

Data Governance in de praktijk



Bert Dingemans
Augustus 2022

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	3
Wat is data management?	4
Data Management Framework	4
DaMa Body of Knowledge	5
Wat is data governance?	7
Governance rollen	7
Activiteiten data governance	7
Inrichten governance	10
Inrichten eigenaarschap	10
Inrichten stewardship	10
Inrichten Data Governance Autoriteit	10
Data Governance Officer	11
Data architect	11
Eigenaarschap van Data	12
Vormen van eigenaarschap	12
Politieke inrichting eigenaarschap	12
Dimensies van data bij eigenaarschap	13
Tips voor data governance	16
Meer informatie	16
Over de auteur	16

Samenvatting

Data governance is een kennisdomein binnen data management en is daarbij een belangrijk sturend proces voor alle data management kennisgebieden. Introduceren is daarmee een continue proces en geen eenmalig project. De organisatie ontwikkelt zich continue door op het vlak van data management en – Governance. Data Governance is daarmee een Business Verander Traject.

IT is in data management een belangrijke stakeholder maar is niet verantwoordelijk voor data governance. IT en Data Governance rollen zullen daarom nauw met elkaar samen moeten werken.

Data Governance is gericht op autoriteit en controle over de data assets. Dit wordt gedaan door een aantal rollen zoals de data eigenaar en de - steward die hierin kenmerkend zijn. Zij worden echter ondersteund door een aantal andere rollen zoals de data architect, data custodian en data governance officer. Iedere betrokkene binnen Data Governance is verantwoordelijk voor de communicatie over data als waardevolle asset.

Inleiding

In dit whitepaper gaan we in op data governance. Binnen veel organisaties staat momenteel data governance op de agenda. Echter hoe ga je hiermee van start, doe je het in een project, wie zijn relevante betrokkenen en wie is geschikt voor deze rol bij deze introductie van data governance? Allemaal vragen waar we hier op een praktische wijze naar gaan kijken.

Wat is de relatie met data management, ga ik beginnen met data governance of met data management? Deze twee data concepten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en kun je niet los van elkaar zien. Data governance is een kennisgebied binnen data management en ga je aan de slag met data governance dan ga je ook aan de slag met data management.

Data governance is daarbij nauw gerelateerd aan alle andere kennisgebieden binnen data management. Welke kennisgebieden zijn dat en hoe relateren die zich tot data governance? Het is daarbij het meest effectief om te zoeken naar een data management raamwerk dat deze relaties op structurele wijze inzichtelijk maakt. Er zijn meerdere van dergelijke raamwerken. In dit whitepaper beginnen we met het beschrijven van een aantal van deze raamwerken en kiezen we één van deze raamwerken die als startpunt geldt voor ons whitepaper over data governance.

Wat is data management?

In het whitepaper de waarde van data hebben we gezien dat data beschouwd kan worden als een productiemiddel. Dat houdt dan vervolgens in dat we data moeten managen zoals we ook Assets - , Human Resources -en Financial management implementeren. Data Management implementeren kan het beste gedaan worden via een gestructureerde aanpak.

Nu is het mogelijk om dit voor de eigen organisatie uit te werken. Waarschijnlijk is het beter en efficiënter om gebruik te maken van een bestaand Data Management Framework. In dit hoofdstuk gaan we hier kort op in.

Data Management Framework

Steeds meer organisaties zien het belang van data management en willen dit implementeren in de eigen organisatie. Veelal wordt gekozen voor een bestaand raamwerk om dit te doen. Introduceren van een bestaand data management framework in de eigen organisatie heeft een aantal belangrijke voordelen:

- Een framework is ontwikkeld door een consortium van organisaties die het belang onderkennen van de knelpunten en de mogelijke oplossingen binnen data management
- Een framework heeft een gestructureerde opzet en geeft in een aantal gevallen scenario's gestandaardiseerde werkwijzen.
- Daarnaast hebben veel data management frameworks een assessment om een nulpunt rond de volwassenheid van data management in de organisatie te bepalen.
- Frameworks bieden de mogelijkheid om aan cherry picking te doen.

