

DATA GOVERNANCE JOHTAVISSA SUOMALAISSYRITYKSISSÄ: NYKYTILA JA YHDEKSÄN SUOSITUSTA

Johdanto

Data Governance viittaa ihmisten, prosessien ja teknologioiden kokonaisuuteen, jolla organisaation tietoa hallitaan. Yleensä ja myös tässä esityksessä ”tiedolla” tarkoitetaan lähinnä liiketoiminnan kannalta keskeistä rakenteellista dataa kuten tuote- ja asiakastietoa yrityksen ydinjärjestelmissä kuten toiminnanohjauksessa ja asiakas- tai tuotehallinnassa.

Tällainen yritysdata (engl. corporate data) on kriittistä liiketoiminnan kannalta. Se tulisi nähdä strategisena yritysvarallisuutena. Siksi se vaatii hallintaa, ”governancea”. Tarvitaan proaktiivinen koko yrityksen läpi menevä lähestyminen tiedon laadun pitämiseen vaaditulla tasolla. Kyse ei ole pelkästä tiedon tallentamisen vakioinnista, vaan jatkuvasta toimintamallista. Hyvän hallinnan kautta voidaan saada lisätuloja ja kustannussäästöjä, jotka auttavat yrityksen arvon kasvattamisessa.

Hoitamattomana yrityksen tieto rapautuu, mikä johtaa liiketoiminnan kokonaiskustannusten nousuun. Datan laatuun liittyvät prosessit sekä jatkuva tiedonhallinta luovat tarvittavan infrastruktuurin, joilla raakadata muutetaan arvokkaaksi ja luotettavaksi yrityksen **tietovarallisuudeksi** (engl. corporate data asset).

Mutta miten tähän päästään? Oikotietä tai yksi-ratkaisu-kaikille lähestymistä ei ole. Dama Finland ry halusi löytää suomalaiseseen yrityselämään sopivia parhaita käytäntöjä.

DAMA Round Table: Data Governance -työpaja 30.11.2011

DAMA Finland ry järjesti jäsenilleen 30.11.2011 Data Governance -työpajan seuraavalla agendalla:

- MDM-organisaation rakenne ja paikka osana koko yritystä
- Liiketoimintajohdon sitoutuminen (ownership) ja organisoituminen tiedonhallintaan
- Milloin aloitettiin, mihin on päästy, mikä on tavoitetilä
- Minkälaisia onnistumisia ja vastoinkäymisiä matkalla on ollut

Osallistujat olivat Suomen tiedonhallinnan johtavista yrityksistä, jotka on lueteltu tämän julkaisun lopussa. Tilaisuuden tuloksista käytiin keskustelu 8.12.2011 DAMA Finlandin Tietotorstai – tapahtumassa, josta saatu palaute on huomioitu tässä julkaisussa.

