

WHITEPAPER

Implementatie data governance bij grote onderhoudsorganisatie

Update 2023

Introductie

Het belang van data voor bedrijven is alom bekend: goed gebruik van data biedt meer inzichten, meer optimalisatiemogelijkheden, betere klantrelaties en slimmere oplossingen. Het is echter vaak een uitdaging om de juiste data op de juiste manier te ontsluiten om daadwerkelijk waarde te creëren uit die data.

Bij een grote onderhoudsorganisatie is al langere tijd focus op datagedreven initiatieven om de operatie te optimaliseren en klanten meerwaarde te bieden. Het succesvol toepassen van 'data governance' is essentieel voor het laten slagen van dergelijke initiatieven. In deze whitepaper gaan we specifiek in op hoe data governance met ondersteuning van Berenschot is geïmplementeerd bij een grote onderhoudsorganisatie.

Aanloop

Als eerste is door Berenschot een eerste 'data governance framework' opgesteld. Met behulp van datamanagementtheorieën en het Data Management Book of Knowledge (DMBOK) van instituut DAMA is gekeken hoe deze te matchen en aan te passen zijn aan de praktijk van de organisatie.

Daarna is intern een 'data officer' aangesteld, die verantwoordelijk is voor de uitrol van het opgestelde framework binnen de organisatie. Voor deze grote en technisch georiënteerde organisatie is het gebruik van data van groot belang en vindt ook al veel datamanagement plaats. Deze praktijken zijn echter veelal versnipperd, impliciet of project specifiek georiënteerd, waardoor integraliteit en een koppeling met bedrijfseconomische doelen ontbraken. Berenschot hielp de data officer hierbij.

Kader

Data governance is het centrale thema in het datamanagementwiel (zie figuur 2). In de eerste fase is ervoor gekozen om niet alle onderwerpen van het wiel tegelijk te behandelen, maar vijf aandachtsgebieden te selecteren, waaronder data governance, 'data quality', 'metadata', 'data modelling' en 'reference & master data'.



Figuur 1: Het datamanagementwiel met data governance als centraal onderwerp

Aanpak

Om data governance te implementeren, is allereerst gekeken welke bedrijfsonderdelen het meest baat zouden hebben bij een effectieve data-governance organisatie. Met andere woorden: waar zit de meeste waarde? Ook is gekeken naar overkoepelende afdelingen, zoals Finance, Safety & Quality en Engineering. Met behulp van 'data object mapping' is tijdens workshops samen met medewerkers vastgesteld waar de meest waardevolle data van het primaire proces zich bevinden. Dit los van de bestaande organisatie, processen, applicaties en systemen. Daarnaast zijn ook visueel verbindingen gelegd met andere afdelingen en zelfs daarbuiten. Parallel aan data object mapping zijn ook bestaande data-initiatieven tegen het licht gehouden vanuit data-governanceperspectief, de zogenaamde 'use cases'.

Eerste bevindingen

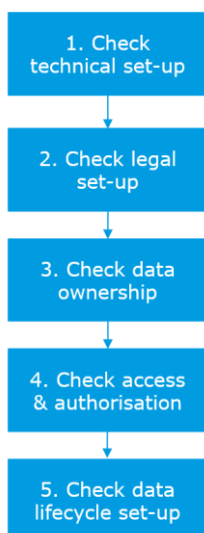
Bij het opzetten van een data-governance organisatie is het dus van belang niet te kijken naar bestaande hiërarchische lijnen of huidige 'process owners', maar juist naar waar data ontstaan en zich verder manifesteren. Bij het uitvoeren van onderhoud was al snel duidelijk dat veel data afgeleid zijn van de fabrikanten en van de operatie. De organisatie neemt zo veel mogelijk van deze oorspronkelijke data mee in de specifieke activiteiten binnen de onderhoudsprocessen. De data die zelf wordt toegevoegd, betreffen met name logistieke data, eigen ontworpen reparaties, reparatie documentatie, plus alle mogelijk (veelal financiële) dwarsdoorsnedes, die ook nog eens wet- & regelgeving- en corporate-gedreven zijn. Tijdens de workshops resulteerde dit in een verfrissende kijk op waar de meeste data hun oorsprong vinden, en dus ook waar het eigenaarschap ligt. Een voorbeeld hiervan is het managen van klantendata: dit gebeurt organisatiebreed maar ook specifiek per type businessdomein, terwijl het als één datadomein te zien is. Voor succesvolle data governance is het namelijk essentieel om per datadomein één 'data owner' aan te wijzen, die invloed kan uitoefenen op de 'data quality' van dat domein.

Op basis van de uitkomsten van de workshops zijn de datadomeinen gezamenlijk vastgesteld en daarmee de juiste 'data owners' aangewezen. De vervolgstap is dan om voor die datadomeinen de juiste 'data stewards' en 'data processors' te benoemen, die de data owners moeten helpen data met de juiste kwaliteit beschikbaar te maken. Op deze manier kunnen datateams zich makkelijker richten op optimalisaties op basis van data, en zo meer waarde uit data halen. Data owners en data stewards zijn al aanwezige functionarissen die binnen de data-

governance structuur een specifieke rol krijgen en deze zo goed mogelijk in en/of naast hun bestaande werkzaamheden vervullen.

