

DATA IN FINANCE

ITDS DATAMANAGEMENT ONDERZOEK 2026

ITDS



AI AMBITIE GROEIT SNELLER DAN DE VOLWASSENHEID VAN HET DATA FUNDAMENT

INHOUD

05

VOORWOORD

Randvoorwaarden nodig voor échte impact

06

CONCLUSIES

De bevindingen uit het onderzoek en ons advies uit de praktijk

22

RESULTATEN

De belangrijkste cijfers van het onderzoek op een rij

46

AI-ADOPTIE BIJ AIR FRANCE & KLM

AI als versneller van datavolwassenheid

52

DATA & AI IMPLEMENTATIES BIJ ING

AI-agents met menselijk oordeel

58

VERANTWOORD VERSNELLEN MET DATA & AI

Het Ethisch kader van het Verbond van Verzekeraars

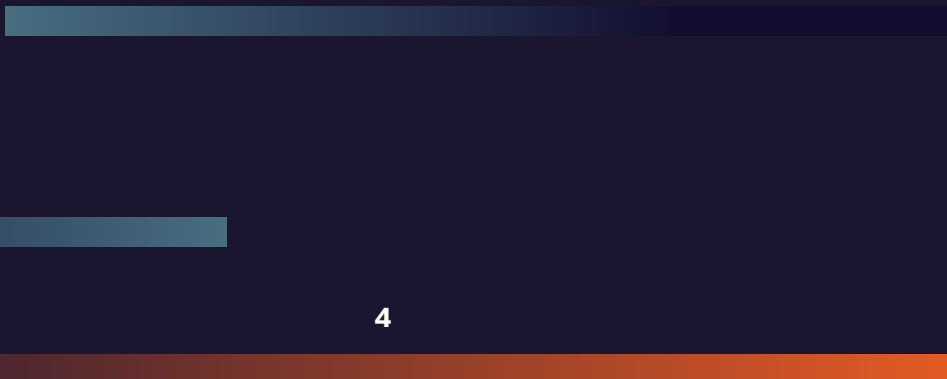
64

INZICHTEN

Voorkom AI washing, zorg voor aantoonbare waarde



**AI GOVERNANCE EN
AI CAPABILITIES ZIJN
CRUCIALE FUNDAMENTEN
VOOR HET SUCCESVOL
INZETTEN VAN AI**



VOORWOORD

Dit is de vierde editie van Data in Finance, het onafhankelijke onderzoek naar de staat van datamanagement en Artificial Intelligence (AI) binnen de financiële sector. In dit onderzoek kijken we naar terugkerende thema's die horen bij Data & AI, zoals strategie, data governance, metadata en datakwaliteit. Essentiële onderdelen voor organisaties, zeker als er ook AI-doelstellingen zijn. Aanvullend kijken we ook naar AI-governance en AI-capabilities, cruciale fundamenten voor het succesvol inzetten van AI.

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. In open gesprekken spraken we over lopende initiatieven, ambities en inzichten over technologische ontwikkelingen, tools en veranderende wet- en regelgeving.



De afgelopen jaren was onze conclusie uit het onderzoek dat er ambitie in overvloed is, maar dat we als sector soms moeite hebben met de daadwerkelijke realisatie daarvan. Ook dit jaar is er aan ambitie geen gebrek. De toegenomen aandacht voor AI heeft ervoor gezorgd dat er minder aandacht lijkt te zijn voor datamanagement, terwijl dat juist de fundamenten zijn waarop AI-oplossingen moeten kunnen steunen.

Waar financials duidelijke doelstellingen formuleren en volop investeren in AI, blijkt de uitvoering toch ook dit jaar achter te blijven. Op sommige datamanagement-capabilities zien we zelfs een teruggang in scores. Daarmee rijst de vraag: worden we met elkaar ieder jaar kritischer, of verslapt de aandacht voor datamanagement echt doordat we op AI focussen?

Om de stap te zetten naar echte businesswaarde door inzet van AI, moeten de randvoorwaarden hiervoor structureel worden geborgd. Op meerdere capabilities is volwassenheid nodig: AI-strategie, AI-governance, AI-literacy en een helder selectieframework voor use cases. Ook datamanagement fundamenten als dataplatformen, datakwaliteit en metadata zijn cruciaal.

In deze vierde editie delen we de resultaten van ons onderzoek, laten we inzichten zien uit de praktijk en geven wij onze visie op AI-implementaties in de sector. Naast het onderzoek spraken we ook met Rowena Hehanussa van Air France & KLM, die ons vertelt over het belang van businessadoptie voor Data & AI-implementaties. Max Baak geeft inzicht in de Data & AI-ontwikkelingen bij ING en laat zien dat Data & AI-teams met elkaar moeten samenwerken voor succes. Tot slot deelt Jos Schaffers, beleidsadviseur bij het Verbond van Verzekeraars, zijn visie op ethiek bij AI-implementaties. Kortom: opnieuw een magazine vol data, inzichten en inspiratie!

Ik wens je veel inspiratie tijdens het lezen,

Eline Bos – Director Data & AI ITDS

CONCLUSIES

FUNDAMENT ONDER DRUK: AI AMBITIE GROEIT SNELLER DAN DE VOLWASSENHEID VAN DATAMANAGEMENT

AI heeft inmiddels een vaste plek veroverd in de boardroom, als een van de belangrijkste gespreksonderwerpen en als vast onderdeel van de strategie.

In 2023 noemde 13 procent van de financiële instellingen AI als een van de drie belangrijkste datathema's; dit jaar is dat gestegen naar 61,8 procent. En waar organisaties twee jaar geleden vooral experimenteerden met generatieve AI voor individuele toepassingen, verschuift de aandacht nu naar oplossingen die direct invloed hebben op bedrijfsprocessen, klantinteractie en besluitvorming.

Diezelfde versnelling maakt echter zichtbaar hoe weinig aandacht er op dit moment nog uitgaat naar de basis waarop AI moet steunen zoals de kwaliteit van de onderliggende data. Slechts 14,7 procent van de organisaties heeft datakwaliteit organisatiebreed geïntegreerd in processen, systemen en governance.

In 2025 schreven we dat er een momentum voor verandering was. Alle AI-initiatieven die organisaties inzetten, geven een extra impuls aan het mogelijk maken van datagedreven werken. AI opent immers de deur naar nieuwe inzichten,

efficiëntere processen en betere besluitvorming.

In de afgelopen jaren constateerden we al dat de AI-ambitie sneller groeide dan het onderliggende datafundament. Dit jaar is het verschil echter niet alleen groter geworden, maar is de groei van het fundament zelfs negatief: de volwassenheidsscore voor datakwaliteit daalde van 3,5 naar 3,1. Terwijl de AI-ambitie doorstijgt, verliest de sector juist terrein op de basis die daarvoor nodig is.

Niet alleen het datakwaliteit fundament komt in het gedrang. Ook de organisatie rondom data zoals data eigenaarschap, metadatamanagement en data lineage groeien onvoldoende. Zo zien we dit jaar nauwelijks vooruitgang; een aantal capabilities zijn zelfs licht gedaald. Zo is metadatamanagement gezakt van 2,6 in 2025 naar 2,3 in 2026. Ook data architectuur is gezakt van 3,2 naar 3,1.

Opvallend is dat alle datamanagement capabilities gelijk bleven of zelfs daalden. Deze generieke stilstand of zelfs achteruitgang laat zien dat de financiële sector niet in staat is om het fundament van datamanagement verder te ontwikkelen. Dat is zorgelijk, zeker gezien het essentieel is voor de implementatie van AI.

CONCLUSIES

De uitdaging voor AI-implementaties is daarmee niet enkel gericht op het ontwikkelen van AI-oplossingen, maar vooral in het organiseren van de omgeving waarin deze oplossingen duurzaam kunnen worden ingezet. Een organisatie kan op papier klaar zijn voor AI, maar zonder passende governance en organisatie blijft het lastig om keuzes te maken, risico's te beheersen en resultaten aantoonbaar te realiseren.

Vooruitgang met AI vraagt meer dan een ambitieuze strategie alleen. De organisaties die erin slagen om strategie, governance en uitvoering met elkaar te verbinden, creëren de ruimte om AI sneller én meer gecontroleerd op te schalen. Wie vooral op snelheid stuurdt zonder de organisatie hierop in te richten, loopt het risico dat de AI raceauto sneller gaat dan de organisatie kan besturen.

**TERWIJL DE
AI-AMBITIE DOORSTIJGT,
VERLIEST DE SECTOR
JUIST TERREIN OP HET
DATAFUNDAMENT DAT
DAARVOOR NODIG IS.**

CONCLUSIES

DE MOGELIJKHEDEN VAN AI GROEIEN SNELLER DAN HET VERMOGEN VAN ORGANISATIES OM ZE VERANTWOORD TE BENUTTEN

AI heeft inmiddels een vaste plek gekregen op de strategische agenda van financiële instellingen. 29,4 procent van de organisaties heeft AI concreet in de strategie verankerd, tegenover 23,5 procent met een integraal onderdeel op de koers van de organisatie. Nog eens 23,5 procent heeft dit als richtinggevende ambitie gesteld.

De verschillen zijn daarbij aanzienlijk. Banken lopen voorop: 77,7 procent heeft AI concreet (44,4 procent) of integraal (33,3 procent) in de strategie uitgewerkt en slechts 11,1 procent heeft AI nog niet strategisch verankerd. Pensioenorganisaties laten een meer verdeeld beeld zien: 37,5 procent heeft AI concreet uitgewerkt, terwijl eveneens 50,0 procent AI alleen als aandachtspunt benoemt zonder verdere uitwerking. Verzekeraars bevinden zich nog het vaakst in de verkennende fase: bij 41,7 procent blijft AI beperkt tot een richtinggevende ambitie zonder concrete vertaling naar de strategie, terwijl slechts 16,7 procent AI daadwerkelijk concreet heeft uitgewerkt.

Tegelijkertijd blijkt uit ons onderzoek dat de organisatorische inrichting om deze strategie en ambities daadwerkelijk te realiseren nog niet overall hetzelfde tempo volgt. Naarmate organisaties AI verder willen opschalen, worden heldere governance, besluitvorming en verantwoordelijkheden steeds belangrijker. Zonder duidelijke kaders over prioritering, risico's, eigenaarschap en sturing ontstaat het risico dat AI-initiatieven

versnipperen of onvoldoende aansluiten op de bredere organisatiedoelstellingen.

Ook is AI-literacy van medewerkers cruciaal. Juist de medewerkers die AI straks het meest in hun dagelijkse werk gaan gebruiken, zijn er nu het slechtst op voorbereid. Althans, zo lijkt het. AI-literacy, oftewel het vermogen om AI verantwoord te gebruiken en de uitkomsten ervan kritisch te beoordelen, wordt binnen financiële instellingen steeds belangrijker. Het gaat om medewerkers van wie de functie niet primair om data draait, zoals collega's in acceptatie, klant-contact of advies. Met een AI-literacy-score van 1,9 op 5,0 scoort deze groep beduidend lager dan datamedewerkers (4,2) en directie (2,9). Terwijl de toegang tot AI breed binnen organisaties wordt uitgerold, groeit de kennis om deze technologie verantwoord toe te passen nog niet in hetzelfde tempo mee.

Dat is opvallend, omdat financiële instellingen het ontwikkelen van kennis en vaardigheden zelf benoemen als één van de belangrijkste AI-doelstellingen van dit jaar, even vaak genoemd als het integreren van AI in primaire processen. De ambitie om de organisatie klaar te maken voor AI is daarmee duidelijk aanwezig, maar de ontwikkeling van AI-literacy blijft voor een belangrijke doelgroep een doelstelling die nog gerealiseerd moet worden.

CONCLUSIES

Met de Europese AI Act worden organisaties bovendien verplicht om ervoor te zorgen dat medewerkers die met AI-systemen werken over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om deze verantwoord toe te passen. Hoewel 61,8 procent van de financiële instellingen zich inmiddels in de implementatie- of borgingsfase van de AI Act bevindt, blijkt uit het onderzoek dat AI-literacy niet bij alle groepen in dezelfde mate meegroeit. AI-literacy ontwikkelt zich van een gewenste competentie naar een organisatorische noodzakelijkheid. Het gaat daarbij niet alleen om

het leren gebruiken van AI, maar vooral om het begrijpen van de mogelijkheden, beperkingen en risico's.

Organisaties die hierin vooroplopen onderscheiden zich niet alleen door het aantal AI-oplossingen dat zij implementeren, maar vooral door het vermogen om medewerkers deze technologie bewust, kritisch en verantwoord te laten gebruiken. De waarde van AI wordt daarmee niet alleen bepaald door de technologie zelf, maar ook door het kennisniveau van de mensen die ermee werken.



ADVIES UIT DE PRAKTIJK

Een succesvolle AI-adoptie vraagt om meer dan alleen technologie. Het beschikbaar stellen van AI-oplossingen is slechts de eerste stap; de daadwerkelijke waarde ontstaat wanneer medewerkers begrijpen hoe zij deze technologie verantwoord kunnen toepassen. Organisaties moeten daarom niet alleen investeren in platformen en toepassingen, maar ook in de vaardigheden, richtlijnen en werkwijzen die nodig zijn om AI effectief te gebruiken.

Maak inzichtelijk welke governance, besluitvorming en verantwoordelijkheden nodig zijn om AI-initiatieven gecontroleerd op te schalen. Kopel nieuwe AI-initiatieven niet alleen aan technologische mogelijkheden, maar ook aan duidelijke keuzes over eigenaarschap, risico's, prioritering en waardecreatie. Gebruik iedere nieuwe AI-use case als moment om de governance rondom het betreffende domein verder te versterken.

Breng vervolgens per organisatieniveau in kaart welk niveau van AI-literacy nodig is om AI verantwoord toe te passen. Besteed daarbij extra aandacht aan medewerkers zonder datacomponent, omdat juist daar de grootste afstand zichtbaar is tussen het gebruik van AI en het begrip van de mogelijkheden en beperkingen ervan.

Dit betekent niet dat iedere medewerker een AI-specialist moet worden. Wel moeten medewerkers kunnen beoordelen wanneer AI-uitkomsten betrouwbaar zijn, welke risico's ermee samenhangen en wanneer menselijke beoordeling noodzakelijk blijft. Richt governance daarom pragmatisch in: voldoende kaders om risico's te beheersen, gecombineerd met ruimte om te experimenteren en te leren.

Zorg dat de voortgang op AI niet alleen wordt gemeten aan de hand van het aantal gerealiseerde toepassingen, maar ook aan de volwassenheid van de organisatie erachter.

CONCLUSIES

METADATA WORDT BEHEERD ALS VERPLICHTE ADMINISTRATIE, POTENTIE VOOR AI NOG ONBENUT

Jarenlang werd metadata binnen veel organisaties vooral gezien als ondersteunende informatie voor documentatie, beheer en compliance. Door de groei van datagedreven werken, complexere IT-landschappen en de opkomst van AI verandert dat. Metadata wordt extra belangrijk nu organisaties AI-agents steeds meer toegang geven tot data en systemen. Om tot betrouwbare inzichten en acties te komen, moeten agents de context en betekenis van data kunnen begrijpen.

Metadata vormt hiervoor een belangrijke basis: het legt onder andere vast wat data betekent, waar deze vandaan komt, wie de eigenaar is en hoe deze mag worden gebruikt. Daarmee ontwikkelt metadata zich steeds meer tot een semantische laag van bedrijfsvriendelijke taal die niet alleen mensen, maar ook AI in staat stelt data op de juiste manier te interpreteren.

Het gebruik van tooling om metadata te beheren is het afgelopen jaar sterk toegenomen. Waar in 2025 nog 17,9 procent van de organisaties aangaf geen metadata tooling te gebruiken, is dit percentage nu gedaald naar 7,2 procent. Microsoft Purview is met 13,1 procent de meest gebruikte oplossing. Het inzetten van tooling is echter slechts een eerste stap. Zonder de juiste context blijft data moeilijk vindbaar, lastig inter-

preteerbaar en beperkt herbruikbaar. De waarde van metadata ontstaat pas wanneer technische informatie wordt verbonden met de betekenis van data vanuit een businessperspectief, het gebruik ervan en de verantwoordelijkheid rondom data.

Ook de koppeling tussen bedrijfsbegrippen en technische data laat een gemengd beeld zien. 88,2 procent van de organisaties heeft een vorm van verbinding tussen de business glossary en data dictionary, maar in de praktijk is deze koppeling vaak nog handmatig, onvolledig of niet structureel onderhouden. Slechts 5,9 procent heeft deze relatie volledig en actueel end-to-end ingericht, terwijl bij 8,8 procent iedere koppeling tussen businessdefinities en technische velden ontbreekt. Juist deze verbinding bepaalt of data niet alleen beschikbaar is, maar ook daadwerkelijk begrepen en gebruikt kan worden.

