie van data. Met datakwaliteit, *data retirement*, metadata-management en *data lineage* hebben ze minder ervaring. Deze *capabilities* worden steeds belangrijker, en dat is ook te verklaren: er is meer aandacht voor datamanagement vanuit de toezichthouder, en het belang van transparantie, context en efficiëntie wordt groter. Als je data goed wilt managen, moet je weten om hoeveel gegevens het gaat, waar ze zijn opgeslagen en waar ze voor gebruikt worden. Om dat inzichtelijk te maken, is een effectieve aanpak van metadata-management en *data lineage* nodig.

Ook vraagt goed datamanagement om passende regels voor *data retirement*: gegevens uit actieve databases archiveren of verwijderen. Daarnaast moet je als organisatie bewust bezig zijn met dataopslag. Vroeger was het duur en complex om gegevens op te slaan, maar tegenwoordig zijn de mogelijkheden in de cloud eindeloos. Toch – of juist daarom – is het belangrijk om hier als organisatie regels over op te stellen: wat bewaar je, wáár bewaar je het en wat kan er weg?



INTERVIEW

RONALD BAAN, VOORZITTER DAMA NL

‘DATA IS ONBEKEND, EN DAT MAAKT HET ONBEMIND’

Al ruim dertig jaar is Ronald Baan actief in de datawereld. Hij geeft masterclasses, workshops en lezingen over onder andere big data en data governance. Ook is hij sinds 2021 voorzitter van DAMA NL – De Nederlandse tak van de Data Management Association. We legden de data expert enkele opvallende onderzoeksresultaten voor. Ook vroegen we hem naar het belang van goed datamanagement, en welke stappen financiële organisaties op dit gebied kunnen zetten.

INTERVIEW

Een paar jaar geleden werd Ronald Baan, op dat moment werkzaam als data adviseur, benaderd door de toenmalige voorzitter van DAMA NL: of hij interesse had in een plekje in het bestuur. Baan, lachend: 'Dat vroeg hij volgens mij vooral omdat ik een grote mond heb, en overal wel iets over te zeggen heb.'

INTERNATIONALE ORGANISATIE

Baan stemde toe en is sinds de zomer van 2021 voorzitter van DAMA NL. Deze internationale vereniging legt kennis van datamanagement vast in hun eigen raamwerk: de alombekende DAMA DMBok (*Data Management Body of Knowledge*). Ook certificeren ze professionals in het vakgebied van datamanagement.

DAMA stimuleert organisaties – groot en klein – om hun gegevens en informatie beter te beheren. Het doel van de vereniging: meer bewustwording creëren rondom datamanagement. Dat doen ze door met een introductie langs bedrijven te gaan: wat is datamanagement precies, en waarom is het zo belangrijk? Daarnaast staan ze op congressen en beurzen, zoals de Big Data Expo in de Jaarbeurs.

LIEFDE VOOR HET VAK

'Onze dataprofessionals zijn verenigd in verschillende werkgroepen,' legt Baan uit. 'Daarin komen ze samen om te sparren en informatie uit te wisselen. Elke werkgroep heeft een ander thema: datakwaliteit, datastrategie, maar bijvoorbeeld ook maatschappelijke impact.'

DAMA NL is een non-profitorganisatie en heeft

dus geen commerciële doelstelling. Een groot voordeel, vindt Baan. 'Alle bestuursleden hebben een baan, of een eigen bedrijf. Dit doen ze eraan, uit liefde voor 't vak. Ik vind het mooi dat er geen geld mee gemoeid is.'

METEN IS WETEN

Volgens Baan werk je als financiële organisatie veel efficiënter als je datamanagement op orde is.

'Je kunt dan meer mogelijkheden benutten én meer producten verkopen. Een voorbeeld: wil je als verzekeraar meer polissen aan de man brengen, dan vroeg je voorheen je collega's van de marketingafdeling om advertenties in te kopen. Nu gaat dat anders: aan de hand van trendanalyses, economische data en gegevens van Google en Facebook kun je precies meten hoe je product het doet, en waar de vraag zit.'

GEOLIEDE DATAMACHINE

Zeker in een financiële organisatie is data de *core business*, aldus Baan. 'Uiteindelijk streef je naar een systeem waarbij data binnenkomt, door alle systemen stroomt en zo op de juiste plek belandt. Koopt een klant een bepaald product – denk aan een polis – dan wordt die opdracht automatisch verwerkt, zonder menselijke tussenkomst. Een geoliede machine, dus.'

Ondanks alle voordelen, lijkt datamanagement veel bedrijven toch af te schrikken. Waarom is dat? 'Het probleem is dat mensen niet goed weten wat data betekent. Het blijft natuurlijk iets abstracts en vaags, je kunt niet direct zien wat het oplevert. Er is weinig kennis over, en ook hier geldt: onbekend maakt onbemind.'

**'ALLE BESTUURSLEDEN BIJ DAMA NL HEBBEN
EEN BAAN OF EEN EIGEN BEDRIJF. DIT DOEN ZE ERNAAST,
UIT LIEFDE VOOR 'T VAK.'**

INTERVIEW

‘MENSEN WETEN NOG NIET GOED WAT ‘DATA’ BETEKENT, ER IS WEINIG KENNIS OVER. HET BLIJFT ABSTRACT EN VAAG, EN JE ZIET NIET METEEN WAT HET OPLEVERT. EN OOK HIER GELDT: **ONBEKEND MAAKT ONBEMIND.**’

MEER EEN ‘MOETJE’

‘Ik heb voor verschillende verzekeraars en banken gewerkt,’ vult Baan aan. ‘Daar viel het me op dat de financiële sector nog weinig met datamanagement bezig is. En wát ze doen, is gedreven door wet- en regelgeving en afspraken met toezichthouders als DNB. Niemand doet uit vrije wil aan datamanagement, zo lijkt het. Grote banken natuurlijk wel wat meer, maar vooral kleine organisaties beperken zich tot ‘wat moet’.’

Het onderzoek van ITDS bevestigt dit. Respondenten werd gevraagd naar de *business value* van goed datamanagement: 37 procent koos voor ‘*compliance* en transparante bedrijfsvoering’, 32 procent voor ‘dienstverlening aan klanten optimaliseren’. Baan had deze uitslag wel verwacht: ‘In andere branches doen bedrijven iets aan hun datamanagement omdat ze willen innoveren, maar de financiële sector is daar nog niet echt mee bezig. Die is toch wat conservatiever; ze worden voornamelijk gedreven door verplichte transparantie en regelgeving.’

OPSLAG VAN DATA

Is datamanagement eigenlijk echt zo ingewikkeld als organisaties denken? Nee, stelt Baan. Al komen er een aantal zaken bij kijken waar je je als organisatie bewust van moet zijn. ‘Neem de opslag van gegevens: 68 procent van de respondenten geeft aan geen idee te hebben hoeveel data hun organisatie jaarlijks opslaat. Ik vind dat bizar, maar toch verbaast het me niet. Veel organisaties slaan hun

data op in de *cloud*, daarna kijken ze er niet meer naar om.’

Zou dat anders moeten? ‘Ja, ik vind van wel. Misschien staat er wel gevoelige informatie over je organisatie in de cloud; je loopt een risico als je niet weet waar. Wat als je met de AVG te maken krijgt?’