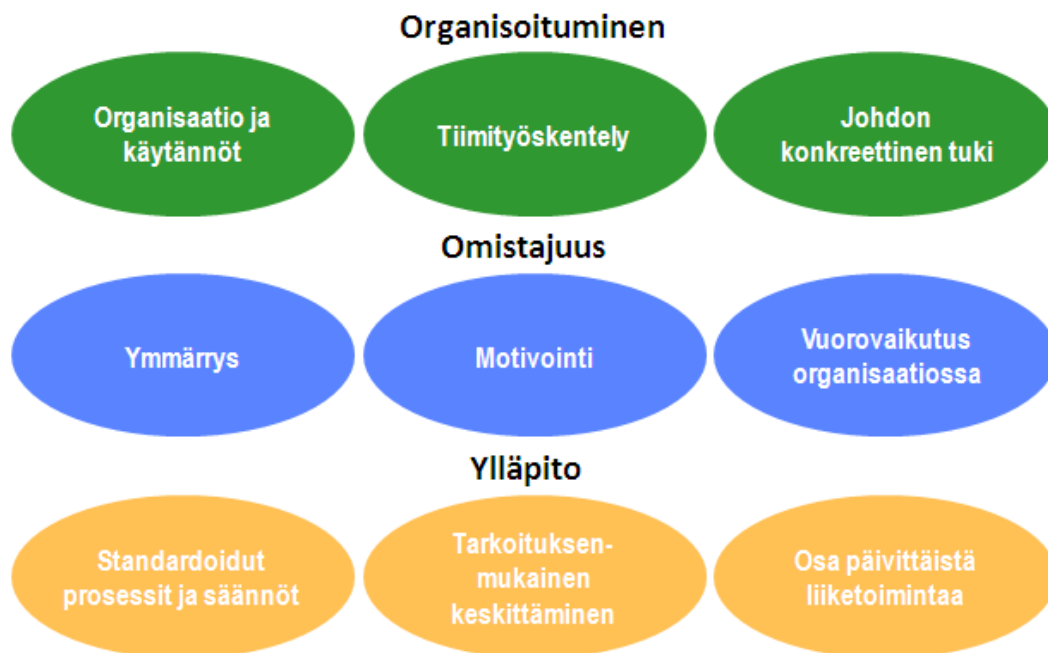
Data Governance

Data Governance on vielä kehittymässä oleva toimintamalli, minkä johdosta yleisesti tunnustettua määritelmää ei ole olemassa. Data Governance kattaa koko yrityksen tiedon hallinnan, tiedon laadun, liiketoimintaprosessien johtamisen ja riskienhallinnan. Data Governancella pyritään saamaan aikaan positiivinen kontrolli niihin prosesseihin ja toimintatapoihin, joilla dataa hallinnoivat henkilöt luovat, päivittävät, käyttävät ja arkistovat tietoa.

Data Governance koostuu prosesseista, toimintatavoista, rooleista ja vastuista, joilla varmistetaan ohjeistuksen mukainen hallinta tiedolle läpi koko organisaation. Data Governancella varmistetaan, että tieto on luotettavaa ja että organisaatiossa on vastuuhenkilöt huonolle tiedon laadulle sekä parantamiseen tähtääville toimenpiteille. Data Governance kuvaa yritykselle myös iteratiivisen prosessin, jolla se voi muuttaa ajattelutapoja sekä varmistaa, että samaa informaatiota voidaan hyödyntää koko yrityksessä.

Yhteenveto tuloksista

Työpajaan osallistuneiden yritysten hallinnoiman liiketoimintakriittisen perustiedon määrä vaihteli suuresti. Esimerkiksi tuotetiedon nimikkeitä saattoi olla toisissa yrityksissä alle 10.000 ja toisissa miljoonia. Myös tietohallinnon järjestelmien määrä vaihteli muutamasta kymmenistä tai sadoista jopa yli tuhanteen. Tästä huolimatta työpajan perusteella pystyttiin tunnistamaani kunkin pääotsikon alle kolme kaikille yhteistä tärkeintä suositusta, jotka on esitetty alla olevassa kuvassa ja kuvattu sen jälkeen tarkemmin.



Kuva 1: Data Governance –suositukset (lähde: DAMA Round Table 30.11.2011)

Yhteenveto tuloksista: Organisoituminen

Työpajassa pyrittiin selvittämään onko koko yrityksen MDM-käytäntöjä organisoitumiseen, datan sisällön määrittelyyn, datan laadun hallintaan jne.

Kävi ilmi, että lähes kaikissa paikalla olevista yrityksistä oli virallinen MDM-organisaatio, mutta sen koko vaihteli 0,5 henkilön osa-aikaisuudesta jopa 80:een täysipäiväiseen henkilöön. Useissa yrityksissä oli

vasta kuluvan vuoden aikana aloitettu järjestelmällinen MDM¹-työskentely, mutta pisimpään toimineet olivat aloittaneet jo 1990-luvun puolella laajojen toiminnanohjaushankkeiden yhteydessä.

Monissa yrityksissä tämä organisaatio oli osa IT-organisaatiota ja joissakin esimerkiksi johtoryhmälle raportoivan program officen osana. Yksi mielenkiintoinen sijainti oli osana laatufunktiota. Kaikissa vaihtoehdoissa todettiin olevan omat hyvät ja huonot puolensa, minkä takia kriittisimmäksi onnistumistekijäksi koettiin ko. organisaation kyky toimia **liiketoimintajohdon ja IT:n välimaastossa yhdistävänä tekijänä**.

Suurimmiksi ongelmiksi koettiin niin päivittäisessä työskentelyssä kuin pitkäaikaisessa kehittämisessä yritysjohton konkreettinen tuki. Monen yrityksen strategisissa tavoitteissa pyrittiin ”one integrated company” –toimintatapaan ja esim. asiakas/tuote/toimittaja-tiedon jaettuun käyttöön, mutta käytännön toteutukseen MDM-tiimi ei välttämättä saanutkaan riittävästi käytännön tukea. Tämän johdosta MDM-osaajat kokevat usein turhautumista ja tuntevat olevansa yksinäisiä soihdunkantajia. Tosin muutama positiivinen poikkeuskin löytyi.

