

CDO Masterclass

Wouter van Aerle & Miriam Gibbs

Module 1 | Introductie



Welkom!

Module 1. Introductie

Globaal programma

9:00	Inleiding
9:15	Kennismaking & verwachtingen
10:30	Programmaopbouw
11:00	Wat is data?
12:00	Lunch
13:00	Data, organisatie & context
14:00	Positie & rol van de CDO
14:45	Self-assessment & bespreking
16:15	Afronding

Leerdoelen

Na het volgen van deze module

- Kennen de deelnemers elkaar en is er een **veilige basis** gecreëerd voor samenwerking en kennisdeling gedurende de masterclass.
- Heeft de deelnemer een beter **beeld** van zijn **eigen positie**, de **leerdoelen** die daarmee samenhangen en welke houding dit van hem / haar vraagt.
- Is duidelijk hoe de **masterclass** is **opgebouwd**, hoe de modules samenhangen en op welke wijze zij de deelnemer in zijn / haar leerdoelen ondersteunen.
- Begrijpt de deelnemer het **veranderkundige perspectief** van de vraagstukken van een CDO en hoe dit perspectief als een rode draad door de modules van de masterclass heen loopt.

Huisregels

- Tijd: 9:00 – 16:30
- Chatham House Rule
- Telefoon & laptop
- Interactie & feedback
- Praktisch
- Evaluatie einde dag

“Wanneer een bijeenkomst, of een deel daarvan, plaatsvindt onder de Chatham House Rule, mogen deelnemers de ontvangen informatie vrij gebruiken, maar de identiteit of de organisatie van de spreker(s), noch die van andere deelnemers, mag niet worden onthuld.”

1. Kennismaking & verwachtingen

“Great things start with a simple hello.”

Over Deltiq

Waarvoor zijn we eigenlijk hier op aarde...

Organisaties in staat stellen hun data
duurzaam te managen zodat ze deze
optimaal kunnen benutten.

Onze visie

Hoe kijken we aan tegen de wereld?

The image shows a screenshot of a website page. At the top left is the Deltiq logo with the text 'DATA MANAGEMENT' underneath. The background of the page is a photograph of a person standing on a pier or dock, looking out at a body of water with a sailboat in the distance. A white text box is overlaid on the bottom half of the page, containing the following text:

Wat we vinden

Data is een bedrijfsmiddel. Ongeacht of uw organisatie datagedreven wil worden, zich ziet als een 'analytics competitor' of gewoon trots is op haar producten en diensten en daar alle aandacht voor wil hebben: in alle gevallen is er sprake van het gebruik van data.

Vaak wordt de beschikbaarheid, betrouwbaarheid of beveiliging van die data als vanzelfsprekend beschouwd, terwijl het dat bijna nooit is. Wat ontbreekt is een expliciet stuur op data: effectief data management. Niet in termen van technologie maar als functie binnen een organisatie. Als we vinden dat data een bedrijfsmiddel is, waarom organiseren we het dan niet net als Finance of HR?

Een functie waarbinnen alle relevante aspecten van data management aan de orde komen – niet alleen de techniek maar ook de noodzakelijke organisatie, de processen en besturing. Onze dienstverlening is erop gericht om deze organisatorische vaardigheid te realiseren.

- Data is een bedrijfsmiddel, net als kapitaal of arbeid.
- Dat vraagt om gedegen, duurzam(e) beheer(sing): data management.
- Om dit te doen, moet data management als bedrijfsfunctie ingericht worden, net als Finance & HR.

Persoonlijke introductie

Wouter

1991 UNIVERSITEIT TWENTE.

1996

Ruyssdael

2001



2007



2010



22-9-2025



©2025 Deltiq Group bv - CDO Masterclass nj25

Persoonlijke introductie

Miriam



2000



AFM 2003
Autoriteit Financiële Markten



deltiq 2023
DATA MANAGEMENT



Belastingdienst



Kansspelautoriteit

en nu jullie!

Geraldine Huijssoon

Ervaring



Kansspelautoriteit

11 jr 5 mnd

Den Haag, Zuid-Holland, Nederland

- **Afdelingshoofd Analyse & Onderzoek**
apr. 2022 - heden · 3 jr 6 mnd
- **Afdelingshoofd Vergunningen Online Kansspelen**
Fulltime
apr. 2021 - apr. 2022 · 1 jr 1 mnd
- **Kwartiermaker Afdeling Vergunningen Online Kansspelen**
Fulltime
sep. 2020 - apr. 2021 · 8 mnd

[Alle 5 ervaringen weergeven →](#)



Waarnemend afdelingshoofd

Autoriteit Consument & Markt · Fulltime

mei 2006 - mei 2014 · 8 jr 1 mnd

's-Gravenhage, Zuid-Holland, Nederland



Campagneleider

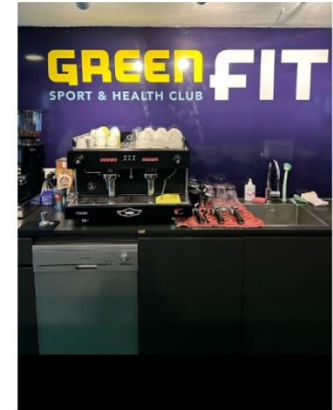
Consumentenbond · Fulltime

sep. 1994 - apr. 2006 · 11 jr 8 mnd

's-Gravenhage, Zuid-Holland, Nederland



www.villa-rozenrust.nl







Zorginstituut Nederland

Introductie - Luuk Goede

Zorginstituut Nederland

6 oktober 2025

| Van goede zorg verzekerd |



deltiq
DATA MANAGEMENT

Vraag	Antwoord
Wie ben ik?	<ul style="list-style-type: none"> • Opleiding: Bewegingswetenschappen, epidemiologie • Proefschrift "Modelling the effects costs of colorectal cancer screening" (2015) • 2015-2024 Functie data scientist • 2024-heden Functie analytics engineer
Organisatie	Zorginstituut Nederland → Rijksoverheid (ZBO)
Wat doen wij?	<ul style="list-style-type: none"> • Pakketbeheer Zorgverzekeringswet (ZVW) en Wet langdurige zorg (WLZ) • Uitvoerder risicoverevening
Organisatiestructuur	<ul style="list-style-type: none"> • Cluster Data → verantwoordelijk voor ontsluiten, verwerken en beheren van alle onderzoeksdata en de toegang daartoe. • Voornaamste uitdaging: introductie van een nieuw dataplatform
Persoonlijk	<ul style="list-style-type: none"> • Getrouwd, 2 kinderen (6 en 8 jaar), woonachtig in Houten • Hobby: wielrennen
Kwaliteiten	Ik vind het leuk om met mijn kennis van het medisch domein de brug te kunnen slaan tussen de informatie behoefte van onze business en de technische oplossingen o.b.v. de beschikbare data en infrastructuur
Verwachtingen training?	Bijdragen aan mijn ontwikkeling naar de rol van data architect



Assen



Floor
Roos (18)
Daan (16)



Paul-Wim Boelens



Badminton



Kickboksen



Klussen



Tuinieren



Digitalisering, data en IT: mensenwerk
Motusi Interimmanagement En Advies



Impeccable Leadership



Bedrijfskunde



Bedrijfskundige Informatica



6 oktober 2025

Titel van de presentatie > pas aan via > Functie, Kopstekst en voettekst



Woningcorporatie
Meppel, Steenwijk, Hoogeveen
11.500 Vhe
180 medewerkers

- **Organisatiestructuur**

MT: Vastgoed, Wonen, Bedrijfsvoering, Strategie & Beleid

Teammanager ICT rapporteert aan manager Bedrijfsvoering

- **Anderen helpen met: ordenen en organiseren van IT teams, afdelingen en projecten**
- **Verwachting: meer kennis over toepassing van datamanagement in kleinere organisaties**
- **(Deel)opdracht nu : opzet data organisatie beschrijven**
*Hoge ambities en verwachtingen, maar zeer uiteenlopend, weinig samenhang, lijkt tegenstrijdig.
Van BI voor P&C en financiën maar vastgoeddata op orde tot AI toepassen.*

