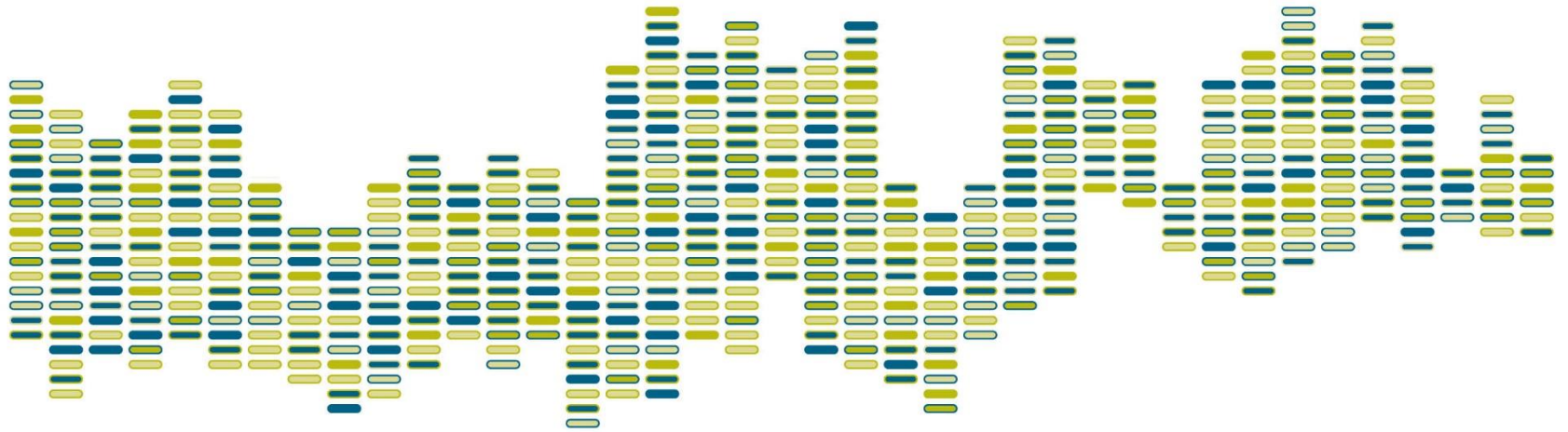


# CDO Masterclass

Wouter van Aerle

Module 3 | Data (management) strategie | 27-10-2025



# Welkom!

# Programma



# Agenda voor vandaag

## *Globaal programma*

9:00	Inleiding
9:15	Jouw data
10:00	Strategie
11:15	Strategy mapping
12:00	Lunch
13:00	Strategiekaart maken
14:30	Strategiekaart verdiepen
14:45	Vertaling naar use cases
15:30	Implicaties voor data management
16:30	Einde

# Leerdoelen

## *Na het volgen van deze module*

1. Kunnen deelnemers de aanwezigheid en rol van data binnen hun eigen organisatie vanuit verschillende invalshoeken duiden.
2. Kennen de deelnemers de opzet en eigenschappen van een data strategie en een data management-strategie.
3. Beschikken deelnemers over praktische vaardigheden om op basis van de bedrijfsstrategie een gefundeerde datastrategie te formuleren.
4. Vanuit de datastrategie specifieke eisen en randvoorwaarden formuleren ten aanzien van het benodigde data management.
5. Begrijpen deelnemers de verantwoordelijkheid van de CDO bij het opstellen en uitvoeren van beide strategieën en hebben ze handvatten aangereikt gekregen om binnen hun eigen organisatie op bestuurlijk / directieniveau met betrokkenen het gesprek hierover aan te gaan.

# Huisregels

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

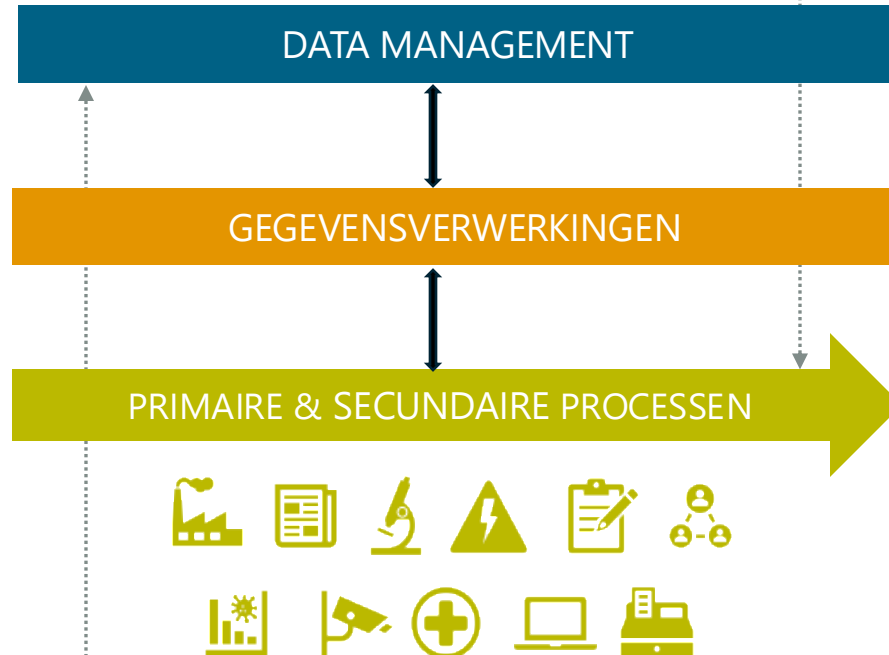
“Wanneer een bijeenkomst, of een deel daarvan, plaatsvindt onder de Chatham House Rule, mogen deelnemers de ontvangen informatie vrij gebruiken, maar de identiteit of de organisatie van de spreker(s), noch die van andere deelnemers, mag niet worden onthuld.”

# Verwachtingen



*Wat hoop je vandaag te horen of te doen?*

# Context is king

- ✗ 'Framework'–gedreven
- ✗ Instrumentele benadering



- 'Business'–gedreven
- Waardetoevoegende benadering

 **Wouter van Aerle** - You  
Managing Partner bij Deltiq | Data management  
3w · Edited · 

"Hoe vaak heb jij DAMA DMBOK geïmplementeerd?"

# 1. Jouw data

***“Jouw data is niet wat het nooit geweest is”***

# Data?

## Wat is data?

*Is in the eye of the beholder*

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

DATA

## Soorten data

Structured - Unstructured

Big - small

Historic - actual - predictive

Internal - external

Open - 'closed'

Formal - informal

Factual - descriptive / meta

Referentie - Master - Transactional

## Abstract

Risicoclassificatie

of

## Concreet

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>
```

# Opdracht

***Inventariseer en categoriseer jouw data***

## 2. Strategie

***“Winnaars hebben een plan. Verliezers een excuus.”***

# Afbakening

Strategy is the direction and scope of an organisation over the long term: ideally it matches its resources to its changing environment and in particular its markets, customers or clients so as to meet stakeholder expectations.

**Ref.** Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson education.

# Wat is strategie?

## *Three principles of strategic positioning*

1. Strategy is the creation of a **unique and valuable position**, involving a different set of activities.
2. Strategy requires you to make **trade-offs** in competing – to **choose what *not* to do**.
3. Strategy involves **“fit”** among a company’s activities

**Ref:** Porter, M. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

# Niveaus van strategie

## *Positionering van een data strategie*

### Corporate strategy

- Scope: hele organisatie
- Relatie met missie & visie
- Producten & diensten
- Markten



### Operational strategies

- How do different functions contribute to the corporate strategy
- Marketing, Finance, HR,
- Data...

Of hier?

# Data monetization

*Use it in data- & analytics based / enabled products or sell it directly*

Corporate strategy

- Producten & diensten



Operational strategies

- Data...



