

Data Governance

Beleidsdocument

**Enterprise Data Management (EDM) i.s.m. Data Management
Organisatie**

Versie 1.0 – juli 2023

Inhoudsopgave

- **Introductie**
- **Uitleg Data Management**
- **Data principes**
- **Toelichting op beleidsdocument Data Governance**
- **Definitie Data Governance**
- **Het belang van Data Governance voor PostNL**
- **Kaders en uitgangspunten**
- **Het Data Governance raamwerk**
- **Rollen en verantwoordelijkheden**
- **Beschikbare Data Governance 'producten'**



Introductie

- **Data wordt steeds belangrijker, data is overal en wordt overal voor gebruikt.**
- **Data is ook cruciaal om onze ambities en digitale strategie te kunnen realiseren.**
- **Dat betekent dat het belangrijk is om op een goede en verantwoorde manier met data om te gaan, het gebruik te monitoren en duidelijke afspraken te maken.**
- **Kortom, dit goed te organiseren PostNL breed.**
- **Daar komt Data Management om de hoek kijken.**

Inhoudsopgave

- **Introductie**
- **Uitleg Data Management**
- **Data principes**
- **Toelichting op beleidsdocument Data Governance**
- **Definitie Data Governance**
- **Het belang van Data Governance voor PostNL**
- **Kaders en uitgangspunten**
- **Het Data Governance raamwerk**
- **Rollen en verantwoordelijkheden**
- **Beschikbare Data Governance 'producten'**



Data Management

DAMA-DMBOK2 Data Management Framework als dé standaard...

Data Management is the development, execution, and supervision of plans, policies, programs, and practices that deliver, control, protect, and enhance the value of data and information assets throughout their lifecycles.

- **Binnen PostNL wordt het Data Management Body of Knowledge van DAMA International (DAMA-DMBOK) aangehouden als dé standaard voor Data Management.**
- **Hierin wordt onderscheid gemaakt naar elf zogenaamde “knowledge areas”¹ die zijn weergegeven in de zogenaamde ‘DAMA cirkel’.**
- **Elk van de knowledge area’s wordt op de volgende slides kort toegelicht.**
- **In principe heeft elke knowledge area een eigen beleidsdocument waar deze meer in detail wordt uitgelegd.**

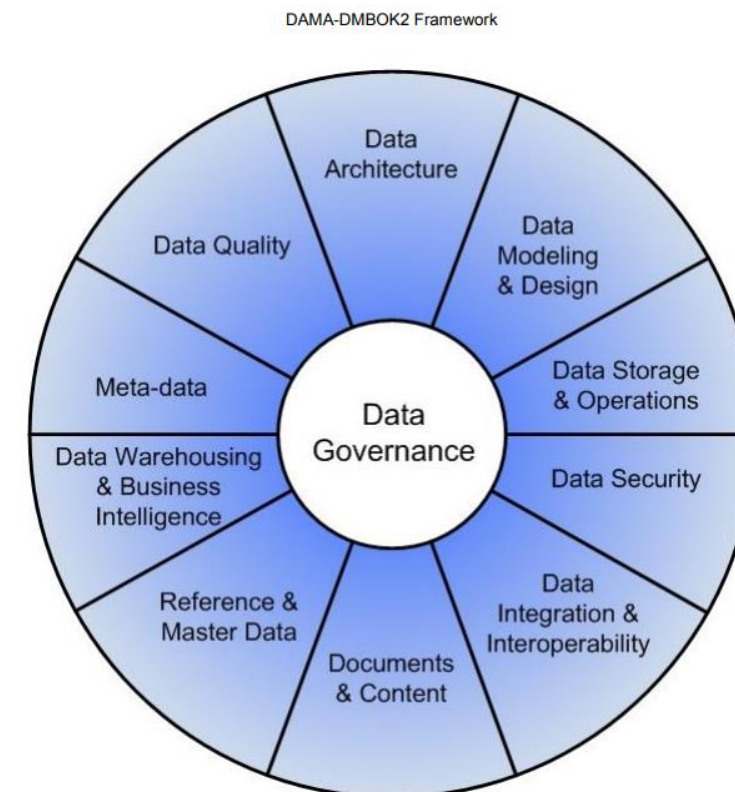


Figure 1. The DAMA-DMBOK2 Guide Knowledge Area Wheel

1) De knowledge area's worden binnen PostNL ook wel eens 'data capabilities' genoemd.

