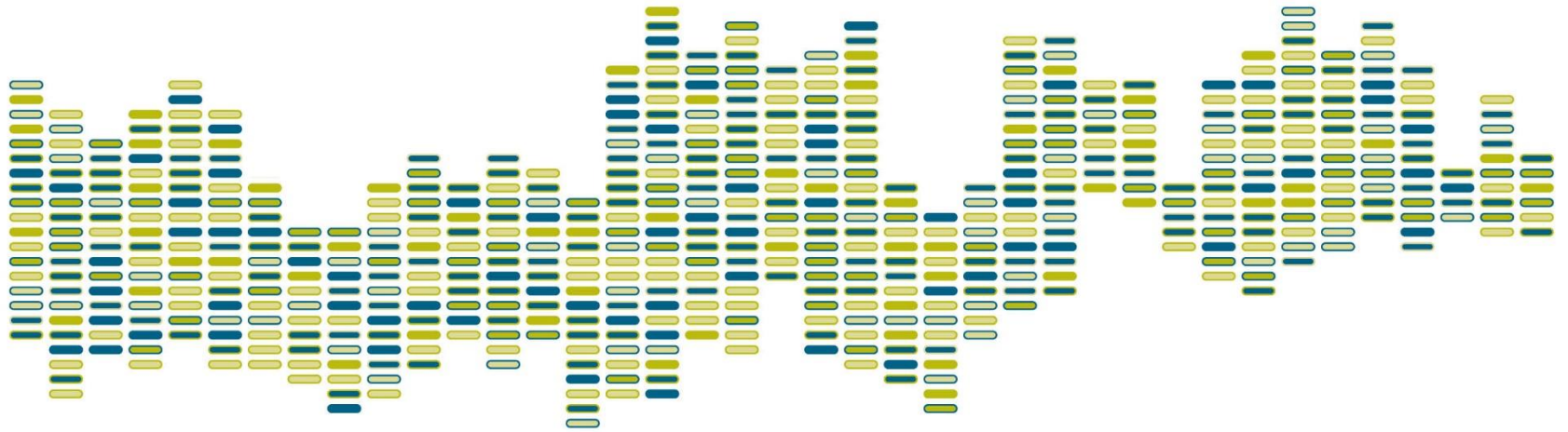


CDO Masterclass

Wouter van Aerle & Annemieke Wieringa

Module 5 | Data organisatie | 5-11-2025



Welkom!

Programma



Agenda voor vandaag

Globaal programma

9:00	Inleiding
9:15	Rollen & verantwoordelijkheden
10:30	Pauze
10:45	Data eigenaarschap
11:45	Benodigde data rollen
12:00	Lunch
13:00	Ontwerp organisatieinrichting
14:45	Pauze
15:00	Aanpalende vakgebieden
15:30	Non-invasive Data Governance
16:00	Reflectie & einde

Leerdoelen

Na het volgen van deze module

1. Kunnen deelnemers een effectieve datamanagement-organisatie inrichten en de data governance-functie zodanig vormgeven dat deze aansluit bij de strategische doelen van de organisatie.
2. Zijn deelnemers in staat om de belangrijkste rollen en functies binnen het CDO Office te identificeren en te begrijpen welke data management-gerelateerde rollen nodig zijn in andere organisatieonderdelen.
3. Kunnen deelnemers weloverwogen keuzes maken tussen centrale en decentrale data-organisatievormen en strategieën ontwikkelen voor samenwerking met andere C-level functies, zoals privacy en ICT.
4. Hebben deelnemers inzicht in de principes van non-invasieve data governance en kunnen ze deze effectief toepassen binnen hun organisatie.

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?

1. Rollen & verantwoordelijkheden

"If everyone is responsible, no one is."

Opdracht

Vergelijk je uitwerking en identificeer blind-spots

Over rollen & verantwoordelijkheden...

Data stewards volgens DAMA

- **Chief Data Stewards** may chair data governance bodies in lieu of the CDO or may act as a CDO in a virtual (committee-based) or distributed data governance organization. They may also be Executive Sponsors.
- **Executive Data Stewards** are senior managers who serve on a Data Governance Council.
- **Enterprise Data Stewards** have oversight of a data domain across business functions.
- **Business Data Stewards** are business professionals, most often recognized subject matter experts, accountable for a subset of data. They work with stakeholders to define and control data.
- **A Data Owner** is a business Data Steward, who has approval authority for decisions about data within their domain.
- **Technical Data Stewards** are IT professionals operating within one of the Knowledge Areas, such as Data Integration Specialists, Database Administrators, Business Intelligence Specialists, Data Quality Analysts or Metadata Administrators.
- **Coordinating Data Stewards** lead and represent teams of business and technical Data Stewards in discussions across teams and with executive Data Stewards. Coordinating Data Stewards are particularly important in large organizations.

Maar het kan nog gekker...

Insight Ninja
Custodian
Evangelist
Detective
Whisperer
Data
Janitor
Database Caretaker
Storyteller

En andere observaties

- Data eigenaar – data owner – gegevensverantwoordelijke (hierover later meer)
- Data steward: nog een schaap met 5 poten!
- Technische rollen
 - Data analyst / data analist
 - Data scientist
 - ML / AI engineer
 - Data engineer
 - DBA
 - ...

