Data & AI · Van het podium: Data Expo 2026

Jij bent de X-factor in datamanagement

duxgroup.nl

Torenhoge ambities met data en AI, en toch voelt bijna niemand zich er echt klaar voor.

Consultant Morgan Djotaroeno nam het publiek op de Data Expo mee in waarom dat zo is, en wat daadwerkelijk het verschil maakt.

Op de Data Expo in de Jaarbeurs Utrecht gaven Morgan Djotaroeno (consultant bij Dux Group en bestuurslid DAMA Nederland) en Bas van Gils (Strategy Alliance, eveneens bestuurslid DAMA Nederland en hoogleraar in Antwerpen) een gezamenlijke lezing onder de titel "Jij bent de X-factor in datamanagement". Hun boodschap: het probleem met datamanagement zit zelden in de data zelf. Het zit in ons.

Een zaal vol handen die zakken

De lezing opende met een korte, ontnuchterende peiling in de zaal. Eerst de vraag: wie heeft data governance geïmplementeerd in zijn organisatie? Aardig wat handen gingen omhoog. Daarna: wie heeft een collega dichtbij die kan uitleggen wát data governance inhoudt? Nog steeds ongeveer evenveel handen. Maar bij de laatste vraag, wie kan uitleggen waaróm data governance belangrijk is voor de business, zakte het aantal handen fors.

Precies dat gat, tussen iets geïmplementeerd hebben en de organisatie er daadwerkelijk in laten geloven, was het thema van de rest van de lezing.

Torenhoge ambitie, weinig gereedheid

Om de urgentie te onderstrepen, deelde Bas van Gils recente cijfers uit onderzoek van Gartner. Veel organisaties hebben een enorme ambitie op het gebied van data, vaak verpakt in de wens om “iets met AI” te doen. Die ambitie krijgt ook steeds vaker een formeel mandaat. Maar als het aankomt op de daadwerkelijke gereedheid om dat waar te maken, blijkt maar een klein deel van de organisaties zich er echt klaar voor te voelen.

61%

van de organisaties krijgt mandaat om met data/AI aan de slag te gaan

12%

geeft aan daar ook daadwerkelijk klaar voor te zijn

20/80

slechts 20% van je initiatieven bepaalt 80% van de waarde

> **Torenhoge ambitie, en nauwelijks de gereedheid om er iets mee te doen. Dat gat is precies waar deze lezing op inzoomt.**

Drie drankjes, één patroon

Om te laten zien hoe data en proces in elkaar grijpen, gebruikte Bas van Gils een simpel voorbeeld: het bestellen van een drankje aan de bar, het afsluiten van een verzekering en het kopen van een camera. Drie totaal verschillende situaties, die volgens de theorie van DEMO (enterprise ontology) toch precies hetzelfde patroon volgen: een verzoek, een belofte, de productie van het resultaat, en het accepteren daarvan.



Een volle zaal op de Data Expo: de cijfers op de schermen (20%, 39%, 45%) kwamen terug in het verhaal van Morgan en Bas over willen, kunnen en mogen.

In elke stap van zo'n transactie komen proces en data samen. Deze theorie is niet nieuw, de wortels gaan terug tot de jaren twintig van de vorige eeuw, maar ze levert nog altijd een bruikbaar startpunt op: begin niet met alle data tegelijk, maar identificeer eerst de kritieke data-elementen in je belangrijkste transacties, en breng juist die onder strenge governance. Daar zit het grootste potentieel voor waardecreatie.

Van wetenschap naar praktijk

Bas van Gils bracht ook het model van zijn collega-hoogleraar Verelst in, dat drie werelden onderscheidt: de echte wereld van organisaties en hun problemen, de wetenschappelijke wereld van theorie en onderzoek, en daartussenin de wereld van praktische theorieën en heuristieken, zoals DAMA en het DMBOK. Die laatste wereld is de brug: ze vertaalt wetenschappelijk onderzoek naar bruikbare vuistregels voor de praktijk.