Data Management

Korte uiteenzetting van elk van de knowledge area's volgens DAMA-DMBOK (1/2)

Knowledge Area	Definition	Main goal(s)
Data Governance	The exercise of authority, control, and shared decision-making (planning, monitoring, and enforcement) over the management of data assets.	• Enable an organization to manage its data as an asset. • Define, approve, communicate, and implement principles, policies, metrics, tools, and responsibilities for data management. • Monitor and guide policy compliance, data usage, and management activities.
Data Architecture	Identifying the data needs of the enterprise (regardless of structure), and designing and maintaining the master blueprints to meet those needs. Using master blueprints to guide data integration, control data assets, and align data investments with business strategy.	• Identify data storage and processing requirements. • Design structures and plans to meet the current and long-term data requirements of the enterprise. • Strategically prepare organizations to quickly evolve their products, services, and data to take advantage of business opportunities inherent in emerging technologies.
Data Modeling and Design	The process of discovering, analyzing, and scoping data requirements, and then representing and communicating these data requirements in a precise form called the data model. This process is iterative and may include a conceptual, logical, and physical model.	• To confirm and document an understanding of different perspectives, which leads to applications that more closely align with current and future business requirements, and creates a foundation to successfully complete broad-scoped initiatives such as master data management and data governance programs.
Data Storage and Operations	The design, implementation, and support of stored data to maximize its value.	• Manage availability of data throughout the data lifecycle. • Ensure the integrity of data assets. • Manage performance of data transactions.
Data Security	Definition, planning, development, and execution of security policies and procedures to provide proper authentication, authorization access, and auditing of data and information assets.	• Enable appropriate, and prevent inappropriate, access to enterprise data assets. • Understand and comply with all relevant regulations and policies for privacy, protection, and confidentiality. • Ensure that the privacy and confidentiality needs of all stakeholders are enforced and audited.
Data Integration and Interoperability	Managing the movement and consolidation of data within and between applications and organizations.	• Provide data security, with regulatory compliance, in the format and timeframe needed. • Lower cost and complexity of managing solutions by developing shared models and interfaces. • Identify meaningful events and automatically trigger alerts and actions. • Support business intelligence, analytics, master data management, and operational efficiency efforts.

Data Management

Korte uiteenzetting van elk van de knowledge area's volgens DAMA-DMBOK (2/2)

Knowledge Area	Definition	Main goal(s)
Document and Content Management	Planning, implementaion, and control activities for lifecycle management of data and information found in any form of medium.	- To comply with legal obligations and customer expectations regarding Records management. - To ensure effective and efficient storage, retrieval, and use of Documents and Content. - To ensure integartion capabilities between structured and unstructured Content.
Reference and Master Data	Managing shared data to meet organizational goals, reduce risks associated with data redundancy, ensure higher quality, and reduce the costs of data integration.	- Enable sharing of information assets across business domains and applications within an organization. - Provide authoritative source of reconciled and quality-assessed master and reference data. - Lower cost and complexity through use of standards, common data models, and integration patterns.
Data Warehousing and Business Intelligence	Planning, implementation, and control processes to provide decision support data and support knowledge workers engaged in reporting, query, and analysis.	- To build and maintain the technical environment and technical and busines sprocesses needed to deliver integrated data in support of operational functions, compliance requiremenets, and business intelligence activities. - To support and enable effective decision analysis and decision making by knowledge workers.
Metadata Management	Planning, implementation, and control activities to enable access to high quality, integrated metadata.	- Provide organization understanding of business terms and usage. - Collect and integrate metadata from diverse sources. - Provide a standard way to access metadata. - Ensure metadata quality and security.
Data Quality	Planning, implemenation, and control of activities that apply quality management techniques to data, in order to assure it is fit for consumption and meets the needs of data consumers.	- Develop a governed approach to make data fit for purpose based on data consumers' requirements. - Define standards, requirements, and specifications for data quality controls as part of the data lifecycle. - Define and implement processes to measure, monitor, and report on data quality levels. - Identify and advocate for opportunities to improve the quality of data, through process and system improvements.

