

C.D.O.  
F O R U M

[www.cdoforum.pl](http://www.cdoforum.pl)



# Dane i zarządzanie informacją w procesach cyfrowej transformacji

Organizator:



**E V E N T I O N**  
CZAS ZAANGAŻOWANY



Szanowni Państwo!

Konferencja „Chief Data Officer Forum” z czerwca 2017 r. była kontynuacją cyklu konferencji „Zarządzanie informacją w przedsiębiorstwie”, których tematyka była skoncentrowana na danych. Jej tematyka i przesłanie skoncentrowane były wokół hasła przewodniego: Dane

i zarządzanie informacją w czasach cyfrowej transformacji. Dzisiaj coraz powszechniejsze staje się przekonanie, że dane powinny być traktowane jako kluczowy zasób tworzący wartość organizacji, za który biznes powinien wziąć odpowiedzialność.

Dzisiaj, gdy coraz częściej przewagi konkurencyjnej szuka się w poprawie obsługi klienta i jakości świadczonych usług, właściwe podejście do posiadanych danych jest warunkiem koniecznym odniesienia sukcesu. Jakość i ład w danych, budowa odpowiednio wysokiej kultury zarządzania informacją w organizacji to warunki powodzenia nie tylko cyfrowej transformacji, ale również przyszłej przewagi konkurencyjnej.

Osoby odpowiedzialne za dane w firmie, zajmujące m.in. takie stanowiska jak Chief Data Officer, muszą wychodzić z inicjatywą w zakresie dostarczania Business Insights i wspólnego rozwiązywania konkretnych problemów biznesowych na podstawie danych. Muszą być gotowi do skutecznego wsparcia transformacji cyfrowej i dodania komponentu danych do strategii biznesowej swoich organizacji.

W raporcie znajdziecie Państwo materiał podsumowujący konferencję wraz z najciekawszymi wypowiedziami prelegentów. Publikujemy też wywiad z Susan Geuens, prezes organizacji DAMA International i zarazem gościem specjalnym konferencji. DAMA International to organizacja o światowym zasięgu, zrzeszająca profesjonalistów od danych i zarządzania informacją. DAMA jest źródłem uznanych metodyk i ścieżek certyfikacji, potwierdzających kolejne szczeble w ścieżce zawodowej profesjonalistów od danych.

Zapraszam do lektury,

**Przemysław Gamczyk**

Meeting Designer oraz prezes, Evention



**Publikacja raportu:**

**Evention Sp. z o.o.,**

Rondo ONZ 1, 00-124 Warszawa

e-mail: kontakt@evention.pl;

tel.: 22 535 30 33

### 3 Perfekcja leży w porządku

Rola osób odpowiedzialnych za dane w organizacjach, zajmujących najczęściej stanowiska Chief Data Officer (CDO), była motywu przewodnim konferencji CDO Forum. Wzięli w niej udział specjaliści zajmujący się opieką nad zasobami informacyjnymi m.in. w bankach, firmach produkcyjnych oraz instytucjach finansowych.

### 15 Chief Data Officer – odpowiedzialność dzięki pasji

„Takie firmy jak Facebook czy Google mają doskonale opracowane definicje, a dzięki temu porządek w swoich bazach. A to dlatego, że właśnie dzięki danym zarabiają tak dużo, a ich wyceny są na tak astronomicznych poziomach” – mówi Susan Geuens, prezes organizacji DAMA International i gość specjalny konferencji CDO Forum.

### 21 CDO Forum roundtables

Równoległe dyskusje przy okrągłych stołach to element konferencji angażujący wszystkich uczestników. Przedstawiamy prowadzących oraz tematy, które były przedmiotem dyskusji tegorocznych sesji roundtable.

Cyfrowa transformacja to jeden z najciekawszych megatrendów we współczesnym biznesie. To przede wszystkim taka zmiana działalności firm, która obejmuje ludzi i komunikację oraz kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa – technologia jest tutaj niezbędna, ale nie jest ona najważniejsza. Digital to nie to samo co IT. Dzięki cyfrowej transformacji firmy zyskują nowe możliwości współpracy z klientami i dostawcami, otwierając się na świat zewnętrzny i dysponując w pełni zintegrowanymi kanałami obsługi, będącymi częścią w pełni nasyconych informacyjnie procesów biznesowych. Dane w organizacji poddanej cyfrowej transformacji są strategicznym zasobem, który przenika wszystkie aspekty jej działalności.

# Perfekcja leży w porządku

Ludzkość jak do tej pory wytworzyła w formie cyfrowej 2,7 tryliarda ( $2,7 \times 10^{21}$ ) bajtów danych<sup>1</sup>. Przeanalizowanie ludzkiego genomu, które pierwotnie zajmowało 10 lat, w tej chwili trwa tydzień<sup>2</sup>.



Rewolucja w segmencie Big Data staje się paliwem rakietowym dla biznesu. Według IDC przychody firm zajmujących się przetwarzaniem i analityką Big Data wzrosną w 2017 roku o 12,4 proc. i osiągną wartość 150,8 mld dolarów. Największymi klientami tego segmentu będą banki, przemysł, administracja centralna oraz sektor usług<sup>1</sup>. Nic dziwnego zatem, że 63 proc. firm nie mających w swoich strukturach takiego stanowiska jak Chief Data Officer (CDO) zamierza je wkrótce utworzyć<sup>2</sup>.

