

# Naar winstgevend gegevensmanagement

## Groeipad bestaat uit vijf fasen

De aandacht voor gegevensmanagement is de laatste jaren sterk toegenomen. Hoogste tijd om gegevensmanagement op een volwassen manier in de organisatie te borgen.

*Dave Stam, Peter Noordam, Ben Pronk, Nathalie Verdoolaege en Peter van der Stap*

Gegevens vormen de bouwstenen waaruit informatie voor de sturing, beheersing en uitvoering van de organisatie wordt geproduceerd. Steeds meer organisaties beseffen dat gegevens de onderscheidende factor worden en zien gegevens als een bedrijfsmiddel. Dit uit zich in het ontplooiën van initiatieven rondom het managen van het bedrijfsmiddel gegevens, oftewel het gegevensmanagement. Wij zien een groei in het toepassen en de implementatie van gegevensmanagement. Op basis van een beperkt kwalitatief onderzoek en een uitgebreid kwantitatief onderzoek onder grotere gegevensverwerkende<sup>1</sup> organisaties zijn wij tot een indeling gekomen die vergelijkbaar is met de volwassenheidsfasen uit andere modellen (CMM-I, INK, ISO/EFQM, GFM). Zo onderkennen we vijf volwassenheidsfasen en zes aandachtsgebieden. In dit artikel schetsen we het groeipad dat gegevensmanagement op weg naar volwassenheid zou moeten doorlopen. We zijn erg benieuwd of u, de lezer, dit beeld herkent. Daarom hebben we aan het einde van dit artikel een verwijzing opgenomen naar een enquête waarmee we u vragen om uw organisatie op weg naar deze volwassenheid te 'scoren'.

### Beheersen en besturen

Wat is gegevensmanagement? Gegevensmanagement wordt als volgt gedefinieerd: 'Beheersen

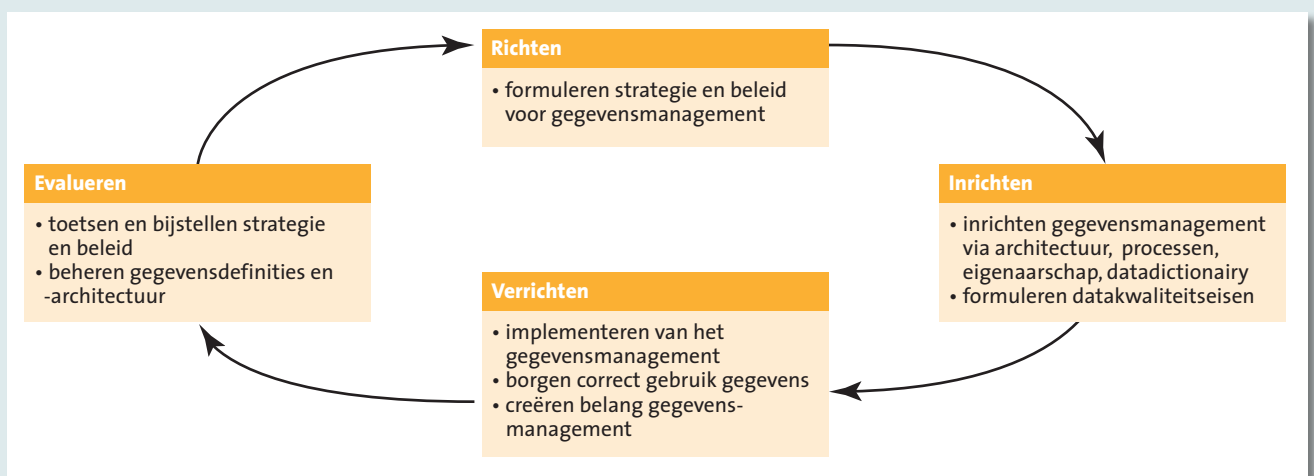
en besturen van processen gericht op de tijdige beschikbaarheid van gegevens ten behoeve van de informatievoorziening en ter voldoening aan externe eisen.' Gegevensmanagement richt zich dus niet op het bepalen van de juiste inhoud van een gegeven, maar op de vraag of iedereen die gebruik maakt van een gegeven zich aan de gemaakte afspraken houdt. Ook geeft gegevensmanagement antwoord op de vraag wie verantwoordelijk is voor het maken van afspraken en met de vraag of de juiste maatregelen in de organisatie worden genomen om aan de gemaakte afspraken te kunnen voldoen. Wie bepaalt bijvoorbeeld aan welke eisen de klantgegevens moeten voldoen? Maakt iedereen binnen de organisatie wel gebruik van dezelfde klantgegevens? Of wijken mensen af en gebruiken ze 'op eigen houtje' andere gegevens? En als er twijfels zijn over de juistheid van de klantgegevens, wordt dit dan gemeld en aan wie?