Wie ben ik & mijn organisatie

Emma Staley

- Data-adviseur bij Zorginstituut Nederland (ZIN), binnen het Cluster Data (onderdeel van Data & Zorgfinanciering)
- Achtergrond: MSc & PhD Neuropsychologie/Fysiologie → Data Management & Analytics
- ZIN werkt samen met zorgverzekeraars, zorgverleners en andere partijen aan kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg
- Onderdeel van Ministerie van VWS, ruim 500 medewerkers, grote impact op beleid en uitvoering

Mijn rol, persoonlijk & verwachtingen

- Rol: data governance & beleid; coördinatie gepseudonimiseerde data; binnenkort privacy-aanspreekpunt binnen Cluster Data
- Werkzaam: ontwikkeling Data Governance Council & samenwerking CIO-office
- Persoonlijk: paardenliefhebber
- Sterk punt: structuur & visie brengen in complexe vraagstukken; oplossingsgericht
- Verwachtingen: leren over de rol van de CDO en implementatie van datagedreven werken




Jan Heida ✓
Lead Data Analytics @ KVK | Helping people grow & organizations to be more data driven

Heiloo, Noord-Holland, Nederland · [Contactgegevens](#)

1.268 volaers · 500+ connecties

KVK Kamer van Koophandel

Houist voor ondernemers

Over KVK

KVK biedt informatie, voorlichting en ondersteuning aan ondernemers bij de belangrijke thema's op ondernemersgebied. Onze wettelijke taken zijn gericht op het registreren, informeren en adviseren van ondernemers.



Dit doen we



Registreren

KVK beheert registers met informatie over ondernemingen en vestigingen, zoals het KVK Handelsregister. Met behulp van onze registers kunnen ondernemers veilig zakendoen.

[Bekijk onze registers](#)



Informeren en adviseren

We weten wat er speelt of gaat spelen bij ondernemers, bijvoorbeeld op het gebied van regelgeving. We informeren over relevante onderwerpen in duidelijke taal en met helder advies. Zo kunnen ondernemers met vertrouwen beslissingen nemen.

[Bekijk de thema's](#)



Stimuleren en verbinden

Door de vele vragen die we jaarlijks van ondernemers beantwoorden, weten we wat ondernemers beweegt. We helpen de regionale economie met datatoets en het creëren van samenwerkingsvormen.

[Zo doen we dat](#)

Chatten met het KVK Handelsregister – Gen AI binnen KVK

Donderdag 10-15 - 10-45
Lezingenzaal



Margot Bleeker
Data-analys

Wat als je zélf rechtstreeks vragen kon stellen aan het Handelsregister, zonder hulp van een data-expert? Bij KVK onderzoeken we hoe generatieve AI, specifiek Text-to-SQL, dit mogelijk kan maken. In de pilot 'Chatten met het Handelsregister' testen we hoe een AI-chatbot helpt om eenvoudig 'in gesprek' te gaan met het Handelsregister om snel antwoord te krijgen op je vragen.

In deze sessie delen we hoe we dit aanpakken: van het voeden van de chatbot met domeinspecifieke kennis tot het zorgvuldig omgaan met data privacy. Je hoort welke keuzes we maakten, tegen welke uitdagingen we aanliepen en hoe we de tool continu verbeteren op basis van gebruik. Deze sessie biedt een realistisch kijkje in hoe AI het Handelsregister toegankelijker kan maken – met als doel om antwoorden sneller, consistent en schaalbaarder beschikbaar te stellen.

CDO Office

Data Analytics

CDO Office Beveilen

Nieuw Promoveren Details voor de pagina Voorbeeld Inhoudende toez Analyse Gepubliceerd op 4-9-202

Center of Expertise Data Analytics

Welkom op de pagina van het CoE Data Analytics van KVK!

Binnen het CDO Office geloven we dat data de sleutel is tot het nemen van impactvolle beslissingen. Het Center of Expertise (CoE) Data Analytics is dé katalysator van datagedreven werken binnen KVK. Met een team van 15 enthousiaste Data Analysten – met expertise in Data Analytics, Data Science, Digital Analytics en Datagedreven Werken – zetten we data om in inzichten die het verschil maken.

Onze Data Analysten hebben een sterke organisatiefocus en denken actief mee met afdelingen en stalgroepen over hoe data kan bijdragen aan effectievere besluitvorming. Zo bouwen we samen aan een organisatie waarin data niet alleen ondersteunt, maar richting geeft.

Wat doen wij?

Wij zetten data om in waardevolle inzichten. Of het nu gaat om het analyseren van klantgedrag, het optimaliseren van processen of het voorspellen van trends – wij zorgen dat data bijdraagt aan betere keuzes. Dat doen we met:

- Data Analytics:** Het verzamelen, verwerken en analyseren van data om operationele efficiëntie en effectiviteit te verbeteren.
- Data Science:** Het ontwikkelen van geavanceerde modellen en algoritmen om complexe problemen op te lossen en nieuwe kansen te ontdekken.
- Digital Analytics:** Het meten en optimaliseren van digitale interacties om de online aanwezigheid en klanttevredenheid te vergroten.
- Datagedreven Werken:** Met de komst van onze Adviseur Datagedreven Werken bouwen we aan visie, strategie en bewaarding rondom datagedreven werken binnen KVK. Denk aan het ontwikkelen van een educatieprogramma over data en AI, het opzetten van een Data Maturity Scan en het adviseren over datagedreven besluitvorming.



CDO Masterclass



Roel van Est

Manager BIDS (BedrijfsInformatie & Data Science) van de Parnassia Groep

BIDS bestaat uit 25 FTE, verantwoordelijk voor datawarehouse, dashboarding, management informatie, externe verantwoording, interne ad-hoc vragen, data science

Positionering

- Zorgbedrijven
- Professionele Diensten
 - Cluster IT&Data
 - BIDS



22-9-2025

©2025 Deltiq Group bv - CDO Masterclass nj25

Parnassia Groep

Antes, Brijder, Indigo>, Parnassia, PsyQ, Reakt, Triora, Youz

Specialist in geestelijke gezondheid

Groots in expertise,
kleinschalig georganiseerd



527 gespecialiseerde teams verspreid over Nederland met alle kernregio's Rijnsland, Haaglanden en Noord-Holland zuid

13.090 collega's en daarmee 832 verwijzers

77,3% directe collega's 22,7% indirecte collega's



909 opleidingsplaatsen beroepsopleidingen



1.268 stagesplaatsen



316 collega's zijn intern begeleid bij mobiliteit en loopbaanontwikkeling



1.378 collega's met afstand tot de arbeidsmarkt zijn bij of via Parnassia Groep aan het werk



7,64% bedroeg het gemiddeld ziekteverzuim over 2024



Belangrijk in onze organisatie zijn onze leidende principes: werkplezier, samenwerken en samen-leren en gedeeld en luisterend leiderschap.

Samen met verwijzers

549 huisartsen worden ondersteund door een PCH-GGZ

934 huisartsen zijn aangesloten op ons huisartsenportaal

9.831 vragen van verwijzers zijn beantwoord door ons verwijzersportaal

589 consultaties gelden aan huisartsen

Clënten

158.025 cliënten zijn in 2024 behandeld door de zorgbedrijven van Parnassia Groep. Dit is 12% minder dan voorgaand jaar

Daarmee zijn 16.520 cliënten behandeld bij de PCH-GGZ

Cliënten in behandeling op 31 december



1.426 kinderen



1.583 vrouwen



75.021 volwassen (loc. cliënten PCH)



We werken continue aan het verbeteren van de cliëntreis, van de eerste hulpvraag tot het herstel.



