

DATA IN FINANCE

ITDS DATAMANAGEMENT ONDERZOEK 2025

ITDS



AI VERSNELT DE ONTWIKKELING RICHTING VOLWASSEN DATAMANAGEMENT

INHOUD

05

VOORWOORD

Versnellen van groei in volwassenheid

06

CONCLUSIES

De bevindingen uit het onderzoek en ons advies uit de praktijk

24

RESULTATEN

De belangrijkste cijfers van het onderzoek op een rij

47

DE ZEVEN PIJLERS VAN POSTNL

Data en AI als motor voor groei en strategie

53

DATA ALS VERSNELLER BIJ FRIESLANDCAMPINA

Een datatool als spil in supply chain planning

59

AGENTIC AI BIJ CM.COM

De potentie van Agentic AI voor de financiële sector

64

INZICHTEN

De potentie van Data & AI voor de financiële sector



**WIE NU INVESTEERT
IN DATAMANAGEMENT,
IS KLAAR VOOR
DE KANSEN DIE
DATA & AI BIEDEN.**

VOORWOORD

Artificial Intelligence (AI) is inmiddels uitgegroeid tot een vast thema binnen ons onderzoek. Waar drie jaar geleden nog volop werd geëxperimenteerd met AI, heeft de snelle ontwikkeling in mogelijkheden gezorgd voor een enorme aandacht. Begrippen als Agentic AI en Multi agents zijn niet meer weg te denken als we kijken naar de kansen voor financials.

Dit is de derde editie van Data in Finance, een onafhankelijk onderzoek van ITDS naar de staat van datamanagement en AI binnen de financiële sector. Vorig jaar was onze conclusie uit het onderzoek dat er op datavlak ambitie in overvloed was, maar dat nog lang niet alle kansen al werden benut. We schreven dat de datakennis van medewerkers en processen moesten meegroeien, om de stap naar een volwassen data organisatie te kunnen maken. Ook waren fundamentele onderdelen zoals datakwaliteit en metadata implementatie nog niet op het gewenste niveau.



Ook dit jaar hebben we met veel aandacht en interesse gekeken naar de ontwikkelingen in de markt. We zijn dankbaar voor de vaste deelnemers én de nieuwe, enthousiaste financials die hebben bijgedragen aan het onderzoek. We spraken over lopende initiatieven, ambities, maar natuurlijk ook over de nodige uitdagingen in de realisatie.

De datagedreven doelstellingen zijn gebleven, data initiatieven worden voortgezet, maar de kloof tussen strategie en daadwerkelijke realisatie is er nog. We zien gelukkig wel vooruitgang op thema's als metadata, data lineage en datakwaliteit. Maar nog onvoldoende om alle wensen met AI toepassingen snel waar te kunnen maken. Daar moeten we in de hele markt nog stappen in zetten.

We kijken ook dit jaar over de grenzen van de financiële sector. Mark Besling, Data Manager Finance, geeft ons een inkijk in de Data & AI ambities van PostNL. Nienke van den Bergh, Global Statistical Planning lead, vertelt over het belang van de menselijke factor in de data-implementaties bij FrieslandCampina. Tot slot geeft AI expert Saskia Dekkers van CM.com inzicht in de laatste AI ontwikkelingen en implementaties binnen organisaties.

We hopen je ook dit jaar te inspireren met inzichten en kansen, zodat jouw organisatie écht waarde kan gaan halen uit data en AI.

Eline Bos – Director Data & AI ITDS

CONCLUSIES

MOMENTUM VOOR VERANDERING: AI VERSNELT DE ONTWIKKELING RICHTING VOLWASSEN DATAMANAGEMENT

In 2023 concludeerden we dat datagedreven werken voor veel organisaties nog een fata morgana was: een ambitieus doel dat ongrijpbaar bleef. In 2024 stond het thema 'data' nog steeds hoog op de agenda. Meer dan de helft van de respondenten wilden binnen vijf jaar datagedreven zijn. Daarbij merkten we op dat de ambitie aanwezig was, maar dat de daadwerkelijke implementatie achter bleef.

Nu, een jaar, later zien we dat de aandacht sterk is verschoven van data naar Artificial intelligence (AI). In een tijd waarin vrijwel ieder LinkedIn-bericht een verwijzing naar AI bevat, is het onderwerp niet meer weg te denken uit de bestuurskamer. Waar data jarenlang vooral ging over het verzamelen, ordenen en rapporteren, laat AI zien wat er met die data mogelijk is: van voorspellende analyses en geautomatiseerde besluitvorming tot gepersonaliseerde klantinteractie. AI maakt de belofte van datagedreven werken niet langer een abstract ideaal, maar een concreet potentieel. Het versnelt de ontwikkeling richting volwassen datamanagement.

Hoe staan we ervoor als het gaat om de fundamenten van datamanagement? We zien dit jaar vooruitgang als we kijken naar plannen en programma's rondom metadata management. Meer dan 20 procent van de respondenten geeft aan een metadata strategie te hebben verankerd in de gehele organisatie. En 38,5 procent geeft aan

afdeling brede initiatieven te hebben. Ook de investering in metadata tooling is aanzienlijk gegroeid. In 2025 heeft nog maar 7,3 procent van de financials geen metadata tool. Echter blijven investeringen op andere data onderdelen zoals datakwaliteit en data literacy nog vaak beperkt tot losse initiatieven. Slechts 5,1 procent heeft een volledige integratie van data literacy in de organisatie. De adoptie van datamanagement is veelal beperkt tot een kleine groep dataspecialisten en geïnteresseerden. Governance en eigenaarschap zijn bij de meeste financials beschreven, maar leidt in de dagelijkse praktijk nog veel tot vragen en onduidelijkheden bij het daadwerkelijk oplossen van problemen.

De brede belangstelling voor AI vergroot zowel de kansen als de noodzaak om deze datamanagement gaten te dichten. Directieteams verdiepen zich intensief in AI en managementteams zoeken naar toepassingen die bijdragen aan efficiëntie, kostenbesparing en omzetgroei. Daarmee groeit de betrokkenheid van de hele organisatie op AI. Waar data lange tijd werd gezien als een specialisme, wordt AI nu ervaren als een gezamenlijke uitdaging en kans.

Die betrokkenheid en aandacht is een ideaal moment om een duidelijke link te leggen tussen de AI ambities en de realisatie van datamanagement als fundament. Het is belangrijk dat organisaties meer investeren in de essentiële data-

CONCLUSIES

management onderdelen. Om zo de stap te zetten van ambitie naar realisatie. Alleen door data-kwaliteit, governance en eigenaarschap stevig te verankeren, ontstaat de juiste basis waarop AI kan uitgroeien tot een verantwoorde en schaalbare waarde creator. En juist dan komt ook de oorspronkelijke belofte van datamanagement dichterbij: een volwassen en breed gedragen capability waarmee organisaties niet alleen AI succesvol inzetten, maar écht datagedreven kunnen werken. Organisaties die nu investeren in datamanagement, zijn klaar voor de kansen die data & AI bieden.

**AI MAAKT DE BELOFTE
VAN DATAGEDREVEN
WERKEN NIET LANGER
EEN ABSTRACT IDEEAAL,
MAAR EEN CONCRETE
REALITEIT.**

CONCLUSIES

METADATA: EEN ERKEND FUNDAMENT, MAAR NOG BEPERKT VERANKERD

Datamanagement staat al jaren hoog op de agenda van financiële instellingen. Vrijwel iedere organisatie erkent inmiddels dat betrouwbare en goed beheerde data een fundament vormt voor een toekomstbestendige bedrijfsvoering. Die urgentie is de afgelopen jaren alleen maar toegenomen, onder invloed van nieuwe wet- en regelgeving zoals de Wet toekomst pensioenen (Wtp), de toenemende eisen van toezichthouders en de groeiende impact van kunstmatige intelligentie (AI).

Toch blijkt er in de praktijk een kloof te bestaan tussen ambitie en uitvoering. Organisaties formuleren ambitieuze doelstellingen, en de daadwerkelijke realisatie blijft achter. Het Data in Finance-onderzoek laat zien dat datakwaliteit al drie jaar op rij de belangrijkste prioriteit is. Tegelijkertijd blijven de scores voor de daadwerkelijke volwassenheid achter: in 2023 bedroeg de gemiddelde score 3,0, in 2024 3,2 en in 2025 3,5 op een schaal van 0 tot 5. Hoewel er dus sprake is van lichte vooruitgang, is de groei beperkt in verhouding tot de uitgesproken ambities.

Ook data governance is een terugkerend thema. Het staat opnieuw in de top vijf van doelstellingen, maar hier zien wij zelfs een lichte afname in volwassenheid: van 3,3 in 2023 en 2024 naar 3,2

in 2025. Dat betekent dat er wel aandacht is voor de inrichting van processen en eigenaarschap, maar dat dit onvoldoende structureel wordt verankerd in de organisatie. Governance blijft daardoor te vaak een papieren werkelijkheid, terwijl de uitvoering en naleving achterblijven.

Dit is zorgwekkend, omdat juist datakwaliteit en governance de kern vormen van iedere datastrategie. Zonder eigenaarschap, goed ingerichte processen en duidelijke verantwoordelijkheden is duurzaam datamanagement niet haalbaar. Betrouwbare en bruikbare data is bovendien een randvoorwaarde voor alle datatoepassingen: van data-architectuur en master data management tot analytics en AI. Wanneer de basis niet op orde is, komt elke strategie vroeg of laat onder druk te staan.

De gevolgen daarvan zien we in de praktijk. Organisaties die migreren van legacy-systemen naar moderne dataplatformen lopen vertraging op omdat gegevens niet schoon, volledig of consistent genoeg zijn. Rapportages richting toezichthouders worden regelmatig bemoeilijkt door dataproblemen, waardoor risico's ontstaan op fouten of boetes. En AI-projecten stuiten op barrières omdat het fundament van betrouwbare data ontbreekt.

CONCLUSIES

**“Laat metadata niet in de IT-hoek hangen.
Betrek de business en verander het van een
technische registratie in een krachtige tool die
dagelijks het verschil maakt.”**



ADVIES UIT DE PRAKTIJK

Voor financiële instellingen die metadata structureel willen benutten, is het noodzakelijk om versnipperde initiatieven te vervangen door een organisatie brede strategie. Alleen dan kan metadata haar functie vervullen als fundament voor datakwaliteit, compliance en transparantie.

De eerste prioriteit ligt bij business adoptie. Metadata kan niet uitsluitend door IT worden ingericht. Zonder betrokkenheid van de business blijft het een technische registratie zonder aansluiting op het dagelijks gebruik van data. Het expliciet beleggen van verantwoordelijkheden bij domeineigenaren en het actief betrekken van de business is daarom onmisbaar.

De tweede stap is het op orde brengen van de basisfunctionaliteiten. Dit omvat een uniforme business glossary en datadefinities, duidelijke vastlegging van data lineage en een minimale set

van kwaliteitsafspraken. Deze elementen zorgen voor consistentie en transparantie en vormen het fundament voor verdere professionalisering.

Een pragmatische aanpak begint bij de kritieke datadomeinen. Organisaties doen er verstandig aan om te starten met klant- en productdata. Om vervolgens de definities te formuleren en lineage vast te leggen in processen en tooling. Vervolgens kan dit gefaseerd worden uitgebreid naar andere domeinen, zodat de organisatie gecontroleerd groeit zonder verlies van overzicht.

Tot slot: metadata verdient een vaste plek in de governance-cyclus. Denk aan regelmatige updates van definities, slimme KPI-monitoring en heldere rapportages richting management en toezichhouders. Zo wordt metadata niet alleen netjes beheerd, maar actief ingezet als stuurinstrument – een krachtig kompas voor grip, transparantie en datagedreven sturing.

CONCLUSIES

DATAKWALITEIT BLIJFT EEN TOP PRIORITEIT VOOR DE FINANCIËLE SECTOR

In ons onderzoek zien we dat datakwaliteit al drie jaar op rij de belangrijkste prioriteit is als we financials vragen naar hun doelstellingen. Ondanks deze aanhoudende aandacht groeit de capability beperkt. In 2023 bedroeg de gemiddelde score 3,0, in 2024 3,2 en in 2025 3,5 op een schaal van 0 tot 5. Hoewel er dus sprake is van lichte vooruitgang, is de groei beperkt in verhouding tot de uitgesproken ambities.

Het lijkt erop dat organisaties het afgelopen jaar wel actief bezig zijn geweest met de basis op orde krijgen. Er zijn standaarden vastgesteld, de kwaliteit wordt gemeten en resultaten worden vastgelegd in rapportages. Daarmee beschikken organisaties over inzicht in de status van data en de naleving van normen. De volgende stap is echter het realiseren van structurele verbetering. Slechts 33,3 procent van de instellingen beschikt over een uniforme en dedicated datakwaliteit issue management oplossing.

De overige organisaties maken gebruik van minder robuuste alternatieven. Zo geeft 17,9 procent aan dat issue management is ondergebracht in IT incidentbeheer, waardoor de aandacht verschuift naar operationele storingen in plaats van structurele verbeteringen. Daarnaast werkt 41 procent zonder eenduidige oplossing met meerdere pragmatische processen, wat kan leiden tot versnippering en een gebrek aan consistentie. Tot slot hanteert 7,7 procent nog uitsluitend handmatige processen, die weinig schaalbaar zijn en onvoldoende borging bieden.

Het ontbreken van een uniforme aanpak kan consequenties hebben voor het significant verbeteren van de datakwaliteit. Zonder structurele registratie, opvolging en oplossing blijven verbeteracties fragmentarisch en reactief. Problemen worden vaak pas zichtbaar in rapportages of audits, terwijl de onderliggende oorzaken voortduren.

CONCLUSIES

“Financials weten hoe het met hun data zit, maar laten de kans liggen om er iets moois mee te doen. Tijd om datakwaliteit echt in te zetten.”



ADVIES UIT DE PRAKTIJK

Een effectieve datakwaliteit inrichting begint met een helder proces voor het signaleren, registreren en classificeren van datakwaliteitsproblemen. Issues moeten traceerbaar worden vastgelegd, voorzien van duidelijke prioriteiten en toegewezen aan een verantwoordelijke eigenaar. Dit maakt opvolging en verantwoording mogelijk en voorkomt dat problemen blijven liggen of herhaaldelijk terugkeren. Vervolgens implementeer je dit in platformen en metadata tools.

Daarnaast vraagt een uniforme oplossing om integratie met bestaande processen en systemen. Door issue management te koppelen aan data quality monitoring en zowel business - als IT processen, ontstaat een eenduidig overzicht van problemen en acties. Rapportages en dashboards bieden vervolgens inzicht in trends, voortgang en gerealiseerde verbeteringen.

Tot slot is eigenaarschap en dedicated data stewardship cruciaal. Zonder betrokkenheid van de business blijven verbeteringen beperkt tot technische of eenmalige correcties. Door een data eigenaar expliciet verantwoordelijk te maken voor het oplossen en voorkomen van issues, blijft data-

kwaliteit niet langer een gedeelde verantwoordelijkheid. Maak het een standaard activiteit van een data eigenaar met een groep van data stewards. Deze data stewards laten focussen op één of twee thema's om het volledig van A tot Z aan te pakken. Pas dan los je de issues of vraagstukken in de kern op.

Organisaties die deze aanpak omarmen, tillen datakwaliteit naar een hoger niveau: van een rapportageplicht naar een continu verbeterproces. Zo verkleinen ze risico's, versterken ze het vertrouwen in hun data en bouwen ze aan een stevig, volwassen fundament. En dát is precies wat nodig is om klaar te zijn voor slimme toepassingen zoals AI en toekomstbestendige besluitvorming.

Om te zorgen dat er voldoende commitment en resourcing beschikbaar wordt gesteld, adviseren we om zoveel mogelijk de koppeling te leggen met AI initiatieven waar aandacht naar uitgaat. Probeer dit te integreren in één plan, project of andere aanpak. Laat in elk geval zien dat een juiste datakwaliteit als fundament noodzakelijk is voor een succesvolle AI implementatie.

CONCLUSIES

DE DATAREALITEIT: EEN HOGE AMBITIE ZONDER VOLLEDIGE UITVOERING

Datamanagement staat al jaren hoog op de agenda van financiële instellingen. Vrijwel iedere organisatie erkent inmiddels dat betrouwbare en goed beheerde data een fundament vormt voor een toekomstbestendige bedrijfsvoering. Die urgentie is de afgelopen jaren alleen maar toegenomen, onder invloed van nieuwe wet- en regelgeving zoals de Wet toekomst pensioenen (Wtp), de toenemende eisen van toezichthouders en de groeiende impact van kunstmatige intelligentie (AI).

De onverminderd hoge data ambitie blijkt ook uit de groei van het aantal Chief Data Officers (CDO's): in 2023 had 50 procent van de organisaties een CDO, in 2025 is dat aandeel gestegen naar 74,4 procent. Deze ontwikkeling bevestigt dat datamanagement steeds vaker wordt erkend als structureel onderdeel van de bedrijfsvoering.