Gegevensmanagement moet in de organisatie invulling geven aan de sturing en beheersing van het bedrijfsmiddel 'gegevens', ook wel 'data' genoemd. Gegevensmanagement moet ervoor zorgen dat de organisatie beschikt over processen die ervoor zorgen dat de gegevens beschikbaar zijn, deze correct en op een uniforme wijze binnen de organisatie gebruikt kunnen worden en dat de gegevens voldoen aan de kwaliteitseisen die eraan worden gesteld. Deze eisen kunnen

[1] Gegevensverwerkende organisaties zijn organisaties waar een grote gegevensstroom door de organisatie loopt, zoals financiële instellingen, overheidsorganisaties (Belastingdienst, Kadaster, UWV, et cetera). In het kader van ons onderzoek hebben we de volgende organisaties gesproken: Belastingdienst, SNS REAAL, SVB, Rabobank, KPN, PGGM, Gemeente Rotterdam en Univé.

## Samenvatting

Kwalitatief goede informatie over bedrijfsvoering, klanten, producten en over veranderingen in je omgeving is voor elke organisatie van strategisch belang. Organisatiebrede aandacht voor gegevensmanagement is sterk toegenomen. Hoogste tijd om gegevensmanagement op een volwassen manier in de organisatie te borgen. Het groeipad van een organisatie naar het hoogste volwassenheidsniveau bestaat uit vijf fasen.



Figuur 1. Gegevensmanagementcyclus

zowel intern als extern worden opgelegd. Externe wet- en regelgeving stelt steeds vaker eisen. Een voorbeeld hiervan zijn de eisen die Basel III oplegt aan financiële instellingen. Intern worden door de organisatie eisen gesteld aan de gegevens in de vorm van kwaliteitseisen.

Een belangrijke rol in gegevensmanagement is weggelegd voor de gegeveuseigenaar, die de bevoegdheid heeft om te bepalen op welke wijze gegevens binnen een organisatie dienen te worden gebruikt en daar verantwoordelijk voor is. Aan deze verantwoordelijkheid geeft de gegeveuseigenaar invulling door:

- Eenduidige gegevensdefinities vast te stellen, die ervoor moeten zorgen dat een gegeven door alle gebruikers op eenzelfde wijze wordt geïnterpreteerd.
- De interne en externe eisen te bepalen waaraan een gegeven moet voldoen.
- Verbeterinitiatieven in gang te zetten om een eenduidig gebruik van het gegeven in de organisatie te bevorderen.