Inhoudsopgave

- **Introductie**
- **Uitleg Data Management**
- **Data principles**
- **Toelichting op beleidsdocument Data Governance**
- **Definitie Data Governance**
- **Het belang van Data Governance voor PostNL**
- **Kaders en uitgangspunten**
- **Het Data Governance raamwerk**
- **Rollen en verantwoordelijkheden**
- **Beschikbare Data Governance 'producten'**



Data principes

De afspraken die we met elkaar hebben gemaakt over hoe wij binnen PostNL omgaan met data...

Alle beslissingen die worden genomen, zijn transparant en gebaseerd op onderstaande PostNL brede 'Data Principles'. Deze principes zijn duidelijk en richtinggevend. Verder gaan wij conform het door Audit & Security opgestelde Ethisch impact assessment op een ethisch verantwoorde manier met onze data om.

Data is een asset

De gegevens die wij binnen PostNL verzamelen zijn erg waardevol en leveren ons belangrijke inzichten op. Daarom is data dus cruciaal voor het succes van onze organisatie. We gaan er dan ook zorgvuldig mee om zodat we het gebruik ervan kunnen optimaliseren en waarde kunnen toevoegen in termen van klantervaringen (favoriete bezoeker) en een efficiënte bedrijfsvoering.

Data principes - 1 van 7



Dat betekent...

- Tooling voor de verschillende data capabilities is beschikbaar
- Collega's die werkzaam zijn binnen de Data Management Organisatie worden op continue basis getraind en ondersteund in hun ontwikkeling
- Als nieuwe data wordt gecreëerd, dan wordt het Data Quality Framework gebruikt om de datakwaliteit op een gestructureerde manier te monitoren
- Focus ligt op data die het meest kritisch is voor het realiseren van de strategische doelen
- Vastgesteld is of er sprake is van masterdata, transactionele data, conditionele data, referentiedata of reporting data

Data heeft een eigenaar

Elk gegeven dat binnen onze organisatie wordt opgevoerd, kent PostNL breed één specifieke eigenaar. Deze eigenaar is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de gegevens en van de processen die nodig zijn om het gegeven op te voeren, te wijzigen en/of te verwijderen.

Data principes - 2 van 7



Dat betekent...

- Elk data object heeft één ondubbelzinnige eigenaar die verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de gegenereerde data door de keten heen
- De rollen, taken en verantwoordelijkheden die PostNL binnen de Data Management Organisatie kent, zijn vastgelegd én bekrachtigd door de Data Governance Board
- Elke medewerker die werkzaam is in de Data Management Organisatie heeft in zijn/haar planingsafspraken duidelijke KPI's op het gebied van datakwaliteit

Data wordt éénmalig vastgelegd en is traceerbaar

Voor elk gegeven dat wordt opgevoerd, is bepaald in welke centrale bron de waarheid wordt vastgelegd. Systemen en applicaties hebben de verplichting dit gegeven uit deze bron af te nemen, zodat dit gegeven binnen de gehele PostNL organisatie hetzelfde is en iedereen er een en hetzelfde beeld van heeft.

Data principes - 3 van 7



Dat betekent...

