

Master Data Management werkt aanstekelijk

# GADGET OF LIFESTYLE?

Net zoals onze taal wordt verrijkt met nieuwe woorden, worden de gegevens van een organisatie ook verrijkt met nieuwe waarden in velden. En net zoals met nieuwe woorden, worden de nieuwe waarden niet door iedereen goed begrepen. Master Data Management: was dat nu die afdeling op de Holding, of toch de referentietabel, of stond MDM voor Meter Data Management?

Door Nico Klaassen en Henk van Zuilekom

**H**oewel MDM inderdaad ook staat voor Meter Data Management (zoek maar eens met Google), willen wij het hier hebben over Master Data Management. Net zo hot maar met een veel groter verspreidingsgebied. Daarnaast zijn er in de loop van de jaren ook al andere termen gebruikt die we nu samenvatten onder Master Data Management. Enkele voorbeelden zijn Customer Data Integration (CDI), Product Data Management (PDM) of Global Data Synchronization (GDS). Allemaal hebben ze uitgezonderd van het soort data veel overeenkomsten en overeenkomende werkwijzen.

## Verwarring

Master Data Management wil dus nog wel eens voor verwarring zorgen. Niet alleen in de Master Data zelf maar ook bij de discussie er rondom heen. Er is nog geen sprake van een *begrip* Master Data, laat staan hoe het management ervan vorm moet krijgen.

MDM is vooral een business aangelegenheid en veel minder een technologie-oplossing. Weliswaar zijn er vele tools en suites beschikbaar die MDM 'kunnen' of zelfs MDM claimen te zijn, maar dat zijn de assemblagelijnen van de fabriek. Het ontwerp van het product zelf blijft (nog even) mensenwerk. Een goede MDM-aanpak begint dan ook bij de business met de vragen als: wat beschouwt u als Master Data; waar zitten uw Master Data; waar en hoe gebruikt u Master Data? Een van de meest cruciale punten van Master Data Management zit namelijk in het verkrijgen van zicht op uw Master Data. Om de business een beetje op weg te helpen geven we een korte definitie: Master Data zijn die gegevens die bij meerdere processen een rol spelen, waardoor het belang van die gegevens proces- en afdelingsoverstijgend is. Fouten in de Master Data hebben dus gevolgen voor meerdere processen. Een ander cruciaal punt binnen MDM is de cultuuromslag: de mensen binnen de organisatie moeten af van de gedachte dat ze eigenaar van gegevens zijn. De account manager van bedrijf A moet goed beseffen dat zijn contactpersonen bij de klanten eigenlijk van het bedrijf zijn. En dus moet hij er voor

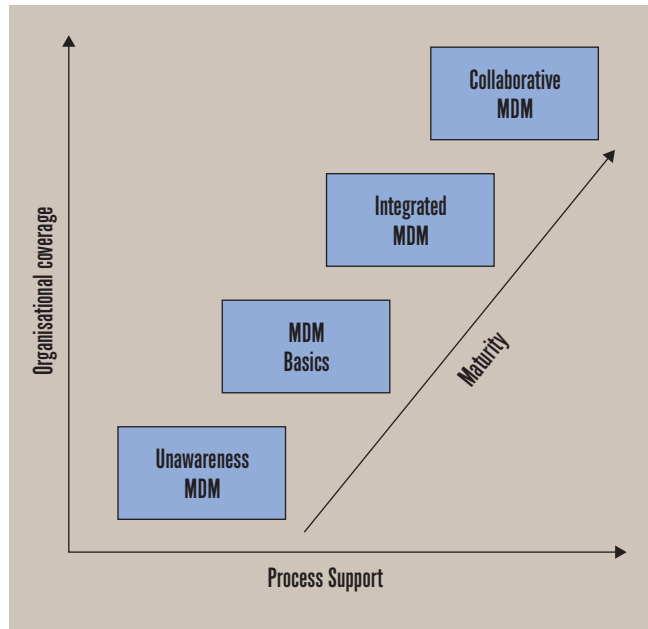
zorgen dat de informatie die hij heeft over die contacten ook beschikbaar is voor zijn collega's. Al is het alleen maar om ze te laten zien dat er al contacten zijn gelegd. Voor dit soort informatie komen we weer bij een ander soort Master Data: Customer Relationship Management.