## Kim jest Chief Data Officer

Rola CDO w organizacji była motywem przewodnim konferencji CDO



*Na tad danych w organizacji wpływa wiele czynników, takich jak: definicje, reguły i modele oraz cała architektura informacji. Nie da się także pominąć specyfiki organizacyjnej, pewnego folkloru biznesowego, właściwego danej kulturze oraz tej konkretnej organizacji. Dlatego tad danych w organizacji nie da się kupić od podmiotów zewnętrznych – trzeba go wypracować i pielęgnować we własnym zakresie.*

**Prof. Andrzej Sobczak,**  
Szkoła Główna Handlowa  
w Warszawie

Forum, która odbyła się 7 czerwca 2017 r. w warszawskim hotelu Novotel Airport. Wzięli w niej udział specjaliści odpowiedzialni za opiekę nad zasobami informacyjnymi w takich instytucjach, jak: banki, firmy produkcyjne oraz instytucje finansowe.

Wydarzenie stanowiło kontynuację modelu konferencji ZIP – „Zarządzanie informacją w przedsiębiorstwie”, której misją była edukacja i wskazywanie, że dane w przedsiębiorstwie powinny być postrzegane przede wszystkim jako zasób, którym należy zarządzać oraz go chronić.


Konferencja pozwoliła potączyć teorię z praktyką i naświetlić je z perspektywy zagranicznych gości, krajowych ekspertów oraz przedstawicieli biznesu i administracji publicznej. Wydarzenie rzuciło światło na wyzwania stojące przed Chief Data Officerem oraz umożliwiła nakreślenie kluczowych

trendów związanych z zarządzaniem informacją w przedsiębiorstwach.

## Piękno harmonii


Motywnym przewodnim większości prezentacji był tad danych w organizacji – jego budowa, pielęgnacja oraz korzyści, jakie przynosi. Omówiona została rola struktury organizacyjnej oraz w jaki sposób wpływa ona na porządek i kontrolę nad zasobami informacyjnymi w firmie. Już 37 proc. organizacji doświadczyło ryzyka prawnego związanego z zaniedbanymi i niedokładnymi danymi<sup>4</sup>.

Z tego względu wśród najważniejszych aspektów związanych z porządkowaniem przechowywanych informacji prelegenci wskazywali stworzenie jednolitych definicji i słowników. Standaryzacja pojęć



GDPR dotknie praktycznie wszystkich. Data Governance jest wyzwaniem, dlatego może stać się realnym problemem dla firm będących w posiadaniu danych (szczególnie danych wrażliwych klientów), które jeszcze na poważnie nie wdrożyły ładu w danych. Konieczne będzie ustalenie właściwych nazw i definicji technicznych oraz dopasowanie ich do wymagań prawodawcy. Wiele departamentów zostanie przemodelowanych ze względu na działanie niezgodne z wymogami prawnymi. W niektórych organizacjach może to być wręcz rewolucja!

**ILYA GERSHANOV,**  
INFORMATICA



Rolą Chief Data Officer jest spinanie działów biznesowych i technologicznych. Dlatego musi on umiejętnie komunikować się i z jedną, i z drugą stroną, rozumieć oba języki i mentalność, aby skuteczniej tłumaczyć, dlaczego informacje w organizacji są tak ważne. Czasem trzeba chodzić po firmie i wołać: „Hej, mamy wiele superdanych, zrobmy z nimi coś fajnego!”, przekonywać do sięgania po nie i dbania o swoje zasoby. To, wbrew pozorom, wymaga wiele pracy, często niewdzięcznej i trudnej. Dlatego Chief Data Officer powinien być człowiekiem, który przede wszystkim kocha przetwarzanie informacji i swoją pracę wykonuje z pasją, którą potrafi zarażać innych.

**SUSAN GEUENS,**  
PREZES DAMA INTERNATIONAL

SPIS TREŚCI

POPRIEDNIA

NASTĘPNA

*Wprowadzenie RODO, czy też GDPR, to doskonała okazja, by uporządkować i zlikwidować zduplikowane dane w organizacji. Inwentaryzacja powinna objąć wszystkie działy powiązane z zarządzaniem informacjami, wliczając w to procesy i polityki związane z ich przetwarzaniem. Wiele firm wciąż działa na zasadzie „zawsze tak było”, bez spisanych i kontrolowanych standardów. Wszystkie innowacje wynikające z nowego prawa należy wpisać w praktykę zarządzania. Będą się pojawiały nowe systemy i produkty, które trzeba będzie osadzić w istniejącym systemie oraz dostosować do wymagań unijnego prawodawcy. Dlatego wprowadzenie RODO jest ciągłą, a nie jednorazową pracą.*

**WOJCIECH MAŁEK,**  
AB INITIO

jest niezbędna do zapanowania nad informacjami przechowywanymi w organizacji.