Daarnaast zien we verschillen in het type metadata dat wordt vastgelegd. Veel organisaties registreren technische metadata, zoals informatie over datasets en systemen, terwijl privacy- en security metadata bij minder dan een derde van de organisaties wordt vastgelegd. Daarmee blijft een belangrijk deel van de context rondom data nog onderbelicht.

CONCLUSIES

“Metadata verschuift van administratieve last naar strategische capability. Metadata als strategische randvoorwaarde, geen bijzaak”

De opkomst van AI maakt het belang van metadata nog duidelijker zichtbaar. AI-toepassingen kunnen alleen betrouwbare resultaten leveren wanneer duidelijk is welke data wordt gebruikt, wat deze betekent en hoe betrouwbaar deze informatie is. Zonder metadata ontbreekt de context die nodig is om data correct te interpreteren en AI-uitkomsten verantwoord te beoordelen. Organisaties lopen daarmee het risico dat AI-initiatieven te snel worden opgeschaald zonder het volledige begrip van de data waarop deze zijn gebaseerd.

Metadata ontwikkelt zich daarmee van een administratief registratieonderdeel naar een strategische capability. Organisaties die metadata actief inzetten om betekenis, kwaliteit en gebruik van data inzichtelijk te maken, creëren een fundament waarop data breder en betrouwbaarder kan worden toegepast.

ADVIES UIT DE PRAKTIJK

Veel organisaties starten met metadata vanuit een registratieperspectief: het vastleggen van definities, technische informatie en documentatie. Hoewel dit belangrijke basisstappen zijn, ontstaat de grootste waarde pas wanneer metadata actief wordt gebruikt om data begrijpelijk, vindbaar en betrouwbaar toepasbaar te maken. Het is raadzaam om niet alle beschikbare data volledig te gaan vastleggen, maar juist om te beginnen met de meest kritische datadomeinen en processen. Leg voor deze domeinen zowel technische als business metadata vast: definities, eigenaarschap, kwaliteitsafspraken, herkomst en gebruikscontext. Juist de combinatie van deze perspectieven zorgt ervoor dat organisaties niet alleen weten welke data beschikbaar is, maar ook

wat deze betekent en hoe deze verantwoord kan worden ingezet.

Vervolgens is het belangrijk om deze metadata te koppelen aan de dagelijkse processen waarin data wordt gebruikt. Voorkom dat metadata een statisch naslagwerk wordt dat losstaat van de praktijk. Door metadata actief te verbinden met datakwaliteitsprocessen, data discovery en AI-initiatieven blijft de metadata actueel en draagt deze direct bij aan betere besluitvorming en betrouwbare AI-toepassingen.

Door metadata te positioneren als een strategische capability in plaats van een administratieve verplichting, ontstaat een fundament waarop organisaties data breder, sneller en met meer vertrouwen kunnen inzetten.

CONCLUSIES

DE WAARDE VAN EEN DATAPRODUCT WORDT ERKEND, MAAR NOG ONVOLDOENDE VERZILVERD

Steeds meer organisaties zetten in op het ontwikkelen van dataproducten. Het concept spreekt financials duidelijk aan: data behandelen als een product, met een eigenaar, vaste kwaliteitsafspraken en mogelijkheden voor hergebruik. Dat staat tegenover de klassieke aanpak van eerdere jaren, waarbij data als losse informatie telkens opnieuw uit systemen wordt gehaald. Denk aan een gestandaardiseerde klantdataset die verschillende afdelingen kunnen gebruiken zonder dat ieder team zelf de data hoeft te verzamelen, te controleren en te bewerken. De potentie is groot: minder dubbel werk, consistente definities over afdelingen heen en snellere, betrouwbaardere analyses.

Uit het onderzoek blijkt echter dat het daadwerkelijke gebruik van dataproducten nog achterblijft. Slechts 14,7 procent van de organisaties werkt structureel met dataproducten inclusief kwaliteitsafspraken, en 5,9 procent heeft dataproducten als standaard werkwijze ingericht.

Ook de ontsluiting van data laat zien dat de stap naar daadwerkelijk gebruik nog niet vanzelfsprekend is. 41,2 procent beschikt over niet meer dan een basis datacatalogus en slechts 5,9 procent heeft een volwassen data marketplace met self-service toegang en lifecyclebeheer. Daarmee ligt de nadruk nog vaak op het beschikbaar maken van data, terwijl het faciliteren van gebruik minder aandacht krijgt.

Dat zien we ook terug in de ervaring van medewerkers. 20,6 procent van de medewerkers in niet-data specifieke rollen geeft aan data moeilijk te kunnen vinden doordat deze verspreid staat over meerdere systemen. Een vergelijkbaar aandeel geeft aan niet duidelijk te weten welke data relevant is voor de eigen rol. Dit laat zien dat de waarde van dataproducten niet alleen wordt bepaald door de technische inrichting, maar vooral door de mate waarin gebruikers de data kunnen vinden, begrijpen en toepassen.

Het gebruiken van de juiste data wordt steeds belangrijker nu organisaties sterker inzetten op AI en datagedreven besluitvorming. Nieuwe toepassingen kunnen alleen succesvol zijn wanneer medewerkers vertrouwen hebben in de onderliggende informatie en deze eenvoudig kunnen benutten. Een technisch goed ingericht dataproduct levert weinig waarde op wanneer gebruikers het niet kennen, niet begrijpen of niet weten hoe zij het kunnen toepassen.

De grootste uitdaging is daarom niet het bouwen van dataproducten, maar het bereiken van juist de medewerkers in niet-data-specifieke rollen, voor wie de data nu nog moeilijk vindbaar is. Organisaties die dataproducten succesvol laten renderen, investeren naast technologie ook in communicatie, begeleiding en een cultuur waarin het vinden en hergebruiken van data vanzelfsprekend wordt. Een dataproduct wordt pas waardevol wanneer het onderdeel wordt van de dagelijkse manier van werken.

CONCLUSIES

“Een data marketplace zonder adoptie blijft een simpele catalogus. Dataproducten zonder gebruikers en adoptie zijn een loze investering”



ADVIES UIT DE PRAKTIJK

Verleg de focus van het bouwen van technische voorzieningen naar het stimuleren van daadwerkelijk gebruik. Ontwikkel dataproducten samen met de business en niet alleen vanuit technische mogelijkheden. Zorg daarbij voor een duidelijke eigenaar, een concreet doel, inzicht in kwaliteit en een helder beeld van de gebruikers en toepassingsmogelijkheden.

Betrek gebruikers vanaf het begin bij de ontwikkeling van dataproducten. Hierdoor ontstaat beter inzicht in de behoefte en wordt voorkomen dat producten worden gebouwd vanuit wat technisch mogelijk is in plaats van vanuit wat de organisatie nodig heeft.

Investeer daarnaast in data literacy en actieve begeleiding van gebruikers. Organiseer bijvoorbeeld korte, terugkerende sessies waarin medewerkers leren welke data beschikbaar is, hoe zij deze kunnen vinden en hoe zij deze verantwoord kunnen gebruiken. Maak data vervolgens onderdeel van de dagelijkse bedrijfsprocessen, zodat gebruikers zich mede-eigenaar gaan voelen. De echte waarde van data ontstaat niet wanneer een platform technisch volledig is ingericht, maar wanneer de organisatie ermee werkt.

CONCLUSIES

VERANTWOORDELIJKHEID TOEWIJZEN IS NOG GEEN EIGENAARSCHAP CREËREN

Het benoemen van een eigenaar is niet hetzelfde als het organiseren van eigenaarschap. Dat wringt juist nu, want datakwaliteit (70,6 procent) en AI (61,8 procent) zijn dit jaar de twee belangrijkste datathema's van de sector, precies de thema's die staan of vallen met duidelijke verantwoordelijkheden. Terwijl financiële instellingen blijven investeren in moderne dataplatformen, cloudtechnologie en AI, blijft de organisatorische inrichting om die investeringen te benutten achter.

Slechts 2,9 procent van de financiële instellingen heeft data-eigenaarschap volledig belegd in de lijnorganisatie, met expliciet mandaat en resultaatverantwoordelijkheid. Bij 26,5 procent richt de rol zich voornamelijk op operationele datakwaliteit en bij 20,6 procent heeft de rol vooral een administratief karakter, waarbij eigenaren wel zijn benoemd maar de verantwoordelijkheid beperkt blijft tot registratie. Bij bijna de helft van de organisaties bestaat data eigenaarschap daarmee vooral op papier, zonder dat hier daadwerkelijk op wordt gestuurd.

Dit leidt tot een spanningsveld: organisaties hebben de ambitie om meer waarde uit data te halen, maar de governance om deze ambitie te realiseren is nog niet overal volwassen ingericht. Data bevindt zich niet op één plek binnen de organisatie, maar loopt dwars door processen, systemen en afdelingen heen. Zonder duidelijke afspraken over eigenaarschap, definities, kwaliteit en be-

sluitvorming blijft het lastig om organisatiebreed vertrouwen in data op te bouwen.

Een vergelijkbaar beeld zien we bij de rol van data stewards. Bij 33,3 procent van de organisaties is de rol formeel beschreven en gekoppeld aan processen en datastandaarden. Bij 30,3 procent is de rol alleen vastgelegd in het functieprofiel. Slechts 11,8 procent heeft data stewardship volledig geïntegreerd in de governance, met duidelijk mandaat en actieve sturing. In de praktijk wordt de rol van data owner of data steward daardoor nog vaak ingevuld als een aanvullende verantwoordelijkheid naast de bestaande functie. Het risico hiervan is dat eigenaarschap wordt ervaren als een extra taak, terwijl het juist vraagt om actieve betrokkenheid bij de kwaliteit, betekenis en beschikbaarheid van data binnen een domein. Waar die betrokkenheid er wél is, wordt eigenaarschap een motor voor datakwaliteit in plaats van een formaliteit.

Effectief data eigenaarschap betekent dat betrokkenen weten waar zij verantwoordelijk voor zijn, welke beslissingen zij mogen nemen en welke resultaten van hen worden verwacht. Een data owner moet bijvoorbeeld kunnen sturen op datadefinities, kwaliteitsnormen en verbeterprioriteiten binnen het eigen domein. Daarvoor is niet alleen kennis nodig, maar ook voldoende mandaat om keuzes te maken en belangen tussen afdelingen met elkaar te verbinden.

CONCLUSIES

“Duidelijk mandaat en actieve sturing bij data eigenaarschap is essentieel voor implementatie van data & AI initiatieven.”



ADVIES UIT DE PRAKTIJK

In ons onderzoek van 2023 schreven we al dat data eigenaarschap goed en volledig inrichten, uitdagend bleek. Belangrijk is het besef dat het benoemen van data owners en data stewards het begin is, niet het eindpunt. De volgende stap is het creëren van duidelijkheid over wat deze rollen betekenen, welke verantwoordelijkheden erbij horen en welk mandaat nodig is om daadwerkelijk besluiten te nemen. Maak per domein concreet welke data onder iemands verantwoordelijkheid valt, welke keuzes zelfstandig genomen kunnen worden en hoe samenwerking met andere stakeholders wordt georganiseerd.

Misschien nog wel belangrijker: investeer daarnaast in de ontwikkeling van data owners en ste-

wards. Eigenaarschap moet niet alleen op papier bestaan: betrokkenen moeten beschikken over de juiste kennis, vaardigheden en ruimte om hun verantwoordelijkheid daadwerkelijk in te vullen. Beperk data governance daarbij niet tot controle en compliance. Eigenaarschap loont pas echt wanneer het bijdraagt aan betere besluitvorming, betrouwbare data en het sneller realiseren van organisatiedoelstellingen.

Door rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming écht helder te organiseren, ontstaat een fundament waarop organisaties meer vertrouwen kunnen hebben in hun data en beter voorbereid zijn op de toenemende eisen vanuit AI en regelgeving.

CONCLUSIES

DATAKWALITEIT BLIJFT EEN PRIORITEIT, MAAR DE PRAKTIJK RAAKT VERDER ACHTEROP – JUIST NU AI DE LAT HOGER LEGT

Datakwaliteit staat al jaren strak bovenaan als het gaat om doelstellingen van financials. Dit jaar blijft het met 70,6 procent het meest genoemde thema. In de afgelopen periode hebben organisaties veel ingezet op datakwaliteit, maar met weinig succes. We zien in de capability van datakwaliteit zelfs een terugloop van een 3,5 score in 2025 naar een 3,1 score in 2026. Is deze terugloop toe te schrijven aan nieuwe inzichten en analyses – met bijvoorbeeld hulp van AI – en weten we daardoor meer? Of is er een daadwerkelijke terugloop op de inzet van initiatieven op datakwaliteit?

De timing van de terugloop op deze capability kon in elk geval niet slechter. Het belang van datakwaliteit is met de komst van AI-toepassingen erg hoog.

Waar traditionele rapportages en analyses soms nog konden functioneren met beperkte datakwaliteit, aangevuld met verklaringen vanuit de business, is dat bij AI-toepassingen niet houdbaar.

De uitkomsten zijn alleen bruikbaar wanneer de onderliggende data betrouwbaar, actueel en herleidbaar is. AI verbetert die kwaliteit niet automatisch, maar maakt de kwaliteit van de beschik

bare data juist sneller zichtbaar en schaalbaar. Wanneer data onvolledig, verouderd of inconsistent is, vertalen die tekortkomingen zich direct naar de uitkomsten van AI-toepassingen. Het bekende principe blijft daarmee onverminderd gelden: garbage in, garbage out.

Uit het onderzoek blijkt dat slechts 14,7 procent van de organisaties datakwaliteit geoptimaliseerd heeft ingericht. Voor een groot deel van de organisaties is dat nog toekomst. Bij 38,2 procent van de organisaties is dit op basisniveau ingericht, terwijl 8,8 procent hier nog ad hoc mee omgaat of dit helemaal niet heeft ingericht.

Het belang van datakwaliteit voor AI-implementaties wordt ook benadrukt door de uitdagingen die data-scientists hebben bij de inrichting. De kwaliteit en beschikbaarheid van data is voor 14,7 procent een grote uitdaging.

Organisaties die AI succesvol willen opschalen moeten niet alleen investeren in nieuwe technologie, maar vooral in de kwaliteit van hun data. Een betrouwbaar datafundament is een noodzakelijke voorwaarde om AI duurzaam toe te passen. Zonder die basis versnelt de sector wel de ambitie, maar niet het resultaat.

CONCLUSIES

“Voor datakwaliteit blijft het bekende principe onverminderd gelden: garbage in, garbage out.”



ADVIES UIT DE PRAKTIJK

De verleiding is groot om AI primair te benaderen als een technologisch vraagstuk. In de praktijk ligt een belangrijk deel van de uitdaging in het versterken van de datakwaliteit waarop AI-toepassingen worden gebouwd. Dat betekent niet dat het volledige datalandschap eerst perfect moet zijn voordat organisaties met AI kunnen starten. Een pragmatische aanpak, waarin AI-initiatieven en verbeteringen in de datakwaliteit elkaar versterken, levert in de praktijk het meeste resultaat op.

Begin met het structureel meten van datakwaliteit voor de meest kritische datasets, en leg duidelijke verantwoordelijkheden vast voor wie

op die kwaliteit stuurt. Daarmee ontstaat inzicht in de betrouwbaarheid van informatie, waardoor AI-toepassingen beter gevalideerd en uitgelegd kunnen worden.

Combineer deze verbeteringen vervolgens met concrete AI-toepassingen met duidelijke businesswaarde. Door die toepassingen als vliegwiel te gebruiken, kunnen organisaties gericht verder bouwen aan de datakwaliteit van de datasets die er het meest toe doen. Zo ontstaat een samenwerking waarin een sterker datafundament leidt tot betrouwbaardere AI, en succesvolle AI-toepassingen het belang van goede datakwaliteit verder zichtbaar maken.

CONCLUSIES

DE KEUZE VOOR EIGEN DATAKWALITEITS-TOOLING KENT EEN PRIJS: TEVREDENHEID OVER ONDERSTEUNING LIGT LAGER

Datakwaliteit staat bij veel organisaties hoog op de agenda, maar de tooling die dit moet ondersteunen sluit niet altijd aan op de verwachtingen. Uit het onderzoek blijkt dat 44,1 procent van de organisaties niet, of slechts deels tevreden is over de huidige datakwaliteitstooling. Daarmee ervaart bijna de helft van de organisaties dat de gebruikte oplossingen onvoldoende bijdragen aan het effectief monitoren, begrijpen en verbeteren van datakwaliteit.