Referentiekader data management-rollen

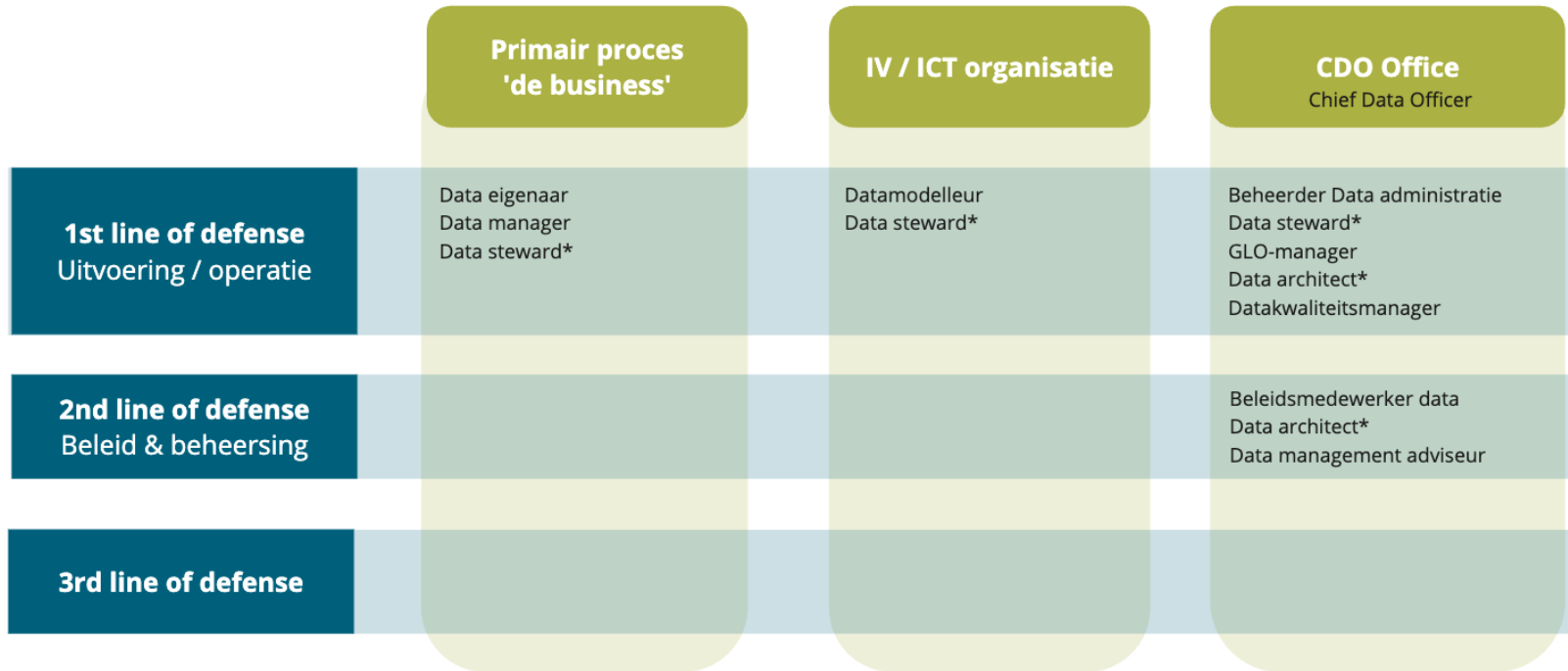
Ontleend aan uitwerking binnen JenV

- Chief Data Officer (CDO)
- Beleidsmedewerker Datamanagement
- Data management adviseur
- Data architect
- Data steward
- GLO Manager
- Datakwaliteitsmanager
- Beheerder data administratie
- Data eigenaar
- Data manager
- Datamodelleur