Tevreden volwassen cliënten

7,9 is het gemiddelde cijfer dat we krijgen van onze volwassen cliënten



van kinderen en jongeren



van hun ouders

Bedrijfsresultaat

Opbrengsten & resultaat

Opbrengsten 1.379 mln euro

Operationeel resultaat 41,7 mln euro

Incidentele kosten en kosten 40 mln euro

Nettoresultaat 81,7 mln euro

Gemiddelde zorg niet (bedrijfs) resultaat 4 mln euro

(Gezond) resultaat indien volledig betaald 85,7 mln euro

Roel

Leerdoelen

- Inzicht in invulling van data governance / CDO in de organisatie
- Hoe het belang van data(kwaliteit) over te brengen in de organisatie



Voor welke organisatie werk je?

De Nederlandsche Bank

Toezicht Beleid

Domeinsturing en -ondersteuning

Wat doet jouw organisatie?

'Werken aan vertrouwen. Dat doet De Nederlandsche Bank (DNB). Bij ons draait het om geld, de financiële wereld en de economie. We zetten ons in voor financiële stabiliteit en duurzame welvaart. DNB heeft verschillende taken.'

DNB werkt in nationaal en Europees verband

Hoe ziet globaal de organisatiecultuur er uit en waar ben jij gepositioneerd?

Ik werk samen met mijn team voor Toezicht en Resolutie. Wij richten ons op Data Management activiteiten en werken samen met de andere divisies.

- Coördineren van verbeteringen in datakwaliteit.
- Procesanalyse en -verbetering; met name processen die bijdragen aan datakwaliteit, taken van data-eigenaren en data experts
- Schakel tussen de wensen van de business en de mogelijkheden van de techniek.
- Overkoepelend aan deze werkzaamheden is het bijdragen aan het naleven van het databeleid.

DNB maakt zich sterk voor financiële stabiliteit en draagt daarmee bij aan duurzame welvaart in Nederland.

Met onze taken zorgen we voor:



Betrouwbare financiële instellingen



Stabiele prijzen



De juiste aanpak van een financiële instelling in de problemen



Analyse en advies



Goed werkend betalingsverkeer

Vertel iets persoonlijks over jezelf



Wat is een sterk punt van jezelf waar je de andere deelnemers mee zou kunnen helpen?

Analytisch en harmonie

Wat zijn je verwachtingen voor deze training?

Meer te leren over hoe een organisatie/collega's mee te nemen in onderwerpen die gevoelsmatig misschien ver van hen af staan. Ik ben vooral benieuwd naar de combinatie van verandermanagement en datamanagement en ben benieuwd naar hoe anderen deze onderwerpen ervaren en ermee omgaan.

2. Programmaopbouw

“Het geheel is meer dan de som der delen”

Deelnemer (jij dus 😊)

is iemand die...

- een bepaalde positie heeft binnen zijn organisatie,
- waarvan verwacht wordt dat hij / zij sturing geeft aan ontwikkelingen op het gebied van data,
- maar nog niet over alle kennis en vaardigheden beschikt om hier invulling aan te geven
- en geholpen wil worden met nieuwe kennis en concrete handvatten die hij / zij terug kan nemen naar de dagelijkse praktijk.

Onze visie

op de rol van de CDO

- Inspireert directie, management en bestuur
- Informeert stakeholders wat de rol van data is binnen de eigen organisatie & zoekt actief naar mogelijkheden en kansen met data
- maar is *niet* verantwoordelijk voor beslissingen ten aanzien van het **strategisch** gebruik van data



- Is sturend en verantwoordelijk voor de wijze waarop data gemanaged wordt
- Vanuit een integraal begrip van de rol en wijze van gebruik van data binnen de eigen organisatie

Benaderingswijze

Wat willen we jullie graag meegeven?

1. Prik door de buzz en de hype heen
2. Taal doet er toe
3. Context is king
4. People & data first, technology second
5. Je doet vaak al het nodige, het moet alleen beter, formeler, meer gestandaardiseerd en structureler worden georganiseerd.
6. Verandermanagement en communicatie

Opbouw van het programma



27 oktober '25

1. Introductie

Waarom ben ik hier?

2. Data management

Gedeeld begrip van het vakgebied

3. Data strategie

Wat willen we met data?

4. Wetgeving & ethiek

Wat mag er met data?

5. Data organisatie

Als we weten wat data management is, wat we willen en mogen met data, hoe organiseren we dat dan?

6. Verandermanagement

Hoe krijg ik de organisatie in beweging dat gaat gebeuren wat nodig is?

22 september '25



1 oktober '25



8 oktober '25



5 november '25

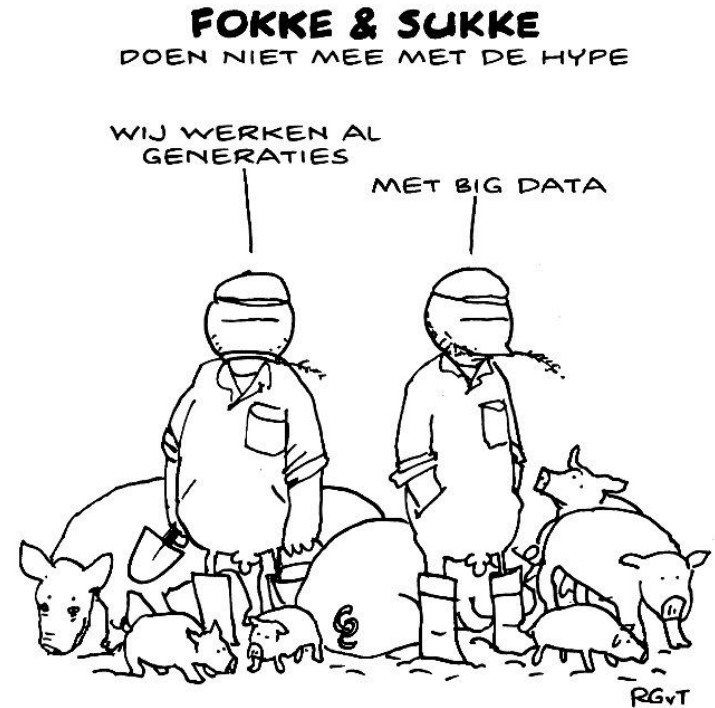


12 november '25



3. Wat is data?

“Data is niet wat het nooit geweest is.”



Wat is data?

Is in the eye of the beholder

- Rapportages
- Dossiers, zaken
- Administraties
- DBC's
- Het 'systeem'
- Berichten
- Kunstwerk
- Netwerk
- Meldingen
- ...

DATA

Gegevens of data?

So what?

Binnen JenV in beginsel de term Gegevens...

...en de term 'data' verder alleen voor:

- Angelsaksische termen: Chief Data Officer
- Technische begrippen: data lineage, data platform
- 'Ingesleten' termen: datalek

Alles is data...

