

The background of the slide is a photograph of a library. It shows several rows of wooden shelves filled with books of various colors. The books are arranged in a way that creates a sense of depth and perspective. In the lower-left foreground, a wooden step ladder is partially visible, suggesting a place of study or research. The lighting is warm, highlighting the textures of the wood and the spines of the books.

# Deloitte.

Van het datacenter naar de  
boardroom

De bliksemcarrière van data  
binnen verzekeringsland

# Van het datacenter naar de boardroom

Data heeft binnen het bedrijfsleven de afgelopen jaren een steeds belangrijkere rol gekregen. Verzekeraars kunnen hier niet meer omheen. Hun toekomst hangt letterlijk af van de beschikbaarheid van kwalitatief goede data. Enerzijds vanwege de eisen die de toezichthouders hieraan stellen en anderzijds door de snel veranderende markt waarin de nieuwe businessmodellen gebaseerd zijn op het zo slim mogelijk inzetten van de beschikbare data. Mede onder druk van Solvency II hebben verzekeraars de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in de verbetering van hun data management. Daarbij valt op dat de verzekeraars relatief onafhankelijk van elkaar verschillende keuzes hebben gemaakt om aan dezelfde eisen te kunnen voldoen.

Om verzekeraars een beter beeld te kunnen geven van de verschillen in aanpak en gekozen oplossingsrichting met betrekking tot het data management heeft Deloitte een onafhankelijk onderzoek uitgevoerd.

Aan het onderzoek heeft een representatieve groep van in totaal zes verzekeraars meegedaan. Het onderzoek bestaat uit een uitgebreide enquête, ondersteund door een interview.

De enquête volgt de structuur van DAMA's Data Management Body of Knowledge (DM-BOK) voor de volgende gebieden:

- Business Information Model;
- Data Governance;
- Master Data Management;
- Data Quality;
- Data Architecture

Tijdens het onderzoek ging ook veel aandacht uit naar de best practices en lessons learned: welke aanpak of tool is in de praktijk erg succesvol gebleken?

Om erachter te komen hoe andere sectoren met hun data management omgaan, zijn in het onderzoek ook bedrijven betrokken van buiten de verzekeringsmarkt. In dit kader waren de bancaire sector, telecomsector en overheid vertegenwoordigd.

Als laatste stap is een round table georganiseerd voor alle deelnemers aan het onderzoek. Tijdens deze bijeenkomst ontstond een levendige discussie door het presenteren van de eerste bevindingen.

## Enterprise Data Management

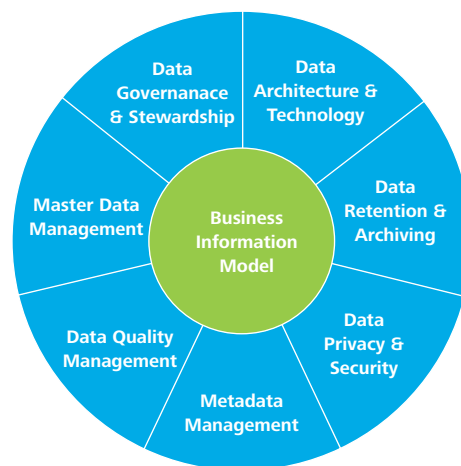
Onderwerp van het onderzoek was de inrichting van Enterprise Data Management (EDM). EDM bestaat uit meerdere onderdelen die in onderlinge samenhang opgepakt moeten worden om succesvol te kunnen zijn. Deloitte heeft op basis van haar ervaring een geïntegreerde aanpak ontwikkeld om het beheer en de exploitatie van data zo efficiënt mogelijk te maken.