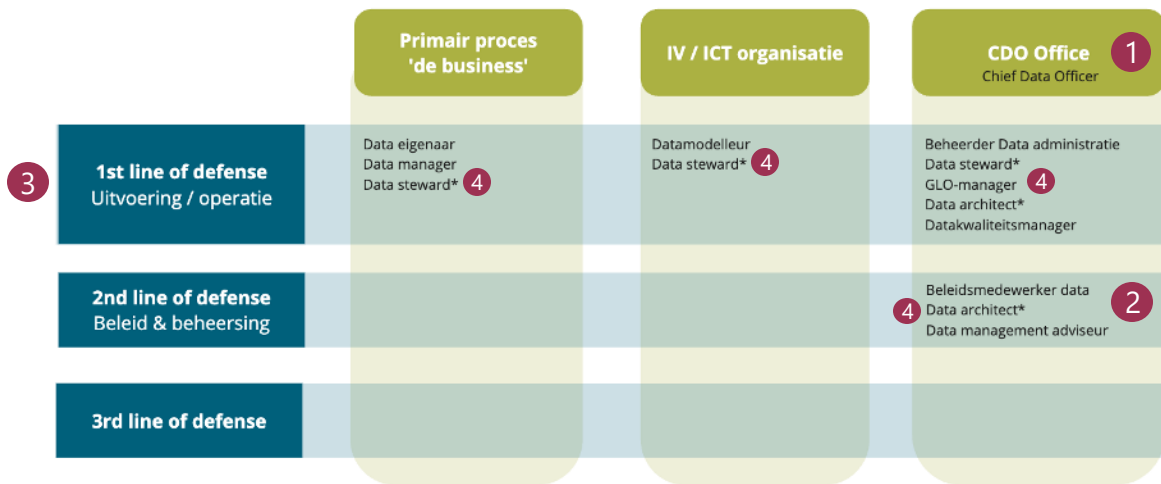


jenvgegevens.pleio.nl

Referentiekader



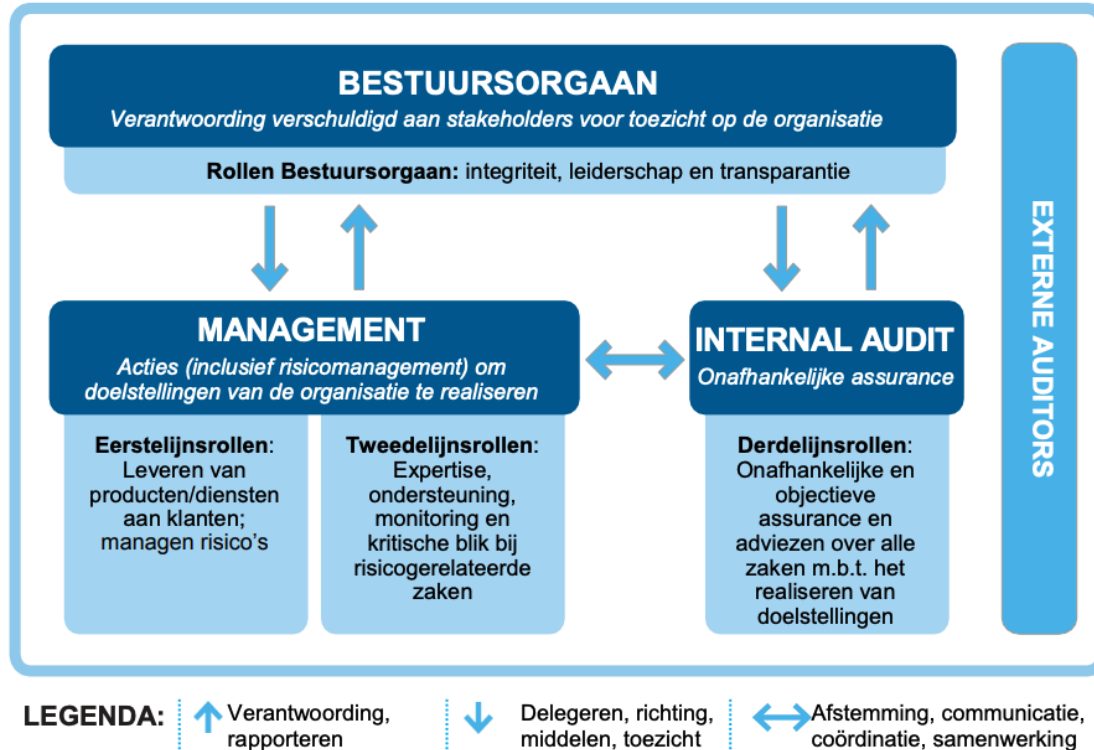
Nader toegelicht



Hoewel deze opzet in de basis altijd een vorm van centralisatie behelst, valt hierin nog te differentiëren. Dit komt aan de orde bij het onderwerp *Operating Models*

1. Er is een specifieke, aanwijsbare plaats in de organisatie voor data ('wie of wat is er van?'). Liefst materieel maar kan virtueel.
2. Dáár komt de governance vandaan: de CDO (Office) is accountable | vergelijk Finance & HR
3. Uitvoering (van data management werkzaamheden) vinden door de hele organisatie plaats | **óók** (ondersteundende) werkzaamheden door de CDO Office zelf
4. Bepaalde rollen kunnen op meerdere plekken voorkomen

Three lines-model



Opdracht

Typeer de rollen in jouw organisatie

2. Data eigenaarschap

"Property is theft"

Data eigenaarschap

Een ingewikkeld concept...

Uitdagingen

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1. Semantische verwarring | <ul style="list-style-type: none">• Suggereert exclusieve rechten (zoals in het eigendomsrecht: controle, toegang en recht van uitsluiting) MAAR• Data wordt gezamenlijk gecreëerd, gedeeld en hergebruikt, dus• Absoluut eigenaarschap is onpraktisch en misleidend |
| 2. Spanningsveld met IT | <ul style="list-style-type: none">• Stakeholders worden gevraagd eigenaar te zijn van data die ze zelf technisch niet beheren MAAR• IT beheert wel de systemen maar heeft geen inhoudelijke kennis of verantwoordelijkheid |
| 3. Overlappende verantwoordelijkheden | <ul style="list-style-type: none">• Dezelfde data wordt gebruikt door meerdere processen• Toewijzen van eigenaarschap leidt hierdoor tot passiviteit of spanningen |
| 4. Gebrek aan prikkels | <ul style="list-style-type: none">• Eigenaarschap is zelden formeel vastgelegd in functiebeschrijvingen, prestatiecriteria of beloningssystemen• Benoemde eigenaren handelen niet naar hun verantwoordelijkheid. |

Waar het in de kern om draait

Accountability / eindverantwoordelijkheid

Wie is formeel aanspreekbaar?

Hoe het kan werken

Tactieken om eigenaarschap effectief in te zetten

Definieer het
eigenaarschap

Definieer *waarvoor* de eigenaar verantwoordelijk is: om welke data (management)-aspecten gaat het? Betekenis, kwaliteit, compliance, toegang, bewaartermijn etc.?