Everything is data – data is all around us

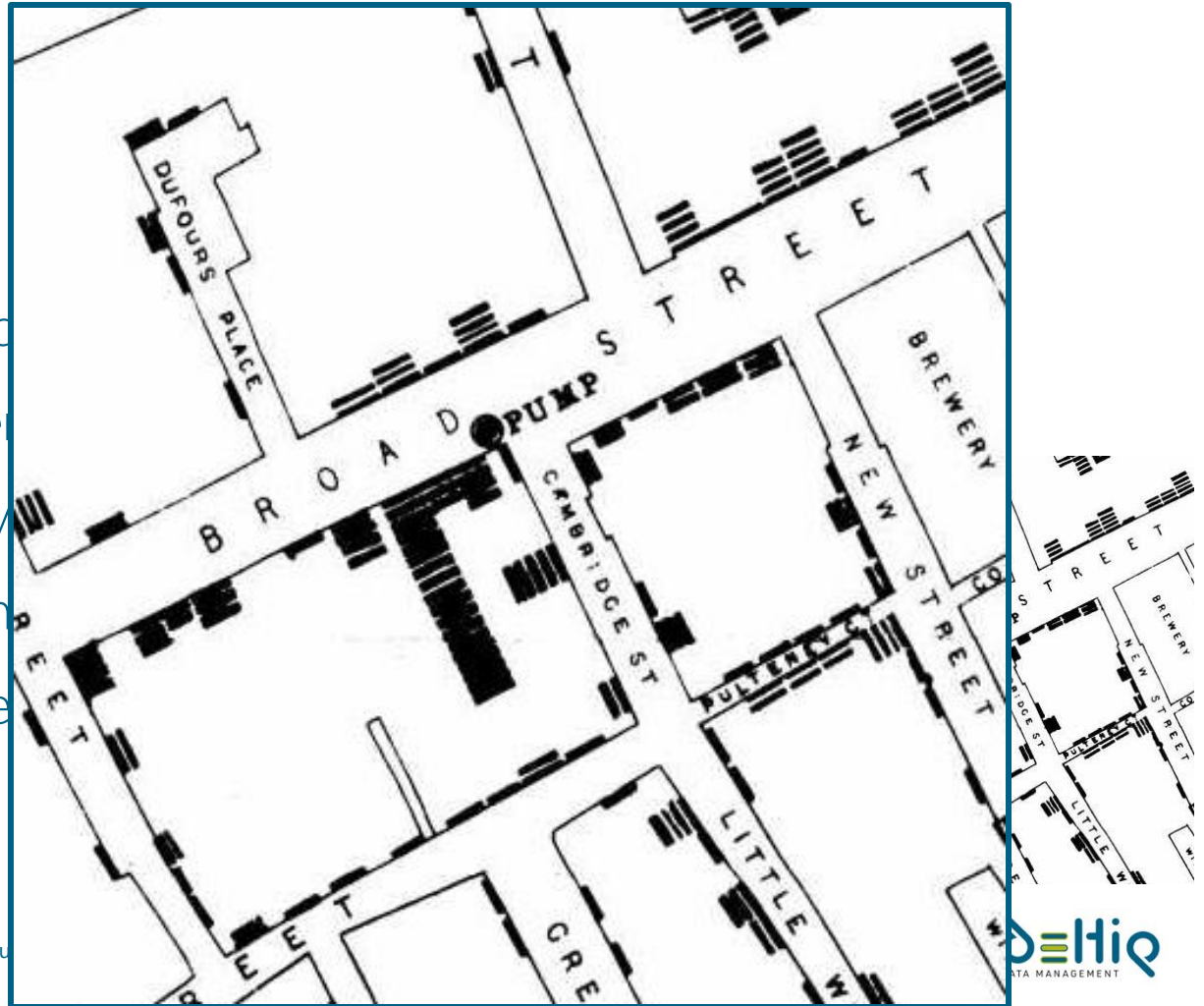
- **Digitization:** converting analog information into zeros and ones of binary code computers can read.
- **Datafication:** putting a phenomenon in a quantified format so it can be tabulated and analyzed.



Alles is data..

Everything is data – data is everywhere

- **Digitization:** conversion of analog information into digital form and ones of binary
- **Datafication:** putting information into a digital format so it can be processed



Soorten data

Structured - Unstructured

Big – small

Historic – actual - predictive

Internal – external

Open – 'closed'

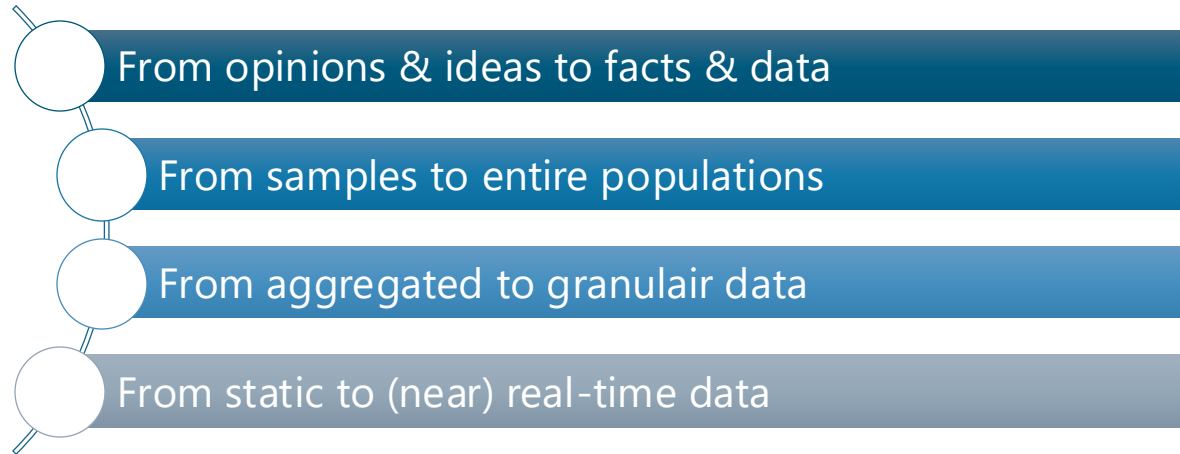
Formal - informal

Factual – descriptive / meta

Referentie - Master - Transactional

Alles is big data geworden

Maar pas op voor de buzz...



Intellectual manageability

Noodzaak en gevaar van abstractie

Abstractie: het inductieve proces van het weglaten van alle niet-essentiële informatie en secundaire aspecten, en vervolgens generaliseren, om zo de meer fundamentele structuren zichtbaar te maken.

“Because we struggle with the small sizes of our heads as long as we exist, we need intellectual techniques that help us in mastering the complexity we are faced with (adapted from Edsger W. Dijkstra):

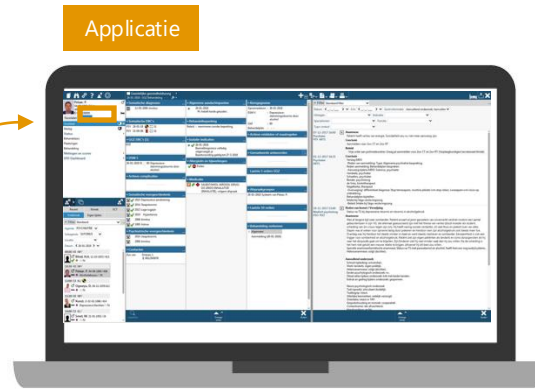
- separation of concerns
- effective use of abstraction
- devising appropriate concepts”

Voorbeeld uit de praktijk

Dat echt gebeurd is

Concept / begrip

Lichaamsgewicht: de massa uitgedrukt in kg in twee decimalen van een persoon.



Database



> 700 unieke registraties...

Wat is data?



fd. Mijn nieuws Net binnen Beurs v Krant Podcasts

ENERGIE

Nederland staakt verzet tegen groen label gas

Van onze redacteur 20 apr 17:12

Nederland zal zich binnen de EU niet langer verzetten tegen een voorstel waardoor beleggingen in aardgasinstallaties een duurzaam karakter krijgen. Dankzij zo'n groen label stroomt er makkelijker investeringskapitaal naar gasprojecten, zo is de verwachting.