```
wordArray = function(array) {
  wordArray = [];
  phraseArray = [];
  var y = 0;
  var i = 0;
  while (i <= array.length) {
    while (i <= array.length) {
      if (wordArray.length <= 0) {
        phraseArray[y] = wordArray.shift();
        y++;
      } else {
        phraseArray[y] = wordArray.shift();
        y++;
      }
    }
  }
}
```



Strategie = Keuzes

# Eigenschappen

## van een (operationele) strategie

Culture eats  
strategy for  
breakfast

- Peter Drucker

Eigenschap	Toelichting
<b>(Keuze t.a.v.) scope en daarmee afbakening</b>	Waar ontplooiën we als organisatie activiteiten? Welke niet? Waarom?
<b>Afstemmen op de omgeving</b>	In hoeverre zijn deze keuzes in lijn met de externe omgeving? Hoe spelen deze activiteiten in op kansen en bedreigingen?
<b>Afstemmen op het organisatorisch vermogen</b>	Zijn de capabilities aanwezig – of kunnen die beschikbaar worden gemaakt om betreffende activiteiten te ondersteunen?
<b>Impact op resources</b>	Wat betekent deze gewenste ondersteuning voor de betreffende resources?
<b>Gevolgen voor operatie</b>	Hoe verandert de operatie wanneer deze strategie wordt gevolgd?
<b>Beïnvloed door waarden en verwachtingen</b>	Sluit de strategie aan bij de cultuur van de organisatie?
<b>Lange termijn perspectief</b>	Strategische keuzes worden voor de lange termijn gemaakt.

Data (Management) Strategie
<ul style="list-style-type: none"><li>• Welke data (inhoudelijk)</li><li>• Welke type data</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Matcht de data(strategie) met de corporate strategie?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Is de data aanwezig?</li><li>• Kan deze beschikbaar worden gemaakt?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Implicatie qua middelen &amp; mensen?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Wat betekent dit voor datamanagement?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Past 'data-gedreven' bij ons organisatie</li></ul>

# Voorbeeld 1

## Havenbedrijf Rotterdam

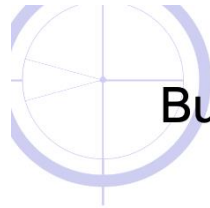


### Vertaling Havenvisie 2030 naar data requirements (voorbeelduitwerking)

Visie	Doelstelling	Actie	Benodigde data	Beschikbaarheid, kwaliteit & definitie