GEEN PRIORITEIT

Net als data opslaan, speelt ook data *retirement* een rol binnen datamanagement. Ofwel: gegevens uit actieve databases verwijderen om zo de data-verwerking efficiënt te laten verlopen – denk aan de synchronisatie van activiteiten. De helft van de respondenten geeft aan dat dit niet hoog op de prioriteitenlijst staat van de organisatie waar ze werken. Ondervraagden zeggen wel data te verwijderen, maar puur vanuit bewaarbeleid; 41 procent archiveert alleen data omdat ze niets willen weggooien.

Ook dit is iets waar organisaties volgens Baan bewuster mee om moeten gaan. ‘Veel bedrijven gooien data weg omdat het moet, bijvoorbeeld vanwege de AVG: om privacy-redenen ben je als organisatie verplicht om data na een tijdje te verwijderen. Een ander argument om data weg te gooien, is dat het erg duur is om massa’s gegevens op te slaan. Maar aan de andere kant heeft data bewaren óók voordelen: je kunt er namelijk trendanalyses op loslaten. Een andere optie is de data uit je systeem halen en overzetten naar een *data lake* – een soort ‘informatiemagazijn’. Dan heb je de gegevens nog wel achter de hand.’

INTERVIEW

‘78% VAN DE RESPONDENTEN BLIJKT REGELS VOOR DATA-ETHIEK TE WILLEN. DAT VERRAST ME POSITIEF: HET BESEF DAT DATA OVER MÉNSEN GAAT, BEGINT STEEDS MEER DOOR TE DRINGEN.’

HOOG IN DE BOOM

Hoe meer data je bewaart, hoe belangrijker het is om te bepalen wie binnen de organisatie ‘data-eigenaarschap’ heeft – en dus beslissingen mag nemen op basis van gegevens. De respondenten werd gevraagd op welk niveau data-eigenaarschap binnen hun organisatie wordt belegd: bijna de helft koos voor managementniveau, 35 procent voor directieniveau. Slechts één respondent vulde hier ‘medewerkersniveau’ in.

‘Dit zie ik bij veel bedrijven: het data-eigenaarschap ligt bij iemand hoog in de organisatie, omdat diegene belangrijke beslissingen mag nemen. Toch denk ik niet dat dat effectief is. Natuurlijk, je wilt dat iemand met mandaat de data beheert, maar diegene moet wel dicht op de inhoud zitten. Een manager of directielid staat daar vaak te ver vanaf. Mijn tip: geef het data-eigenaarschap aan een teamlead of proceseigenaar. Een medewerker met een leidinggevende functie, maar niet al te hoog in de boom.’

INTERN WOORDENBOEK

Wil je als financiële organisatie stappen zetten op het gebied van datamanagement, dan adviseert Baan om eerst je *business glossary* op orde te hebben: een intern ‘woordenboek’ waarin jullie de definities van veelvoorkomende termen vastleggen. Uit het onderzoek blijkt dat slechts 19 procent zo’n woordenboek heeft en daadwerkelijk intensief gebruikt. Meer dan de helft van de respondenten heeft er een, maar gebruikt

het niet actief, 28,1 procent heeft helemaal geen woordenboek.

‘Een *business glossary* is cruciaal binnen datamanagement,’ zegt Baan. ‘Zo weet je namelijk zeker dat jij en je collega’s het over hetzelfde hebben. Wat onder een ‘klant’ wordt verstaan, verschilt per organisatie. Is dat iemand die een offerte heeft gekregen, of moet diegene al betalingen hebben verricht? Om misverstanden te voorkomen, adviseer ik alle financiële organisaties om een *business glossary* op stellen. Maar wel een simpele variant, waarin je alleen de belangrijkste termen opneemt.’

VERANTWOORD DATAGEBRUIK

Een relatief nieuw thema binnen datamanagement is ‘data-ethiek’: in hoeverre ga je verantwoord met data om, en welke regels hanteer je daarvoor. Bij bijna 78 procent van de respondenten wordt binnen de organisatie gekeken naar data-ethiek voor medewerkers. Nog eens 12,5 procent geeft aan hiervoor regels te willen implementeren. Baan: ‘Ik ben positief verrast door deze percentages. Het besef dat data over mensen gaat, begint steeds meer door te dringen. Er kan heel veel met data, maar het moet wel verantwoord blijven. Je mag niet profileren op basis van data, en gegevens ook niet misbruiken. Data-ethiek is van enorme waarde; voor je organisatie én voor je klanten.’

TEKORT AAN DATA-TALENTEN

Baan constateert nog een belangrijke ontwikkeling in de datawereld, namelijk het tekort aan goed

INTERVIEW



OVER RONALD BAAN

Sinds de zomer van 2021 is Ronald Baan (1963) voorzitter van DAMA NL. Baan geeft masterclasses en trainingen, heeft een blog en houdt regelmatig presentaties en lezingen. Daarnaast werkt hij als *associate* bij adviesbureau Verdonck, Klooster & Associates (VKA). Ook begeleidt hij projectteams en individuen op het gebied van data, onder meer bij Rijkswaterstaat en de gemeente Rotterdam.

geschoold personeel. Dit probleem speelt vooral bij *data scientists* en *data officers*. 'Ik zie dat helaas bij alle organisaties, niet alleen in de financiële sector,' licht Baan toe. Volgens het onderzoek is dat tekort deels te verklaren door de 'aantrekkingskracht voor deze profielen'. 'Mensen die in dit soort rollen zijn gespecialiseerd, gaan vaak bij een ander type organisatie aan de slag: innovatieve start-ups of grote technologiebedrijven,' legt Baan uit. 'Zij voelen zich in het algemeen niet aangetrokken door de financiële sector. Dus er zit maar één ding op: je zult je werknemers zelf moeten opleiden en omscholen. Investeren in je eigen mensen, dus.'

COMPLEX ECOSYSTEEM

De datawereld staat de komende tijd voor grote uitdagingen, aldus Baan. 'Het datalandschap wordt een steeds complexer ecosysteem. Meer en meer partijen – zowel binnen de overheid als het bedrijfsleven – verzamelen data. Al die gegevens zijn openbaar, en kunnen door iedereen worden gebruikt. Dat is een voordeel, want geen enkele organisatie heeft alle data beschikbaar. Maar er is ook een keerzijde: want van wie zijn al die gegevens eigenlijk? Ofwel: wie is de eigenaar van die data?'