Aanvankelijk was de Nederlandse regering tegen de opname van aardgas in de lijst met zaken die een groen investeringslabel krijgen. Maar minister voor Klimaat en Energie Rob Jetten schetst in een brief aan de Tweede Kamer woensdag dat er veel te weinig medestanders zijn voor die strenge lijn, en dat hij daarom geen bezwaar zal maken.

Al jaren is de zogeheten taxonomie van groene beleggingen een heikel punt. 'Groen' beleggen is in opkomst; zo hebben meerdere grote Nederlandse pensioenfondsen besloten om minder te beleggen in bedrijven en activiteiten die veel CO2-uitstoot veroorzaken. Momenteel bestaan vele definities van wat een groene belegging is. Het idee is dat met een Europese definitie deze wirwar aan labels vervangen wordt door een duidelijk stelsel aan regels. Bedrijven en projecten die onder die regels vallen, kunnen ook in de toekomst gemakkelijk (en dus goedkoop) aan kapitaal komen, is de achterliggende gedachte.

Nieuwe kerncentrales

Het is aan de Europese Commissie om voorstellen te doen wat wel en niet in de 'taxonomie' terecht komt. Lang heeft Brussel gedubd en onlangs kwam het voorstel om zowel gas als kernenergie het felbegeerde groene stempel te geven. Voor Nederland lastig; dat wil kernenergie wel een groen label geven - in het coalitieakkoord wordt immers voorgesorteerd op de bouw van nieuwe centrales - maar aardgas niet. De Kamer wil dat ook.

Maar Jetten schetst dat er maar heel weinig landen precies het Nederlandse standpunt hebben. Omdat er sprake is van een pakketdeal, stemt hij uiteindelijk voor. Overigens vindt hij de regels voor kernenergie nog te streng, maar hij hoopt dat dat later wordt herzien.

Of bijvoorbeeld

Interview

Verbond van Verzekeraars: 'Computer says no, dát moeten we voorkomen'

Richard Weurding en Jos Schaffers | Verbond van Verzekeraars De meeste Nederlandse verzekeraars hebben zich sinds kort gecommitteerd aan een ethisch kader voor inzet van persoonlijke data en kunstmatige intelligentie. „Klanten moeten grip houden op hun data. Maar verzekeraars ook.”



Big data en artificial intelligence (AI): volgens verzekeraars en hun adviseurs kunnen deze technologieën de redding worden voor de niet al te goed renderende sector.

Verzekeraars houden zich al sinds hun ontstaan bezig met risicostatistieken. De verwachting is echter dat zelflerende computers de steeds grotere hoeveelheden schade- en klantendata beter kunnen analyseren. Verzekeraars kunnen hierdoor meer persoonlijke producten ontwikkelen. Ook zouden ze dankzij de nieuwe technieken efficiënter schades kunnen vergoeden en beter fraude kunnen opsporen.

Voor verzekeraars, die hun winstmarges de afgelopen jaren onder druk zagen komen door de lage rente, zouden de mogelijk hogere verkopen en de efficiëntere bedrijfsvoering welkom zijn. Maar er kleven ook vertrouwensrisico's aan de inzet van big data en kunstmatige intelligentie.

Kloppen de gegevens die in de systemen worden gezet wel? Blijft iedereen wel verzekeraar als verzekeraars alles weten? Sluipen er geen ongewenste vooroordelen in de technologie

ABN Amro treft witwasschikking, onderzoek naar oud-bestuurders

Megaschikking Wegens slecht toezicht op witwassen betaalt ABN Amro het OM 480 miljoen. Onderzoek begonnen naar drie oud-bestuurders.

✎ Jorg Leijten & Anna Herter · 19 april 2021 · Leestijd 2 minuten



Opnieuw heeft een grote Nederlandse bank een schikking getroffen met het Openbaar Ministerie vanwege tekortschietend toezicht. ABN Amro betaalt 480 miljoen euro omdat het jarenlang niet voldoende deed om mogelijk criminele geldstromen in beeld te krijgen. ING schikte in 2018 om dezelfde reden met justitie.

Het OM is daarnaast strafrechtelijk onderzoek begonnen naar drie oud-bestuurders van de bank: oud-topman Gerrit Zalm en ex-bestuursleden Chris Vogelzang en Joop Wijn. De eerste twee hebben daarom hun positie bij Danske Bank opgegeven. Vogelzang was topman van deze Deense bank, oud-minister van Financiën Zalm commissaris. Wijn was eerder minister van Economische Zaken, en is nu commissaris bij verzekeraar ASR en Schiphol.

De schikking met ABN Amro bestaat uit twee delen, meldt het OM. De bank betaalt een boete van 300 miljoen euro vanwege „jarenlange en structurele overtreding” van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft). Daarbovenop komt 180

Tekortkomingen

De bank had volgens het OM de systemen in de jaren 2014 tot en met 2020 niet op orde. Criminelen konden 'in bepaalde gevallen' de bank misbruiken voor het witwassen van geld. Het gaat om gebreken bij zowel

ABN Amro heeft voor het onderzoek zijn complete klantportefeuille nog eens tegen het licht gehouden, stelde chief risk officer Tanja Cuppen maandag tijdens de persconferentie. Met 98% bleek niks aan de hand

Dat begint met de vaststelling dat de intake van klanten niet op orde was en klantdossiers en klantgegevens jarenlang onvolledig zijn bij de bank. Zo gaf ABN Amro de miljoenen klanten bij het retailonderdeel op een gegeven moment automatisch de risicoclassificatie '00 neutraal'. De bank vroeg niet waarom een klant een rekening opende en had geen inzicht in

Ref: website Het Financieele Dagblad (www.fd.nl), 19-4-2021

Abstract of concreet

Proces-Taghi



NOS Nieuws • Woensdag 1 maart 2023, 11:00 •
Aangepast woensdag 1 maart 2023, 12:28

Fouten gemaakt in aanloop naar moorden Derk Wiersum en Peter R. de Vries, zegt OVV

De politie en het Openbaar Ministerie hebben veel signalen gemist voorafgaand aan de moorden op de broer van kroongetuige Nabil B., B.'s advocaat Derk Wiersum en zijn vertrouwenspersoon Peter R. de Vries. Dat schrijft de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV) in een rapport over de beveiliging van de drie.

De verschillende diensten die betrokken waren bij bewaking en opsporing werkten langs elkaar heen, oordeelt de OVV. Daardoor werden besluiten genomen op basis van versnipperde informatie. "Het stelsel Bewaken en Beveiligen kreeg niet alle informatie die in de opsporing beschikbaar was over de dreiging."

Beter voorbereiden op zware criminaliteit

Instanties moeten zich beter voorbereiden op de dreigingen vanuit de georganiseerde misdaad, is een van de aanbevelingen van de OVV. "De standaardwerkwijze voldoet niet meer." De betrokken diensten moeten centraal worden aangestuurd en er moet betere toegang tot beschikbare informatie komen voor instanties die gaan over beveiliging.