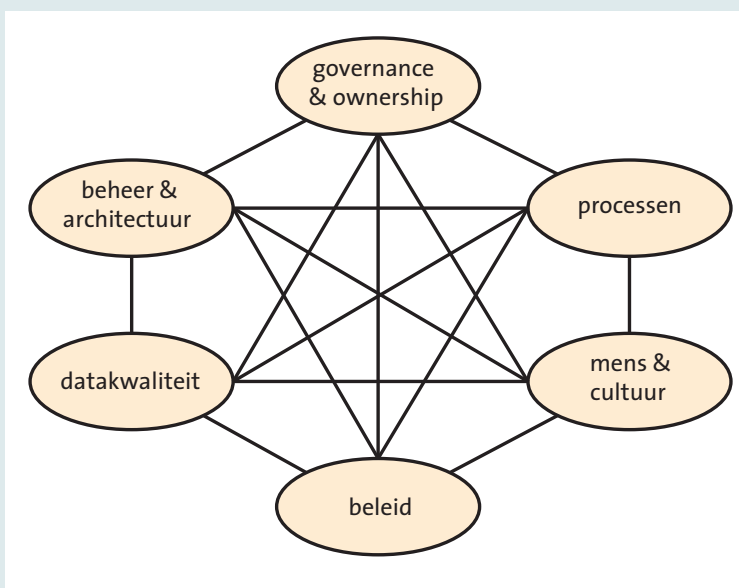
Gegevensmanagement kijkt dus zuiver naar het efficiënt kunnen gebruiken van gegevens voor

sturing en beheersing van de organisatie. Het maakt voor gegevensmanagement niet uit in welk systeem een gegeven is vastgelegd. Een gegeven dat achterop een spreekwoordelijk bierviltje is vastgelegd, is in dat opzicht niet anders dan een gegeven dat in het administratiesysteem is geregistreerd. In de praktijk blijkt echter dat gegevensmanagement zich veelvuldig richt op de gegevens die in de centrale systemen en decentrale toepassingen van organisaties zijn opgeslagen.

De definitie van gegevensmanagement impliceert dat in de organisatie in enige mate vorm gegeven moet zijn aan de cyclus van richten-inrichten-verrichten-evalueren (figuur 1):

- Richten: het bepalen van de koers/richting van gegevensmanagement in lijn met de bedrijfsstrategie en het vertalen hiervan naar beleid voor de inrichting van het gegevensmanagement in de organisatie.
- Inrichten: inrichten van het gegevensmanagement binnen het geformuleerde beleid en de geformuleerde kaders. De processen waarmee vorm wordt gegeven aan het gegevensmanage-

**Figuur 2.**  
Aandachtsgebieden  
gegevensmanagement-  
volwassenheid



ment worden ingericht, een gegevensarchitectuur wordt opgezet, eigenaarschap van de gegevens wordt belegd, zodat bepaald kan worden op welke wijze de gegevens in de organisatie gebruikt moeten worden.

- Verrichten: implementeren van het gegevensmanagement in de organisatie, borging dat de gegevens correct gebruikt worden in het dagelijks gebruik en handelen van medewerkers.
- Evalueren: beoordelen of het gegevensbeleid wordt gerealiseerd en de beoordeling of gebruik, ontwikkeling en beheer van de gegevens conform architectuur en gegevensdefinities plaatsvindt.