<b>Global</b>	De overslagcapaciteit	Optimaliseren van de	Capaciteitsgegevens	Ja   ++   deels
<b>hub</b>	vergroten en de hubfunctie uitbouwen	interne containerlogistiek op de Maasvlakte	Externe traffic-data	Nee   0   ja

# Voorbeeld 2

## Nationale Politie



### Business Intelligence Resultaatlijnen



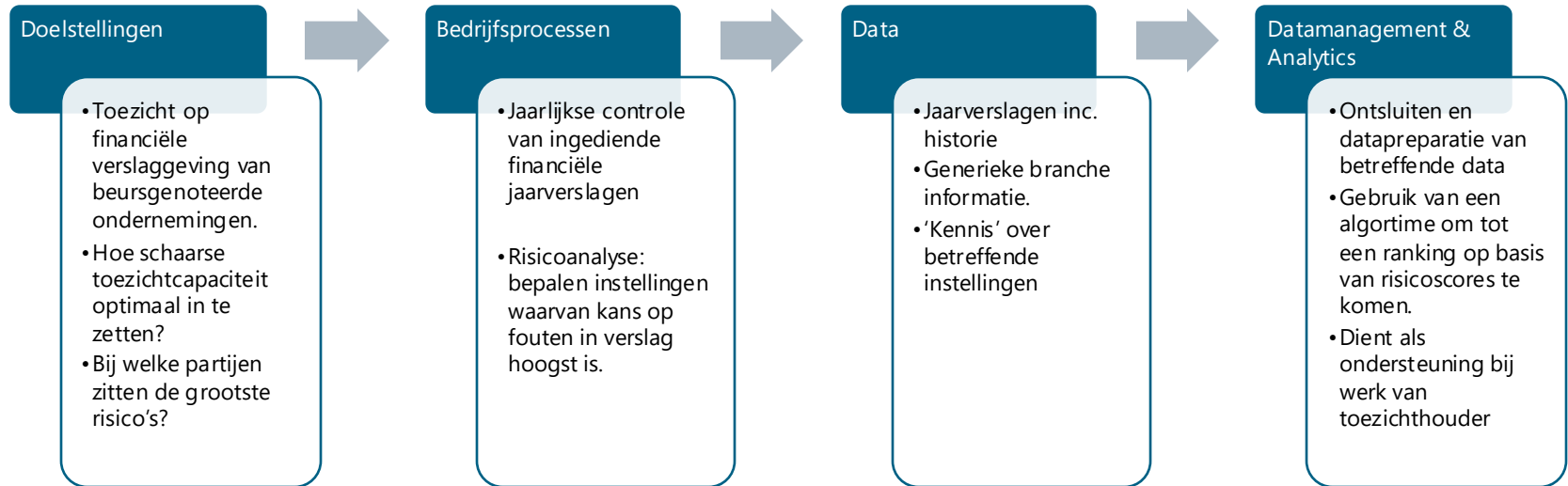
BI is er voor:

1. Diender op straat
2. Realtime intelligence centers
3. Gebiedsgebonden aanpak
4. Analyse en onderzoek
5. Sturing van operatie obv managementinformatie
6. Informatie-uitwisseling met ketenpartners

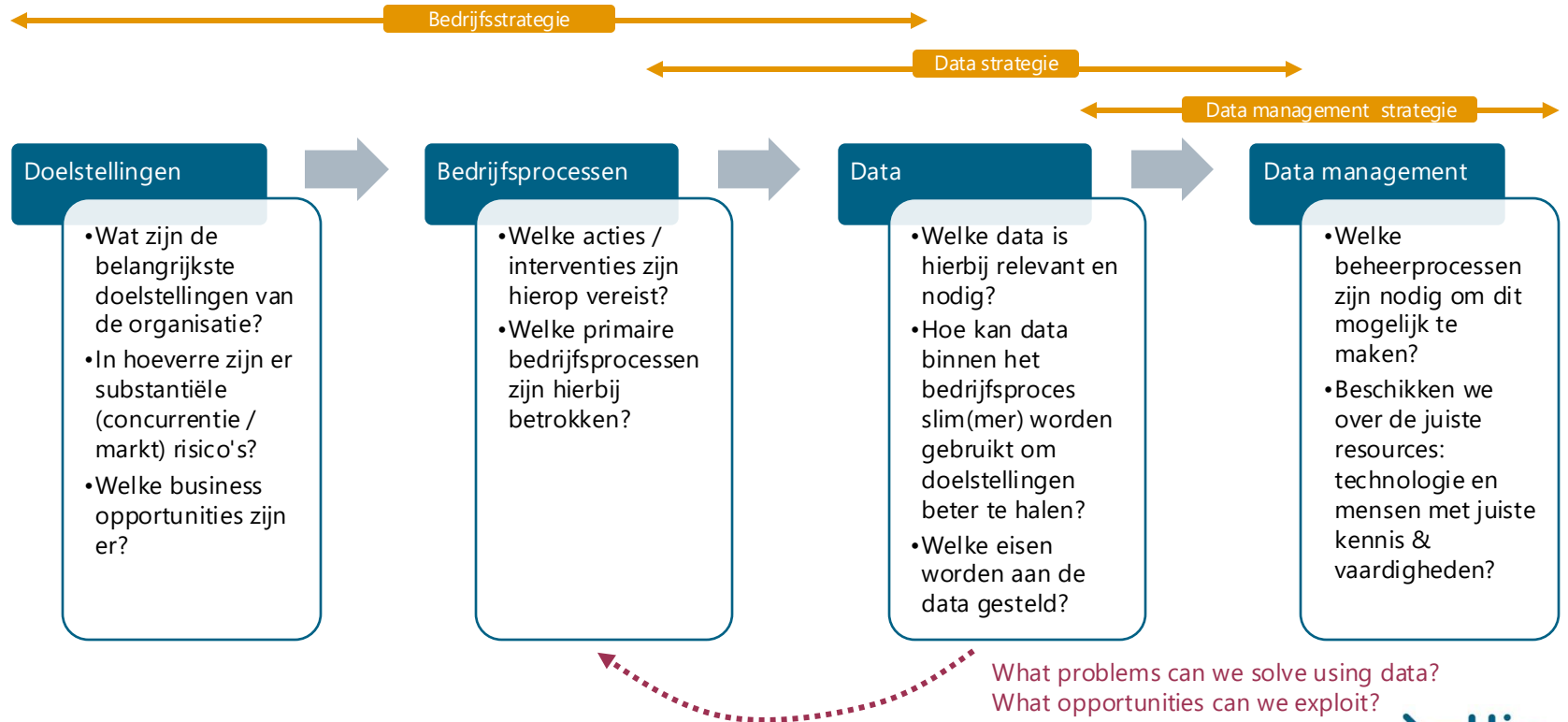


# Voorbeeld 3

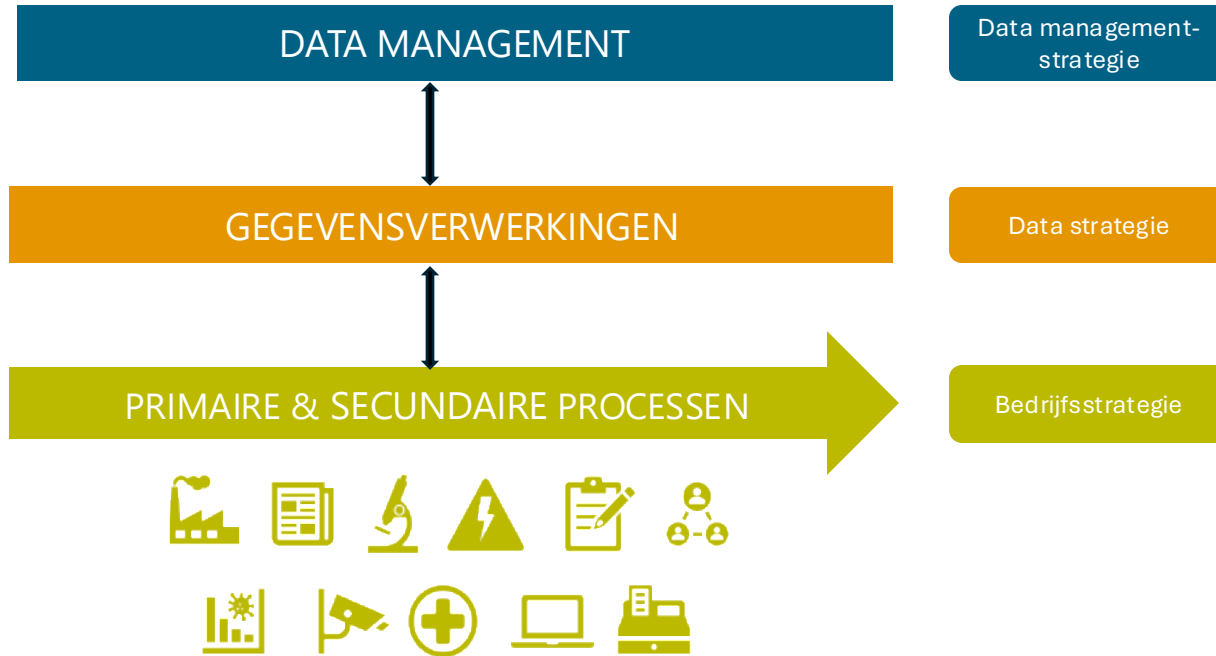
## Toezichthouder



# Data strategie of Data management strategie



# Verschillende strategieën



# Data strategie

vergt allereerst een heldere visie op en inzicht in de eigen bedrijfsstrategie, doelstellingen en primaire processen.

# Opdracht

## *Bedrijfsstrategie*

# 3. Strategy mapping

*“Creating value from intangible assets differs from creating value from physical assets.”*

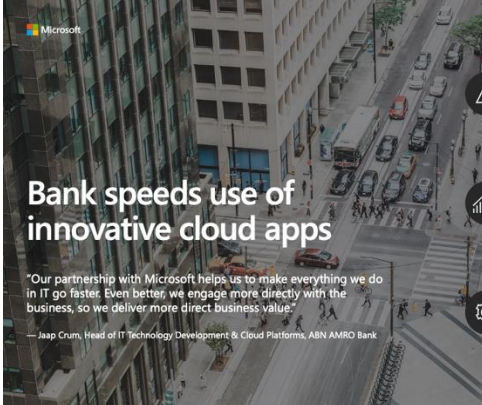

# Achtergrond

- Ontwikkeld in het verlengde van Balanced Scorecard
- Instrument om strategie te documenteren (en schematisch weer te geven)
- Essentie: een visuele representatie van de **oorzaak-verband relaties** tussen de onderdelen van een bedrijfsstrategie
- Waarom dit framework?
  - Past op 1 A4
  - Sterk in de communicatie
  - Doet wat het moet doen: de relatie tussen data strategie en bedrijfsstrategie duidelijk maken.
- Niet alle concerns van bedrijfsstrategie worden afgedekt: bijvoorbeeld korte vs. lange termijn afwegingen; afweging met andere strategische keuzes; dit zit in het strategische proces zelf.
- Met de handvatten van vandaag kan de CDO zijn bijdrage leveren en goed beslagen ten ijs komen.

# Wat is een data strategie niet?

- Aannemen van Data Scientists
- “Alles in de cloud!”
- “We hebben een Data Lake nodig”
- “Weg met het Data Warehouse. Het moet Data Mesh worden”
- “SAS is sh\*t! We gaan alles overzetten naar Dataku”

Wat zou het eventueel wel kunnen zijn?



**Bank speeds use of innovative cloud apps**

“Our partnership with Microsoft helps us to make everything we do in IT go faster. Even better, we engage more directly with the business, so we deliver more direct business value.”