Opvallend is het verschil tussen organisaties met zelfontwikkelde tooling en organisaties die gebruikmaken van een oplossing van een leverancier. Van de organisaties met eigen tooling geeft 67 procent aan helemaal niet, beperkt of slechts deels tevreden te zijn over de prestaties van de oplossing. Bij organisaties met tooling van een leverancier ligt de tevredenheid duidelijk hoger: daar is bijna twee derde wél tevreden.

Deze resultaten laten zien dat het ontwikkelen en onderhouden van eigen datakwaliteitstooling vaak complexer is dan vooraf vaak wordt ingeschat. Hoewel maatwerk voordelen biedt en goed kan aansluiten op specifieke behoeften, vraagt het tegelijkertijd om structurele investeringen in beheer, doorontwikkeling, technische kennis en gebruiksvriendelijkheid. Daarnaast moeten organisaties continu blijven inspelen op veranderende wet- en regelgeving, nieuwe data-bronnen en toenemende eisen aan betrouwbare

stuurinformatie. Leveranciers kunnen door hun continue productontwikkeling vaker voorzien in volwassen functionaliteiten die direct beschikbaar zijn.

Tegelijkertijd zien we in de praktijk dat datakwaliteit niet primair een technologisch vraagstuk is. Een tool kan inzicht geven in waar problemen ontstaan, maar zorgt niet automatisch voor betere data. Structurele verbetering vraagt om duidelijke processen voor het opvolgen van datakwaliteitsissues, eigenaarschap binnen de organisatie en betrokkenheid van gebruikers. Zo heeft 38,2 procent van de financials het datakwaliteit issue proces nog onvoldoende ingericht.

In de praktijk besteden organisaties vaak veel aandacht aan de selectie en implementatie van tooling, terwijl de grootste uitdaging daarna ontstaat. De waarde van een datakwaliteitstool wordt uiteindelijk bepaald door de mate waarin deze onderdeel wordt van de dagelijkse werkwijze. Adoptie, duidelijke verantwoordelijkheden en het daadwerkelijk opvolgen van inzichten uit de tooling bepalen of de investering leidt tot betere datakwaliteit.

Een datakwaliteitstool is daarmee geen oplossing op zichzelf, maar een middel binnen een bredere aanpak waarin technologie, processen en organisatie samenkomen.

CONCLUSIES

**“Een datakwaliteitstool meet de kwaliteit,
hij verbetert die niet.”**



ADVIES UIT DE PRAKTIJK

Datakwaliteit benaderen vanuit primair een datakwaliteitstool is te beperkt en brengt onvoldoende resultaat. Begin daarom niet bij de keuze voor een tool, maar bij de vraag welke datakwaliteitsproblemen de organisatie wil oplossen en hoe verantwoordelijkheden, processen en besluitvorming rondom data worden ingericht.

De onderzoeksresultaten laten zien dat organisaties die gebruikmaken van tooling van een leverancier gemiddeld tevredener zijn over de ondersteuning van datakwaliteit dan organisaties met zelfontwikkelde oplossingen. Dit betekent niet dat eigen tooling per definitie niet werkt, maar het vraagt wel om blijvende aandacht voor beheer, doorontwikkeling, gebruiksvriendelijkheid en aansluiting op veranderende behoeften.

Maak daarom periodiek de balans op: sluit de huidige oplossing nog aan op de ambities van de organisatie en de eisen die aan datakwaliteit worden gesteld? Een passende tool kan helpen om sneller inzicht te krijgen en structureel te verbeteren, maar alleen wanneer deze onderdeel is van een bredere aanpak waarin eigenaarschap, processen en adoptie goed zijn ingericht.

Investeer daarom naast technologie ook in de organisatie rondom datakwaliteit. Zorg voor duidelijke verantwoordelijkheden, een werkwijze voor het opvolgen van datakwaliteitsissues en voldoende kennis bij gebruikers om de inzichten uit tooling daadwerkelijk toe te passen. De praktijk leert dat een datakwaliteitstool geen doel op zichzelf is, maar een middel om beter met data te werken.

CONCLUSIES

AI ACT: VEEL BEWEGING, WEINIG BORGING

Voor de financiële sector is de AI Act geen toekomstig vraagstuk meer, maar een actuele uitdaging. De eerste verplichtingen zijn inmiddels van kracht: AI-systemen met een onaanvaardbaar risico zijn verboden, er gelden transparantieplichtingen voor systemen die direct met mensen communiceren, en organisaties moeten zorgen voor voldoende AI-literacy bij medewerkers die met AI werken. De verordening stelt eisen aan de ontwikkeling, inzet en het gebruik van AI-systemen, waarbij de verplichtingen toenemen naarmate het risico groter is. Voor financiële instellingen, die AI steeds vaker inzetten voor kredietbeoordeling, fraudedetectie en klantinteractie, betekent dit dat naleving nu aantoonbaar moet worden ingericht. De vraag is of de sector zich daar voldoende van bewust is.

De financiële sector heeft hierin duidelijk stappen gezet. Daarbij is er een belangrijk onderscheid tussen implementeren en borgen. Implementeren betekent dat governance, processen en beheersmaatregelen worden ingericht. Borgen gaat een stap verder: het betekent dat die maatregelen aantoonbaar werken, structureel worden toegepast en niet afhankelijk zijn van losse initiatieven. 50 procent van de financiële instellingen bevindt zich in de implementatiefase; slechts 11,8 procent heeft de naleving structureel geborgd.

Terwijl de borging bij het overgrote deel nog moet beginnen, ervaart 20,6 procent van de organisaties momenteel geen uitdagingen. De vraag is of dat beeld standhoudt. Pas bij de overgang naar structurele borging blijkt immers of documentatie compleet is, verantwoordelijkhe-

den helder zijn belegd en processen daadwerkelijk zijn verankerd. De vergelijking met vorig jaar laat zien dat belangrijke randvoorwaarden zijn verbeterd. Beperkingen in middelen zijn gedaald van 33,3 procent naar 20,6 procent en gebrek aan kennis over de wetgeving van 15,4 procent naar 5,9 procent. De resterende uitdagingen raken echter steeds meer de kern van de AI Act. Transparantie en uitlegbaarheid blijven met 11,8 procent één van de belangrijkste aandachtspunten. Daarnaast noemen organisaties strakke controles vanuit privacy en achterblijvende business-adoptie als opkomende uitdagingen.

Dit spanningsveld hoort bij de volgende fase van volwassenwording. De uitdaging ligt niet in zoveel mogelijk controles uitvoeren, maar in het proportioneel beheersen van risico's. Een risico-gebaseerde aanpak zorgt ervoor dat toepassingen met een hoger risico intensiever worden beoordeeld, terwijl organisaties ruimte houden om laag-risico toepassingen verantwoord te ontwikkelen en op te schalen. De komende periode zal daarom niet alleen worden bepaald door de vraag of organisaties met de AI Act bezig zijn, maar vooral of zij kunnen aantonen dat zij deze structureel beheersen. De grootste valkuil in deze fase is een one-size-fits-all-aanpak, waarbij elke AI-toepassing hetzelfde zware compliance-traject doorloopt. Dat kost onnodig veel tijd en middelen aan laag-risicotoepassingen, terwijl juist de hoog-risicotoepassingen die aandacht verdienen. Organisaties die hun inspanningen proportioneel richten, houden capaciteit over voor de toepassingen waar de AI Act de zwaarste eisen stelt en voorkomen dat innovatie onnodig vertraagt.

CONCLUSIES

“De grootste valkuil bij de AI Act is een one-size-fits-all-aanpak, waarbij elke AI toepassing onnodig hetzelfde zware compliance-traject doorloopt.”



ADVIES UIT DE PRAKTIJK

De sector staat voor de overgang van implementeren naar borgen. Deze fase vraagt om een andere aanpak: waar implementatie draait om het opzetten van governance en beheersmaatregelen, draait borging om aantoonbaar maken dat deze maatregelen werken en structureel worden toegepast.

Richt daarom een risicogebaseerd AI governanceframework in waarin iedere AI-usecase vroegtijdig wordt geclassificeerd. Hoog-risico toepassingen vragen om een uitgebreide beoor-

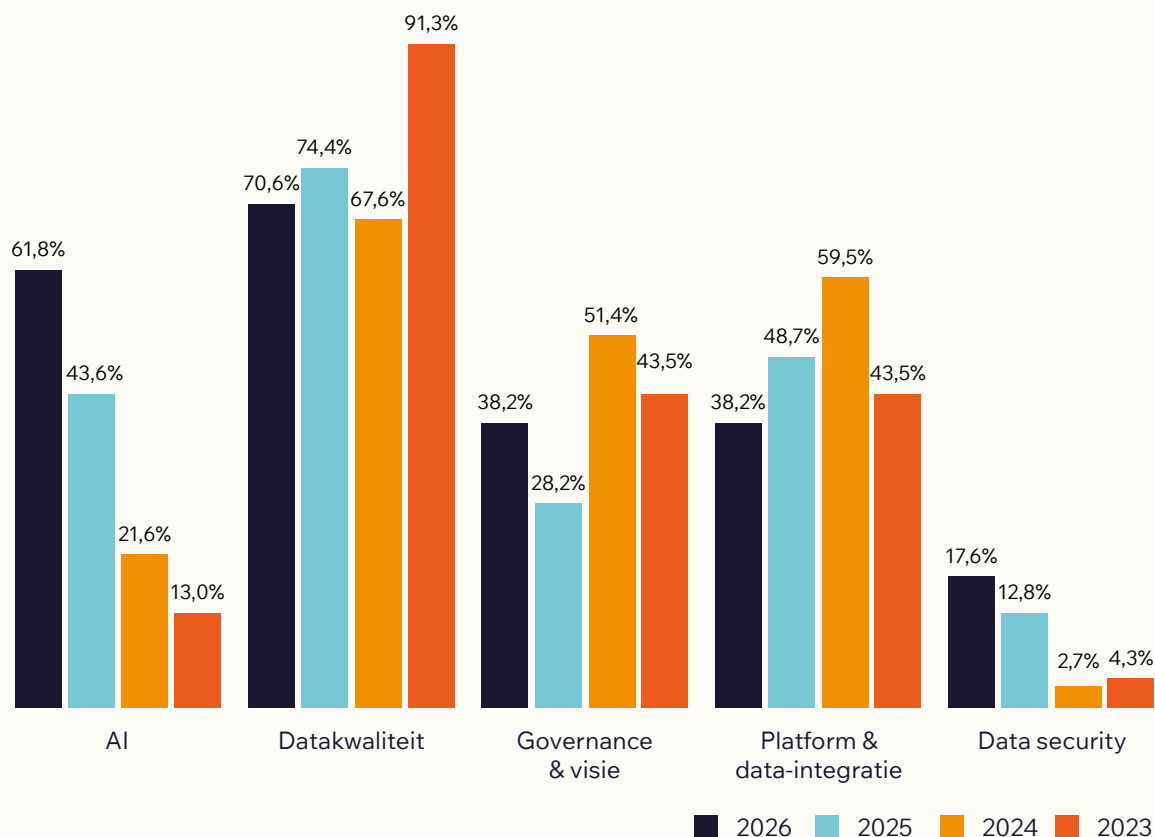
deling door onder andere Legal, Compliance, Risk en Privacy. Voor laag-risico toepassingen kan een proportioneel toetsingsproces worden ingericht, zodat innovatie niet onnodig wordt vertraagd.

Zorg daarnaast voor een actueel AI-register waarin systemen, risicoprofielen, verantwoordelijke teams en relevante beheersmaatregelen zijn vastgelegd. Alleen met een volledig overzicht kunnen organisaties AI-toepassingen effectief classificeren, beheersen en aantonen dat zij in control zijn wanneer toezichthouders hierom vragen.

RESULTATEN

1 DOEL & STRATEGIE

TOP 5 BELANGRIJKSTE DATADOELSTELLINGEN 2023-2026



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 hardnekkig actueel, AI en governance groeien samen op

Datakwaliteit staat al vier jaar op rij vooraan. Dat wijst niet op stilstand, maar op een vraagstuk dat nooit afgerond is: verbetering vraagt structureel onderhoud, geen eenmalig project. AI groeit dit jaar het hardst, en governance & visie trekt in dezelfde periode mee aan, een signaal dat organisaties governance steeds meer zien als voorwaarde om AI verantwoord te kunnen opschalen. Voor de sector betekent dit dat datakwaliteit en governance niet los staan van de AI-ambitie, maar de basis vormen waarop die ambitie moet rusten.

RESULTATEN

1 DOEL & STRATEGIE

WAT ZIJN DE DRIE BELANGRIJKSTE DATADOELSTELLINGEN VOOR 2026?

VERZEKERAARS	BANKEN	PENSIOENORGANISATIES
Datakwaliteit 75,0%	AI 77,8%	Datakwaliteit 87,5%
AI 58,3%	Datakwaliteit 44,4%	AI 62,5%
Platform & data-integratie 58,3%	Governance & visie 33,3%	Governance & visie 50,0%

Er konden drie doelstellingen gekozen worden.
De percentages geven weer hoeveel deelnemers voor een thema hebben gekozen.

Bij verzekeraars en pensioenfondsen blijft datakwaliteit het meest genoemde thema, ruim voor AI. Banken wijken duidelijk af: daar is AI juist dominant, terwijl datakwaliteit en governance & visie achterblijven. Voor banken is dat een omslag: AI stond in 2025 nog buiten de top 3 en is in 2026 in één klap het dominante thema geworden. Verzekeraars en pensioenfondsen houden intussen vast aan datakwaliteit als fundament, met platform & data-integratie en governance & visie als derde prioriteit.

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

- 14,7%** Volledig geïntegreerd in sturing en performance management
- 26,5%** Breed vertaald naar afdelingsdoelen en KPI's
- 41,2%** Selectief vertaald naar een paar afdelingen
- 11,8%** Globaal vertaald, zonder concrete doelen per team
- 5,8%** Niet of nauwelijks vertaald, zonder concrete koppeling aan de praktijk

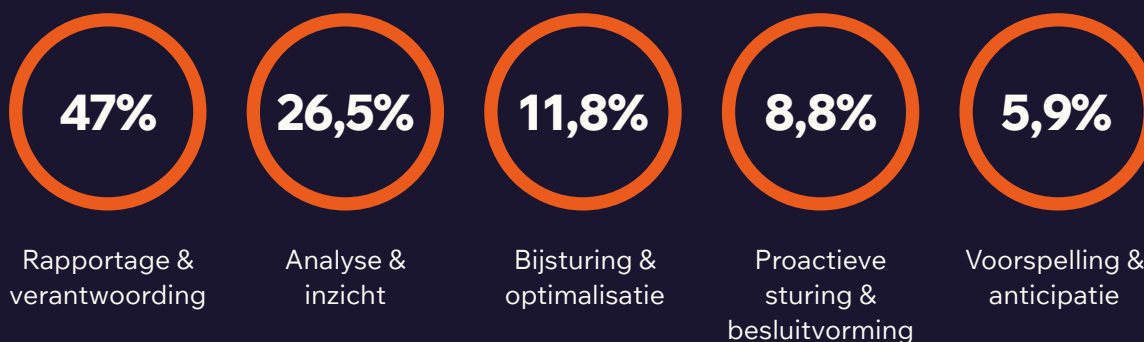
Vertaling naar de werkvloer stukt bij een beperkt aantal afdelingen

Bij het grootste deel van de financials landen data doelstellingen met 41,2% slechts selectief bij een paar afdelingen. Volledige integratie in sturing en performance management blijft daarmee de uitzondering. Voor de sector betekent dit dat de vertaalslag van strategie naar de werkvloer stukt bij een beperkte groep, waardoor het draagvlak voor databeleid binnen de bredere organisatie kwetsbaar blijft.

RESULTATEN

2 DATAGEDREVEN WERKEN

WAARVOOR WORDT DATA IN DE PRAKTIJK VOOR- NAMELIJK GEBRUIKT BINNEN DE ORGANISATIE?



Data gebruik blijft vooral terugkijkend, niet vooruitkijkend

Rapportage & verantwoording is met 47,1% verreweg de meest genoemde toepassing van data, ruim voor analyse & inzicht. Toepassingen die vooruitkijken, zoals proactieve sturing en voorspelling & anticipatie, blijven daarbij duidelijk achter.

Voor de sector betekent dit dat de stap van rapportage naar proactieve, voorspellende sturing nog grotendeels gezet moet worden. Die stap is meer dan een tussendoel: AI-toepassingen zijn zelf voorspellend en adviserend van aard, en vragen dus om diezelfde voorwaartse manier van werken. Zolang data vooral wordt gebruikt om terug te kijken, ontbreekt de gewenning en inbedding in besluitvorming die nodig is om AI daadwerkelijk effectief te benutten.