- Data wordt initieel op één plek vastgelegd
- De opvoer van data objecten wordt zoveel mogelijk gestandaardiseerd o.a. m.b.v. referentietabellen en drill down menu's. Waar dit niet mogelijk is, worden duidelijke voorwaarden gesteld qua validiteit
- Voor alle data is vastgesteld waar de opvoer plaatsvindt, waar de waarheid wordt vastgelegd en welke systemen er gebruik van maken
- Elke applicatie die gebruik maakt van data dat niet zelf in deze applicatie wordt gegenereerd, doet dit te allen tijde vanuit het systeem waar de waarheid is vastgelegd (*)
- Eventuele correcties op de data worden uitsluitend in de bron doorgevoerd
- De relatie tussen verschillende data onderling is vastgelegd in een datamodel

Data is toegankelijk

Iedereen binnen PostNL heeft toegang tot de gegevens die hij/zij nodig heeft voor het uitvoeren van zijn/haar functie. Hierbij wordt er ook rekening mee gehouden met de gevoeligheid van de gegevens.

Data principes - 4 van 7



Dat betekent...

- Data delen over bedrijfsonderdelen heen t.b.v. informatievoorziening en gebruik in operationele processen is een gewoonte, geen uitzondering
- Iedereen heeft op basis van zijn/haar rol toegang tot de data en applicaties (waaronder diegene waar de masterdata in staat) die nodig zijn (incl. het bijbehorende autorisatieniveau en de kwalificatie van het betrouwbaarheidsniveau van de data)
- Alle data binnen PostNL is op verschillende niveaus (*) ontsloten en op een flexibele manier beschikbaar op het Data Lake ten behoeve van rapportages, dashboarding, exploratie en data analyse

Data principes

De afspraken die we met elkaar hebben gemaakt over hoe wij binnen PostNL omgaan met data...



Dat betekent...

- Voor alle data is de meta data (incl. definities en datamodellen) op een centrale en toegankelijke plek vastgelegd en wordt deze ook door iedereen binnen PostNL op een juiste manier geraadpleegd en gebruikt
- Voor alle data zijn KPI's vastgesteld die een duidelijke link hebben naar de strategische doelen van PostNL
- Voor elke applicatie zijn requirements vastgelegd voor het ontsluiten van data uit ontvangende systemen en wordt vooraf vastgesteld wat de datakwaliteit is
- Aan het genereren van data worden duidelijke voorwaarden gesteld en de direct betrokkenen zijn hiervan op de hoogte
- DQ rapportages zijn geïmplementeerd waarmee de kwaliteit door de keten heen kan worden gemonitord
- Voor alle data is een proces ingericht voor het identificeren en het uiteindelijk bij de bron oplossen van DQ issues
- Data-opvoerprocessen (CRUD) worden vastgelegd in een procesbeschrijving conform het RACI-model



Dat betekent...

- Voor elke applicatie zijn de rollen en functionaliteiten vastgelegd, incl. de daarbij horende rechten en autorisatieniveaus m.b.t. het opvoeren, bekijken, gebruiken en verwijderen van data
- Indien persoonsgegevens worden verwerkt dan gebeurt dit conform de AVG wetgeving
- Vastgelegd is voor welke doeleinden de data wordt gebruikt en door wie (*)
- De mate van vertrouwelijkheid is voor alle data vastgelegd
- De benodigde maatregelen zijn genomen om misbruik van data te voorkomen
- Voor alle data(bronnen) is beschreven wat de bewaartermijnen zijn én is vastgelegd op welke manier dit is geborgd
- PostNL data delen met en/of verkopen aan externe partijen vereist toestemming van de Data Governance Board



Dat betekent...

- De data voldoet aan de vastgestelde eisen qua kwaliteit, kwantiteit en vorm (toetsing vooraf)
- De kwaliteit van data wordt getoetst op volledigheid, uniciteit, tijdigheid, validiteit, nauwkeurigheid en consistentie
- Met behulp van rapportages wordt objectief en transparant getoetst of aan de gestelde voorwaarden wordt voldaan
- De betekenis van data is voor iedereen duidelijk en wordt éénduidig geïnterpreteerd

Inhoudsopgave

- **Introductie**
- **Uitleg Data Management**
- **Data principes**
- **Toelichting op beleidsdocument Data Governance**
- **Definitie Data Governance**
- **Het belang van Data Governance voor PostNL**
- **Kaders en uitgangspunten**
- **Het Data Governance raamwerk**
- **Rollen en verantwoordelijkheden**
- **Beschikbare Data Governance 'producten'**



Waarom een beleidsdocument?