— Jaap Crum, Head of IT Technology Development & Cloud Platforms, ABN AMRO Bank

**Challenge**

- In-house cloud expertise
- Deliver innovative apps faster
- Confidence in cybersecurity
- Shift IT role to that of broker to business users
- Reduce shadow IT

**Strategy**

- Partner with Microsoft
- Adopt Internal Cloud Center of Excellence
- Adopt secure-by-design principles

**Results**

- Immediate access to latest software functionality
- Faster, less expensive software development
- Accelerate delivery of innovative solutions
- Eliminate rationale for shadow IT

16h • 3

“We converted a mature, big data application from Microsoft Azure SQL to SingleStore. ... We were impressed with the speed and stability of SingleStore. Microsoft Azure SQL also had the stability, but could not compete on speed.”

# Waardecreatie met immateriële activa

## Waardecreatie is *indirect*

- Resultaten van de organisatie worden indirect beïnvloed door een keten van oorzaak-verband relaties

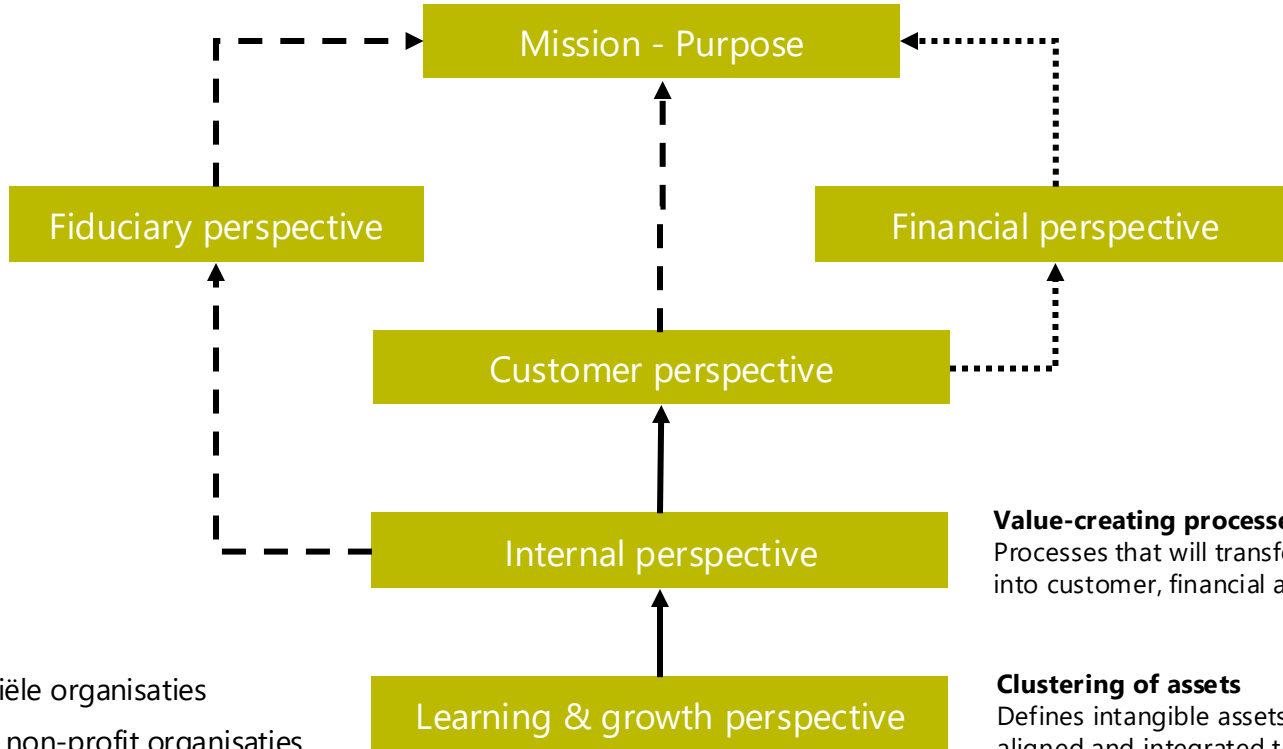
## Context is king!

- Waarde van data hangt af van de mate waarin het samenhangt met de bedrijfsstrategie

## Waarde van data is *potentiële* waarde

- "Cost of investing in an intangible asset represents a poor estimate of its value to the organization."

# Opzet Strategy Map



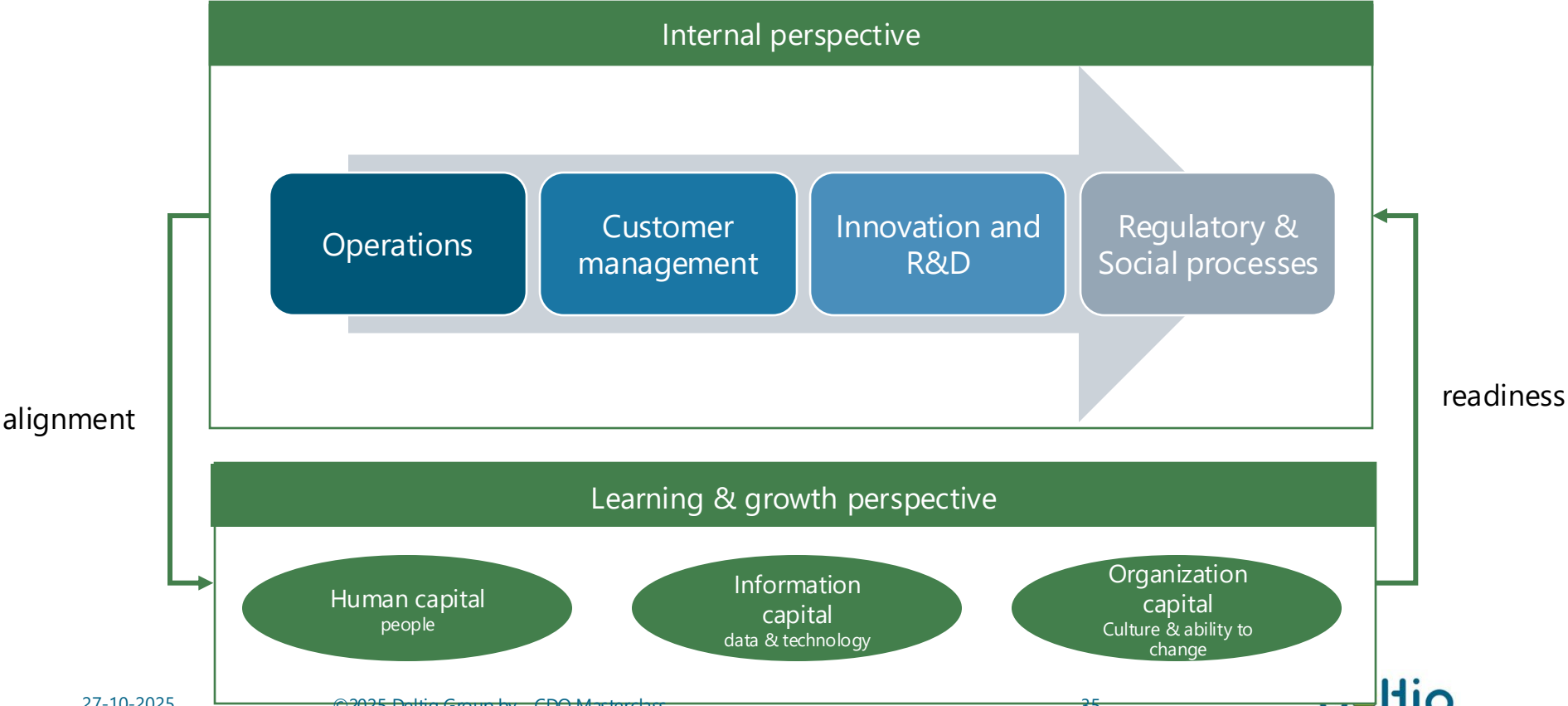
## Value-creating processes

Processes that will transform intangible assets into customer, financial and fiduciary outcomes

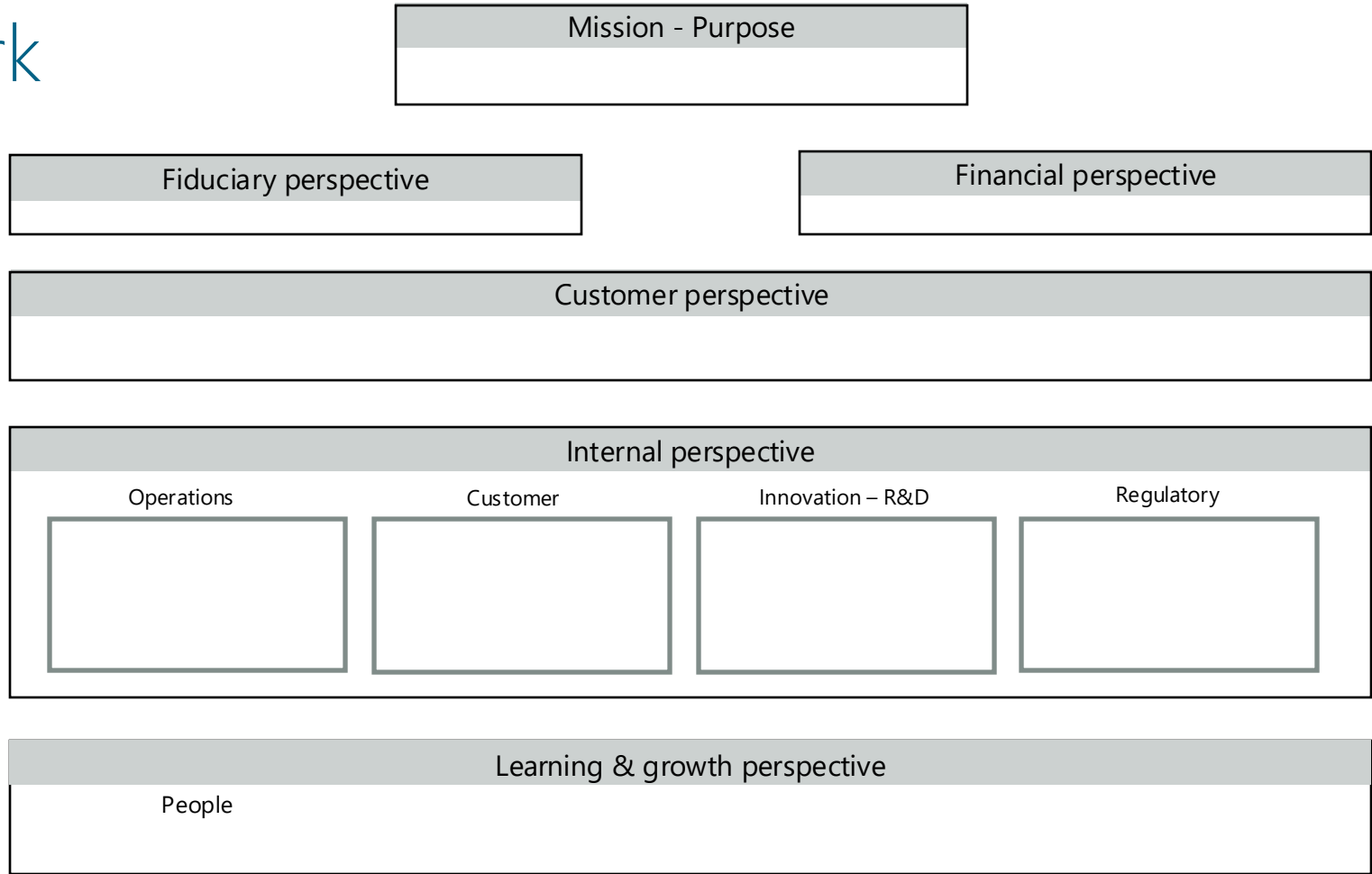
## Clustering of assets

Defines intangible assets that must be aligned and integrated to deliver value.

# Waar zit de data?



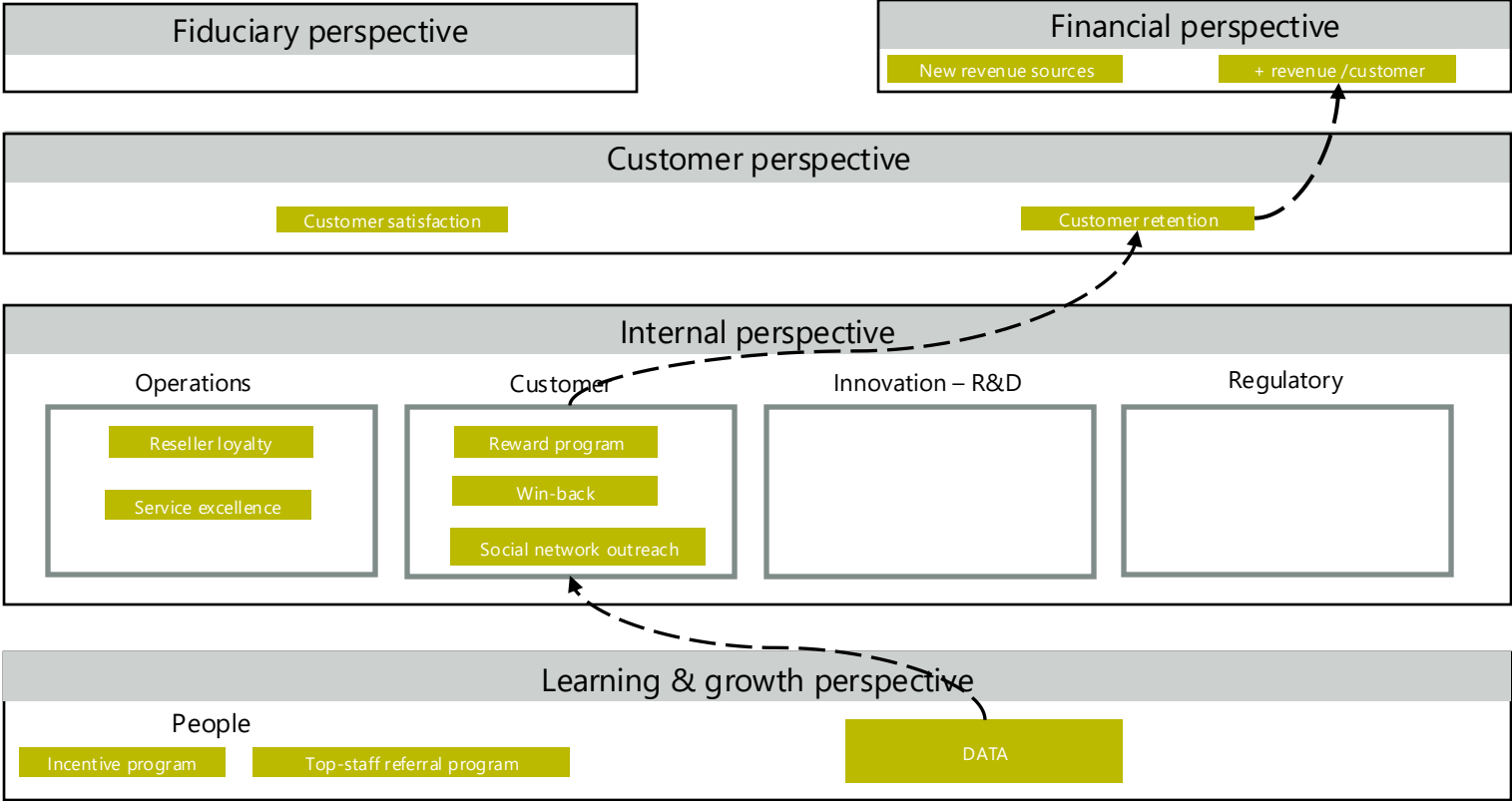
# Raamwerk



# Voorbeeld

**No. 1 Mission Purpose**  
**Luxury vehicle company**

“Tie data to strategy, not to systems”



Deze benadering:

- pelt de strategie af tot het niveau van specifieke initiatieven waar data voor nodig is.
- Voorkomt discussie over systemen, technologie of platformen.
- Vermijdt complexe architectuurdiagrammen
- Focust de discussie op de kern: hoe kunnen we met data onze strategie ondersteunen?

27-10-2025

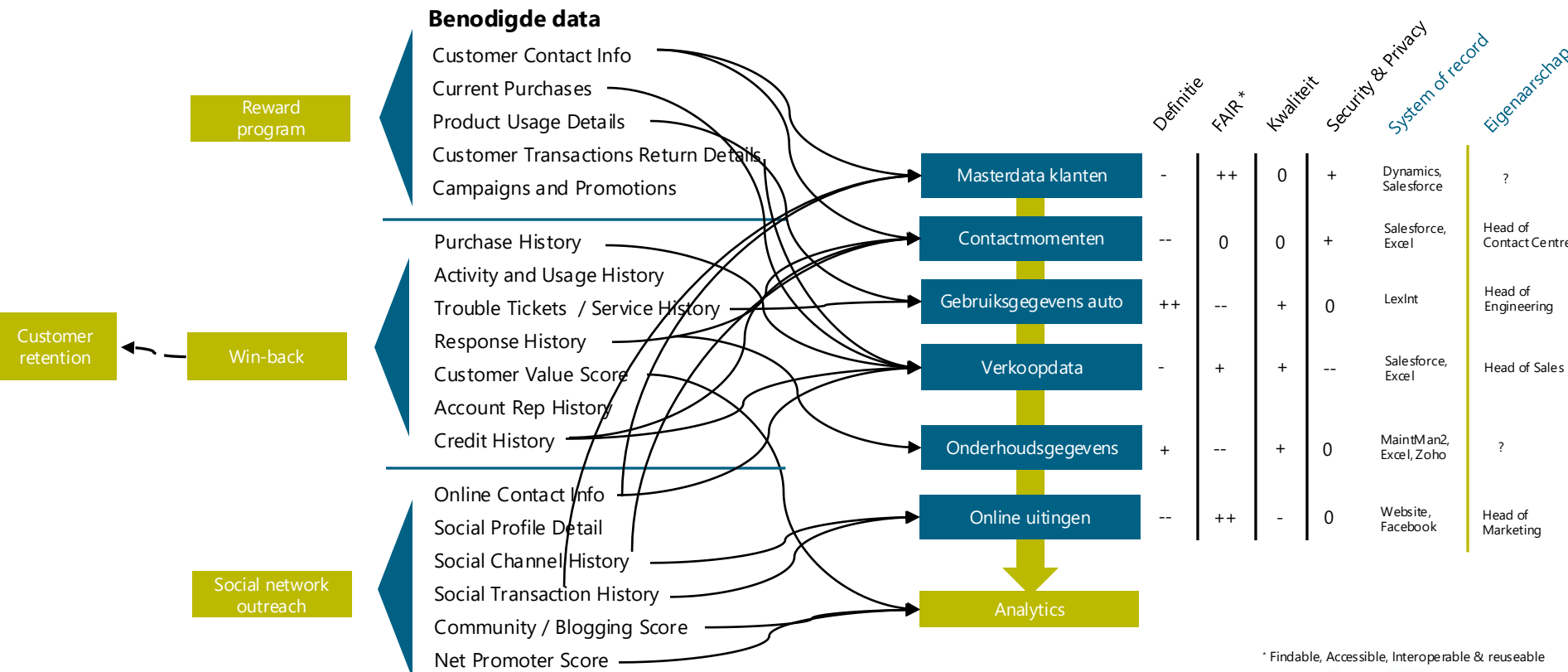