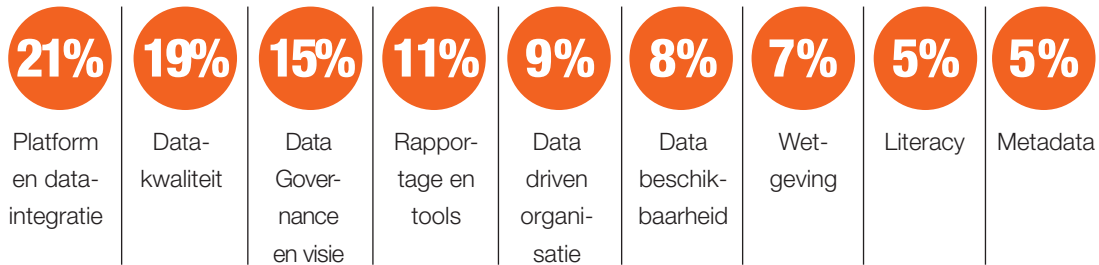
Wees erop voorbereid dat organisaties straks jouw data willen hebben, is het advies van Baan. Ook dáárom moet je je datamanagement op orde hebben. En dat betekent niet alleen een degelijk bewaar- en opslagbeleid. Je moet laten zien dat je data van goede kwaliteit is, uit een betrouwbare bron komt en traceerbaar is. 'Het gaat een héél interessante tijd worden.' ■

'VEEL DATA-TALENTEN VOELEN ZICH NIET AANGETROKKEN TOT DE FINANCIËLE SECTOR. DUS ER ZIT MAAR ÉÉN DING OP: WERKNEMERS ZELF OPLEIDEN EN BIJSCHOLEN. KORTOM, INVESTEREN IN JE EIGEN MENSEN.'

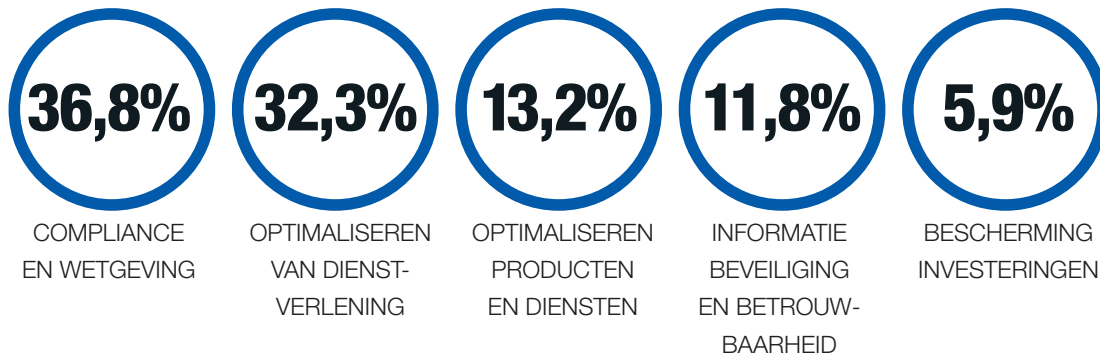
RESULTATEN

1 DOEL & STRATEGIE

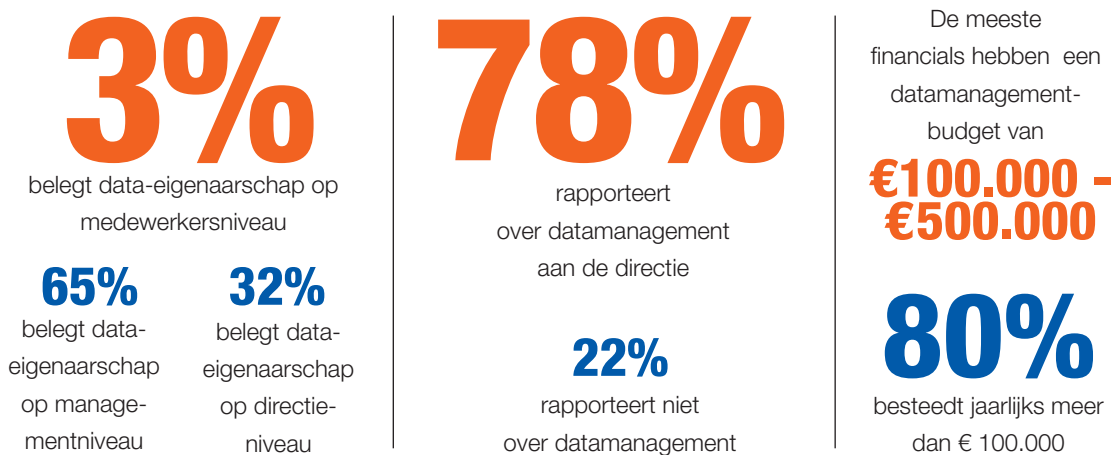
WAT ZIJN VOOR FINANCIALS DE BELANGRIJKSTE DOELSTELLINGEN IN HUN DATA STRATEGIE?



WAT IS VOOR FINANCIALS DE BELANGRIJKSTE BUSINESS VALUE VAN DATAMANAGEMENT?



2 ORGANISATIE & BESTURING



RESULTATEN

3 FUNCTIES & ROLLEN

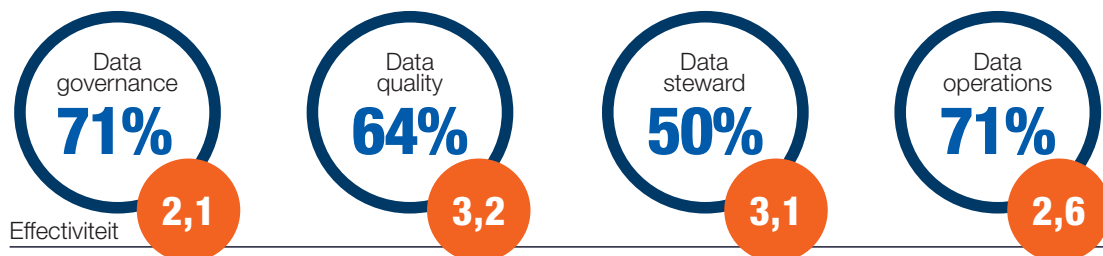
WAT IS HET KENNISNIVEAU VAN ORGANISATIES OP DE VERSCHILLENDE NIVEAUS?

VERZEKERAARS	BANKEN	PENSIOEN
2,4 DIRECTIE	3,1 DIRECTIE	3,3 DIRECTIE
2,6 MANAGEMENT	3,0 MANAGEMENT	3,3 MANAGEMENT
2,2 MEDEWERKERS	2,4 MEDEWERKERS	2,7 MEDEWERKERS

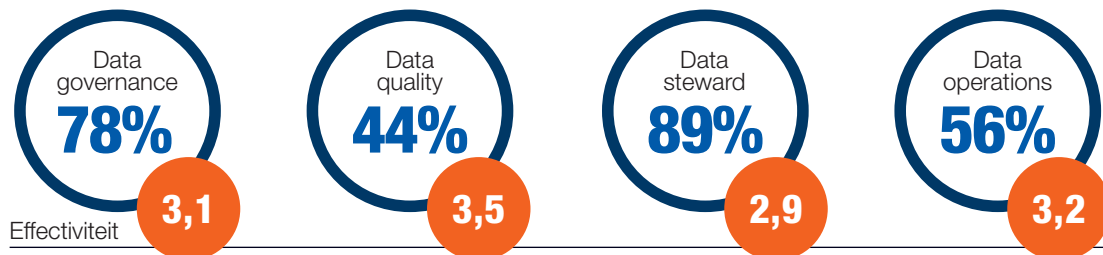
SCORE SCHAAL (1 = ZEER LAAG, 5 = ZEER HOOG)

WELKE DATA- OVERLEGSTRUCTUREN GEBRUIKEN FINANCIALS EN HOE EFFECTIEF ZIJN ZE?