Er zijn een paar veel toegepaste data management raamwerken:

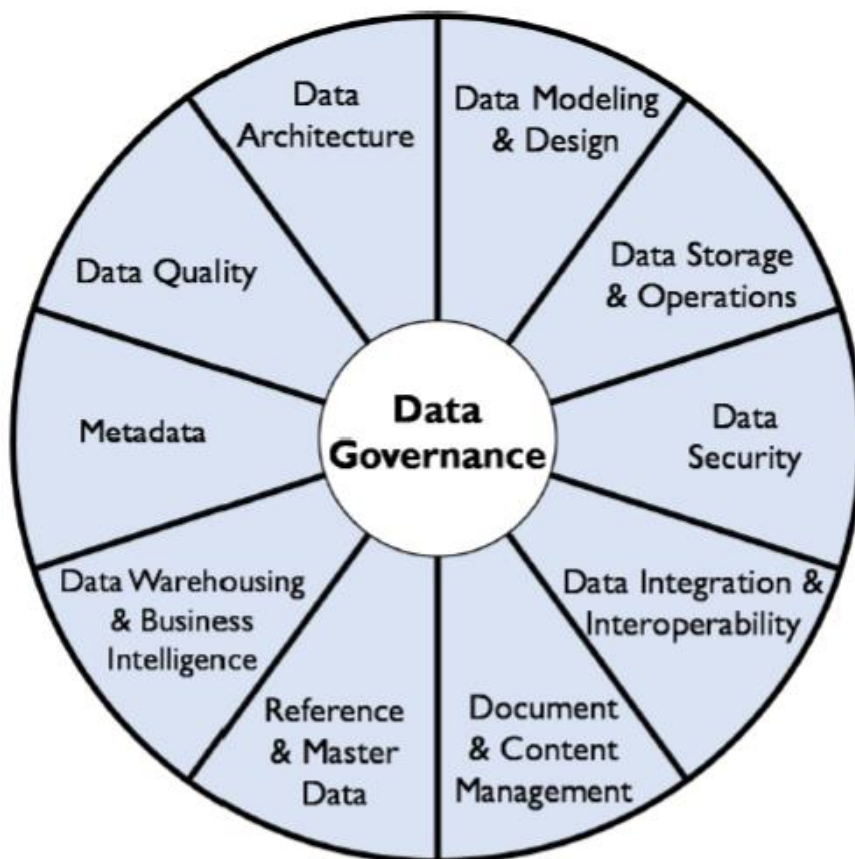
- [Mike 2.0](#): Method for an Integrated Knowledge Environment (MIKE2.0) is een open source delivery framework voor Enterprise Information Management. Het biedt een uitgebreide methodologie die kan worden toegepast op een aantal verschillende projecten binnen de informatiebeheeromgeving. Hoewel het aanvankelijk gericht was op gestructureerde gegevens, is het doel van MIKE2.0 om een uitgebreide methodologie te bieden voor elk type informatieontwikkeling.
- [DCAM – het Data Management Capability Assessment Model](#) – is ontwikkeld door leden van de EDM Council en is het industriestandaardraamwerk voor datamanagement. DCAM definieert de reikwijdte van de capaciteiten die nodig zijn om een volwassen Data Management-discipline op te zetten, mogelijk te maken en in stand te houden. Het behandelt de strategieën, organisatiestructuren, technologie en operationele best practices die nodig zijn om gegevensbeheer in uw hele organisatie met succes aan te sturen, en zorgt ervoor dat uw gegevens digitale transformatie, geavanceerde analyses zoals AI en ML en gegevensethiek kunnen ondersteunen.
- [DAMA](#). The Data Management Association International is een Internationale not-for-profit organisatie van data management professionals. DAMA International heeft wereldwijd verschillende afdelingen en belangenbehartigers. Data Management is ontwikkeling en executie van architecturen, regelgeving, praktijk en procedures om op een goede manier de volledige data management lifecycle van een organisatie te ondersteunen. Stichting DAMA NL is een Nederlandse afdeling die voor de Nederlandse markt haar activiteiten ontplooit om deze doelstellingen te ondersteunen.

In dit whitepaper gaan we dieper in op DaMa en de DaMa Body of Knowledge (DMBoK). Reden is dat dit in de Nederlandse situatie het meest bekende data management framework is.

DaMa Body of Knowledge

Dit Data Management Framework heeft een gestructureerde uitwerking en is gebaseerd op een aantal kennisgebieden. Binnen deze kennisgebieden gebruikt DaMa steeds een zelfde indeling van de relevante onderwerpen in een kennisgebied. Hieronder zie je een afbeelding van de verschillende kennisgebieden binnen DMBoK.

Het DMBoK is verschenen in een (elektronische) publicatie. Daarnaast zijn er trainingen en is er een certificering ontwikkeld.