Kaders en richtlijnen voor het inrichten van effectieve Data Governance...

Dit document beschrijft

- wat Data Governance is;
- wat de visie is van PostNL op Data Governance;
- wat de kaders en richtlijnen zijn voor het effectief inrichten van Data Governance binnen PostNL;
- hoe dit daadwerkelijk binnen PostNL is georganiseerd.

Het document heeft als ambitie om op een toegankelijke en duidelijk te begrijpen manier uit te dragen dat Data Governance een cruciaal gedachtegoed is en dat data (Governance) belangrijk is, wil PostNL succesvol kunnen zijn en de digitale transformatie kunnen realiseren.

Het geeft richting én sturing aan initiatieven op het gebied van Data Governance en geeft concrete handvatten om in de dagelijkse praktijk binnen PostNL met Data Governance aan de slag te gaan. Ook dient het als referentiekader voor toekomstige beslissingen op dit vlak en is het een document waar we als EDM en Data Management Organisatie zijnde altijd op kunnen terugvallen.

Met het document richten we ons primair op de personen die direct en indirect een rol hebben in de Data Management Organisatie binnen héél PostNL en op de platformteams die een steeds belangrijkere en nadrukkelijker rol spelen. Zij kunnen hier binnen hun eigen Business Unit vervolgens op eigen wijze een doorvertaling van maken naar het eigen organisatieonderdeel. Ook richten we ons met dit document op de beleidsbepalers binnen PostNL. Het besef dat data cruciaal is en in nagenoeg elk initiatief een belangrijke rol speelt, moet ook – en misschien wel juist – bij deze groep duidelijk worden.

Het document wordt periodiek geijkt om te toetsen of wordt voldaan aan de dan geldende ontwikkelingen, visie en ambities van PostNL.

Waarom een beleidsdocument?

Wat het document NIET is...

Dit document is NIET...

- **Bedoeld als strategie, roadmap of prioritering van initiatieven. Dit is namelijk iets dat bij de verschillende Business Units zelf ligt. Zij geven hier op hun eigen manier invulling aan binnen de hier gestelde kaders en richtlijnen.**
- **In beton gegoten, maar betreft een levend document dat periodiek wordt getoetst en herijkt.**

Inhoudsopgave

- **Introductie**
- **Uitleg Data Management**
- **Data principes**
- **Toelichting op beleidsdocument Data Governance**
- **Definitie Data Governance**
- **Het belang van Data Governance voor PostNL**
- **Kaders en uitgangspunten**
- **Het Data Governance raamwerk**
- **Rollen en verantwoordelijkheden**
- **Beschikbare Data Governance 'producten'**



Data Governance

Definitie en positionering binnen DAMA-DMBOK2 Data Management Framework...

Data Governance betreft de implementatie, organisatie, besturing, handhaving en communicatie van beleid, principes, procedures, structuren, rollen en verantwoordelijkheden voor alle disciplines binnen de gehele Data Management Organisatie.

- **Data Governance neemt binnen Data Management een centrale rol in en staat om die reden ook in het midden van de cirkel.**
- **Dat betekent dat Data Governance impact heeft op en raakvlakken heeft met elk van de andere 10 knowledge area's.**
- **In principe heeft elke knowledge area zijn eigen beleidsdocument waarin – indien nodig – tot op meer detail niveau wordt ingegaan op wat Data Governance specifiek voor die knowledge area betekent. In dit document is geprobeerd de hoofdlijnen aan te houden.**