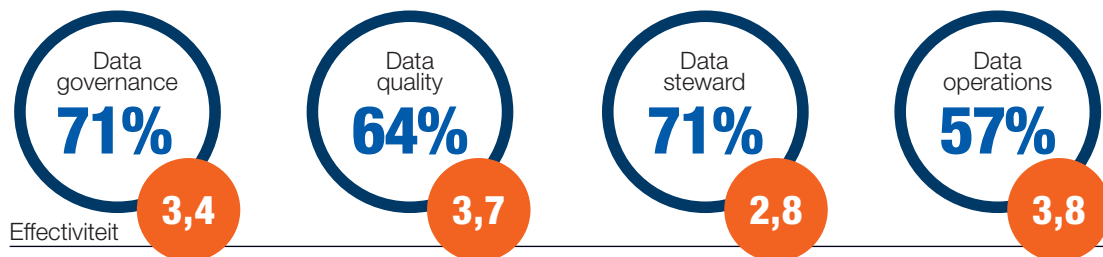
VERZEKERAARS GEVEN ZICHZELF EEN GEMIDDELDE BEOORDELING



BANKEN GEVEN ZICHZELF DE HOOGSTE BEOORDELING



PENSIOENORGANISATIES GEVEN ZICHZELF DE LAAGSTE BEOORDELING



EFFECTIVITEIT SCORE (1 = ZEER LAAG, 5 = ZEER HOOG)

RESULTATEN

4 PROCES & PRACTICE

HEBBEN JULLIE DATA ETHISCHE REGELS EN -PRINCIPES INGERICHT?



Ruim 77% gebruikt DAMA DMBOK als data methodiek

14% gebruikt een eigen framework. 13% heeft geen idee welke methodiek wordt gebruikt.

DAMA DMBOK WORDT GEBRUIKT IN COMBINATIE MET:



WELKE CONTROLS HEBBEN JULLIE INGEBOUWD VOOR DATA SECURITY EN PRIVACY?



100% van de financials geeft aan beleid en procedures te hebben ingericht. 75% van financials geeft aan data te classificeren volgens een classificatieschema. 69% van financials vult een Business Impact assessment (BIA) in.

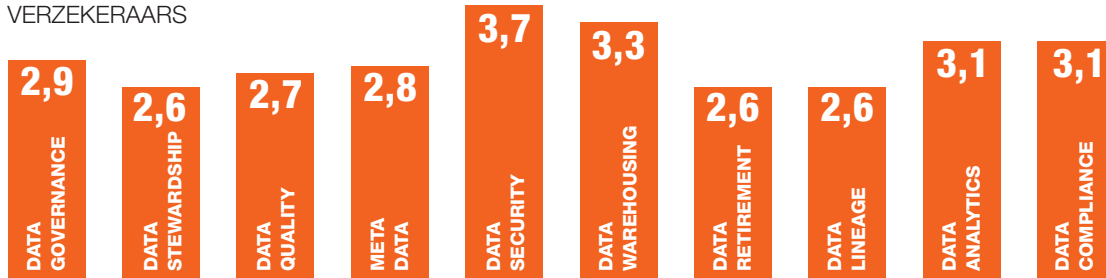
WELK DATAMANAGEMENT PROCES WORDT HET MEEST GEBRUIKT, EN WELKE HET MINST?



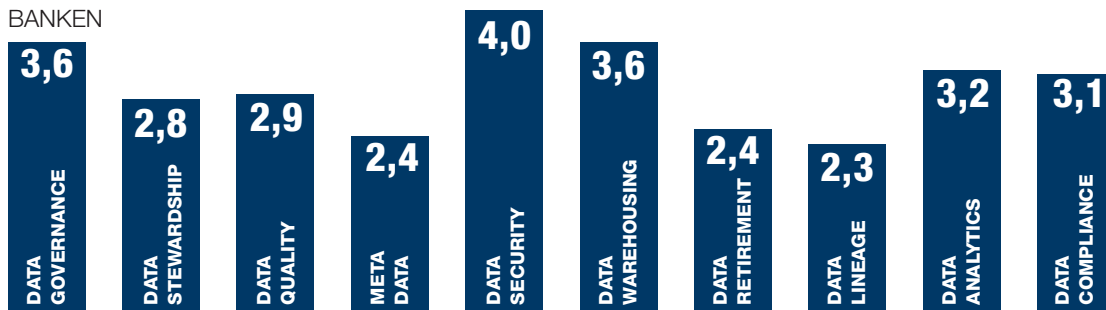
RESULTATEN

GEMIDDELD VOLWASSENHEIDSNIVEAU PER DATAMANAGEMENT CAPABILITY

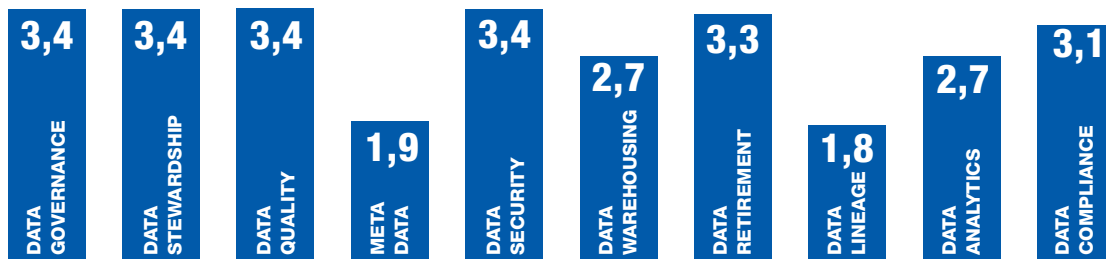
VERZEKERAARS



BANKEN



PENSIOENORGANISATIES



5 QUALITY & MONITORING

HOE HOOG IS DE DATAKWALITEIT IN DE ORGANISATIE?

Gemiddeld beoordelen
financials zichzelf met een

2,9

op datakwaliteit

(1 = ZEER LAAG, 5 = ZEER HOOG)

DATA QUALITY ISSUES WORDEN STEEDS BETER GEMONITORD

Het merendeel (**34,5%**) registreerde afgelopen jaar méér dan 100 *data quality issues*. **10,3%** registreerde er tussen de 51 en 100. **13,8%** registreerde er tussen de 31 en 50. **6,9%** registreerde er tussen de 16 en 30. **20,7%** registreerde er tussen de 0 en 15. Slechts **3,5%** registreert überhaupt geen *data quality issues*. En **10,3%** weet niet hoeveel er worden geregistreerd.

RESULTATEN

6 STEWARDSHIP & VALUE

68%

van de financials heeft geen idee hoeveel data ze opslaan.

13% slaat 100 tot 500 TB per jaar op.
3% slaat 500 tot 1.000 TB per jaar op.
13% slaat 1.000 tot 5.000 TB per jaar op.
3% slaat meer dan 20.000 TB per jaar op.

HOE STAAT HET ERVOOR MET HET MANAGEN VAN METADATA?

44%

van de organisaties heeft wel een business glossary, maar gebruikt deze niet actief.

28% heeft geen *business glossary*.
19% gebruikt de *business glossary* intensief.
9% is de *business glossary* aan het inrichten.

32% laat de metadata tool beheren door IT. 32% laat de metadata tool beheren door IT én de business. 26% heeft nog geen metadata tool. 10% laat de metadata tool beheren door de business / data management team.