Bron:DMBoK

Hieronder van ieder kennisgebied een korte definitie:

- **Data Governance:** Is het uitvoeren van controle en beheer omtrent het beheer van data assets. Data Governance stuurt alle andere dataprocessen.
- **Data modelleren en – ontwerp:** Is het ontdekken, analyseren en beschrijven van data requirements in de vorm van gestandaardiseerde modellen die een data structuur beschrijven.
- **Data opslag en beheer:** Ontwerp en implementatie van data opslag en -persistentie.
- **Data security:** Activiteiten rond de bescherming van informatie en data door autorisatie, authenticatie, toegang, auditing.
- **Data integratie en interoperabiliteit:** Managen van het transport en consolidatie van data tussen informatiesystemen en organisaties.
- **Document en content management:** Managen en (levensloop)beheer van alle soorten data inclusief documenten en content.

- **Referentie en master data:** Managen van generieke en algemene (herbruikbare) data en referentie data (codelijsten e.d.).
- **Data Warehousing en Business Intelligence:** Planning, ontwikkeling en beheer van activiteiten voor het samenstellen van data ter ondersteuning van besluitvorming en kenniswerkers.
- **Meta Data:** Managen, ontwikkelen en beheren van metadata.
- **Data Kwaliteit:** Activiteiten voor kwaliteitsmanagement van data assets zodat het geschikt is voor gebruik en voldoet aan de wensen van de data consumenten.
- **Data Architectuur:** Managen, ontwikkelen en beheren van de requirements en principes rond data.

Wil je als organisatie data gedreven gaan werken en data als een productiemiddel gaan inzetten dan is het managen van de data een randvoorwaarde. In dit hoofdstuk heb ik kort aangegeven welke frameworks er zijn en binnen DMBOK welke kennisgebieden er zijn in het werkveld data management.

Wat is data governance?

In het vorige hoofdstuk hebben we gekeken naar Data Management vanuit DMBoK. Hier wordt ook een definitie gegeven:

Data Governance: *Is het uitvoeren van controle en beheer omtrent het beheer van data productiemiddelen of assets. Data Governance stuurt alle andere data management processen.*

In deze definitie neemt controle en beheer een centrale plaats in, waarbij data wordt gezien als één van de productiemiddelen in een organisatie en ook op die manier behandeld dienen te worden. Data governance is binnen data management het bedrijfsproces dat feitelijk alle andere data management activiteiten aanstuurt. Je ziet dat ook duidelijk terug binnen de afbeelding waar data governance die centrale plaats heeft gekregen.

Toch zie je binnen data governance een aantal belangrijke kenmerken terug die data governance speciale kenmerken geeft. In dit whitepaper gaan we in op deze kenmerken waarbij met name data eigenaar en – steward een centrale plaats innemen.

Governance rollen

Binnen data governance worden drie rollen onderkend namelijk: Data eigenaar, - steward, - governance officer en – custodian waarbij de data eigenaar en de steward een centrale plaats innemen. De andere rollen zijn ondersteunend over verbijzonderingen van de data eigenaar en steward rol. In onderstaande opsomming zie je een aantal kenmerken van deze rollen

- **Data eigenaar:** ontwikkelen strategisch beleid rond datasets en nemen hieromtrent de beslissingen, veelal gebaseerd op een opsplitsing in domeinen
- **Data stewards:** richten zich op tactisch en operationeel beleid en zijn gedelegeerd vanuit de eigenaren.
- **Data custodians** zijn een verbijzondering van data stewards en voeren met name technische activiteiten uit rond het beheer, gebruik en optimaliseren van data in gebruik in de organisatie
- **Data Governance Officer** faciliteert en coördineert de verschillende data management en – governance activiteiten en zorgt ervoor dat versnippering van data management activiteiten gereduceerd wordt.
- **Data architect:** vertaalt het data beleid naar kaders aan de verandering en begeleidt deze veranderingen vanuit data perspectief

Data eigenaar en steward zijn beiden verantwoordelijk voor de uitvoering van de data management processen. De eigenaar doet dat op strategisch niveau de steward acteert op tactisch en operationeel niveau binnen data management processen.

Activiteiten data governance

Welke activiteiten worden uitgevoerd door de vijf hierboven geschetste rollen. Echter eigenaren en stewards zijn hiervoor de centrale rollen. Data governance is daarmee het centrale kennisgebied voor eigenaren en stewards. In de opsomming zie je een aantal kenmerken van data governance activiteiten. Na deze opsomming zullen de governance activiteiten dieper uitgewerkt worden.

