

# Master data management: de verandering centraal

Ronald Jonker, drs. Marinka Voorhout en drs. Cathelijne Cornelissen de Beer

Goed master data management is randvoorwaardelijk voor de sturing van organisaties. Het inrichten hiervan is bij een groot aantal van deze organisaties een uitdaging, omdat datagebruik tussen verschillende locaties onderling sterk afwijkt en het vaststellen en beheersen van een centrale dataset grote impact op de gehele bedrijfsvoering heeft. Gedragsverandering speelt een belangrijke rol in de transitie naar gecentraliseerde rapportages. De auteurs behandelen een succesvolle implementatie van centraal master data management door toepassing van gedragsveranderingsmethoden en -technieken.



Drs. C. Cornelissen de Beer is senior consultant bij KPMG Advisory People & Change.  
cornelissendebeer.cathelijne@kpmg.nl



Drs. M.A. Voorhout is manager bij KPMG IT Advisory, Enterprise Data Management.  
voorhout.marinka@kpmg.nl



R.A. Jonker is partner bij KPMG IT Advisory.  
jonker.ronald@kpmg.nl

## Inleiding

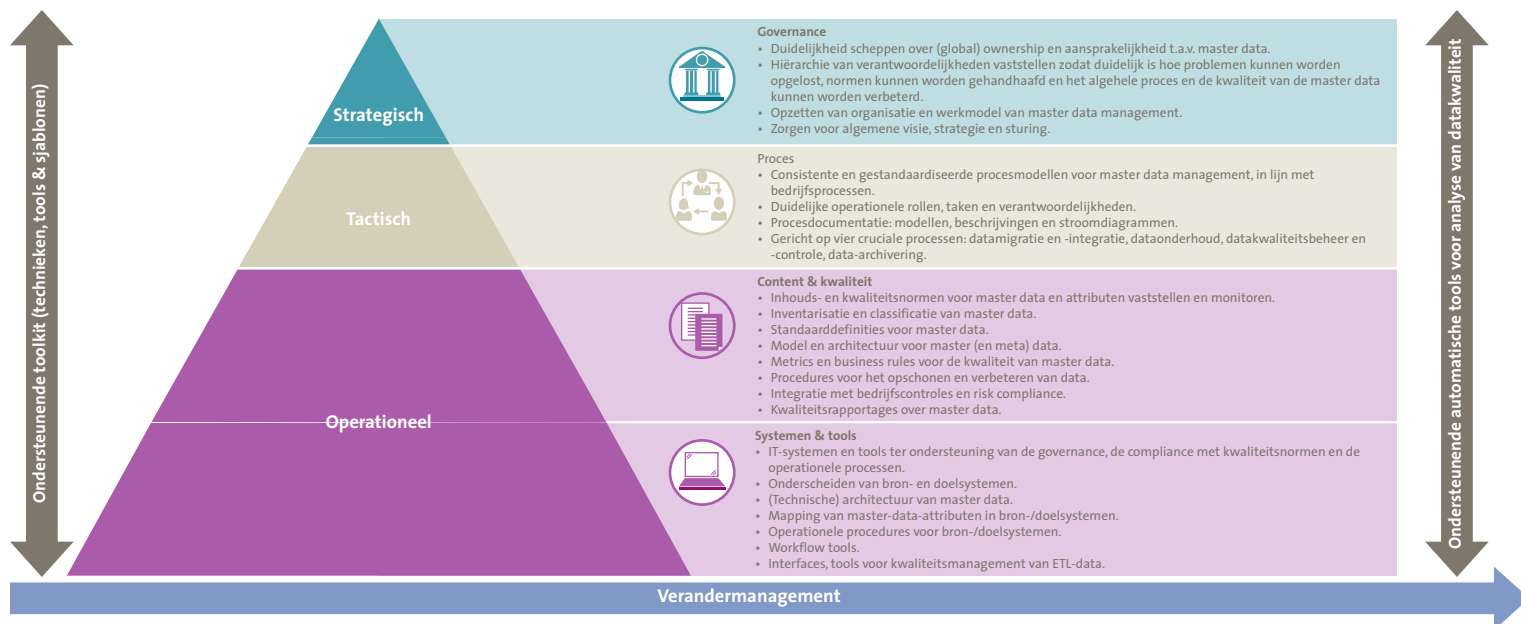
Steeds meer bedrijven zien het steeds sneller toenemende belang van goede (master) data voor bedrijfsvoering en sturingsinformatie ([Jonker12]). Met name bedrijven die op mondiaal niveau opereren, te maken hebben met vigerende wetgeving en/of groei nastreven, richten zich op het duurzaam verbeteren en beheren van hun bedrijfskritieke data. Deze nieuwe aandacht voor (master) data management wordt onderkend in alle sectoren. Van verzekeraars, energiemaatschappijen en retailbedrijven tot constructie- en productiebedrijven, vele organisaties zijn bezig met het (opnieuw) inrichten van hun data management. Er is een groeiend besef dat dit meer omvat dan een technische oplossing waarmee data, datakwaliteit en het beheren van data (data governance) op orde worden gebracht. Want data management brengt veranderingen met zich mee in onder andere de bedrijfsvoering, bestaande processen, rapportages en rollen en verantwoordelijkheden. Dat 'raakt' mensen, vóór, tijdens én na de implementatie. Een dergelijke impact vraagt dan ook specifieke begeleiding.