Specificeer de
data

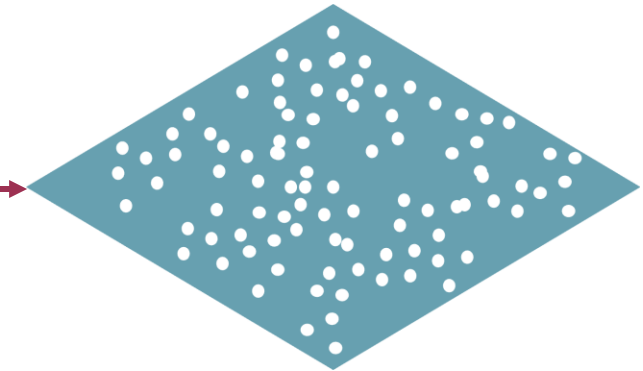
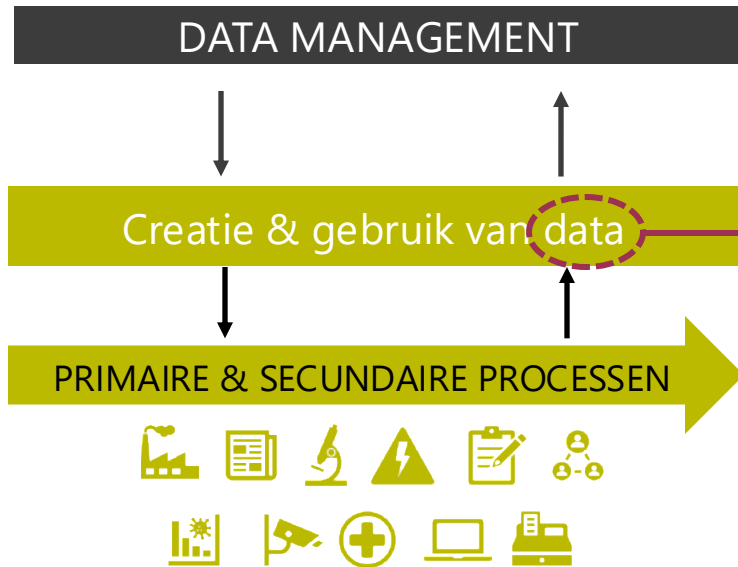
Waarop de gedefinieerde verantwoordelijkheden betrekking hebben. Verdeel hiertoe het data landschap in logisch ingedeelde *data (sub)domeinen*.
Borg dat de (beoogde) eigenaar kennis over de data heeft / kan beschikken.

Formaliseer

Neem de verantwoordelijkheid op in functiebeschrijvingen & beoordelingscriteria
Wijs beslissingsbevoegdheden toe.
Werk met delegatie → delegeer de uitvoering aan Data Managers & Data Stewards

Data landschap

Het geheel van alle data in een organisatie

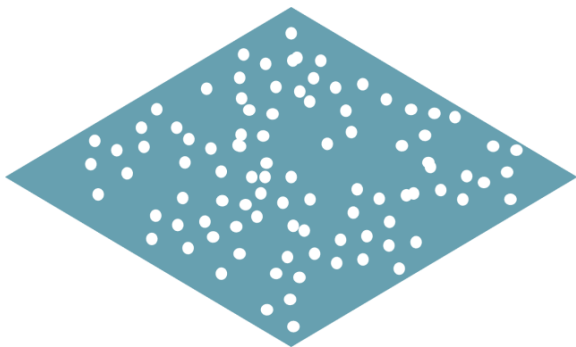


Het **data landschap** van een organisatie bevat doorgaans veel & verschillende soorten gegevens.

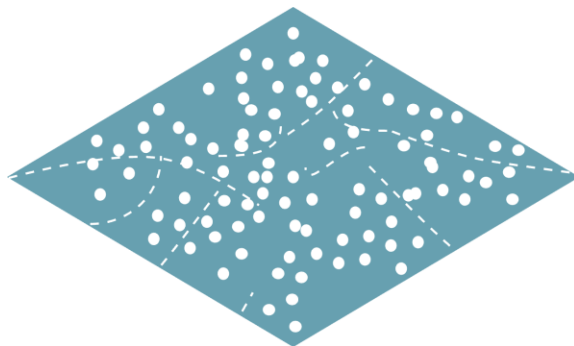
Data domeinen

Vuistregel
10-20

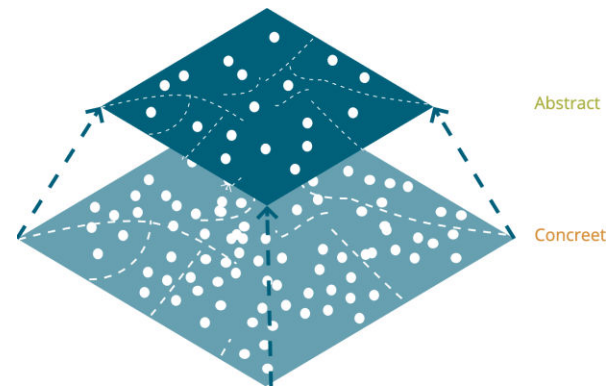
Opdeling van een data landschap in deelverzamelingen die zelfstandig te beheren zijn



Een heel **data landschap** is te groot en gecompliceerd om als één geheel te beheren.



Hier toe moet het landschap worden **gesplitst in aandachtsgebieden** waarvan de ontwikkeling en beheer relatief onafhankelijk kan plaatsvinden.