### Aandachtsgebieden

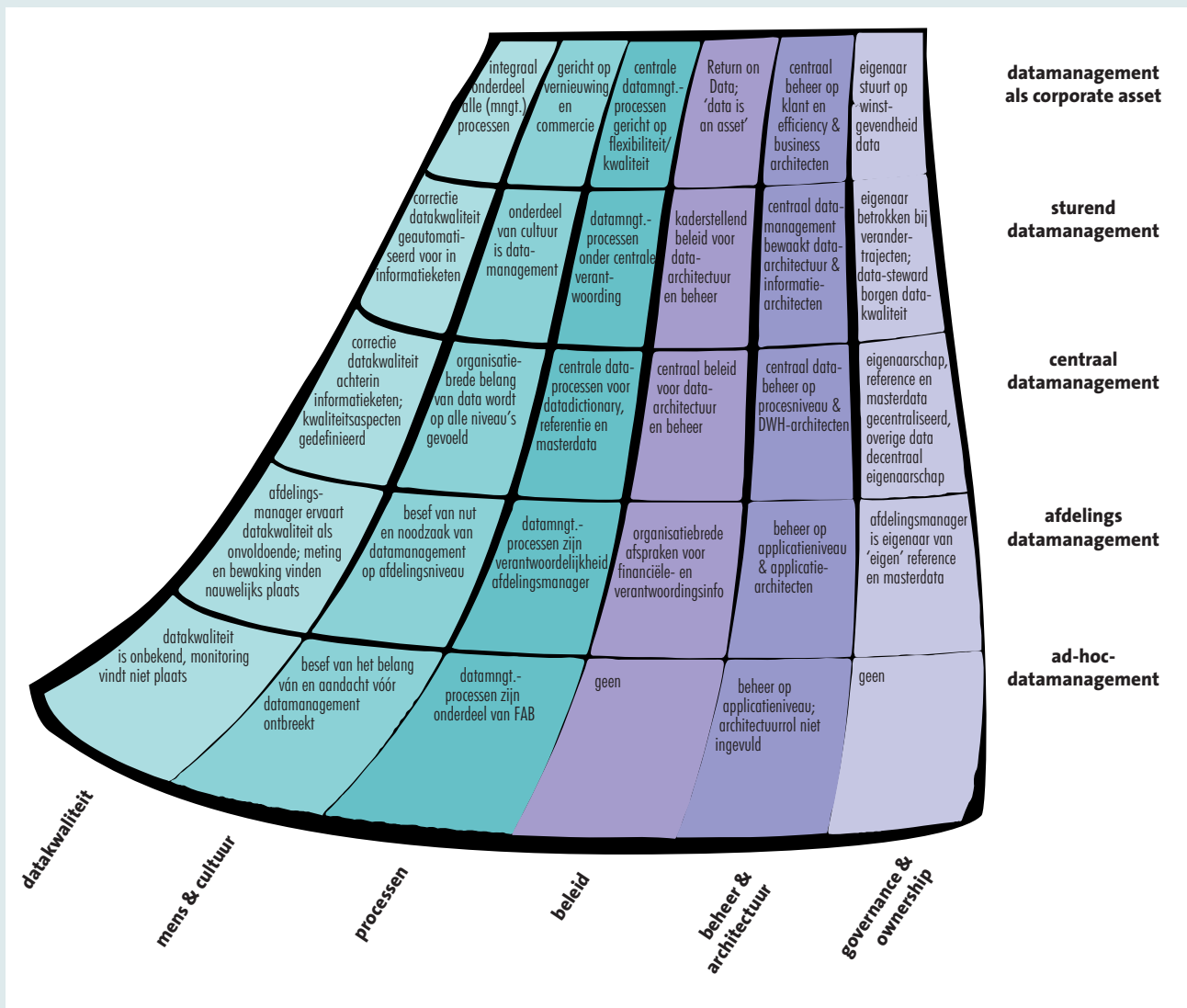
Elke organisatie die bezig is met gegevensmanagement heeft in meer of mindere mate invulling gegeven aan de gegevensmanagementcyclus. Organisaties hebben hier op verschillende manieren invulling aan gegeven. Om inzicht te krijgen in de volwassenheid van het gegevensmanagement moet de organisatie een goed beeld hebben van de mate waarin de gegevensmanagementcyclus in de organisatie is geïmplementeerd. Zo kan de ene organisatie het eigenaarschap van de gegevens centraal hebben belegd, terwijl een andere organisatie het eigenaarschap (nog) op afdelingsniveau heeft georganiseerd. Andere organisaties hebben bijvoorbeeld wel een datadictionary opgezet waarin alle gegevensdefinities zijn opgenomen, maar hebben het beheer van de datadictionary nog niet geregeld. Om een goed beeld te krijgen van hoe een organisatie invulling heeft gegeven aan het gegevensmanagement, is de gegevensmanagementcyclus in **figuur 2** vertaald naar zes aandachtsgebieden.

De volwassenheid van het gegevensmanagement kan op elk aandachtsgebied afzonderlijk worden gemeten. Het is wel belangrijk dat een organisatie zich ervan bewust is dat de verwachte toegevoegde waarde van een hogere volwassenheid pas kan worden gerealiseerd als op alle aandachtsgebieden vooruitgang wordt geboekt. Het kan bijvoorbeeld niet zo zijn dat een op afdelingen gericht beleid voor de gegevens staat naast een centraal georganiseerde procesinrichting voor de gegevens.