RESULTATEN

2 DATAGEDREVEN WERKEN

HOE WORDT DATA-EIGENAARSCHAP BINNEN DE ORGANISATIE IN DE PRAKTIJK INGEVULD?



Eigenaarschap blijft een bijtaak, geen volwaardige rol

Operationeel gericht eigenaarschap komt het vaakst voor, met governance gestuurde invulling vlak daarachter en administratieve en kwaliteitsgestuurde invulling op enige afstand. Dat is verklaarbaar: teams die dagelijks met data werken lopen als eerste tegen kwaliteitsproblemen aan en pakken eigenaarschap vaak pragmatisch op, zonder dat dit formeel wordt belegd. Toch ontbreekt in al deze varianten doorgaans een stevig mandaat: eigenaarschap blijft een extra taak naast de eigenlijke functie, niet een geborgde verantwoordelijkheid met doorzettingsmacht.

WAT IS DE GROOTSTE UITDAGING DIE MEDEWERKERS IN NIET-DATA-SPECIFIEKE ROLLEN ERVAREN BIJ HET GEBRUIK VAN DATA?



Toegankelijkheid en relevantie zijn de grootste drempels, kennis volgt vlak daarachter

Bepaalde toegankelijkheid van data en onduidelijke relevantie voor de eigen rol worden het vaakst genoemd, gevolgd door onvoldoende data-kennis. Tijdgebrek, beperkte sturing, gebrek aan vertrouwen in datakwaliteit en complexe tooling spelen daarnaast een kleinere rol.

Kijkend naar de meest gegeven antwoorden lijken uitdagingen vooral te zitten in organisatorische componenten, zoals betere ontsluiting van data en toepasbaarheid, in plaats van training of ontwikkeling van individuen.

RESULTATEN

2 DATAGEDREVEN WERKEN

IN WELKE MATE WERKT DE ORGANISATIE MET DATA PRODUCTS?

14,7%

van de financials heeft data products structureel ingericht met kwaliteitsafspraken; bij de rest ontbreekt dit nog of is de governance beperkt.

52,9%

Eigenaarschap
toegewezen,
governance nog
beperkt

14,7%

Structureel ingericht met kwaliteitsafspraken

14,7%

Data products
wel aangeduid,
zonder eigenaarschap

11,8%

Werken niet met
data products

5,9%

Data products
zijn de standaard
manier van
inrichten

Data products steeds meer in gebruik, governance en borging echter onvoldoende

Data products zijn inmiddels wijdverspreid, terwijl de volwassenheid in het beheer ervan sterk uiteenloopt. Voor de sector betekent dit dat kwaliteitsborging en eigenaarschap de komende fase moeten verstevigen.

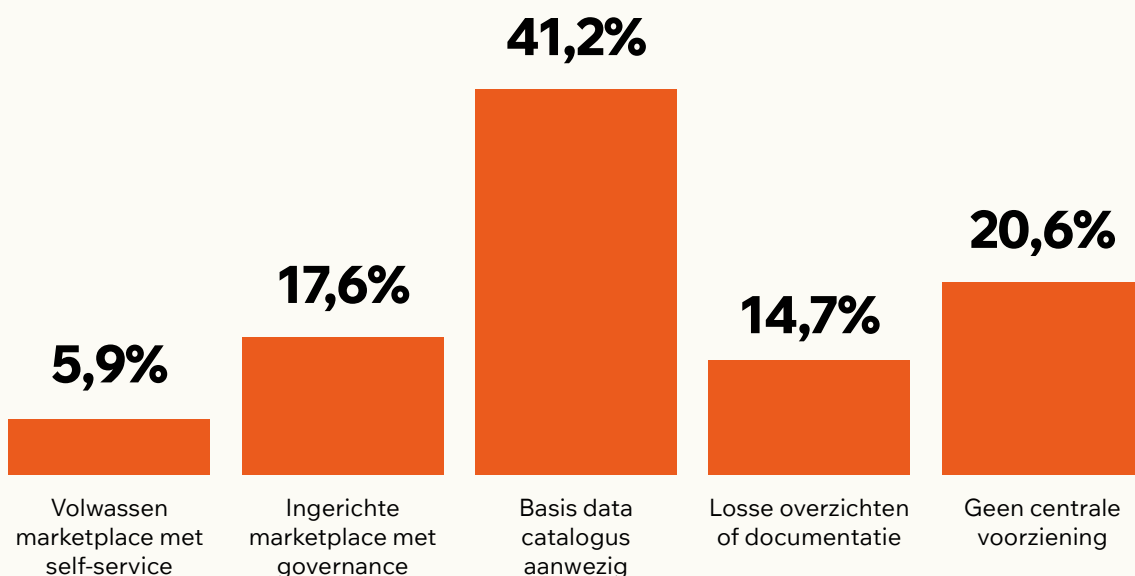
RESULTATEN

2 DATAGEDREVEN WERKEN

**BESCHIKT DE ORGANISATIE OVER EEN DATA MARKETPLACE
OF VERGELIJKBARE VOORZIENING VOOR HET AANBIEDEN EN
ONTSLUITEN VAN DATA?**

94,1%

van de financials heeft geen
volwassen marketplace met
self-service.



Basis data catalogus is de norm, self-service blijft uitzondering.

Een data catalogus beschrijft welke data er is; een marketplace maakt data products ook daadwerkelijk afneembaar, als centrale plek om ze te vinden en te gebruiken.

De meeste financials komen vooralsnog niet verder dan die beschrijving.

RESULTATEN

3 ORGANISATIE, BESTURING & ROLLEN

WAT IS DE GROOTSTE DRIVER VOOR HET UITROLLEN VAN DE DATA MANAGEMENT ROADMAP?

2026

32,4%

Optimaliseren van
processen en procedures

20,6%

Klaar voor
AI-implementatie

20,6%

Voldoen aan
wet- & regelgeving

2025

38,5%

Verbeteren dienst-
verlening naar klanten

35,9%

Voldoen aan
wet- & regelgeving

20,5%

Optimaliseren van
processen en procedures

Drivers zijn verschoven van klantgerichtheid en wet- en regelgeving naar interne optimalisatie en AI.

RESULTATEN

3 ORGANISATIE, BESTURING & ROLLEN

HOE ZIJN DE VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DATA STEWARDS BINNEN DE ORGANISATIE VASTGELEGD?

- 11,8%** Volledig geïntegreerd in governance, met duidelijk mandaat
- 35,3%** Gekoppeld aan processen & datastandaarden, zonder verdere integratie in governance
- 39,4%** Formeel vastgelegd, zonder koppeling aan processen
- 20,6%** Globaal beschreven, zonder concrete vastlegging
- 2,9%** Niet vastgelegd binnen de organisatie

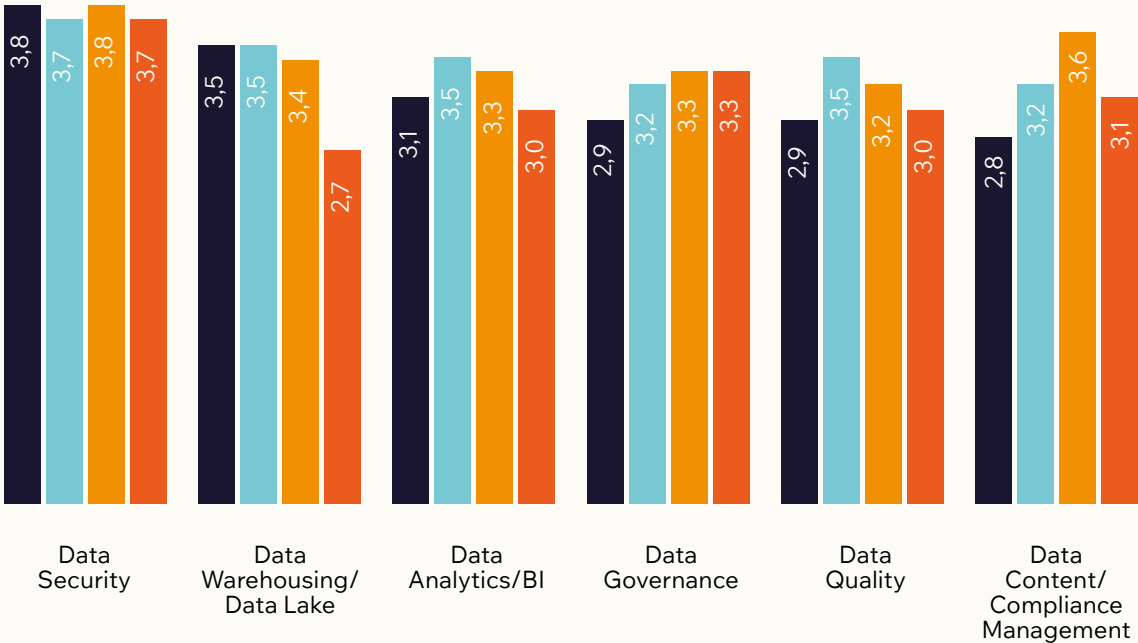
De rol bestaat steeds vaker op papier, sturing in de praktijk blijft achter.

Het merendeel van de financials heeft de rol van data steward inmiddels formeel vastgelegd of gekoppeld aan processen, terwijl slechts een klein deel dit volledig heeft geïntegreerd in governance met duidelijk mandaat. Daadwerkelijke borging in de praktijk blijkt voor financials nog uitdagend te zijn.

RESULTATEN

4 CAPABILITIES

GEMIDDELD VOLWASSENHEIDSNIVEAU PER DATAMANAGEMENT CAPABILITY

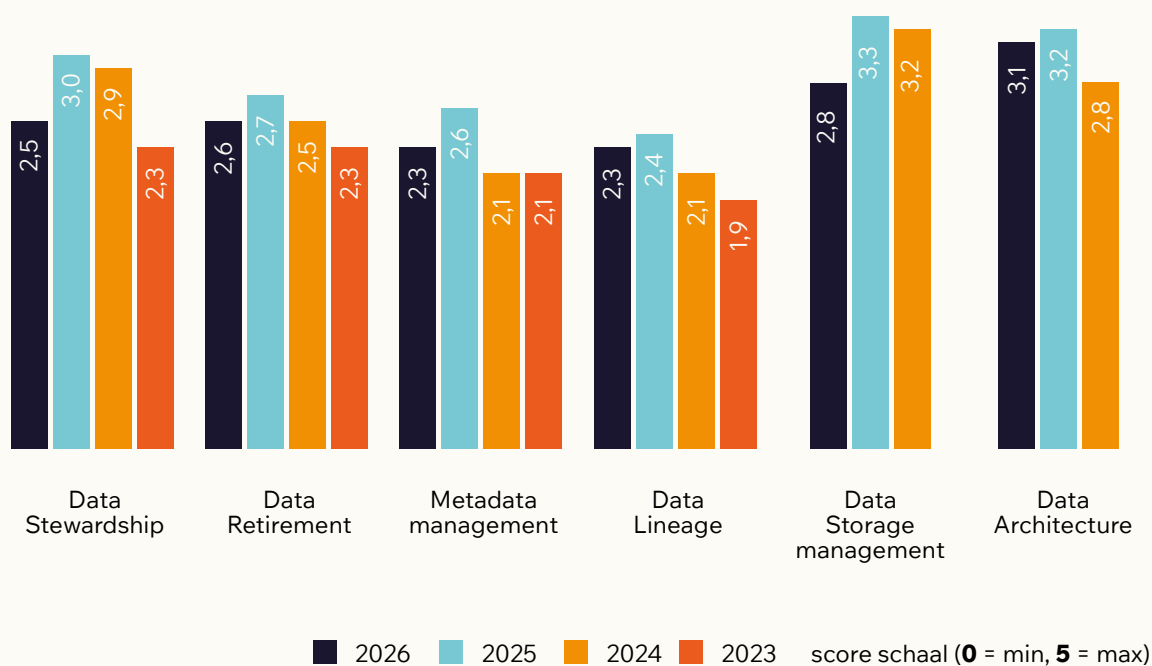


Databeveiliging voorop, lineage en metadata blijven achter

Data Security is in 2026 veruit de meest volwassen capability, gevolgd door Data Warehousing/Data Lake, dat sinds 2023 ook de sterkste groei laat zien. Data Analytics/BI en Data Quality volgen op afstand. Data Lineage en Metadata Management sluiten de rij, ondanks gestage groei sinds 2023.

Opvallend is dat in 2026 geen enkele capability is gestegen ten opzichte van 2025: de meeste scores dalen licht, een paar blijven gelijk. Zijn financials kritischer geworden in hun zelfbeoordeling, of is de aandacht voor datamanagement verslapt? Dat is een vraag die de sector zichzelf mag stellen.

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



RESULTATEN

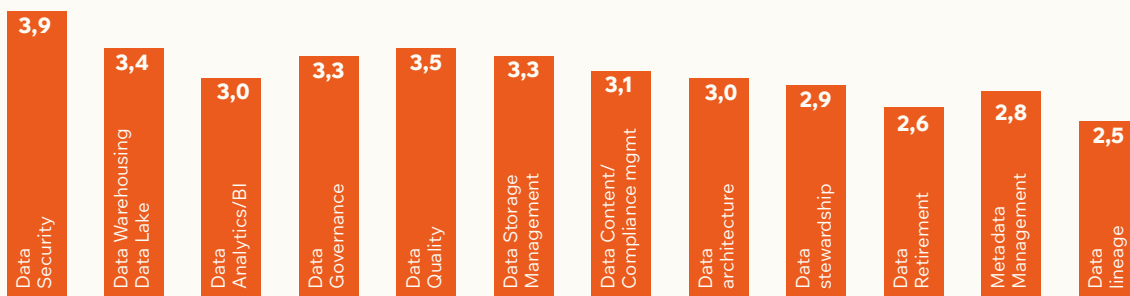
4 CAPABILITIES

GEMIDDELD VOLWASSENHEIDSNIVEAU PER DATAMANAGEMENT CAPABILITY

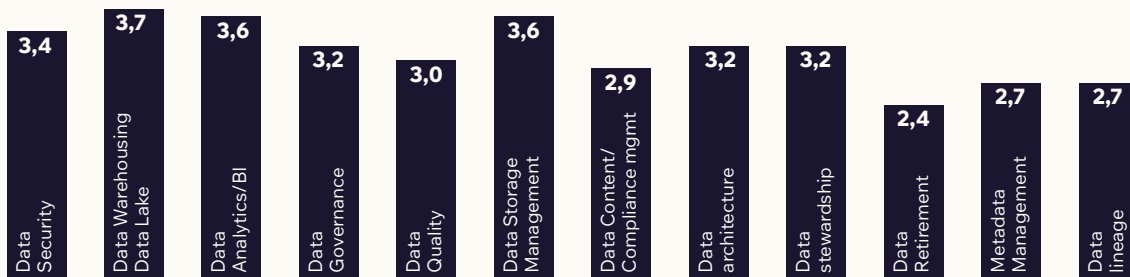
VERZEKERAARS



PENSIOENORGANISATIES



BANKEN



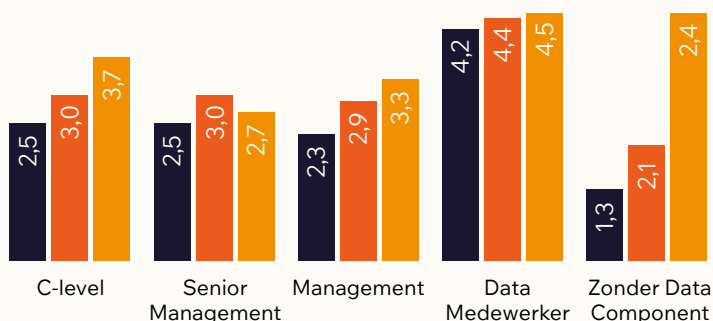
*Data storage management en data architecture waren geen onderdeel van het onderzoek in 2023.

score schaal (0 = min, 5 = max)

RESULTATEN

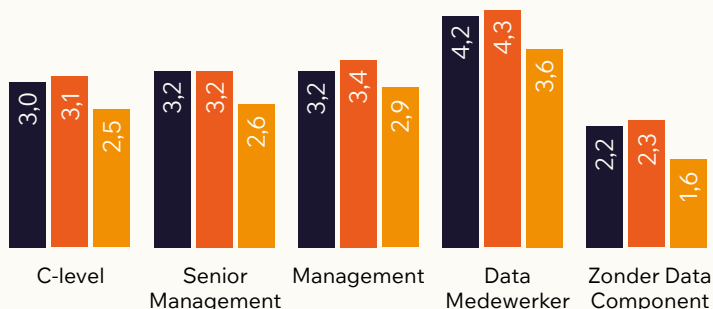
5 DATA LITERACY & TRAINING

WAT IS HET DATA KENNISNIVEAU OP DE VERSCHILLENDE ORGANISATIE LEVELS? VERZEKERAARS



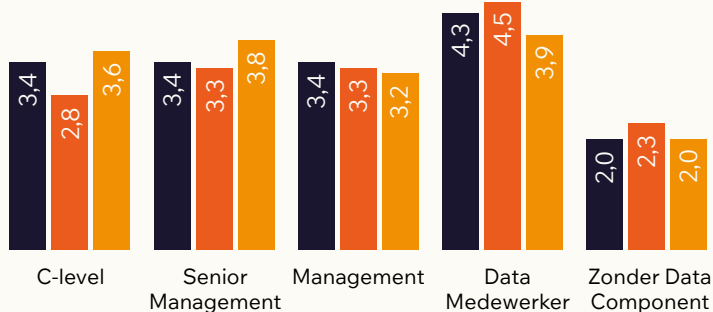
Bij verzekeraars valt de daling extra op: het kennisniveau van C-level, senior management en management loopt in 2026 verder terug, terwijl alleen data medewerkers hun niveau vasthouden. Zo'n brede terugval is opmerkelijk: zijn verzekeraars kritischer geworden in hun zelfbeoordeling, is er sprake van wisselingen in de leiding, of verschuift de aandacht simpelweg naar AI?

