



Uitdagingen op datagebied floreren

The Dirty Job of Data Governance

Jill Dyché

Is het mogelijk om een echt duurzaam programma voor Data Governance voor de lange termijn te implementeren? Jawel, maar dan moet u beginnen met het vaststellen van Guiding Principles. En voorbereid zijn op moeizaam change management.

De meeste van mijn klanten besteden aanzienlijk meer tijd aan het bouwen van applicaties – u weet wel, die functionele eenheden die de business processen ondersteunen – dan aan informatiemanagement. Applicatieontwikkelaars zijn zelden aansprakelijk voor de data die hun systemen genereren. En zet maar uit uw hoofd dat u ze ooit zover krijgt dat ze zich aan datastandaards houden.

Informatie, herinnert u zich dat nog? Die verzameling van gegevens die, op een slimme en doelbewuste manier gecombineerd, leidt tot kennis? Zoals het bekende aforisme luidt: *it's a corporate asset*. Het topmanagement begint dat nu langzaam in te zien. Helaas luisteren sommige IT-afdelingen niet goed genoeg en behandelen ze data nog steeds als een soort bijproduct van de applicaties. Oude gewoonten leer je niet snel af en bekeken vanuit het perspectief van change management is dit een wel heel hardnekkige.

Schaduw IT

Ik schrijf en spreek nu al een tijdje over business-IT alignment, en telkens valt het mij weer op hoe machteloos de mensen uit beide kampen zich voelen als het gaat om tot elkaar te komen. Het grootste probleem bestaat uit de wederzijdse verantwoordelijkheden – of eigenlijk het ontbreken daarvan.

In het beste geval willen IT'ers beschermen wat ze hebben gebouwd (het werkt immers!). In het slechtste geval maken ze van hun afdeling een fort en vermijden ze koste wat kost elke vorm van conversatie met de business – aan wie ze verantwoording moeten afleggen over de keuze van leveranciers of technologieën of, nog erger, hun uitgaven.

In dergelijke gevallen is de oorzaak gemakkelijk vast te stellen: er is simpelweg geen *engagement model* en het succes van individuele projecten heeft geen enkele invloed op de perceptie van de effectiviteit van IT als geheel. De IT-afdeling wordt net zo

gemeten als elke andere *commodity*, namelijk door te bepalen wat het het bedrijf kost. IT wordt niet beoordeeld op de kwaliteit van de geleverde diensten – bovendien heeft men de discipline niet om de 'gewenste resultaten' te definiëren. IT-managers zouden hun prestaties immers langs die lat moeten leggen. Er zijn geen goed gedefinieerde acceptatiecriteria voor projecten, dus er zijn geen slimme antwoorden te geven als gevraagd wordt waarom projecten kosten wat ze kosten, of waarom er zoveel resources nodig waren, of waarom het aantal betrokken medewerkers zo achteloos van het ene naar het andere project is overgeheveld. Aan de back-end wordt niet nauwkeurig gemeten of het betrokken systeem binnen budget gebleven is, of het goed gefunctioneerd heeft en aan de eisen heeft voldaan, en of de business echt tevreden is met de resultaten. Welslagen wordt niet beloond, falen niet bestraft.

Guiding Principles bevatten de algemene richtlijnen waar iedereen zich in moet kunnen vinden

Voor het geval dat u denkt dat ik alleen maar zit af te geven op IT: de business is medeschuldig. Met cursussen waarvoor diepgaande kennis van Excel vereist is en business users die bij de waterkoelers mogen discussiëren over de merites van regressieve algoritmes versus classificatiebomen: de tijden van de niet-technische business mensen behoren tot het verleden. Business users zijn slimmer dan ooit en hun behoefte aan informatie is uiterst urgent. Het spreekwoordelijke fenomeen van 'schaduw IT' verspreidt de al bestaande gapende kloof. Sommige organisaties zijn zó bang voor de onvermijdelijke

krachtmetingen met IT, dat ze maar in zee gaan met externe IT-dienstverleners. Het is geen geheim dat de IT-budgetten van bedrijven en organisaties de afgelopen tien jaar zijn gegroeid, en dat dat geld ook wordt uitgegeven. Maar zelfs de allerslimste business mensen hebben noch de kennis, noch de vaardigheden om hun wensen en eisen op een consequente, duurzame en gestructureerde manier aan hun IT-collega's te communiceren. Dus gebeurt dat niet. En dan vragen we ons af waarom Data Governance zo moeilijk is.

Toevallige Data Governance

Bij elk Data Governance programma wordt er vanuit gegaan dat de betrokken partijen samen zullen slagen of falen. Maar als vandaag de dag bij een bedrijf de twee partijen effectief samenwerken en komen tot een gezamenlijke lijst van doelstellingen, is dat meestal gelukkig toeval en geen goedgeplande en doelbewust ontworpen situatie. De business geeft IT wat geld en IT doet wat het denkt dat het zou moeten doen. Als een project laat afkomt of een systeem niet werkt, is er niemand geautoriseerd om boetes op te leggen. Als iets boven verwachting presteert, geeft of ontvangt niemand een beloning.