Als we dan vervolgens doorvragen op welke le-

vel de CDO is gepositioneerd, ontbreekt bij veel organisaties een volwaardige positionering op het hoogste niveau. Slechts 30,8 procent van de CDO's is gepositioneerd op C-level, terwijl 33,3 procent de rol belegt op senior managementniveau, 7,7 procent op managementniveau en 2,6 procent zelfs bij de juridische afdeling. Wanneer de CDO niet op board level is gepositioneerd, ontbreekt het mandaat om organisatiebreed richting te geven aan datamanagement.

Dat leidt tot een structurele uitdaging: strategische keuzes over investeringen, prioriteiten en governance worden vaak gemaakt zonder dat de CDO hier echt invloed op heeft. Daardoor blijft datamanagement soms hangen binnen IT of compliance, terwijl het juist zoveel meer kan betekenen. Ook de toewijzing van budget en capaciteit wordt bemoeilijkt, omdat dataprojecten concurreren met zichtbaardere of urgenter onderwerpen. Zonder board-level prioriteit blijven

“Financials hebben veelal een ‘Chief Data Manager’”

CONCLUSIES

data-investeringen kwetsbaar. We schreven er in 2023 en 2024 ook al over: een CDO zit het beste in de boardroom.

Als we kijken naar de implementatie en realisatie van andere datamanagement capabilities, dan zien we dat datakwaliteit al drie jaar op rij de belangrijkste prioriteit is. Tegelijkertijd blijven de scores voor daadwerkelijke volwassenheid achter: in 2023 bedroeg de gemiddelde score 3,0, in 2024 was dat 3,2 en in 2025 is dat 3,5 op een schaal van 0 tot 5. Hoewel er enige vooruitgang is geboekt, is deze niet in gelijke trend met de geformuleerde ambities.

Ook data governance als capability staat opnieuw in de top vijf van doelstellingen, maar hier zien we een lichte afname in volwassenheid: van 3,3 in 2023 en 2024 naar 3,2 in 2025. De aandacht is er, de plannen liggen klaar, maar zonder stevige borging in de organisatie blijft governance vaak een papieren tijger.

Deze achteruitgang en langzame stijging is zorgwekkend, omdat juist data governance en datakwaliteit de kern vormen van iedere datastrategie. Zonder eigenaarschap, goed ingerichte processen en duidelijke verantwoordelijkheden

is duurzaam datamanagement niet haalbaar. Betrouwbare en bruikbare data is bovendien een randvoorwaarde voor alle datatoepassingen: van data-architectuur en master data management tot analytics en AI.

De gevolgen daarvan zien we in de praktijk. Organisaties die migreren van legacy systemen naar moderne dataplatformen lopen vertraging op omdat gegevens niet schoon, volledig of consistent genoeg zijn. Rapportages richting toezichthouders worden regelmatig bemoeilijkt door dataproblemen, waardoor risico's ontstaan op fouten of boetes. En AI projecten stuiten op barrières omdat het fundament van betrouwbare data ontbreekt.

De achterblijvende ontwikkeling van datakwaliteit en governance hangt mogelijk samen met de wijze waarop organisaties de voortgang van datadoelstellingen meten. Ons onderzoek laat zien dat slechts 46,2 procent van de financiers gebruikmaakt van KPI's. 43,6 procent werkt met een roadmap of planning, 7,7 procent met Objective Key Results (OKR) en 2,6 procent meet helemaal niet. Daarmee ontbreekt vaak het objectieve inzicht in daadwerkelijke resultaten.

CONCLUSIES

**CRUCIAAL IS DAT
MEDEWERKERS ACTIEF
WORDEN MEEGENOMEN –
WANT ALLEEN MET HUN
BETROKKENHEID, BEGRIP
EN ENTHOUSIASME WORDT
DATAGEDREVEN WERKEN
ÉCHT GEADOpteERD.**



CONCLUSIES



ADVIES UIT DE PRAKTIJK

Roadmaps geven richting en tonen geplande acties, maar zeggen niets over wat daadwerkelijk is behaald. OKR's bieden inspiratie, maar blijven vaak te abstract om specifieke capabilities concreet te volgen. KPI's daarentegen maken voortgang zichtbaar, meetbaar en bespreekbaar. Zij geven duidelijkheid over noodzakelijke bijsturing en vergroten de kans dat doelstellingen worden gerealiseerd.

Ons advies: stel duidelijke KPI's op voor datadoelstellingen en borg deze structureel in de organisatie. Definieer concreet wat succes betekent en meet dit periodiek. Zorg dat KPI's aansluiten bij de dagelijkse praktijk van data-eigenaren, zodat voortgang niet alleen op papier zichtbaar wordt, maar ook daadwerkelijk voelbaar is in de organisatie. Maak KPI-rapportages bovendien onderdeel van reguliere managementprocessen, zodat ze besproken worden in governance- en managementoverleggen.

Alleen door datamanagement capabilities structureel te meten en te monitoren ontstaat echte grip op de voortgang. KPI's zijn dan ook geen instrument voor de Bühne, maar een essentiële bouwsteen voor duurzame verankering. Organisaties die hier consequent werk van maken, creëren helder inzicht, leggen verantwoordelijkheid vast en bouwen aan een stevig fundament. Zo versterken ze niet alleen hun compliance en efficiëntie, maar vergroten ze ook hun vermogen om toekomstbestendige toepassingen zoals AI écht tot waarde te brengen. Cruciaal daarbij is dat medewerkers actief worden meegenomen – want alleen met hun betrokkenheid, begrip en

enthousiasme wordt datagedreven werken écht geadopteerd.

Om daarnaast versnippering, reactief beleid en kwetsbare investeringen te voorkomen, is het noodzakelijk dat de Chief Data Officer een waardige plaats krijgt op C-level. Alleen vanuit het hoogste bestuursniveau kan de CDO de strategische koers bepalen, middelen veiligstellen en zorgen dat datamanagement niet uiteenvalt in losse initiatieven. Een duidelijke positionering geeft de CDO het mandaat om een samenhangende datastrategie te ontwikkelen, silo's te doorbreken en de waarde van data breed te verankeren.

Net als de positionering van de CDO, is het beleggen van data eigenaarschap in de business cruciaal. In de praktijk blijft dit eigenaarschap vaak onvoldoende ingevuld. Wanneer geen formele verantwoordelijkheid wordt toegewezen voor specifieke data-elementen, blijven niet alleen de kwaliteit, maar ook governance, metadata, data lineage, master data en data security kwetsbaar. Het benoemen van data-eigenaren is daarom een noodzakelijke eerste stap; structurele verbetering ontstaat pas wanneer dit eigenaarschap daadwerkelijk wordt ingevuld.

Zet een CDO aan het roer én geef de business duidelijk eigenaarschap – dan ontstaat er echte samenhang tussen strategie en uitvoering. Deze krachtige combinatie legt de basis voor duurzaam datamanagement en maakt datagedreven waardecreatie niet alleen mogelijk, maar ook tastbaar. Zo wordt data geen abstract begrip, maar een motor voor échte vooruitgang.

CONCLUSIES

VAN NALEVING NAAR BORGING: DE ROL VAN CONTROL FRAMEWORKS EN DEFINITIES

Wet- en regelgeving vormt een belangrijke drijfveer voor de datamanagement roadmap. 35,9 procent van de financials noemt het voldoen aan minimale vereisten uit wet- en regelgeving als primaire reden voor investeringen in datamanagement. Dit is niet verrassend. Financiële instellingen staan voor diverse verplichtingen, waaronder BCBS239, AIRB (banken), Solvency II (verzekeraars) en DNB eisen rond de Wtp-transitie (pensioen). Deze kaders vereisen aantoonbare beheersmaatregelen. Toezichthouders verwachten transparante, consistente en controleerbare datamanagement processen. Control frameworks zijn daarom essentieel om naleving structureel te waarborgen.

Uit onderzoek blijkt echter dat control frameworks vaak onvolledig worden toegepast. Bepaalde onderdelen zijn goed verankerd: 76,9 procent van de instellingen borgt datakwaliteitsrapportages, 69,2 procent het databeleid en 61,5 procent datakwaliteitsstandaarden. Deze eerste laag is aanwezig, maar andere belangrijke ele-

menten blijven achter. Zo legt 48,7 procent van de financials audit trails en controlerapportages vast, 46,2 procent borgt Key Risk Indicators (KRI's) en KPI's, 43,6 procent datadefinities en 56,4 procent procesbeschrijvingen en RACI's. Systeemdokumentatie van dataketens (35,9 procent) en data-architectuur (33,3 procent) is bij een duidelijke minderheid vastgelegd. Deze onderdelen zijn cruciaal voor transparante, herleidbare en toetsbare datamanagementprocessen.

Veel organisaties hebben hun beleid en datakwaliteitsrapportages keurig op orde, maar missen nog de stevige verankering die nodig is om écht grip te krijgen. Zonder duidelijke definities, controles en procesafspraken wordt het lastig om risico's tijdig te herkennen en compliance overtuigend aan te tonen. Het gevolg? De sector blijft kwetsbaar. Wet- en regelgeving vraagt terecht om borging, maar de praktijk loopt nog achter. Tijd dus om datamanagement niet alleen op papier te regelen, maar het ook écht te laten leven in de organisatie!

CONCLUSIES

“Het is tijd om datamanagement niet alleen op papier te regelen, maar het ook écht te laten leven in de organisatie.”



ADVIES UIT DE PRAKTIJK

Compliance vraagt om meer dan beleid en datawaliteitsrapportages. Een control framework krijgt pas waarde als de fundamenten van datamanagement structureel zijn geborgd, zoals audit trails, KRI's, KPI's, datadefinities, procesdocumentatie en data-architectuur. Zonder deze basis blijven datamanagementprocessen niet transparant, herleidbaar of effectief.

Een pragmatische aanpak begint met het versterken van deze fundamenten. Focus eerst op datadomeinen met grote impact op compliance en bedrijfsvoering, zoals klant- en productdata. Borg hier definities, architectuur en rapportages,

koppel KPI's en validaties en zorg voor volledige procesdocumentatie. Breid dit gefaseerd uit naar andere domeinen. Met stevige fundamenten kan een organisatie doorgroeien naar een control framework dat voldoet aan wet- en regelgeving én continue verbetering van datamanagement ondersteunt.

Organisaties die dit aanpakken bouwen aan een schaalbaar fundament voor toekomstige eisen, zoals AI en datagedreven besluitvorming. Daarbij worden compliance-risico's verkleind en betrouwbaarheid van data versterkt.

CONCLUSIES

DATAGEDREVEN WERKEN KAN NIET ZONDER DATA LITERACY

Voor financiële organisaties is datagedreven werken al jaren een onderdeel van hun datastrategie. Uit het onderzoek blijkt dat 97,5 procent van de organisaties data literacy-initiatieven aanbiedt. Toch blijft de impact hiervan beperkt. In veel gevallen worden deze initiatieven vrijblijvend aangeboden, zonder dat deelname actief wordt gestimuleerd. Slechts 43,6 procent van de organisaties moedigt medewerkers daadwerkelijk aan om deel te nemen aan programma's en trainingen.

Data literacy levert pas waarde op wanneer het breed in de organisatie wordt toegepast. Het is een essentiële bouwsteen van een toekomstbestendige, datagedreven manier van werken. Dit vraagt om meer dan investeringen in tools

of trainingen voor een beperkte groep dataspecialisten. Juist de medewerkers zonder directe data-component in hun functie zijn essentieel. Wanneer zij niet worden meegenomen, ontstaat het risico dat data gedreven werken beperkt blijft tot een selecte groep experts, terwijl de rest van de organisatie onvoldoende aansluiting vindt.

De uitdaging is dat deze bredere groep medewerkers vaak niet vanzelfsprekend deelneemt aan data literacy-programma's. Zonder duidelijke aanmoediging, en zonder inzicht in de relevantie voor hun dagelijkse werkzaamheden, blijft hun betrokkenheid achter. Dit beperkt niet alleen hun eigen kennisontwikkeling, maar ook het vermogen van de organisatie om het volledige datapotentieel te benutten.

CONCLUSIES

“Data literacy is geen kwestie van een paar workshops en hopen op het beste.”



ADVIES UIT DE PRAKTIJK

Data literacy is geen kwestie van een paar workshops en hopen op het beste. Het vraagt om échte activering: mensen meenemen, inspireren en laten ervaren hoe data hen helpt in hun werk. Maak het onderdeel van de cultuur – dan wordt data niet spannend, maar vanzelfsprekend.

Dat vraagt om brede stimulering, waarbij medewerkers actief worden aangemoedigd om deel te nemen, met speciale aandacht voor functies zonder expliciete data-component. Wanneer data leidt tot blijde klanten, efficiënte processen en innovatieve toepassingen, gaat het echt leven. Maar dat gebeurt pas als je de waarde van data concreet maakt.

Niet in abstracte termen: in tastbare impact die iedereen herkent. Daarnaast is een duidelijke verankering nodig, laat de Chief Data Officer de verbinding leggen tussen business en IT, zodat initiatieven aansluiten bij organisatiebehoeften en structureel effect sorteren.

Data literacy is geen eenmalige training, maar een mindset die je elke dag meeneemt. Als medewerkers data snappen en ermee durven werken, komt een datagedreven organisatie tot leven. Dan wordt data niet alleen iets voor analisten, maar een krachtig hulpmiddel voor iedereen – van klantcontact tot strategie. En dát is wanneer de ambitie werkelijkheid wordt.”

CONCLUSIES

DE AI-PARADOX: EEN HOGE AMBITIE ZONDER JUISTE DATA

De opkomst van Artificial Intelligence (AI) in de financiële sector is onmiskenbaar. Bijna alle organisaties maken inmiddels gebruik van AI: 97,4 procent van de respondenten in het onderzoek geeft aan de technologie toe te passen, vaak in de vorm van chatbots of voorspellende modellen. De adoptie van AI, en in het bijzonder generatieve AI, groeit in hoog tempo. Waar in 2023 slechts 12,5 procent van de organisaties AI benoemde in de top drie datadoelstellingen, is dit aandeel in 2025 gestegen naar 43,6 procent.

Tegelijkertijd ontstaat een zorgpunt. Hoewel AI breed wordt ingezet, geeft 56,5 procent van de respondenten aan dat dit vaak gebeurt zonder duidelijke richting of kaders. De technologie wordt ingezet voor uiteenlopende doelstellingen, zoals automatisering, kostenreductie, klantbediening, procesoptimalisatie en voorspellende analyses.

Dit leidt tot wat kan worden omschreven als de AI-paradox: de wens om snel waarde te realiseren is groot, terwijl datamanagement nog lang niet op orde is. Slechts vier op de tien organisaties

beschikt over een duidelijke visie op de rol van AI. Randvoorwaarden als datakwaliteit, governance en expertise worden breed erkend, maar in de praktijk nog onvoldoende ingevuld. Slechts 46,2 procent heeft een AI governance model en een kwart van de financiers ervaart een tekort aan interne expertise. Ook kampt één op de vijf financiers met problemen rond datakwaliteit. Bovendien ontbreekt vaak een integraal governance framework, waardoor het afstemmen van ethische, juridische en technologische aspecten bemoeilijkt wordt.

De gevolgen zijn merkbaar binnen organisaties. Bestuurders willen tempo maken en data science teams ontwikkelen op maat gemaakte oplossingen. Echter, stuiten deze teams vaak op gebrekkige datakwaliteit of onduidelijke kaders. Tegelijkertijd wijzen risk-, legal- en compliance afdelingen op de implicaties van wet- en regelgeving en volgen er diverse processtappen. Het ontbreken van een gezamenlijk vertrekpunt, maar misschien nog wel meer – een pragmatische en gerichte aanpak – kan leiden tot interne frictie.

“AI ondersteunt medewerkers en klanten vandaag met name via chatbots en contentcreatie. “

CONCLUSIES



ADVIES UIT DE PRAKTIJK

De AI-paradox laat zien dat de financiële sector ambitieus is, maar nog niet over het fundament beschikt om deze ambitie duurzaam te realiseren. Dit vraagt om een praktische en pragmatische benadering van AI in plaats van puur als technologische ontwikkeling.

Het formuleren van een strategische visie op de bijdrage van AI aan de bedrijfsdoelstellingen is daarbij onmisbaar. Organisaties dienen te bepalen welke positie zij in de komende drie tot vijf jaar met AI willen bereiken en welke randvoorwaarden daarvoor noodzakelijk zijn.

Het vaststellen van de vereiste capabilities voor een volwassen AI implementatie, inclusief een analyse van reeds ontwikkelde en ontbrekende competenties, vormt een cruciale stap. Op basis hiervan kan een roadmap met een helder

einddoel worden opgesteld. Maar, AI hoeft niet meteen groots en meeslepend te zijn. Begin klein en zet stappen met praktische usecases. Datakwaliteit op orde is de basis, net als het aanwijzen van datastewards en het structureel investeren in data cleansing en standaardisatie van data velden. Een pragmatisch governance framework zorgt voor heldere verantwoordelijkheden en houdt innovatie beheersbaar. Hiervoor is het noodzakelijk dat alle stakeholders over een minimaal data literacy niveau.