Jednocześnie, zdaniem ekspertów, pierwszym krokiem do budowania porządku w danych jest inwentaryzacja wszystkich posiadanych zasobów informacyjnych. Powszechnie jest, że bazy danych w firmach nie mają właściciela odpowiedzialnego za ich trafność i aktualność. Brakuje także pełnej wiedzy na temat ich umiejscowienia, a czasem nawet mało kto wie, że istnieją. Z tego względu coraz częściej spotykani, również w polskich organizacjach, są data stewardzi, odpowiedzialni za jakość zasobów, którymi się opiekują.

Dlatego, zdaniem Susan Geuens, prezes DAMA International – międzynarodowego stowarzyszenia skupiającego specjalistów od zarządzania danymi, rola CDO jest zwykle

mało wdzięczna i wymaga wielu, często nieoczywistych, umiejętności.

## CDO – człowiek wielu talentów

Eksperci zgodzili się, że organizacyjnie – wbrew intuicji – stanowisko CDO powinno znajdować się w pionie biznesowym, a nie technologicznym firmy. Osoba pełniąca tę funkcję musi mieć wysokie zdolności interpersonalne oraz umiejętność przekonywania do swoich racji. Praca głównego opiekuna firmowych zasobów informacyjnych często wymaga bowiem prowadzenia rozmów w mało komfortowej atmosferze oraz skuteczności w przekonywaniu członków zarządu do swojej wizji.

Jednocześnie osoba na tym stanowisku musi znać i rozumieć wykorzystywane technologie oraz



SPIS TREŚCI

[POPRIEDZIEDNIA](#)

[NASTĘPNA](#)

*Jesteśmy organizacją, która żyje z jakości posiadanych informacji. Mamy całe departamenty ludzi, którzy dbają o jakość i aktualność naszych informacji. To profesjonaliści, a jednocześnie pasjonaci, prawdziwie zakochani w swojej pracy. Gdy znajdują jakąś ukrytą zależność lub wzorzec, realnie się tym cieszą. Dlatego wciąż potrzebujemy coraz lepszych i ciekawszych narzędzi. Kiedyś takie analizy trwały kilka tygodni, teraz jest to kwestia co najwyżej kilku godzin. Niesamowite możliwości daje też atrakcyjna wizualizacja danych. Jeszcze kilka lat temu idąc do szefa banku, brałem ze sobą nudną tabelkę, której zawartość trzeba było przez 15 minut objaśniać. Teraz w kilka chwil można wygenerować wykresy wywołujące entuzjazm prezesów.*

**Mariusz Cholewa,**  
Biuro Informacji Kredytowej



*Dominująca narracja na temat RODO to strach przed zmianą i konsekwencjami. Czy to tylko i wyłącznie kłopoty? Skoro już będziemy zarządzali informacją i wdrożymy u siebie wymagany prawem porządek, to czy nie będzie można na tej podstawie zbudować czegoś więcej? Na RODO patrzymy przede wszystkim przez pryzmat bezpieczeństwa – dane trzeba zaszyfrować i zabezpieczyć. Tymczasem znaczna część tej regulacji dotyczy zarządzania posiadanymi informacjami. To prawne wymuszenie ładu, który będzie stanowił punkt wyjścia do tworzenia nowych produktów i pozytywnych zmian w organizacji.*

**Dariusz Śliwa,**  
Hewlett Packard Enterprise



SPIS TREŚCI

POPRIEDNIA

NASTĘPNA

kania,  
nika więcej



*Skoro porządek i ład w danych dają tak wiele korzyści, a po wprowadzeniu odpowiednich rozwiązań firma może tyle zyskać, to dlaczego tak wiele projektów trafia do firmowego zamrażalnika? Dlaczego na tak wielu konferencjach powtarzamy, jak wspaniałe korzyści można odnieść z korzystania z przechowywanych w organizacji informacji, ale ostatecznie tak niewiele się zmienia? Odpowiedzią może być naturalna, ludzka niechęć do sprzątania. Paradoksalnie, RODO, którego wszyscy się tak obawiają, może być impulsem do generalnego przewietrzenia posiadanych data center i powyciągania projektów z zamrażarek.*

**ŁUKASZ LESZEWSKI,**  
SAS POLSKA

swobodnie porozumiewać się z pracownikami pionów technicznych, odpowiadających za utrzymanie systemów do przechowywania i przetwarzania informacji.

Susan Geuens podkreślała także, że CDO musi mieć zmysł biznesowy. Dział pod opieką tego menedżera sam w sobie nie generuje przychodów, dlatego konieczna jest umiejętność znalezienia dodatkowych korzyści, jakie może przynieść dobre zarządzanie danymi.

Między innymi ze względu na tak różnorodne obowiązki 68 proc. osób na stanowiskach Chief Data Officer uważa, że nie jest w stanie podjąć zadaniom CDO, jeśli są one wykonywane równoległe do innej pracy. Dla 34 proc. CDO problemem jest samo zrozumienie wpływu danych na finanse firmy<sup>5</sup>.