Een organisatie heeft een 'huidige' volwassenheid en kan ernaar streven om een hogere volwassenheid te bereiken. Het realiseren van de hoogste mate van volwassenheid moet voor de organisatie geen doel op zich zijn. Een bepaalde mate van volwassenheid zorgt ervoor dat de organisatie beschikt over een voor die specifieke organisatie werkbare vorm van gegevensmanagement waarmee zij de toegevoegde waarde realiseert die van het gegevensmanagement wordt verwacht. Met behulp van het in dit artikel gepresenteerde volwassenheidsmodel kan een organisatie zijn huidige volwassenheid rond gegevensmanagement meten op de zes aandachtsgebieden. Het hoogste volwassenheidsniveau is lang niet voor elke organisatie ideaal. Kies je eigen ambitie, zet dit af tegen het huidige niveau en definieer verbeteracties of projecten.

Dit zijn de kenmerken van ons model:

- Hoe hoger de volwassenheid, hoe meer het gegevensmanagement in het doen en laten van de organisatie wordt verankerd.
- Naarmate de volwassenheid toeneemt wordt een goed gebruik van gegevens steeds meer



Figuur 3. Volwassenheidsmodel

gezien als een thema en verantwoordelijkheid van de business en minder van de ICT.

- Er vindt een centralisering plaats van het gegevensmanagement indien de volwassenheid van het gegevensmanagement toeneemt.

### Volwassenheidsmodel

Het algemene groeipad naar het hoogste volwassenheidsniveau bestaat volgens ons uit vijf volwassenheidsfasen, die worden bepaald door de mate waarin de organisatie invulling geeft aan de verschillende aandachtsgebieden (figuur 3).

#### Volwassenheidsfase 1:

##### Ad-hoc gegevensmanagement

In deze fase van volwassenheid is er eigenlijk nog geen sprake van gegevensmanagement. Als er al sprake is van gegevensmanagement, dan is hieraan binnen de ICT-organisatie op het niveau

van de database van applicaties vormgegeven. Op dit niveau beheren de applicatiebeheerders de gegevens vanuit de technische werking van de systemen. Kenmerkend aan deze eerste fase van volwassenheid is dat de gegevensmanagementcyclus in zijn geheel nog niet is ingericht. De bewustwording dat gegevensmanagement voor de organisatie belangrijk kan zijn en toegevoegde waarde kan realiseren, is binnen de organisatie (nog) niet aanwezig. Hierdoor wordt er binnen de organisatie geen noodzaak gevoeld om een beleid voor de sturing en beheersing van de gegevens te formuleren, gegevensmanagement processen in te richten en te implementeren en geveenseigenaren, -architecten en -beheerders te benoemen. Er is binnen de organisatie in deze eerste fase geen aandacht voor datakwaliteit. Het lijkt wel alsof niemand zich in de organisatie druk maakt om de kwaliteit van de gegevens die in de informatievoorziening worden gebruikt.



### *Volwassenheidsfase 2:*

#### *Afdelingsgericht gegevensmanagement*

Zodra er in de organisatie meer besef komt van het nut en de noodzaak van gegevens in de informatievoorziening, dan komt gegevensmanagement meer op de agenda te staan. In deze tweede fase vindt een eerste voorzichtige herpositionering plaats van het gegevensmanagement: van ICT en systemen naar business en afdeling. In de sturing en beheersing van de afdeling ervaren de afdelingsmanagers de kwaliteit van de gegevens die zij gebruiken binnen hun afdeling als onvoldoende. Als reactie hierop vindt er binnen de afdeling een eerste inrichting van gegevensmanagement plaats, die nog wel gericht is op de applicaties.