Het goede nieuws is dat – ondanks de slechte communicatie en gebrek aan echt alignment – Data Governance zelfs in dit soort culturen kan werken. Het slechte nieuws is dat het hoogstwaarschijnlijk niet duurzaam zal zijn zonder voortdurende verandering. Ik heb diverse bedrijven gezien die snel Data Governance in wisten te voeren als reactie op wat ik een 'onvoorspelbare externe trigger' zal noemen, die in essentie dwingt tot directe samenwerking.

Onlangs verzocht de directie van een groot fabricageconcern om een lijst van de 100 meest winstgevende klanten. Wat een simpele BI-query binnen één onderneming had moeten zijn, werd een groot Master Data Management project bij deze firma. Omdat het concern heel erg gedecentraliseerd was, met honderden verschillende business units over de hele wereld, kon een klant zaken doen met verschillende, soms wel tientallen divisies van het concern. Vergeet conflicterende klantdefinities – het concern kon namelijk helemaal niet eens individuele klanten onderscheiden, of komen tot een betrouwbaar *corporate hierarchy detail*. Een effectieve IT-organisatie kan meestal de verschillende technologische oplossingen wel samenstellen om dat probleem te tackelen – en ja, onderdeel van de oplossing was een MDM-hub. We startten ook een Data Governance project om de duurzaamheid van het beleid en de regels rond klantgegevens te borgen en zorgen dat ze gehandhaafd bleven ook ná dit door de directie geëntameerde project. In gevallen waarbij onvoorziene eisen en externe triggers ertoe dwingen, is Data Governance bottom-up. Het risico is dat zo'n samenwerking net zo vluchtig is als de aandacht van de directeur kort is. Toevallige Data Governance is helemaal geen Data Governance, alleen maar een gelukkige omstandigheid met tijdelijk teamwork om een korte-termijnprobleem op te lossen. Als aan Data Governance wordt begonnen

Vier technieken

Er zijn vier technieken die in de praktijk leiden tot de implementatie van een echt duurzaam Data Governance programma voor de lange termijn.

Stop niet bij de visie.

Wij ontwerpen nogal wat Data Governance programma's, en het verbaast me telkens weer hoe de mensen die voorzien hadden welke belofte Data Governance inhoudt, en die ons inhuren om het nieuwe framework te implementeren, desondanks terugvallen op de afgezaagde email-memo-blast-approach – zo lekker effectief om de down-tijden van de systemen te communiceren – bij het bekendmaken van het Data Governance programma. Bovendien communiceren ze het 'wat' maar niet het 'hoe' of het 'waarom'. Een visie-statement is niet genoeg voor een duurzaam Data Governance project.

Betrek mensen in één-op-één gesprekken bij

Data Governance.

Stel ze twee vragen: "Waarom denk je dat we dit doen?" en "Wat voor invloed heeft het op je baan?" Laat ze praten, laat ze wikken en wegen en laat ze hun bezorgdheid uiten. Alleen als alle stakeholders, vrijwillig of niet, zich gehoord voelen, zullen ze actief meewerken aan de veranderingen die nodig zijn om Data Governance te implementeren. Dergelijke gesprekken maken het abstracte concept Data Governance tot een tastbaar iets.

Kies uw kernteam zorgvuldig.

Wie mij kent weet dat ik een governance-programma NIET begin met de samenstelling van een Data Governance Council. Ik geef er sterk de voorkeur aan om een kernteam te formeren dat is samengesteld uit medewerkers van diverse afdelingen, zowel uit de business als IT, en enkele externe deskundigen. Het kernteam moet onder meer de 'Guiding Principles' voor Data Governance gaan vaststellen, het ontwerpen voordat het wordt gecommuniceerd naar een bredere groep beslissers, waarvan sommigen misschien later lid kunnen zijn van een eventuele Data Governance Council of stuurgroep. Omdat de initiële kerngroep hoofdzakelijk uitwerkt hoe Data Governance er binnen de organisatie moet uitzien, moeten de leden de materie goed begrijpen en de autoriteit hebben om de case op te stellen.

Wees voorbereid op het verwoorden van het eerste probleem.

Of Data Governance nu begint met een bottom-up probleem of een top-down visie, het vermogen om te kunnen uitvoeren is absoluut noodzakelijk. Er zit maar een korte tijdsspanne tussen de gesprekken over 'wat het is' en 'hoe het gaat helpen', en het vermogen om te definiëren hoe waardevol Data Governance is kan een groot verschil maken.

als een 'project' in een cultuur rijk aan ADD, dan zal het mislukken. In het beste geval zullen alle kortstondige inspanningen worden gevangen als een vuurvlieg in een potje, waaruit een klein lichtstraaltje zal schijnen door een paar strategisch door de top aangebrachte gaatjes.