Daarnaast is een vorm van **abstractie** gewenst om waar nodig los te kunnen komen van details. Dit is nodig om in meer algemene termen ('cliëntgegevens', 'zaakgegevens' etc.) over de data te kunnen communiceren.

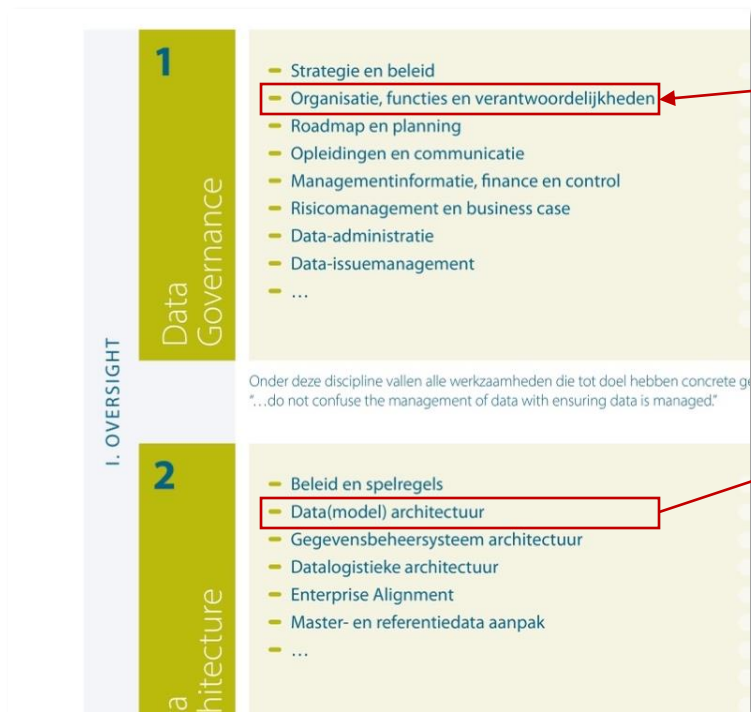
Criteria

voor opdeling

- **Onafhankelijk** van:
 - **Systeeminrichting:** het maakt *niet* uit welke bronsystemen, technologieën of platformen er worden gebruikt → de data staat centraal
 - **Organisatieinrichting:** deel het landschap *niet* in volgens het organogram!
 - **Procesinrichting:** dit is een inrichtings c.q. gebruiksconcern → HOE een organisatie werkt
- Maar gerelateerd aan **stabiele bedrijfsfuncties**



- Artikelen
- Klanten
- Leveranciers
- Winkels
- Promoties
- Verkopen
- Medewerkers
- Roostering
- Replenishment
- Transport
- Warehouse operations
-



Een data architectuur is een randvoorwaarde om tot werkbare allocatie van verantwoordelijkheden (data eigenaar, -manager & -steward) te komen.

Het in kaart brengen van het data landschap en de indeling in domeinen (en subdomeinen) is één van de kernactiviteiten van de Data Architecture-discipline

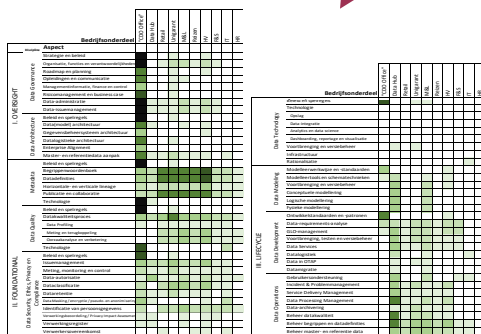
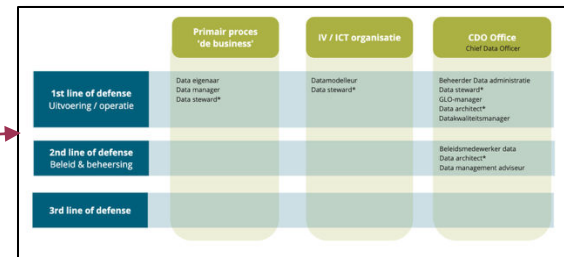
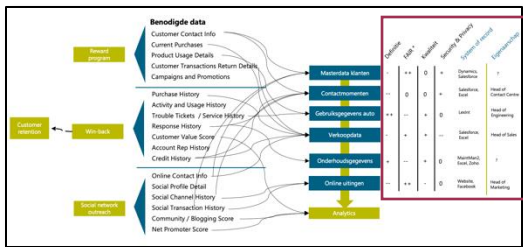
Opdracht

Beschrijf je data landschap en definieer data eigenaren

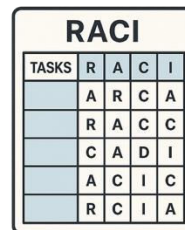
3. Benodigde data rollen

“The best way to predict the future is to create it.”

Handvat om *gewenste* rollen te bepalen



"Kruisjeslijst"



Welke rollen zijn nodig in jouw organisatie, gegeven de data strategie en hiervan afgeleide data management-strategie?

TIP: dit kun je ook voor één enkele use-case doen

Lunch

4. Ontwerp organisatieinrichting

“The organization chart provides the structure, employees the behaviour.”