In deze geïntegreerde aanpak staat het **Business Information Model (BIM)** centraal. Hierin zijn de kenmerken van de belangrijkste data elementen op een voor de business begrijpelijke wijze beschreven. Denk hierbij aan de definitie, de relatie tussen de elementen, de eigenaar, de kwaliteitseisen, de interne- en externe rapportages en glossaries waarin het data element wordt gebruikt en de systemen waarin het is opgeslagen. Het BIM is hiermee het hart van EDM en vormt de brug tussen de business (logisch model) en de techniek (technisch datamodel)

**Data Governance & Stewardship** is gericht op een adequaat beheer van EDM. Welke commissies en overlegstructuren zijn nodig om invulling te geven aan de EDM strategie en de samenhang tussen de verschillende data initiatieven te bewaken?

Onder **Master Data Management** vallen processen en de functionaliteit om de gehele organisatie inzicht te geven in dezelfde masterdata, bijvoorbeeld omtrent klant en product. Om te kunnen garanderen dat de data van voldoende kwaliteit is en blijft zijn ook processen en tooling nodig voor de inrichting van het **Data Quality Management**.

**Data Architecture & Technology** heeft de taak de infrastructuur, systemen en software zo in te richten dat de data op een efficiënte wijze opgeslagen en ontsloten kan worden.



Met de inrichting van **Data Privacy & Security** zorgt men ervoor dat de data alleen toegankelijk is voor degenen die hiervoor geautoriseerd zijn.

Ten slotte moet data niet alleen voor een bepaalde tijd worden opgeslagen maar moet het ook na een bepaalde tijd vernietigd worden. **Data Retention & Archiving** heeft een oplossing voor dit soort vraagstukken.

### Constateringen uit het onderzoek

Bij de meeste verzekeraars is het hoofddoel van EDM niet alleen 'het voldoen aan regelgeving', maar ook 'het verbeteren van de klantervaring'. Door de verschuiving van compliance naar strategie is bij een groot deel van de verzekeraars EDM op de agenda van de RvB terecht gekomen, bij sommige zelfs op de agenda van de RvC.

Het grootste deel van de ondervraagde verzekeraars beschikt over (een soort van) **Business Information Model**. Deze modellen bevatten tussen de 200 en 1500 data elementen en verschillen derhalve sterk in volledigheid. Om het BIM voor de verschillende informatiedomeinen op het juiste detailniveau te krijgen ligt voor velen nog een uitdaging.

Wat daarbij wel opvalt is dat het BIM door een aantal verzekeraars gepercipieerd wordt als een tijdrovende administratieve exercitie, zonder duidelijke relatie met het data leveringsproces. Dit kan vervolgens leiden tot een achterstand in het onderhoud, waardoor de toegevoegde waarde van het BIM snel afneemt.

De reden hiervoor kan liggen in een meer technische benadering van EDM, waarbij voornamelijk vanuit de IT-organisatie invulling wordt gegeven aan de dataleverantie. Het risico dat men met een dergelijke aanpak loopt is een gebrek aan eigenaarschap vanuit de business en een verdere verwijdering tussen de business en IT.

Dit onderstreept het belang om de BIM centraal te positioneren als lijm tussen de EDM functies en als brug tussen de business en IT.

**De Data Governance** is bij de meerderheid van verzekeraars goed geregeld met de opzet van een formeel Data Governance Board. In dit board is regelmatig overleg en wordt het databeleid voor de organisatie gedefinieerd.

Naast het Data Governance Board zijn er ook andere boards in opkomst. Zoals bijvoorbeeld het Data Definition Board, verantwoordelijk voor het formaliseren van de uitwisseling van data. In tegenstelling tot bij banken ontbreekt bij verzekeraars de Chief Data Officer of het Data Management Office. Door de inrichting van de verschillende boards geven de meeste verzekeraars aan hier geen behoefte aan te hebben.

Overigens hangt de wijze van inrichten sterk samen met de cultuur binnen de organisatie. Hiërarchische organisaties kiezen veelal voor een centrale opzet vanuit één functie, terwijl coöperatieve organisaties vaker kiezen voor boards waarin de verschillende functies evenredig vertegenwoordigd zijn.

