

Proces- en organisatieontwerp van Master Data Management (2)

ROLLEN EN FUNCTIES

In deel een is de probleemstelling beschreven: hoe kan een goed proces- en organisatieontwerp ondersteuning bieden aan het managen van Master Data beheer? Dit vervolg gaat verder met het organisatieontwerp en de taken en verantwoordelijkheden die benodigd zijn om MDM-processen te kunnen realiseren.

Door Bob Fenneman, Paulien Jans en Alex Veen

De basis voor organisatieontwerp is het procesontwerp. Door tot op werkprocesniveau te beschrijven wat MDM inhoudt en welke taken en verantwoordelijkheden benodigd zijn om MDM-processen te kunnen realiseren, zijn eerst rollen gedefinieerd en daaruit voortkomend zijn de functieprofielen samengesteld, de overlegstructuren bepaald en de informatiebehoefte vastgesteld.

Vanuit het werkproces zijn de benodigde rollen benoemd, aangezien deze onafhankelijk van de functionaris zijn te benaderen, waardoor makkelijker los te komen is van de *IST situatie*. Er zijn rollen gedefinieerd aan de MDM-zijde en aan de business zijde. De rollen zijn uiteindelijk vertaald naar functies (zie afbeelding 1).

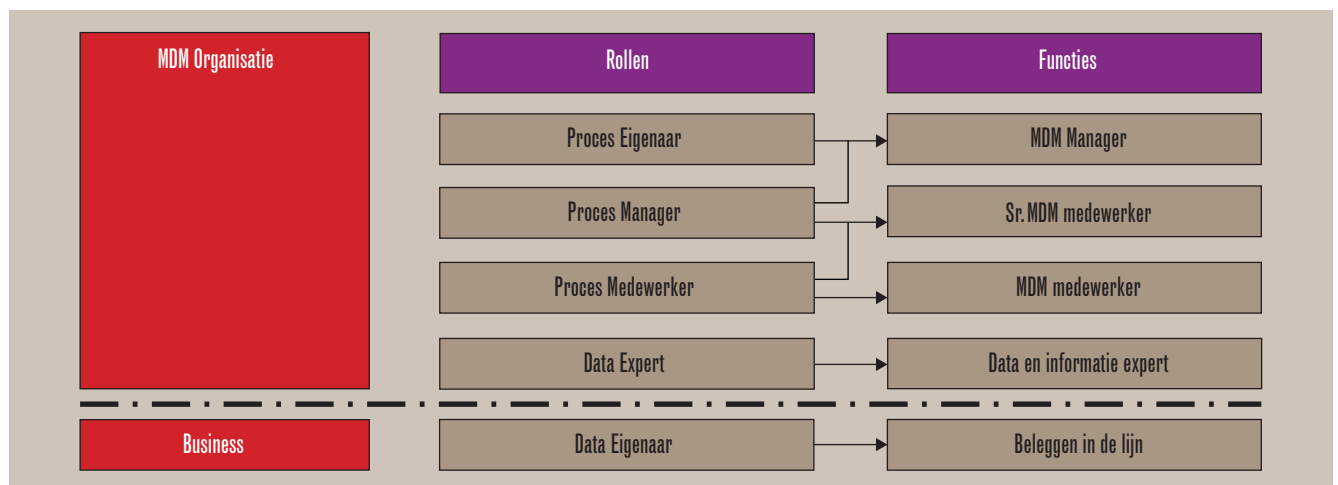
Van de rollen zijn functieprofielen afgeleid door taken en verantwoordelijkheden te destilleren en te bundelen. Er zijn in sommige gevallen, zoals bij de functie MDM Manager en Senior Master Data medewerker, elementen uit rollen verdeeld over verschillende functies.