- De eigenaren en stewards worden binnen dit werkveld gedefinieerd en geselecteerd. Dit is een beetje een kip en een ei probleem want de eigenaar en steward selecteren feitelijk zichzelf. De Data Governance officer en de data architect zullen hier een adviserende rol vervullen.
- Vervolgens werken de eigenaren en stewards de verdere governance uit zoals beleid, policies, procedures en doelen.
- Data governance richt zich op het uitvoeren van “autoriteit” op data in de organisatie. In deze activiteit wordt deze autoriteit geïmplementeerd
- Data Governance activiteiten zijn voornamelijk gericht op:
 - Data kwaliteit
 - Compliance (privacy, security)
 - Risk & Issue management
 - Waarde creatie obv Data en data als productiemiddel
- Data Governance zijn de sturende activiteiten naar de andere data management activiteiten
- Data Governance is nauw gerelateerd aan data architectuur

Kenmerkend zijn het vertalen van beleid naar data in de organisatie en vervolgens naar data management en de daarbinnen geldende bedrijfsprocessen. Deze activiteiten worden uitgevoerd onder verantwoording van de data eigenaar. Echter de eigenaar zal dit niet allemaal individueel doen maar werkt nauw samen met de steward, custodian, governance officer en architect. Data management gaat de gehele organisatie aan en moet daarom ook niet als een geïsoleerde activiteit gezien worden. Vandaar de verschillende soorten rollen die hierin ondersteunende activiteiten moeten vervullen.

Samenvattend zijn de activiteiten binnen data governance de volgende:

- **Opstellen van governance en management procedures**, een initiële activiteit waarbij governance en management procedures worden opgesteld die de kaders vormen voor de volgende activiteiten binnen data governance. Let op dat dit desgewenst ook als doelen of drivers van de organisatie gedaan kan worden. Dat sluit veelal beter aan bij de denkwijze binnen de organisatie in het algemeen.
- **Definiëren van data beleid**, uitwerken van het daadwerkelijke data management beleid. Ook hierbij geldt dat doelen en drivers een goede aanpak zijn. Houd er echter wel rekening mee dat het data beleid niet in tegenspraak moet zijn met beleid binnen andere domeinen of werkvelden in de organisatie.
- **Business glossary** opstellen en de definitie van standaarden. Business glossary of het conceptueel datamodel zorgen voor een gezamenlijke taal rond data management in de organisatie. Daarbij wordt begripsverwarring voorkomen bij latere uitwerking van de data processen. Hierbij kan gekozen worden voor bestaande standaarden zoals reeds bestaande glossaries maar ook de keuze van de modelleerwijze van de business glossary zoals bijvoorbeeld ArchiMate.
- **Uitwerken van governance rollen in de organisatie**, in de initiële fase van data governance worden de rollen gedefinieerd met taken, verantwoordelijkheden en competenties voor deze governance rollen.
- **Coördinatie met Enterprise- en Data architectuur en andere stakeholders**, zoals reeds gezegd zal de data eigenaar en steward nauw moeten samenwerken met architecten binnen de organisatie. Zij zullen namelijk het data beleid moeten gaan vertalen naar kaders in verandering binnen de organisatie. Daarnaast zal ook de relatie met security en privacy officers vorm dienen te krijgen. De data governance officer faciliteert deze activiteiten.
- **(Economische) waardebeoordeling van data**, de data eigenaar bepaalt het beleid rond de data in zijn of haar domein. Het belang van data (entiteiten) binnen dat domein is daarbij gerelateerd wat de (economische) waarde van deze data is voor de organisatie. Economische

waarde is soms moeilijk te bepalen. Echter de vraag: hoe lang kan deze organisatie functioneren zonder deze data is daarbij een goed startpunt

- **Data kwaliteitverhogende procedures en policies.** Kwaliteit van data is het centrale thema van data management. Vanuit de governance rollen worden dan ook procedures en policies uitgewerkt voor iedereen in de organisatie om de data kwaliteit te handhaven of te verhogen.
- **Policies rond data integratie,** Bepaal waar het single point of maintenance van data ligt, Is data versnipperd in de organisatie met alle bijbehorende kwaliteitsissues die daarbij ontstaan dan zal data integratie moeten bijdragen aan een oplossing. Het beleid wordt opgesteld door de data eigenaar, de uitwerking wordt veelal uitgevoerd door data integratie specialisten.
- **Archivering en regels rond verwijderen/archiveren,** vanuit security en privacy perspectief is dit een issue in de organisatie. Ook hier stelt de data eigenaar de policies en procedures op basis van advies van de security - en privacy officer.
- **Security en privacy,** procedures rond autorisatie, anonimiseren en maskeren, vanuit security en privacy perspectief zijn dit issues in de organisatie. Ook hier stelt de data eigenaar de kaders in samenspraak met de security - en privacy officers
- **Register en sleutelbeleid,** referentiele integriteit is een kwaliteitsprobleem. Veelal wordt dit uitgewerkt door een gespecialiseerd data architect. Echter de data architect doet dit binnen de kaders vanuit data governance en maakt dit beleid concreet binnen integratie.
- **Procedures rond administraties,** werkprocessen en gebruik van data, data governance richt zich niet alleen op techniek en ICT infrastructuur. Data Management is ook relevant voor de bedrijfsprocessen en werkinstructies binnen de organisatie. Ook hierbij worden een aantal kaders en beleid opgesteld vanuit data Governance.