BANKEN



Banken houden het niveau van 2025 vast: na de sterke stijging van 2024 op 2025 blijven de scores op C-level, senior management, management en data medewerkers in 2026 nagenoeg gelijk, en medewerkers zonder datacomponent scoren met 2,2 nog altijd het laagst. Dit duidt op een sector die de eerder geboekte winst weet te consolideren, al blijft continue investering in training nodig om verder te groeien.

PENSIOENORGANISATIES



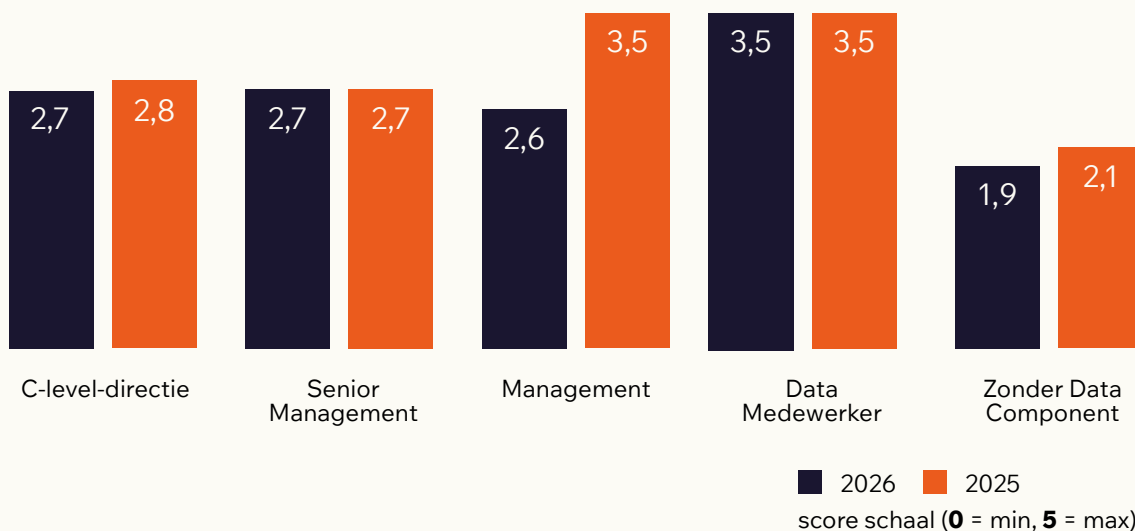
Pensioenorganisaties herstellen sterk op C-level, dat na de terugval van vorig jaar dit jaar duidelijk stijgt, terwijl de score van senior management en management al 2 jaar op rij stabiel blijft. Dat datamedewerkers desondanks terugvallen van 4,5 naar 4,3, laat zien dat ook bij deze kerngroep de trainingsinspanningen beginnen af te vlakken, wat direct doorwerkt in een dalende data-kennisscore.

De resultaten laten zien dat een structurele verbetering van het kennisniveau uitblijft en dat de huidige trainingsinspanningen mogelijk nog onvoldoende effect hebben. Vooral bij medewerkers zonder data-component ligt een grote onbenutte kans: drie jaar op rij scoort deze groep het laagst op datakennis, een structureel kenmerk van de sector in plaats van een toevalstreffer.

RESULTATEN

5 DATA LITERACY & TRAINING

WAT IS HET AI-KENNISNIVEAU OP DE VERSCHILLENDE ORGANISATIE LEVELS?



Kennisniveau daalt ondanks groeiende investeringen: de lat ligt hoger

Data medewerkers houden met 3,5 hun koppositie op AI-kennis vast, terwijl management dit jaar een scherpe terugval laat zien: van 3,5 in 2025 naar 2,5 in 2026. C-level, senior management en medewerkers zonder AI-component blijven al langer achter. Dat het algemene niveau daalt terwijl organisaties meer investeren in AI-kennis, wijst niet per se op minder inspanning, maar mogelijk op een hogere lat: naarmate AI toegankelijker wordt en breder wordt toegepast, stijgen ook de verwachtingen van wat 'voldoende' AI-kennis inhoudt. Wat vandaag als een goede basis gold, kan morgen alweer achterhaald zijn, zeker nu AI-toepassingen en de risico's daarvan snel in complexiteit toenemen. AI-literacy, het begrijpen van mogelijkheden, beperkingen en risico's van AI, is cruciaal, en de EU AI Act verplicht organisaties bovendien om medewerkers die met AI werken hierin te trainen. Investeren in AI-kennis op alle functieniveaus is dus zowel een strategische noodzaak als een wettelijk vereiste.

RESULTATEN

5 DATA LITERACY & TRAINING

IN HOEVERRE WORDEN MEDEWERKERS GESTIMULEERD OP HET GEBIED VAN BASIS DATAVAARDIGHEDEN?



44,1%

van de financials biedt medewerkers zonder datacomponent nauwelijks tot geen stimulans om basis datavaardigheden te ontwikkelen.

RESULTATEN

5 DATA LITERACY & TRAINING

IN HOEVERRE WORDEN MEDEWERKERS GESTIMULEERD OP HET GEBIED VAN AI-GELETTERDHEID?



14,7%

van de financials biedt medewerkers zonder AI-component nauwelijks tot geen stimulans om AI-geletterdheid te ontwikkelen.

AI-geletterdheid wordt sterker gestimuleerd dan basis datavaardigheden

Bij basis datavaardigheden krijgt 44,1% van de financials nauwelijks tot geen stimulans om zich te ontwikkelen, tegenover slechts 14,7% bij AI-geletterdheid. Dat dit percentage bij AI opvallend veel lager ligt dan bij data, wijst erop dat de recente aandacht voor de AI Act en verantwoord AI-gebruik organisaties sneller aanzet tot actie dan meer traditionele data literacy-thema's. Voor de sector betekent dit dat structurele investeringen in basisvaardigheden nog achterblijven, terwijl AI-geletterdheid sneller organisatiebreed wordt opgepakt.

RESULTATEN

6 DATA QUALITY & MONITORING

IN WELKE MATE VOLDOET DE HUIDIGE TOOLING AAN DE BEHOEFTE
VOOR DATAKwaliteitsmetingen?



WELKE TOOLING GEBRUIKEN 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.

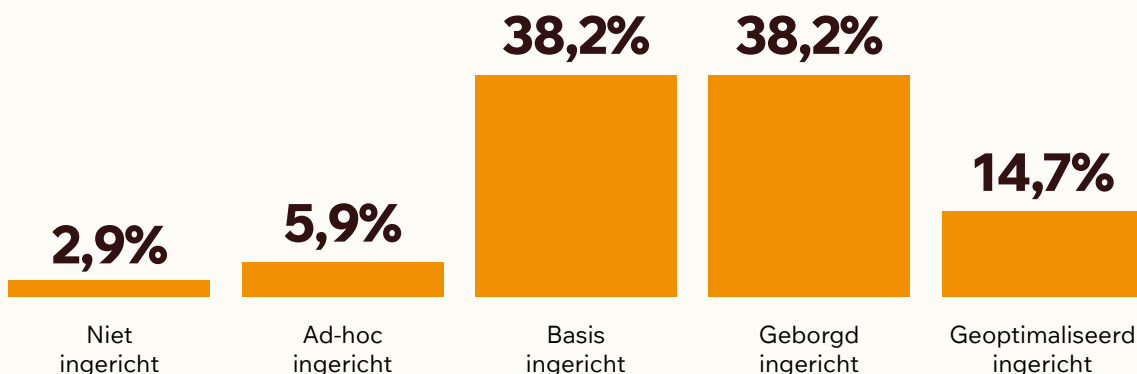
44,1%

van de financials is niet (volledig) tevreden over de huidige tooling voor datakwaliteitsmetingen.

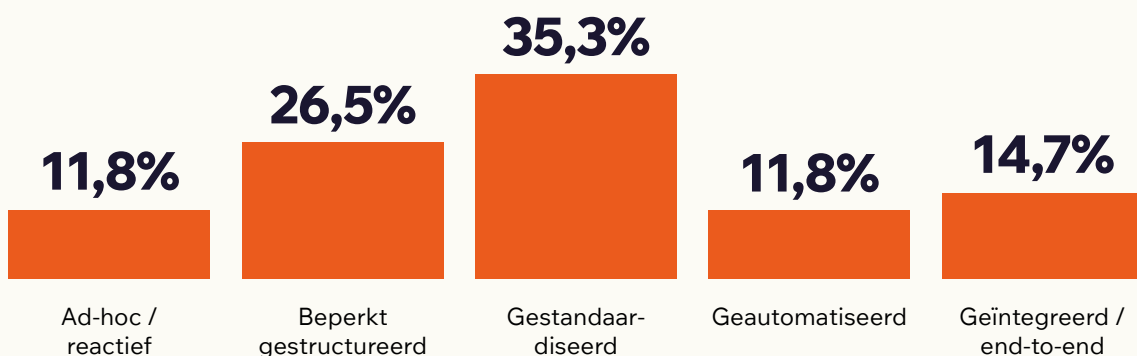
RESULTATEN

6 DATA QUALITY & MONITORING

IN WELKE MATE IS DATAKWALITEIT STRUCTUREEL INGERICHT BINNEN DE ORGANISATIE?



HOE IS HET PROCES INGERICHT VOOR HET REGISTREREN, OPVOLGEN EN OPLOSSEN VAN DATAKWALITEIT-ISSUES WANNEER AFWIJKINGEN WORDEN GESIGNALEERD?



De basis staat, maar volledige integratie van structuur en proces blijft een uitzondering

Het grootste deel van de financials heeft datakwaliteit inmiddels basis of geborgd ingericht, terwijl slechts een klein deel dit organisatiebreed heeft geoptimaliseerd. Bij het issue-proces zien we een vergelijkbaar beeld: meer dan de helft werkt gestandaardiseerd of beperkt gestructureerd, terwijl volledige end-to-end integratie met governance en tooling nog uitzondering is. Voor de sector betekent dit dat de basis vaak op orde is, maar dat de vertaalslag naar continue, geautomatiseerde borging, waarbij structuur en proces echt samenkomen, de volgende stap is.

RESULTATEN

7 METADATA

TOP 3 METADATA TOOLING

2026

1

MICROSOFT PURVIEW & EXCEL

2

DATABRICKS

2025

1

2

SAP POWER
DESIGNER

MICROSOFT
PURVIEW

3

ERWIN DI / POWERBI /
SAP INFO STEWARD

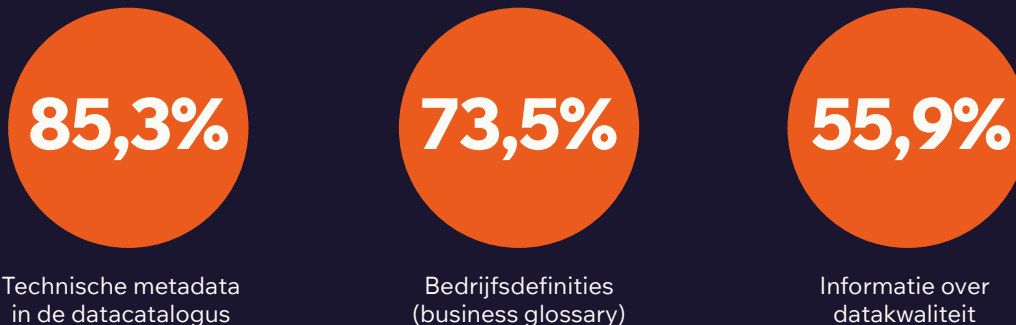
Microsoft Purview en Excel delen de marktleiding onder metadata-tooling

Microsoft Purview en Excel delen in 2026 de eerste plek als meest gekozen tool voor het vastleggen van metadata, op de voet gevolgd door Databricks. Voor de sector betekent dit dat er nog geen dominante marktstandaard bestaat: generieke tools als Excel blijven net zo relevant als gespecialiseerde platforms als Microsoft Purview. Daarnaast blijft de basis breed op orde: terwijl verdieping richting AI- en analytics-metadata nauwelijks van de grond komt.

RESULTATEN

7 METADATA

WELKE SOORTEN INFORMATIE OVER DATA REGISTREERT DE ORGANISATIE? (TOP 3)



Overige antwoorden: data lineage / herkomst en gebruik van data (41,2%), privacy- en beveiligingsmetadata (35,3%), onbekend / geen zicht op (5,9%) en AI- en analytics-metadata (2,9%).

HOE GOED ZIJN BEDRIJFSBEGRIPPEN (BUSINESS GLOSSARY) EN TECHNISCHE DATA BESCHRIJVINGEN (DATA DICTIONARY) MET ELKAAR VERBONDEN?



Metadata wordt breed vastgelegd, maar de koppeling tussen taal en techniek blijft achter

Financials leggen vooral basisinformatie vast. Van de 10 heeft 8 een data catalog en 75% een business glossary. De daadwerkelijke koppeling tussen bedrijfsbegrippen en technische data-structuren is echter bij meer dan de helft nog beperkt of afwezig. Financials laten hier de grote toegevoegde waarde van metadata liggen, omdat juist die koppeling essentieel is voor governance, kwaliteit en AI-toepassingen.

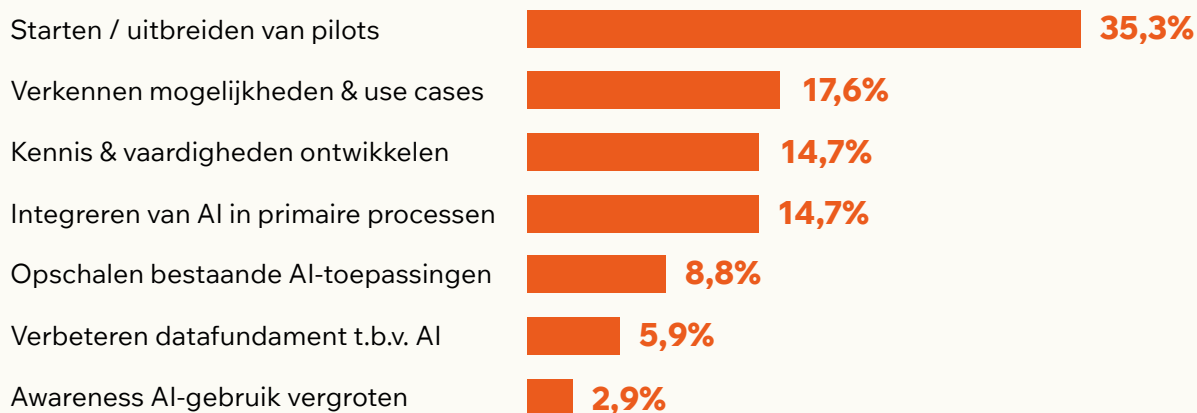
RESULTATEN

8 ARTIFICIAL INTELLIGENCE

OP WELKE MANIER IS AI OPGENOMEN IN DE STRATEGISCHE VISIE VAN DE ORGANISATIE?



WAT IS DE BELANGRIJKSTE AI-DOELSTELLING VOOR DIT JAAR?