MDM-organisatirollen

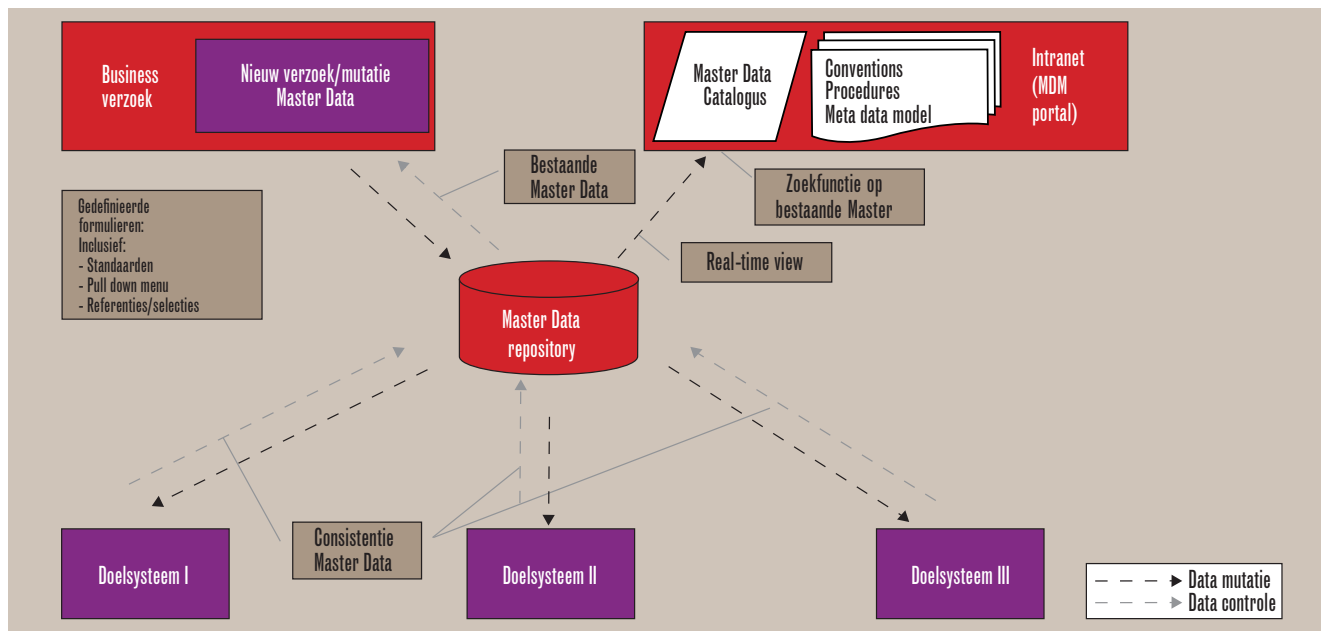
Proceseigenaar. Er is één proceseigenaar MDM die de centrale link tussen data-eigenaren, business process eigenaren en de MDM-organisatie is. Deze is tevens verantwoordelijk voor alle processen met betrekking tot de MDM-organisatie en opstellen en realiseren van het MDM-beleid. Tevens stemt de proceseigenaar resultaten van de MDM-organisatie af met klanten en legt dit vast in SLA's.

Process Manager. Een process manager is verantwoordelijk voor één of meerdere Master Data objecten en bijbehorend proces en procedures. Deze persoon is vrij gedetailleerd op de hoogte van het object en de procesgang en is continu bezig met het optimaliseren van het proces en het realiseren van KPI's binnen de gestelde normen. Tevens coördineert de process manager MDM de operationele werkzaamheden van procesmedewerkers. Tenslotte onderhoudt de process manager intensieve contacten met de business key users en de MDM data-expert.

Procesmedewerker. Er zijn meerdere procesmedewerkers binnen MDM. Binnen de rol wordt verwerken van Master Data



Afbeelding 1: Rollen en Functies.



Afbeelding 2: Technische ondersteuning MDM.

aanvragen centraal gesteld. Daarnaast levert hij de nodige bijdrage voor het uitvoeren van kwaliteitstoetsen en signaleert deze knelpunten aan de medewerkers met de rol Process Manager.

Data-expert. Er is tenminste één data-expert binnen MDM (afhankelijk van scope en omvang). Deze is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de Meta Data Repository (datamodellen en conventies). Deze is eerste aanspreekpunt binnen de MDM-organisatie voor het bewaken van datakwaliteitsaspecten en ondersteunt de proceseigenaar (MDM) met het opstellen van het MDM-beleid.