Inrichten governance

Wil je data governance introduceren dan zijn een aantal rollen in de organisatie relevant. Echter een rol betekent niet dat een rol een full time functie is. Afhankelijk van de omvang van het domein, de organisatie en de volwassenheid van data governance zal bepaald worden hoeveel tijd een bepaalde rol vraagt.

Inrichten van data management is daarbij breder. We bespreken in deze feitelijk alleen die rollen die reeds in dit whitepaper aan de orde zijn geweest in meer detail. De activiteiten in de andere data management processen zijn feitelijk net zo relevant maar worden hier niet nader uitgewerkt.

In onderstaande paragrafen krijg je een korte opsomming van aspecten relevant bij het inrichten van een rol bij data governance.

Inrichten eigenaarschap

Eigenaar is de rol die op strategisch niveau het beleid, de procedures en policies bepaald. Veelal is de eigenaar de eindverantwoordelijke en delegeert een aantal activiteiten naar de onderstaande rollen. Hieronder een opsomming van een aantal relevante aspecten van eigenaarschap:

- Is er al eigenaarschap ingericht (bijvoorbeeld proces- of domeineigenaar) sluit daar bij aan
- Kies de eigenaar op de juiste plek in de hiërarchie van de organisatie
- Zorg dat de eigenaren met elkaar samenwerken
- Zorg voor een escalatiekanaal bij eigenaarschap problemen (DGA)

Inrichten stewardship

De data steward is actief op tactisch en operationeel vlak. De eigenaar delegeert de detaillering van data management op die niveaus naar de stewards. Stewards worden soms ook custodians genoemd. Custodians richten zich meer op technische aspecten van data management en hebben een diepgaande kennis van de technische mogelijkheden en kansen rond data in de organisatie. Hieronder een aantal relevante zaken rond het inrichten van data stewardship:

- Zijn er al applicatiebeheerders of key users aanwezig dan kan hierbij aangesloten worden.
- Zorg voor bekendheid wie de stewards zijn.
- Geef stewards niet alleen een controlerende rol maar ook op het vlak van training en advies daarmee wordt de rol diverser en uitdagender dan alleen de controlerende activiteiten

Inrichten Data Governance Autoriteit

Uiteindelijk dienen de data eigenaren samen te werken en regelmatig met elkaar te overleggen. Dit om zorg te dragen voor een consistent en eenduidig beleid rond data. Reden om ervoor te zorgen dat er een besluitvormend - en coördinerend overlegorgaan dient te zijn waarin de data eigenaren met elkaar samenwerken.

Hieronder een aantal kenmerken van dit overleg van data eigenaren:

- Hoogste orgaan voor data governance en data management.
- Data Governance autoriteit hoogste orgaan voor data governance.
- Gaat over budget en bepalen van de projectagenda voor data management activiteiten.
- Voorzitter is een vertegenwoordiger uit de business NIET uit de IT organisatie

Data Governance Officer

Data governance kent vele participanten en activiteiten die plaatsvinden in de organisatie. Coördinatie van al deze activiteiten dient dan ook gecoördineerd te worden. Deze rol wordt veelal vervuld door de Data Governance Officer (DGO). In grotere organisaties zal dit uitgroeien tot een data governance office. De rol heeft grote overeenkomsten met bijvoorbeeld een security of privacy officer die een vergelijkbare coördinerende en adviserende rol heeft in een ander kennisgebied:

- Data governance gaat de hele organisatie aan.
- Er is altijd een risico dat er versnippering van activiteiten ontstaat.
- Data governance heeft een nauwe relatie met veel disciplines zoals enterprise architectuur, financiën, control, security en privacy.
- Een data governance officer kan de coördinatie en sturing van de inrichting verzorgen.
- De DGO zal nauw samenwerken met architecten, security en privacy officers en indien aanwezig de CIO office

Data architect

De architect is verantwoordelijk voor het begeleiden van de verandering in de organisatie. Verandering vindt meestal plaats in de vorm van projecten en programma's. Verandering dient ook plaats te vinden vanuit het beleid bepaald binnen data governance. Daarmee is met name de data architect verantwoordelijk voor het zorgdragen van het bepalen van de juiste kaders vanuit deze verandering. De architect heeft daarbij een aantal hulpmiddelen zoals kaders, principes en desgewenst patronen.