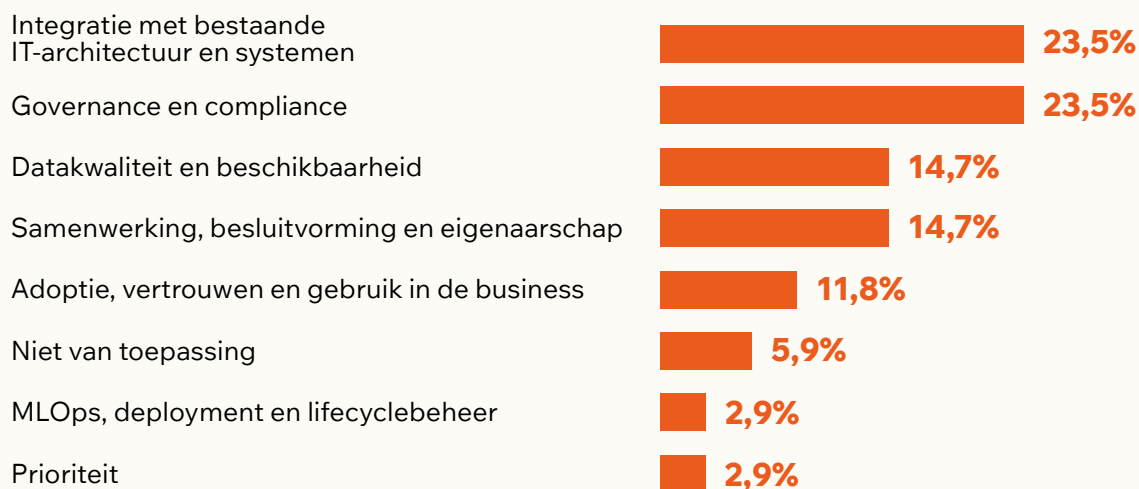
De meeste financials zitten nog in de experimenteer- en opbouwfase

Pilots starten of uitbreiden blijft de grootste prioriteit, gevolgd door het verkennen van mogelijkheden use cases, procesintegratie en het ontwikkelen van kennis en vaardigheden. Samen vormen deze vier ruim 80% van de prioriteiten. Voor de sector betekent dit dat opschalen van toepassingen en het datafundament nu nog niet aan de orde is.

RESULTATEN

8 ARTIFICIAL INTELLIGENCE

WELKE TYPE AI USE CASES WORDEN ER TOEGEPAST BINNEN DE ORGANISATIE?



De meeste financials zitten nog in de experimenteer- en opbouwfase

De toepassing van AI binnen financials is nog breed verspreid over verschillende typen use cases. Naast toepassingen rondom integratie en procesondersteuning zien organisaties vooral kansen in governance en compliance, datakwaliteit en het ondersteunen van samenwerking en besluitvorming.

RESULTATEN

8 ARTIFICIAL INTELLIGENCE

WAT IS DE GROOTSTE UITDAGING VOOR DE ORGANISATIE BIJ DE ONTWIKKELING EN IMPLEMENTATIE VAN AI USE CASES?

2026

26,5%

Prioriteit voor
AI-ontwikkeling

20,6%

Datakwaliteit &
schaalbaarheid

14,7%

Tekort aan
interne expertise

2025

20,4%

Tekort aan interne
expertise

13,0%

Datakwaliteit &
beschikbaarheid

11,1%

Gestandaardiseerde
processen /
Schaalbaarheid

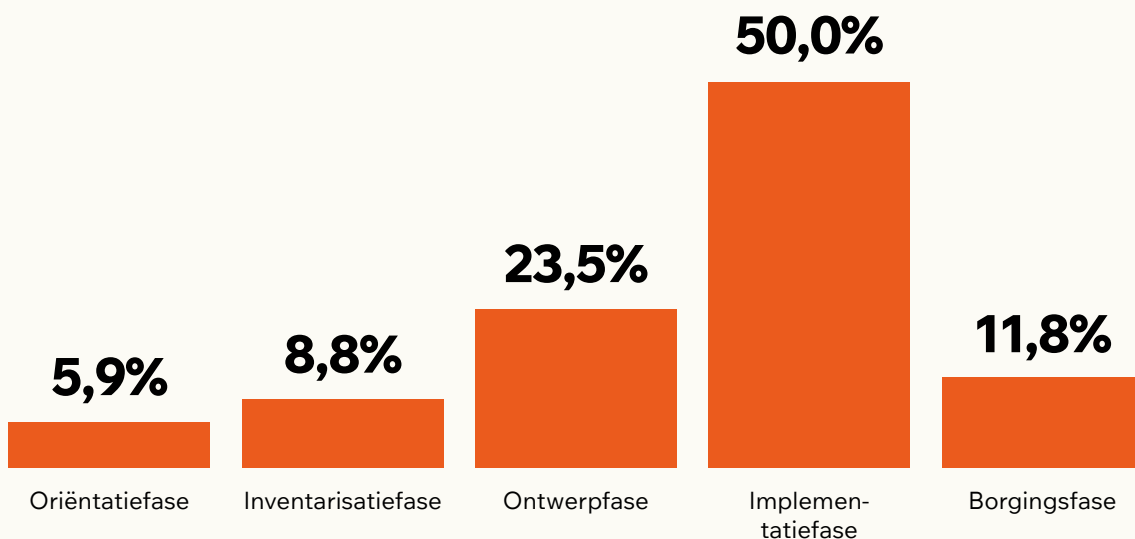
De uitdaging verschuift van kennis naar strategische prioritering

Waar in 2025 het tekort aan interne expertise de grootste drempel was, is dit in 2026 verschoven naar prioriteit voor AI-ontwikkeling, terwijl datakwaliteit en schaalbaarheid gelijk op de tweede plek staan.

RESULTATEN

8 ARTIFICIAL INTELLIGENCE

IN WELKE FASE BEVINDT DE ORGANISATIE ZICH MET DE IMPLEMENTATIE VAN DE AI ACT?



38,2%

van de financials bevindt zich nog in de oriëntatie-, inventarisatie- of ontwerpfase van de AI Act, terwijl de wet al van kracht is

De AI Act wacht niet op de sector

De AI Act is voor de financiële sector niet langer een toekomstig vraagstuk: de wet is al van kracht en organisaties moeten hieraan voldoen. Toch bevindt ruim een derde van de financials zich nog in de oriëntatie-, inventarisatie- of ontwerpfase, en heeft slechts een klein deel naleving al structureel geborgd. Voor de sector betekent dit dat de vertaalslag van inrichten naar structureel aantoonbare naleving voor een deel van de organisaties dringender is dan het huidige tempo doet vermoeden.

RESULTATEN

8 ARTIFICIAL INTELLIGENCE

WAT IS DE GROOTSTE UITDAGING DIE DE ORGANISATIE ERVAART
BIJ DE IMPLEMENTATIE VAN DE AI ACT?

2026

20,6%

Nog geen
uitdagingen gezien

20,6%

Beperkingen
in middelen

11,8%

Transparantie &
uitlegbaarheid AI

2025

19,1%

Beperkingen
in middelen

13,2%

Interpretatie
van wetgeving

11,8%

Nog geen
uitdagingen gezien

Van juridische onzekerheid naar praktische knelpunten

Beperkingen in middelen blijft in beide jaren een terugkerende uitdaging, al zakt deze uitdaging in 2026 naar de tweede plek. Het antwoord dat er nog geen uitdagingen zijn wordt het meest gegeven. Transparantie en uitlegbaarheid van AI is dit jaar ook een genoemde uitdaging, terwijl interpretatie van wetgeving verder naar de achtergrond verdwijnt.

INTERVIEW

AI-ADOPTIE BIJ AIR FRANCE & KLM BEGINT BIJ MENSEN, NIET BIJ TECHNOLOGIE

In gesprek met Rowena Hehanussa, Commercial Data & AI Governance & Strategy Director

Air France & KLM verwerken dagelijks 1500 vluchten, bijna 300.000 passagiers én een oceaan aan data. Van klant- tot onderhouds- tot operationele data. Binnen de commerciële divisie van Air France & KLM geeft Rowena Hehanussa leiding aan het team dat deze datastroom moet vertalen naar een future proof data fundament om concrete waarde te creëren. Ze vertelt hoe AI de urgentie rond data governance bij Air France & KLM in korte tijd heeft veranderd, welke toepassingen dat inmiddels oplevert, en waarom uiteindelijk niet de technologie maar de mens bepaalt of een verandering slaagt.



INTERVIEW

“Wil je AI goed laten werken, dan moet je fundament sterk staan.”

Van luchtvaartambitie tot data-pionier

Hehanussa's loopbaan begon niet achter een dashboard, maar met de wens om Apache-piloot te worden bij de luchtmacht. Dat liep anders: ze ging International Business & Management Studies studeren, inclusief een double degree, en rolde vervolgens de commerciële kant van de luchtvaart in. Bij Transavia hield ze zich eerder bezig met de website end usability, tot ze de overstap naar KLM maakte. Daar werd ze verantwoordelijk voor het uitrollen van wifi aan boord en daarbij het meten van de prestaties van de wifi. Die eerste smaak van data-analyse groeide uit tot een functie als de eerste data officer van Engineering & Maintenance. “Data zelf sprak me toen nog niet per se aan,” zegt ze, “maar het idee dat je iets vanaf nul kunt opbouwen, dat trok me wel.”

Inmiddels werkt Hehanussa tien jaar bij KLM. Ze begon bij Commercie en stapte over naar Engineering & Maintenance, vorig jaar kwam ze weer terug bij Commercie, waar ze na een half jaar een eigen team kreeg met specialisten op het gebied van datakwaliteit, datamanagement, data-architectuur, GDPR en governance. “In de loop van mijn carrière ben ik steeds meer richting strategie geschoven,” legt ze uit. “Mijn sterkste kant is de brug slaan tussen strategie en uitvoering: hoe zorg je dat een visie ook daadwerkelijk landt in executie?”

AI als versneller van datavolwassenheid

Waar data governance lange tijd een lastig verhaal was om binnen een grote, operationeel gedreven organisatie voor elkaar te krijgen, heeft AI dat volgens Hehanussa in korte tijd veranderd.

“Vroeger ging het gesprek vooral over datakwaliteit, prioritering en fundamenten die op orde moesten zijn. Dat is nog steeds zo, maar AI heeft de randvoorwaarden veel duidelijker en tastbaarder gemaakt. Iedereen begrijpt inmiddels: wil je AI goed laten werken, dan moet je fundament sterk staan.” Dat besef is niet van de ene op de andere dag ontstaan, benadrukt ze, maar het resultaat van een geleidelijke evolutie waarin AI de storytelling rond data concreter en beeldender maakte.

Die verschuiving is inmiddels ook organisatiebreed voelbaar. Waar databeleid eerst vooral bottom-up werd verspreid, met initiatieven die per afdeling ontstonden, stuurt Air France & KLM er nu nadrukkelijker top-down op aan, met een organisatiebreed AI acceleratieprogramma. “Het is echt een cultuurverandering, een vorm van change management om iedereen op elk niveau aan boord te krijgen,” zegt Hehanussa. Waar data governance teams voorheen zelf voortdurend om aandacht moesten vragen, merkt ze nu dat AI die aandacht als vanzelf naar het onderwerp toe trekt. Ook het eigen team bij Commercie profiteert daarvan: het werd vanaf de start serieus gepositioneerd, met eigen specialisten voor elk onderdeel van het vakgebied. “Daar wordt het echt serieus genomen,” stelt ze vast.

Van gepersonaliseerde nieuwsbrieven tot slimme onderhoudshandboeken

Concrete voorbeelden van AI in de praktijk zijn er inmiddels genoeg, vertelt Hehanussa. Eén daarvan is Airmail: een generatieve AI-oplossing binnen Digital Marketing die helpt om content, beelden en gepersonaliseerde nieuwsbrieven

INTERVIEW



teams sneller relevantere communicatie ontwikkelen, afgestemd op de behoeften en context van verschillende markten.

Een ander voorbeeld komt uit Engineering & Maintenance: TRAK, een GenAI-use case binnen het programma 'Engineer of the Future'. De toepassing helpt engineers om tijdens het onderhoud sneller relevante kennis en eerdere cases te vinden, zodat zij beter en sneller beslissingen kunnen nemen. "Daar zit best wat veranderingen en gewenning aan vast," geeft Hehanussa toe. "Mensen moeten eerst wennen aan een nieuwe manier van werken voordat ze het gaan waarderen, maar als het eenmaal went, is het ook echt goed." Ook binnen Digital Product wordt AI ingezet, bijvoorbeeld met Destination Recommender: een AI-gedreven reisgids die klanten helpt passende bestemmingen te ontdekken en daarna eenvoudig door te gaan naar

de boekingsflow.

Om de vertaalslag van techniek naar de praktijk te maken, organiseert Hehanussa's team inmiddels vier keer per jaar een data-masterclass voor collega's binnen Commercie. "We legden uit wat data binnen Commercie eigenlijk is, wat we ermee doen, hoe je het kunt gebruiken en waarom data governance zo belangrijk is," vertelt ze. "De reacties waren zo positief dat ik dacht: dit moet ik veel breder gaan doen dan alleen onze eigen community."

Zorgvuldigheid als voorwaarde voor snelheid

Met de toenemende inzet van AI groeit ook de behoefte aan een zorgvuldig proces eromheen. Bij Air France & KLM doorloopt elk AI-initiatief een vaste route: eerst een pre-validatie tegen de eigen strategie en richtlijnen, vervolgens registratie in een centrale AI-registry om compliant te zijn aan de EU AI Act. Elk domein heeft een eigen AI responsible die verantwoordelijk is voor het classificeren van use cases en het vastleggen van de juiste verplichtingen. Pas daarna volgt de stap naar security die akkoord moet zijn voordat een toepassing verder mag.

Dat zorgvuldige proces staat soms op gespannen voet met de wens om snel te leveren. "We krijgen weleens de terugkoppeling dat het allemaal langzaam gaat," erkent Hehanussa. "Daar zoeken we nu bewust een middenweg in: het proces dat we hebben is het veiligste dat er is, maar we kijken hoe we dat sneller en soepeler kunnen maken zonder aan zorgvuldigheid in te boeten." Een deel van de versnelling zit in herbruikbaarheid: hoe vaker een databron of een proces al eerder is doorgelicht, hoe sneller een volgend initiatief door dezelfde stappen heen kan.



INTERVIEW

“Technologie kan nog zo goed zijn, uiteindelijk draait verandering om mensen die het willen en durven omarmen.”

Verandering zit in het hart, niet in het hoofd

Als er één rode draad door het gesprek loopt, is het wel dat technologie alleen werkt als mensen erin meegaan. “Ik kan mooie verhalen vertellen over data governance, maar als het jou niet raakt, doe je er buiten de deur helemaal niets mee,” zegt Hehanussa. Voor haar team is dat de kern van de opgave: niet alleen uitleggen wát er verandert, maar zorgen dat mensen voelen waaróm het voor hen persoonlijk relevant is. “Wij proberen ons binnen de organisatie een beetje als start-up te positioneren. Dat gedachtegoed, die manier van werken, wil je als het ware naar binnen laten sijpelen.”

Die aanpak is ook nodig omdat de adoptie van AI en daarbij horende data governance activiteiten door de organisatie sterk verschilt per team en per persoon. Sommige groepen zijn al behoorlijk volwassen in hun gebruik van data, andere staan nog aan het begin. Een terugkerend punt van zorg is bovendien de angst dat AI banen overbodig maakt. “Daar moet je mensen in horen en begrijpen,” zegt Hehanussa, “zodat je kunt uitleggen hoe het wél voor hen werkt, in plaats van dat ze alleen de dreiging zien.” Concreet betekent dat: koplopers en early adopters als eerste meenemen, hen bevragen over wat zij hadden willen weten voordat ze begonnen, en die inzichten gebruiken om de rest van de organisatie te trainen.

Vooruitblik: op weg naar een organisatie zonder silo's

Vooruitkijkend hoopt Hehanussa dat de silo's tussen commercie, operatie en onderhoud verder verdwijnen. “Hoe beter de operatie het doet, hoe beter wij het doen, en andersom,” stelt ze. “Uiteindelijk ziet een passagier zijn reis als één journey, niet als los te knippen onderdelen.” Ze droomt van een situatie waarin alle domeinen, van boeking tot bagage tot onderhoud van je stoel, vanuit één samenhangend, transparant beeld van de klant werken, zodat kansen sneller zichtbaar worden en problemen sneller worden opgelost.

Over een jaar hoopt ze vooral dat data & AI-governance zo vanzelfsprekend zijn geworden dat niemand er nog apart over hoeft na te denken. “Ik hoop eigenlijk dat wij als team dan niet meer zo hard nodig zijn,” zegt ze lachend, “omdat iedereen dan zelf weet hoe belangrijk het is om waarde uit data en AI te halen.” Tot die tijd blijft haar team werken aan concrete volgende stappen, zoals het verder uitbouwen van een stabiel future proof data fundament om use cases te supporten die onze customer experience te verbeteren en onze operationele efficiency te verhogen. Wat daarbij telkens overeind blijft staan, is de overtuiging waarmee Hehanussa het gesprek afsluit: technologie kan nog zo goed zijn, uiteindelijk draait verandering om mensen die het willen en durven omarmen.