### Waarom speelt MDM nu?

MDM speelt eigenlijk al tientallen jaren. Echter, waar in kleine bedrijven het gebruik van Master Data nog redelijk overzichtelijk was, met het samengaan (en weer uit elkaar gaan!) van bedrijven is het allemaal een stuk complexer geworden. Plotseling moet je informatie gaan uitwisselen tussen verschillende bedrijfsonderdelen. Of met partners. Of met de klant zelf! Of er is weer een of andere wet- of regelgeving die je verplicht om alles te laten zien wat je van een klant weet. Dan is het uiteraard wel prettig dat je dat snel, herhaalbaar en betrouwbaar kunt leveren. Maar ook als ontvanger van gegevens is het natuurlijk prettig dat je de gegevens snel naar de juiste plekken kunt brengen binnen de organisatie.

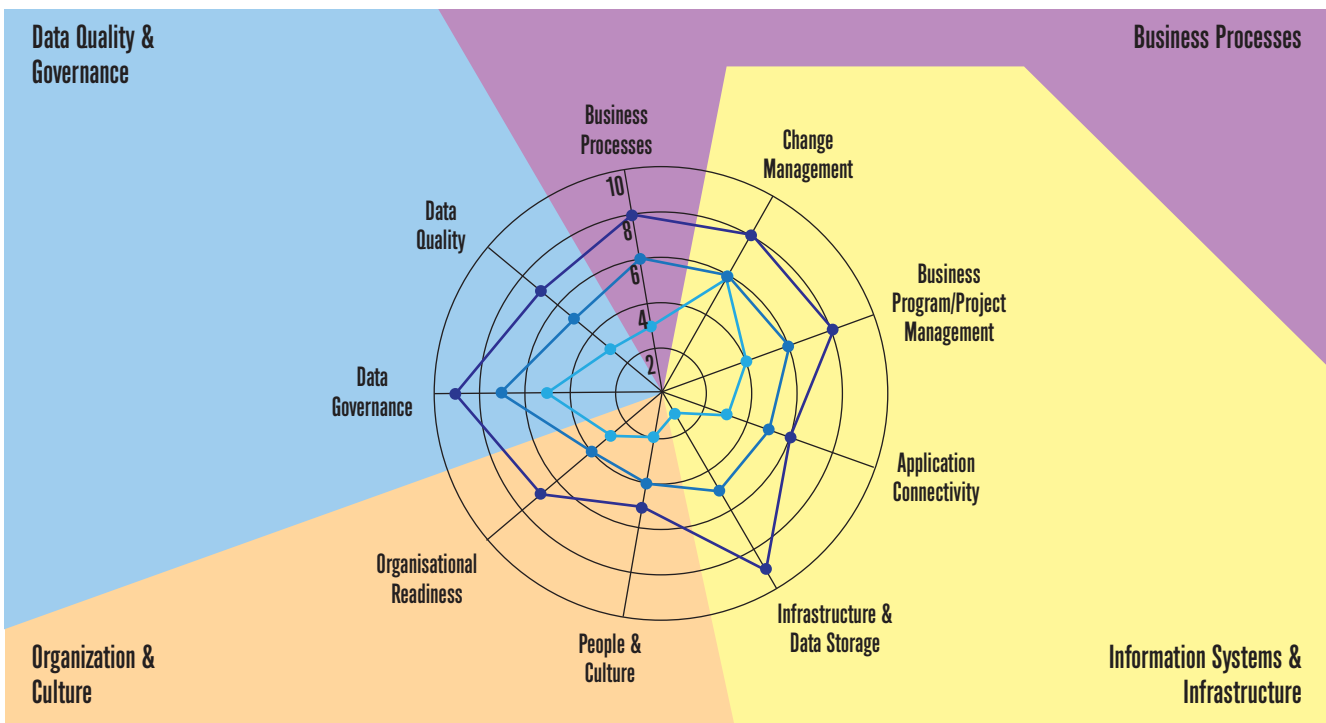
### Hoe bepaal je wat Master Data zijn?