Slimme usecases brengen iedereen op één lijn. Geen gedoe, wel vooruitgang. AI wordt dan niet alleen slim, maar ook schaalbaar en betrouwbaar. Door klein te starten en successen uit te bouwen, groeit de organisatie vanzelf naar structurele oplossingen die kwaliteit en efficiëntie naar een hoger niveau tillen.

CONCLUSIES

COMPLIANCE MET AI ACT NOG NIET OP ORDE

De implementatie van de AI Act in Nederland is in volle gang. Uit het onderzoek blijkt dat financiële instellingen hier nog onvoldoende op zijn voorbereid. Slechts een beperkt aantal organisaties heeft concrete maatregelen getroffen: één op de acht heeft zelfs nog helemaal geen actie ondernomen. Daarnaast beschikt slechts 35,9 procent over een AI-risicoclassificatiemodel, 43,6 procent over een AI-register en 46,2 procent over een AI-governancemodel. Deze lage percentages zijn zorgelijk, omdat deze instrumenten noodzakelijk zijn voor adequate beheersmaatregelen.

Momenteel ligt de nadruk sterk op de kansen van AI. Dat is verklaarbaar, omdat deze kansen tastbaar zijn en directe impact opleveren. Tegelijkertijd krijgen de implicaties van de AI Act en governance minder aandacht, doordat ze als minder concreet worden ervaren. Daardoor blijven uitdagingen op het gebied van ethiek, compliance en risicobeheersing onderbelicht. Zo geeft 23,1 procent van de respondenten aan moeite te hebben met het waarborgen van transparantie en uitlegbaarheid van AI-modellen. Dit risico neemt toe zolang organisaties risico's niet systematisch classificeren en geen register bijhouden.

Het beeld dat ontstaat, is dat de implicaties van de AI Act nog onvoldoende duidelijk zijn. Voor 15,4 procent van de respondenten is dat ook het

geval. Zij geven aan gebrek aan kennis te hebben over de wetgeving. We vroegen respondenten daarnaast om aan te geven waar de grootste uitdagingen zitten wat hen betreft met de implementatie. Daarbij geeft 20,5 procent aan dat ze op dit moment geen uitdagingen zien. Toch heeft een groot deel van deze financials nog niet alle beheersmaatregelen uit de AI Act ingericht. Dat kan ofwel duiden op werk dat wel bekend is, maar wat nog moet plaatsvinden. Of men heeft nog geen volledig beeld bij de werkzaamheden die er op hen afkomen.

Organisaties die nu geen stappen zetten in AI governance en naleving van wet- en regelgeving, lopen later het risico op vertragingen en correcties. Governance wordt soms gezien als rem op innovatie, maar zou juist een randvoorwaarde moeten zijn voor verantwoorde versnelling.

AI biedt enorme kansen, maar om die echt te benutten is meer nodig dan alleen investeren in technologie. Transparantie, uitlegbaarheid en naleving zijn belangrijke voorwaarden om AI veilig en verantwoord toe te passen. Organisaties die hier structureel aandacht aan besteden, bouwen aan een stevig fundament – eentje waarop AI niet alleen slim werkt, maar ook duurzaam en betrouwbaar. Zo blijft de innovatie op koers, zonder onnodige risico's of vertraging.

CONCLUSIES

“Zie de AI Act niet als rem, maar als een kans om AI veilig en duurzaam te laten groeien.”



ADVIES UIT DE PRAKTIJK

De AI Act stelt de financiële sector voor directe en ingrijpende verplichtingen. Om als organisatie wendbaar te blijven, innovatie te stimuleren maar ook ten alle tijden compliant te zijn, is het handig om te werken met een risico gebaseerd governance framework. Door in een vroeg stadium bij AI use cases een risicoclassificering toe te kennen, op basis van AI Act én organisatie-specifieke kaders, zorg je voor een passend governance proces. Hoog risico initiatieven dienen strak gecheckt en beoordeeld te worden en vereist perspectieven van Legal, Compliance, Risk en Privacy. Een laag-risico project kan echter met minder controles en sign-offs naar productie. Geen one-size-fits-all, maar een risico gebaseerde aanpak passend bij elke AI use case.

Deze vroegtijdige risicoclassificatie maakt inzichtelijk welke toepassingen een verhoogd risico kennen op het gebied van compliance, ethiek of klantimpact, en welke beheersmaatregelen hierbij nodig zijn. In combinatie met een governance framework ontstaat een consistent raamwerk waarbinnen business, data science, risk en legal samenwerken. Dit bevordert transparante besluitvorming en verantwoorde toepassing van AI.

Zodra organisaties AI systemen goedkeuren en naar productie brengen, worden ze opgenomen in hun AI-register. Dit biedt een volledig overzicht van alle AI-toepassingen, inclusief risicoprofiel, gebruiksdoel en verantwoordelijke teams. Door dit register structureel bij te houden, kunnen organisaties monitoren of modellen voldoen aan vereisten voor transparantie en uitlegbaarheid. Daarmee blijven risico's zichtbaar en beheersbaar, en is er altijd een eenduidig beeld van alle AI systemen die de organisatie gebruikt.

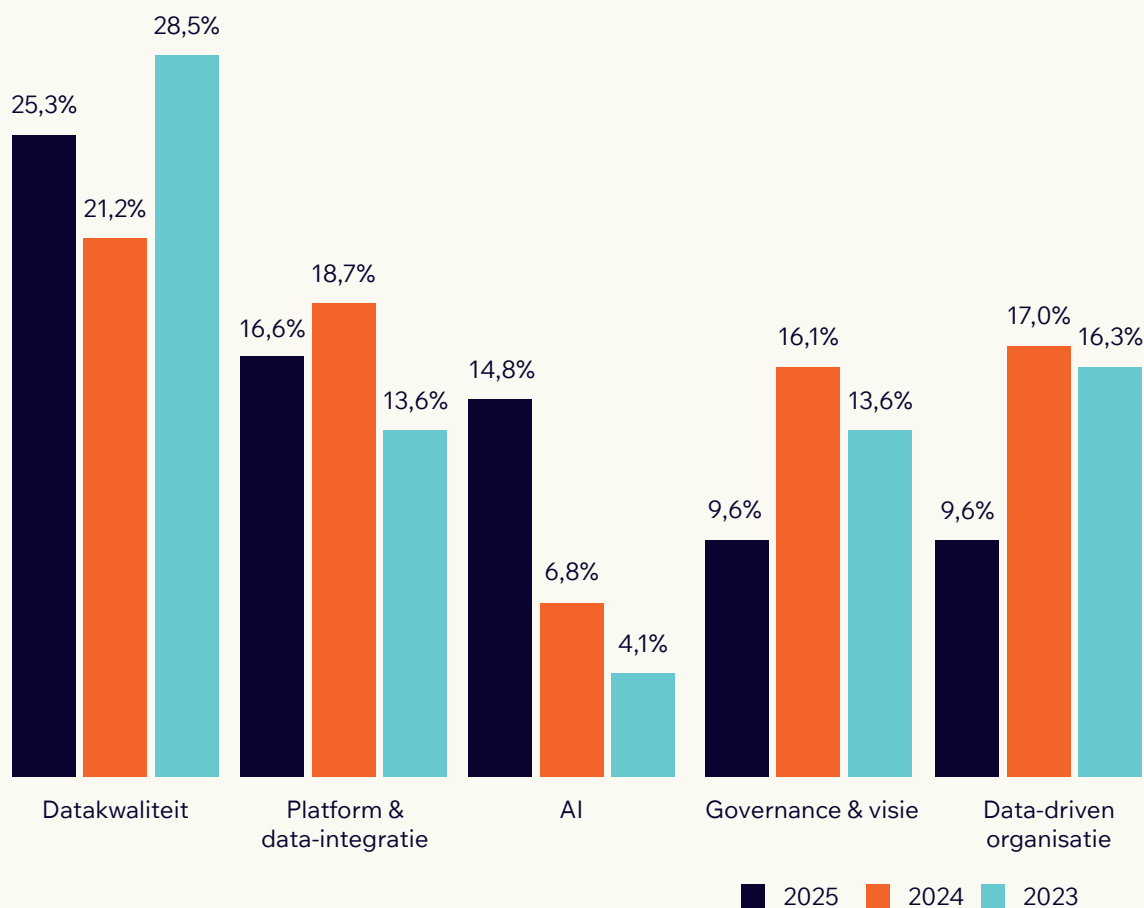
Eén op de drie organisaties ervaart op dit moment een tekort aan personeel, budget of technologie als obstakel voor implementatie van de AI Act. Dus, vooruitdenken loont. Door op tijd mensen, middelen en technologie beschikbaar te maken, voorkom je dat compliance een struikelblok wordt. Zo wordt de AI Act geen rem, maar een kans om AI veilig en duurzaam te laten groeien.

Met deze aanpak zorgen financiële instellingen ervoor dat AI niet alleen slim en innovatief is, maar ook veilig, eerlijk en goed ingebed in de organisatie. Zo wordt AI een betrouwbare partner in het realiseren van duurzame groei en impact.

RESULTATEN

1 DOEL & STRATEGIE

TOP 5 BELANGRIJKSTE DATADOELSTELLINGEN 2023 – 2025:



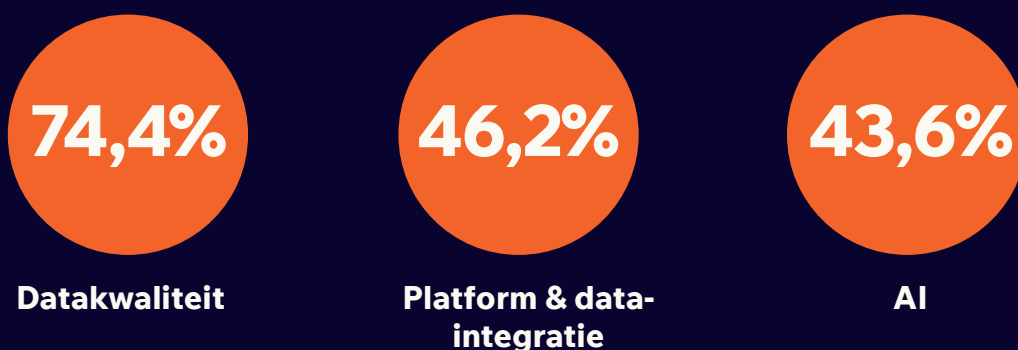
Bij deze vraag konden financials drie datadoelstellingen aangeven. De weergegeven percentages tonen hoe vaak elke doelstelling is gekozen, ten opzichte van het totaal aantal antwoorden.

Datakwaliteit blijft de belangrijkste datadoelstelling voor financials. Waar in 2024 het belang licht daalde, staat het thema in 2025 weer stevig bovenaan. Naast de bekende link met de WTP-transitie in de pensioensector, speelt nu ook de groeiende inzet van AI een rol: zonder goede datakwaliteit geen betrouwbare algoritmes. Waar AI in 2023 en 2024 nog een relatief bescheiden rol speelde, behoort het in 2025 tot de topprioriteiten. Dit wijst op een kantelpunt: van experimenteren naar daadwerkelijk toepassen binnen de financiële sector. AI wordt niet langer als toekomstmuziek gezien, maar als een concrete tool die data-inspanningen moet verzilveren.

RESULTATEN

1 DOEL & STRATEGIE

WAT ZIJN DE DRIE BELANGRIJKSTE DATADOELSTELLINGEN VOOR 2025?



TOP 3 DATADOELSTELLINGEN PER TYPE FINANCIAL:

VERZEKERAARS	BANKEN	PENSIOENORGANISATIES
Datakwaliteit 66,7%	Datakwaliteit 66,7%	Datakwaliteit 100%
Platform & data-integratie 66,7%	Governance & visie 55,6%	Datagedreven organisatie 44,4%
AI 53,3%	Platform & data-integratie 44,4%	AI 33,3%

De percentages tonen het aandeel financials dat een thema als één van de drie belangrijkste datadoelstellingen voor 2025 heeft gekozen.

Datakwaliteit staat bij alle typen financials het vaakst in de top 3 belangrijkste datadoelstellingen. De resultaten laten zien dat het merendeel van de verzekeraars in 2025 de focus op AI (53,3%) heeft gelegd. Voor banken is, na datakwaliteit, governance & visie een van de belangrijkste doelstellingen voor 2025. Alle pensioenorganisaties hebben datakwaliteit als belangrijkste doelstelling opgegeven, wat geen verrassing is aangezien datakwaliteit een urgente rol speelt in de WTP-transitie.

RESULTATEN

1 DOEL & STRATEGIE

IN WELKE MATE HEBBEN FINANCIALS DATAMANAGEMENT GEÏNTEGREERD IN DE BUSINESS STRATEGIE?

- 12,8%** Heeft datamanagement **volledig geïntegreerd** in de business strategie
- 74,4%** Heeft datamanagement **gedeeltelijk geïntegreerd** in de business strategie
- 7,7%** Heeft de **eerste stappen gezet** om datamanagement te integreren in de business strategie
- 5,1%** Heeft datamanagement **niet geïntegreerd** in de business strategie

HOE MAKEN FINANCIALS DE DATADOELSTELLINGEN MEETBAAR?

VERZEKERAARS

maken datadoelstellingen voornamelijk meetbaar middels een planning of roadmap

46,7%

Een planning
of roadmap

26,7%

KPI's voor data
eigenaren

20%

KPI's op
centraal niveau

6,7%

OKR's

PENSIOEN- ORGANISATIES

maken datadoelstellingen voornamelijk meetbaar middels een planning of roadmap

55,6%

Een planning
of roadmap

22,2%

KPI's voor data
eigenaren

22,2%

KPI's op
centraal niveau

0%

OKR's

BANKEN

maken datadoelstellingen voornamelijk meetbaar middels KPI's op centraal niveau

22,2%

Een planning
of roadmap

11,1%

KPI's voor data
eigenaren

66,7%

KPI's op
centraal niveau

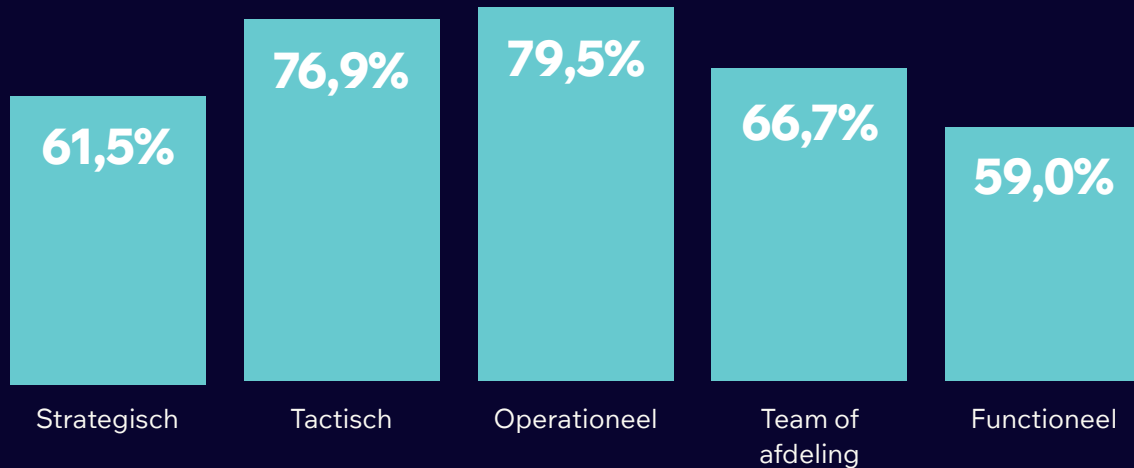
0%

OKR's

RESULTATEN

2 DATAGEDREVEN WERKEN

OP WELK NIVEAU WORDT DATA GEBRUIKT BIJ HET
MAKEN VAN BEDRIJFSBESLISSINGEN?



De percentages tonen het aandeel financials dat data op een bepaald niveau gebruikt om bedrijfsbeslissingen te nemen.

38,5%

Van de financials geeft aan geen gebruik te maken van data bij besluitvorming op strategisch niveau. Dit wijst erop dat strategische keuzes vaak zonder datagedreven onderbouwing worden gemaakt, of dat het datagebruik onvoldoende zichtbaar is.

RESULTATEN

3 ORGANISATIE, BESTURING & ROLLEN

PERCENTAGE FINANCIALS MET EEN CDO 2023-2025:

74,4%

van de financials heeft een **Chief Data Officer**.
In **2024** was dit percentage **58%** en in **2023** was dit **50%**.

OP WELK LEVEL IS DE CDO GEPOSITIONEERD?

VERZEKERAARS

hebben de CDO-rol
voornamelijk op senior
managementniveau
belegd

21,4%

Op C-level
als rol belegd

50%

Senior
management
niveau

7,1%

Management
niveau

21,4%

Er is geen
CDO

PENSIOENEN- ORGANISATIES

hebben, in vergelijking
met verzekeraars en
banken, minder vaak
een CDO-rol

44,4%

Op C-level
als rol belegd

11,1%

Senior
management
niveau

11,1%

Management
niveau

33,3%

Er is
geen CDO

BANKEN

hebben de CDO-rol
voornamelijk op
C-level en senior
management-
niveau belegd

33,3%

Op C-level
als rol belegd

33,3%

Senior
management
niveau

11,1%

Management
niveau

22,2%

Er is
geen CDO

RESULTATEN

3 ORGANISATIE, BESTURING & ROLLEN

HOE WORDT DE DATAORGANISATIE BESTUURD?