In dit artikel wordt deze begeleiding aan de hand van een aantal praktische voorbeelden toegelicht. Er wordt ingegaan op de voordelen van verandermanagement (of Behavioural Change Management) bij het inrichten van

master data management. Hierbij richten we ons vooral op een actuele casus bij een internationaal productiebedrijf (hierna fictief aangeduid als IP BV).

## Data management

IP BV heeft zich ten doel gesteld om door middel van substantiële omzetgroei zijn marktleiderspositie verder te verstevigen en vergroten. Om dit te kunnen realiseren heeft IP BV gesteld dat het wil kunnen beschikken over geharmoniseerde, juiste en tijdige sturingsinformatie op mondiaal niveau. Dat was niet mogelijk, omdat elk land er een eigen manier van 'master-databeheer' op nahoudt. Data worden zodoende niet eenduidig en consistent vastgelegd, gebruikt en toegepast. IP BV is hierin niet uniek. Veel bedrijven kampen met onjuiste, onvolledige of verouderde data. Dit zorgt ervoor dat belangrijke doelstellingen zoals gecentraliseerde inkoop, integrale klantbeheerintimacy of 'operational excellence' niet kunnen worden behaald. IP BV heeft gesteld dat het fact-based zou moeten kunnen sturen. Dit dient te worden ondersteund door het spreken van een gemeenschappelijke taal binnen meer dan dertig lokale vestigingen. Of, zoals het bedrijf zelf zegt: 'Appels met appels kunnen vergelijken. En bij voorkeur dezelfde soort appels.'



Figuur 1. Global model for master data management.

Master data en de kwaliteit daarvan waren nog te veel geënt op ondersteuning van lokale bedrijfsvoering. Gestandaardiseerde master data zijn nodig om die gemeenschappelijke – mondiale – taal te kunnen spreken, ondersteund door centrale en gestandaardiseerde leiding en sturing (lees: data governance). Die waren niet aanwezig bij dit bedrijf. Zo verschilde de wijze waarop de werkmachtes de datacreatie uitvoerden en werden specifieke datavelden juist wel of juist niet gebruikt. Ook werden datavelden op een andere manier gebruikt dan waarvoor ze oorspronkelijk bedoeld waren. Kortom, van standaardisatie en centralisatie omtrent databeheer versus datagebruik was nog geen sprake.

Een bijkomende complicerende factor in het geval van IP BV was dat het management als voorwaarde had gesteld dat de lokale productie en het lokale ondernemerschap niet aangetast mogen worden bij het centraliseren van sturingsinformatie. Lokale ondernemers moeten kunnen blijven vertrouwen op hun eigen – lokale – data. Bij het inrichten van een centrale dataset dient er een duidelijke scheiding te worden gemaakt tussen enerzijds centrale – gestandaardiseerde – data die de sturingsinformatie ondersteunen op mondiaal niveau en anderzijds lokale data die de lokale bedrijfsvoering faciliteren. Daarom heeft IP BV besloten de centrale dataset in eerste instantie te beperken tot marketing en sales data. Deze set omvat definities zoals verpakking, grondstoffen en producteigenschappen. Op lokaal niveau worden dan productiekarakteristieken en gegevens van inkoop beheerd. Op deze wijze kan er een centrale taal worden gesproken zonder dat lokale ondernemers hiervan hinder ondervinden. Deze centrale taal zorgt ervoor dat bestuurders kunnen sturen op kostenbesparing, marktvergroting en innovatie. Tegelijkertijd kunnen de lokale ondernemers hun productie optimaliseren en anticiperen op lokale voorkeuren van klanten.