**Master Data Management** is volop in ontwikkeling. Nu de financiële- en risicomangementdata grotendeels op orde is voor de Solvency II wetgeving, richten de verzekeraars hun pijlen nu op de klant- en productdata. Daarbij wordt hard gewerkt aan de ontwikkeling van een integraal klantbeeld. Dit alles vraagt om een goed ingerichte Master Data Management oplossing.

**Datakwaliteit** is een gebied waar alle verzekeraars veel aandacht aan besteden. De voorkeur gaat uit naar een gefaseerde decentrale uitrol van datakwaliteit en consistentie van data. Hoewel de urgentie wordt benadrukt om datakwaliteit op orde te krijgen zijn de initiatieven toch nog vaak lokaal geïnitieerd en ontbreekt er eigenaarschap op C-level.

Eén van de grootste uitdagingen blijft om geschoonde data niet weer vervuild te laten worden. Er is namelijk een spanningsveld tussen de behoefte aan snelheid vanuit de business (om bijvoorbeeld een nieuwe klant op te voeren) en de bewaking van de datakwaliteit. Het is vaak makkelijker om achteraf om vergeving te vragen dan vooraf om permissie.

Op het gebied van **Data Architectuur en Techniek** zijn er ook nog voldoende uitdagingen. Er is namelijk nog steeds onvoldoende integratie tussen de verschillende legacy oplossingen. Verzekeraars vragen zich af hoe ze kunnen vernieuwen en vereenvoudigen als er nog steeds zoveel kritische bedrijfsdata in oude legacy systemen onderhouden wordt. Dat leidt ook direct tot de tweede grootste uitdaging: 'Bij wie moeten we zijn als we in systeem X bepaalde data willen wijzigen?'

Hoewel er voor datakwaliteit veel vendor oplossingen in gebruik zijn, is het bij Master Data Management precies het tegenovergestelde. De oplossingen zijn vaak in de tijd door de verzekeraars zelf ontwikkeld. De zelfbouw tools missen de benodigde functionaliteit, schaalbaarheid en flexibiliteit.

Op het gebied van geïntegreerde gegevensverzamelingen zien veel verzekeraars een belangrijke rol weggelegd voor het data lake. Een beperkt aantal verzekeraars experimenteert hier zelfs al mee. Data lakes gaan tegen de stroom van conventionele data warehouses in. In data lakes worden de afzonderlijke data warehouses in één geïntegreerde omgeving samengebracht met bijvoorbeeld data van het internet en sensordata. Het gehele bedrijf kan hier de benodigde data vandaan halen voor analyse of rapportage doeleinden. Het data lake staat nu nog in de kinderschoenen maar kan een disruptieve vorm aannemen voor het conventionele data warehousing.

### Best Practices

Tijdens het onderzoek is ook nadrukkelijk gekeken naar de best practices. De volgende best practices zijn daarbij geïdentificeerd:

#### BIM

- De aanschaf van een industrie specifiek datamodel aan de start van de bouw van een EDW of Master Data-project werkt als accelerator.
- Kies een framework zoals DMMI of DAMA als richtlijn voor de inrichting van EDM.

#### Governance

- Waar IT voornamelijk denkt in systemen en architectuur, praat de business vooral over processen en concepten. Door het verschil in taal en verantwoordelijkheden kan verwarring ontstaan. Een gemeenschappelijke visie en ambitie op het gebied van EDM is daarom enorm belangrijk voor een goede samenwerking. Gezien het strategische belang van het onderwerp, het feit dat het meerdere onderdelen in de organisatie raakt en een meerjarige investering vereist is in mensen en middelen, is het sponsorship vanuit de RvB daarbij cruciaal.
- Decentrale, operationele initiatieven op het gebied van EDM kunnen leiden tot suboptimalisatie. Daarom is het van belang alle EDM initiatieven in één centraal gestuurde organisatie onder te brengen met escalatie mogelijkheid naar de RvB.
- Om de BIM up to date te houden worden projecten verplicht nieuwe en aangepaste enterprise data in de BIM op te nemen. Hierdoor kan de kwaliteit, consistentie en het gebruik van de BIM gewaarborgd blijven.
- Veel van de knelpunten in de data flow worden veroorzaakt door de dataleverantie van interne- en externe partijen. Het is daarom van belang de dataleverantie te formaliseren middels een dataleveringsovereenkomst (DLO). Door het maken van duidelijke afspraken over het tijdstip, de kwaliteit, vorm en definitie van de data wordt de aanlevering hiervan sterk verbeterd.
- Laat de data opvoeren door mensen die weten waar het voor gebruikt gaat worden. Hierdoor worden veel data problemen later in het proces voorkomen.
- Data governance is een complex speelveld met veel onderlinge afhankelijkheden tussen afdelingen, technologie en data management thema's. Dit vereist een integrale aanpak. Door het aantal system integrators te beperken en concrete resultaatafspraken voor de verschillende veranderinitiatieven te maken is het eenvoudiger het overzicht te behouden en met minder afstemming de kwaliteit te waarborgen.