W pracy Chief Data Officer ogromną rolę grają także regulacje

prawne, do których należy dostosować firmową infrastrukturę technologiczną, strukturę informacji oraz procedury. Jednocześnie wiele organizacji wykazuje niechęć do zmian związanych z zachowaniem porządku w danych. Częstą motywacją jest lenistwo lub brak czasu na wdrożenie odpowiednich poprawek. Między innymi z tego względu specjaliści uczestniczący w forum dość niejednoznacznie oceniali zmiany związane z General Data Protection Regulation, unijną regulacją, która zacznie obowiązywać w maju 2018 roku,

## GDPR niejednoznaczne

GDPR, po polsku znane jako RODO (Rozporządzenie o Ochronie Danych Osobowych), nakłada na firmy wiele nowych obowiązków związanych z zabezpieczaniem





*Analitycy uważają, że gdyby wszystkie dane w bankach były poprawne, zyski mogłyby być nawet o 30 proc. większe. W przypadku banków błędne informacje oznaczają konkretne, mierzalne koszty. To na ich podstawie wyliczamy konieczną wysokość naszych rezerw kapitałowych. Dzielimy się nimi także z KNF i BIK, a jeśli są błędne, bank musi liczyć się z dotkliwymi karami. Dlatego konieczne jest przekonanie nie tylko zarządu, ale także szeregowych pracowników, że trzeba dbać o porządek w danych.*

**MICHAŁ HOPPEL,**  
BZWBK

*Ład to coś więcej niż zbudowanie zasad dotyczących wszystkich możliwych obszarów oraz źródeł posiadanych informacji. To także odpowiednia architektura, która pozwoli nadać wiedzy przechowywanej w firmie odpowiedni szkielet. Problemem jest brak odpowiednich słowników i definicji w organizacjach. Wyzwanie stanowią również hurtownie danych, w przypadku których porządkowanie wiązałoby się z przedefiniowaniem wielu procesów.*

**KRZYSZTOF GWADRYŚ,**  
PROMITY



SPIS TREŚCI

**POPRIEDNIA**

**NASTĘPNA**



*Działalność banków opiera się na transakcjach, jednak kluczowym aspektem naszego biznesu są zasoby, czy to pieniężne, czy właśnie informacyjne. Zasobami trzeba zarządzać, znać związane z nimi ryzyko oraz ich wartość. Tutaj pojawia się pierwsze wyzwanie – jak wycenić dane? Z naszej perspektywy jedyną rozsądną odpowiedzią jest data governance oraz data science. To nasz obowiązek wobec klientów.*

**GEOERGE TRIANTAFILLOS,  
NORDEA**

oraz przetwarzaniem informacji. Regulacja zastępuje wprowadzone w 1995 roku Data Protection Directive. W przeciwieństwie do swojej poprzedniczki, przewiduje dotkliwe kary za niedopełnienie obowiązków związanych z ochroną danych osobowych, które wynoszą nawet do 20 mln euro albo 4 proc. rocznego obrotu ukaranej organizacji.

RODO stanowiło jeden z ważniejszych tematów zarówno prezentacji, jak i rozmów w ramach sesji roundtables oraz w kulisach. Ekspertcy byli zgodni, że regulacja jedynie w 30 proc. dotyczy aspektów cyberbezpieczeństwa oraz szyfrowania, a w 70 proc. związana jest z porządkowaniem i przetwarzaniem zasobów informacyjnych.

Tym samym w opinii wielu uczestników i prelegentów nowe unijne prawo jest doskonałą okazją, aby skłonić bardziej odporne organizacje

do zmiany swojego podejścia do porządku w organizacji.

Emocje budziły przede wszystkim kwestie związane z zapisanym w regulacji „prawem do bycia zapomnianym”, czyli usunięciem wszelkich informacji na temat konkretnego człowieka z firmowych zasobów.

Przedstawione zostały w związku z tym rozwiązania biznesowe i technologiczne umożliwiające zmierzenie się z wyzwaniami, jakie niosą ze sobą nowe regulacje. Aby pogodzić prawo do bycia zapomnianym ze spójnością analiz i prognoz przeprowadzanych przez firmy, przedstawiono między innymi maskowanie danych. Pozwala ono na usuwanie czynników umożliwiających identyfikację konkretnych osób przy jednoczesnym zachowaniu wszystkich pozostałych, użytecznych biznesowo informacji.



*Państwo chroni dane, bo musi chronić obywateli. Konieczne jest także bronienie rynku przed nieuczciwą konkurencją czy monopolizacją. Ale nie oznacza to wyłącznie bezpiecznego przechowywania informacji. Aby skutecznie wykorzystać posiadane dane, sektor publiczny potrzebuje je przetwarzać. Sztuką jest znalezienie złotego środka, a wręcz wejście w obszar zarządzanego ryzyka w kwestii danych osobowych. Chodzi o to, aby dane były bezpieczne i jednocześnie możliwe było ich przetwarzanie.*

**LESZEK MAŚNIAK,**  
MINISTERSTWO CYFRYZACJI

*W sektorze publicznym muszą nastąpić bardzo duże zmiany. Zarządzamy ogromnymi wolumenami danych. Jednak w przeciwieństwie do biznesu, administracja państwowa ma znacznie więcej ograniczeń. Biznesmen może robić to, co nie jest zabronione. Urzędnik tylko to, co jest dozwolone. Różnica jest kluczowa. Przeszkodą dla urzędników jest bardzo płytki rynek rozwiązań informatycznych dostosowanych do potrzeb administracji. Prawo w Polsce jest zmienne, dlatego mało firm decyduje się na współpracę z sektorem publicznym. Tym samym najcenniejszy zasób każdego miasta często pozostaje bez wsparcia ze strony IT.*