Om zowel centraal als lokaal data te kunnen beheren, is er een basis gerealiseerd, het 'global model for master data management'. Dit is gebaseerd op marktstandaarden zoals DAMA DMBOK en DMMI.<sup>1</sup>

Zoals in figuur 1 te zien is, bestaat het global model for master data management, ofwel de blauwdruk, uit vier elementen, te weten:

- governance,
- processen,
- datakwaliteit,
- systemen en tools,

en daarnaast uit één ondersteunend element, namelijk verandermanagement.

De implementatie van deze blauwdrukelementen betekende onder andere dat vanuit een *governance*perspectief medewerkers nieuwe rollen en verantwoordelijkheden kregen. Verder werden communicatiestructuren opnieuw ingericht. Dit betekende een nieuwe manier van werken en communiceren en het aanspreken van mensen op hun verantwoordelijkheden.

Het opnieuw inrichten van *processen* (inclusief KPI's) betekende een nieuwe – gestandaardiseerde – manier van datavastlegging. Bovendien zorgen de KPI's voor transparantie in handelingen en activiteiten van medewerkers. Dit vormt de input voor performancegesprekken.

Toezicht op *datakwaliteits*regels brengt een strikte manier van datavastlegging met zich mee. Waar voorheen slechte datakwaliteit via – ingesloten – handelingen en methoden kon worden opgelost, worden er nu eisen gesteld aan de

<sup>1</sup> DAMA DMBOK (Data Management Body of Knowledge) definieert negen domeinen die centraal staan bij data management, zoals data governance, data-architectuurmanagement, reference & master data management, metadata management en document & content management. Niet alle domeinen zijn noodzakelijk bij het inrichten van data management, dit hangt af van de situatie bij de organisatie. Meer informatie is te vinden op <http://www.dama.org/browse-chapters>. DMM (Data Management Maturity) is een raamwerk om data management binnen bedrijven te onderzoeken en evalueren. DMM omvat zeven domeinen, zoals datastrategie, data governance, datakwaliteit en ondersteunende processen. Meer informatie is te vinden op <http://cmminstitute.com/data-management-maturity>.

datacreatie, namelijk eenmalig, juist en tijdig. Dit is het zogenaamde ‘first-time-right-principe’.

Het verbeteren van (master) data management gaat geregeld gepaard met veranderingen in *systemen*. Maar welke technische oplossing bedrijven ook kiezen (bijvoorbeeld een datakwaliteitsapplicatie of een ‘One-ERP’-oplossing voor de gehele organisatie), die keuze beïnvloedt altijd de huidige werkwijzen en de communicatie(lijnen).

Om een gemeenschappelijke (data)taal te kunnen spreken die de actuele én feitelijke stand van marketing en sales weergeeft, heeft IP BV een verandering ingezet die betrekking heeft op zowel de structuur- als de menskant. De structuurkant omvat nu de bovengenoemde governance, processen, datakwaliteit en systemen. De menskant betreft de mensen die er (in)direct mee werken, zoals de data-administrateur die gegevens in het systeem creëert tot aan een board member die besluiten neemt. Al die mensen moeten zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen maken, om zo data management én het belang ervan ‘levend te maken én te houden’ in de organisatie. Met andere woorden, hoe zorg je ervoor dat data management wordt ingebed in de organisatie? Door aandacht te schenken aan de mensen én aan de faciliterende systemen. Dit is het terrein van gedragsverandering en van Behavioural Change Management.

## Behavioural Change Management

Zoals hiervoor is vermeld, heeft de implementatie van mondiaal master data management invloed op de organisatie en op de processen van alle werkmaatschappijen van IP BV. Om deze verandering goed in alle (internationale) lagen van de organisatie neer te zetten was een cultuur-/gedragsveranderingsaanpak gewenst. De kern van de aanpak is de centrale rol die leden van de board en/of het management hebben bij het leiden van de verandering. Als de leidende coalitie dienen zij het goede voorbeeld te geven voor de rest van de organisatie. Het is dan van belang

dat zij als eersten begrijpen wat de invloed van een data-managementimplementatie op de organisatie is en die ook onderschrijven. Daardoor ontstaat een consistent beeld met een duidelijk gestructureerd verhaal, dat zij als één team naar de rest van de organisatie kunnen uitdragen. Het goed uitdragen van nut en noodzaak van veranderingen in een organisatie vraagt specifieke leiderschapskwaliteiten. Voor het management van IP BV hebben wij een ‘foto’ gemaakt van het verandervermogen en het leiderschapspotentieel op individueel niveau en op teamniveau. Deze vormde de basis voor het data-managementveranderplan. Daarin zijn de specifieke veranderinterventies en -acties opgenomen die voor IP BV zijn uitgevoerd en die de basis vormden voor een succesvolle eerste stap in de implementatie van een mondiaal model voor master data management. Hierop wordt in het vervolg van dit artikel verder ingegaan.