Päädyimme siihen, että yritysrajojen yli menevät parhaat käytännöt ovat:

Suositus 1: MDM-organisaatio ja käytännöt

Yrityksen kannattaa perustaa **dedikoitu MDM-organisaatio**, jonka tarkoituksena on varmistaa yhtenäisten käytäntöjen vieminen koko yritykseen liiketoiminnallisten ja maantieteellisten sillojen yli. Tiimin koko vaihtelee yrityksen tarpeiden mukaan, mutta tyyppillisesti tarvitaan **ainakin kaksi henkilöä**. Yhteisesti vahvistettavien käytäntöjen tulisi kattaa ainakin prosessit, data standardit ja laadun mittarit.

Suositus 2: Tiimityöskentely

Turhautuminen todettiin keskeiseksi vaaraksi tällä alueella. Suuri syy on liiketoiminnan ja tietotekniikan ristiaallokossa toimiminen: työn hyötyjä ei välttämättä näe ja niistä ei saa tunnustusta, mutta ongelmat näkyvät kauas.

Työpajassa ideoitiin monia tapoja, jolla estettäisiin MDM-henkilöstön turhautuminen ja loppuun palaminen. Toisaalta havaittiin myös, että hyvin usein MDM-toteutuksiin osallistuville tarttuu jopa fanaattinen innostus ja halu toteuttaa informaationhallinnan muutos omassa yhteisössään. Todettiin, että **henkinen vertaistuki** samanlaisten tehtävien ja haasteiden kanssa työskenteleviltä henkilöiltä on paras mahdollinen apu tämän innostuksen säilyttämiseksi. Ideaalitulanteessa tätä tukea olisi saatavissa niin oman organisaation sisältä kuin muiden yritysten MDM-asiantuntijoiden parista. Tämä on erityisen toivottavaa myös sen johdosta, että harvoin yhdellä henkilöllä on MDM-hankkeissa tarvittavaa poikkiteollista osaamista niin liiketoiminnasta kuin teknologiasta.

Suositus 3: Johdon konkreettinen tuki

IT-projektien klisee on suurempi liiketoimintajohdon tuki. MDM-hankkeissa tämän merkitystä ei kuitenkaan voi liikaa korostaa, sillä tyyppillisesti 80% tekemisestä on ihmisiin ja prosesseihin liittyvää

¹ Master Data Management (MDM). Tämä on kattotermin, joka viittaa keskeisimmän rakenteellisen datan (liiketoimintakriittiset perustiedot) systemaattiseen hallintaan. Tukena voi olla erillisiä MDM-työkaluja, mutta kyse voi myös olla vain konseptista jolla data pidetään hallussa.

muutoshallintaa ja vain 20% varsinaista teknistä toteutusta. Liiketoimintajohdolta kaivataankin aitoa omistajuutta ja osallistumista päivittäiseen työskentelyyn. Käytännössä tämä useimmiten tarkoittaa nopeaa päätöksentekoa sekä tarvittaessa ongelmien ratkomista. Tavoitteena tulisi kaiken kaikkiaan olla varmistaa strategisten tavoitteiden jalkautuminen käytännön tekemiseksi ja toimintaa haittaavan poliittisen kädenväännön välttämiseksi.

Yhteenveto tuloksista: Omistajuus

Työpajassa pyrittiin selvittämään myös Master Datan liiketoimintaomistajuutta: mille liiketoiminta-alueelle ja millä organisaation tasolle se on annettu.

Kävi ilmi, että yrityksissä on hyvin vaihtelevat tilanteet ja käytännöt tiedon omistajuuden suhteen. Monessa yrityksistä oli saatu nimitettyä virallinen ”omistajuus”, mutta se ei kaikissa tapauksissa ollut ainakaan vielä edennyt **käytännön omistajuudeksi**. Monesti nämä epäonnistumiset koettiin johtuvaksi siitä, että omistajaksi nimetty ei ymmärtänyt mitä häneltä odotettiin eikä ollut motivoitunut tehtävään. Toisaalta osassa yrityksissä ei oltu edes löydetty vielä sopivaa omistajaa tai oltu tähän yhteydessä. Positiivista oli kuitenkin havaita, että muutamassa yrityksessä tämä omistajuus oli hyvinkin toimiva.