64,1% van de financials bestuurt de dataorganisatie **FEDERATIEF**

25,6% van de financials bestuurt de dataorganisatie **CENTRAAL**

10,3% van de financials bestuurt de dataorganisatie **DECENTRAAL**

WAT IS DE GROOTSTE DRIJFVEER VOOR HET UITROLLEN VAN DE DATAMANAGEMENT ROADMAP?

38,5%

Verbetering van de
klantdienstverlening

35,9%

Voldoen aan de minimale
vereisten van wet- en regelgeving

20,5%

Optimaliseren van
processen en procedures

Voor het eerst in drie jaar scoort dienstverlening aan klanten hoger dan wet- en regelgeving. Dit duidt op een verschuiving, waarbij wetgeving niet langer de belangrijkste drijfveer is voor het opzetten van datamanagementactiviteiten.

RESULTATEN

3 ORGANISATIE, BESTURING & ROLLEN

WELKE ONDERDELEN VAN DATAMANAGEMENT WORDEN GECONTROLEERD VIA EEN CONTROL FRAMEWORK?

Datakwaliteit rapportage	76,9%
Het data (governance) beleid: update en goedkeuring	69,2%
Een datakwaliteit standaard: update, wetgeving relevantie, eisen	61,5%
De aanwezigheid van data delivery agreements (DDA/GLO/DLO)	56,4%
Procesbeschrijving en RACI van de dataprocessen	56,4%
Audit trails en controle rapportages	48,7%
Key risk indicators / key performance indicators	46,2%
Datadefinities proces & vastlegging: aanwezigheid, evaluatie, praktijk	43,6%
Systeem-documentatie van dataketen	35,9%
Overzicht van data stromen via data architectuur	33,3%
Geen enkel onderdeel	5,1%

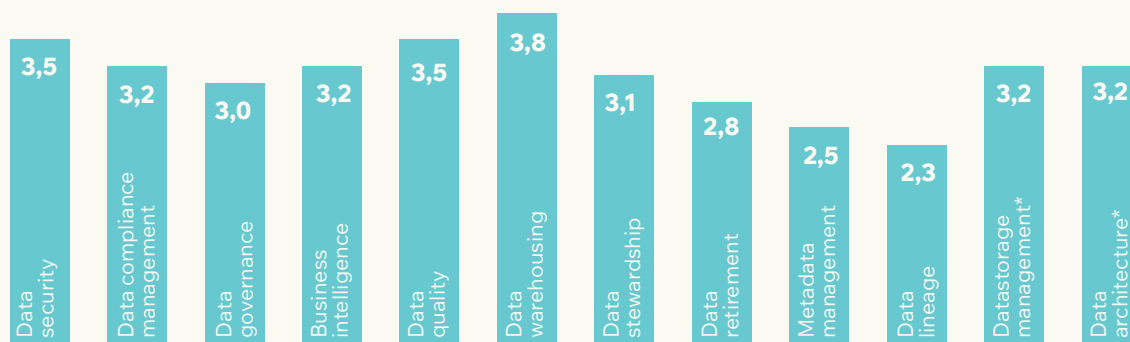
De percentages tonen het aandeel financials dat beschikt over een onderdeel van het control framework om datamanagement te beheersen.

RESULTATEN

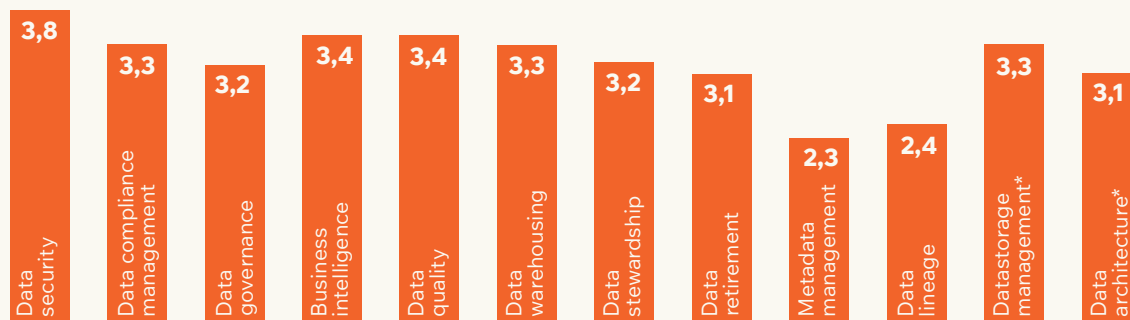
4 CAPABILITIES

GEMIDDELD VOLWASSENHEIDSNIVEAU PER DATAMANAGEMENT CAPABILITY

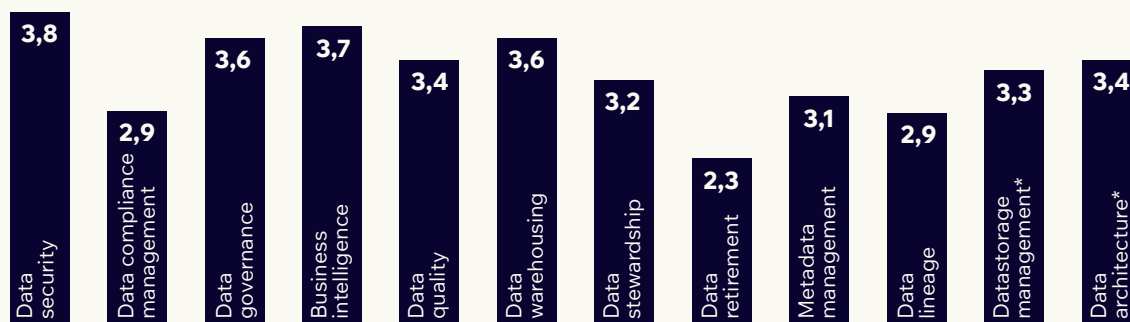
VERZEKERAARS



PENSIOENORGANISATIES



BANKEN



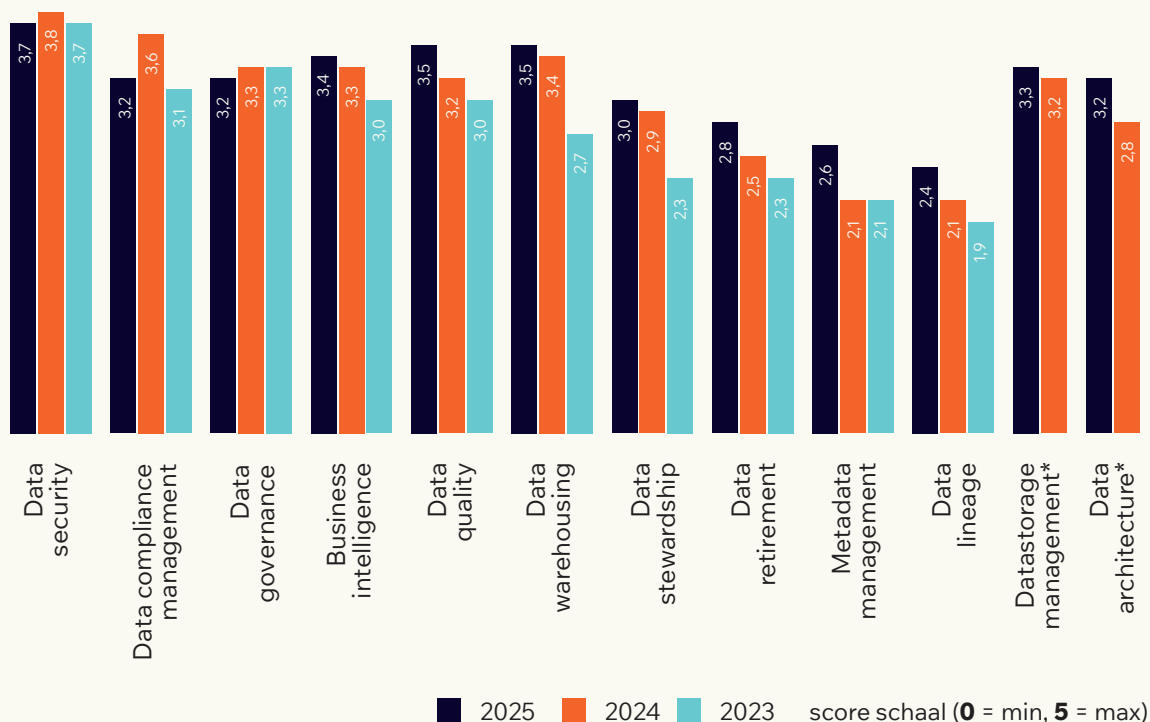
*Data storage management en data architecture waren geen onderdeel van het onderzoek in 2023.

score schaal (0 = min, 5 = max)

RESULTATEN

4 CAPABILITIES

GEMIDDELD VOLWASSENHEIDSNIVEAU PER DATAMANAGEMENT CAPABILITY



*Data storage management en data architecture waren geen onderdeel van het onderzoek in 2023.

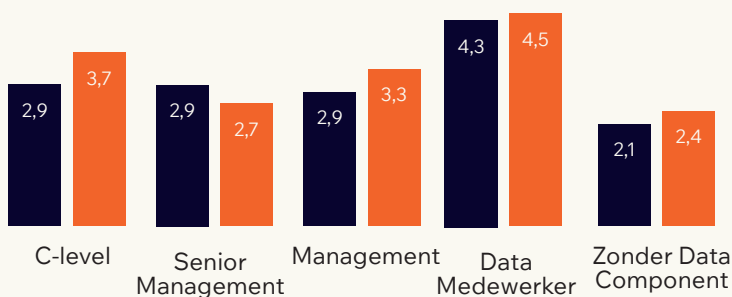
De ontwikkeling van data capabilities over de afgelopen drie jaar laat op meerdere vlakken een positieve trend zien. Thema's als data security, metadatamanagement, data stewardship en compliance management laten duidelijke groei zien. Ook data quality, de kernvoorwaarde voor vrijwel alle andere domeinen, ontwikkelt zich in positieve richting, al blijft de groei hier gematigder. Opvallend is dat de ontwikkeling van data lineage stagneert. Waar dit thema vorig jaar nog een groeispurt doormaakte, zakt het inmiddels terug naar het niveau van twee jaar geleden. Dit laat zien dat data lineage een van de grootste uitdagingen is in de implementatie van datamanagement.

RESULTATEN

5 DATA LITERACY & TRAINING

WAT IS DE DATA LITERACY SCORE PER ORGANISATIELEVELAU?

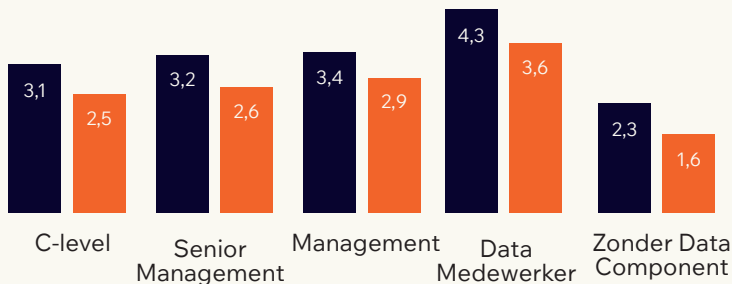
VERZEKERAARS



In 2025 is het datakennisniveau ten opzichte van 2024 licht gedaald op bijna alle organisatielevels, behalve bij het senior management, waar juist een lichte stijging is. Het is de vraag of dit echt een daling in kennis betekent, of dat de lat hoger is komen te liggen.

■ 2025 ■ 2024
score schaal (0 = min, 5 = max)

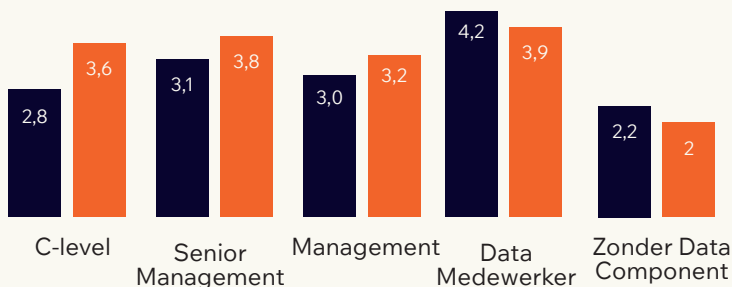
BANKEN



Er is een consistente stijging in datakennis op alle levels van de organisatie. Dit wijst op een structurele verbetering in datagedreven werken en duidt erop dat banken investeren in kennisontwikkeling over de gehele breedte van hun organisatie.

■ 2025 ■ 2024
score schaal (0 = min, 5 = max)

PENSIOENORGANISATIES



Het datakennisniveau in 2025 is gemiddeld gelijk gebleven ten opzichte van 2024. Waar sommige organisatieleden een lichte stijging laten zien, is er op andere niveaus sprake van een kleine terugval.

■ 2025 ■ 2024
score schaal (0 = min, 5 = max)

Wederom geldt dit jaar dat de medewerker zonder datacomponent stelselmatig het laagste scoort op het gebied van datakennis. Juist hier ligt een grote kans voor groei: door ook deze medewerkers te stimuleren in datavaardigheden, kan de organisatie als geheel datagedreven gaan werken.

RESULTATEN

5 DATA LITERACY & TRAINING

IN HOEVERRE WORDEN MEDEWERKERS ZONDER DATA COMPONENT AANGEMOEDIGD OM DATA LITERACY INITIATIEVEN TE VOLGEN?



56,4%

van de financials moedigt medewerkers minimaal of helemaal niet aan om data-literacy-initiatieven te volgen.

Binnen het klantensegment van financials zien we een duidelijke trend: hoe meer een organisatie inzet op het stimuleren van data literacy-initiatieven, hoe hoger het kennisniveau van medewerkers zonder direct data-component in hun functie.

Bij organisaties waar weinig tot geen aanmoediging plaatsvindt, is er juist een relatief groot aandeel medewerkers met weinig tot geen datakennis. Daarentegen hebben organisaties met een actieve of geïntegreerde aanpak vrijwel geen medewerkers meer op het laagste kennisniveau, terwijl het aandeel medewerkers met een gemiddeld kennisniveau flink toeneemt.

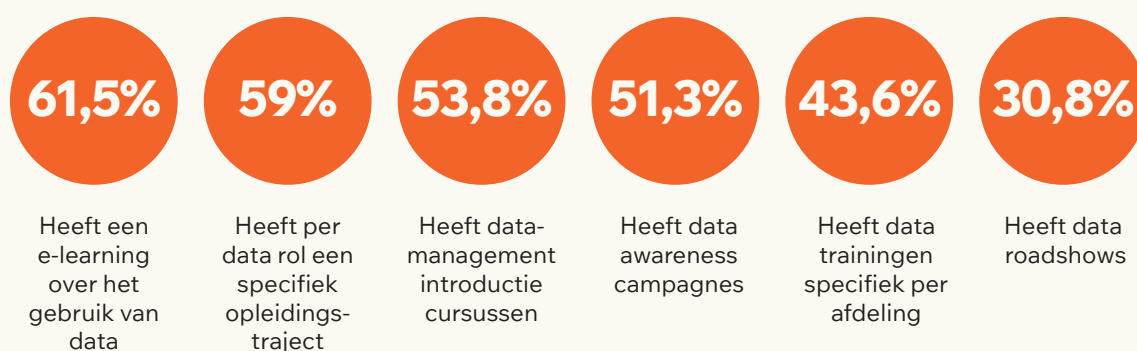
RESULTATEN

5 DATA LITERACY & TRAINING

HOE VER ZIJN FINANCIALS MET HET IMPLEMENTEREN VAN DATA LITERACY INITIATIEVEN BINNEN DE ORGANISATIE?



WELKE INITIATIEVEN WORDEN GENOMEN OM DATA LITERACY TE VERHOGEN?



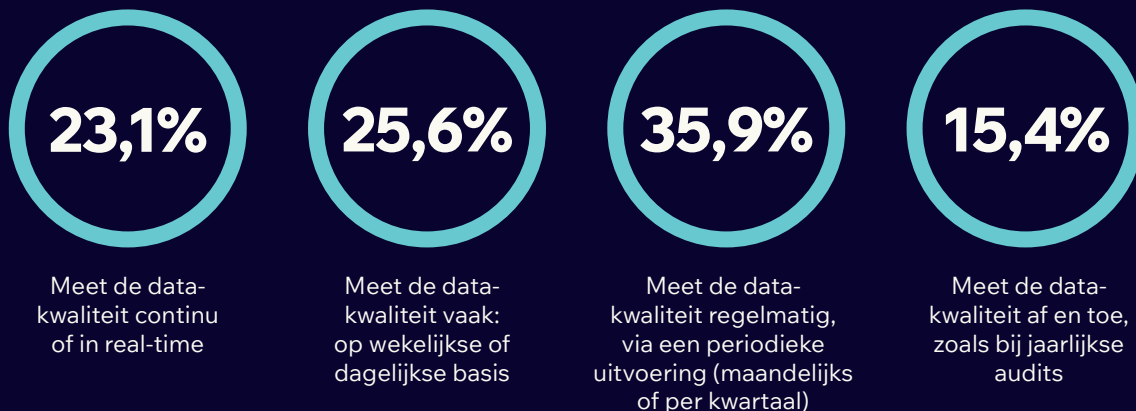
De percentages tonen het aandeel financials dat een data literacy-initiatief binnen de organisatie heeft geïmplementeerd.