### Waarom is Behavioural Change Management belangrijk?

In een – digitaal – tijdperk waarin veranderingen elkaar snel opvolgen en verandering de constante factor blijkt te zijn geworden, wordt het voor de mens een kunst om deze veranderingen snel te adopteren. Met andere woorden, de context waarin we ons begeven vraagt tegenwoordig om een groot verandervermogen en een sterke mate van veranderingsbereidheid. Internationaal onderzoek heeft aangetoond dat wanneer hiervoor geen of te weinig aandacht is en er zodoende te beperkt geïnvesteerd wordt in het (bege)leiden van gedragsverandering:

- 41 procent van alle organisaties een afname waarneemt in de loyaliteit van werknemers;
- 57 procent van alle bedrijven een dalende lijn ziet in zijn productiviteit;
- 70 procent van alle grote veranderinitiatieven mislukt ([CEB07]).

Aandacht besteden aan mensen houdt in dat zij a) goed meegenomen worden in het belang van veranderen, b) dui-

*Het goed uitdragen van nut en noodzaak van veranderingen in een organisatie vraagt specifieke leiderschapskwaliteiten*

delijk krijgen wat hun te wachten staat én wat er van hen verwacht wordt, c) vragen en opmerkingen kunnen plaatsen die gehoord worden én waar ook opvolging aan wordt gegeven én e) zelf meedenken, doen én verantwoordelijk worden gemaakt voor het succes! Dit verhoogt de veranderbereidheid van de medewerker(s), wat op den duur ertoe leidt dat het verandervermogen van de gehele organisatie toeneemt. Oftewel: de organisatie wordt flexibeler, wendbaarder en daarmee toekomstbestendiger aangezien zij – na bijvoorbeeld een programma als master data management – sneller kan anticiperen én inspelen op de volgende verandering.

### Case for change

Een eerste veranderinterventie betreft de ‘case for change’. Een businesscase levert veelal de financiële onderbouwing voor de verandering. Dat is niet voldoende om tweedelijns management en andere medewerkers van nut en noodzaak van de verandering te overtuigen. Zoals hiervoor is aangegeven, moet de hoogste leiding duidelijk maken wat het belang is van de verandering voor de organisatie en voor de medewerkers in het bijzonder (zie hiervoor a t/m e). Dit noemen wij de ‘case for change’. Mensen zijn namelijk doorgaans niet bereid hun eigen gedrag te veranderen zolang ze niet begrijpen waarom de huidige situatie niet meer voldoet en wat de voordelen zijn van de nieuwe situatie. Een heldere case for change beantwoordt vragen als ‘wat heeft de organisatie eraan?’ en ‘wat heb ik eraan?’

In het geval van IP BV en zijn data-managementproject beschrijft de case for change knelpunten bij het leveren van inzicht aan individuele medewerkers in de verkoopanalyse van producten. Dit zijn knelpunten die medewerkers vanuit hun dagelijks handelen herkennen en die hen dus aanspreken. De case for change gaat ook in op de door medewerkers geuite wens om meer samen te werken binnen het bedrijf en kennis te delen. Er wordt een duidelijke link gelegd tussen deze uitdrukkelijke wens en de randvoorwaarde om deze te vervullen, namelijk het hebben van betrouwbare en consistente data. Verder hebben wij in de case for change een relatie gelegd met de 2020-strategie van IP BV. Deze strategie is leidend voor de verschillende verbeterinitiatieven van IP BV en is duidelijk naar de medewerkers van IP BV gecommuniceerd. Het is belangrijk dat het master-data-managementprogramma aansluit bij deze strategie. In figuur 2 is een voorbeeld opgenomen van de wijze waarop die relatie is gelegd. Samenvattend: duidelijke en consistente communicatie, die vooral de individuele medewerker moet aanspreken – ‘waarom is deze verandering goed voor mij in mijn dagelijkse werk?’