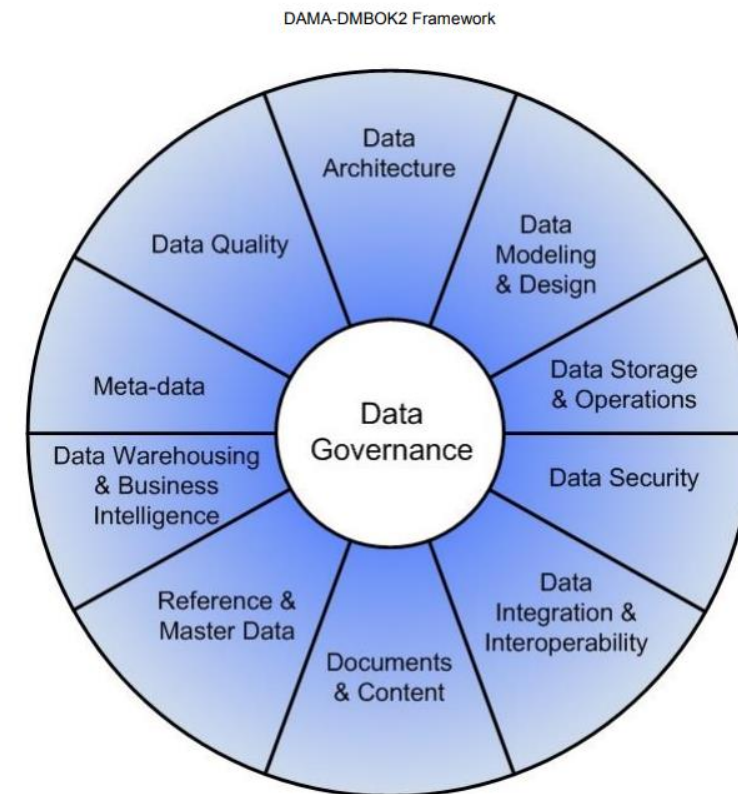


Figure 1. The DAMA-DMBOK2 Guide Knowledge Area Wheel

Inhoudsopgave

- **Introductie**
- **Uitleg Data Management**
- **Data principes**
- **Toelichting op beleidsdocument Data Governance**
- **Definitie Data Governance**
- **Het belang van Data Governance voor PostNL**
- **Kaders en uitgangspunten**
- **Het Data Governance raamwerk**
- **Rollen en verantwoordelijkheden**
- **Beschikbare Data Governance 'producten'**



Het belang van Data Governance voor PostNL

Data als essentiële bouwsteen voor de digitalisering...

Effectieve Data Governance zorgt voor het realiseren van:

- **... betrokken en bevlogen collega's (MMO)**
Effectieve Data Governance gaat helpen bij het realiseren van hun doelstellingen en verschaft duidelijkheid over wat een ieders taken en verantwoordelijkheden zijn.
- **... enthousiaste klanten (NPS)**
Data is een cruciale enabler in de digitalisatie van PostNL waardoor we nog beter in kunnen spelen op de wensen van de klant.
- **... groeiende winstgevendheid (nEBIT)**
Een duidelijkere afstemming zorgt ervoor dat de juiste mensen met de juiste dingen bezig zijn. De doorlooptijd van changes en de time to market van innovaties wordt korter. En een beter begrip van (de betekenis van) data leidt tot een hogere productiviteit, snellere besluitvorming en er kunnen efficiëncyslagen worden gerealiseerd in zowel de commerciële als logistieke processen.
- **... doelstellingen / KPI's op het gebied van milieu (Duurzaamheid)**
Het efficiënter inrichten van onze operationele processen zorgt er voor dat we dit ook op een meer duurzame manier (kunnen) doen.

Hierboven is dit bewust nog redelijk hoog over en op een abstract niveau weergegeven; redenerend vanuit de vier strategische pijlers waarop elk EC-vraagstuk wordt getoetst. In de BU-specifieke plannen worden deze verder geconcretiseerd.



Value-creating data foundation

Data, algorithms and insights (our 'brain') guide our people (our 'heart') and create value that strengthens and expands our business.