7 TOOLS & TRENDS

50% hanteert data retirement om de data huishouding efficiënter en effectiever te maken. 47% archiveert alleen data, want wil data niet verwijderen. 3% weet het niet.

ALS MOGELIJKE VOORDELEN VAN DE DATA ACT NOEMEN ORGANISATIES:

- Innovatie en nieuwe business modellen
- Om als organisatie datagedreven te kunnen werken
- Voor wetgeving doeleinden (rapportage verplichtingen)
- Voor operationele doeleinden (*efficiency*)

34% heeft geen idee wat de impact is van de Data Act

8 DATA MANAGEMENT TOOLKIT

WAT KAN ITDS VOOR JE DOEN?

Bij ITDS zijn we vooral goed in doen. Pragmatisch van aard, altijd op zoek naar nét dat stapje extra. Bijvoorbeeld met onze ITDS Data Management Toolkit – het resultaat van kennis en *best practices* die we de afgelopen jaren in verschillende datatrajecten hebben opgedaan. De toolkit is gebaseerd op het DAMA DMBOK-model, en bestaat uit *policies*, standaarden en processen, direct toepasbaar voor elke organisatie. Hiermee hebben onze klanten én medewerkers genoeg handvaten in hun datamanagementprojecten. Zo helpen we organisaties om op de meest efficiënte manier datagedreven te worden.

DATA MANAGEMENT TOOLKIT

Naar aanleiding van het onderzoek geven financials aan meer handvatten te willen voor één of meerdere datamanagement onderdelen. Al deze onderdelen maken deel uit van de ITDS toolkit. Het cijfer geeft het aantal ondervraagden weer die meer willen weten over het desbetreffende datamanagement onderdeel.





FOLKERT PAMA, DIRECTEUR PENSIOENEN A.S.R.

ZO PAKT VERZEKERAAR A.S.R. DATAMANAGEMENT AAN BINNEN HET PENSIOENBEDRIJF

Verzekeringsmaatschappij a.s.r. helpt klanten al meer dan 300 jaar bij het delen van risico's en opbouwen van vermogen voor later. Dat doen ze met een doordachte aanpak en oog voor het individu. Volgens Folkert Pama, directeur Pensioenen bij a.s.r., komt dat doordat ze de digitale revolutie niet zien als een wedstrijd, maar eerst goed nadenken voordat ze handelen. Met een sterke basis in datamanagement en klantbediening bereidt de verzekeraar zich nu voor op voor de nieuwe pensioentoeekomst als gevolg van de Wet Toekomst Pensioenen.

INTERVIEW

Folkerts loopbaan begint bij het bedrijfstak-pensioenfonds Beon, waarna hij de kans krijgt om zijn expertise in te zetten bij meerdere grote pensioenorganisaties. In 2016 maakt hij de overstap naar a.s.r. als directeur Pensioenen. Hier is hij verantwoordelijk voor het Pensioenbedrijf en ook dataeigenaar van deze bedrijfstak. 'Over de hele linie en in de bedrijfsvoering hebben we te maken met data', begint Folkert. 'In mijn rol ben ik bezig met diverse aspecten van werken met data. Architectuur en *governance* bijvoorbeeld, maar ook veiligheid, rapportages en privacy. Dat doe ik natuurlijk niet alleen – ik heb een groot team achter me.'

DATAORGANISATIE OP ORDE

Datarollen toewijzen is essentieel om de complexiteit van datamanagement te beheersen, helemaal bij een grote organisatie als a.s.r.. Elke werknemer van a.s.r. heeft eigen verantwoordelijkheden en taken. Met elkaar zorgen ze ervoor dat de verzekeraar optimaal gebruik maakt van de waarde van data, vertelt Folkert. 'Een groot deel van de dataorganisatie van a.s.r. is centraal opgezet, maar afdelingen hebben ook eigen datateams. De *Chief Data Officer* (CDO) is verantwoordelijk voor al het datagebruik en -beheer en de datamanagementstrategie van de hele organisatie. Ook rapporteert de CDO aan de *Chief Operating Officer* (COO). De CDO zit samen met *Decentralized Data Officers* (DDO) in het DDO overleg. Zij gaan over data-beheer en -coördinatie binnen een bepaalde afdeling. Deze data officers krijgen vervolgens weer ondersteuning van data-experts, zoals *data leads*, *data stewards*, *data scientists* en *data analysts*.'

DATA BINNEN PENSIOEN-ORGANISATIES

Het is duidelijk dat a.s.r. beschikt over een goed ingerichte data-organisatie. En niet zonder reden. De financiële branche is namelijk een zwaar gereuleerde sector waarin data een belangrijke rol speelt. 'Als verzekeraar is het belangrijk dat je je data-organisatie op orde hebt. De basis moet goed zijn. Zo weten we bijvoorbeeld zeker dat wat we aan toezichthouders leveren klopt en van hoge kwaliteit is', legt Folkert uit. De bescherming van consumenten staat daarbij hoog in het vaandel. Onderwerpen als *data security* en privacy wegen zwaar als je met grote hoeveelheden persoonsgegevens werkt. 'We hebben daar in de financiële sector iets meer oog voor en ervaring mee dan in andere bedrijfstakken. Je moet goed nadenken over hoe je data gebruikt, opslaat en beveiligt. Daar ligt een grote verantwoordelijkheid.'

Goed datamanagement helpt niet alleen om klantgegevens te reguleren en te beheren, maar ook om nieuwe klanten aan te trekken en relaties op te bouwen. 'Met data kun je (potentiële) klanten gericht monitoren, zodat je ze beter kunt helpen', zegt Folkert. 'Als verzekeraar helpen we onze klanten om belangrijke financiële beslissingen te maken, en daar hoort een goede begeleiding bij. We willen onze klantinteractie dan ook steeds verder opschalen.'

WET TOEKOMST PENSIOENEN

Een betere begeleiding van deze klanten – oftewel pensioendeelnemers – staat ook centraal in

**'DE AFGELOPEN JAREN HEBBEN WE VEEL ERVARING OPGEDAAN
MET DEELNEMERS BEGELEIDEN EN KEUZES MAKEN.
DAT DIT NU IN WETGEVING WORDT VASTGELEGD IS VOOR ONS JUIST
EEN DRIJFVEER OM HET NÓG EEN STAP VERDER TE BRENGEN.'**

INTERVIEW

OVER FOLKERT PAMA

Folkert Pama (1970) is sinds 2016 directeur pensioenen bij a.s.r.. Daar is hij verantwoordelijk voor het pensioenbedrijf van de verzekeraar. Daarnaast is hij sinds 2021 Managing director van Doenpensioen van a.s.r.. Daarvoor was hij van 2010 tot 2016 de oprichter en directeur van premiepensioeninstelling BeFrank, werkte hij als manager bij Delta Lloyd en bekleedde hij diverse pensioenfuncties bij ABN Amro.



de Wet toekomst pensioenen. Op dit moment is a.s.r. druk bezig met het transitieproces. Voor velen zit de uitdaging van de transitie in de keuzebegeleiding. Voor a.s.r. gaat dit volgens Folkert minder op. Het begeleidingsproces zoals de Wet toekomst pensioenen dit voor ogen heeft, lijkt namelijk erg op de werkwijze die a.s.r. al decennialang aanhoudt. 'De afgelopen jaren hebben we veel ervaring opgedaan met deelnemers begeleiden en keuzes maken. Dat dit nu in wetgeving wordt vastgelegd, is voor ons juist een drijfveer om het nóg een stap verder te brengen.'