©2025 Deltiq Group bv - CDO Masterclass

37



Ref: Dyché, J. (12 December 2012), *Managing data as strategic asset*  
[PowerPoint presentatie bij SAS Institute, Huizen]

# Naar een concrete data strategie

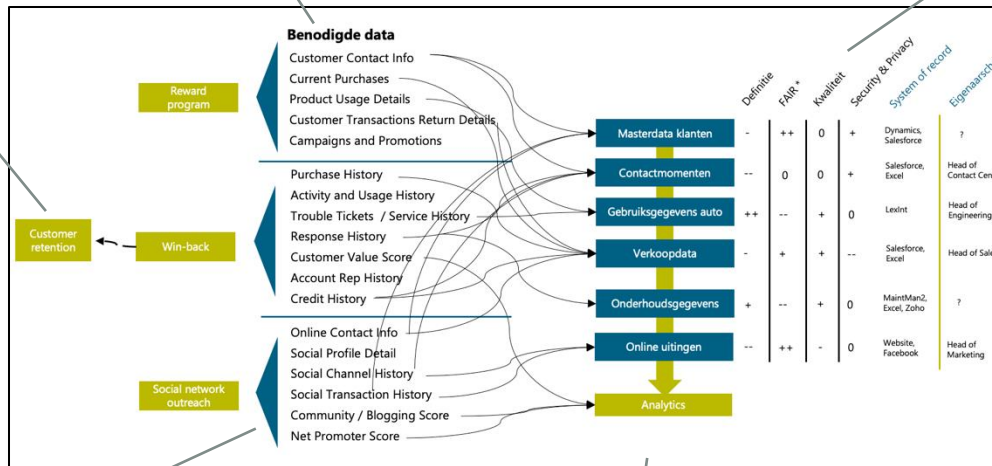


\* Findable, Accessible, Interoperable & reusable

# "A picture tells more than a thousand words"

2. *Specifieke data* maakt duidelijk *wat* nodig is om de strategie te ondersteunen.

1. Strategie als vertrekpunt. Dit zorgt voor herkenbaarheid bij directie en management.



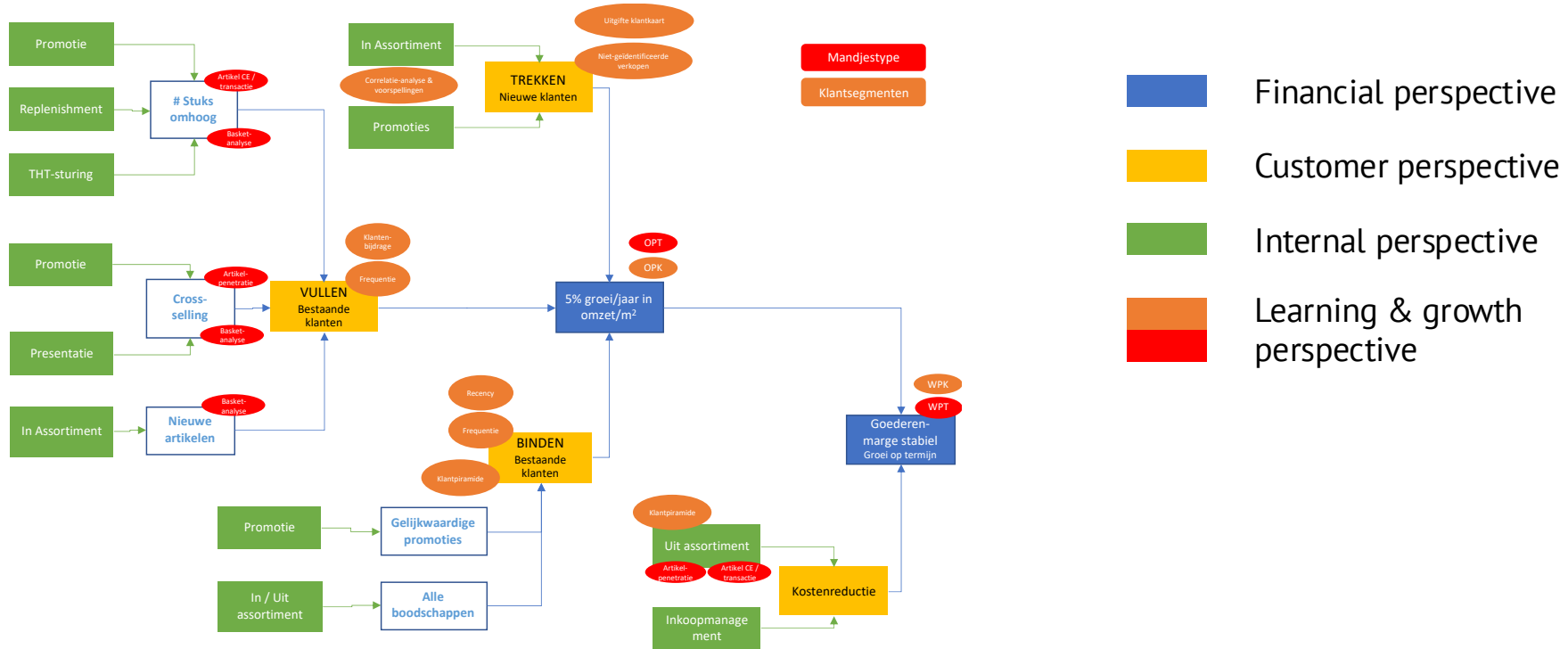
5. Initiële beoordeling van data geeft richting voor benodigde data governance en data management.

De initiële scores zeggen ook iets over de *organizational readiness* en de haalbaarheid van een data strategie

3. *Waarom en hoe* juist die data relevant is voor de strategie moet kunnen worden onderbouwd en uitgelegd.

4. Door aanvullende analyse wordt duidelijk welke data *meervoudig* wordt *gebruikt*. Dit helpt bij prioritering

# Nog een voorbeeld



# Lunch!

# 4. Strategiekaart maken

*“Oefening baart kunst”*

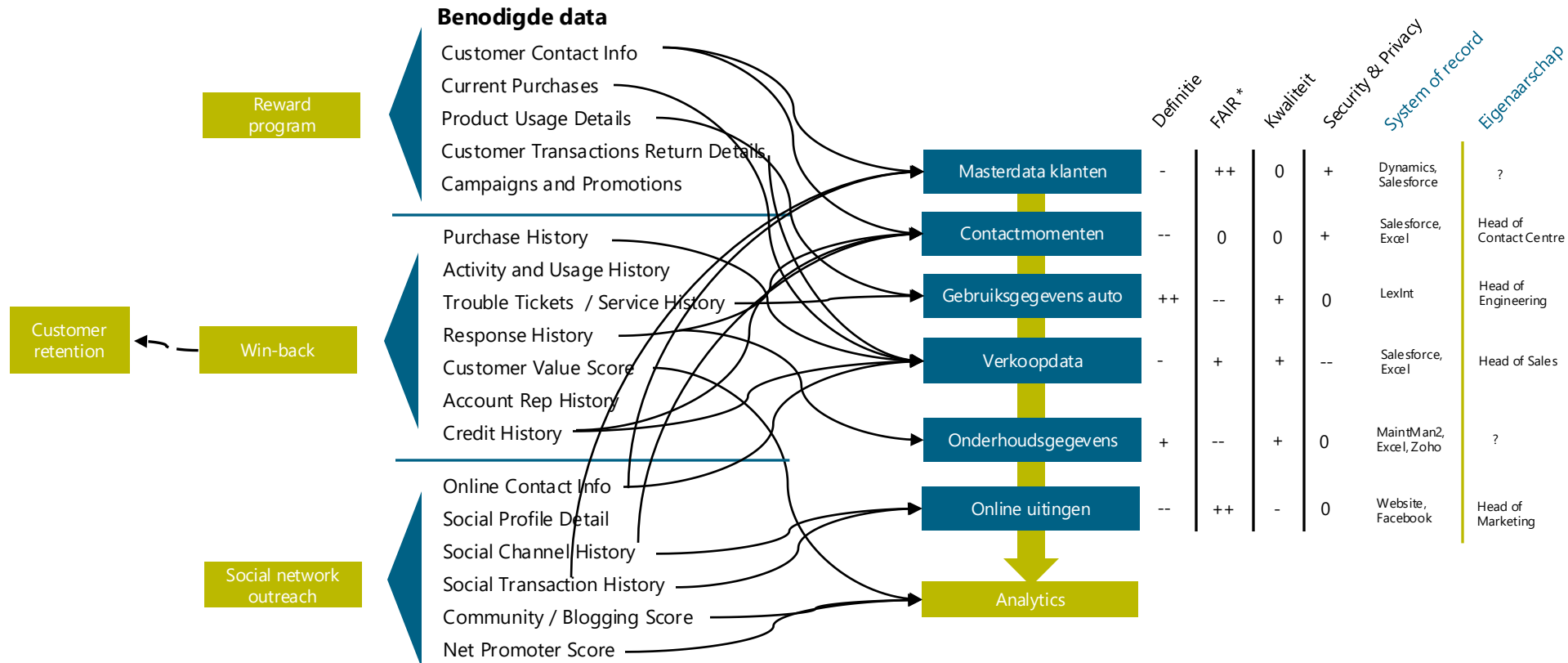
# Opdracht

## *Strategiekaart*

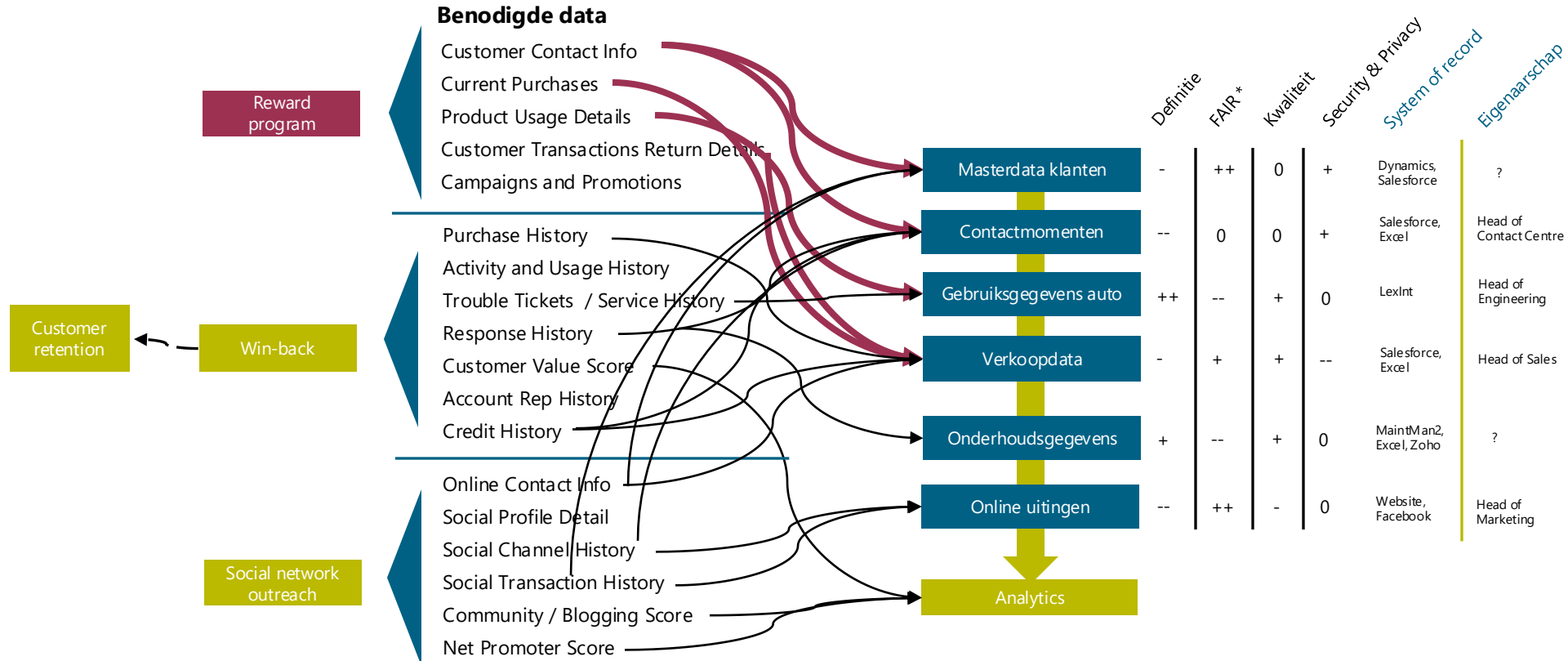
# 5. Use-cases

*“Without use-case, no purpose. Without purpose, no success.”*

# Strategiekaart helpt om use-cases te identificeren



# Strategiekaart helpt om use-cases te identificeren



# Use-cases zijn

## *data initiatieven die*

1. Aantoonbaar **waarde** opleveren voor de organisatie
2. Onder de verantwoordelijkheid vallen van een '**friendly client**'  
→ 'openness of the customer'
3. **Haalbaar** zijn om binnen overzienbare tijd te realiseren

# Use case beschrijving

*Zie ook de uitwerking van Module 1 Organisatiecanvas*

Onderwerp	Toelichting
<b>Naam</b>	De name van de use-case: woorden doen er toe!
<b>Bedrijfsproces(sen)</b>	Beschrijving van processen en activiteiten die in de casus centraal staan.
<b>Data</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificatie van de data en bijbehorende gegevensverwerking die voor de casus relevant is. Kies hierbij het <b>detailniveau</b> dat <b>passend</b> is!</li><li>• Verzamel <b>concrete voorbeelden</b> die vraagstelling c.q. kansen illustreren.</li></ul>