Enkele voorbeelden van Master Data zijn: klantgegevens, productgegevens en gegevens over de eigen organisatie. Afhankelijk van de branche, kunnen ook andere soorten gegevens als Master Data aangemerkt worden. Voor een serviceverlenend bedrijf worden de afspraken als Master Data gezien, in de verzekeringsbranche de polissen en in bijvoorbeeld de utiliteitsmarkt de installaties.



Afbeelding 1: MDM Maturity Model met vier stadia.

Als je klantgegevens tot Master Data verklaart is daarmee niet gezegd dat alle gegevens van een klant dus Master Data zijn. Bepaalde gegevens, zoals het rekeningnummer van de klant, hoeven niet per se als Master Data te boek te staan. Als het rekeningnummer uitsluitend wordt gebruikt voor het terugstorten van geld, dan is het aantal processen dat het rekeningnummer nodig heeft, zeer beperkt. Waarschijnlijk is



Afbeelding 2: Hoofdaspecten.

de Facturering de enige afdeling die er mee te maken heeft. En dat is precies waarom Master Data ten eerste een business aangelegenheid is: het goed bepalen wat tot Master Data behoort en wat er (nog) niet toe behoort.

Maar waarom vermijden we de discussie niet en verklaren we ook het rekeningnummer tot Master Data? Dan kan het lekker bij de klantgegevens geplaatst worden en is ook dat goed geregeld. Dat is natuurlijk waar en over een rekeningnummer zelf kun je ook niet zoveel meningsverschillen hebben (hoewel; welke syntax gaan we gebruiken; 9 of 10 cijfers of de ISBAN codering? En zetten we nog een P voor het nummer als het een Postbank nummer is?). Er zijn echter legio andere attributen waarover je tot in lengte van dagen kunt discussiëren voordat je tot een goede definitie, gebruik en beveiliging bent gekomen. En tegen die tijd zijn de afdelingen al lang weer met hun eigen gegevens aan de slag gegaan.

Beveiliging zei u? Jazeker: niet alle informatie mag zomaar aan iedereen worden getoond. Dus daar waar een applicatie een veilig nestje vormde voor de informatie, zul je daar bij centralisatie van de gegevens iets anders voor moeten regelen. En voor je het weet, moet je aan een hele ombouw van je beveiliging beginnen. Begrijp goed: dat is ook heel belangrijk, maar pas op dat een 'dat kan er ook wel bij' actie niet mag leiden tot een escalatie van veranderingen binnen de organisatie.

Terug naar de account manager en zijn contactpersonen. Naast de wet op persoonsregistratie kun je uit moreel oogpunt ook niet alles wat je met je klanten bespreekt aan de grote klok hangen. Je kunt dus niet zomaar je gespreksverslagen in een grote Master Data-bak gooien zodat iedereen er lekker in kan zitten neuzen. Commentaar zoals 'slechte betaler' of nog serieuzer opmerkingen wil je natuurlijk niet verspreid hebben. Als medewerker moet je heel bewust omgaan met wat je ter beschikking stelt aan de massa, wat je alleen aan een selecte groep ter beschikking stelt, en dat wat je voor jezelf moet houden.

