

INSPIRATIE

Bruggen bouwen met data governance

Succes in 9 stappen

**“De sleutel is
eigenaarschap
in de keten”**

De afgelopen jaren heeft Data Governance zich ontwikkeld tot een onderwerp dat tot de verbeelding spreekt. Banken, verzekeraars, pensioenfondsen en andere financiële instellingen zijn er druk mee aan de slag gegaan. De een heel succesvol, de ander wat minder. Een uniforme manier om Data Governance te laten slagen bestaat niet. Pragmatische oplossingen toegespitst op de behoefte en proportionaliteit van de organisatie daarentegen wel.

Tijd voor reflectie

In het voorbijgaande decennium heeft Pim Hagelstein, Business Line Manager Risk, mogen ervaren wat de verschillende werkbare oplossingen zijn voor de opzet en implementatie van een data governance raamwerk. Tijd voor reflectie.

In dit document

Hij deelt in willekeurige volgorde de oplossingen die hij voorbij heeft zien komen:

- Beleid
- Agile
- Business case
- Compliance
- Data flow chart
- Datakwaliteit
- Master data
- Solvency II
- Tooling

AGILE IS EEN KWESTIE VAN ~~POST-ITS~~ LEIDERSCHAP.

1: Beleid

De opzet en werking van data governance heeft een grote slagingskans wanneer een organisatie een duidelijke visie en daarop aansluitend beleid voor ogen heeft. Voorwaarden voor succes zijn hier de gedragenheid en het begrip van het beleid in de organisatie. Dat betekent dus dat directie, management en de operatie samen in een iteratief proces het beleid opstellen en de implementatiestappen die daaruit volgen. Een van de best practices uit de markt is een data governance handboek, met daarin een uitgebreid overzicht van de data governance processen, de activiteiten, functies en verantwoordelijkheden van alle stakeholders, gebundeld in een RASCI matrix.

2: Agile

Een agile omgeving helpt bij een soepele en flexibele ontwikkeling van data governance in een organisatie. Een belangrijke randvoorwaarde hier is de volwassenheid van het agile proces en het vermogen van de epic owner om data governance over de Bühne te brengen. Alle disciplines moeten dedicated betrokken zijn bij dit proces. Hier ligt ook een taak voor de agile product owner (liefst met IT achtergrond) om tot een juist epic value statement te komen. Het organiseren van verschillende deepdives sessies voor de epic data governance en het samen prioriteren van de data governance backlog en bijbehorende stories zijn hier de kritische succesfactoren.

3: Business case

De business case aanpak werkt uitstekend om het nut en de noodzaak van data governance aan te tonen. Een veel gestelde vraag over data governance (en data management algemene zin) gaat over de toegevoegde waarde, waarbij de business zich terecht afvraagt hoe data governance bijdraagt aan de verkoop van meer producten. Een jargon-loze uitleg dat voorgaande het geval is, dient prominent uit de business case naar voren te komen. Naast business value dient de business case ook te adresseren welke bijdrage data governance levert op operationeel en compliance vlak. Om data governance snel van waarde te laten zijn in de organisatie is het goed om hier een project aan te koppelen.

4: Compliance

Voldoet een organisatie niet aan de eisen van een toezichthouder, dan is dat een mooi vertrekpunt om data governance goed neer te zetten. Voor verkondigers van het data-evangelie helpt het om de toezichthouder aan je zijde te hebben, maar een waarschuwing is hier op zijn plaats. Het risico bestaat dat de organisatie enkel en alleen door de hoepel gaat springen. De vinkjes zijn gehaald, het compliance risico is voor nu gemitigeerd. Gevolg is dat je overblijft met een papieren data governance tijger waarbij opzet en bestaan is aangetoond, maar de duurzame werking niet. Een manier om dit te voorkomen is door de wet- en regelgeving begrijpelijk te maken en de 2e lijn te equiperen als mederegisseur van data governance.

HET SIMPEL MAKEN? DA'S PAS MOEILIJK.

5: Data flow chart

De oplossing voor het inzichtelijk maken van wat het data governance proces behelst, is misschien wel het in kaart brengen van de horizontale lineage. Ook wel bekend als de weg die de data aflegt van bron tot rapportage. De data flow chart fungeert hierbij als overzichts- en praatplaat. Een middel dat de data governance stakeholders van verschillende achtergronden met elkaar verbindt. Door de data stromen eerst op functioneel niveau te visualiseren en daarin te duiden door welke systemen de data loopt en wat de risico's en knelpunten zijn, wordt duidelijk waar de verantwoordelijkheden liggen. Dit helpt bij het bepalen van de actiehouders en de manier waarop de organisatie wil samenwerken.