Hoe a.s.r. dat aanpakt? De eerste stap in de transitie naar de nieuwe pensioentoekomst zette de verzekeraar een paar jaar geleden. Toen namen ze het besluit om alle losse platformen te migreren naar één nieuw en toekomstbestendig platform. Folkert: 'We zijn nu bezig met een heel nieuw platform met daarbovenop ook nieuwe portals waarin er meer aandacht is voor de klantreis en keuzebegeleiding. Eigenlijk willen we klanten bijna aan de hand nemen terwijl ze alle stappen doorlopen om tot een keuze te komen. Daarin hebben wij zeker een voorsprong op or-

ganisaties met weinig ingebouwde opties in hun pensioenregelingen.'

IDEALE KLANTREIS INRICHTEN

De continue ontwikkeling van de klantreis tijdens de afgelopen jaren werpt voor a.s.r. nu z'n vruchten af. Heb je hier als pensioenorganisatie minder aandacht aan besteed, dan adviseert Folkert om de huidige datamanagementstrategie eens onder de loep te nemen. 'De nieuwe wet verlangt straks van werkgevers/pensioenuitvoerders dat pensioendeelnemers volledig inzicht krijgen in de effecten van hun keuzes op hun vermogen. Dus als een werkgever/uitvoerder nu niet in staat is de effecten van één enkele keuze te laten zien, dan wordt dat straks al helemaal een uitdaging bij meerdere (gestapelde) keuzes. Dit is aan de achterkant van het systeem complex om voor elkaar te krijgen – op het gebied van data en technologie moet er een hoop gebeuren bij organisaties die dit inzicht nog niet bieden. Wij zien dat dit onderdeel nog erg wordt onderschat.'

Hoe ziet de ideale klantbegeleiding er dan precies uit? Volgens Folkert moeten verzekeraars pen-



‘A.S.R. BESTAAT AL
MEER DAN 300 JAAR
**EN DAT IS NIET
VOOR NIETS**’

INTERVIEW

‘UITEINDELIJK GAAT HET EROM DAT WE ONZE KLANTEN DE BEST MOGELIJKE DIENSTVERLENING BIEDEN, EN DAAR SPEELT DATA EEN GROTE ROL IN.’

sioenen daarvoor steeds minder als sec ‘pensioen’ gaan zien, en meer als onderdeel van het grotere geheel. ‘Om dat te realiseren, moeten we kunnen laten zien hoe de pensioenkeuze het totale financiële plaatje beïnvloedt. Dit betekent dat je als pensioenuitvoerder niet alleen je eigen databronnen kunt gebruiken, maar ook met andere databronnen kan werken. Denk bijvoorbeeld aan de belastingaangifte of de gegevens uit het pensioenregister. Dankzij moderne technieken zijn die met één druk op de knop zichtbaar – maar dat moet je als pensioenorganisatie natuurlijk nog wel laten ontwikkelen.’

Naast een betere klantreis, biedt het nieuwe platform ook betere databeveiliging, aldus Folkert. ‘Wanneer je als pensioenuitvoerder van meerdere platformen gebruik maakt, kost het ook meer moeite om alles te beveiligen. Door alles binnen één platform te concentreren, is dat veel makkelijker en verlopen processen bovendien veel efficiënter.’ Ook de achterkant van het platform wordt onder handen genomen. ‘Ter voorbereiding op de Wet toekomst pensioenen zijn we bij a.s.r. natuurlijk al onze producten en portalen aan het aanpassen om aan de nieuwe wet- en regelgeving te voldoen. Dat is een mega-operatie en een logistieke uitdaging.’

MEER FOCUS OP WERKGEVERS

a.s.r. gaat alle kennis en kunde niet alleen inzetten voor deelnemers – ook in de communicatie met werkgevers willen ze activatie en inzicht verbeteren. ‘Als verzekeraar hebben we inzicht in het gedrag van deelnemers. Heeft iemand al een pensioen-

keuze gemaakt of risicohouding aangegeven? Die gegevens hebben we allemaal voorhanden. De uitdaging is alleen om ze ook beschikbaar te maken voor alle werkgevers en hun adviseurs om ze zo continu scherp te houden. Met name op korte termijn willen we ons hier verder in ontwikkelen. Dat doen we door steeds meer data toe te voegen en marketing *automation* te gebruiken. Zo heeft een werkgever/adviseur niet alleen extra inzicht in de data, maar kunnen ze er ook echt iets mee. Met de huidige technologie is dit zeker haalbaar.’

GEEN WEDSTRIJD

Speelt datamanagement een grote rol in het verbeteren van de pensioent toekomst? ‘Absoluut’, stelt Folkert. ‘Misschien lopen we als financiële sector niet voorop met de nieuwste technologieën, maar op het gebied van *data governance* en privacy doen we het heel goed in vergelijking tot branches die vol inzetten op innovatie. Als iemand bij ons pensioenklant wordt, kan diegene wel 60 tot 70 jaar bij ons in de boeken staan: het is geen eenmalige transactie. Er kunnen altijd vragen komen over hoe we iets tientallen jaren geleden in de administratie hebben verwerkt. En daar moeten we natuurlijk antwoord op kunnen geven. Het is daarom belangrijk dat we eerst een sterke basis neerzetten en ons daarna pas bezighouden met nieuwe ontwikkelingen en technologieën. a.s.r. bestaat al meer dan 300 jaar en dat is niet voor niets. Uiteindelijk gaat het erom dat we onze klanten de best mogelijke dienstverlening bieden, en daar speelt data een grote rol in.’ ■

DATA ALS DRIJVENDE KRACHT

Banken, verzekeraars en pensioenorganisaties staan de komende tijd voor een enorme opgave. Omdat data een steeds grotere rol in hun bedrijfsvoering speelt, is het hoog tijd dat ze dit krachtige middel écht integreren. Het doel: jezelf staande houden in dit snel veranderende digitale tijdperk. Daarvoor moet je veerkrachtig zijn en ervoor zorgen dat je data zo snel mogelijk op orde is. Bovendien moet het niet meer alleen de zorg zijn van ‘datamensen’, maar van iederéén. Dit proces begint met het vinden van een passende structuur die aansluit bij de organisatie. Ter ondersteuning van dit doel delen we graag meer over de uitdagingen die wij tegenkomen tijdens dit proces en de ontwikkelingen die de aankomende jaren een grote rol gaan spelen.

1

DATABASEHEERSING

KLEIN BEGINNEN, DAARNA UITBOUWEN

In het geval van data geldt niet altijd: hoe meer, hoe beter. Want hoe hoger je databerg is, des te lager de efficiëntie. Om dat te voorkomen, móet je focus in je dataset aanbrengen. Zorg ervoor dat deze beheersbaar, schoon en van hoge kwaliteit is. Daarvoor moet je eerst terug naar de grondslag van je businessmodel: welke data heb je écht nodig, en waarvoor? Alleen als je daar een antwoord op hebt, kun je een gedegen strategie ontwerpen voor je dataopslag.