Financials investeren op verschillende manieren in het vergroten van data literacy binnen hun organisatie. Een groot deel zet in op gestructureerde leertrajecten: 61,5% van de organisaties biedt een e-learning over het gebruik van data aan en 59% heeft per data-rol een specifiek opleidingstraject ingericht.

RESULTATEN

6 DATA QUALITY & MONITORING

HOE VAAK WORDT DE DATAKWALITEIT GEMETEN DOOR FINANCIALS?



WELKE TOOLING GERBUIKEN FINANCIALS OM DATAKWALITEIT TE METEN?



Het merendeel van de financials gebruikt zelfgebouwde tooling om datakwaliteit te meten. Onder zelfgebouwde tooling verstaan we SQL, Python, Excel en Power BI.

RESULTATEN

6 DATA QUALITY & MONITORING

HOE GAAN FINANCIALS OM MET DATA ISSUE MANAGEMENT?



MEEST VOORKOMENDE DATA ISSUE MANAGEMENTPROCES PER TYPE FINANCIAL:



RESULTATEN

7 METADATA

WAT ZIJN DE 3 VOORNAAMSTE DOELEN WAAROM FINANCIALS METADATA VASTLEGGEN?

2025

53,8%

Voor het hebben van
dezelfde definities

41%

Voor het
interpreteren
van de data

35,9%

Betere
vindbaarheid

2024

33,3%

Voor het hebben van
dezelfde definities

24,2%

Verwachting
vanuit wetgeving

15,2%

Voor het
uitwisselen
van data

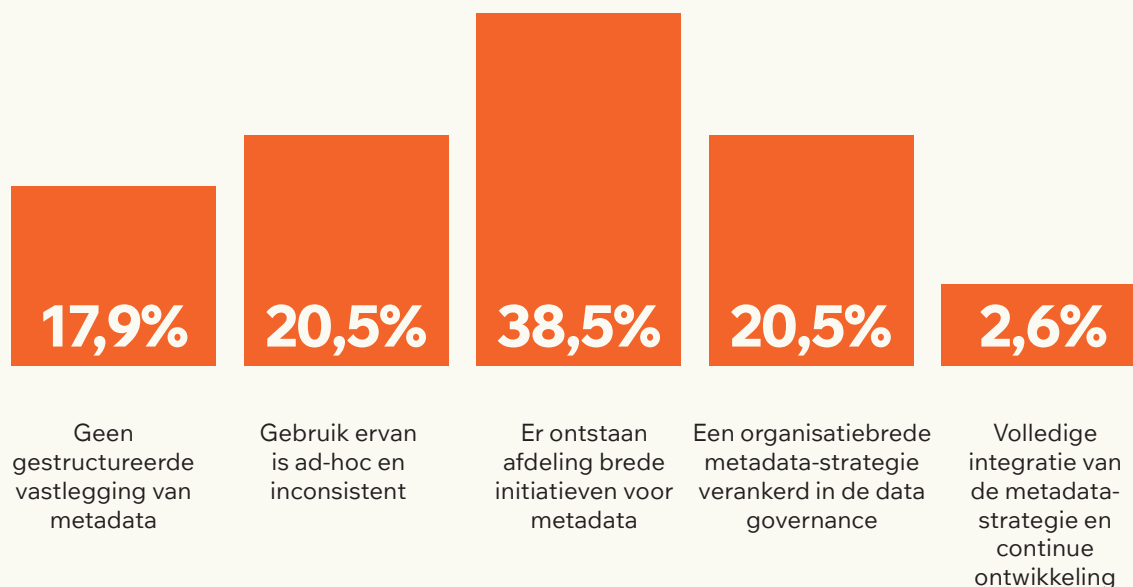
De weergegeven percentages tonen het aandeel financials dat een doelstelling heeft gekozen.

In 2025 blijft het hanteren van eenduidige definities de belangrijkste reden voor bedrijven om metadata vast te leggen. Wel is de focus duidelijk verschoven naar andere prioriteiten. Waar wetgeving in 2024 nog goed was voor 24,2% en tot de top drie behoorde, komt dit thema in 2025 niet meer terug. Dit duidt erop dat bedrijven metadata tegenwoordig vooral vanuit intrinsieke motivatie vastleggen, en niet langer uitsluitend vanwege wettelijke verplichtingen.

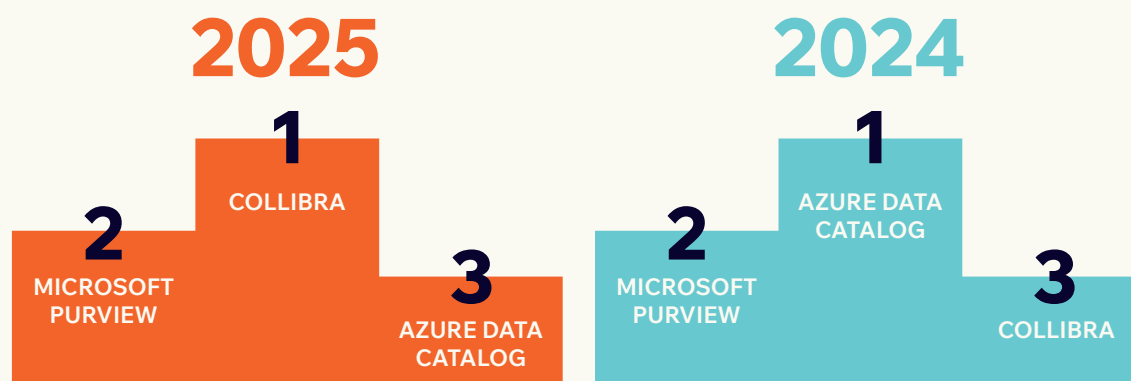
RESULTATEN

7 METADATA

HOE WORDT DE VASTGELEGDE METADATA GEBRUIKT DOOR FINANCIALS?



WELKE METADATA-TOOL WORDT HET MEEST GEBRUIKT DOOR FINANCIALS?



Waar Azure Data Catalog in 2024 nog de meest gebruikte tool was, neemt Collibra deze positie in 2025 over.

RESULTATEN

7 METADATA

WAT ZIJN VOOR FINANCIALS DE DRIE BELANGRIJKSTE FUNCTIONALITEITEN OM METADATA-TOOLING AAN TE SCHAFFEN?

BUSINESS GLOSSARY & DATA DICTIONARY

76,9%

Legt metadata vast voor de business glossary of de data dictionary

DATAKWALITEIT

64,1%

Legt metadata vast om de datakwaliteit goed te kunnen monitoren

DATA LINEAGE

56,4%

Legt metadata vast om de data lineage goed in kaart te kunnen brengen

De percentages tonen het aandeel financials dat een metadata-tool zou aanschaffen voor een specifieke functionaliteit.

WAT ZIJN VOOR FINANCIALS DE DRIE GROOTSTE UITDAGINGEN BIJ HET ORGANISATIEBREED IMPLEMENTEREN VAN METADATA-TOOLING?

23,1%

Business adoptie

20,5%

Data lineage vastleggen

10,3%

Business glossary vastleggen

Twee van de belangrijkste redenen om metadata vast te leggen, komen tegelijkertijd overeen met de grootste uitdagingen: het vastleggen van data lineage en de business glossary.

De grootste uitdaging is echter de business adoptie. Dit was in 2024 jaar met 30% ook al de grootste uitdaging. Voor financials blijkt het nog steeds lastig om de businessorganisatie mee te krijgen bij de implementatie van de metadata-tool.

RESULTATEN

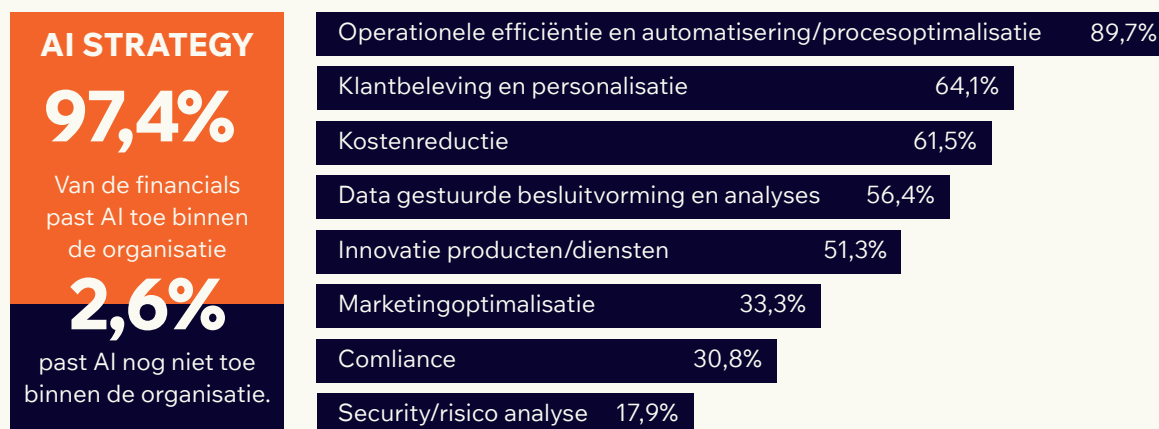
8 ARTIFICIAL INTELLIGENCE

WAT IS HET AI KENNISNIVEAU OP DE VERSCHILLENDE ORGANISATIE LEVELS?



Management en datamedewerkers scoren met 3,5 het hoogst op AI-kennis, terwijl C-level, senior management en medewerkers zonder AI-component duidelijk achterblijven. Dit verschil kan strategische besluitvorming en brede AI-adoptie belemmeren. AI literacy, het begrijpen van mogelijkheden, beperkingen en risico's van AI, is cruciaal. De EU AI Act verplicht bovendien organisaties om medewerkers die met AI werken hierin te trainen. Investeren in AI-kennis op alle functieniveaus is dus zowel een strategische noodzaak als een wettelijke vereiste.

OP WELKE ONDERDELEN OF PROCESSEN WILLEN FINANCIALS AI TOEPASSEN?

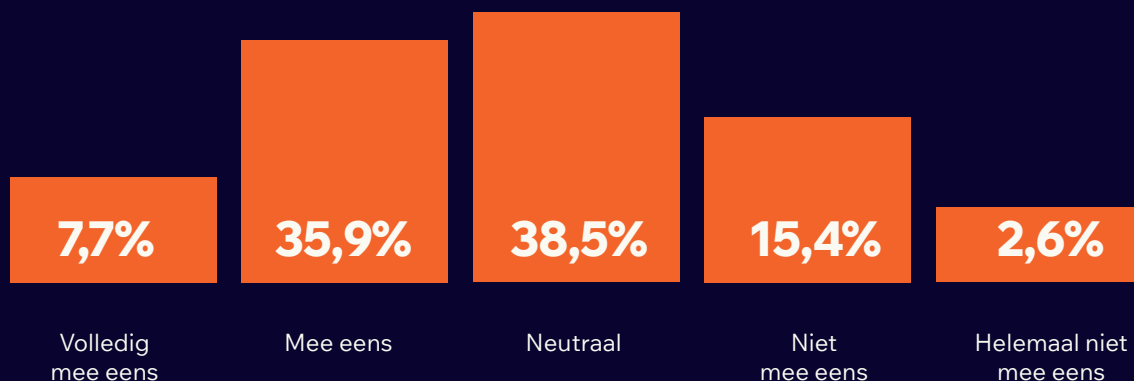


De percentages geven het aandeel financials weer dat AI wil toepassen op een specifiek onderdeel of proces.

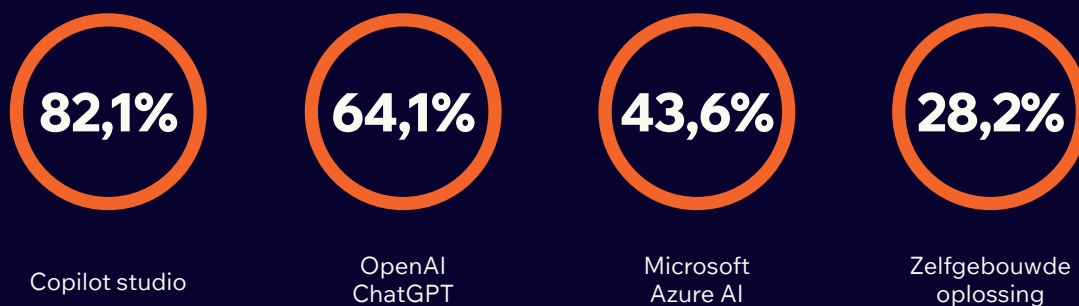
RESULTATEN

8 ARTIFICIAL INTELLIGENCE

FINANCIALS HEBBEN EEN STRATEGISCHE VISIE OP HOE AI KAN BIJDRAGEN AAN HET REALISEREN VAN HUN BEDRIJFSDOELSTELLINGEN:



WELKE AI-TOOLING GEBRUIKEN FINANCIALS?



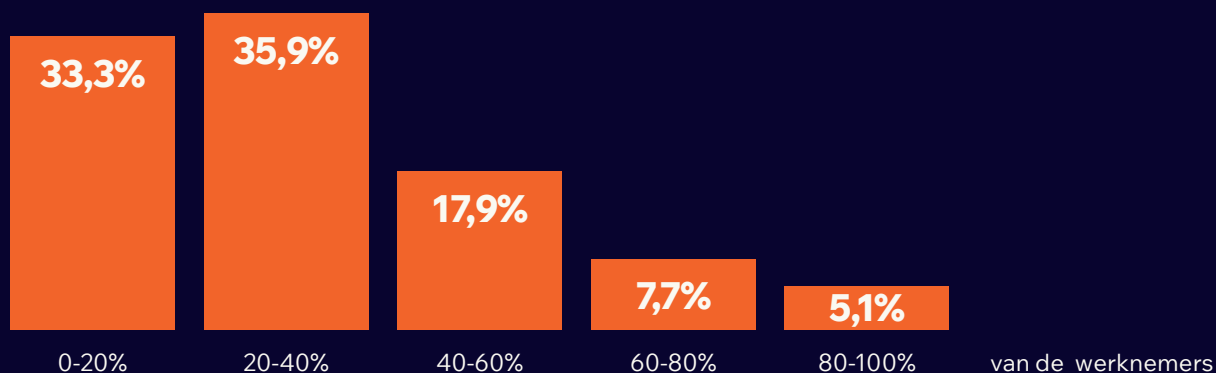
De percentages geven het aandeel financials weer dat gebruikmaakt van specifieke AI-tooling binnen de organisatie.

De resultaten tonen dat het merendeel van de financials al diverse AI-tooling gebruikt binnen de organisatie. Copilot Studio (82,1%) en OpenAI (64,1%) zijn de meest gebruikte AI-tools binnen organisaties. Ook Azure AI (43,6%) wordt regelmatig ingezet. Dit wijst op een sterke voorkeur voor gevestigde, toegankelijke platformen. Zelfontwikkelde oplossingen blijven beperkt (28,2%), wat suggereert dat veel organisaties kiezen voor plug-and-play boven maatwerk.

RESULTATEN

8 ARTIFICIAL INTELLIGENCE

WELK PERCENTAGE VAN DE WERKNEMERS MAAKT GEBRUIK VAN AI-TOOLING?



TEGEN WELKE UITDAGINGEN LOPEN FINANCIALS AAN BIJ DE ONTWIKKELING EN IMPLEMENTATIE VAN AI USE CASES?



De resultaten laten zien dat de grootste uitdagingen bij AI-implementatie niet in budget of regelgeving liggen, maar vooral in het tekort aan interne expertise en de beschikbaarheid en kwaliteit van data. Ook schaalbaarheid, integratie en het gebrek aan gestandaardiseerde processen vormen belangrijke obstakels. Dit benadrukt dat financials in 2025 vooral moeten investeren in expertisewontwikkeling en data governance om succesvolle toepassing van AI mogelijk te maken.