INTERVIEW

VAN DEELTJESVERSNELLER NAAR DATASTRATEGIE: HOE ING MENS EN AI SAMEN LAAT WERKEN

In gesprek met Max Baak, Data Science & Analytics lead bij ING

Bij ING draait alles om vertrouwen: van klanten in hun bank, maar minstens zo belangrijk, van medewerkers in de modellen die hun werk overnemen of ondersteunen. Max Baak, Data Science en Analytics lead bij Wholesale Banking Advance Analytics ING, bracht veertien jaar door als deeltjesfysicus voordat hij de overstap naar data science maakte. Vandaag is hij verantwoordelijk voor het gebruik van AI en het slagen van AI-projecten binnen ING. Zijn verhaal laat zien dat succesvolle AI-adoptie evenveel om acceptatie en zorgvuldigheid draait als om technische nauwkeurigheid.



“De versnelling van AI maakte een goede structurele aansluiting tussen data en AI simpelweg te belangrijk om nog gescheiden te laten.”

Van het Higgsdeeltje naar de datavloer van ING

Voordat Max Baak zich met banken bezighield, hield hij zich bezig met elementaire deeltjes. Veertien jaar lang werkte hij als natuurkundige, onder andere bij CERN in Genève, het laboratorium met de beroemde deeltjesversneller honderd meter onder de grond. Hij maakte deel uit van het team dat in 2012 het Higgsdeeltje ontdekte, een van de mijlpalen van de moderne natuurkunde. De experimenten waarin hij werkte, draaiden om enorme datasets en geavanceerde analysetechnieken, met duizenden onderzoekers verbonden aan één experiment. Zonder het echt te plannen, groeide hij daarmee vanzelf uit tot data scientist naast natuurkundige.

In 2015 verruilde hij de wetenschap voor het bedrijfsleven: eerst als Chief Data Scientist en later teamlead bij een net opgerichte big data- en advanced analytics-afdeling van KPMG. Als consultant deed hij onder andere een opdracht voor ING, en wat hem daar opviel was de schaal en professionaliteit waarmee het experimenteren met AI en advanced analytics werd opgezet, met voldoende mensen om echt kritieke massa te vormen. Toen het managen van een team bij KPMG minder bij hem bleek te passen, maakte hij de overstap naar ING, waar hij inmiddels alweer zeven jaar werkt. Wat hem daar vooral aanspreekt, is de combinatie die hij nu heeft: als manager aansturen, maar tegelijk zelf hands-on met de inhoud bezig blijven, iets wat als consultant steeds moeilijker werd naarmate hij senior werd.

Zijn wetenschappelijke achtergrond is nooit echt losgelaten. Baak is nog steeds contactpersoon voor meerdere universiteiten, waaronder de Universiteit Twente, waarmee hij onderzoek opzet naar onderwerpen die zowel voor ING als voor de academische wereld relevant zijn. Een actueel thema is het ontwikkelen van betrouwbaarheidscores voor antwoorden van large language modellen: een LLM klinkt altijd overtuigend, maar dat wil niet zeggen dat het antwoord ook klopt. Een score die aangeeft hoe betrouwbaar een antwoord is, geeft gebruikers houvast om te bepalen of ze het kunnen vertrouwen of er nog verder in moeten duiken.

Data en AI groeien naar elkaar toe

Tot voor kort waren data en AI binnen ING twee gescheiden werelden, met eigen teams en een eigen aansturing. Baak is zelf primair met AI bezig, waarbij data voor hem vooral een grondstof is. Recent is echter besloten om beide werelden samen te voegen tot één grote afdeling. De versnelling van AI in de afgelopen jaren maakte een goede structurele aansluiting tussen data en AI simpelweg te belangrijk om nog gescheiden te laten.

Het samenvoegen lost een concreet en herkenbaar probleem op. AI-projecten hebben datasets nodig, en het regelen van goedkeuring daarvoor kan al maanden duren. Door de agenda's van beide disciplines op elkaar af te stemmen, en projecten tijdig aan te kondigen, kan er sneller worden geschakeld, zeker met de vele datasilo's die een

INTERVIEW

organisatie van deze omvang nu eenmaal kent.

Die omvang is ook meteen de reden waarom vrijheid en snelheid hun grenzen kennen. ING is een gereguleerde omgeving, en dat is terug te zien in de manier waarop AI-projecten worden opgestart en beoordeeld. Voor ieder project moet vooraf goedkeuring komen: welke data ga je gebruiken, is dat daadwerkelijk noodzakelijk, en mag het project doorgaan. Modellen die uiteindelijk in productie gaan, doorlopen een formeel reviewproces via speciale model validation teams die als eerste en tweede lijn van verdediging fungeren. Baak vergelijkt dit met het reviewproces van een wetenschappelijke publicatie: ook daar moesten resultaten eerst door meerdere lagen van beoordeling voordat ze naar buiten mochten. De parallellen tussen academisch onderzoek en het werken binnen een bank blijken groter dan hij aanvankelijk had gedacht. Die zorgvuldigheid ontstond niet toevallig: eind 2022, toen generatieve AI in een stroomversnelling raakte, waren er ook binnen ING medewerkers die dachten simpelweg klantgegevens naar een chatbot te kunnen sturen. Om dat soort risico's te voorkomen, is de toegang tot dit soort technieken sindsdien gecontroleerd opengezet, alleen met de juiste toestemming en onder voorwaarden.

Duizenden documenten, honderden analisten: AI in klantonderzoek

Ongeveer de helft van de AI- en advanced analytics-projecten binnen Baaks afdeling heeft te maken met KYC, oftewel Know Your Customer. Voor de grote klanten van Wholesale Banking geldt dat zij periodiek, afhankelijk van het risiconiveau jaarlijks of zelfs halfjaarlijks, opnieuw

moeten worden doorgelicht. Daarbij wordt gecontroleerd of alle informatie over een klant nog klopt en actueel is, en wordt aan de hand daarvan een risiconiveau bepaald: laag, normaal, hoog of onacceptabel hoog. In het laatste geval kan een klant simpelweg niet langer bij de bank terecht.

Het verzamelen van alle benodigde informatie voor zo'n beoordeling is enorm arbeidsintensief. Wie zijn de uiteindelijke eigenaren van een bedrijf? Die informatie kan verspreid staan in een financieel jaarverslag, bij de Kamer van Koophandel, in externe bronnen zoals Orbis, of in allerlei typen documentatie zoals trade registries en oprichtingsdocumenten. Tot twee jaar geleden werd dit soort informatie door honderden mensen handmatig uit stapels documenten gehaald. Baaks team besloot dat proces te automatiseren met large language modellen, en bouwde daarvoor zelf een systeem dat honderden vragen automatisch beantwoordt.



INTERVIEW



Het systeem levert niet alleen een antwoord, maar ook de onderbouwing en de exacte citaten uit de brondocumenten waarop dat antwoord is gebaseerd, inclusief een toelichting waarom een citaat relevant is. Een simpele ja-of-nee-vraag, zoals of een jaarverslag is gecontroleerd door een betrouwbare internationale auditor, vereist in de praktijk dat het systeem de handtekening van de auditor terugvindt, controleert of die auditor op een lijst van erkende partijen voorkomt, en dat allemaal onderbouwt met een vindplaats in het document. Inmiddels haalt het systeem een nauwkeurigheid van ongeveer negentig procent, wat volgens Baak niet gek is: ook wanneer meerdere analisten dezelfde vraag handmatig beantwoorden, komen ze lang niet altijd tot exact hetzelfde antwoord. De voorgegenereerde antwoorden worden dan ook altijd door analisten

gecontroleerd voordat ze definitief worden. Het systeem wordt binnenkort door zo'n negenhonderd analisten gebruikt om deze klantreviews uit te voeren.

Vertrouwen winnen is net zo belangrijk als accuratesse

Toen de analisten voor het eerst hoorden over het nieuwe systeem, was de meest gehoorde reactie er een van onzekerheid over het eigen voortbestaan. Baak nam die zorg serieus, maar relateert die ook: het werk kent van nature een relatief hoog personeelsverloop, omdat het weliswaar kennis vereist maar ook behoorlijk repetitief is. Simpele vragen kunnen voortaan automatisch worden beantwoord, terwijl complexere vraagstukken nog altijd menselijk oordeel vergen. Daarmee wordt het werk volgens Baak juist interessanter, ook al zijn er uiteindelijk minder mensen nodig om hetzelfde werk te doen.

De belangrijkste les die Baak uit dit project trekt, gaat niet over techniek. Als technisch persoon focuste hij zich eerder vooral op de nauwkeurigheid van het systeem, maar gaandeweg bleek acceptatie minstens zo bepalend voor het succes. Vertrouwen in een tool hangt van veel meer factoren af dan alleen accuratesse, al kan een gebrek aan nauwkeurigheid dat vertrouwen wel razendsnel ondermijnen. Om die acceptatie te vergroten, werden UX-onderzoekers en change management-experts in het team opgenomen, en werden analisten zelf actief betrokken bij het ontwerp van het systeem, in plaats van er alleen mee te worden geconfronteerd.

INTERVIEW

Die aanpak leverde concrete inzichten op. De eerste versie van het systeem toonde alleen het gegenereerde antwoord, zonder verdere toelichting, en werd door vrijwel niemand geaccepteerd. Pas toen er een onderbouwing en verwijzingen naar de brondocumenten aan werden toegevoegd, zodat analisten het antwoord snel konden natrekken, ontstond er voldoende vertrouwen om het systeem daadwerkelijk te gebruiken. Het resultaat is dat sommige analisten nu zo'n zestig procent sneller werken dan voorheen. Tegelijk zijn er ook analisten die juist kritischer worden en het werk daardoor eerder vertragen dan versnellen. Vertrouwen opbouwen is dus geen eenmalige exercitie, maar een doorlopend proces waarin performance, uitleg en betrokkenheid hand in hand moeten gaan.

Naar AI-agents, met oog voor energie en menselijk oordeel

Als het gaat om waar de meeste waarde nog te behalen valt, wijst Baak naar AI-agents als logische volgende stap na de huidige generatie taalmodellen. Een agent is een taalmodel dat zelfstandig tools kan aanroepen en verbinding kan maken met databases om gegevens op te halen. Daarmee kunnen processen, zoals het opnieuw goedkeuren van een klant, verder worden geautomatiseerd. Dit geldt bijvoorbeeld voor handmatige stappen als het opvragen en controleren van documenten. "Aan die volgende stap kleeft wel een nieuw risico. Wanneer meerdere agents

aan elkaar worden gekoppeld, kan een fout in een van de schakels zich door het hele systeem heen verspreiden. Het is aan teams zoals dat van Baak om dat te voorkomen met voldoende guardrails, uitgebreide evaluatie en betrouwbaarheidsscores, en om ieder systeem voor productie te laten valideren met expliciete aandacht voor uitlegbaarheid: een antwoord alleen is niet voldoende, de onderbouwing moet er altijd bij.

Aan andere financiële instellingen die met data en AI koploper willen worden, geeft Baak twee boodschappen mee. De eerste: goed gemanagede en centraal beschikbare data is de basis voor vrijwel elk data-inzicht, en die basis op orde krijgen loont. De tweede gaat over iets waar volgens hem nog te weinig bij wordt stilgestaan: het energieverbruik van AI. Zo kost het genereren van een minuut videobeeld naar schatting zo'n vijf kilowattuur, genoeg om met een auto dertig kilometer te rijden. Baak pleit ervoor vaker te vragen of een kleiner model niet net zo goed had volstaan, zeker nu kleinere, publiek beschikbare modellen snel beter worden en zelfs op een eigen laptop kunnen draaien, desgewenst gespecialiseerd op bijvoorbeeld financiële documenten. Dat is voor hem de kern van waar ING naartoe beweegt: niet blindelings de grootste of nieuwste techniek omarmen, maar bewust kiezen waar AI daadwerkelijk waarde toevoegt, met evenveel aandacht voor de mensen die ermee werken als voor de modellen zelf.



VERANTWOORD VERSNELLEN MET DATA EN AI

In gesprek met Jos Schaffers, beleidsadviseur
privacy & big data bij het Verbond van Verzekeraars

Vertrouwen als vertrekpunt

AI kan financiële instellingen helpen om sneller te werken, processen slimmer in te richten en klanten beter te bedienen. Maar in een sector die draait om zekerheid, risico en bescherming is snelheid nooit het enige doel. Eén onzorgvuldige toepassing kan direct raken aan klanten: aan hun toegang tot producten, de begrijpelijkheid van besluiten en het vertrouwen in de sector.

“Verzekeraars verkopen geen koekjes,” zegt Jos Schaffers, beleidsadviseur privacy & big data bij

het Verbond van Verzekeraars. “Als zij de fout ingaan met AI, dan kost dat publiek vertrouwen.”

Daarmee zet hij het gesprek meteen op scherp. De vraag is niet alleen wat AI technisch mogelijk maakt, maar vooral hoe organisaties data en AI verantwoord inzetten. Hoe houden we financiële producten toegankelijk? Hoe voorkomen we onbedoelde uitsluiting? Hoe zorgen we dat besluiten uitlegbaar blijven? En hoe behouden we het vertrouwen van klanten, toezichthouders en de samenleving?

INTERVIEW

“Hoe houden we het product toegankelijk hoe houden we het begrijpelijk, hoe houden we het eerlijk?”

Voor Jos zijn dit geen nieuwe vragen. Al sinds 2016 houdt hij zich bezig met privacy, big data en digitale wetgeving voor verzekeraars, zoals de AVG, AI Act, DORA en eIDAS 2. Daarbij staat steeds één opdracht centraal: regels moeten maatschappelijke belangen beschermen, maar ook uitvoerbaar blijven. “Wij proberen te achterhalen in hoeverre wetgeving relevant is voor onze leden en hoe zij daar uitvoering aan kunnen geven,” zegt Jos. “De hoofddoelstelling is uitvoerbaarheid.”

Dezelfde kernvragen

Toen Jos bijna tien jaar geleden op dit thema actief werd, sprak de sector vooral over big data. Het Verbond van Verzekeraars publiceerde destijds een paper over de relevantie daarvan voor verzekeraars. De kansen waren duidelijk: meer data kan leiden tot betere dienstverlening, slimmere processen en scherpere risico-inschatting. Tegelijkertijd ontstond de vraag of een verzekering dan voor iedereen toegankelijk blijft. “Als we meer data hebben, zijn er zorgen dat dat niet alleen tot betere dienstverlening leidt, maar ook tot scherper inzicht in risico en mogelijk onverzekerbaarheid,” zegt Jos. “Daarom hebben wij de solidariteitsmonitor ontwikkeld, een periodiek onderzoek dat meet in hoeverre particuliere verzekeringen in Nederland toegankelijk en betaalbaar blijven.”

Vandaag spreken we over AI, generatieve AI en taalmodellen. Maar de onderliggende vragen zijn volgens Jos opvallend constant. “Het grappige is dat de discussies eigenlijk hetzelfde blijven,” zegt hij. “Hoe houden we het product toegankelijk,

hoe houden we het begrijpelijk, hoe houden we het eerlijk? Toen hadden we het allemaal over big data en nu hebben we het allemaal over AI.” Juist dat maakt dit onderwerp relevant voor alle financials. Nieuwe technologie creëert mogelijkheden, maar verandert niet de verantwoordelijkheid om besluiten uitlegbaar, eerlijk en maatschappelijk verdedigbaar te houden.

Van experiment naar impact

De brede beschikbaarheid van taalmodellen heeft AI laagdrempelig gemaakt. Iedereen kan ermee werken. Een tekst samenvatten, een e-mail aanscherpen of een eerste analyse laten maken: op individueel niveau is snel productiviteitswinst te behalen. Maar volgens Jos ligt daar niet de grootste uitdaging. “Iedereen kan een taalmodel bedienen, van de secretaresse tot de CEO,” zegt hij. “Dat is het probleem niet. Maar hoe je dit zorgvuldig en met succes in je bedrijf inzet, dat gaat niet vanzelf.”

Het verschil zit in de stap van experiment naar kernproces. Een taalmodel gebruiken om een mail te verbeteren is iets anders dan AI inzetten bij acceptatie, premiestelling, schadebehandeling of klantsegmentatie. Zodra technologie invloed heeft op besluiten over mensen, ligt de lat hoger.

Taalmodellen kunnen vooral waardevol zijn bij het structureren van ongestructureerde informatie, zoals klantcontact, documenten, signalen of gespreksverslagen. Daar kan AI informatie sneller bruikbaar maken. Maar bij besluiten met directe klantimpact is voorzichtigheid nodig.