<b>Gevalscategorieën</b>	<p>Binnen een casus is vaak sprake van <i>variatie</i> a.g.v. product/marktcombinaties, klantsegmenten, (afzet)kanalen. Bijvoorbeeld ‘online / off-line’, ‘enkelvoudige / meervoudige patiënten’, ‘grote / kleine ondernemingen’ etc.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bepaal welke gevalscategorieën voor de casus relevant zijn</li><li>• Stel vast op basis van welke kenmerken (en dus data!) het onderscheid wordt gemaakt.</li></ul>
<b>Data (management) concerns</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welke data management-vraagstukken zijn <b>voor de betreffende casus</b> en <b>data</b> relevant?</li></ul>

# Opdracht

## *Use case-specificatie*

# 6. Data management-strategie

*“The essence of strategy is choosing what not to do.”*

Strategie = keuzes

Data Management-strategie  
=  
kiezen welke DM-aspecten  
ontwikkelen

# Data management-strategie

Data Strategie & (hieruit afgeleide) use cases  
zijn leidend voor de afweging  
waar een data management-strategie zich op  
moet richten.

# Werkwijze

## *Om te komen tot een samenhangende afweging*

1. Per use-case vaststellen welke **data management-aspecten** ontwikkeld moeten worden.
2. **Markeren in het Data Management-framework**: iedere use case een eigen kolom. Twee mogelijkheden:
  - a) Kruisje → betekenis: verdient aandacht / 'moeten we iets mee'
  - b) Concretiseren wat er moet gebeuren:
    - i. Opzet (het moet nieuw worden ontworpen en ingericht)
    - ii. Bestaan (het is (ooit) ontworpen / bedacht maar niet geïmplementeerd)
    - iii. Werking (het is geïmplementeerd maar werkt niet goed)
3. **Markeringen bij elkaar optellen**: zo ontstaat een 'heat map'

# Voorbeelduitwerking

Use-case  
Gegevensverwerking 1 Use case A 2 Use case B 3 Use case C 4 .....

Discipline	Aspect	Use-case			
		1	2	3	4
Data Governance	Strategie en beleid	x	x	x	
	Organisatie, functies en verantwoordelijkheden	x	x	x	
	Roadmap en planning		x	x	
	Opleidingen en communicatie	x		x	
	Managementinformatie, finance en control	x			
	Risicomanagement en business case	x	x		
	Data-administratie	x	x	x	
	Data-issuemanagement	x	x	x	
	...				
	Beleid en spelregels	x	x	x	