- Architect vertaalt data beleid naar kaders voor sturing van verandering.
- Stelt modellen op van het huidige en het (toekomstige) gewenste data landschap.
- Inventariseert behoeften van stakeholders binnen deze verandering.
- Vergaart kennis over technologische- en maatschappelijke ontwikkelingen rond data.
- Architect adviseert de eigenaar en stakeholder over trends, risico's en kansen met betrekking tot data.

Eigenaarschap van Data

Eigenaarschap is een centraal thema in Data Governance. Hierbij is degene die de eigenaar van de data het beleid bepaalt, de bijbehorende procedures en policies uitwerkt. Op basis daarvan zorgt de eigenaar dat dit beleid geïmplementeerd wordt in de organisatie. Dit meestal door hierin samen te werken met bijvoorbeeld de architecten, security - en privacy officers en andere kader stellende rollen binnen de organisatie.

In dit hoofdstuk gaan we in op een aantal aspecten en uitdagingen bij het eigenaarschap van data.

Vormen van eigenaarschap

Bij eigenaarschap vind je ruwweg vier vormen terug. Afhankelijk van de context binnen de organisatie, wat werkt wel en wat werkt niet wordt gekozen voor een bepaalde vorm. Echter bij de keuze van een bepaalde vorm hoort ook een bepaalde politieke inrichting. Binnen de politiek vindt tenslotte de besluitvorming plaats. Hieronder de vier meest voorkomende vormen van eigenaarschap:

- **Niemand is eigenaar**, zeker bij gegevens met een hoge genericiteit is een eigenaar moeilijk aan te wijzen. Denk hierbij aan categorieën voor het indelen van de organisatie, producten en processen. Vaak zijn deze gegevens in meerdere domeinen/applicaties opgenomen, wat de keuze van de juiste eigenaar bemoeilijkt.
- **Meerdere eigenaren**, de gegevensentiteiten worden in deze situatie door meerdere stakeholders gebruikt en iedereen voelt zich er in meer of mindere mate verantwoordelijk voor. Als deze situatie gehandhaafd blijft, wordt het introduceren van een canonic model bemoeilijkt doordat er een politieke strijd ontstaat.
- **Eigenaar binnen de ICT-organisatie**, omdat de ICT-organisatie ook zorg draagt voor het beheer van de gegevens lijkt het aanwijzen van een eigenaar binnen de ICT-afdeling een goed idee. Echter is dat veelal niet het geval, voor goed eigenaarschap is betrokkenheid en kennis nodig van de primaire processen in de organisatie. Die kennis is binnen een ICT-afdeling onvoldoende aanwezig.
- **Één eigenaar in de business**, *gewenste situatie waarbij de coördinatie van verandering in een dataset bij deze eigenaar ligt. Hij of zij werkt daarbij nauw samen met de andere rollen in de organisatie maar uiteindelijke strategische besluitvorming wordt door de eigenaar gedaan.*

Politieke inrichting eigenaarschap

Bij eigenaarschap kun je meerdere vormen van politieke inrichting onderkennen. Hierbij kun je afhankelijk naar de context van de organisatie kiezen voor een inrichting. Echter iedere inrichtingsvorm heeft een aantal voor- en nadelen. Zeker in de context van de organisatie werkt in deze organisatie.

- **Dictatuur** In deze situatie heeft de eigenaar van de data dusdanig veel macht, dat er zonder veel inspraak met andere stakeholders bepaald kan worden hoe het datamodel, datakwaliteit en - gebruik eruit ziet.
- **Democratie** Houdt in dat het datamodel en gebruik in samenspraak wordt uitgewerkt en geïntroduceerd. Tijdens het opstellen van het databeleid en -model hebben alle betrokkenen evenveel inspraak in het proces.

- **Oligarchie** Een beperkte groep bepaalt hoe het databeleid en de procedures er uitzien. Naast deze groep is er een grote groep van stakeholders die belangen heeft bij de uitwerking van het beleid, echter hebben zij geen of nauwelijks invloed op het besluitvormingsproces.
- **Coalitie democratie** Er wordt gezocht naar een democratische werkwijze waarbij het databeleid en -model wordt opgedeeld in onderdelen (domeinen), waarna voor ieder onderdeel een verantwoordelijke wordt gekozen die dat onderdeel uitwerkt. Vervolgens worden de onderdelen samengevoegd en wordt het geheel met alle betrokkenen besproken en eventueel bijgesteld.