**BARBARA SZYMAŃSKA,**  
URZĄD MIASTA GDAŃSK



SPIS TREŚCI

[POPZEDNIA](#)

[NASTĘPNA](#)

## Skok w nieznaną

Zarówno eksperci, jak i uczestnicy zgadzali się, że ładu danych, bez względu na to, jakie są przyczynki do jego wprowadzenia, może być dla przedsiębiorstwa motywacją do rozwoju. Uporządkowane i dostępne informacje są narzędziem budowania nowych produktów oraz optymalizowania bieżącego działania przedsiębiorstwa.

Jednak takie wyzwania jak GDPR oraz dynamika biznesowa uniemożliwiają postrzeganie „ładu danych” jako jednorazowo wdrożonego porządku, który, wzorem strony internetowej czy systemu klasy CRM, działa i najczęściej nie

podlega większym zmianom. Wprost przeciwnie. Ze względu na przyrost ilości informacji, wzrost poziomu ich skomplikowania oraz rozwój możliwości, jakie daje ich przetwarzanie, firmy będą coraz intensywniej rozwijały narzędzia Big Data.

Dlatego rola CDO wydaje się niezastąpiona w działaniu nowoczesnych organizacji biznesowych. Już 95 proc. osób na tym stanowisku uważa, że informacje przechowywane w firmach w wyraźny sposób zmieniają model działania biznesu. Zdaniem zarówno ekspertów prowadzących prelekcje i sesje roundtables, jak i uczestników konferencji najwyższy czas, by ten fakt zrozumiały również zarządy.

<sup>1</sup> <https://martech.zone/ibm-big-data-marketing/>

<sup>2</sup> <http://www.economist.com/node/15557443>

<sup>3</sup> <http://www.infotechlead.com/it-statistics/big-data-business-analytics-spending-2017-revealed-idc-47907>

<sup>4</sup> <https://www.edq.com/blog/chief-data-officer-research/>

<sup>5</sup> <https://www.edq.com/blog/chief-data-officer-research/>





SPIS TREŚCI

[POPZEDNIA](#)

[NASTĘPNA](#)



SPIS TREŚCI

[POPZEDNIA](#)

[NASTĘPNA](#)

# Chief Data Officer – odpowiedzialność dzięki pasji

Wielu CDO wcześniej było związanych z IT, pionem prawnym lub finansowym i brakuje im „skoncentrowania na danych” koniecznego w tej pracy. Nie czują tego – uważa Susan Geuens, prezes organizacji DAMA International i gość specjalny konferencji CDO Forum, która odbyła się w czerwcu 2017 r. w Warszawie.

## **Dlaczego Chief Data Officer jest obecny w coraz większej liczbie organizacji?**

W nowoczesnych organizacjach niemal wszyscy w swojej codziennej pracy wykorzystują dane. Firmy potrzebują kogoś odpowiedzialnego i przeznaczającego cały swój czas na budowanie ładu w danych i opiekę nad nimi, będącego pośrednikiem między technologią a biznesem, a kimś takim właśnie jest Chief Data Officer.

Na podobnej zasadzie Chief Financial Officer odpowiada za finanse przedsiębiorstwa. Zasoby informacyjne w tej chwili są najbardziej wartościowym zasobem w biznesie, bo bez nich nie da się efektywnie działać.

## **Jakie są najważniejsze cechy, które musi mieć CDO, aby skutecznie wykonywać swoją pracę?**

Po pierwsze, CDO przynależy do pionu biznesowego, a nie technologicznego, dlatego najbardziej są mu potrzebne kompetencje miękkie, przede wszystkim interpersonalne. CDO często musi zbudować porozumienie między różnymi działami, na przykład IT i marketingiem. Jednocześnie ważne są także kwalifikacje technologiczne, aby rozumieć działanie narzędzi, z których się korzysta, a także wybrać najlepsze do swojej pracy.

Po drugie, CDO powinien rozumieć swój biznes oraz wiedzieć, jaką strategię przyjmuje w krótkim i długim okresie. Skuteczny CDO jest twardy i uparty. Wykonuje ważną i ciężką pracę, która nie zawsze spotyka się ze zrozumieniem. Nikt nie lubi zmian, a CDO to w zasadzie jest jedna wielka zmiana krążąca po organizacji między różnymi działami.

**Susan Geuens,**  
prezes organizacji  
DAMA International



CDO powinien też umieć słuchać innych i czasem schować swoje ambicje do kieszeni, bo przecież inni mogą mieć lepsze pomysły.

W tej pracy trzeba mieć także charakter lidera, potrafić przekonać innych do swojej wizji, pociągnąć za sobą i zainspirować do działania – i to nie tylko pracowników, ale także swoich zwierzchników.