Alle hulpmiddelen moeten dergelijke afscherming kunnen ondersteunen. Op een eenvoudige manier, zodat de medewerker wel de informatie goed registreert, met de zekerheid dat het ook goed beschermd is. Lukt dat niet (of lijkt dat niet te lukken), dan zal de medewerker het weer in een eigen administratie doen en *en passant* ook de rest van zijn informatie daar zetten in plaats van in het centrale systeem. Het is dus niet zo eenvoudig als het lijkt, dat Master Data Management.

## Waar staat mijn organisatie

Om te bepalen waar de organisatie staat met betrekking tot MDM, kunnen we gebruik maken van een Maturity Model. Het model dat wij hanteren onderkent vier stadia: Unawareness MDM; MDM Basics; Integrated MDM; Collaborative MDM. Zie afbeelding 1.

## Kijk op BPM-vendors

### De BPM-matrix van Business Process Magazine

Bent u nog steeds op zoek naar een objectief marktoverzicht van BPM-tools?

De **BPM-matrix** van **Business Process Magazine** is een **onafhankelijk**, actueel overzicht van alle professionele software voor Business Process Management op de Nederlandse markt. Het is geen vergelijking, maar **objectief overzicht** van de functionele aspecten van de producten, zonder dat daar een waardeoordeel over wordt uitgesproken. Het gaat er immers om welk product het beste aansluit bij uw wensen en eisen. U kunt door de **BPM-matrix** browsen door te selecteren op leveranciers en op een kleine 100 functie-aspecten. Maar u kunt ook gebruikmaken van de **matchmaking module**, die aan de hand van door u ingegeven criteria voor u een shortlist samenstelt. Gewoon, om u te helpen een keuze te maken uit de vele uitstekende Business Process Management oplossingen die op de markt verkrijgbaar zijn. U bepaalt uiteindelijk zelf welke leverancier het beste bij u en uw bedrijf past.

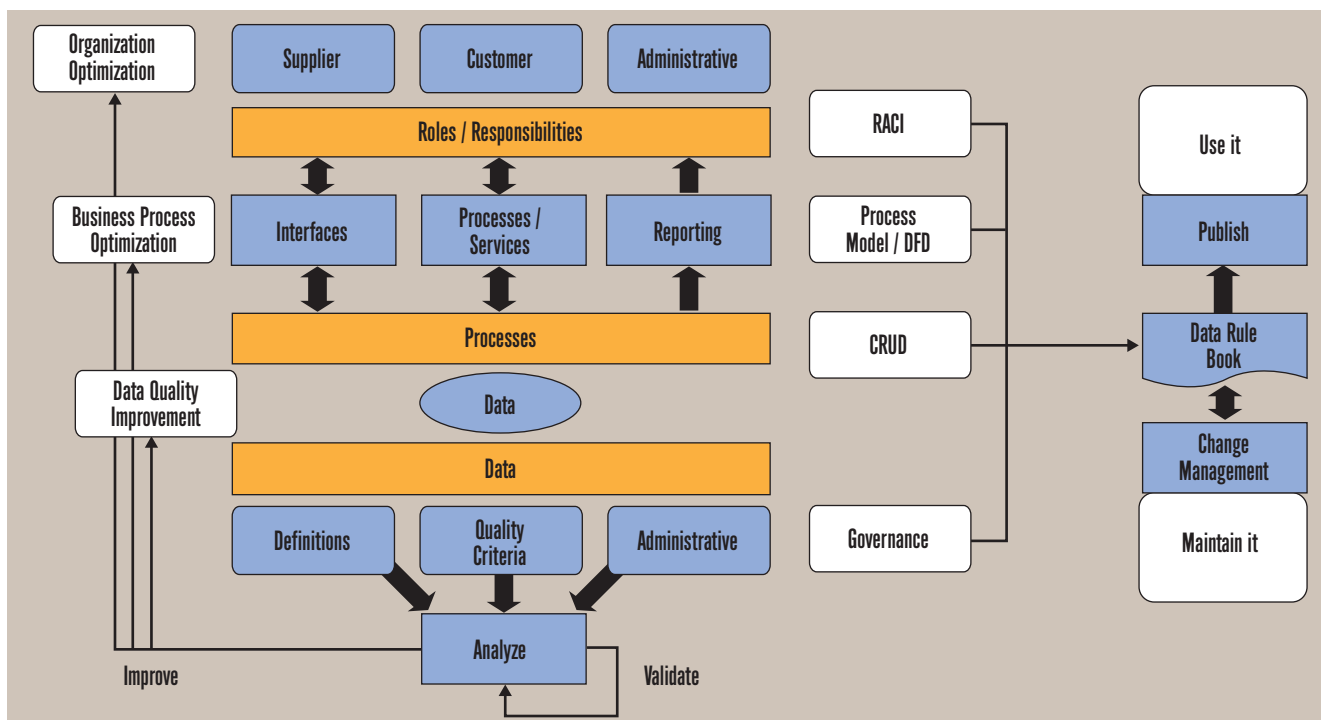
**U vindt de BPM matrix op [www.businessprocess.nl](http://www.businessprocess.nl)**