Een studie van twee professoren van de Richard Ivey School of Business in London, Ontario, werpt op dat de term *organizational change management* een slecht gekozen term is die suggereert dat alle verandering moet worden uitgevoerd op individueel niveau. De auteurs schrijven: "Het is pas recent dat managers zich zijn gaan realiseren dat de boodschap van een organization change management emotionele inhoud en impact heeft. Individuen moeten de boodschap 'zien' en 'voelen' om de gewenste impact te hebben. Als topmensen de boodschap brengen op een manier die een zichtbare of emotionele reactie oproept, is de kans dat de individuen hun gedrag zullen veranderen groter." Het is een feit dat bij Data Governance, net als bij zo vele nieuwe initiatieven, de verandering begint bij mensen.

Er wordt niet nauwkeurig gemeten of het systeem binnen budget gebleven is

Aan alle studenten Data Governance, congresbezoekers en lezers van whitepapers zou ik willen zeggen: ik heb het hier dus niet over de afgezaagde aansporing "Vind een sponsor bij de directie!" Hoewel dat helpt, kom je met bevelschriften uit de directiekamer niet al te ver. En als je een cultuur hebt die passief-agressief gedrag mogelijk maakt, werkt het maar één seconde.

Tot slot

De afgelopen twee jaar hebben weer eens aangetoond dat je in de praktijk niets meer zomaar kunt aannemen. Ik hoorde een business sponsor voor een ondernemingsbreed BI-project uitleggen waarom het bedrijf verre van klaar was voor Data Governance. "We kennen onze IT-afdeling nog niet goed genoeg", gaf ze toe, zelfs toen haar IT-collega's zich aan het voorbereiden waren op de implementatie van de negende BI-applicatie. En ze had gelijk.

We kunnen erover discussiëren of BI nu een commodity is of niet, of de platformdefinitie verouderd zijn of nog steeds relevant, of het Enterprise Datawarehouse Team zijn glans is kwijtgeraakt in dit tijdperk van fast search en goedkope appliances. De acroniemen zullen blijven komen en gaan – zelfs de gloednieuwe term CDI gaat langzaam over in het meer algemene MDM. Niettemin floreren de uitdagingen op dat gebied. Bedrijven die hun platform-installatiecyclus helemaal op orde hebben, hebben nog een lange weg te gaan als het gaat om het koesteren van hun data asset.

We hebben veel geleerd van dergelijke bedrijven. We zaten aan de voeten van de sponsors, die nooit grotere happen namen dan ze konden kauwen, en we hebben zelfs nog meer geleerd van hen wiens ogen groter waren dan hun maag en die het hele bedrijf ondergespuugd hebben. Sommigen hebben mij gevraagd de emmer op te komen hanteren, en ik ben nu nóg de muren aan het schrobben.

Een van de moeizaam geleerde lessen is deze: stel Guiding Principles vast voordat je van start gaat met de formele Data Governance. We hebben goed doordachte Data Governance initiatieven zien stranden omdat deze stap was overgeslagen. Guiding Principles bevatten de algemeen geldende filosofie en algemene richtlijnen waar iedereen zich in moet kunnen vinden voordat Data Governance toegevoegd wordt aan de corporate woordenschat. "Er worden geen data beschikbaar gesteld aan de business zonder een bijbehorend business requirement" is een voorbeeld van een Guiding Principle voor Data Governance. Er zijn tientallen voorbeelden. Maar u moet zelf uw eigen verzameling guiding principles maken – die werken voor úw onderneming.

Dit is een bewerkte en vertaalde versie van de originele Engelse tekst, die u kunt vinden op onze website www.dbm.nl onder 'speciaal', 'extra materiaal'. In geval van discussies is de originele Engelse tekst doorslaggevend.

Jill Dyché

Jill Dyché (jillydyché@baseline-consulting.com) is partner bij Baseline Consulting, een dienstverlenend bedrijf op het gebied van data-integratie en Business Intelligence. Zij heeft een eigen channel, blog en nieuwsbrief over Data Governance op B Eye Network: www.b-eye-network.com. Het auteursrecht van dit artikel ligt bij de auteur, het artikel is vertaald en gepubliceerd met goedkeuring van Baseline Consulting.

Online archief Database Magazine

Online archief

Online archief

Trefwoorden: zoek Zoektips

U bent op dit moment niet ingelogd. [Inloggen](#)

Extra zoekcriteria:

- Database Magazine
- Alle magazines

Zoek in:

- Alle velden
- Titel
- Auteur
- Omschrijving

Jaar

Bladnummer

Datum:

van:

tot:

Aantal artikelen per pagina:

Array Publications © | disclaimer | privacy statement

Database Magazine-lezer opgelet! Artikelen over onderwerpen als Datawarehousing, SQL, ETL, Business Intelligence, Relationale databases, modellering en nog veel meer vindt u in het Online Archief van Array Publications. Vaktijdschriften als Storage Magazine, Database Magazine, IT Service Magazine, Java Magazine en ons Oracle vakblad Optimize hebben hun artikelenarchief online gezet. Met een Google-achtige zoekstructuur vindt u snel wat u zoekt op www.dbm.nl