Een andere belangrijke les is dat een kroongetuigedeal pas bekend mag worden gemaakt zodra de beveiliging van betrokkenen is geregeld. Dat was in de aanloop van de aanslag op Reduan B., de broer van de kroongetuige, niet het geval. Het gezin van Nabil B. werd wel beveiligd, maar andere familieleden

AutoSave OFF Voorbeeld kentekenregister

Home Insert Draw Page Layout Formulas Data Review View Tell me

Paste Cut Copy Format Calibri (Body) 14 B I U Merge & Centre Conditional Formatting Format as Table Cell Styles

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	Kenteken	Merk	Handelsbenaming	Vervaldatum APK	Datum tenaamstelling	Inrichting	Aantal zitplaatsen	Massa ledig voertuig	Datum eerste toelating	Variant
1	TK900Z	TESLA	MODEL X	03/09/2022	03/09/2018	MPV	6	2433	03/09/2018	100X
2	TL625G	TESLA	MODEL X	03/09/2022	03/09/2018	MPV	5	2327	03/09/2018	75X
3	TH706H	TESLA	MODEL S	03/09/2022	03/09/2018	hatchback	5	2083	03/09/2018	75D
4	PL931J	TESLA	MODEL S	03/09/2022	03/09/2018	hatchback	5	2083	03/09/2018	75D
5	TL941J	TESLA	MODEL S	03/09/2022	03/09/2018	hatchback	5	2083	03/09/2018	75D
6	4ZSK56	TESLA MOTORS	MODEL S	25/03/2019	03/09/2018	hatchback	5	2162	25/03/2015	85D
7	TK222P	TESLA	MODEL S	03/09/2022	03/09/2018	hatchback	5	2083	03/09/2018	75D
8	3SRJ59	TESLA MOTORS	MODEL S	29/11/2019	03/09/2018	hatchback	5	2075	29/11/2013	85
9	TL924J	TESLA	MODEL S	03/09/2022	03/09/2018	hatchback	5	2190	03/09/2018	100D
10	JF103B	TESLA MOTORS	MODEL S	11/03/2020	03/09/2018	hatchback	5	2084	11/03/2016	85D
11	KG479D	TESLA MOTORS	MODEL X	14/09/2020	03/09/2018	MPV	7	2364	14/09/2016	90X
12	TK225P	TESLA	MODEL S	03/09/2022	03/09/2018	hatchback	5	2083	03/09/2018	75D
13	TL710J	TESLA	MODEL S	03/09/2022	03/09/2018	hatchback	5	2083	03/09/2018	75D
14	GL923T	TESLA MOTORS	MODEL S	30/06/2019	03/09/2018	hatchback	5	2084	30/06/2015	85D
15	PZ686H	TESLA	MODEL S	01/11/2021	03/09/2018	hatchback	5	2083	01/11/2017	75D
16	TH981F	TESLA	MODEL S	03/09/2022	03/09/2018	hatchback	5	2083	03/09/2018	75D
17	HR545D	TESLA MOTORS	MODEL S	23/12/2019	03/09/2018	hatchback	5	2084	23/12/2015	85D
18	TL215G	TESLA	MODEL S	03/09/2022	03/09/2018	hatchback	5	2083	03/09/2018	75D
19	TJ866T	TESLA	MODEL S	03/09/2022	03/09/2018	hatchback	5	2190	03/09/2018	100D

Name	Date Modified	Size	Kind
20230406-gleif-concatenated-file-lei2.xml	Yesterday at 11:11	↑ 5,42 GB	XML

```
<lei:LEIRecord xmlns:lei="http://www.gleif.org/data/schema/leidata/2016">
  <lei:LEI>029200038B4L4ZI1E579</lei:LEI>
  <lei:Entity>
    <lei:LegalName xml:lang="en">CAPITAL BANCORP PLC</lei:LegalName>
    <lei:LegalAddress xml:lang="en">
      <lei:FirstAddressLine>3RD FLOOR, UNTL BUILDING, 1, DAVIES STREET</lei:FirstAddressLine>
      <lei:AdditionalAddressLine>OFF MARINA, LAGOS. P.O.BOX 1362, MARINA</lei:AdditionalAddressLine>
      <lei:City>LAGOS</lei:City>
      <lei:Region>NG-LA</lei:Region>
      <lei:Country>NG</lei:Country>
      <lei:PostalCode>100221</lei:PostalCode>
    </lei:LegalAddress>
    <lei:HeadquartersAddress xml:lang="en">
      <lei:FirstAddressLine>3RD FLOOR, UNTL BUILDING, 1, DAVIES STREET</lei:FirstAddressLine>
      <lei:AdditionalAddressLine>OFF MARINA, LAGOS. P.O.BOX 1362, MARINA</lei:AdditionalAddressLine>
      <lei:City>LAGOS</lei:City>
      <lei:Region>NG-LA</lei:Region>
      <lei:Country>NG</lei:Country>
      <lei:PostalCode>100221</lei:PostalCode>
    </lei:HeadquartersAddress>
  </lei:Entity>
</lei:LEIRecord>
```

The image shows a LinkedIn profile page for Wouter van Aerle, with an 'Edit intro' dialog box open. The profile page includes a search bar, navigation icons, a profile picture, name, title, location, connection count, and analytics. The dialog box contains fields for name and pronouns, with a 'Save' button at the bottom right.

Edit intro [Close]

* Indicates required

Basic info

First name*
Wouter

Last name*
van Aerle

Additional name

Name pronunciation
[i] This can only be added using our mobile app

Pronouns
He/Him

Let others know how to refer to you.
Learn more about [gender pronouns](#).

[All LinkedIn members]

Save

Wouter van Aerle
Managing Partner bij D
Netherlands · [Contact info](#)
500+ connections

[Open to](#) [Add pr](#)

Analytics
Private to you
2,983 profile view
Discover who's viewe
profile.

Resources

How much data do you need?

“.. most managers receive much more data (if not information) than they can possibly absorb [..]. Hence they suffer from an information overload...”

Ref: Ackoff, R. L. (1967). Management misinformation systems. *Management science*, 14(4), B-147.

Five erroneous assumptions

'Give them more'

- Managers suffer from an over abundance of irrelevant information

'Manager needs the information he wants'

- Manager is unknowledgeable and lacks a model of the decision process.

'Give a manager his information and his decision making improves'

- Managers need to learn to use the information provided effectively.

'More communication means better performance'

- In case of inappropriate performance measures and organizational structures, communication can hurt organizational performance

'Manager does not have to understand the system'

- No MIS should ever be installed unless the manager for whom it is intended are trained to evaluate and hence control it rather than be controlled by it

Wondrous and perilous properties of data

Data multiplies

Data are more complex than they appear

Data are subtle and nuanced and have become the organization's Lingua Franca

Data creates value when it's on the move

Data is organic

Data can be shared, lost or stolen

Data is not consumed with use

Data is the means by which knowledge is encoded

Data is intangible

Each organization's data is uniquely its own

Ref: Redman, T. C. (2008). *Data driven: profiting from your most important business asset*. Harvard Business Press.

Wat is data?

Alles is data....

en het wordt alleen maar meer

Maar

de ene data is de andere niet

Context is king!

Lunch

4. Data, context en organisatie

“Context is everything”

Contingentiebenadering

stelt dat er geen universele beste manier van organiseren, beslissen of leidinggeven bestaat. De juiste aanpak hangt af van de specifieke situatie waarin een organisatie zich bevindt.