RESULTATEN

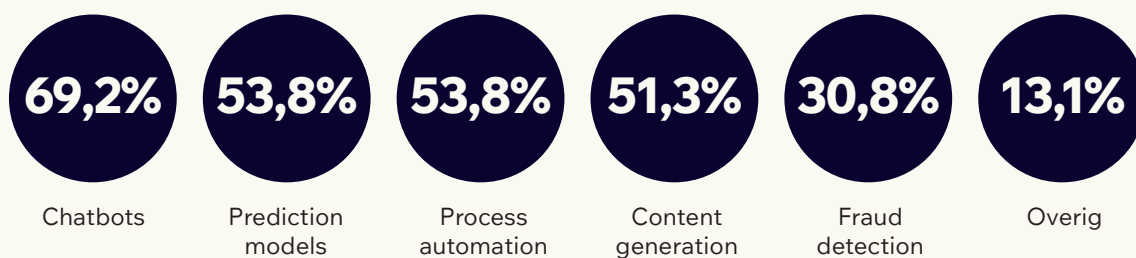
8 ARTIFICIAL INTELLIGENCE

AI USECASES

87,2%

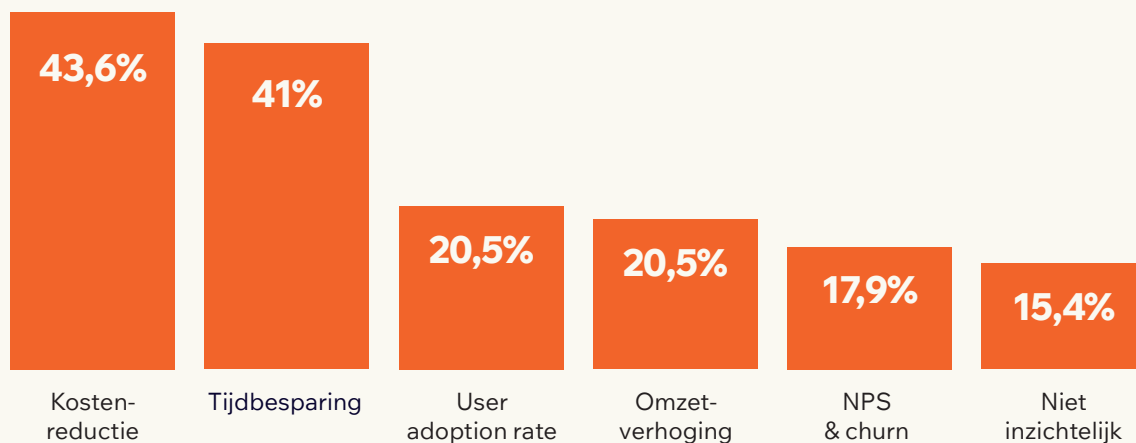
van de financials maakt gebruik van AI usecases.

WELKE SOORTEN AI USECASES WORDEN DOOR FINANCIALS TOEGEPAST?



Binnen de categorie 'overig' vallen usecases zoals investment management, decisioning models, document analysis en het maken van samenvattingen.

WELKE KPI'S GEBRUIKEN FINANCIALS OM AI USECASES TE METEN?

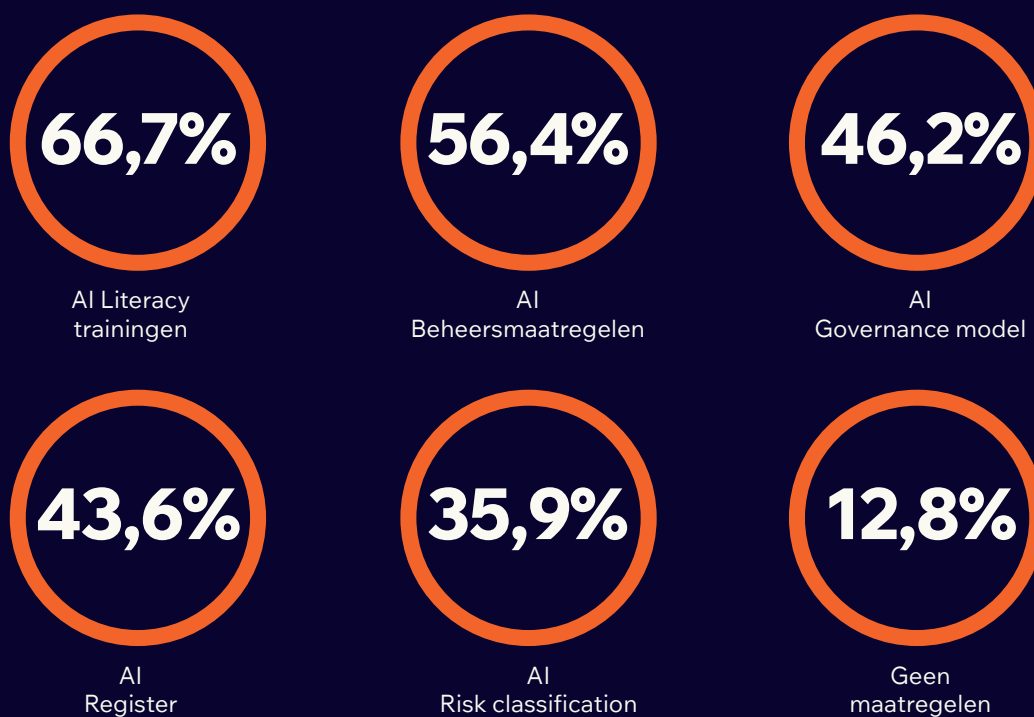


De percentages geven het aandeel financials weer dat een KPI gebruikt om AI usecases te meten.

RESULTATEN

8 ARTIFICIAL INTELLIGENCE

WELKE MAATREGELEN HEBBEN FINANCIALS GENOMEN OM HUN AI MATURITY TE VERHOGEN?



De percentages tonen het aandeel financials dat een maatregel heeft geïmplementeerd om de AI-maturity binnen de organisatie te verhogen.

De meeste organisaties zetten stappen richting een hogere AI-maturity, vooral via AI-trainingen (66,7%) en beheersmaatregelen (56,4%). Structurele governance is echter minder vaak aanwezig: slechts een deel beschikt over een AI-register of een formele risicoclassificatie, en 1 op de 8 organisaties heeft zelfs nog helemaal geen maatregelen genomen. Met de komst van de AI Act is het cruciaal om verder te gaan dan kennisopbouw en basisbeheersing. Structurele, toetsbare maatregelen vergroten niet alleen transparantie en compliance, maar versterken ook het vertrouwen in AI. Investeren in deze fundamenten legt de basis voor een duurzame en toekomstbestendige AI-aanpak.

RESULTATEN

8 ARTIFICIAL INTELLIGENCE

TEGEN WELKE UITDAGINGEN LOPEN FINANCIALS AAN BIJ DE IMPLEMENTATIE VAN DE AI ACT?



De percentages tonen het aandeel financials dat een bepaalde uitdaging heeft gekozen als grootste uitdaging bij de implementatie van de AI Act.

De grootste uitdaging bij de implementatie van de AI Act is het gebrek aan middelen, personeel, budget en technologie, dat door 33,3% van de financials wordt genoemd. Daarnaast worstelt een aanzienlijk deel met transparantie en uitlegbaarheid van AI-modellen (23,1%) en met databeveiliging & privacy (17,9%). Deze resultaten onderstrepen dat naleving van de AI Act niet alleen technologische investeringen vraagt, maar ook organisatorische en kennisgerichte versterking.

INTERVIEW

POSTNL: DATA EN AI ALS DE SUCCESFACTOR VOOR GROEI EN STRATEGIE

In gesprek met Mark Besling, Data Manager Finance bij PostNL

Bij PostNL is data geen bijzaak, maar de rode draad die door elke ader van de organisatie loopt. Van de scanner van de postbode tot de boardroom waar strategische besluiten worden genomen: data vormt de ruggengraat van het bedrijf. Mark Besling, Data Manager Finance bij PostNL, geeft zijn visie op hoe datamanagement en AI niet alleen gebruikt wordt voor het optimaliseren van processen, maar ook bijdragen aan de ambitie van PostNL om de favoriete bezorger van Nederland te blijven. Er zijn genoeg lessen te leren voor financiële instellingen van deze logistieke reus.

INTERVIEW



INTERVIEW

“Data moet betrouwbaar zijn, altijd in bewegingen op het juiste moment op de juiste plek.”

Van consultancy naar data

Mark Besling is geen onbekende in de wereld van data. Met een achtergrond in consultancy en een korte periode bij De Persgroep als consolidatiespecialist, stapte hij in 2017 over naar PostNL. “Ik was het zat om constant te reizen,” lacht hij. “Nee, dat was uiteraard niet het voornaamste. PostNL bood me de unieke kans om me te verdiepen in inhoudelijke uitdagingen rond data. Daarnaast had ik gehoord dat ze groots wilden inzetten op big data, wat toen nog vrij nieuw was.” Zijn carrière nam een vlucht toen hij zich richtte op niet-financiële rapportages, zoals ESG (Environment, Social, Governance). In 2023 werd hij Data Manager Finance, een rol waarin hij datamanagement binnen het financiële domein professionaliseert. En zijn datateam? Dat is een van de domeinen die vallen onder de datamanagement koepel, aangestuurd door een strategisch data-eigenaar. Ook zijn er enkele informele data stewards, die samenwerken om datakwaliteit en governance te borgen. “We hebben nog geen formeel netwerk van data stewards,” geeft Mark aan, “maar veel collega’s nemen die rol al intuïtief op zich.” Het is een metafoor voor de aanpak van PostNL op het gebied van datamanagement: pragmatisch, vanuit een duidelijke visie.

De zeven data-pijlers van PostNL

Data is bij PostNL geen abstract begrip, maar een tastbare asset die elke beslissing stuurt, van routeplanning tot overnames. De datastrategie rust op zeven kernprincipes:

1. **Data is een asset**, waardevol voor inzicht en besluitvorming.
2. **Data heeft een eigenaar**, voor kwaliteit, veiligheid en compliance.
3. **Data wordt eenmalig vastgelegd**, voor efficiëntie en traceerbaarheid.
4. **Data is toegankelijk**, veilig en vindbaar voor wie het nodig heeft.
5. **Data is onder beheer**, via processen en systemen.
6. **Data wordt beschermd**, volgens wet- en regelgeving zoals AVG.
7. **Data is analyseerbaar**, voor snelle, actie-gerichte inzichten.

Deze pijlers vormen de basis voor een organisatiebrede datastrategie die de ambitie van PostNL ondersteunt: de favoriete bezorger zijn. Data moet betrouwbaar zijn, altijd in beweging, en op het juiste moment op de juiste plek.

INTERVIEW

Een kantelpunt in crisistijd

De waarde van deze datastrategie bleek nergens zo duidelijk als tijdens de COVID-19-pandemie. Terwijl Nederland in lockdown ging en online bestellingen explodeerden, moest PostNL razendsnel schakelen. “We moesten binnen enkele dagen inzicht krijgen in cashflows, klantbetalingen en logistieke stromen,” vertelt Mark. Dankzij een robuuste datastructuur kon het bedrijf scenario’s bouwen en direct bijsturen. “Dat was hét moment waarop iedereen voelde: dit is waarom we investeren in datamanagement.”

Een ander keerpunt was de overstap van statische Excel-rapportages naar interactieve dashboards. “Vroeger waren controllers vooral rapportagemakers,” legt Mark uit. “Nu zijn ze strategische sparringpartners. Met self-service BI kunnen ze zelf data verkennen, betere vragen stellen en sneller inzichten genereren.”



Het is een transformatie die niet alleen efficiëntie bracht, maar ook eigenaarschap en betrokkenheid binnen teams versterkte.

Eigenaarschap: een puzzel met veel stukjes

Eigenaarschap van data is een terugkerend thema in Marks verhaal, maar het is geen eenvoudige puzzel. “Wie is bijvoorbeeld de eigenaar van data die van HR naar Finance stroomt voor ESG-rapportages?” vraagt hij retorisch. “Als data over de schutting wordt gegooid, hoe weet je dan of het klopt?” PostNL werkt aan een gestructureerde aanpak, waarbij data-eigenaarschap wordt gekoppeld aan processen en data-objecten. “Uiteindelijk moet je weten wie waar verantwoordelijk voor is,” zegt Mark.

Hier komt Collibra om de hoek kijken: een tool die PostNL sinds drie à vier jaar gebruikt en waarvan Mark claimt ‘groot fan’ te zijn. De tool biedt een datacatalogus en monitort datakwaliteit, wat essentieel is voor eigenaarschap. “Het is als een röntgenscan voor je data,” legt Mark uit. “Collibra ontdekte bijvoorbeeld dubbele kentekens in ons wagenparkbeheer, iets waar we nooit aan hadden gedacht. Het programma dwingt om aannames los te laten en data opnieuw te bekijken.” De tool meet kwaliteit op objectieve criteria, zoals tijdigheid van data-aanlevering en of verplichte velden correct zijn ingevuld. Dit heeft binnen Finance al grote stappen opgeleverd, zoals het identificeren van redundantie in datasets. “We hadden bijvoorbeeld meerdere bronnen voor dezelfde data,” vertelt Mark. “Met Collibra brengen we dat terug naar één betrouwbare bron.”

Bedrijfsbreed wordt Collibra nu uitgerold, wat zorgt voor uniforme rapportages en een gedeel-

INTERVIEW

“AI is bij PostNL geen buzzword, maar een praktisch hulpmiddel.”

de taal rond datakwaliteit. “Andere domeinen, zoals HR en E-commerce, zien daardoor nu ook de kracht van datamanagement,” zegt Mark. “Het visualiseert datakwaliteit met een getal tussen 0 en 100, zodat iedereen meteen ziet of de data klopt. Dat maakt discussies over kwaliteit veel eenvoudiger.”

AI als praktische tool

AI is bij PostNL geen buzzword, maar een praktisch hulpmiddel. In plaats van zelf complexe modellen te bouwen, kiest het bedrijf voor bewezen technologieën zoals Copilot en ChatGPT. “We zijn een logistiek bedrijf, geen techreus,” benadrukt Mark. “Vooroplopen betekent voor ons: snel leren, scherp kiezen en continu verbeteren.” AI-pilots richten zich op thema’s als rapportage-automatisering, forecasting, tekstanalyse en procesoptimalisatie.

Collibra speelt ook hier een belangrijke rol. “In onze AI-pilots, zoals bij het debiteurenproces, is betrouwbare data cruciaal,” legt Mark uit. “Collibra zorgt ervoor dat we schone, consistente datasets hebben, wat AI-toepassingen effectiever maakt.” Een concreet voorbeeld is het vernieuwde debiteurenproces, waarbij AI klanten categoriseert op betaalgedrag. “Vroeger belden we elke klant die te laat betaalde,” vertelt Mark. “Met AI en Collibra’s datacontroles weten we nu welke klanten voorspelbaar betalen, zodat we alleen risicovolle gevallen opvolgen. De volgende stap is machine learning om afwijkend gedrag, zoals veranderingen in kredietwaardigheid, vroegtijdig te signaleren. Zo kan patroonherkenning ons helpen om afwijkingen te spotten die AI kan

analyseren”, voegt Mark toe.

De adoptie van AI wordt versneld door jongere generaties, die met een natuurlijke affiniteit voor technologie de organisatie binnenkomen. “Ik moest mezelf dwingen om niet naar Google te grijpen voor een Excel-script, maar naar ChatGPT,” lacht Mark. “De jonge garde doet dat vanzelf.” Via pilots, trainingen en communities bouwt PostNL interne kennis op, waardoor ze aansluiting houden met de nieuwe technologieën.

Regelgeving en uitvoerbaarheid in balans

Met data komt verantwoordelijkheid. Privacy en compliance, zoals AVG-wetgeving, zijn hot topics bij PostNL. “Alles kan potentieel privacygevoelig zijn,” legt Mark uit. “Een klantnummer lijkt onschuldig, maar combineer het met andere data en je hebt een profiel.” Gevoelige data wordt opgeslagen in een ‘vault’ – een afgeschermd omgeving in het data lake waar toegang strikt wordt gereguleerd. “Je moet uitleggen waarom je data nodig hebt en voor hoe lang,” zegt Mark. “Dat houdt het werkbaar, maar veilig.”

Collibra ondersteunt ook hier door data te classificeren en te helpen bij compliance-processen, zoals DPIA's (Data Protection Impact Assessments). “Hierdoor kunnen we gevoelige data taggen en monitoren,” zegt Mark. “Dat maakt het eenvoudiger om te voldoen aan de AVG-eisen en tegelijkertijd praktisch te blijven.” Toch blijft het een uitdaging. “Soms krijgen we van de compliance officer een lijst met velden die als privacygevoelig worden gezien, zoals klantnummers. Dan is overleg met het data lake team wel vereist:

INTERVIEW

“In een wereld die continu verandert, geeft betrouwbare data houvast en ruimte om te groeien.”

Hoe moeten we nu werken?” Het is een delicate dans tussen regelgeving en uitvoerbaarheid, maar mede dankzij Collibra's uniforme aanpak lukt het om deze balans te vinden.

Data als de postbode van morgen

Als Mark groots mag dromen, ziet hij data en AI als net zo vanzelfsprekend als de postbode op straat. Betrouwbaar, altijd in beweging, en altijd op tijd. Op korte termijn richt PostNL zich op het versterken van de basis: eigenaarschap, datakwaliteit en heldere definities. “We willen dat elke dataset net zo betrouwbaar is als een goed bezorgd pakket,” zegt Mark. Op lange termijn is de ambitie om data en AI structureel te verweven met besluitvorming. Denk aan voorspellende inzichten, ketenoptimalisatie en real-time bijsturing. “Data moet vóór ons uit bewegen,” stelt Mark. “Processen die zichzelf aanpassen, beslissingen die klaarliggen voordat we de vraag stellen.”