Data-eigenaarschap (business rol)

Eén van de belangrijkste kenmerken van Master Data Management is het beleggen van data-eigenaarschap. Data-eigenaarschap wordt altijd belegd in de business bij een verantwoordelijke van het business process. Deze rol kan worden geïmplementeerd zonder dat de MDM-organisatie bestaat. Per (contextafhankelijk) object is een data-eigenaar benoemd. De rol is altijd belegd in de business. Deze heeft de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid betreffende datakwaliteitsaspecten. Aangezien deze rol veelal nog onbekend is bij de business en kenmerkend is voor Master Data Management is een aantal criteria opgesteld waarmee de identificatie van de data-eigenaar plaatsvindt (zie kader).

Stel dat er in de Master Data registratie voor het Master Data object 'leverancier' een uitbreiding op het datamodel noodzakelijk is, in de vorm van een DUNS nummer¹. Het object 'leverancier' heeft een relatie met het object 'crediteur' en beide objecten komen in verschillende primaire business processen voor. Dat betekent dat de data-eigenaar in gesprek moet gaan

met de verschillende primaire business process eigenaren en uiteindelijk een beslissing moet nemen of het wel of niet wenselijk is het DUNS nummer toe te voegen.

Het spreekt voor zich dat de data-eigenaar nauw contact heeft met de MDM-organisatie. De data-eigenaar is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het datamodel. Daarom is hij/zij degene die kwaliteitscriteria en meet- en rapportagemomenten aan de MDM-organisatie aanlevert. Op basis van deze criteria gaat de MDM-organisatie de bestaande datakwaliteit analyseren. De resultaten van de analyse worden tezamen met de mogelijke wijze van cleansen aan de data-eigenaar voorgelegd. De data-eigenaar besluit aan de hand van dit voorstel of de noodzaak groot genoeg is de 'fouten' te herstellen om zodoende datakwaliteit te verbeteren.

Technische ondersteuning

Naast de focus op proces- en organisatieontwerp kan de hedendaagse wereld niet meer zonder technische ondersteuning. Wij pleiten ook niet voor MDM zonder enige vorm van techniek, maar MDM in combinatie met beperkte inzet van techniek.

Wij adviseren, met name vanwege het ontbreken van één volledige technische oplossing, niet direct op zoek te gaan naar één totaaloplossing, maar een samenvoeging van zelfstandige, maar goed te combineren deeloplossingen. Op deze manier kunnen onderdelen gefaseerd gefinancierd en geïmplementeerd worden. In afbeelding 2 zijn de verschillende onderdelen en de samenhang schematische weergegeven.

Het primaire proces begint bij het indienen van een Master Data verzoek door de Business. Het verdient de voorkeur een aanvraagformulier zodanig op te stellen dat juistheid en volle-

digheid worden afgedwongen. Wanneer de aanvraag bij de MDM-organisatie in behandeling wordt genomen wordt gecontroleerd of de aanvraag conform het datamodel is en of het niet een reeds bestaand object is. Vervolgens wordt het Master Data object als een uniek en systeemafhankelijk record in de Repository (of leidend systeem) opgeslagen. Van hieruit worden Master Data gedistribueerd naar de (operationele) doelsystemen, waar de Master Data door de business in transacties worden gebruikt. Alle data in de Repository zijn voor alle gebruikers in de organisatie zichtbaar in een catalogus gepubliceerd op een MDM-portaal.

Conclusie

Door de ervaring bij Essent en de ervaringen van andere organisaties blijkt dat eigenaarschap (verantwoordelijkheid) en processen de essentiële factoren zijn bij het implementeren van Master Data Management. De ondersteunende IT-tooling is meer dan ooit een middel om het doel te bereiken en niet een doel op zich.