De BPM-matrix van Business Process Magazine staat onder redactie van senior consultants bij O&i te Utrecht.

Elk van deze stadia geeft (zoals het hoort in een model) aan hoe ver de organisatie zich heeft ontwikkeld in het embedden van Master Data Management. Om de plaats op het model te bepalen, wordt een aantal vragen gesteld over aspecten met betrekking tot gegevens en cultuur binnen de organisatie. We onderscheiden een aantal hoofdaspecten (zie de radargrafiek in afbeelding 2), waaronder Business Processes, Data Governance, People & Culture en Informatie Systemen & Infrastructuur. Slecht scoren op een van de aspecten betekent ook een lagere score op de MDM Maturity schaal. Heb je de Business Processes niet goed in de greep, dan score je slecht omdat je niet precies weet welke informatie in welke processen nodig is. Vitale informatie kan daarmee ongemerkt buiten beeld vallen. Hetzelfde geldt voor People & Culture: als het belang van Master Data niet wordt ingezien door alle (jazeker, alle) onderdelen van de organisatie, dan kun je nog zo'n mooie governance eromheen plaatsen en nog zulke fraaie tools hebben ingezet, de data zelf worden er niet echt beter op. Data Governance (grofweg definities en organiseren van datagerelateerde processen) is natuurlijk extreem belangrijk. Indien de organisatie feitelijk niet weet welke data worden gebruikt, waar en hoe, is het inrichten van MDM erg complex en vooral tijdrovend. Als laatste kom je uiteraard de meer 'technische kant' van MDM tegen binnen Informatie Systemen & Infrastructuur. Dit gaat in op de technologische oplossingen en tools die ondersteunen in het automatiseren van een Master Data management oplossing. En Data Quality? Ach, daar kunnen we nog heel veel andere artikelen over schrijven.

Een belangrijke constatering is dat je alle aspecten moet beschouwen binnen de maturity. Vaak worden we geconfronteerd met een 'doe mij maar een MDM tool/pakket' mentaliteit: sterk insteken op de Information System & Infrastructure aspecten. Doordat de andere aspecten niet worden meegenomen, zijn het vaak korte-termijn oplossingen die geen brede toepassing zullen gaan kennen in de organisatie. Karakteristieken van het eerste niveau (Unawareness MDM) zijn: het niet uitwisselen van de Master Data tussen applicaties, het niet hebben van een bedrijfsbrede definitie van (gedeelde) gegevens, het meervoudig opslaan van dezelfde gegevens, geen standaards voor datamigratie en geen Data Ownership. De organisatie is zich niet bewust van de schade die slechte gegevens kunnen aanrichten. Bij de MDM basics zijn er al stevige vorderingen gemaakt op het gebied van beschrijven en standaardisering van gegevens, vastgelegd in een centrale repository. De Master Data zijn afgebakend en van eigenaren voorzien. De landkaart is gemaakt. We weten wat er nodig is, waar het zich bevindt en wie het gebruikt. En we weten ook hoe we het gaan aanpakken. Integrated MDM (derde niveau) gaat een stapje verder door ook de Business Rules goed beschreven te hebben, de Master Data worden centraal gemanaged, er zijn change management processen om zowel de Master Data als de Business Rules ervoor te onderhouden en er is een geïntegreerde samenwerking tussen verschillende Enterprise-systemen. Daarnaast zijn ook de beveiligingsprofielen bekend en zijn de centrale Master Data ook ingebed in autorisatieprocessen. Tenslotte komt de overtreffende trap Collaborative MDM,