**Wiele z tych umiejętności wymaganych jest na stanowiskach najwyższego poziomu, na przykład Chief Marketing Officer. Gdzie leży różnica?**

Działania CMO, który powinien mieć podobne kwalifikacje, znać się na technologii i rozumieć wagę, jaką mają dane w organizacji, są skierowane przede wszystkim na zewnątrz, w celu pozyskiwania klientów. Tymczasem CDO zwraca się w zasadzie

wyłącznie do wnętrza. Jego klienci są zasadniczo wewnątrz, co zupełnie zmienia jego pozycję negocjacyjną, choćby przy pozyskiwaniu budżetu.

**Jakie CDO powinien mieć doświadczenie zawodowe?**

Związane z obróbką i przetwarzaniem danych. To kluczowa kwestia – wielu CDO wcześniej było związanych z IT, pionem prawnym lub finansowym i brakuje im owego „skoncentrowania na zasobach informacyjnych” koniecznego w tej pracy. Nie czują tych kwestii.

To praca, którą trzeba kochać, a co więcej, trzeba do niej dorosnąć. Jeśli ktoś nie czerpie przyjemności z pracy z danymi, szybko się wypali na tym stanowisku. Zarządzania ludźmi czy obycia biznesowego można się nauczyć. Pasji do przetwarzania informacji i drążenia danych już nie.



Wielu ludzi nie dostrzega w danych korelacji czy wzorców. Dla nich to tylko tabelki pełne liczb. Tymczasem dla ludzi, którzy czują te wzorce, dane są jak nuty. Tam, gdzie jedni widzą kropki i kreski na pięciolinii, inni od razu słyszą w głowie muzykę.

### **Czy kariera CDO to dobry wybór? Czy w ogóle dane i analityka to dobra ścieżka kariery?**

Moim zdaniem świetna, jedna z najlepszych możliwych. Co więcej, powinniśmy zachęcać jak najwięcej młodych ludzi do obrania tej drogi zawodowej. Podnoszą się głosy, że coraz więcej analityki będzie wykonywane przez komputery i machine learning, ale ja nie jestem do końca przekonana. Choć informacje same w sobie nie są trudne do odczytania dla komputerów, to jednak maszyny mają wiele ograniczeń.

Podczas swojej pracy spotkałam się z sytuacją, gdy firma instalująca prepaidowe liczniki prądu zbierała z nich dane, aby optymalizować swoje działanie, prognozować zużycie itp. Jednak wyniki były błędne, nie zgadzały się z późniejszą praktyką. Jednocześnie na poziomie maszyn wszystko było w porządku. Przeszkodą była sieć przesyłowa, czujniki, masa

Nie ma czegoś takiego jak bycie „zapomnianym”. To niebezpieczna pułapka myślowa. Jeśli ktoś chce być zapomnianym, niech pilnuje swoich danych.

**SUSAN GEUENS,**  
prezes organizacji DAMA International

różnych czynników, które byłyby nie do zauważenia dla systemów opartych na samym machine learningu.

### **Czy firmy potrafią wskazać teraz, gdzie znajdują się ich dane?**

Jeszcze 20 lat temu w firmie było jedno, konkretne miejsce, gdzie przechowywane były firmowe dane. Taka swego rodzaju biblioteka, która najczęściej miała formę komputera klasy mainframe. W tej chwili zasoby informacyjne rozprzeczły się po różnych miejscach w organizacji, co jest ogromnym wyzwaniem z perspektywy ludzi za nie odpowiedzialnych.

Pod wieloma względami przypomina to rozrzucanie dokumentów po całej siedzibie firmy ze słowami: „przecież wiemy, co robimy”. Tyle że wcale nie wiemy, co robimy. Danych jest coraz więcej, ich ilość dostawnie eksplodowała w ostatnich latach, a my wciąż robimy kolejne kopie. Zawsze, gdy przenosimy je z jednego systemu do drugiego, kopiujemy je. Powstaje kolejna kopia, kolejna, kolejna...

Ale skąd będziemy wiedzieli w przyszłości, jaki jest kontekst tych informacji, co one oznaczają i skąd się właściwie wzięły u nas? Kluczem jest inwentaryzacja. Nie tylko wiedza, gdzie są dane, ale także co one oznaczają, co można z nimi zrobić oraz w jaki sposób je wykorzystać. Jak już wiadomo, co i gdzie się znajduje, można tym zarządzać.

### **Jak sobie radzić z bałaganem w danych firmowych?**

Przede wszystkim trzeba się pogodzić z faktem, że bałagan był, jest i do pewnego stopnia zawsze będzie. Firmy

## Dobre praktyki zarządzania danymi

**DAMA International** to organizacja o światowym zasięgu, zrzeszająca profesjonalistów od danych i zarządzania informacją. Jest źródłem uznanych metodyk i ścieżek certyfikacji, potwierdzających kolejne szczeble w ścieżce zawodowej profesjonalistów od danych. Obecnie powstaje polski Chapter (oddział) tej organizacji.

Susan Geuens, prezes organizacji DAMA International, była gościem specjalnym konferencji „Chief Data Officer Forum”, organizowanej przez firmę Evention, która odbyła się 7 czerwca 2017 r. w Warszawie. Zainteresowanych powstaniem polskiego Chapteru DAMA International zapraszamy do grupy na LinkedIn DAMA POLISH CHAPTER pod adresem: [www.linkedin.com/groups/13527415](http://www.linkedin.com/groups/13527415)

gromadzą dane, ale ich nie opisują i nie tworzą definicji.