Dictatuur heeft een negatieve beleving bij veel betrokkenen. Echter houdt er rekening mee dat in een aantal situaties de dictatuur een aantal voordelen biedt ten opzichte van de andere inrichtingsvormen. Bij de dictatuur is er één eigenaar en deze eigenaar kan sturend optreden. Voordeel van deze opzet is dat er slagvaardig problemen opgelost kunnen worden. Randvoorwaarde hierbij is natuurlijk wel dat deze eigenaar in de rol van dictator wel de belangen van de andere stakeholders in ogenschouw moet blijven nemen.

De democratie heeft een positievere beleving. Er ontstaat gezamenlijke overeenstemming over het beleid rond data. Is dit realiseerbaar dan is dit een goede werkwijze. Echter in veel situaties zie je dat er een overlegcultuur ontstaat waardoor de slagkracht verdwijnt. Vaak zie je ook dat er een compromis oplossing ontstaat waar feitelijk niemand echt enthousiast over is.

Onderstaande afbeelding laat een matrix zien waarbij je voor een bepaald data domein kunt bepalen wat de politieke inrichting wordt op basis van de assen overeenstemming en macht. Dit kun je als hulpmiddel inzetten om te bepalen wat de beste inrichtingsvorm wordt.

	Overeenstemmingsgraad		
		Laag	Hoog
Machts- verhouding	Overleg	Democratie	Coalitie
	Macht	Dictatuur	Oligarchie

Bron: Interactory

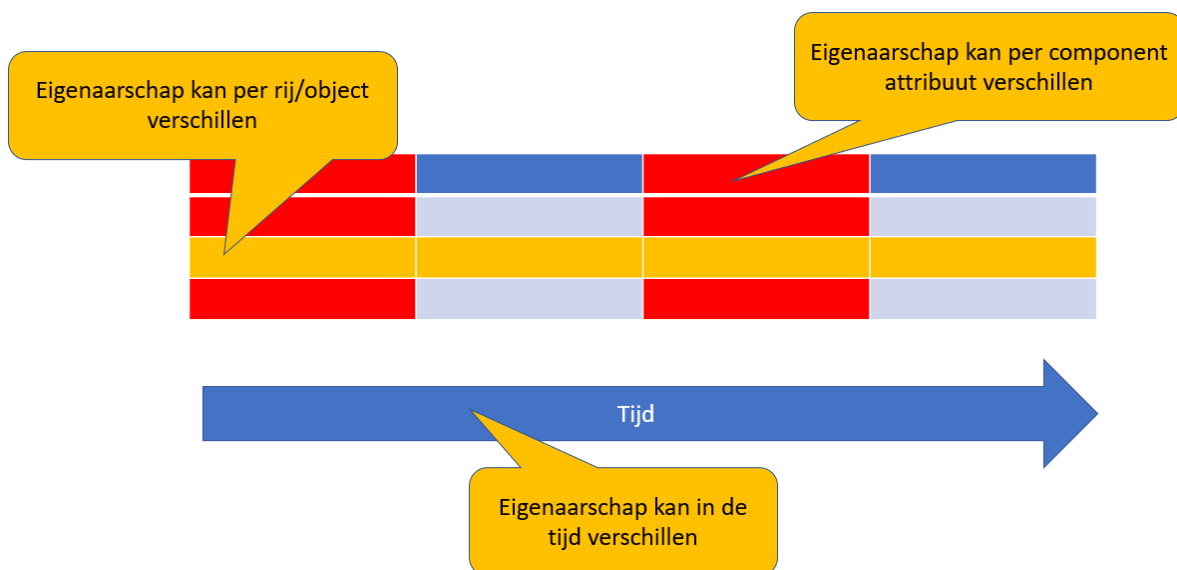
Dimensies van data bij eigenaarschap

Binnen data zijn meerdere dimensie te onderkennen. Hoe is de data ingedeeld en zijn er complicerende factoren hierin te onderkennen? Deze vraag moet ik volmondig met ja beantwoorden. Er zijn complicerende factoren rond de data en met name rond de categorisering van data entiteiten.

Categorisering vindt plaats bij het opstellen van data modellen en hierin komen de details rond een data domein of – entiteit naar voren.