Figuur 2. Relatie tussen bedrijfsstrategie en master data.

### Communicatie

Een andere door ons in dit project toegepaste veranderinterventie betreft communicatie. De case for change biedt een duidelijk vertrekpunt. Deze biedt houvast aan de medewerkers en is een element waarop steeds in overleggen binnen het projectteam, maar ook daarbuiten, kan worden teruggegrepen. Vervolgens is het zaak om medewerkers die niet direct aan het project deelnemen, aangehaakt te houden. Met IP BV hebben wij een communicatieplan opgezet over het master-data-managementproject. Het plan bevat een aantal acties die zijn gegroepeerd naar strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Het strategische niveau betreft de communicatie naar en tussen de mondiale master data manager en de pro-



Figuur 3. Voorbeeld van een cartoon.



jectsponsor en global process owners (die tevens eigenaar zijn van specifieke master-dataobjecten). Dit gebeurt in de vorm van wekelijkse en maandelijkse update calls. Verder treedt de mondiale master data manager op in de overkoepelende 'data governance board' waarin de projectsponsor (CFO) en de global process owners zijn vertegenwoordigd om een update te geven en knelpunten te bespreken.

Op tactisch en operationeel niveau werkt IP BV met maandelijkse nieuwsbrieven en overleggen tussen de mondiale master data manager en de werkmaatschappijen.

Tot slot is een portal gemaakt in SharePoint waarop werknemers informatie kunnen vinden. Dit is zowel informatie over status en voortgang van het project als inhoudelijke informatie. Het uiterlijk van deze site speelt een belangrijke rol in het aantrekken en boeien van geïnteresseerde medewerkers. Daartoe hebben wij een cartoonist tijdens een van de strategische sessies cartoons laten maken van gedachtewisselingen over de case for change en de aanpak van het project. Deze cartoons spelen een centrale rol in de communicatie.

### Pressure-cookersessie

De pressure-cookersessie is een laatste voorbeeld van een toegepaste veranderinterventie. Het doel hiervan is om in korte tijd met een dwarsdoorsnede van het management bewustwording te creëren en te komen tot een consistente boodschap. In deze sessie werd gezamenlijk vastgesteld a) wat de case for change nu precies inhield, b) welke veranderingen er te verwachten waren en c) wie welke rol daarbij zou bekleden. Omdat deze sessie aan het begin van het project werd georganiseerd, waren de betrokkenen zich bewust (bewust gemaakt) van de impact van het programma én wat voor een cruciale rol zijzelf hierin speelden. Het effect van een dergelijke pressure-cookersessie werd ook direct binnen IP BV zichtbaar: men deelde kennis en wisselde verworven inzichten omtrent het complexe datadomein ter plekke uit. Dit getuigt van het nemen én voelen van eigenaarschap en waardig leiderschap. Aan de hand van de change-leadershipfoto (op basis van een afgenomen assessment) werd direct zichtbaar welke veranderkundige kennis, ervaring en vaardigheden vertegenwoordigd waren binnen het team. Daarnaast leverde de sessie input op voor de ontwikkeling van een praktisch referentiedocument ter verspreiding aan collega's.

### Inspelen op de mens: interventies om bewust, overtuigd en duurzaam te veranderen

Een goede *case for change* is dus essentieel om mensen bewust te maken van de urgentie en impact van een programma. Regelmatig wordt deze interventie of stap ingekort of in zijn geheel overgeslagen. Geen of te weinig *bewustwording van en/of begrip voor de noodzaak en context* kan echter leiden tot 'symptombestrijding', of tot medewerkers die, doordat ze het doel niet begrijpen, de regels 'doelloos' volgen of saboteren. Ook kan het ertoe leiden dat gedurende het veranderprogramma de *benodigde maatregelen* niet *duurzaam* worden toegepast, met als gevolg dat er veel meer tijd en energie gestoken dient te worden in 'herstelwerkzaamheden'. Vaak is de 'aangebrachte schade' dan al geschied, te weten aantasting van het *vertrouwen in het leiderschap en de ware bedoeling van het programma*. Een goede start, bestaande uit een *aanpak gericht op de systeem- en de menskant*, beïnvloedt de doorlooptijd van een programma aanzienlijk en vergroot mede het succes.