Podam przykład z własnego doświadczenia. Jeden z moich klientów miał w swojej bazie pole opisane jako VAT. Po jakimś czasie, w trakcie kontroli, urząd skarbowy poprosił o numery VAT kontrahentów. Nic prostszego, wystarczy sięgnąć do naszego archiwum.

Co się okazało? Przez lata gromadzili w tym polu pewne dane, nie był to jednak numer VAT. Nikt nie potrafił powiedzieć, co w zasadzie tam trafiało i jak bardzo jest istotne, oraz gdzie wobec tego znajdują się numery VAT klientów, bo przecież skoro je wprowadzano, to gdzieś muszą być.

Analizy wsteczne zajęły miesiąc. Musieli znaleźć te numery, stworzyć nowe pole dla VAT-u oraz poprawić niemal wszystkie faktury wstecz. To był koszmarny bałagan.

### Czyli bałagan w danych jest jak lawina?

Owszem, zaczyna się od drobiazgu, małego kamyczka, który wydawał się zbyt nieistotny, by się nim przejmować.

Zagrożenie płynie również z nadmiernej analityki, tak jak to było w sieci Target. Z historii zakupowej wynikało, że jeśli firma sprzedaje klientce więcej konkretnych produktów, jest duża szansa, że kupująca jest w ciąży. Wobec tego może warto jej wysłać kupony zniżkowe na produkty dla kobiet w ciąży? Brzmi jak dobry pomysł.

Kupony były wysyłane do konkretnych domów. Na przykład takich, w których mieszkało dojrzałe małżeństwo i ich nastoletnia córka, której kłopotliwy sekret za sprawą przesyłki właśnie wyłynął<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <https://www.forbes.com/sites/kashmirhil/2012/02/16/how-target-figured-out-a-teen-girl-was-pregnant-before-her-father-did/#24e921b16668>

Bałagan w danych jest jak lawina – zaczyna się od drobiazgu, małego kamyczka, który wydawał się zbyt nieistotny, by się nim przejmować.

**SUSAN GEUENS,**  
prezes organizacji DAMA International

W takiej sytuacji wszyscy tracą. Firma łąduje się w bagno wizerunkowe, a w rodzinie pojawia się gigantyczny konflikt. Tymczasem Target z pewnością dysponował danymi, które pozwalały sprawdzić schematy zakupowe wskazujące na liczbę i wiek osób w rodzinie.

W tym przypadku zabrakło odpowiedzialności oraz zwykłego rozsądku. Kolejnej ważnej cechy, którą powinien mieć CDO.

**Wiele danych przydatnych w tego typu analizach płynie z mediów społecznościowych lub podobnych, nieustrukturyzowanych źródeł. Jak sobie z nimi radzić?**

Dane nieustrukturyzowane istniały zawsze, nikt jednak ich w ten sposób nie nazywał. To były choćby firmowe e-maile. Często wcześniej nawet nie postrzegaliśmy tych zasobów jako istotnych dla firmy, bo przecież co ważnego może znajdować się w historii e-maili z ostatnich kilku lat.

Oczywiście specjaliści czuli, że będą nowe sposoby pozyskiwania i przetwarzania informacji, nikt jednak nie miał pomysłu, jak to będzie mogło wyglądać w nadchodzących latach. Jednak gdy tak już się wydarzyło, powinniśmy

byli przede wszystkim opracować spójne słowniki pojęć.

Takie firmy jak Facebook czy Google mają doskonale opracowane definicje, a dzięki temu porządek w swoich bazach. A to dlatego, że właśnie dzięki danym zarabiają tak dużo, a ich wyceny są na tak astronomicznych poziomach.

To jest kluczowa kwestia. Facebook czy Google zdają sobie sprawę, że to informacje stanowią ich kluczowy produkt. Tymczasem firma, której core business leży gdzie indziej, na przykład produkuje telefony komórkowe, wciąż jeszcze nie do końca wierzy, że bez danych jej działanie byłoby niemożliwe.

Jest to również jedna z przyczyn, dla których przy korzystaniu z mediów społecznościowych, zarówno prywatnie, jak i jako firmy, musimy zachować szczególną ostrożność.

**Dlaczego?**

Gdyby Facebook był państwem, byłoby to 3. pod względem liczby ludności państwo świata. To oznacza prawdziwą potęgę.

Gdy cokolwiek publikujemy na Facebooku czy w innej sieci społecznościowej, trzeba od razu zastanowić się, co tak naprawdę udostępniamy pozostałym obywatelom tego „państwa” a w konsekwencji całej sieci. Nieistotne przy tym, że konkretne zdjęcie czy wpis zostało oznaczone jako „prywatne”. W chwili, gdy jakaś treść trafia na Facebooka, to już tam jest i pozostanie tak długo, jak będzie istniał Facebook. Oni nie kasują danych. Mogą je oznaczyć jako „usunięte” czy



zarchiwizować, jednak nigdy go nie wykasują i trzeba się z tym liczyć.