YOU SNOOZE, YOU LOSE

Houd er rekening mee dat data steeds vaker beschikbaar en deelbaar moet zijn – ook voor mensen buiten je organisatie. Daarop ziet Europese Unie met nieuwe wet- en regelgeving steeds strenger toe, bijvoorbeeld met de Data Act. Je moet weten wat voor data je hebt, waar het staat, hoe het beweegt en hoeveel je gebruikt. Daarnaast wordt de druk vanuit concurrentie steeds groter: sommige organisaties kunnen razendsnel cijfers en rapportages aanleveren bij de toezichthouder. Als je er te lang over doet, is dat niet goed voor je concurrentiepositie.

‘VRAGEN NAAR DE OMVANG VAN HUN OPGESLAGEN DATA IS VOOR VEEL FINANCIËLE DIENSTVERLENERS HETZELFDE ALS VRAGEN HOEVEEL LITER WATER ER IN DE ZEE ZIT.’

2

DATAKWALITEIT

DASHBOARDS ALS BELANGRIJK HULPMIDDEL

Een krachtig hulpmiddel om je bedrijfsprestaties inzichtelijk te maken, zijn data-kwaliteitsdashboards. Daarvoor gebruiken organisaties vaak een *rule-based* benadering. Hiermee meet je datakwaliteit op basis van vooraf gedefinieerde regels. Een effectieve, maar tijdrovende benadering: *business rules* bedenken en implementeren duurt namelijk vrij lang. Ook is de kans groot dat sommige onderdelen niet worden gemeten, terwijl die wél belangrijk zijn voor kwaliteitsverbetering.

PREVENTIEF DATAKWALITEIT METEN MET AI

Gelukkig kun je dit proces dankzij *artificial intelligence* (AI) automatiseren. Oftewel: *ruleless-based* datakwaliteit meten. Met machine learning monitor je de variëteit van een dataset steeds beter. Deze nieuwe ontwikkeling noemen ze ook wel data observability, omdat je continu alle verzamelde data in de gaten houdt. De kwaliteit meet je door AI, *business glossaries* en *data lineage* te combineren. Zo signaleer je afwijkingen, foutsignalen en issues op verschillende plekken binnen de dataketen. Daarmee meet je de datakwaliteit preventief, in plaats van reactief. Dit geeft je organisatie meer grip op de datakwaliteit – voorkomen is immers beter dan genezen.

3

DATA OPSLAG

MAAK VAN JE CLOUD GEEN ONWEERSWOLK

Vragen naar de omvang van hun opgeslagen data is voor veel financiële dienstverleners hetzelfde als vragen hoeveel liter water er in de zee zit. Ze weten het vaak niet, óf vinden het simpelweg onbelangrijk. Het exacte antwoord is ook niet per se interessant. Maar wil je data effectief beheren, dan is enige kennis van zaken wel gewenst. Financiële dienstverleners maken steeds vaker gebruik van de *cloud* om data op te slaan. Vrij vanzelfsprekend, want het brengt veel voordelen met zich mee: denk aan snelheid, schaalbaarheid en betrouwbaarheid. Maar hoe groter en complexer de ruimte wordt, hoe gestructureerder je de *cloud* moet inrichten.

BEHAPBARE BENADERING

Voor een gestructureerde *cloud* is het cruciaal om je metadata strak in te richten. Dit maakt je gegevens namelijk toegankelijker en beter vindbaar. Zo kun je met metadata structuur aanbrengen – niet alleen in de cloud, maar in de hele organisatie. In andere woorden: iedereen vindt alle data altijd makkelijk terug. Vaak zien organisaties het vanwege de omvang en complexiteit als een uitdaging om metadata vast te leggen. Toch is het met een behapbare aanpak goed haalbaar. Die aanpak begint klein. Start met de meest cruciale data in je orga-

DATA RETIREMENT

OOK DATA VERDIENT EEN PENSIOEN

Veel organisaties pompen dagelijks data rond, zonder dat het direct bijdraagt aan hun bedrijfsvoering. Veel datasets worden namelijk helemaal niet meer actief gebruikt – ze kunnen ‘met pensioen’. Dit noemen we ook wel *data retirement*: een databeheeraanpak waarbij je de informatie niet weggooit, maar in een aparte, veilige omgeving van je datahuishouding zet. Zo verbeter je niet alleen de datahuishouding, maar verminder je uiteindelijk ook de kosten: het heeft namelijk minder onderhoud nodig.

BEOORDEEL DE DATA-LEVENSLOOPE

Ga je nog een stapje verder, dan archiveer en verwijder je data niet alleen, maar ga je óók aan de slag met effectief beheer. Als organisatie moet je continu actief controleren of je data nog nuttig, of juist overbodig is. Hiervoor is het noodzakelijk dat je kritisch kijkt naar alle uitgaande data. Maar vergeet tegelijkertijd ook niet de voordeur in de gaten te houden: wat voor data komt er binnen, en met welk doel? Bovendien check je ook regelmatig wat je zelf produceert. Zo stem je de strategie af op de volledige *data lifecycle* – van binnenkomst tot pensionering.

4

nisatie. Daarvoor ga je terug naar de basis: welke data heb je nodig om een goede data lineage te kunnen laten zien? Voordat je een metadata-tool inricht, maak je altijd eerst een conceptueel datamodel. Enerzijds moet die passen binnen de toolopzet, anderzijds is het belangrijk dat hij aansluit op je huidige organisatie-inrichting.

5

DATA LITERACY

OOK DATA IS MENSENWERK

Financials zijn continu bezig met procesoptimalisatie, nieuwe systemen aanschaffen en datakwaliteit verbeteren. Allemaal belangrijke ontwikkelingen die bijdragen aan beter datamanagement. Maar door deze constante focus op technologie vergeten we vaak een van de belangrijkste ingrediënten voor datagedreven werken: mensen. Ook al beschik je over de nieuwste techniek, je hebt er weinig aan als je werknemers er niet mee om kunnen gaan.

INVESTEER IN JE MEDEWERKERS

Door in de *data literacy* van je werknemers te investeren, kun je makkelijker datagedreven beslissingen nemen. Datageletterde werknemers weten waar ze het over hebben – hoe ze data moeten lezen, gebruiken en erover communiceren. Bovendien kun je nóg een stap verder gaan dan opleiden alleen: zorg voor een verandering van de mindset van je werknemers. Laat ze werken met nieuwe technologieën en zo de meerwaarde van data inzien. Die mentaliteitsverandering zien we vaak alleen terug bij data-experts, zoals *data stewards* en *data officers*. Om data literacy effectief te gebruiken, is het belangrijk om ál je werknemers te trainen. Zelfs als ze niet elke dag te maken hebben met data.

6

DATAMANAGEMENT-TOOLS

DE JUISTE MATCH

Als hulpmiddel bij het managen van data, zijn er al jaren allerlei tools op de markt. Deze individuele softwareapplicaties draaien vaak naast bestaande systemen, want ze zijn niet altijd even makkelijk te integreren. Zo'n tool vraagt daarom vaak om maatwerk: doorgaans duur én heeft een langere ontwikkelingstijd. Toch komen er ook steeds meer datamanagementtools op de markt die je wél makkelijk samenvoegt met bestaande datamanagement-oplossingen.