Myös omistajan organisatorinen sijainti vaihteli suuresti. Joissakin tapauksissa omistajat olivat osa ylintä johtoryhmää esimerkiksi niin, että asiakastiedon omisti myyntijohtaja ja tuotetiedon omisti tärkeimmästä tuotealueesta vastaa Executive Vice President. Toisaalta myös talousjohtaja saattoi omistaa kaiken master datan perustuen siihen, että talousraportoinnissa tarvitaan niin asiakas-, tuote-, toimittaja- kuin henkilöstötietoa. Tavallinen ratkaisu oli myös antaa tiedon omistajuus tietohallinnosta vastaavalle johtajalle (CIO), mikä saattaa joissakin yrityksissä olla toimiva ratkaisu.

Suositus 4: Ymmärrys

Yrityksen kannattaa varmistaa, että liiketoimintakriittisen tiedon omistajaksi nimetty henkilö **ymmärtää perusteellisesti tehtävän merkityksen ja tavoitteen**. Tämän ymmärryksen perustana kannattaa useimmiten olla kokonaiskuva yrityksen informaatiohallinnasta yli organisaatorajojen. Informaatiohallinnan tulisi perustua yrityksen strategiaan, joka sisältää tai on linkitetty informaatiostrategiaan. Lisäksi myös kytkös riskienhallintaan antaa usein merkittävää lisänäkemyttä.

Suositus 5: Motivointi

Tiedon **omistajan motivointiin** on monia eri vaihtoehtoja, joista tyypillisimmäksi todettiin erilaiset business case -selvitykset ja laskelmat. Näissä useimmiten selvitetään paremman informaationhallinnan mahdollistamia uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja/tai kustannussäästöjä. Monesti nämä hyödyt saadaan joko prosessien tehostumiselle tai joskus välittöminä IT-säästöinä esimerkiksi arkkitehtuurin yksinkertaistuksessa ja point-to-point -integraatioiden vähentyessä. Hyvin merkittävä tekijä on myös riskien hallinta ja minimointi esimerkiksi tietoturvaan ja yksityisyydensuojaan liittyvien riskien osalta.

Lisäksi todettiin, että ennalta määritellyt business case -selvitykset eivät riitä vaan tuloksia tulee aktiivisesti seurata ja raportoida. Positiivisten tulosten ja onnistumiselämysten kautta varmistetaan parhaiten toiminnan edelleen kehittäminen. Tämänkin takia laajat toteutushankkeet kannattaa pilkkoa pieniin esimerkiksi 3-6 kuukauden kehitysprojekteihin, jolloin tuloksia saadaan tasaisin väliajoin.

Suositus 6: Vuorovaikutus organisaatiossa

Työpajassa todettiin moneen kertaan MDM-hankkeiden pyrkimys parantaa poikkeuksella tavalla liiketoimintaprosesseja yli organisaatorakenteiden. Tämän johdosta kannattaa pyrkiä tuomaan virallisen tiedon omistajan kanssa samaan Data Governance -pöytään edustajat myös muista tärkeimmistä liiketoiminta-alueista. Esimerkiksi asiakastiedon omistajuus voidaan antaa myyntijohtajalle, mutta data standardin hyväksyntään kannattaa ottaa hänen rinnalleen edustajat myös esimerkiksi markkinoinnista, logistiikasta ja taloushallinnosta. Lisäksi saatetaan tarvita neuvonantajat esim juridiikkaan ja IT:hen liittyvissä asioissa. Lisäksi hankkeet ovat usein muutosjohtamisen kannalta niin suuria ja merkittäviä että HR-edustajien apua tarvitaan esim koulutukseen ja tehtäväkuvauksiin liittyvissä kysymyksissä.

Yhteenvedo tuloksista: Datan päivittäinen ylläpito

Myös datan päivittäiseen ylläpitoon löytyi monia erilaisia käytäntöjä, jotka vaihtelivat ennen kaikkea keskittämistason ja ulkoistuksen suhteen. Toisissa yrityksissä oli esimerkiksi asiakastiedon perustamiseen täysin hajautettu malli, jossa laatu- ja kontrollit oli rakennettu myynnin ja taloushallinnon välille. Toisissa yrityksissä taas kaikki asiakastiedot avaa muutaman hengen globaalisti keskitetty palvelutoimisto. Varsinkin tuotetiedon osalta oli käytössä myös ratkaisuja, joissa kyseinen palvelutoimisto oli ulkoistettu kokonaan tai ruuhkahuippuja tasoittamaan osittain.