De strekking van dit verhaal zal inmiddels duidelijk zijn: MDM is met name proces- en organisatieontwerp, waarbij beperkte ondersteunende tooling noodzakelijk is. Dit blijkt uit informatie, verkregen uit referentiebezoeken, en onze bevindingen tijdens de implementatie van MDM bij Essent. De belangrijkste aspecten voor een succesvolle implementatie van MDM zijn aan bod gekomen:

- een duidelijke behoefte aan MDM (Business Case niet alleen baseren op het systeem);
- het implementeren van een visie op hoe MDM toe te passen binnen de organisatie;
- het opstellen van de MDM-rollen en -functies;
- het beleggen van data-eigenaarschap (in een vroeg stadium in het project);
- open communicatie over voortgang en vernieuwde inzichten in de visie op MDM; de benodigde technische ondersteuning;
- actieve contacten met de data-eigenaren en de overige proceseigenaren die primair afhankelijk zijn van de Master Data, dienen regelmatig (in)formeel plaats te vinden, zoals het inbedden van de benodigde overlegstructuren. Dit moet geïnitieerd worden door de MDM-organisatie.

Wat we in het bijzonder willen toelichten is het creëren van draagvlak. Het spreekt voor zich dat alle aspecten van MDM niet kunnen slagen zonder *commitment* van de betreffende organisatie die MDM wil implementeren. Er dient operationeel en tactisch gezien voldoende input te worden gegeven om MDM-processen te ontwerpen en de organisatie in te richten. Daarnaast is een belangrijke voorwaarde dat binnen de organisatie besef van de noodzaak van MDM moet zijn. Dat betekent dat er minimaal op corporate niveau inzicht moet zijn in het belang van MDM om de bijbehorende verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid in de organisatie in te bedden. Op strategisch niveau moet daarom de positionering van MDM aan de orde worden gesteld en beleid worden uitgezet.

Praktijk bij Essent

Binnen Essent ligt in de *IST situatie* het beheer van Master Data bij de afdeling Management Informatie. Deze afdeling bestaat uit een gedeelte gericht op beheer van Master Data en een gedeelte gericht op Management Informatie. Het Management Informatie deel is met name gericht op het analyseren van informatiebehoefte en het ontwerpen van rapportages. In de *SOLL situatie* komt hier ook de data-expertise en beleidsvorming te liggen. In de toekomst zou Essent deze gebieden steeds verder uit elkaar kunnen trekken. Het beheer van Master Data kan dan decentraal of centraal worden belegd (vanwege ondersteunende techniek maakt afstand weinig uit) en er is een apart datakwaliteitsteam, dat zich ook bezig houdt met rapportageontwerp.

Binnen Essent zijn bij de zoektocht naar een data-eigenaar enkele criteria waar een data-eigenaar aan dient te voldoen als uitgangspunt genomen:

- vertegenwoordigt de groep die in het primaire business process afhankelijk is van het Master Data object (Business Unit onafhankelijk);
- beschikt over inhoudelijke kennis van/ervaring met het Master Data object;
- draagt wijzigingen aan voor de eigenschappen van het Master Data object;
- dient te beslissen over data issues met betrekking tot het Master Data object;
- is in staat om samen met een data-analist voor het betreffende Master Data object het conceptuele datamodel op te stellen;
- is in staat om samen met de MDM data-expert conceptuele datamodellen goed te keuren;
- data-eigenaarschap vereist geringe operationele inspanning, maar is onderdeel van de dagelijkse functie.

Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat data-eigenaren de beslissingsbevoegdheid hebben over wijzigingen ten aanzien van het datamodel.

Noot

1. Het D-U-N-S nummer is een uniek identificatienummer.

In de wereldeconomie is het D-U-N-S nummer een standaard geworden om bedrijven wereldwijd te volgen. Als een D-U-N-S nummer eenmaal is toegewezen aan een onderneming kan het gebruikt worden om bedrijven wereldwijd te identificeren en te koppelen.

Bob Fenneman, Paulien Jans en Alex Veen

Bob Fenneman en Paulien Jans zijn Organisatie en Informatie Adviseurs bij Novius Business Process Management. Alex Veen is HQ-IM Business Partner bij Essent, de projectopdrachtgever.