6: Datakwaliteit

Het aantoonbaar in control zijn van de kwaliteit van gegevens voor de verscheidene business, klant en compliance doeleinden is een prachtig streven. Helaas is dat niet realiseerbaar zonder een passende data governance. Hoe een organisatie haar data bestuurt en beheert, en welke rol het proces rondom datakwaliteit hierin speelt hangt af van het ambitieniveau om aantoonbaar in control te zijn. Een manier om data governance werkende te krijgen is de inrichting van de datakwaliteitscyclus. De gezamenlijk inspanning van alle relevante stakeholders om de business glossary met kritieke data elementen, bijbeho-

rende business rules en een real-time dashboard te ontwikkelen, draagt bij aan de embedding van data governance.

7: Master data

De embedding van data governance kan in een stroomversnelling komen als de noodzaak voor dataschoning van legacy systemen aanwezig is. Het bewandelen van het pad naar groen om de vervuiling in systemen en applicaties op te lossen, leidt onherroepelijk tot de nodige inzichten en bruikbare handvatten voor de inrichting van een data governance raamwerk. Niet in de eerste plaats als het gaat om de data governance rondom metadata management, data cleansing en data retirement. Aandachtspunt hierbij is de institutionalisering van het data governance raamwerk, zodat na afronding van het "schoning project" een overdracht van projectstructuur naar de lijn plaatsvindt.

ZO DOEN WE HET ~~ALTIJD~~ AL DUS NIET MEER.

8: Solvency II

Vanuit een Finance perspectief is de zuivere in- en uitvoer van data in de risicomodellen cruciaal, en daarmee de opzet en werking van het data governance daaromtrent evenzo. Door aan het eind van de keten te beginnen, met een afgebakend (rapportage)doel als Solvency II QRT rapportages, schept de finance afdeling de basis voor de opzet en werking van de data governance requirements naar de rest van de organisatie en daarbuiten (de interne en externe leveranciers van data). Belangrijk hierin is dat de finance afdeling het voortouw neemt in de opzet, uitleg en organisatie van het data governance raamwerk.

9: Tooling

Het gebruik van specifieke tooling voor de implementatie van een data governance raamwerk is nog betrekkelijk ontgonnen terrein. Slechts een paar organisaties maken hier gebruik van. Zoals met elke tooling het geval is, valt of staat de werking met de acceptatie door de business (en andere stakeholders), de flexibele user interface en integraliteit van de tooling. Een best practice voor het gebruik van tooling als accelerator voor data governance is de inzet van een operationeel GRC systeem. Op deze manier is het data governance proces aligned met de bestaande uniforme risicomanagement en compliance processen zoals control testing en RCSA's.

Food for thought

Hoewel een uniforme manier om data governance te laten slagen in de organisatie niet bestaat, bieden deze negen ervaringen hopelijk voldoende inspiratie en food for thought. Schroom niet om met elkaar de discussie aan te gaan, en laat ons weten hoe jij over data governance denkt. We gaan graag met je in gesprek.

De juiste awareness

Een goed werkend data governance raamwerk bevat tenminste vier basis ingrediënten:

1. Praktische en begrijpelijke spelregels in de vorm van een data beleid en handboek
2. Een concreet korte en lange termijn doel zodat duidelijk is wat het belang van data is.
3. Een gedragen stappenplan en governance reporting structuur om meters te maken naar de gestelde doelen.
4. Een toegewijd en divers team die de organisatie op sleeptouw neemt om voorgaande punten te realiseren.

DATA IS HERE TO STAY

Een programma en project aanpak werkt alleen wanneer de keten de data oplossingen kan adopteren en onderhouden.

EIGENAARSCHAP

Eigenaarschap van data begint met visie aan de top. Zorg dat je een data gedreven ambassadeur hebt in de board.

DATAMANAGEMENT

Zie data management niet als een sprint of compliance must, maar als een estafette marathon, waarin iedereen zijn duurloop aandeel heeft.

CAPABILITIES

Ontwikkel de juiste data capabilities vanuit een centraal data management team, met "data consultants" stevig verankerd in de verschillende business lines.

Meer over dit onderwerp?

Weten hoe meer weten over hoe wij u kunnen helpen met uw data governance? Of meer weten over onze andere risk oplossingen? We komen graag met u in contact.

E p.hagelstein@itds.nl

W www.itds.nl/risicomanagement

#GETREADY

© ITDS Business Consultants

Auteurs: Pim Hagelstein, Sam de Haas

Vormgeving: Claudia Verbeek

Fotografie: ITDS, Unsplash.com

ITDS