## »De volwassenheid kan op elk van de zes aandachtsgebieden worden gemeten«

De afdelingsmanager gaat een afdelingsbeleid formuleren voor de sturing en beheersing van de gegevens die binnen de afdeling worden gebruikt. Vanuit het afdelingsbeleid worden door de afdelingsmanager processen ingericht die ervoor moeten zorgen dat de gegevens binnen de afdeling correct en op tijd gebruikt kunnen worden. Vaak worden er voor de financiële- en verantwoordingsinformatie wel organisatiebrede en afdelingsoverstijgende afspraken gemaakt. De afdelingsmanager neemt in deze fase het eigenaarschap op zich van zijn 'eigen' masterdata en reference data. Hiermee bepaalt de afdelingsmanager op welke wijze deze gegevens binnen de afdeling gebruikt moeten worden. Het beheer van de gegevens blijft in deze fase bij de applicatiebeheerders in de ICT-organisatie. Het opdrachtgeverschap komt echter bij de afdelingsmanager. De applicatiebeheerders staan voor de uitdaging om ervoor te zorgen dat gegevens door meerdere afdelingsmanagers gebruikt kunnen

worden, gegeven de eisen die zij eraan stellen. Zo kan bijvoorbeeld de afdelingsmanager ziekteverzuim stellen dat het ziekteverzuimpercentage gerapporteerd moet worden exclusief externen. Teamleider A geeft echter het ziekteverzuim van de externen ook door. Het is in dit voorbeeld aan de applicatiebeheerder om het ziekteverzuimpercentage van afdeling A te corrigeren voor externen.

Een voorwaarde om deze verantwoordelijkheid in te kunnen vullen is dat voor de applicatiebeheerder inzichtelijk is welke eisen de verschillende afdelingsmanagers stellen aan de gegevens. Van een echte data dictionary is in deze fase echter nog geen sprake. Meestal blijkt dat de data dictionary 'verscholen' is in het functioneel-technisch ontwerp van de applicatie.

### *Volwassenheidsfase 3:*

#### *Centraal gegevensmanagement*

Wanneer in alle gelederen van de organisatie het organisatiebrede belang van gegevens gevoeld wordt, vindt een verdere herpositionering plaats van het gegevensmanagement: een centralisatie van het gegevensmanagement met een structureel data governance-programma en een structurele data governance-organisatie. Het gegevensmanagement wordt in deze derde fase 'uit de afdeling' gehaald en centraal belegd. Het afdelingsbeleid wordt ingeruild voor een centraal beleid voor de gegevensarchitectuur en het gegevensbeheer. Het eigenaarschap van de reference data en de masterdata wordt eveneens overgeheveld van de afdelingsmanager naar een centrale geveenseigenaar. Het eigenaarschap van de overige data blijft decentraal belegd binnen de afdelingsgrenzen. Het gegevensbeheer op applicatieniveau wordt in deze fase losgelaten en ingeruild voor een gegevensbeheer op het niveau van de bedrijfsprocessen over meerdere afdelingen heen. De belangrijkste taak van het centrale gegevensbeheer is het bij elkaar brengen en afstemmen van data uit verschillende bronnen, zodat deze meer efficiënt gebruikt kunnen worden in de bedrijfsprocessen.

### *Volwassenheidsfase 4:*

#### *Sturend gegevensmanagement*

Terwijl in de vorige fase alleen het eigenaarschap van de reference en masterdata centraal was belegd, wordt in deze vierde fase het eigenaarschap van alle gegevens belegd bij één of meerdere centrale geveenseigenaren. Gegevensmanagement en het denken in het nut en toepas-

sing van gegevens is in deze fase onderdeel van de cultuur geworden. De kennis en de ervaring die in de organisatie wordt opgedaan in het kunnen gebruiken van gegevens in de sturing en beheersing van de organisatie wordt over de afdelingen heen gedeeld. Het centrale beleid wordt in deze fase ingeruild voor een kaderstellend beleid voor gegevensarchitectuur en –beheer.

Doordat het gegevensmanagement onderdeel is geworden van het doen en laten in de organisatie, wordt het gegevensmanagement in de regel in een vroeg stadium bij verandertrajecten betrokken. Gegeveneigenaren, -beheerders en -architecten stellen voorafgaand aan de implementatie van wijzigingen eisen en kaders aan de gegevens en bewaken data-architectuur. Dit is een wezenlijke verandering ten opzichte van de voorgaande fase van volwassenheid, waarin de gegevensbeheerders achteraf moesten borgen dat de gegevens correct in de organisatie gebruikt kunnen worden.