De kernconclusie van dat theoretische deel: goed zorgen voor je data, zodat je er waarde uit kunt halen, is in essentie hetzelfde principe als goed zorgen voor je mensen of je financiële middelen. We weten in theorie vaak prima wat we moeten doen. Toch gebeurt het niet, door weerstand in de organisatie en door silo's die maken dat niemand zich verantwoordelijk voelt voor het geheel.

> **We denken dat data het probleem is. Maar dat is het niet. Wij zijn het probleem.**
>
> Bas van Gils, tijdens de lezing op de Data Expo

Techniek is niet het probleem. De mens is dat.

Daarmee gaf Bas van Gils het stokje over aan Morgan Djotaroeno, die het tweede deel van de lezing voor haar rekening nam. Haar boodschap sloot direct aan: als technologie niet het probleem is, dan gaat het om mensen, en dan niet als individuen, maar als groepen met eigen wensen, ambities en beperkingen. In de praktijk komt Dux steeds dezelfde drie archetypes tegen.

Bestuurder / sponsor

Verantwoordelijk voor koers en investeringsbeslissingen. Denkt in risico en rendement, en dat is precies waar het wringt: thema's als data governance en datakwaliteit resoneren voor hen vaak niet op hetzelfde niveau als voor de data-professional. Toch zijn ze onmisbaar, zonder hun steun blijft elke ambitie in de praktijk steken.

Stewards & eigenaren

Ambassadeurs van hun eigen domein (HR, finance, risk, en zo verder), gericht op kwaliteit en risicobeheersing binnen hun expertisegebied. Hun beperking: in veel organisaties zijn rollen en verantwoordelijkheden nog niet scherp afgebakend. Waar stopt mijn verantwoordelijkheid en waar begint die van de ander? Vaak zijn ze bovendien gewend om vooral brandjes te blussen, en is de stap naar structurele borging nog nieuw.

Eindgebruikers, analisten & engineers

Willen zo efficiënt mogelijk output leveren, vaak ondersteunend aan de business. Ze lopen voortdurend tegen een mismatch tussen vraag en aanbod aan, hebben weinig aan nieuwe structuren die niet aansluiten op hun dagelijkse werk, en hebben vaak simpelweg te maken met slechte brondata. Het gevolg: ze kiezen voor het pad van de minste weerstand.

Elke groep heeft eigen doelen en eigen obstakels. Om daar grip op te krijgen, gebruikt Dux een simpel maar krachtig onderscheid: willen, kunnen en mogen.

Willen, kunnen, mogen

Volgens Morgan Djotaroeno loopt het meestal mis omdat organisaties elk veranderinitiatief op dezelfde manier aanvliegen, terwijl de aard van dat initiatief juist bepaalt wat er nodig is.

Willen

Is de motivatie en het verhaal sterk genoeg?

De ambitie is er meestal wel: organisaties willen met AI werken, zetten het in meerjarenplannen, willen nieuwe technologie omarmen. Maar motivatie alleen is niet genoeg, het moet vertaald worden naar een overtuigend verhaal. En omdat slechts 20% van de initiatieven verantwoordelijk is voor 80% van de waarde, is de boodschap: houd het klein en scherp, in plaats van overal tegelijk aan te willen.

20/80

Klein en scherp: focus op de initiatieven die waarde bepalen.

Kunnen

Hebben we de capaciteit om het te realiseren?

Willen is niet hetzelfde als kunnen. Voordat je nieuwe capabilities introduceert, moet je vanuit waarde denken, niet vanuit technologie, want daar gaat het vaak al mis. En zelfs met de juiste focus blijft budget een knelpunt: in onderzoek onder 502 data- en analyticsleiders gaf 39% aan dat een dalend innovatiebudget een blokkade vormt, en miste bijna de helft (45%) simpelweg voldoende data literacy en talent om de doelen te realiseren.

39% budget 45% talent

Mogen

Is er ruimte en mandaat om te experimenteren?