De grootste uitdaging? De snelheid van technologische ontwikkeling. “We bouwden een eigen chatbot, maar stopten toen we zagen dat de markt ons inhaalde,” geeft Mark toe. “Dat vraagt om wendbaarheid en durf om keuzes te maken.” Collibra's rol in het monitoren van datakwaliteit zorgt ervoor dat PostNL deze snelle veranderingen kan bijbenen zonder de basis te verliezen.

Lessons learned

Ook anderen kunnen zich laten inspireren door de datagedreven aanpak van PostNL. “Data biedt houvast in een dynamische omgeving,” zegt Mark. “Het gaat om schaalbare, pragmati-

sche inzet: van de werkvloer tot de boardroom.” Een sleutel tot succes is helder eigenaarschap en sterke governance. Door tools zoals Collibra te gebruiken, creëert PostNL consistentie en vertrouwen in data, wat essentieel is voor betrouwbare besluitvorming. Daarnaast is datakwaliteit een fundament: uniforme tools bieden een gestandaardiseerde manier om de kwaliteit van data te meten en te verbeteren. Wat niet alleen datamanagement versterkt, maar ook de basis legt voor geavanceerde toepassingen zoals AI.

Ook op het gebied van AI kiest PostNL voor een pragmatische aanpak: door te focussen op bewezen technologieën en kleinschalige pilots, ondersteund door schone en betrouwbare data, kunnen organisaties snel leren, experimenteren en tastbare impact realiseren. Bovenal benadrukt Mark dat datamanagement geen doel op zich is, maar een middel. “Uiteindelijk draait het niet om de technologie maar om vertrouwen: in de cijfers, in de processen en in elkaar.”

Houvast dankzij datamanagement

Data en AI maken PostNL wendbaarder, klantgerichter en duurzamer. Collibra vormt de ruggengraat van deze transformatie door datakwaliteit en governance te borgen, en AI-toepassingen te versterken met betrouwbare data. Voor anderen biedt dit een krachtige les: investeer in een datastrategie die niet alleen processen optimaliseert, maar ook vertrouwen en vernieuwing creëert. Zoals Mark het verwoordt: “In een wereld die continu verandert, geeft betrouwbare data houvast en ruimte om te groeien.”

INTERVIEW

EEN DATATOOL ALS BACKBONE VAN SUPPLY CHAIN PLANNING BIJ FRIESLANDCAMPINA

**In gesprek met Nienke van den Bergh, Global Statistical Planning
lead bij FrieslandCampina**

In het hart van de Nederlandse zuivelindustrie staat FrieslandCampina als een mondiale grootmacht, die melk verwerkt in een scala aan zuivelproducten die wereldwijd miljoenen consumenten bereiken. Deze melk, afkomstig van melkveehouders van FrieslandCampina, moet zeven dagen per week, het hele jaar door verwerkt worden. Een ononderbroken verwerking is daarbij essentieel. Mede daardoor is de supply chain van Friesland-Campina op z'n minst uitgebreid te noemen. Nienke van den Bergh, Global Statistical Planning lead, houdt zich dagelijks bezig met het optimaliseren van de efficiëntie in planning en forecasting. Zij vertelt hoe haar team met behulp van data de planningsprocessen heeft kunnen optimaliseren. Een datamanagement benadering, zo blijkt, die draait om finesse, flexibiliteit én menselijke input.



FriendCamp

Enriching by



INTERVIEW

“Het verandert de manier waarop we wereldwijd voorspellen en onze operaties afstemmen.”

Van fabrieksvloer naar wereldwijde forecasting

Nienke van den Bergh werkt al meer dan 10 jaar bij FrieslandCampina. Met haar studie-achtergrond in de economie, begon haar carrière bij FrieslandCampina vrij onverwacht tijdens een stage in de Filipijnen voor een ander bedrijf. Geïnspireerd door het contact met haar toekomstige collega's besloot ze zich aan te melden voor het supply chain traineeship van FrieslandCampina waar ze werd ondergedompeld in de operationele kern van de fabrieken. “Ik vond het geweldig om na te denken over hoe processen slimmer konden,” herinnert Nienke zich. “Daarnaast kreeg ik in fabrieken al snel de kans om teams te leiden, wat enorm interessant en leerzaam was.”

Na zeven jaar werkte ze als productiemanager in een kaasfabriek en maakte Nienke de overstap naar het hoofdkantoor in Amersfoort, waar ze een customer service team aanstuurde. Twee jaar geleden stapte ze in haar huidige rol, waarin ze een wereldwijd team van statistische planners leidt. “De rode draad in mijn carrière is het organiseren en automatiseren van processen én het werken met mensen,” legt ze uit. Nu navigeert ze binnen de complexiteit van een mondiale supply chain, waar elke beslissing wereldwijd effect heeft.

FrieslandCampina's internationale bereik is indrukwekkend, met bijna 20.000 medewerkers en zeven business units die markten bedienen van de Amerika's tot Azië. De producten, variërend van retailkaas tot gespecialiseerde ingrediënten, worden wereldwijd geëxporteerd, wat een complex web van vraag en aanbod creëert. Nienkes

team speelt een cruciale rol in dit netwerk en zorgt ervoor dat de planningsprocessen niet alleen efficiënt, maar ook voorspellend zijn. Dit laatste dankzij een eigen ontwikkelde en baanbrekende planningstool.

ANURA: De ruggengraat van moderne planning

Centraal in de transformatie van FrieslandCampina's supply chain staat ANURA: een ambitieus project om vraag- en aanbodplanning te vernieuwen met de nieuwe planning tool van Operational Master Planning (OMP), “Het ANURA project draait om het samenvoegen van al onze planningen in één systeem,” legt Nienke uit. “Het verandert de manier waarop we wereldwijd voorspellen en onze operaties afstemmen. De tool integreert statistische forecasting, sales historie, machine learning en scenarioplanning, met als doel de supply chain transparanter en responsiever te maken.”

De overstap naar OMP is geen kleine opgave. Met landen die de tool in verschillende fasen adopteren én verschillen in benodigde analyses per land, is het aan Nienkes team de optimale balans te vinden tussen standaardiseren en differentiëren. “Elk land heeft zijn eigen manier van voorspellen,” merkt ze op. “Sommige landen vertrouwen sterk op lokale marktinzichten, terwijl andere nog maar net met statistiek beginnen. Onze taak is om iedereen naar een basisniveau te brengen met behulp van verkoopgeschiedenis en modellen, en dat vervolgens te verfijnen met lokale expertise.”

INTERVIEW

De complexiteit van FrieslandCampina's operaties vraagt van de tool extra flexibiliteit en nauwkeurigheid. Het produceren van kaas genereert bijvoorbeeld bijproducten zoals room die ook benut moeten worden. "Als je besluit kaas te maken vanwege sterke vraag, moet je ook een plan hebben voor de room," zegt Nienke. "Het is een puzzel waarbij elk stuk invloed heeft op de andere." Het ANURA project helpt deze puzzel op te lossen door end-to-end zichtbaarheid te bieden, wat leidt tot betere besluitvorming en minder inefficiënties én verspilling."

Data als versneller in supply chain

Data vormt de hoeksteen van FrieslandCampina's supply chain-strategie. De meeste data operaties draaien op SAP, met masterdata die over de hele linie gestandaardiseerd zijn, hoewel sommige landen uitzonderingen vormen. "We hebben een solide basis," zegt Nienke. "Maar de

overstap naar OMP biedt ons de kans om onze data verder op te schonen en te verfijnen." Haar team richt zich op het identificeren van uitschieters, zoals verkooppieken door bijvoorbeeld zon-nig weer, en zorgt ervoor dat de basisvoorspelling accuraat is.

Statistische modellen vormen de ruggengraat van dit proces, maar Nienke benadrukt het belang van boerenverstand. "Statistiek geeft ons een startpunt, maar planners voegen marktin-zichten toe." legt ze uit. In volatiele markten zoals Haïti, waar door politieke onrust havens ineens kunnen sluiten, hebben statistische modellen moeite. Hier blijft menselijk oordeel cruciaal. "We stellen doelen voor voorspellingsnauwkeu-righeid die op een bepaalde baseline moeten scoren," legt Nienke uit, "maar we segmenteren ook portfolio's om te bepalen waar statistiek betrouwbaar is en waar niet."

De resultaten zijn veelbelovend. Landen die al over zijn op OMP, zien significante verbeteringen in voorspellingsnauwkeurigheid, wat leidt tot betere klantenservice en geoptimaliseerde voorra-den. "Het gaat niet alleen om het voorspellen van vraag," zegt Nienke. "Het gaat erom onze hele supply chain af te stemmen om efficiënt te leve-ren." De toewijding van het bedrijf aan datakwa-liteit is duidelijk in de speciale teams die ervoor zorgen dat data niet alleen accuraat, maar ook bruikbaar is.



INTERVIEW

De menselijke factor in een datagedreven wereld

Het implementeren van een tool als OMP draait net zozeer om mensen als om technologie. “Verandermanagement is een groot onderdeel hiervan,” zegt Nienke. “Je kunt statistiek niet zomaar op een team afdwingen; je moet begrijpen hoe ze werken en de waarde laten zien.” Haar team, divers in nationaliteit en expertise, werkt nauw samen met lokale planners en bouwt vertrouwen op door maandelijkse evaluaties van model versus menselijke prestaties.

Deze mensgerichte aanpak is cruciaal in een bedrijf zo groot als FrieslandCampina, waar culturele en operationele verschillen veelvoorkomend zijn. “We willen lokale expertise niet platwalsen,” benadrukt Nienke. “Het gaat om het vinden van een balans tussen standaardisatie en flexibiliteit.” In Azië integreert het team bijvoorbeeld sell-in en sell-out data van distributeurs; een behoefte die in Europa minder relevant is. Nienkes leiderschapsstijl weerspiegelt deze balans. “Ik ben niet degene die de cijfers kraakt,” zegt ze lachend. “Mijn team heeft de analytische geesten. Mijn taak is om hen te sturen en ervoor te zorgen dat we waarde toevoegen voor elk land.”

AI: de volgende grens

Terwijl statistiek een solide basis biedt, onderzoekt Friesland Campina ook de mogelijkheden van AI. Binnen OMP past machine learning al voorspellingen aan op basis van promoties of onverwachte orderaantallen. “Als we weten dat er een promotie aankomt, past het systeem de voorspelling aan,” zegt Nienke. “Het is effectief voor

korte termijn planning en delen van ons portfolio.” Het opschalen van AI om complexe factoren zoals weer of economische indicatoren mee te nemen, blijft echter een uitdaging.

“AI is nu happening, maar moeilijker uit te leggen dan statistiek,” geeft Nienke toe. “Als je machine learning inschakelt, neemt het de voorspelling als waarheid, wat kan voelen als controleverlies.” Haar team werkt samen met OMP en data engineers om modellen flexibeler te maken, zodat extra parameters toegevoegd kunnen worden. “We onderzoeken hoe we economische indicatoren of weersvoorspellingen kunnen toevoegen,” zegt ze, “maar dat vereist veranderingen in de architectuur van het systeem.”

Een uitdaging die voor veel bedrijven herkenbaar is: waar zit de sweetspot tussen investeren in AI en het behalen van strategische voordelen én welke tooling past daarbij? “Het gaat niet alleen om het hebben van data; het gaat erom het praktisch te maken,” merkt Nienke op. Voor FrieslandCampina is AI onderdeel van een bredere visie om te bewegen naar “low touch” en “no touch” planning, waarbij voorspelbare delen van het portfolio autonoom draaien, waardoor planners zich kunnen richten op strategische taken.

“Probeer het wiel niet opnieuw uit te vinden,” adviseert Nienke. “Focus eerst op het brengen van je processen naar een consistent niveau.” Het standaardiseren van datapraktijken in een complexe organisatie, zoals FrieslandCampina heeft gedaan, legt de basis voor geavanceerde analytics en AI. “Je hoeft niet elke glimmende nieuwe

INTERVIEW

tool na te jagen,” zegt Nienke. “Vraag jezelf af welk probleem je oplost en of AI de beste oplossing is.” Deze pragmatische mindset, gekoppeld aan een toewijding aan datakwaliteit, heeft FrieslandCampina in staat gesteld meetbare vooruitgang te boeken.

Een visie voor de toekomst

Vooruitkijkend droomt Nienke van een supply chain waarin data naadloos stroomt en AI-gedreven modellen dynamisch aanpassen aan nieuwe variabelen. “Ik zou graag willen dat onze modellen open en flexibel zijn, toegespitst op specifieke producten en regio’s,” zegt ze. “We zouden eenvoudig databronnen kunnen toevoegen en bewegen naar no-touch planning voor voorspelbare portfolio’s.” Dit zou tijd besparen bij de demand planners in de business zodat zij zich ook kunnen richten op strategische partnerschappen met sales en klanten, wat verdere efficiëntie oplevert.

Duurzaamheid, een belangrijke pijler voor FrieslandCampina, sluit aan bij deze visie. “Geoptimaliseerde planning vermindert verspilling,” wijst Nienke. “Als je productie en voorraad perfect afstemt, maak je al een verbetering in het gebruik van hulpbronnen.” Hoewel haar team niet direct betrokken is bij duurzaamheidsprojecten, dragen de ripple-effecten van hun werk wel bij aan de doelen van het bedrijf.

Uiteindelijk is dat waar het om draait: data en AI inzetten voor doelstellingen die het bedrijf vooruithelpen. In het geval van FrieslandCampina’s gaat datamanagement niet alleen om tools, maar om mensen, processen en purpose. Door een robuuste databasis te bouwen, AI doordacht te omarmen en samenwerking te bevorderen, kunnen bedrijven met vertrouwen hun eigen complexe landschappen navigeren. Zoals Nienke het verwoordt: “Het gaat erom waarde toe te voegen waar het het meest telt.”

INTERVIEW

AGENTIC AI IS DE BUSINESS VERSNELLER VAN GISTEREN

In gesprek met Saskia Dekkers, Lead AI specialist bij CM.com

Agentic AI verandert de spelregels. Deze technologie, die zelfstandig én betrouwbaar denkt en handelt, biedt ongekende kansen om processen te stroomlijnen en klanten beter te bedienen. Saskia Dekkers, Lead AI Specialist bij CM.com, loopt voorop in deze revolutie met het door CM.com ontwikkelde HALO-systeem. “Agentic AI is niet de toekomst, het is een tool waarmee je vandaag al strategisch voordeel kunt behalen,” bepleit ze. Waarom deze adoptie cruciaal is en hoe organisaties, zoals financiële dienstverleners, laagdrempelig kunnen instappen, legt ze uit.



INTERVIEW

“Agentic AI neemt werk volledig uit handen.”

Van reactief naar proactief

De opkomst van Generative AI, met systemen als ChatGPT en DALL-E, bracht een revolutie in hoe bedrijven data vertalen naar inzichten. Sneller en efficiënter werken met behulp van Generative AI is aan de orde van de dag. Mooi, denken veel bedrijven, hoe gaan we vaker en beter gebruiken van Generative AI? Echter is de AI trein al in sneltreinvaart naar het volgende station aan het denderen: Agentic AI. Dekkers legt uit: “Het verschil is echt wezenlijk. Generative AI, zoals we die nu kennen van ChatGPT, is in essentie reactief. Het wacht op een prompt van de gebruiker, genereert een antwoord en stopt dan. Het kan prachtige teksten, afbeeldingen of code genereren, maar heeft geen eigen initiatief of doelgerichtheid.” Enthousiast vertelt ze: “Agentic AI daarentegen neemt initiatief. Het kan zelfstandig beslissingen nemen, taken plannen en uitvoeren, en doet dit proactief zonder constante menselijke instructie. Het handelt als een ‘agent’ die jouw belangen behartigt en zelfstandig problemen oplost.”

Om dit concreet te maken, geeft Dekkers een voorbeeld: “Stel je voor dat je een Generative AI vraagt om te helpen bij het plannen van een zakenreis. Het kan je suggesties geven voor vluchten en hotels, maar jij moet alle voorstellen beoordelen, de boekingen maken en alles in je agenda zetten.” Ze vervolgt: “Een Agentic AI-systeem zoals onze HALO kan de hele reis end-to-end regelen. Het begrijpt je voorkeuren en reisbeleid, zoekt de optimale vluchten, boekt hotels die aan je eisen voldoen, zet alles in je agenda, en houdt

zelfs rekening met weersvoorspellingen om je te adviseren wat je moet inpakken. Als er vertraging optreedt, kan het proactief alternatieven regelen. Dat is het wezenlijke verschil: Agentic AI neemt werk volledig uit handen.”

CM’s eigen revolutionaire Agentic AI tool HALO

CM.com, al jaren een bekend in communicatie-, ticketing- en betalingsoplossingen, zet met HALO een nieuwe standaard in de wereld van AI. Dekkers vertelt trots: “HALO is ons Agentic AI-platform dat bedrijven in staat stelt om AI-agents te creëren die zelfstandig taken kunnen uitvoeren binnen de specifieke context van hun organisatie.” Wat HALO onderscheidt, is zijn drietrapsraket: naadloze integratie met bedrijfssystemen, begrip van complexe processen en uitvoering hiervan én een architectuur die voldoet aan de strenge eisen van gegevensbeveiliging en compliance.