Use cases

Vanuit use-case-perspectief zijn verschillende al lopende datagedreven initiatieven opgehaald en is gekeken vanuit data-governanceperspectief hoe ver deze initiatieven zijn. Hiervoor is een 'high level data governance scan' (zie figuur 4) opgesteld, die aan de hand van gerichte vragen inzicht geeft in hoe goed het initiatief wordt gemanaged op data-governance gebied. Denk aan eigenaarschap, juridische checks maar ook aan 'authorisation' en 'access management'. Op deze manier kunnen projectleiders of product owners worden geholpen met het verder uitwerken van data governance voor hun initiatief, wat uiteindelijk zal bijdragen aan het succes van dit initiatief. Een algemene observatie vanuit de use cases was dat in bijna alle projecten nog relatief weinig aandacht is voor het data-eigenaarschap en dat daar juist wel de meeste knelpunten ontstaan gedurende het project. Een aantal van deze knelpunten zijn in specifieke 'Data Quality hackathons' gestructureerd aangepakt met als resultaat concrete verbeterpunten die direct geïmplementeerd worden.



Figuur 2: High level data governance scan

Implementatiestappen en vervolg

Na het vaststellen van de datadomeinen wordt per businessdomein een data-governance organisatie opgezet. Deze bestaat uit een voorzitter (gelinkt aan continuous improvement/change) vanuit de business plus de data stewards en de data architect. Tijdens een maandelijkse bijeenkomst kunnen knelpunten, aandachtspunten en successen worden besproken. De data officer sluit hierbij aan en neemt eventueel overkoepelende punten mee in de overleggen van de andere domeinen met daarin een onderscheid in strategische, tactische en operationele aspecten van data. Daarnaast adviseert en bericht de data officer op regelmatige basis het management team over de genomen stappen en toekomstige vraagstukken. Vervolgstappen zijn het breder uitdragen van het onderwerp door middel van specifieke sessies rondom 'data awareness', 'data literacy' en 'data democratization'. Dit om alle lagen van de organisatie mee te nemen in wat het betekent om een datagedreven organisatie te worden.

Uitdagingen

De introductie van een relatief nieuw en overkoepelend onderwerp als data governance brengt ook uitdagingen met zich mee. Gedurende 2022 en de eerste helft van 2023 werden tijdens de implementatie de belangrijkste vier uitdagingen snel zichtbaar:

- 1) Cultuur.
- 2) Tijd.
- 3) Prioriteit.
- 4) Technologie.

Deze uitdagingen zijn min of meer generiek voor elk project, maar voor data governance geldt bovendien dat juist met behulp van de structuur, prioritering en extra tijd besteed aan data governance meer waarde kan worden gehaald op de lange termijn. Een specifiek uitgangspunt in de implementatie is daarom ook zo veel mogelijk aan te sluiten bij bestaande overleggen en initiatieven om tijd te besparen. Op die manier wordt er niet te veel beslag gelegd op de lopende organisatie. Daarnaast wordt zo veel mogelijk aangesloten op use cases met hoge prioriteit.

Qua cultuur zit de uitdaging met name in het meer en meer integraal kunnen bekijken van data, het meer proactief opschonen en in de discipline om data schoon in te voeren in de systemen. In de huidige situatie vindt er bijvoorbeeld wel dataopschoning plaats bij de datateams, maar niet bij de bron. Ook zullen leidinggevenden meer moeten gaan sturen op basis van data in hun teams, zonder daarbij de individuele ervaringen en expertise van hun medewerkers te passeren.

Overzicht

De inspanningen in 2022 en de eerste helft van 2023 om data governance binnen de organisatie in te richten, zijn als volgt samen te vatten:

- Vijftien workshops op acht business domeinen met medewerkers, architecten, product owners en team leads.
- Meerdere specifieke workshops/overleggen met datagedreven teams (bijvoorbeeld Big Data) ten behoeve van use cases.
- Opstellen van een gedragen Data Strategie.
- Meerdere specifieke workshops/overleggen met aanliggende organisatie onderdelen voor ophalen best practices en tips & tricks.
- In totaal 100 tot 150 mensen betrokken
- Aantal geïdentificeerde dataobjecten: 400+.
- Aantal geïdentificeerde data(sub)domeinen: 50+.
- Aantal use cases belicht t.a.v. data governance: 10+
- Aantal uitgevoerde Data Quality hackathons: 1

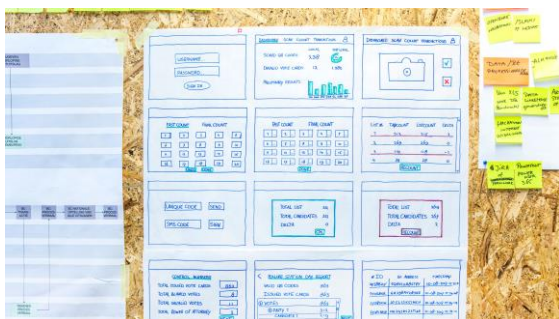
project meer en meer 'data aware' en kunnen zij de inzichten vanuit de data-governance methodologie verder verspreiden binnen de organisatie. Daarnaast zullen we uitdagingen rond cultuur, tijd, prioriteit en technologie specifiek bespreken met de management teams. Ook zal worden gekeken naar veelbelovende technische ontwikkelingen, zoals Artificial Intelligence. Uiteindelijk stelt het meer en meer succesvol toepassen van data governance de organisatie in staat nieuwe en bestaande datagedreven initiatieven efficiënter, waardevoller en toekomstbestendiger te maken.

Meer weten?

Sidney Stokkers

Managing Consultant

s.stokkers@berenschot.nl



Figuur 3: Met behulp van gerichte workshops in de businessdomeinen is het datalandschap in kaart gebracht

Vervolg

In het verdere verloop van 2023 stopt de ondersteuning van Berenschot en gaat de organisatie voort op de ingeslagen weg: enerzijds het verder ontwikkelen van de organisatie en anderzijds het aanhaken bij datagedreven initiatieven vanuit data-governance perspectief. Op deze manier worden betrokkenen in dit