Mogen draait om structuren en kaders die al op orde zijn: governance die ruimte geeft om nieuwe dingen te proberen, en een voortbrengingsproces dat een behoefte daadwerkelijk vertaalt naar portefeuille en uitvoering. Veel organisaties missen dat proces, waardoor goede ideeën ergens hoog in de organisatie blijven hangen. En ook hier speelt budget een rol: meer dan de helft van de leiders is weliswaar eigenaar van een eigen budget, maar bijna de helft ervaart dat budget nog steeds als bedreigd.

> **De X-factor is niet je technologie. Het is change management en governance, toegepast op de juiste mensen, op het juiste moment.**
>
> Morgan Djotaroeno, tijdens de lezing op de Data Expo

Een voorbeeld uit de praktijk: van sales tot databeleid

Om willen, kunnen en mogen concreet te maken, werkte Morgan Djotaroeno een praktijkvoorbeeld uit. Een organisatie wil de sales verbeteren en de klanttevredenheid verhogen. Voor veel mensen in de business is het allerminst vanzelfsprekend wat dat met datakwaliteit te maken heeft, terwijl dat verband voor een data-professional juist common sense is. Precies dat verband moet je expliciet maken.

1. Meer fouten in de data betekenen minder betrouwbaarheid, meer herstelwerk en dus hogere kosten en meer druk op de bezetting
2. Om fouten te verminderen is helder eigenaarschap over data nodig, zodat er een duidelijk aanspreekpunt is
3. Om eigenaarschap goed in te vullen is inzicht nodig in de datakwaliteit, en in wat die kwaliteit voor déze organisatie eigenlijk moet betekenen
4. Dat inzicht vraagt weer om helderheid over de informatiebehoefte: welke data gebruiken we, in welke processen
5. En dat weer om een dataarchitectuur en een gedeeld begrippenkader (een business glossary), zodat iedereen hetzelfde bedoelt met dezelfde termen

> Zo bouw je een keten van kleine, onderbouwde stappen naar een business case die zowel kwalitatief als kwantitatief overtuigt, en die doorlooptijden verkort, kosten verlaagt en klanttevredenheid verhoogt.

Niet alles kan tegelijk

Een organisatie kan, net als een mens, maar een beperkt aantal initiatieven tegelijk verteren. Daarom is een goed prioriteringskader onmisbaar, en dat gaat verder dan de klassieke impact-versus-effort-matrix. Ook zaken als strategische fit, urgentie, wet- en regelgeving en de onderlinge afhankelijkheden tussen initiatieven horen daarin thuis. Verander je iets op de ene plek, dan heeft dat vaak ook elders in de organisatie impact.

Wie dat scherper in kaart brengt, versterkt niet alleen de business case, maar ook het draagvlak: mensen begrijpen beter waarom iets prioriteit krijgt, en dat levert weer meer sponsorship op.

De X-factor ben jij

De rode draad van de lezing was helder: technologie is zelden het echte probleem. Het echte werk zit in de samenhang tussen mensen, organisatie, processen en governance, en in het vermogen om per initiatief scherp te bepalen wat er nodig is: een sterker verhaal (willen), meer capaciteit (kunnen), of meer ruimte en mandaat (mogen).

> **Bij Dux en bij Strategy Alliance geloven we niet dat het om de technologie gaat. Het gaat om de samenhang tussen mensen, organisatie, processen en governance.**
>
> Dux Group & Strategy Alliance

Precies dat uitgangspunt, dat de mens en niet de technologie het verschil maakt, is ook waar Dux zijn adoptieaanpak op bouwt. Herkenbaar voor je eigen organisatie? Dan bent u, net als het publiek op de Data Expo te horen kreeg, zelf de X-factor.

Zelf aan de slag met de X-factor in uw organisatie?

Wilt u weten waar uw organisatie staat op het gebied van willen, kunnen en mogen, en welke mensen en governance daarbij nodig zijn? Dux Group denkt graag met u mee.

Neem contact op met DUX



De brug tussen mens en technlogie

Neem dan contact met ons op: **info@duxgroup.nl**

duxgroup.nl