Aandachtspunten

volgens DAMA

- A Data Management Organization should **align** with a **company's** organizational **hierarchy** and **resources**.
- If the operating model **fits the culture of a company**, then data management and proper governance can be embedded in operations and aligned with strategy.
- **Tie** the operating model **to organization structure**

Organisatorisch afgestemd ('alignment')

Criteria

Welke factoren zijn bepalend voor de organisatorische inrichting van data management?

1. Organisatiestructuur
2. Mate van gemeenschappelijk datagebruik
3. Regelgeving en compliance
4. Strategische doelstellingen
5. (Data) cultuur
6. Kennis- & ervaringsniveau

Organisatiestructuur

Formeel gedefinieerd:

1. Bepaalt **formele posities** en **rapportagelijnen**, waaronder het aantal hiërarchische lagen en de span of control van managers.
2. Geeft aan hoe **individuen** worden **gegroepeerd** in **afdelingen**, en hoe afdelingen worden samengebracht binnen de gehele organisatie.
3. Omvat het ontwerp van **systemen** die zorgen voor effectieve **communicatie**, **coördinatie** en **integratie** van inspanningen tussen afdelingen.

en komt tot uiting in een organogram

Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.

Groeperingsopties voorbeelden

om medewerkers samen te brengen in een afdeling

Albert Heijn: 'klassiek' functioneel: Winkeloperatie, Commercie, Logistiek, Finance, etc.

Functioneel

- Groepering naar gelijksoortig werk
- Zelfde kennis en vaardigheden

Heineken: iedere geografische regio is een divisie; ook per productcategorie georganiseerd

Divisie

- Groepering naar datgene wat wordt voortgebracht

Belastingdienst: per klantgroep (e.g. Ondernemingen) en per belastingmiddel (e.g. OB)

Matrix

- Tegelijkertijd groeperen langs 2 dimensies
- Duale rapportagestructuur

Virtueel / Netwerk

- Losse organisaties werken samen

Buurtzorg: zelfstandige teams van zorgprofessionals die een regio bedienen.

Opdracht

Typeer je eigen organisatie

Data Management Organization

Identify the best-fit operating model

“a framework articulating roles, responsibilities, and decision-making processes. It describes how people and functions will collaborate.”

Data Management Organization

Drie modellen (in theorie...)

Gecentraliseerd

Hybride

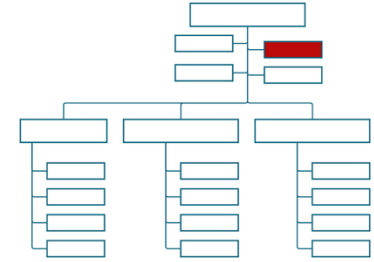
Gedecentraliseerd

(alternatieve modellen als 'federated', 'network' buiten beschouwing gelaten vanwege te weinig onderscheidend vermogen)

Gecentraliseerd

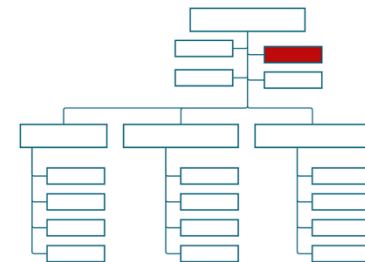
Eigenschappen

- Eén centrale afdeling
- Stelt beleid, standaarden & processen op en ziet toe op de naleving (data governance)
- Uitvoering van DM-processen ook hier ondergebracht (data management)
- Besluitvorming en coördinatie vanuit 1 punt



Gecentraliseerd

Voor- en nadelen

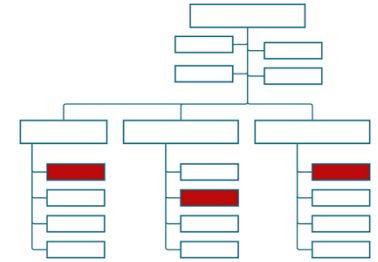


Uniformiteit van beleid & standaarden	Weerstand tegen centrale regels vanuit meer autonome teams
Volledige controle over de uitvoering van werkzaamheden	Grotere afstand tot primaire processen – kennisverlies over de operatie
Compliance met wet- en regelgeving makkelijker	Minder flexibiliteit voor specifieke behoeften
Hoogwaardige, kwalitatieve data	

Gedecentraliseerd

Eigenschappen

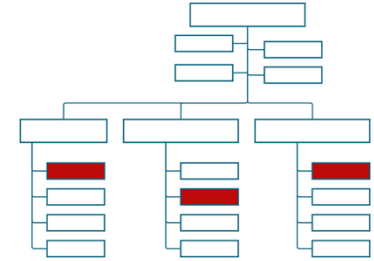
- Data management (en ook de governance) verdeeld over verschillende domeinen / afdelingen / regio's
- Samenwerking door overleg en onderlinge afstemming
- Lokale teams hanteren eigen beleid en voeren werkzaamheden uit



! Dit is hoe vaak data management-initiatieven beginnen

Gedecentraliseerd

Voor- en nadelen

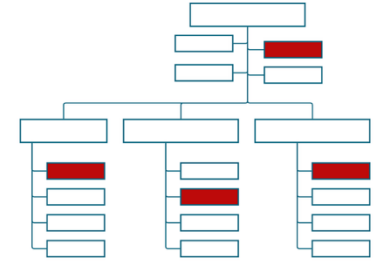


Beleid toegepast op lokale behoeften / omstandigheden	Moeilijker om organisatiebrede afstemming te realiseren
Effectiever gebruik lokale expertise en domeinkennis	Beperktere centrale controle over datakwaliteit en compliance
Hogere wendbaarheid bij veranderende omstandigheden (e.g. externe omgeving, regelgeving)	Risico op datasilo's en beperkte uitwisselbaarheid van data <i>tussen</i> domeinen of regio's.
Meer betrokkenheid doordat teams verantwoordelijkheid dragen voor eigen data	Mogelijk dubbel werk