Iedereen, van *top tot werkvloer, moet doordrongen raken van de impact van data management* op het moment dat een dergelijk veranderprogramma staat te gebeuren. Het in kaart brengen van en vertellen over de urgentie, de impact, de voordelen en de 'vereiste' motivatie en inzet dragen daaraan bij. Met andere woorden, heb een antwoord op de volgende vragen: Hoezo is data management belangrijk? En *WAAROM* voor ons in het bijzonder? Vanwaar de urgentie? *WAT* wordt ermee beoogd? *WAT* houdt het in voor de organisatie en voor mij persoonlijk? En *HOE* gaan we data management implementeren, zodanig dat het duurzaam verankerd wordt in de organisatie?

Deze vragen roepen verschillende reacties op, van enthousiast, begripvol en meewerkend tot aan achteloos, sceptisch en tegenwerkend. Maar het zijn wel allemaal uitingen waaruit *een zekere mate van betrokkenheid* blijkt. Dergelijke reacties zijn vaak gedurende de gehele implementatie waarneembaar en vragen zodoende om verschillende begeleiding of specifieke aandacht.

Als medewerkers niet voldoende op de hoogte worden gebracht én gehouden van de veranderingen voor de organisatie en voor henzelf, en als daarnaast te weinig naar hun ideeën/zienswijze en/of meehelpmogelijkheden wordt gevraagd, dan nemen de mate van betrokkenheid en het *gevoel van eigenaarschap* af.

Onze ervaring in deze casus is dat het erbij betrekken van mensen op alle verschillende organisatieniveaus

# Het realiseren van data management binnen bedrijven dient een integrale oplossing te zijn

een belangrijke succesfactor voor het project is geweest. Het heeft geleid tot een grotere betrokkenheid en groter enthousiasme om een bijdrage te willen leveren aan het succes van het master-data-managementprogramma. Een moeilijke maar noodzakelijke eerste stap was om de board members en global process owners op elkaar aangesloten te krijgen. Dit is essentieel voor de case for change. Bij IP BV waren er verschillende sessies nodig om eenduidigheid in doel, nut en noodzaak en wijze van communicatie te krijgen. Wat interessant was om waar te nemen is dat de gevoerde discussies in feite ook een ander probleem aan de oppervlakte bracht, namelijk dat deze stakeholders allemaal hun eigen invulling hadden gegeven aan de uitwerking van de strategie voor hun eigen domein. Ook hierop pleegden wij samen met IP BV een interventie, wat er uiteindelijk toe leidde dat er bij board members en global process owners een eenduidig beeld ontstond van het hoe en waarom van master data management in relatie tot de strategische doelstellingen van IP BV.

## Conclusie

In dit artikel hebben wij op basis van een casus beschreven dat het implementeren van mondiaal master data management meer is dan een technisch project. Gedragsverandering is een belangrijke randvoorwaarde om dit te realiseren. Het realiseren van data management binnen bedrijven dient een integrale oplossing te zijn. Daarbij werken 'data experts' samen met 'gedragsveranderkundigen'. De eersten richten zich op de 'harde' elementen van het programma, de gedragsveranderkundigen houden zich vooral bezig met het duidelijk articuleren van de wijziging voor de medewerkers en het in hun kracht zetten van het management. Dit vraagt om specifieke interventies. Deze zijn afgestemd op zowel 'gedragsverandering van teams/ individuen' als op de wijze waarop het management gezamenlijk en consistent zijn boodschap uitdraagt. Door over beide assen te interveniëren wordt er gewerkt aan duurzame (gedrags)verandering en daarmee aan data-managementverankering. Ons praktijkvoorbeeld toont aan dat de combinatie van data en gedragsexpertise tot een succesvolle samenwerking en implementatie leidt.

## Literatuur

- [CEB07] CEB Corporate Leadership Council, *Business Case for Managing Change*, 2007.
- [Jonk12] Ronald Jonker RE RA, drs. Jeroen Tegelaar en drs. Jan Geurtsen, *Enterprise Data management: nut en noodzaak*, Compact 2012/2.

## Over de auteurs

- Drs. C. Cornelissen de Beer** is senior consultant bij KPMG Advisory, People & Change. Haar specialisatie is Behavioural Change Management en leadership & talent development.
- Drs. M.A. Voorhout** is manager bij KPMG IT Advisory, Enterprise Data Management. Zij is expert op het gebied van data management, datakwaliteit en data governance.
- R.A. Jonker** is partner en Service Leader voor Enterprise Data Management bij KPMG IT Advisory. Hij adviseert bedrijven en instellingen over het opzetten en implementeren van bedrijfsbrede datamanagementtoepassingen.