Data Architecture	Data(model) architectuur		x	x	
	Gegevensbeheersysteem architectuur		x		
	Datalogistieke architectuur	x		x	
	Enterprise Alignment			x	
	Master- en referentiedata aanpak	x	x		
	...				
Metadata	Beleid en spelregels	x	x	x	
	Begrippenwoordenboek			x	
	Datadefinities	x			
	Horizontale- en verticale lineage		x		
	Publicatie en collaboratie			x	
	Technologie	x	x	x	
	...				
Beleid en spelregels					
Datakwaliteitsproces					

'Kruisjeslijst'



Discipline	Aspect	1	2	3	4	
I. OVERSIGHT	Data Governance	Strategie en beleid	█	█	█	
		Organisatie, functies en verantwoordelijkheden	█	█	█	
		Roadmap en planning		█	█	
	Data Administration	Opleidingen en communicatie	█		█	
		Managementinformatie, finance en control	█			
		Risicomanagement en business case	█	█		
		Data-administratie	█	█	█	
	Data Architecture	Data-issuemanagement	█	█	█	
		Beleid en spelregels	█	█	█	
		Data(model) architectuur		█	█	
Gegevensbeheersysteem architectuur			█			
Datalogistieke architectuur		█		█		
Enterprise Alignment				█		
Master- en referentiedata aanpak		█	█			
Metadata	Beleid en spelregels	█	█	█		
	Begrippenwoordenboek			█		
	Datadefinities	█				
	Horizontale- en verticale lineage		█			
	Publicatie en collaboratie			█		
	Technologie	█	█	█		
	...					
III. FOUNDATIONAL	Data Quality	Beleid en spelregels	█	█	█	
		Datakwaliteitsproces	█	█	█	
		Data Profiling	█	█	█	
	Data Security, Ethics, Privacy en Compliance	Meting en terugkoppeling	█	█	█	
		Ordeanalyse en verbetering	█	█	█	
		Technologie	█	█	█	
		Beleid en spelregels	█	█	█	
	Data Security, Ethics, Privacy en Compliance	Issue management	█	█	█	
		Meting, monitoring en control	█	█	█	
		Data-autorisatie	█	█	█	
Data Security, Ethics, Privacy en Compliance	Dataclassificatie	█	█	█		
	Dataretentie	█	█	█		
	Data Masking / encryptie / pseudo- en anonimiseren	█	█	█		
	Identificatie van persoonsgegevens	█	█	█		
Data Security, Ethics, Privacy en Compliance	Verwerkingsbeoordeling / Privacy Impact Assessment	█	█	█		
	Verwerkingsregister	█	█	█		
Data Security, Ethics, Privacy en Compliance	Verwerkersovereenkomst	█	█	█		
	Verwerkersovereenkomst	█	█	█		

'Heat-map'

**Nota bene:**

Dit is de strategie: de afwegingen die gemaakt worden; nog geen *plan* hoe dit gerealiseerd gaat worden.