Echter bij deze categorisering zie je meerdere dimensies die een rol spelen bij het bepalen van het eigenaarschap. We zullen een drietal dimensie behandelen waarin we vanuit data als voorbeeld in een tabel weergeven en vervolgens de dimensies beschrijven. Onderstaande afbeelding toont dit en daaronder worden deze dimensies toegelicht:

Onderstaande afbeelding toont de drie dimensie in een eenvoudige weergave



- **Eigenaarschap per rij**, data is ingedeeld in rijen en de ene rij heeft een andere eigenaar dan de andere. Stel bijvoorbeeld dat we data over klanten of relaties hebben en de organisatie is ingedeeld in regio's dan kan eigenaarschap verdeeld zijn over die regio indeling. Voordeel van deze indeling is dat een eigenaar op basis van regionale verschillen het juiste beleid kan bepalen relevant in die regio. Nadeel in deze is dat er meerdere eigenaren zijn rond data entiteiten die grote overeenkomsten hebben en mogelijk ook eenduidig beleid vragen.
- **Eigenaarschap per kolom**, data is ingedeeld in kolommen waarbij een cluster van kolommen bij één eigenaar en de andere kolommen bij een andere eigenaren. Bijvoorbeeld klanten zijn ingedeeld naar specialisaties, bijvoorbeeld zakelijke- en particuliere klanten waarbij het beleid rond data voor deze specialisaties anders is
- **Eigenaarschap in de tijd**, eigenaarschap van data verandert in de tijd. Data entiteiten doorlopen bepaalde levensfasen en bij een andere levensfase hoort een andere data eigenaar. Bijvoorbeeld een medewerker kent binnen een organisatie bepaalde levensfasen. Eerst wordt de medewerker gerekruteerd en in die fase is de HR afdeling eigenaar van de data van deze medewerker. Later is de medewerker in dienst van een bepaalde afdeling maar kan de medewerker ook gedurende de tijd meerdere functies binnen meerdere afdelingen vervullen.
- **Hybride eigenaarschap**, hier zijn drie dimensies behandeld, in andere situaties kunnen er nog andere dimensies zijn. Binnen organisaties kan het relevant zijn om een hybride vorm te kiezen waarbinnen een aantal eigenaarschap dimensies gecombineerd worden.

Zorg dat je bij het uitwerken van het eigenaarschap binnen de dimensies in kaart brengt en inzichtelijk maakt. Dit is het best mogelijk door het uitwerken van een conceptueel datamodel en de concepten in dit model te relateren aan de diverse eigenaren. Deel hierbij de data entiteiten in het model uit in een hiërarchie en geef hierin het eigenaarschap aan. Zie hiervoor het whitepaper over metadata waarin dit toegelicht wordt.

Tips voor data governance

Onderstaande tips helpen je op weg om aan de slag te gaan met data governance

- **Ga uit van een groeimodel**, zeker in de situatie waar data management nog in de kinderschoenen staat. Dus zoek naar een domein, werk daarbinnen een aantal data management bedrijfsprocessen uit in een gefaseerde en iteratieve aanpak.
- **Begin niet full-blown**, maar zoek een deel van de organisatie waar data management een bijdrage kan leveren in het oplossen van knelpunten binnen een beperkte context.
- **Toolselectie voor data management**, begin niet meteen met toolselectie maar doe de eerste stappen in kantoor automatisering. Op basis van de eerste stappen kunnen een aantal requirements ontstaan en is de toolselectie te vroeg en wordt een product geïntroduceerd dat niet aansluit bij de behoeften.
- **Data governance rollen**, iedereen binnen de data governance activiteiten draagt dit uit en communiceert hierover. Zorg er hierbij wel voor dat iedereen dezelfde data boodschap uitdraagt.
- **Maak een selectie in het raamwerk**, wat het meest relevant is in de organisatie, er zit daarbij een mate van volwassenheid binnen het raamwerk en binnen de organisatie zelf. Denk hierbij na of de problemen die opgelost moeten worden rond data management aansluiten bij de organisatie. Begin bijvoorbeeld niet direct met Master Data maar werk eerst de data kwaliteiten uit.
- **Werk nauw samen met data disciplines**, zoals data architectuur, integratie specialisten, applicatie architecten, data kwaliteit specialisten en Business Intelligence specialisten.

Meer informatie

Wil je meer informatie over de waarde van data. Kijk dan eens naar meer informatie op:

- <http://wpp.interactory.nl/frmSearchList.aspx?module=webcontent&mode=direct&searchfor=dat a%20management>
- <http://wpp.interactory.nl/frmSearchList.aspx?module=webcontent&mode=direct&searchfor=me ta%20data>
- <http://medama.eexpertise.nl/Home.aspx>
- <https://www.dama-nl.org/>

Over de auteur



Bert Dingemans is trainer op het vlak van data architectuur, data management en Big Data. Hij heeft een passie voor modelleren, modelleertools en het effectief inzetten van geautomatiseerde hulpmiddelen om modellen effectief in te zetten in de praktijk. Bert is te bereiken via bert@interactory.nl