GEBRUIK JE TOOL MET EEN DOEL

Voor efficiënter datamanagement haal je allereerst de bezem door het huidige systeemlandschap. Pas bovendien op dat je niet vastloopt in de eindeloze opties die er zijn; maak liever een weloverwogen keuze voor een tool die past bij de behoeftes van je organisatie. Heb je die grote tool écht nodig? Betaal je niet te veel en past de tooling ook in de geplande IT-ontwikkelingen voor de komende jaren? Stel een selectietraject op waarin je al deze aspecten onder de loep neemt, of richt zelfs een proof of concept-fase in. Zo weet je zeker dat je een weloverwogen beslissing maakt. ■

FOCUS VOOR DE KOMENDE JAREN

PENSIOEN-ORGANISATIES

In de pensioensector gaat er de komende tijd veel veranderen – waaronder het databeheer. Tot nu toe werkten organisaties met data op totaalniveau. Dat wil zeggen: de focus lag vooral op de impact van de pensioenregeling op alle deelnemers en werkgevers. Door het pensioenakkoord verschuift de focus naar het individu. Dus waar data-elementen voorheen op basis van het totaal aantal pensioendeelnemers werden ingericht en opgeslagen, gebeurt dat nu op individueel niveau. Hierdoor verandert het datamodel, maar ook de -structuur, -opslag, -governance en kwaliteitsmonitoring.

WIND IN DE ZEILEN

De inrichting van data is een stuk complexer geworden, omdat er veel verandering plaatsvindt in de IT structuur en het datalandschap die invloed hebben op de datakwaliteit. Daarnaast ligt de uitdaging voor organisaties bij de kwaliteit tijdens het invaren – oftewel: de overgang naar een nieuw pensioencontract. Invaren wordt namelijk ingewikkelder als de datakwaliteit onvoldoende is. De deelnemer hoort het pensioen te krijgen 'waar hij of zij recht op heeft'. Om datakwaliteit te garanderen, is een totaalaanpak nodig. Daarin werk je met kritische of key data-elementen, een uitvalproces, controls en monitoring voor de verrijking van datavelden – zo weet je zeker dat je beslissingen neemt op basis van de juiste gegevens.

VERZEKERAARS

Door wet- en regelgeving – zoals Solvency II – was het voor verzekeraars al langer noodzakelijk om hun data goed te managen. Toch zit hun werk er nog lang niet op. Gezien de cloud-ontwikkelingen, is het belangrijk om te focussen op een slimme inrichting van je dataopslag en metadata. Daarnaast is er voor elk onderdeel van data-management nog veel ruimte voor groei.

VAN DATABESCHERMING NAAR DATADELING

Verzekeraars moeten constant rekening houden met nieuwe vereisten en wetgeving. Denk aan alle Europese regels die eraan komen, waarbij het belang van vrije datadeling alsmaar groter wordt. Die ontwikkeling heeft veel impact op de manier waarop verzekeraars hun data managen. Gegevens moeten straks namelijk direct beschikbaar zijn voor iedereen die ernaar vraagt. Liggen ze niet klaar? Dan loop je kansen mis én loop je risico's. Een aanpassing in je huidige opzet van data-wdeling is dus onvermijdelijk. Waar voorheen de nadruk lag op databescherming – zoals vanuit de GDPR – moet het nu juist voor iedereen beschikbaar zijn. Uiteraard wel volgens de huidige wetgeving.

**'VOOR PENSIOEN-
ORGANISATIES ZAL
DATAKWALITEIT
EEN GROTE ROL
GAAN SPELEN
TIJDENS HET
INVAREN.'**

BANKEN

Een van de grootste dataontwikkelingen in de bancaire sector was de controleplicht van klanten. Processen als KYC, CDD en trans-actiemonitoring zijn een belangrijk onderdeel in de naleving van wet- en regelgeving. Om deze controle goed uit te voeren, is er veel informatie nodig – vooral relatiedata. Dit maakt een goede beheersing daarvan – in combinatie met contract- en productdata –nóg belangrijker.

HOUD HET SIMPEL

Relatiegegevens zijn een van de meest fluctuerende data-elementen. Denk bijvoorbeeld aan wijzigingen in iemands adres- of contactgegevens. De datastructuur en -*governance* moeten al die aanpassingen aankunnen. Houd daarom je data-model simpel, zodat je relatiedata makkelijk kunt wijzigen of delen. Klanten willen namelijk steeds meer toegang tot hun eigen data. Goede bescherming van die gegevens is dan natuurlijk cruciaal. ■

**ELINE BOS, MANAGEMENT
CONSULTANT DATA**

VROUWEN IN DATA

De laatste jaren verwelkomen we steeds meer vrouwen in de datawereld. Een mooie ontwikkeling, die we bij ITDS met trots van dichtbij meemaken. Elke dag spelen onze vrouwelijke experts een onmisbare rol bij de verbetering van datamanagement in de financiële sector. Ze hebben een verfrissende kijk op data-trajecten, en bieden ijzersterke begeleiding bij organisatorische en culturele veranderingen.

De afgelopen jaren hebben we ons datamanagementteam uitgebreeld. Ook daarbij waren vrouwen bepalend. Vanwege hun waarde zetten we ons dagelijks in om het aandeel vrouwen in de datawereld te vergroten.

Niet alleen bij onze organisatie, maar ook op grotere schaal. Hoe? Door continu nieuw datatalent op te leiden, waarbij onze vrouwelijke voortrekkers een belangrijke rol spelen. ■

COLOFON

Samenstelling Michiel van der Lans
Content en research Eline Bos
Eindredactie Eline Bos, Rosanne Bond en Tekstwerf
Met medewerking van
Ilana van Berkum, Florence Brugmans,
Quinten van der Meer, Noah de Groot, Robin Verkerk
Vormgeving Ingrid van Dijk (DN30)
Fotografie David Stegenga
Uitgave Drukkerij Walden

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

Het onderzoek vond plaats in 2023 en is gebaseerd op interviews en vragenlijsten onder Nederlandse banken, verzekeraars en pensioenorganisaties. Aan het onderzoek deden mee: ABN AMRO Bank, ABN AMRO Pensioenfonds, ABN AMRO Verzekeringen, Achmea Bank, Achmea Oudedagsvoorzieningen, Aegon Nederland, Alpina Group, Aon, Ardanta, a.s.r., Blue Sky Group, BS&F, Corona Direct, DELA Nederland, ING, KNAB, LeasePlan, Monuta, MN, Nationale-Nederlanden Bank, Nationale-Nederlanden Schade & Inkomen, Nationale-Nederlanden Leven & Pensioen, NIBC, Pensionfonds PGB, Stichting Pensioenfondsen voor Huisarts, Syntrus Achmea Hypotheken, Unigarant, Van Lanschot Kempen en De Volksbank.

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 meer dan 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

©2023 – 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 auteursrechthebbende, i.c. ITDS Groep B.V. te Amsterdam. Dit is ook van toepassing op gehele of gedeeltelijke bewerking.

DATA IN FINANCE

ITDS DATA MANAGEMENT ONDERZOEK 2023