INTERVIEW

“De vraag is niet alleen wat er met AI mag, maar ook wat wenselijk is: hoe zou je zelf door je verzekeraar behandeld willen worden?”

“LLM’s kunnen in veel processen helpen om van ongestructureerde data gestructureerde data te maken,” zegt Jos. “Maar als je het hebt over acceptatie of premiestelling, dan is dat natuurlijk een stuk lastiger. Op dit moment zul je met een LLM geen besluiten nemen met impact op mensenlevens.”

Ethisch kader voorop

Lang voordat de AI Act concreet werd, ontwikkelde het Verbond van Verzekeraars een Ethisch Kader voor datagedreven toepassingen. Niet om innovatie af te remmen, maar om de sector te helpen verantwoord met nieuwe mogelijkheden om te gaan. De boodschap: wacht niet tot wetgeving alles voorschrijft. “We wilden als sector laten zien: kijk, wij doen dit op een nette manier,” zegt Jos. “Met de bedoeling om voorbereid te zijn.” Het kader bestaat sinds 2020. “Nu leven we in 2026 en de AI Act begint nu pas langzaam realiteit te worden. Dat is zeven jaar winst.”

Opvallend is dat het kader bewust niet alleen over AI gaat. Het richt zich op datagedreven toepassingen in brede zin, omdat ook eenvoudige data-toepassingen impact kunnen hebben op klanten. Die brede scope blijft ingewikkeld. Want wat is er binnen een verzekeraar níet datagedreven? Niet elke toepassing vraagt om dezelfde toetsing. Maar toepassingen die raken aan toegankelijkheid, uitlegbaarheid of klantimpact verdienen expliciete aandacht. Voor Jos zit daar de kracht van het kader: het dwingt organisaties verder te kijken dan wat mag. De vraag is ook wat wenselijk is: hoe zou je zelf door je verzekeraar behandeld willen worden?

Governance in praktijk

Een ethisch kader heeft pas waarde als het niet op papier blijft staan. Daarom is het kader onderdeel van de bindende zelfregulering van het Verbond. De naleving wordt elke 3 jaar getoetst door Stichting Toetsing Verzekeraars. Zo laat de sector zien dat verantwoord datagebruik geen vrijblijvende belofte is. “Voor bindende zelfregulering hebben wij ook een onafhankelijke stichting die de naleving toetst. Om aan de buitenwereld te laten zien: het is niet alleen een papieren tijger, we doen dit ook echt.”

Voor organisaties begint het echte werk daarna. Nieuwe verplichtingen worden pas effectief als ze aansluiten op bestaande governance, in plaats van losse processen naast bestaande structuren. “Het zou heel zonde zijn als je een nieuwe verplichting als een losstaand proces naast je Data Protection Impact Assessment (DPIA) en je andere verplichtingen blijft zien,” zegt hij. “Als je kunt aansluiten bij bestaande governance, is dat steviger en maakt het ook echt onderdeel uit van je beleid.”

Dat vraagt om duidelijke verantwoordelijkheden. Wie besluit, wie beoordeelt risico’s, wie kijkt mee en wie blijft eigenaar zodra een toepassing in gebruik is? Het antwoord hoeft niet overal hetzelfde te zijn, maar het moet wel helder zijn.

Uitlegbaar of kwetsbaar

Governance en ethiek hebben soms het imago van vertraging. Extra checks, extra documenten, extra overleg. Jos begrijpt dat spanningsveld, maar ziet governance vooral als hulpmiddel om

INTERVIEW

betere besluiten te nemen en later uit te leggen. Een DPIA is daarvan een goed voorbeeld. Het is een instrument waarmee een organisatie vooraf de privacyrisico's van een gegevensverwerking in kaart brengt. Het kost tijd om risico's en maatregelen vast te leggen, maar het dwingt ook tot scherpheid. "Een DPIA maken kost even wat werk," zegt Jos. "Tegelijk is het een heel mooi hulpmiddel om helder te beschrijven: wat gaan we doen, welke risico's komen daarbij kijken en hoe adresseren we die?"

Juist bij toepassingen met impact op klanten is die vastlegging cruciaal. Denk aan acceptatie, premiestelling, schadebehandeling of klantsegmentatie. Daar wil je niet achteraf ontdekken dat keuzes onvoldoende uitlegbaar zijn. "Het kan geen kwaad om bij dat soort beslissingen zeker te weten welke afwegingen je hebt gemaakt," zegt Jos. "In plaats van dat je achteraf wordt overvallen door dingen die je misschien niet goed kunt uitleggen." Daarmee wordt governance geen rem op innovatie, maar een randvoorwaarde voor vertrouwen én schaalbaarheid.

AI Act vraagt oordeel

De AI Act brengt meer duidelijkheid, maar neemt het eigen oordeel van organisaties niet over. Vol-

gens Jos zijn de inhoudelijke eisen voor hoog-risico AI op hoofdlijnen logisch. De lastigste discussie zit in de scope: welke systemen vallen er precies onder? Voor verzekeraars raakt de AI Act onder meer aan bepaalde toepassingen binnen life en health, bijvoorbeeld bij premieberekening en acceptatie. Tegelijkertijd is er discussie over traditionele statistische modellen, die banken en verzekeraars al decennialang gebruiken, ook als AI moeten worden beschouwd.

"Europa weet eigenlijk nog niet zo goed wat ze zelf gereguleerd heeft," zegt Jos. "Uiteindelijk zal de rechter daar een uitspraak over gaan doen. Tot die tijd doen we het met interpretaties en toezichthouders. Maar die zijn er onderling ook nog niet helemaal uit." Dat vraagt van toezichthouders een volwassen houding. Wachten tot alles volledig duidelijk is, is niet verstandig. Maar alles onder dezelfde zware toetsing brengen, is ook niet werkbaar. De uitdaging zit in een risicogebaseerde aanpak: streng waar de impact groot is, pragmatisch waar risico's beperkt zijn.

Koplopers kiezen bewust

Als Jos één ding mocht veranderen aan hoe financiële instellingen vandaag met AI en data omgaan, zou hij vooral de Fear of missing out

INTERVIEW

eruit willen halen. “FOMO is een slechte raadgever,” zegt hij. “Je ziet concurrenten stappen zetten en dan denk je: wij moeten ook.” Die nuchterheid is essentieel. AI biedt kansen om efficiënter te werken en klantbediening te verbeteren. Maar niet iedere toepassing is strategisch relevant, niet elk experiment verdient opschaling en niet elke technologische mogelijkheid past bij het klantbelang.

De wezenlijke vragen blijven daarom leidend: “Ik denk dat de wezenlijke vragen blijven,” zegt Jos. “Is ons product toegankelijk? Kunnen we het uit-

leggen? Kunnen we over een jaar uitleggen waarom we vandaag beslissing A en niet beslissing B nemen?”

Daarmee is de opdracht helder. AI kan helpen versnellen, maar alleen als verantwoord gebruik vanaf het begin wordt georganiseerd. De echte koplopers zijn niet de organisaties die het hardst experimenteren, maar de organisaties die scherp kiezen, helder uitleggen, verantwoord opschalen en het vertrouwen van klant en samenleving centraal stellen.

DE UITDAGING ZIT IN EEN RISICOGEBASEERDE AANPAK

VOORKOM AI-WASHING: VAN AI-ACTIVITEIT NAAR AANTOONBARE WAARDE

In gesprek met Eline Bos, Director Data & AI bij ITDS

De financiële sector heeft AI massaal omarmd. Vrijwel iedere bank, verzekeraar en financiële dienstverlener experimenteert met generatieve AI, copilots en zelfs steeds vaker met agents. Use cases worden verzameld, pilots gestart en AI-roadmaps worden ontwikkeld. Die beweging is positief. En nodig. Organisaties moeten experimenteren om te ontdekken waar AI daadwerkelijk waarde kan toevoegen. Maar de snelheid waarmee AI op de agenda is gekomen, brengt ook een nieuw risico met zich mee: AI-washing.

Met AI-washing bedoelen we niet zozeer ‘doen alsof je AI gebruikt’. AI-washing ontstaat als ‘iets met AI doen’ belangrijker wordt dan het resultaat dat ermee wordt bereikt. AI wordt ingezet omdat het innovatief is of omdat organisaties het gevoel hebben dat ze mee moeten met de trend, terwijl onvoldoende duidelijk is welk probleem er wordt opgelost en welke waarde dit oplevert. AI-washing is daarnaast ook niet alleen het bewust overdrijven van AI-capabilities.

Dat betekent niet dat experimenteren met AI verkeerd is, integendeel. Dat is noodzakelijk om er ook achter te komen wat er mogelijk aan waarde zou kunnen zijn. Maar belangrijk is: AI is geen doel op zich. De vraag die organisaties zouden moeten stellen is: “Waar kunnen we aantoonbaar betere resultaten realiseren, én is AI daar

de beste oplossing voor?” in plaats van “Waar kunnen we AI inzetten?”

Dat verschil lijkt klein. Maar het vraagt een fundamenteel andere manier van denken. Een chatbot toevoegen aan een klantportaal is eenvoudig. Maar wordt de klant daar daadwerkelijk beter door geholpen? Een AI-agent inzetten binnen operations klinkt innovatief. Maar leidt het tot kortere doorlooptijden, lagere kosten of een hogere kwaliteit? En een medewerker voorzien van een copilot kan productiviteit verhogen, maar alleen als die tijdwinst uiteindelijk ook wordt omgezet in waarde.

Niet iedere toepassing heeft AI nodig. Soms is procesoptimalisatie, beter datamanagement, automatisering of simpelweg het wegnemen van een processtap effectiever. AI inzetten omdat het kan, is innovatie. AI inzetten omdat het aantoonbaar waarde toevoegt, is transformatie.

Van use cases naar value cases

De financiële sector bevindt zich op een belangrijk kantelpunt. De eerste fase met AI draaide om ontdekken en experimenteren. De volgende fase moet draaien om selecteren, opschalen en waarde realiseren. Dus verschuif je van use cases naar value cases. Zet bij elk AI-initiatief een paar eenvoudige vragen centraal:

“De volgende fase van AI-volwassenheid draait daarom niet om meer AI, maar om betere AI-keuzes.”

- Welk probleem lossen we op?
- Voor welke klant, medewerker of proces creëren we waarde?
- Hoe meten we die waarde?
- Waarom is AI hiervoor de juiste technologie?
- Welke risico's en kosten introduceren we?
- En misschien wel het belangrijkste: wat stoppen we als de verwachte waarde uitblijft?

Juist die laatste vraag is belangrijk. Een volwassen AI-organisatie herken je niet aan het aantal pilots. Maar aan het vermogen om succesvolle toepassingen op te schalen en toepassingen zonder voldoende waarde te beëindigen.

Voor financials is dit extra relevant. AI raakt soms processen waarin vertrouwen, uitlegbaarheid, privacy en zorgvuldige besluitvorming essentieel zijn. Een AI-toepassing die een proces 20% efficiënter maakt, maar tegelijkertijd extra controles, operationele risico's of onduidelijkheid voor de klant introduceert, kan onder aan de streep nauwelijks waarde creëren. Andersom kan een toepassing waarvan de directe financiële businesscase beperkt lijkt, juist enorme waarde hebben wanneer deze fraude vermindert, medewerkers helpt betere beslissingen te nemen of de klantbeleving fundamenteel verbetert.

De waarde van AI is daarom breder dan alleen kostenbesparing. Het gaat om productiviteit, kwaliteit, snelheid, klantimpact, medewerkers tevredenheid, risicoreductie en uiteindelijk concurrentiekracht.

Governance als voorwaarde voor versnelling

Hoe breder je AI in de organisatie uitvoert, hoe belangrijker één vraag wordt: is de organisatie klaar om AI verantwoord en op schaal in te zetten? Daar ligt wat ons betreft een belangrijk onderscheid tussen experimenteren met AI en daadwerkelijk volwassen worden in AI.

Begin bij inzicht in je eigen AI-capabilities. Waar staat de organisatie op strategie, data, technologie, mensen, processen en governance? Welke capabilities zijn sterk genoeg om op te schalen? En waar zitten de kwetsbaarheden? Een objectieve maturity assessment maakt die uitgangspositie zichtbaar. Zie het als due diligence op je eigen organisatie. Zo richt je investeringen op de gebieden die het echt nodig hebben.

Daarna volgt AI-governance. Veel mensen zien governance als een set kaders en controles die innovatie vertragen. Goed ingerichte governance doet juist het tegenovergestelde. Het creëert duidelijkheid over welke AI-toepassingen we willen inzetten, onder welke voorwaarden dat kan, wie verantwoordelijk is en hoe we gedurende de levenscyclus blijven sturen op risico en resultaat. Daarmee wordt governance niet alleen een middel om risico's te beheersen, maar ook een mechanisme om AI verantwoord te versnellen.

Dat vraagt meer dan beleid alleen. Maak rollen en verantwoordelijkheden helder. Richt je besluitvorming in. Monitor toepassingen tijdens hun hele levenscyclus. En laat governance meebe-

INZICHTEN

wegen met de volwassenheid en ambitie van de organisatie. Want een organisatie met een paar copilots vraagt een andere inrichting dan een organisatie die tientallen agents toegang geeft tot data, systemen en bedrijfsprocessen.

AI-capability maturity en AI-governance horen dus bij elkaar. Begrijp eerst waar de organisatie staat en waar ze naartoe wil. Richt daarna je organisatie, besluitvorming en beheersing zo in dat die ambitie verantwoord lukt.

Van AI-ambitie naar AI-impact

De organisaties die AI succesvol opschalen, zullen naar onze verwachting dan ook niet noodzakelijk de organisaties zijn met de meeste AI-initiatieven. Het zullen de organisaties zijn die het beste onderscheid kunnen maken tussen wat technisch mogelijk is en wat daadwerkelijk waardevol is, en die organisatorisch in staat zijn om succesvolle toepassingen verantwoord op te schalen.

Daarvoor moeten Data & AI-teams nauw samenwerken met de business. Een technisch succesvolle AI-oplossing zonder gebruikers, adoptie of aantoonbare impact blijft uiteindelijk een investering zonder rendement.

We moeten organisaties zeker niet ontmoedigen om met AI te experimenteren. Integendeel. De ontwikkelingen gaan zo snel dat niet experimenteren misschien wel een groter risico vormt. Maar experimenteren moet geen vrijbrief worden om overal een AI-label op te plakken.

De volgende fase van AI-volwassenheid draait daarom niet om meer AI, maar om betere AI-keuzes. Minder sturen op aantallen use cases, pilots en geïmplementeerde tools. Meer sturen op volwassen capabilities, heldere governance, adoptie en aantoonbare waarde. Want uiteindelijk zou het succes van AI binnen de financiële sector niet moeten worden gemeten aan hoeveel AI we hebben geïmplementeerd, wat er aantoonbaar beter is geworden doordat we AI hebben ingezet, én of we in staat zijn die waarde verantwoord en duurzaam op te schalen.

Van AI-ambitie naar aantoonbare impact

Benieuwd hoe volwassen jouw organisatie is op het gebied van AI? Met het ITDS AI Maturity Assessment ontdek je waar je staat en welke stappen nodig zijn om AI verantwoord op te schalen en aantoonbare waarde te realiseren.

[Doe de AI Maturity Assessment](#)

COLOFON

Samenstelling Eline Bos

Content & Research Eline Bos, Floris Wevers, Jari van de Weerd,
Jelle Linneman, Nick van der Woude, Steven Dias, Timo Vosseveld

Eindredactie Eline Bos, Florence van Hoof-Brugmans

Met medewerking van David van den Bos, Frank Verlinde, Noah de Groot,
Katja Hulzebos, Robin Verkerk

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 data & AI - een initiatief van ITDS Business Consultants.

Het onderzoek vond plaats in 2026 en is gebaseerd op interviews en vragenlijsten onder Nederlandse banken, verzekeraars en pensioenorganisaties. Aan het onderzoek en de interviews deden mee:

ABN AMRO Bank N.V., ABN AMRO Pensioenfonds, Achmea Bank, Achmea Investment Management B.V., Achmea ODV, ASR inkomen, ASR Leven & Uitvaart, ASR Pensioenen, ASR Real Estate, BeFrank, Belfius, BNG, BS&F, CA Auto Finance, Coöperatie DELA, De Lage Landen, De Vereende, ElipsLife, Knab, Monuta, NIBC, NN Group - Life & Pensions, Pensioenfonds IBM Nederland, PGB Pensioendiensten, PH&C, PostNL, Rabobank, Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen (SPH), TKP Pensioen, Unigarant, Univé, Van Lanschot Kempen, VvAA, ZLM Verzekeringen

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

© 2026 – 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.

