

Welke rol speelt de IT-afdeling bij het realiseren van datakwaliteit? Wanneer is het een businessaangelegenheid en wanneer niet? Er is geen duidelijke grens, zeggen Dave Stam en Thijs Grievink. Er is geen blauwdruk voor verantwoordelijkheden. Zij zijn tot elkaar veroordeeld in hun zoektocht naar een betere kwaliteit.

door: DAVE STAM & THIJS GRIEVINK beeld: MARC KOLLE

Zes stellingen over de verantwoordelijkheid voor datakwaliteit

DATAKwaliteit: OP DE GRENS TUSSEN BUSINESS EN IT

Over de rol van de IT-afdeling bij de realisatie van datakwaliteit bestaat veel verwarring. Een trend die in de praktijk wordt gezien is dat datakwaliteit een businessisue is. Een trend waar veel organisaties in doorschieten en de IT-afdeling buiten spel zetten. Data ontstaan en worden gebruikt in processen én systemen. Beide kunnen niet functioneren zonder (goede) data. Beide stellen eisen aan de kwaliteit.

Dit vraagt om duidelijke afspraken ten aanzien van taken en verantwoordelijkheden. Van nature vallen bepaalde aspecten van datakwaliteit onder de business of juist de IT-afdeling. Maar er is geen blauwdruk voor verantwoordelijkheden. Het is maatwerk, waarbij rekening gehouden moet worden met een aantal belangrijke factoren:

1. de automatiseringsgraad en de aanwezige business- en proceskennis binnen de IT-afdeling;
2. de omgevingsturbulentie en de daaruit voortvloeiende behoefte aan flexibiliteit;
3. de sturing van de organisatie: afdelings- versus procesgerichte sturing.

Door met deze factoren rekening te houden en verantwoordelijkheden expliciet te maken kan datakwaliteit integraal worden gemanaged. Hierdoor worden spanningen voorkomen en ontstaan geen verkeerde verwachtingen. Voor veel organisaties geldt dat de automatiseringsgraad en omgevingsturbulentie toenemen en processturing meer aandacht krijgt. Daarbij ontstaat steeds meer het besef dat

data(kwaliteit) een cruciale rol speelt. Datagovernance is daarbij de as in het wiel. En de samenwerking tussen business en IT de drijvende kracht die waarborgt dat datakwaliteit continu wordt verbeterd. De business en IT-afdeling zijn tot elkaar veroordeeld in hun zoektocht naar een verbetering van de datakwaliteit. Zes stellingen over waar de grens tussen de IT-afdeling en de business gelegd kan worden.

1. Datakwaliteit is een IT-aangelegenheid

Indien bedrijfsprocessen volledig zijn geautomatiseerd is het onderscheid tussen ' bezig zijn met processen' en ' bezig zijn met systemen' moeilijk te maken. Voor dergelijke processen is de verantwoordelijkheid

IT-AFDELING ALS SMEERMIDDEL TUSSEN AFDELINGSMANAGERS

voor de performance van het proces veelal belegd bij de IT-afdeling, omdat daar in de loop der jaren de kennis is opgebouwd hoe het proces en de daarin ondersteunende systemen moeten functioneren.

Vanuit die gedachte is het geen vreemde keuze om de verantwoordelijkheid voor de performance van het proces uit te breiden met de verantwoordelijkheid voor datakwaliteit. De IT-afdeling weet als geen ander aan welke ei-

sen de data moeten voldoen om het proces correct te kunnen uitvoeren. Wil de IT-afdeling zijn verantwoordelijkheid voor het proces waar kunnen maken, dan zal zij ook iets te zeggen moeten hebben over de data zoals die in het proces worden gebruikt. Het stellen van

eisen waaraan de data moeten voldoen, het treffen van maatregelen hiervoor in de processen en systemen en het monitoren van de realisatie van datakwaliteit, zijn allemaal aspecten die binnen de IT-afdeling belegd kunnen worden.

2. Datakwaliteit is een businessfeestje

Zal bij volledig geautomatiseerde





deze situatie minder gezocht worden in het bepalen van de kwaliteitseisen, maar eerder in het ondersteunen van de proceseigenaren bij de implementatie van de gevraagde maatregelen. De IT-afdeling kan toegevoegde waarde leveren door het aanbieden van nieuwe technologieën, waarmee de proceseigenaren meer grip kunnen krijgen op de kwaliteit van de data.

3. Datakwaliteit vraagt focus op IT-flexibiliteit

Dynamiek in de omgeving kan het best omschreven worden als 'hoe vaak wordt de organisatie geconfronteerd met wijzigingen die door de omgeving worden opgelegd'. Zo worden bijvoorbeeld financiële instellingen de laatste jaren behoorlijk op de proef gesteld doordat zij met een steeds hoger wordende frequentie moeten voldoen aan verschillende (ad-hoc)rapportageverplichtingen aan verschillende toezichthouders. Vanuit deze dynamiek zal de business een grotere behoefte krijgen aan snelheid en flexibiliteit. Enerzijds zal de business altijd toegang willen hebben tot de data die nodig zijn voor de bedrijfsvoering, anderzijds zal de business wijzigingen in systemen en processen snel en zonder tussenkomst van een langdurig IT-changetraject willen kunnen doorvoeren.