“In de financiële sector is vertrouwen ook valuta” merkt Dekkers op. “HALO is gebouwd om dat vertrouwen te verdienen, met systemen die niet alleen slim, maar ook veilig en compliant zijn”. Een HALO-agent in een klantenserviceomgeving kan bijvoorbeeld niet alleen vragen beantwoorden, maar ook actief problemen oplossen. Het kan zelfstandig in verschillende systemen kijken, een retourzending initiëren, een creditering doorvoeren en de klant proactief op de hoogte houden. Allemaal zonder menselijke tussenkomst, maar wel met de mogelijkheid om complexe gevallen door te verwijzen naar een menselijke medewerker.

INTERVIEW

“76% van routinetaken kan worden overgedragen aan AI.”

Dekkers glimlacht: “En wat echt spannend is: we hebben recentelijk Voice toegevoegd aan HALO. Dat betekent dat de AI-agent nu ook gesproken conversaties kan voeren met klanten, wat de ervaring nog natuurlijker maakt. Je kunt dit zelf ervaren op de CM.com website, waar onze HALO-agent je in een gesprek kan helpen met informatie en vragen over onze diensten.” Ze vertelt: “We zien al indrukwekkende resultaten bij diverse klanten waar inkomende vragen volledig automatisch worden afgehandeld zonder tussenkomst van een menselijke agent. In sommige gevallen handelt HALO tot 85% van alle standaardvragen zelfstandig af, wat enorme efficiëntiewinst oplevert.”

Nu is het moment

De financiële sector in Nederland staat op een kruispunt. Terwijl Generative AI al een voor-sprong bood aan vroege adopters, belooft Agent-ic AI een nóg grotere sprong voorwaarts. Dek-kers is stellig: “De leercurve voor Agent-ic AI is steiler dan voor Generative AI. Het vereist niet alleen begrip van de technologie, maar ook een herziening van bedrijfsprocessen en integratie met bestaande systemen.” Ze wijst ook op de ver-schuiving in hoe klanten informatie zoeken. Waar Google ooit de poortwachter was, wenden men-sen zich nu tot conversationele AI-systemen. “Als financiële instelling wil je aanwezig zijn waar je klanten zijn,” zegt ze. “Dat betekent dat je agents moet hebben die namens jouw merk handelen, proactief, betrouwbaar en compliant.”

De cijfers benadrukken haar betoog. Recent on-derzoek van CM.com toont aan dat bedrijven

met AI-agents gemiddeld 23% kostenbesparing realiseren in operationele processen, terwijl klanttevredenheid met 34% stijgt. Medewerkers profiteren eveneens: 76% van routinetaken kan worden overgedragen aan AI, waardoor zij zich bijvoorbeeld kunnen richten op strategisch en creatief werk. Precies datgeen dat meer voldoening geeft en meer waarde toevoegt aan de con-sument. Dekkers benadrukt dat vroeg beginnen niet betekent dat je meteen alles moet omgooi-en. “Start met een pilot in een afgebakend gebied waar je snel waarde kunt creëren. Bijvoorbeeld in klantenservice, interne IT-support of administra-tieve processen. Gebruik die ervaring om te leren en geleidelijk op te schalen.”

Een stappenplan voor adoptie

Voor financiële instellingen die klaar zijn om de sprong te wagen, biedt Dekkers een helder stap-penplan. “Begin met processen die repetitief maar gestructureerd zijn, denk aan klantenservice, fraudedetectie of administratieve work-flows. Dit is laaghangend fruit.” De volgende stap is het insluiten van data om deze processen te ondersteunen. Een AI-agent heeft toegang nodig tot relevante informatie om beslissingen te kunnen nemen. “Investeer in expertise,” adviseert Dekkers. “Werk samen met partners zoals CM.com om de technologie te begrijpen en toe te passen binnen jouw context.”

Pilotprojecten zijn de sleutel. “Start met een kleine, behapbare pilot en breidt uit naarmate je meer leert en vertrouwen opbouwt. En vergeet niet je medewerkers mee te nemen in deze trans-formatie.” Dat laatste punt is essentieel volgens

INTERVIEW

Dekkers: “De grootste uitdaging is vaak niet de technologie, maar de cultuurverandering. Medewerkers moeten leren samenwerken met AI-agents en vertrouwen ontwikkelen in hun capaciteiten.”

Werken 3.0

Een vraagstuk dat met de komst van AI niet meer weg te denken is: het dilemma mens versus computer. “Ik zie Agentic AI niet als vervanging van mensen, maar als een krachtige partner,” antwoordt Dekkers resoluut. “Het zal routinetaken overnemen, waardoor mensen zich kunnen richten op wat ons uniek maakt: creativiteit, empathie, strategisch denken en complexe problemen oplossen. Juist nu instappen in Agentic AI geeft de kans om deze transformatie vorm te geven op een manier die zowel bedrijfsresultaten als medewerkerstevredenheid verbetert. Dat is ook hoe bij CM.com naar AI-technologie wordt gekeken: Hier geloven we dat de toekomst van AI niet draait om het vervangen van mensen, maar om het versterken van menselijke capaciteiten. Onze HALO-agents zijn ontworpen als slimme assistenten die samenwerken met mensen, niet als hun vervangers. Dat is het perspectief dat ons drijft bij de ontwikkeling van deze technologie.”

De boodschap is duidelijk: AI is geen verre toekomst, maar een realiteit die nú vorm krijgt. Wie nu instapt, bouwt een voorsprong op die niet alleen processen optimaliseert, maar ook klanten en medewerkers sterker verbindt. Voorbeelden zoals HALO bieden een toegankelijke manier om een voorsprong te nemen, met technologie die zowel krachtig als betrouwbaar is.

Voor meer informatie over HALO en hoe jouw organisatie kan beginnen met Agentic AI, kun je contact opnemen met CM.com of hun website bezoeken. Ervaar zelf de spraakgestuurde HALO-agent door een bezoek te brengen aan cm.com.



ITDS EN DATA & AI

In gesprek met Michiel van der Lans en Eline Bos

De financiële sector maakt een indrukwekkende transformatie door: datagedreven werken en innovatieve technologieën, zoals AI, staan steeds meer centraal in de dienstverlening. Waar data voorheen vooral ter ondersteuning van bestaande processen werd ingezet, zien we nu dat datamanagement uitgroeit tot een volwaardig bedrijfsonderdeel. Dankzij kwalitatieve data en slimme inzet van AI ontstaan er eindeloze mogelijkheden om klanten sneller, persoonlijker en efficiënter te bedienen.

We zien veel banken, pensioenfondsen en verzekeraars die hun datamanagement en AI willen professionaliseren. AI met impact: sneller, slimmer, zorgelozer. Met Agentic AI-implementaties kun je processen versnellen, klantinteracties verbeteren en handmatig werk verminderen. Denk bijvoorbeeld aan AI Agents die zelfstandig taken uitvoeren en data analyseren.

Innovatie vraagt daarnaast om balans en beheersing. Het is voor organisaties belangrijk om een pragmatische governance in te richten rondom data en AI. Met duidelijke kaders, rollen en processen kun je risico's als datalekken, AI-bias en non-compliance beheersen. Zonder dat het ten koste gaat van benodigde acties voor use-cases.

ITDS en Data & AI

De financiële sector maakt een indrukwekkende transformatie door: datagedreven werken en innovatieve technologieën, zoals AI, staan steeds meer centraal in de dienstverlening. Waar data voorheen vooral ter ondersteuning van bestaande processen werd ingezet, zien we nu dat datamanagement uitgroeit tot een volwaardig bedrijfsonderdeel. Dankzij kwalitatieve data en slimme inzet van AI ontstaan er eindeloze mogelijkheden om klanten sneller, persoonlijker en efficiënter te bedienen.

We zien veel banken, pensioenfondsen en verzekeraars die hun datamanagement en AI willen professionaliseren. AI met impact: sneller, slimmer, zorgelozer. Met Agentic AI-implementaties kun je processen versnellen, klantinteracties verbeteren en handmatig werk verminderen. Denk bijvoorbeeld aan AI Agents die zelfstandig taken uitvoeren en data analyseren.

Innovatie vraagt daarnaast om balans en beheersing. Het is voor organisaties belangrijk om een pragmatische governance in te richten rondom data en AI. Met duidelijke kaders, rollen en processen kun je risico's als datalekken, AI-bias en non-compliance beheersen. Zonder dat het ten koste gaat van benodigde acties voor usecases.

Verzekeraars

De verzekeringssector blijft in 2025 volop in beweging door economische ontwikkelingen, globalisering, strengere regelgeving en de snelle opkomst van AI en data gedreven werken.

Om als verzekeraar relevant en toekomstbestendig te blijven, is het essentieel te werken aan een duurzame en efficiënte sector. Waar technologie ondersteunt om processen te verbeteren en klanten beter te bedienen.

Met betrouwbare data en Agentic AI – zelflerende, zelfstandig handelende systemen – kunnen processen worden geoptimaliseerd. Agentic AI kan zelfstandig grote hoeveelheden data analyseren en snel handelen, waardoor claims sneller en nauwkeuriger worden afgehandeld.

Dit maakt premies en claimprocessen voorspelbaarder en helpt risico's als natuurrampen beter te voorspellen. Bovendien kan Agentic AI repetitieve taken automatiseren, zoals het beoordelen van standaardclaims, zodat medewerkers zich kunnen richten op complexere dossiers en persoonlijk klantcontact. Dit leidt tot efficiëntere inzet van personeel, lagere kosten en hogere tevredenheid.

Dankzij Agentic AI hoeven medewerkers zich het hoofd niet meer te breken over saai, herhalend werk: denk aan het handmatig beoordelen van standaardclaims of het bijwerken van klantgege-

vens. Hierdoor kunnen professionals zich uiteindelijk richten op échte uitdagingen en het bouwen van persoonlijke klantrelaties, terwijl de digitale assistenten het repetitieve werk vrolijk wegwerken. Het resultaat? Personeel wordt slimmer en efficiënter ingezet, de operationele kosten dalen flink en de werkvreugde schiet omhoog. Dus: slimmer werken, minder gedoe en meer tijd voor wat er écht toe doet.

De verzekeringsbranche heeft natuurlijk een schat aan ervaren kennishouders rondlopen: mensen die precies weten hoe de hazen lopen, maar die op een dag met welverdiend pensioen gaan. Zonde als al die waardevolle kennis in één keer verdwijnt. Gelukkig is daar AI om hierin te helpen. Medewerkers kunnen de slimme AI-assistent leren hoe een polis van die ene veeleisende klant of dat bepaalde vraagstuk van de intermediair perfect wordt afgehandeld. Niet als vervanger, maar als digitale kennisbank én handige hulplijn voor collega's. Zo blijft de kwaliteit van de dienstverlening niet alleen behouden, maar wordt die kennis netjes doorgegeven. Van generatie op generatie. De verzekeringswereld blijft soepel draaien, zonder dat we alles opnieuw hoeven uit te vinden.

Banken

In de bancaire sector is het gebruik van data al jaren van belang. De rol van data neemt steeds meer toe in het kader van screening, het kennen van klanten en waar mogelijk personaliseren van

de dienstverlening. Ook door ontwikkelingen als duurzaamheid en de opkomst van steeds modernere en technologisch geavanceerde concurrenten, wordt het inzetten van nieuwe technologieën steeds noodzakelijker. Mede hierdoor zijn de databehoeftes in de dienstverlening in de afgelopen jaren enorm toegenomen. 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 zijn om actuele risico's te zien.

Digitalisering en automatisering zijn aan de orde van de dag, steeds met de klant als uitgangspunt. Denk hierbij aan real time data analyse, maar ook aan klantinteractie wat steeds vaker verloopt via digitale kanalen, met gepersonaliseerde dashboards en slimme tools.

Dankzij nieuwe technologieën als AI en machine learning kunnen processen sneller en foutloos afgehandeld, risico's worden sneller opgespoord en klanten krijgen persoonlijke service via pientere chatbots die altijd paraat staan. Bijvoorbeeld een digitale assistent die niet alleen je saldo toont, maar ook alvast je mogelijke vragen begrijpt. De druk om te voldoen aan strikte regels rondom privacy en transparantie blijft stijgen,

dus banken moeten scherp blijven. Tegelijkertijd komt duurzaamheid steeds prominenter in beeld: banken zoeken volop naar manieren om groene financieringen te stimuleren en pakken hun rol in de energietransitie. Dat vraagt om slimme data oplossingen waarmee kansen en risico's in één oogopslag zichtbaar worden. De bancaire sector gaat nog een stap verder door fors te investeren in open banking. Samen met fintechs en andere partners bouwen ze aan een ecosysteem waarin de klant steeds meer te kiezen en te beleven heeft.

Pensioensector

In 2025 gaat de pensioensector door met haar ingrijpende transformatie. Een grootschalige implementatie van nieuwe systemen, die zijn ontworpen om de pensioenadministratie te verbeteren en te voldoen aan de WTP. Deze implementaties blijken in de praktijk taai en weerbarstig te zijn en kennen nog een hoop uitdagingen op beleggings-, regeling - en technische vlak. Door deze vernieuwingsslag groeit de hoeveelheid data flink en draait alles steeds meer om goed datamanagement.

Datakwaliteit en veilige opslag zijn belangrijker dan ooit. Ook vraagt dit om medewerkers die handig zijn met data: zij leren werken met nieuwe tools en krijgen steeds meer inzicht. Investeer nu in datavaardigheden, want daar plukt iedereen straks de vruchten van. Door de groeiende hoeveelheid data en de lange levensduur

INZICHTEN

ervan, wordt het borgen van datakwaliteit, integriteit en toegankelijkheid steeds belangrijker. Dit betekent dat pensioenorganisaties een structurele aanpak dienen te kiezen voor data-opslag en -beheer, met heldere processen en governance. De inzet op data literacy programma's zorgt ervoor dat álle medewerkers weten hoe zij data moeten interpreteren en benutten. De inzet op data literacy programma's zorgt ervoor dat iedereen, van frontoffice tot backoffice, weet wat het belang van data is. Door het te combineren met de mogelijkheden rondom AI, kun je twee vliegen in één klap slaan. Medewerkers leren niet alleen hoe ze data moeten interpreteren en AI kunnen benutten, maar ontdekken ook dat data niet saai is.

Wat betreft pensioenfondsen zien we dat deze transitie enorm veel vraagt van de bestaande organisatie. Deze organisatie is vaak niet al te groot qua omvang, maar dient wel aan alle wettelijke vereisten en verplichtingen te voldoen. Maar juist hier komt de use case benadering – zowel op Data als AI vlak – goed van pas. Door te kiezen op welke facetten je kunt verbeteren en versnellen, kun je ook gericht investeren in datamanagement en AI. Dat hoeft lang niet altijd grootse raamwerken en programma's te zijn.

Kortom, voor wie de schouders eronder zet, wordt deze digitale transformatie in de pensioensector niet alleen een pittige uitdaging, maar ook een transformatie vol kansen.



COLOFON

Samenstelling Eline Bos

Content & Research Eline Bos, Séverine de Zwaan, Anco Schavemaker,
Yentl van den Hombergh, Jelle Linneman, Steven Dias

Eindredactie Michiel van der Lans, Florence van Hoof-Brugmans, Eline Bos

Met medewerking van Frank Verlinde, Nick van der Woude,
Timo Vossebeld, Floris Wevers, Noah de Groot, Katja Hulzebos

Vormgeving Fabian Brundel – House of Redmore

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 2025 en is gebaseerd op interviews en vragenlijsten onder Nederlandse banken, verzekeraars en pensioenorganisaties. Aan het onderzoek en de interviews deden mee:

ABN AMRO Bank, ABN AMRO Pensioenfondsen, Achmea Bank, Achmea Investments, Achmea Pensioen, Achmea Schade en Inkomen, Air France-KLM, ASN Bank, ASR Hypotheken, ASR Inkomen, ASR Leven, ASR Pensioen, ASR Schade, ASR Uitvaart (Ardanta), ASR Zorg, AZL, Belfius, BNG, BS&F, CM.com, FrieslandCampina, Heinenoord, Knab, Monuta, Nationale-Nederlanden, NHG, NIBC, PGB, PGGM, PGGM Pensioenbeheer, PostNL, Rabobank, Scildon, Stater, Stichting Pensioenfondsen HaskoningDHV, Stichting Pensioenfondsen voor Huisartsen (SPH), Unigarant, Univé, Van Lanschot Kempen, VvAA, Zicht

OVER ITDS

Sinds 1998 ondersteunen wij toonaangevende banken, verzekeraars en pensioenfondsen. Vanuit Nederland, Polen en Portugal werkt ons internationale team van 500 specialisten aan vooruitstrevende oplossingen die wij niet alleen adviseren, maar zelf ook realiseren. ITDS beschikt over diepgaande expertise in technologie, regelgeving en datamanagement, waarmee wij organisaties helpen toekomstbestendig en veerkrachtig te worden. ITDS is onderdeel van de Redmore Group, die gespecialiseerd is in IT, riskmanagement, data, verandering en consulting.

ITDS

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

© 2025 – 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.