#### Masterdata Management

- De verschuiving van de focus van risk en finance naar klant en product stelt hogere eisen aan de MDM functionaliteit. Selecteer daarom een standaard tool ter ondersteuning van het Master Data Management proces.

#### Data Quality

- Zet gezien het strategisch belang van de kwaliteit van data het onderwerp standaard op de agenda van de RvB. Daarmee krijgt datakwaliteit voldoende prioriteit en middelen binnen de organisatie.
- In grote organisaties kan het enthousiasme en succes van een kleine groep mensen op het gebied van datakwaliteit zorgen voor een sneeuwbal effect.
- Organisaties zijn vaak niet op de hoogte van de kosten die veroorzaakt worden door slechte datakwaliteit. Het is daarom een goed idee om kosten toe te kennen aan de verschillende typen van datakwaliteit incidenten. Zodoende kan de besparing die behaald wordt door verbeteringen inzichtelijk gemaakt worden.
- Voorkom issues in de consistentie van data door de opzet van sjablonen waarmee complexe data gegenereerd wordt aan de hand van voorgedefinieerde keuzemogelijkheden.

#### Data Architectuur en Techniek

- Om de complexiteit van het data management technologie landschap te vereenvoudigen en de hoeveelheid interfaces terug te dringen is het van belang, voor zover mogelijk, een technologiepartner te kiezen met een geïntegreerde data management suite zoals DQ, MDM, ETL en Business Glossaries.

#### Conclusie

Op basis van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de kwaliteit van data inmiddels een strategisch thema is geworden voor alle verzekeraars. Nu de aandacht verlegd wordt van financieel- en riskmanagement naar klant- en productmanagement krijgt het data management steeds meer aandacht van de business. Ondanks dat verzekeraars tegen dezelfde uitdagingen aanlopen, verschilt de aanpak en gebruikte tooling op belangrijke punten per verzekeraar. Vaak zien wij dat hier persoonlijke voorkeuren, cultuur, organisatie inrichting, geldende standaarden en de huidige architectuur een belangrijke rol spelen.

Toch kunnen verzekeraars veel van elkaar en voorbeelden uit andere industrieën leren. De best practices zijn hier een voorbeeld van.

Wij willen bij deze graag de deelnemers aan het onderzoek van harte bedanken voor hun bijdrage aan het resultaat.

### Over Deloitte

Deloitte is marktleider op het gebied van Enterprise Data Management. We hebben een geïntegreerde aanpak om data succesvol te exploiteren en zijn de ideale partner om u wegwijs te maken binnen EDM.

Wilt u meer weten over het onderzoek naar EDM of over onze dienstverlening? Neem dan contact op met Johann van Biljon of Edwin Flenter.

### Contact



**Johann van Biljon**

Senior Manager

[JovanBiljon@deloitte.nl](mailto:JovanBiljon@deloitte.nl)

+31653598547



**Edwin Flenter**

Director

[EFlenter@deloitte.nl](mailto:EFlenter@deloitte.nl)

+31651515039

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.nl/about](http://www.deloitte.nl/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte’s more than 210,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.