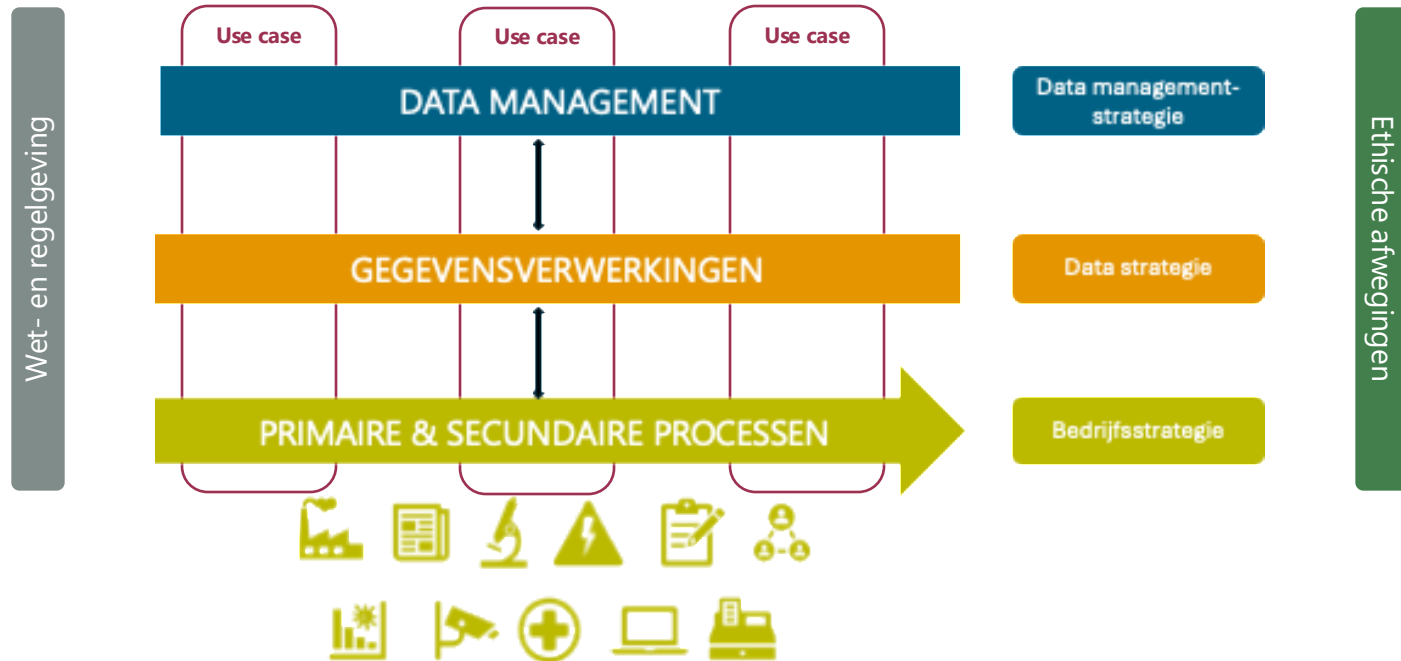
# Opdracht

***Maak je eigen kruisjeslijst***

# 7. Reflectie & afsluiting

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

# Strategie referentiekader



# Reflectie

- Hoe kijk je terug op deze dag?
- Welke concrete actie ga je naar aanleiding van vandaag morgen oppakken?

# Afsluiting

- Graag de evaluatie invullen en meteen inleveren 😊
- Voorbereiding voor de volgende module:
  - Inventariseer data management-werkzaamheden
  - Onder welke noemer zijn deze werkzaamheden binnen jouw organisatie bekend

Tot volgende week!

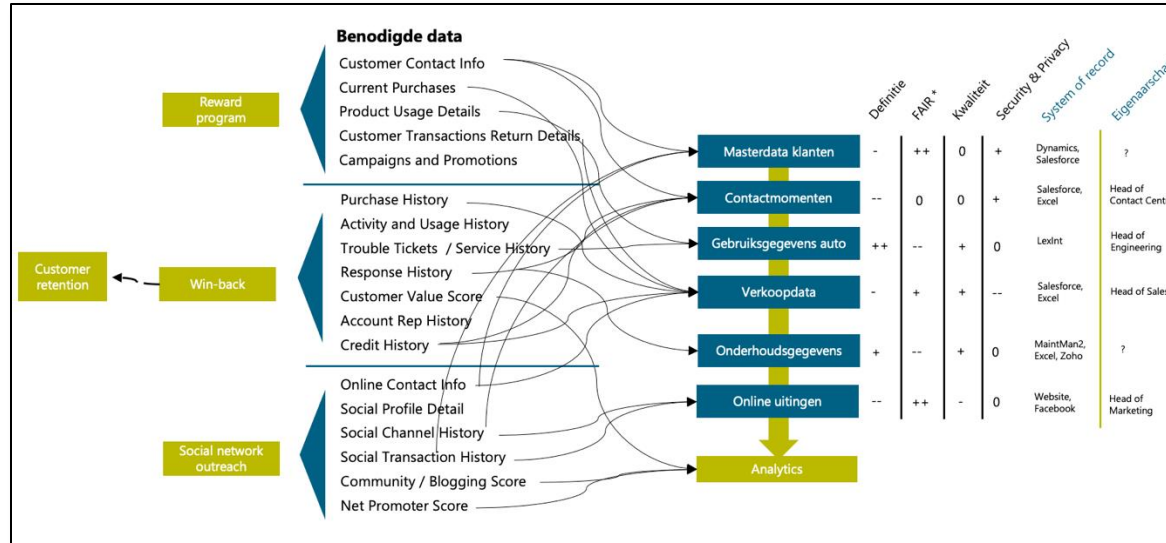
# Extra's

# Rol van de CDO (Office)

Moet de CDO moet betrokken worden bij het opstellen van een corporate strategy?

Wat doe je als CDO wanneer je wordt gevraagd een data strategie op te stellen en de corporate strategy is onvoldoende duidelijk?

# Relatie met eigenschappen & rol van data



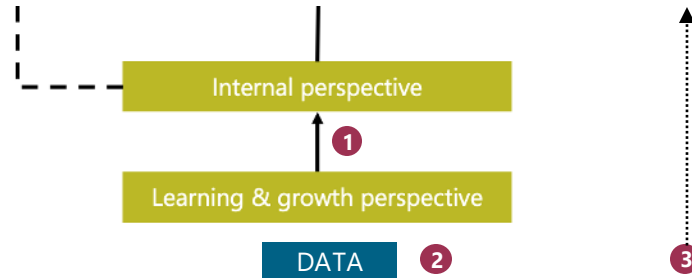
- Dataficatie & digitalisering
- Soorten data
- Abstractie
- Wondrous properties
- CONTEXT!

# Datagedreven

**Valerie Frissen: “De term ‘datagedreven’ zal in de toekomst ouderwets zijn.”**

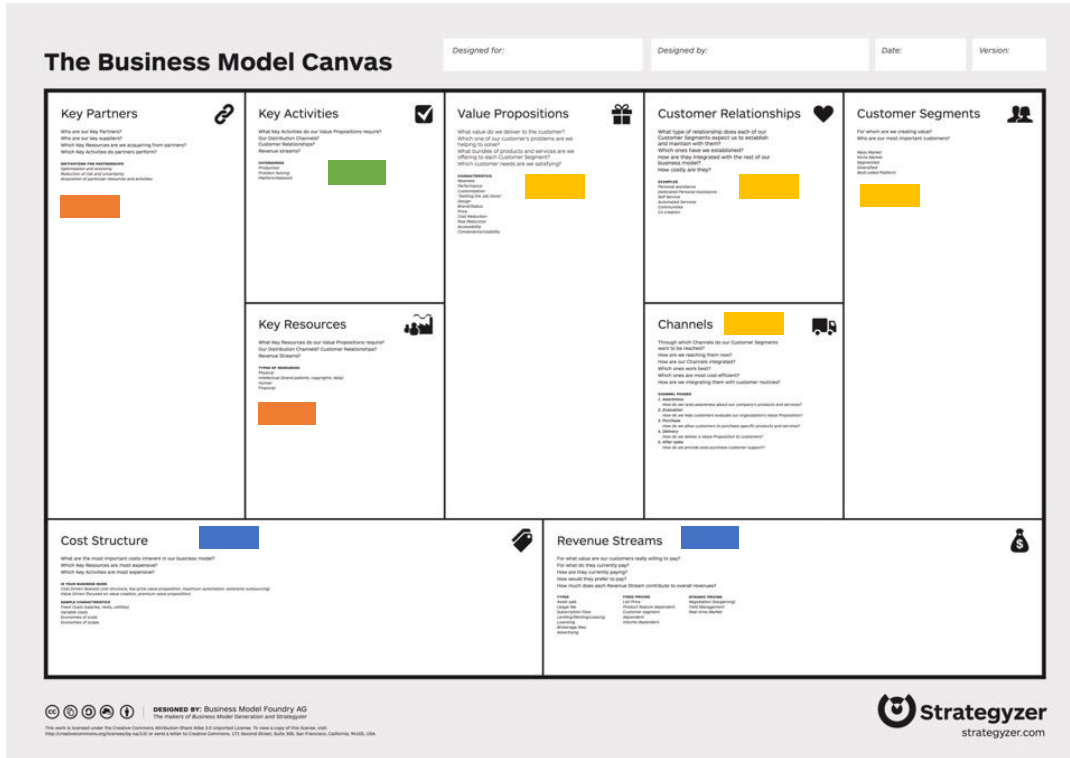






Ref: Leer- en Expertisepunt Datagedreven werken. Valerie Frissen: “De term ‘datagedreven’ zal in de toekomst ouderwets zijn.”.  
<https://www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/nieuwe-technologieen-data-en-ethiek/het-led/interview-met-valerie-frissen-bijzonder-hoogleraar-digital-technologies-en-social-change/>



1. Expliciet maken van (indirecte) waardecreatie door data
2. Realisatie en gebruik van *nieuwe* data(toepassingen) → dataficatie, digitalisering, data science etc.
3. Veranderen van corporate strategie door het benutten van latente ‘data mogelijkheden’.

# Business Model Canvas



-  Financial perspective
-  Customer perspective
-  Internal perspective
-  Learning & growth perspective

“Een business model beschrijft de grondgedachte van hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt.”

Ref: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model canvas. *Self published. Last.*

# Critical Data Element (CDE) / Key Data Element (KDE)

Kritiek vanuit offensief  
of defensief oogpunt?