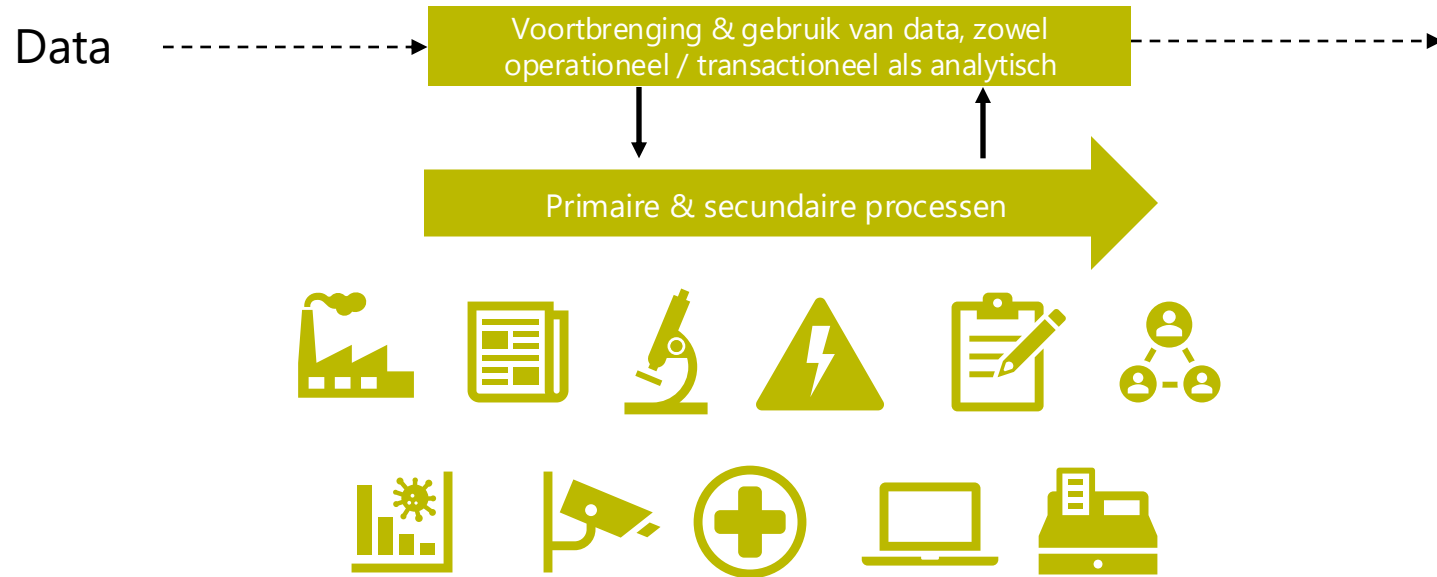
- Kernprincipe “Het hangt ervan af”
- Effectiviteit is afhankelijk van factoren als
 - Omgevingsdynamiek
 - Technologische complexiteit
 - Organisatiegrootte
 - Medewerkers (kennis, motivatie)
 - Strategie en doelen

Wetenschappelijke achtergrond

Reactie op klassieke managementtheorieën (Taylor, Weber)

Onderzoeker	Thema	Belangrijkste Inzicht
Joan Woodward (1958)	Technologie & organisatiestructuur	Effectieve structuur hangt af van productietechnologie
Fred Fiedler (1967)	Leiderschap	Effectiviteit leiderschap afhankelijk van situatie
Burns & Stalker (1961)	Mechanistisch vs. organisch systeem	Organische structuren werken beter bij dynamiek
Lawrence & Lorsch (1967)	Differentiatie & integratie	Aanpassing per afdeling nodig bij complexe omgeving

Het grotere plaatje...



Rol binnen organisaties

A company's industry, competitive and regulatory environment, and overall strategy will inform its data strategy.



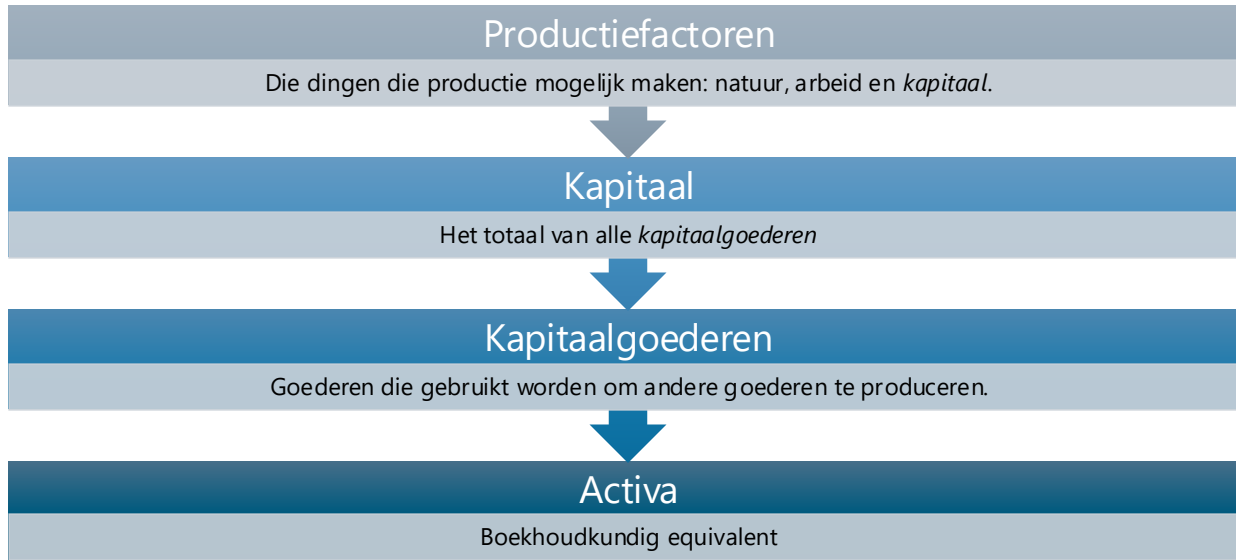
Ref: DalleMule, L., & Davenport, T. H. (2017). What's your data strategy. *Harvard Business Review*, 95(3), 112-121.

Is data een asset?

Dataintensiteit	Hoog			Laag
Categorie	I	II	III	IV
Elementaire kenmerken	Primair proces = gegevensverwerking Product = data	Product is gemanifesteerd in data	Data is essentieel productiemiddel voor de meeste primaire processen	Data is productiemiddel voor enkele processen; voor de rest alleen voor sturing en verantwoording
Voorbeelden	CBS, Graydon, Nielsen,	Banken, verzekeringsmaatschappijen, Belastingdienst	Albert Heijn, Politie, procesindustrie, zorg	COA

Data als bedrijfsmiddel

Het nieuwe goud!



productiefactor = kapitaalgoed = productiegoed = productiemiddel = bedrijfsmiddel
asset = activa → boekhoudkundige (financiële) waardering van een bedrijfsmiddel

Opdracht

Breng je eigen gegevensverwerking in kaart

5. Positie en rol van de CDO

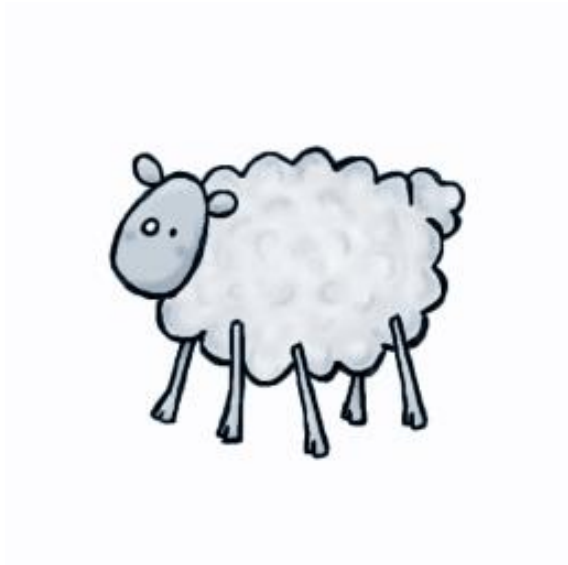
“Position doesn’t define power. Influence does.”