Afbeelding 3: Knowledge build.

met gegevenssynchronisatie tussen business partners, het gebruik van internationale standaards op het gebied van gegevensuitwisseling en een integraal change management process voor gegevens (waaronder Master Data) en Business Rules.

Maar belangrijk voor elke implementatie is dat men niet te overmoedig wordt en te hoge doelen stelt binnen de organisatie 'omdat dat zo sexy is', of 'om mee te gaan in de trend(s)'. De stap van MDM basics naar Collaborative loopt altijd via Integrated MDM, als organisatie wil je uiteraard vooruit, maar bedenk de organisatorische risico's en impact van zulke grote stappen voor je huidige c.q. nieuwe systeem en processenlandschap. Daarnaast is het goed om te horen dat veel organisaties ook tevreden kunnen zijn met 'slechts' MDM Basics.

## Aanpak

Het beschikbaar krijgen en houden van een goede, correcte set Master Data is niet triviaal. Zoals uit voorgaande mag blijken is technologie hierbij ondergeschikt, zoals je met Word een bestseller kunt schrijven, maar ook een kladje met aantekeningen. De wil en de kunde van de schrijver bepalen de uitkomst. Bij MDM is de schrijver de organisatie. Een afdeling die niet meegaat met de organisatie is als een slechte dag van de schrijver: het totale boek neemt af in kwaliteit en kan leiden tot een slechte score op de top-100 boekenlijst. MDM vereist planning, regie en een strikt beleid. Voorkomen

moet worden dat vanwege welke reden dan ook, er weer nieuwe eigen registraties gaan ontstaan, zoals er in het verleden al zo veel zijn ontstaan. Zorg ervoor dat de medewerkers niet uit frustratie weer zelf een administratie gaan bijhouden. Het besef hiervan is de grote omslag binnen het denken die van MDM een succes kan maken. Zolang de medewerkers de contacten blijven zien als 'persoonlijk', mist het bedrijf een hele hoop vitale informatie. Het feit dat een contactpersoon is gepromoveerd of het bedrijf heeft verlaten, wordt dan op enkele plaatsen wel en op vele plaatsen niet aangebracht.

## De organisatie is zich niet bewust van de schade die slechte gegevens kunnen aanrichten

Maar de eerste slag is natuurlijk: wat is *onze* Master Data set? Met welke gegevens moet ik beginnen? Waar zitten de grootste problemen? Een mooi hulpmiddel om Master Data Management van de grond te krijgen, is het gebruik van een Data Rule Book. Het invullen van een dergelijk boek biedt structuur en houvast. Niet alles hoeft in een keer af; je blijft



[www.vlc.nl](http://www.vlc.nl)

**VLC is als ICT dienstverlener gespecialiseerd in business intelligence, content management en enterprise search. In de visie van VLC zullen die vakgebieden naar elkaar toegroeien, om onder de noemer Enterprise Information Management integrale informatieoplossingen te kunnen bieden.**

VLC is opgericht in 1996, en heeft in haar bestaan een track record van succesvolle dienstverlening opgebouwd voor de bovenkant van de markt, zowel bedrijfsleven als overheid. VLC hanteert een zeer professionele werkwijze en projectaanpak, en combineert die met een specialistische benadering. Ook de organisatiestructuur van VLC is gericht op het kunnen bieden van persoonlijke, professionele en specialistische dienstverlening van hoog niveau.





zicht houden op wat er al gedaan is en waar (hoognodig) aan gewerkt moet worden. In het Data Rule Book worden aspecten als datadefinities, datagebruik en data-organisatie met elkaar in relatie gebracht. De conclusies kunnen worden gebruikt als basis voor een verbeterproces.