### **GDPR zapewnia nam prawo do bycia „zapomnianym”...**

Nie zapewnia. Więcej – nikt i nic nam takiego prawa nie da. To niewykonalne. Można jedynie oczekiwać, że konkretna firma usunie bądź zanonimizuje informacje o nas.

Jednak GDPR nie funkcjonuje w próżni prawnej. Część danych trzeba przechowywać ileś lat ze względu na regulacje podatkowe. Tak więc zapomnianym można być tylko do pewnego stopnia.

Po drugie, w zasadzie niemożliwe jest wyczyszczenie informacji dotyczących konkretnej osoby ze wszystkich systemów, w których się znalazły. Dochodzą kwestie praktyczne. Podam przykład – dane są zapisane w kopii zapasowej wykonanej przed

„zapomnieniem”. Dochodzi do awarii w firmie i zostaje przywrócona kopia zapasowa, razem z osobą wykasowaną. Co wtedy? Należy przeszukiwać backupy na życzenie konkretnego klienta, który chce zostać zapomnianym? To by było ogromne wyzwanie technologiczne.

Poza tym nawet jeśli firmy wykasują konkretne zdjęcie czy wpis, miliony użytkowników internetu mogło sobie ten materiał zapisać na dysku. Gdy zniknie, opublikują go ponownie, bo dlaczego nie?

Nie ma czegoś takiego jak bycie „zapomnianym”. To niebezpieczna pułapka myślowa. Jeśli ktoś chce być zapomnianym, niech pilnuje swoich danych. W ten sposób nie będzie miał problemu ani z prywatnością, ani z ewentualnym prawem do bycia zapomnianym.



# CDO FORUM **ROUNDTABLES**

CDO.  
FORUM

SPIS TREŚCI

[POPZEDNIA](#)

[NASTĘPNA](#)

Równoległe dyskusje przy okrągłych stołach to element konferencji angażujący wszystkich uczestników. Są cenione, bo umożliwiają bezpośrednią wymianę opinii i doświadczeń w ramach konkretnego zagadnienia, interesującego daną grupę uczestników. Pozwalają też na spotkanie i rozmowę z prowadzącymi dyskusję – osobami o dużej wiedzy i doświadczeniu. Przedstawiamy prowadzących oraz tematy, które były przedmiotem dyskusji tegorocznych sesji roundtable.

RUNDA

1

#### Stolik nr 1

**RODO – ile czasu potrzeba na owocne wdrożenie?**



**Prowadzący:**

Paweł Borkowski,  
CEO, Integral  
Solutions

#### Stolik nr 4

**Rozporządzenie RODO – od czego zacząć?**



**Prowadzący:**

Dariusz Śliwa, Inf. Mgmt  
& Governance, Hewlett  
Packard Enterprise

#### Stolik nr 2

**GDPR – nie co, nie dlaczego, ale jak**



**Prowadzący:**

Konrad Hoszowski,  
Technical Account  
Manager, Ab Initio

#### Stolik nr 5

**Fin de siècle w zarządzaniu danymi – nowa epoka za sprawą AI, Data Science i nowych regulacji**



**Prowadzący:**

Tomasz Mierzwa,  
współwłaściciel, ValueTank

#### Stolik nr 3

**Rozwój zawodowy profesjonalistów od danych**



**Prowadząca:**

Susan Geuens, prezes,  
Dama International

#### Stolik nr 6

**Potencjał wykorzystania danych w organizacji**



**Prowadzący:**

Dariusz Flisiak, Director, MIS  
& Data Quality, Alior Bank



SPIS TREŚCI

POPZEDNIA

NASTĘPNA

RUNDA

2

### Stolik nr 1

Data Governance dla praktyków  
– przydatne metodologie



**Prowadzący:**

Michał Dąbrowski,  
wicedyrektor Departamentu  
Controllingu i Informatyki  
Zarządczej, mBank

### Stolik nr 4

Zarządzanie jakością danych  
jako element długofalowego  
programu zarządzania informacją



**Prowadzący:**

Michał Hoppel,  
Chief Data Officer (CDO),  
Bank Zachodni WBK

### Stolik nr 2

Rola i miejsce danych w procesie  
cyfrowej transformacji organizacji



**Prowadzący:**

Tomasz Burzyński, Business  
Insights Director, Orange  
Polska

### Stolik nr 5

Obowiązki w zakresie zarządzania  
cyklem życia danych a nowe regulacje



**Prowadzący:**

Mec. Artur Piechocki,  
radca prawny, Kancelaria  
Prawna APLAW

### Stolik nr 3

Kwestia dojrzałości – czy i kiedy jeste-  
śmy gotowi do właściwego podejścia  
do danych



**Prowadzący:**

dr Maciej Nawrocki, Chief  
Data Officer, Credit Agricole  
Bank Polska S.A.

### Stolik nr 6

Dane z wieży Babel – definicje,  
słowniki i wspólne rozumienie



**Prowadzący:**

Jarosław Chrupek,  
Head of (Global) Data  
Management, British  
American Tobacco



SPIS TREŚCI

POPZEDNIA

NASTĘPNA

PARTNERZY GENERALNI



Informatica™  
Authorized Distributor

PARTNER STRATEGICZNY



PARTNERZY MERYTORYCZNI



MECENAS



PATRONI