YAHOO!®



Chief Data Officer (CDO)

Schaap met 5 poten



Als (beginnend) CDO ben je in één keer van:

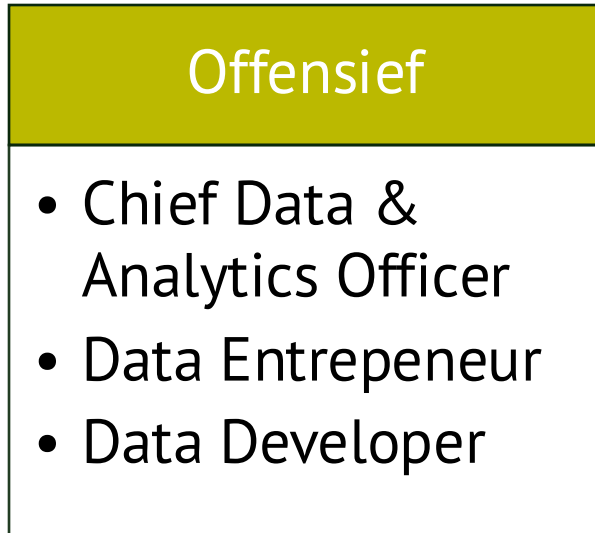
- Datastrategie
- Data- en analytics projecten
- Definiëren en handhaven van beleid en standaarden
- Nieuwe kansen met AI verkennen
- Stimuleren van data gedreven werken
- Nieuwe business modellen mogelijk maken met data
- Verantwoordelijk voor vertrouwelijkheid en kwaliteit van data
- Voldoen aan de AI-act, AVG, Data Governance Act etc.
- Ontwikkelen van een data-architectuur
- Nieuwe aanbesteding voor het Data Lake

en niet te vergeten: wereldvrede!

Gemiddeld functieprofiel...

- Een relevante academische opleiding, zoals informatiemanagement, informatietechnologie, bedrijfskunde of een gerelateerd vakgebied.
- Ruime ervaring met data management, data-analyse en data governance.
- Sterke leiderschaps- en managementvaardigheden.
- Uitstekende communicatieve vaardigheden, zowel mondeling als schriftelijk, om complexe datakwesties op een begrijpelijke manier uit te leggen aan verschillende belanghebbenden.
- Kennis van en ervaring met verschillende data management-tools en -technologieën, zoals Hadoop, Spark, SQL en NoSQL-databases.

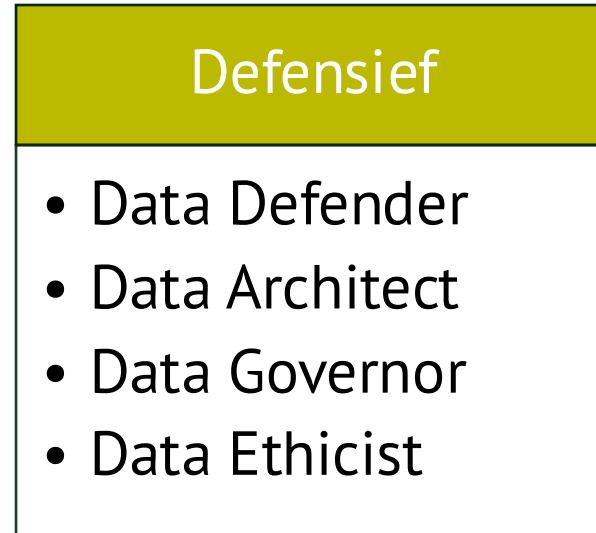
Offensieve of defensieve rollen



Use of data science, Analytics & AI for offensive purposes

Data monetization

(data centrische) applicatieontwikkeling



Compliance & Risk

(Modernization of) data architecture

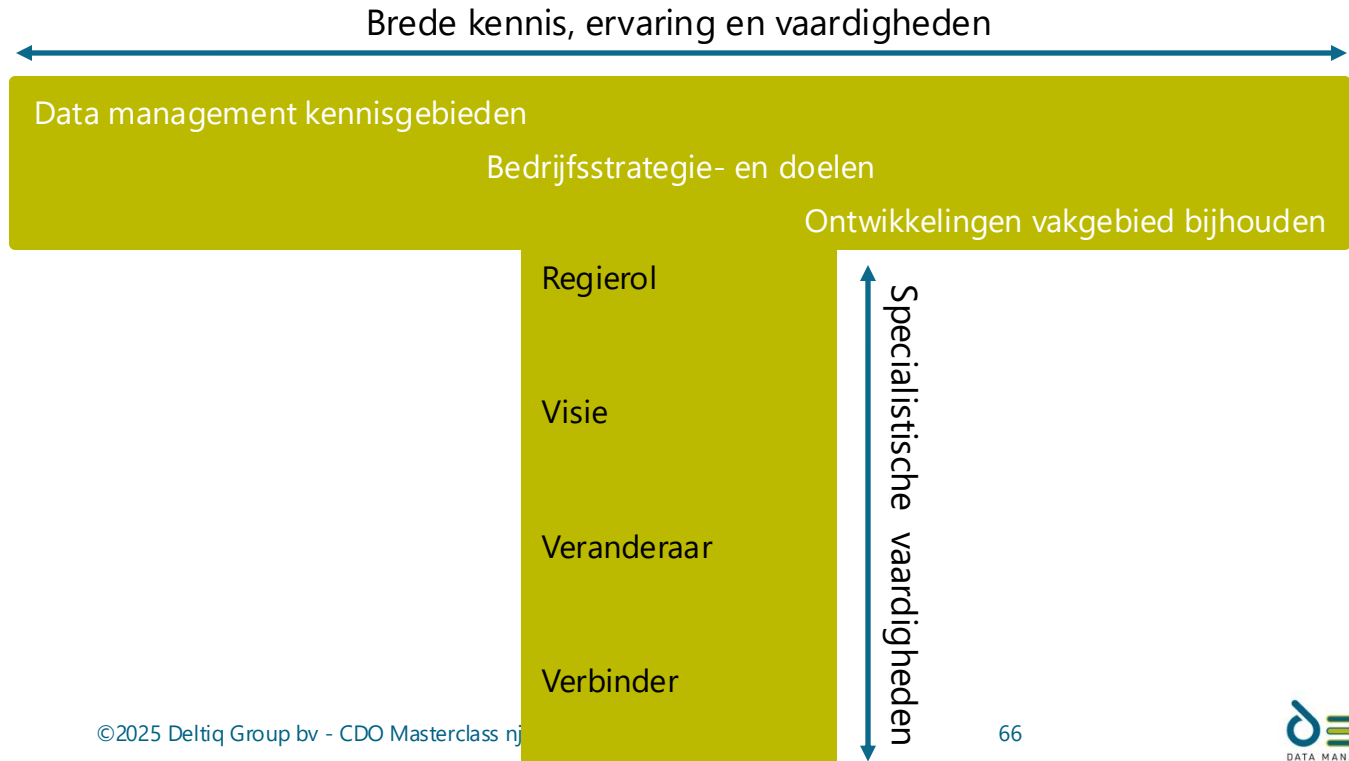
Establish data governance

Ethical behaviour

Ref: Davenport, T. H., Bean, R. (7 februari 2020). *Are you asking too much of your Chief Data Officer*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/02/are-you-asking-too-much-of-your-chief-data-officer>

Meer gebalanceerde visie

T-shape profiel van een CDO



T-shaped CDO

idealiter...

- Heeft voldoende kennis om het speelveld van data management te overzien
 - Is in staat om de diverse inhoudelijke specialisten in de organisatie te verbinden.
- en is
- verbindende regievoerder
 - met een visie op data (management) in de eigen organisatie en
 - de strategische vaardigheden om veranderingen stapsgewijs te realiseren

Opdracht

Self-assessment

Self-assessment

Plenaire bespreking van inzichten



6. Reflectie & afsluiting

“Look back to learn, look forward to succeed.”

Reflectie

1. Wat is jouw persoonlijke key takeaway?
2. Welke concrete actie ga je naar aanleiding van vandaag morgen oppakken?

Afsluiting

- Graag de evaluatie invullen en meteen inleveren 😊
- Voorbereiding voor de volgende module:
 - Denk na over knelpunten in de gegevensverwerkingen die je hebt geïnventariseerd.

Tot volgende week!