Hybride

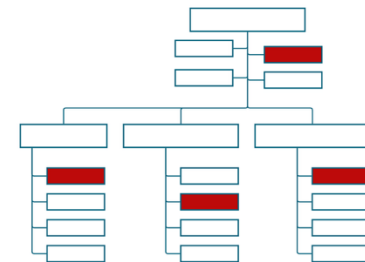
Eigenschappen

- Beleid & uitvoering deels centraal en deels lokaal
- Zowel een centrale DM-organisatie als lokale teams
- Samenwerking o.b.v. hiërarchische verhouding én overleg / afstemming



Hybride

Voor- en nadelen



Zoekt balans tussen centrale sturing & lokale flexibiliteit	Vereist scherpe afbakening van verantwoordelijkheden & bevoegdheden → fijnmazige data architectuur nodig!
In beginsel schaalbaar dat meegroeit met complexere organisatiestructuren	Coördinatie vereist duidelijke communicatie en afstemming
Domeinspecifieke expertise wordt goed benut	Afstemming op centrale standaarden vereist inspanning & discipline
Snelle(re) adoptie van beleid doordat lokale teams zelf verantwoordelijk zijn voor uitvoering	Mate van volwassenheid nodig

! Eén gedeelde data-administratie kan dit model ondersteunen

Overlegstructuren

Three-tier model

Sorry voor de titels 😊!

Executive Data Governance Council (strategisch niveau)

- **Samenstelling:** CDO, andere CxO's, business vertegenwoordiging
- Verantwoordelijkheden o.a.:
 - Goedkeuren data(management) strategie en beleid
 - Prioritering van organisatiebrede data initiatieven
 - Toekennen van budget

Data Governance Working Group (tactisch niveau)

- **Samenstelling:** CDO, Data Architect, Beleidsmedewerker, Data eigenaren, GLO-manager, Datakwaliteitsmanager
- Verantwoordelijkheden o.a.
 - Ontwikkelen en onderhouden data beleid
 - Definiëren en toekennen data eigenaarschap
 - Prioritering & issue resolutie
 - Monitoring

Data Steward communities (operationeel niveau)

- **Samenstelling:** Data stewards, Data managers, Data modelleur(s), Data management adviseur(s)
- Verantwoordelijkheden o.a.
 - Onderhouden definities en glossaries
 - Verbeteren data kwaliteit
 - Waarborgen compliance (e.g. DPIA's)

Opdracht

Ontwerp je eigen DMO

“When creativity and skill work together, expect a masterpiece.”

5. Aanpalende vakgebieden & functies

“Boundaries are not walls but meeting points”

We zijn niet alleen...