Het steeds eerder betrekken van het centrale gegevensmanagement bij verandertrajecten heeft ook zijn impact op de datakwaliteit. De kwaliteit van de data wordt nog steeds actief gemeten en gemonitord. Het centrale gegevensmanagement is echter in deze fase in staat om zo vroeg mogelijk correcties door te voeren in plaats van achteraf.

In deze fase moet de organisatie gaan nadenken over de toegevoegde waarde die (ongestructureerde) big data voor de organisatie kunnen hebben. Beleid over het willen en kunnen gebruiken van de big data moet op centraal niveau geformuleerd worden.

### *Volwassenheidsfase 5:*

#### *Gegevensmanagement als ‘corporate asset’*

In deze vijfde fase worden de gegevens van de organisatie gezien als een ‘corporate asset’. De gegevens zijn een bedrijfsmiddel geworden waarmee de organisatie verdient aan de gegevens. Zo zijn bij bepaalde organisatie de gegevens kwalitatief van dusdanige aard dat deze organisatie haar gegevens verkoopt aan andere organisaties. Om in deze fase te geraken moet de ‘mindset’ in de organisatie gericht zijn op vernieuwing en commercie. Uiteraard heeft deze fase van volwassenheid zijn impact op de invulling van de rol van gegeveneigenaar en –beheerders. De gegeveneigenaren dienen steeds meer op de winstgevendheid en toegevoegde waarde van de gegevens te sturen. Dit betekent dat de gegeveneigenaar in staat moet zijn wijzigende eisen

die aan de gestelde data worden gesteld snel te identificeren en door te voeren. Het gevolg voor het gegevensbeheer is dat zij efficiënt en klantgericht de gegevensbeheer moeten uitvoeren. Om deze fase mogelijk te maken, moet het centrale gegevensmanagement zorgen dat er flexibele processen beschikbaar zijn die ervoor zorgen dat de organisatie snel en adequaat kan inspelen op wijzigingen in de eisen die de afnemers van de gegevens eraan stellen. Dit vereist een verankering van datakwaliteit en de borging daarvan in alle bedrijfsprocessen van de organisatie.

### *Bijzonder benieuwd*

In dit artikel hebben we op hoofdlijnen het groeifasenmodel naar een volwassen organisatie voor gegevensmanagement beschreven. Omwille van de leesbaarheid hebben we afgezien van een groot aantal verbredingen en verdiepingen. Volwassenheid van gegevensmanagement moet tenslotte ook een groeitraject naar volwassenheid van de ‘gebruikersorganisatie’ en van de ICT-organisatie nodig maken.

We zijn bijzonder benieuwd naar uw beeld bij de volwassenheid van gegevensmanagement in Nederlandse organisaties en nodigen u dan ook van harte uit om aan onze enquête mee te doen. Als dank ontvangt u van ons de resultaten in een overzichtelijke rapportage. De enquête vindt u op: <https://nl.surveymonkey.com/s/ambitie-datamanagement>.

#### **Reviewer Arjan van Dijk**

##### **Dave Stam**

is consultant bij Bisnez Management.  
E-mail: [d.stam@bisnez.com](mailto:d.stam@bisnez.com)

##### **Peter Noordam**

is directeur bij Bisnez Management.  
E-mail: [p.noordam@bisnez.com](mailto:p.noordam@bisnez.com)

##### **Ben Pronk**

is projectmanager bij Bisnez Management.  
E-mail: [b.pronk@bisnez.com](mailto:b.pronk@bisnez.com)

##### **Nathalie Verdoolaege**

is consultant bij Bisnez Management.  
E-mail: [n.verdoolaege@bisnez.com](mailto:n.verdoolaege@bisnez.com)

##### **Peter van der Stap**

is consultant bij Bisnez Management.  
E-mail: [p.vander.stap@bisnez.com](mailto:p.vander.stap@bisnez.com)