Hajautuksessa ja keskityksessä todettiin kummassakin olevan tavalliset edut ja haitat. Hajautettu malli on usein tietojen perustettaessa nopeampi ja joustavampi, mutta tämä saattaa pahimmillaan johtaa huonoon tiedon laatuun, kun perustajat tekevät ko. työtä harvoin eivätkä välttämättä ymmärrä missä kaikkialla muualla organisaatiossa tarvitaan heidän avaamia tietoja. Keskitetty malli vastaavasti pystyy useimmiten takaamaan heti alusta alkaen paremman tiedon laadun, mutta kääntöpuolena on mahdollinen avaamisen odottamiseen kuluva aika. Toisaalta keskittämisen kannalla olevat yritysten edustajat olivat sitä mieltä, että alussa kuluva aika säästetään myöhemmin, kun ei tarvitse jälkikäteen korjailia puutteellisia tai virheellisiä tietoja.

Suositus 7: Standardoidut prosessit ja säännöt

Sekä hajautetussa että keskitetyssä mallissa tiedon laadun kannalta avainasemassa ovat standardoidut prosessit ja säännöt tiedon perustamiseen, päivittämiseen, käyttämiseen ja arkistointiin. Yritysten tulisi tehdä tärkeimmälle master datalle selkeät data standardit. Lisäksi kannattaa laatia selkeä palvelumalli tiedon hallintaan.

Suositus 8: Tarkoituksenmukainen keskittäminen

Kuten edellä todettiin niin on mahdotonta antaa selkeää kaikille sopivaa suositusta päivittäisen tiedon hallinnan keskittämisen tai hajauttamisen puolesta. Kunkin yrityksen tulee selvittää itselleen sopiva toimintatapa ja huomioida, että **toimivien mallien saattaminen olemaan erilainen master data –domainista** toiseen : se mikä toimii parhaiten asiakastiedon kanssa ei välttämättä olekaan sellaisenaan paras tuotetiedon hallinnassa.

Suositus 9: Osa päivittäistä liiketoimintaa

Liiketoimintakriittisen perustiedon hallinta tulee integroida osaksi **yrittäjien päivittäistä liiketoimintaa**. Tässä tärkeäksi elementiksi nousee jo edellä mainittu ristiriita vapauden ja kontrollin välillä, mutta näinhän asia on kaiken muunkin yrityksen antaman ohjeistuksen osalta. Olennainen onnistumisen edellytys on varmistaa viestintäsuunnitelmassa, että henkilöstölle annetaan riittävä koulutus ja ohjeistus. Tärkeintä kuitenkin on toteuttaa tiedon hallinnan prosessit ja järjestelmät niin, että ne ovat käyttäjilleen mahdollisimman helppoja ja toimivia.

Osallistujat

Tämän julkaisun sisällön tuottamisessa mukana olivat edustajat Suomen tiedonhallinnan johtavista yrityksistä:

DAMA Round Table 30.11.2011 -osallistujat:

- Arto Rantakari, Onninen
- Asko Mattila, Ahlstrom
- Kimmo Rautama, Outotec
- Marjaana Suojansalo, Metso Minerals
- Pia Rönkä, Berner
- Riikka Vilminko-Heikkinen, Tampereen kaupunki
- Sakari Jorma, Nokia
- Tuomo Kataja, Outokumpu
- Ville Välimaa, Altia

Lisäksi tilaisuutta tukivat:

- Janne Turunen, Fiskars
- Jarmo Halmet, Konecranes
- Petri Hassinen, Kone

Fasilitaattoreina toimivat:

- Erkka Niemi, pj, Avaus
- Kimmo Kontra, Datpro
- Jouko Kiiveri, Solteq

Aihealueen kirjallisuutta

Kuten johdannossa mainittiin niin Data Governance –alueelta ei ole vielä kattavaa kirjallisuutta, mutta esimerkiksi seuraavat julkaisut ovat tulleet monille DAMA-jäsenille tutuiksi:

- BERSON, A. & DUBOV L (2007): Master Data Management and Customer Data Integration for a Global Enterprise. McGraw Hill.
- DAMA International (2010): The DAMA Guide to the Data Management Body of Knowledge (DAMA DM-BOK). Technics Publications.
- FISHER, T. (2009): The Data Asset: How smart companies govern their data for business success. Wiley and SAS Business Series.
- LOSHIN, D. (2009): Master Data Management. MA: Morgan Kauffman Publishers.
- ORR, C. (2011): Data Governance for the Executive. Senna Publishing.

DAMA Finland ry

DAMA Finland ry edustaa Suomessa DAMA Internationalia, joka on kansainvälinen johtava tiedonhallinnan voittoa tavoittelematon organisaatio. DAMA Internationalin omia sanoja lainataksemme: *”DAMA is a non-profit, vendor-independent, global association of business and technical professionals dedicated to advancing the concepts and practices of information and data management.”*