Raakvlakken met andere rollen en disciplines

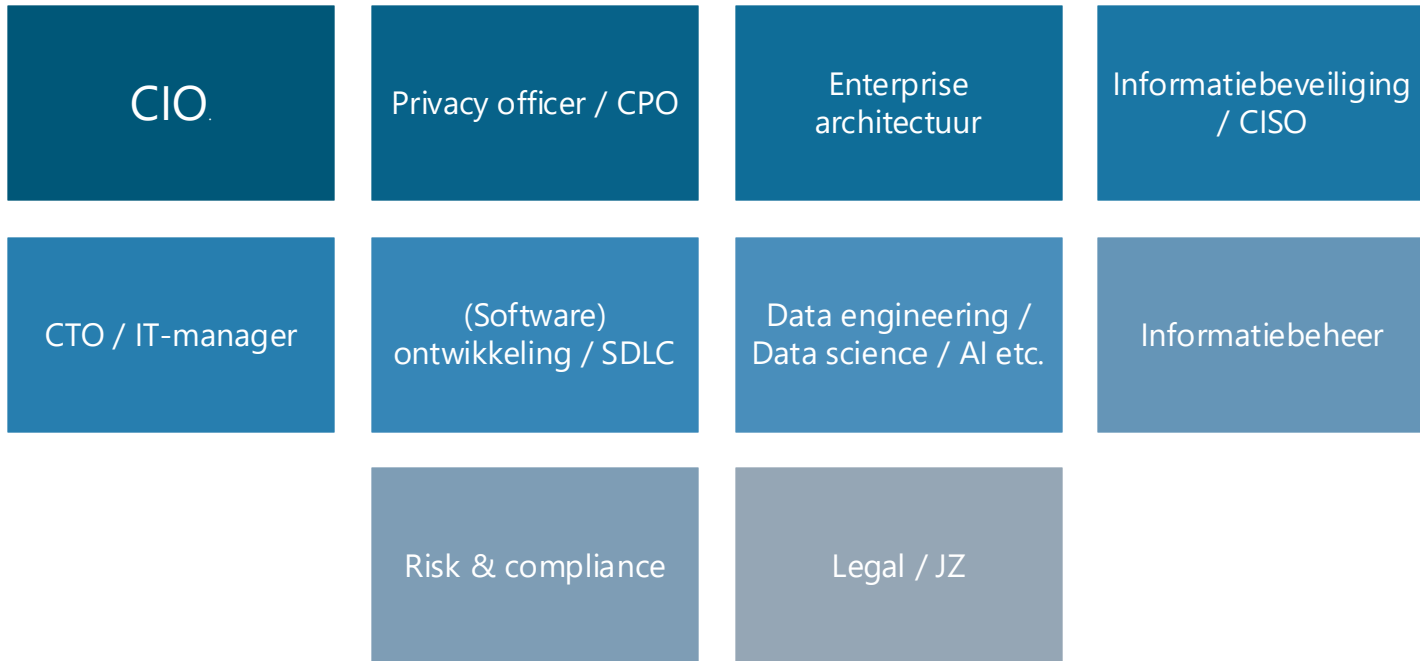


Ervaringen

Hoe verloopt de samenwerking / afstemming?

Belangrijkste raakvlakken

In willekeurige volgorde



Observaties

- Er is inhoudelijke overlap tussen vakgebieden → meerdere vakgebieden houden zich bezig met aspecten van data.
- Sommige functies beperken zich tot beleid & naleving maar dragen geen (enkele) verantwoordelijkheid voor de uitvoering.
- Hiërarchisch valt die verantwoordelijkheid onder een andere functie.
- Andere functies zijn vaak eerder aanwezig dan data management-functies.
- Hierdoor hebben andere functies / vakgebieden zich soms (begrijpelijkerwijs) bepaalde aspecten van data management toegeëigend.

Hoe hiermee om te gaan?

Handvatten voor de praktijk (1)

- Erkenning dat voor **data** aparte eindverantwoordelijkheid valide en gerechtvaardigd is.
- Ga in beginsel niet op de stoel van de andere vakspecialist zitten maar..
- Dring aan op wederzijdse nieuwsgierigheid,
- Identificeer samen waar precies de raakvlakken liggen
- En maak afspraken over de verdeling van verantwoordelijkheden.

Hoe hiermee om te gaan?

Handvatten voor de praktijk (2)

- Streef naar generiek(er) beleid dat ander beleid 'absorbeert'
 - Bijvoorbeeld: van een Verwerkingsregister voor Persoonsgegevens (AVG, Privacy) naar een Register van (alle) Gegevensverwerkingen (Data management, CDO)
- Goed uitgevoerd, leidt dit tot een herverdeling c.q. verandering van **bestaande** verantwoordelijkheden

6. Non-invasive data governance

” People don’t resist change. They resist being changed”

Non-invasive Data Governance

Data Governance opnieuw bekeken: van last naar waarde

Belangrijkste principes van Non-invasive Data Governance (NIDG):

1. Governance bestaat al informeel
2. Mensen veranderen niet van rol maar krijgen formele erkenning
3. Focus op ondersteuning, niet op controle
4. Gebruik bestaande processen en structuren
5. Accountability is de kern

Waarom Non-invasive Data Governance?

- Minder weerstand
- Snellere acceptatie
- Duidelijke zichtbaarheid van waarde
- Lagere kosten en minder complexiteit



Non-invasive Data Governance

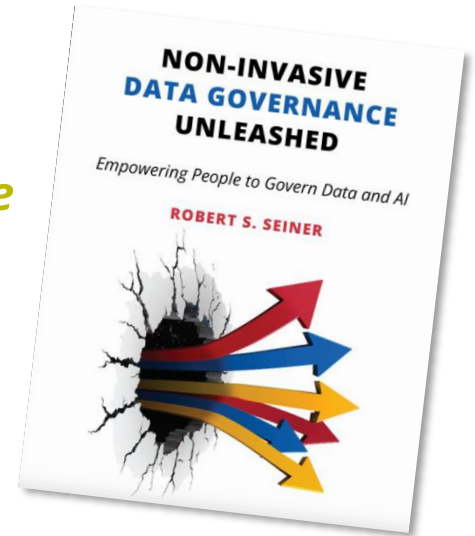
Data Governance opnieuw bekeken: van last naar waarde

Belangrijkste principes van Non-invasive Data Governance (NIDG):

1. Governance bestaat al informeel
2. Mensen veranderen niet van rol maar krijgen formele erkenning
3. Focus op ondersteuning, niet op controle
4. **Gebruik bestaande processen en structuren**
5. Accountability is de kern

Waarom Non-invasive Data Governance?

- Minder weerstand
- Snellere acceptatie
- Duidelijke zichtbaarheid van waarde
- Lagere kosten en minder complexiteit



De NIDG-manier van organiseren



Ideeën & inspiratie

Voor een NIDG-benadering

- Functieprofielen
- Software ontwikkelmethodiek en/of – standaarden
- P&C- / management-cyclus
- Jaarplannen / Jaarafspraken
- MARAP / reguliere management rapportages
- Budgettering- / begrotingssystematiek
- Operationele werkprocessen

Opdracht (de laatste 😊)

Neem 5 minuten en bepaal

1. Welke NIDG-benadering zou je in jouw organisatie toepassen?
2. Waarom is deze interventie passend binnen jouw organisatie?
3. Welke randvoorwaarden / uitgangspunten zorgen ervoor dat je denkt dat dit gaat werken?

7. Reflectie & afsluiting

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

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:
 - Neem een data (management) gerelateerd verandervraagstuk mee waar je graag in je organisatie mee aan de slag wil.

Tot volgende week!