Het in kaart brengen (knowledge build) is uiteraard van cruciaal belang, zie afbeelding 3. Weet welke data er zijn en wat de definities zijn, welke processen de data gebruiken, wie binnen de organisatie de processen gebruiken en verantwoordelijk zijn voor de data. Met andere woorden, breng de data in kaart, weet wat je hebt. Vervolgens kun je deze informatie ook gebruiken om latere ontwikkelingen te optimaliseren (denk aan change management processen en root-cause analysis bij problemen). Doe jezelf niet tekort en blijf het data rule book beheren en publiceren (wat iemand niet weet, gebruikt hij/zij ook niet). Deze investering maakt proactief omgaan met je gegevens al veel efficiënter. Een mooie bijkomende quick-win.

Met de kennis en cross-references relaties (CRUD's, RACI's) kan men snel inzicht krijgen in het gebruik van de gegevens over de diverse organisatie-onderdelen. Gericht kan aan-gegeven worden waarop de impact van de MDM-oplossing invloed heeft, op welke data, welke processen en uiteraard ook op het dagelijkse gebruik ervan.

Deze analyse zal helpen om als organisatie gericht verbeteringen aan te brengen (improve). Met een goede business case kan worden bepaald of een MDM-implementatie puur vanuit datakwaliteit wordt gestuurd, of dat er sprake moet zijn van een structurele aanpassing (infrastructuur en/of organisatie). Hiermee kan het veranderingsrisico beter worden ingeschat en bij de uitvoering beter worden beheerst.

### Een lifestyle

Master Data Management is, zoals hiervoor geconstateerd, niet een hulpmiddel dat je even snel op de computer installeert en waarmee je direct alle data- en procesgerelateerde problemen oplost. Er komt veel meer bij kijken, voornamelijk aan de organisatiezijde van het geheel. Maar ook alleen aandacht voor de organisatie is niet genoeg. Voorkom dat de euforie van een snel geïmplementeerd hulpmiddel niet omslaat in frustraties waardoor de medewerkers weer hun eigen administraties gaan opzetten. Belangrijk is dat je de goede balans vindt en aandacht besteedt aan alle MDM-aspecten, waarbij zowel business en IT gaan samenwerken. Door het maken van gezamenlijke korte- en (middel)lange-termijnplannen en geschikte oplossingen te bieden, zal de organisatie veel voordelen hebben van deze vernieuwde lifestyle. En bovenal, draag deze lifestyle uit, het werkt aanstekelijk.

#### Nico Klaassen en Henk van Zuilekom

Ing. N. Klaassen (nico.klaassen@capgemini.com) is Managing Consultant bij Capgemini.  
H. van Zuilekom (henk.van.zuilekom@capgemini.com) is Managing Consultant bij Capgemini.

# Wel cijfers, maar geen nummer

## 0800-5432101

Met Valid Business Intelligence krijgt u meer zicht op uw cijfers. Cijfers die u inzicht geven in de performance van uw organisatie. Zodat u deze performance kunt verbeteren en voorop kunt blijven lopen in uw markt.

Echter u bent bij ons geen nummer. Bij Valid is persoonlijke aandacht namelijk nog de normaalste zaak van de wereld. We doen er alles aan om erachter te komen wat er bij u speelt, wat u belangrijk vindt en hoe uw markt eruit ziet. Alleen zo kunnen wij u de diensten leveren waarmee u altijd een stap voor bent.

[www.valid.nl](http://www.valid.nl)