De IT-afdeling zal op deze wens van de business moeten inspelen door enerzijds het systeemlandschap zodanig in te richten dat de business snel toegang heeft tot de data die nodig zijn, en anderzijds de business tooling moeten aanbieden waarmee hij de gewenste en benodigde flexibiliteit verkrijgt.

4. De IT-afdeling als smeermiddel

In een afdelingsgerichte organisatie is iedere afdelingsmanager verantwoordelijk voor zijn processen en daarmee de data die in die processen worden gebruikt. Vanuit de performance voor deze afdelingsprocessen stellen afdelingsmanagers datakwaliteitseisen. Met behulp van de IT-afdeling worden kwaliteitsmaatregelen genomen en in de systemen geïmplementeerd.

Doordat in de praktijk één systeem meerdere afdelingen en daarmee (afdelings)processen ondersteunt, kan de situatie ontstaan dat de IT-afdeling met meerdere, elkaar conflicterende belangen wordt geconfronteerd. De IT-afdeling kan echter niet zelfstandig besluiten welke belangen voorrang krijgen. De afdelingsmanager moet een besluit nemen. De IT-afdeling heeft in een dergelijke organisatie de belangrijke verantwoordelijkheid om als

smeermiddel te fungeren tussen de verschillende afdelingsmanagers. Om zo de beste oplossing te realiseren voor de organisatie als geheel en niet voor een enkele afdeling.

5. De IT'er in de rol van partner

Bij bedrijfsprocessen die afdelingen overstijgen, ligt de verantwoordelijkheid voor de performance veelal bij een of meerdere proceseigenaren. Gericht op de performance van deze bedrijfsprocessen stellen de proceseigenaren eisen aan het proces en daarmee aan de data die daarin worden gebruikt. In samenwerking met de IT-afdeling zullen de proceseigenaren op zoek gaan naar te implementeren kwaliteitsmaatregelen en middelen ter ondersteuning van datamonitoring. Business en IT zijn in een dergelijke organisatie tot elkaar veroordeeld als het gaat om het verbeteren van de datakwaliteit.

De wijze waarop de IT-organisatie in een dergelijke situatie vormgegeven moet worden, wordt gekenmerkt door partnership. De business brengt kennis over de processen in – en als gevolg hiervan de eisen die aan de data worden gesteld. De IT-afdeling brengt haar systeemtechnische kennis in: welke mogelijkheden zijn er om bijvoorbeeld kwaliteitsmaatregelen te treffen en op welke wijze kan de IT-afdeling proceseigenaren ondersteunen bij het monitoren van de datakwaliteit?

6. De IT-afdeling gaat over databeschikbaarheid

Een randvoorwaarde voor het bereiken van datakwaliteit is dat de data opgeslagen en weer ontsloten kunnen worden als daar behoefte aan is. Voor het overgrote deel zullen de data van de organisatie opgeslagen en beschikbaar zijn in de systemen die de processen van de organisatie ondersteunen. Het aanbieden van systemen waar de business behoefte aan heeft en het in de lucht houden ervan is een van de primaire verantwoordelijkheden van de IT-afdeling.

Het gevolg van deze primaire verantwoordelijkheid is dat de IT-organisatie ook verantwoordelijk is voor de data in de systemen. Verantwoordelijk in de zin dat de IT-organisatie er technisch voor moet zorgen dat de data kunnen worden opgeslagen en weer beschikbaar kunnen zijn. En niet in de zin dat de IT-organisatie bepaalt wanneer de data van voldoende kwaliteit zijn. Dat is de verantwoordelijkheid van de business, waar – gereedeneerd vanuit de processen – eisen aan de data worden gesteld. <<

processen de kennis van het proces bij de IT-afdeling liggen, voor deels of niet-geautomatiseerde processen zal dit minder het geval zijn. De verantwoordelijkheid voor die processen ligt doorgaans binnen de business bij één of meer proceseigenaren. Zij zullen vanuit hun verantwoordelijkheid voor het proces eisen stellen aan de data die in de systemen beschikbaar zijn of moeten zijn. Als logisch gevolg van deze verantwoordelijkheid zal de proceseigenaar de gerealiseerde datakwaliteit monitoren en waar nodig acties in gang zetten om die te verbeteren.

Desondanks moet de rol van de IT-afdeling in deze situatie niet worden onderschat. De proceseigenaren zullen datakwaliteit slechts in beperkte mate kunnen realiseren zonder tussenkomst van de IT-afdeling. In samenwerking met de IT-afdeling zullen de proceseigenaren op zoek gaan naar de systeemtechnische mogelijkheden om de gewenste mate van datakwaliteit te realiseren en te monitoren. De toegevoegde waarde van de IT-afdeling moet in



Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts: Henk Ester, 020 235 6415 h.ester@automatise-ringgids.nl



Dave Stam is organisatieadviseur bij Bisnez Management en richt zich vooral op proces- en datamanagement [d.stam@bisnez.com].



Thijs Grievink is organisatieadviseur bij Bisnez Management en houdt zich vooral bezig met proces- en datamanagement [t.grievink@bisnez.com].