Leading data foundation	Insights guide our organisation	Relevant & valuable data and analytics propositions
- Within PostNL we see data as an asset. - PostNL has all the capabilities in-house to generate prescriptive insights. - Data is accessible and (near) real-time, whereby PostNL data is enriched with data from customers and third parties. - Data models are consistent across the company, platforms and BI & Analytics environments. - Data has clear ownership, is consistent, clear and unambiguous, and is accessed in a responsible manner (privacy & ethics). - The PostNL Data Lakehouse helps to generate deep and broad insights that are designed with the end goal in mind.	- Everyone within PostNL is aware of the value that data & analytics can offer and makes use of this. - Decision-making processes are data & analytics-driven and the right insights are available in a timely manner. - AI and ML help us to realise the maximum potential in each business domain by providing insight into process improvements and cost reduction opportunities. - Analyses and insights help us to protect and optimise volumes and prices. - PostNL is able to manage a virtual, asset-light logistics network due to the amount of relevant and qualitative data.	- PostNL is an innovator and industry frontrunner in the field of data & analytics. - PostNL is a data-driven organisation in which data & analytics help to create the ultimate, distinctive customer experience. - Data is a growth area, and the commercialisation of data is an important goal. - PostNL is willing and able to partner with customers as one company to serve consumers and provide integrated customer experiences.

PostNL Digital Vision 2025
October 2022

13

Inhoudsopgave

- **Introductie**
- **Uitleg Data Management**
- **Data principes**
- **Toelichting op beleidsdocument Data Governance**
- **Definitie Data Governance**
- **Het belang van Data Governance voor PostNL**
- **Kaders en uitgangspunten**
- **Het Data Governance raamwerk**
- **Rollen en verantwoordelijkheden**
- **Beschikbare Data Governance 'producten'**

- ✓ **Produceren vs. consumeren van data**
- ✓ **Data perspectief**
- ✓ **Soorten data**
- ✓ **Systemen**



Producers vs. consumers of data

Distinction of interest v.w.b. data ownership...

Data is actually a weird concept. Data is overall. Data is used in different places in the organization. Data flows through the entire chain. Data is used in multiple business processes. Data is manually entered by people into a system or automatically generated by a system. This makes it particularly difficult to hold someone responsible for the data. To point to someone and say 'You are the owner of this data!'. And yet it is crucial; someone has to be the owner. And who feels like the owner.

That is what it is about in the core of Data Governance; ownership. With the condition that this is unambiguously one person. You can never have two captains on one ship. To get this for each other, it is of interest to distinguish between 'producers' and 'consumers' of data.

Producers

With 'producers' of data, it is the initial input and/or generation of data intended. Often, the input of a customer in Salesforce, the manual entry by the consumer of their address data in the PostNL app or the input by an HR employee of the data of a new colleague. But data is also automatically generated, without that a human hand is involved; as soon as a package or letter enters the logistics process, it is processed in different places by systems scanned and data is automatically generated. Data that ensures that the consumer can be informed about the status of their package. This all falls under 'producers' of data.

Consumers

The 'consumers' of data means that data produced elsewhere is used as a semi-finished product in specific business processes. Often, data entered by an HR employee is needed in a sorting center for planning. Data entered by a sales employee in Salesforce is needed by the finance department to bill the customer. Calculations on data from the Data Lake are used to create reports, analyses and/or algorithms. And the webshop PostNL needs the address data entered by the consumer so that their online order can actually be delivered. This all falls under 'consumers' of data.

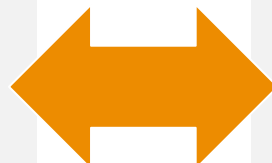
Producers vs. consumers of data

Wisselwerking tussen 'producent' en 'consument' van data...

In de basis geldt dat het eigenaarschap ligt bij de 'producent' van data. Dit betekent echter niet dat een 'consument' van data geen verantwoordelijkheden heeft. Er is namelijk een continue wisselwerking gaande waarbij beide partijen een bepaalde verantwoordelijkheid hebben. Dit is hieronder weergegeven:

De producent van data...

- Is primair verantwoordelijk v.w.b. de kwaliteit, compliancy, privacy en security van de data die wordt geproduceerd.
- Bepaalt onder welke voorwaarden de initiële opvoer plaatsvindt.
- Stelt kwaliteitsnormen en beslisregels vast. En monitort dit proactief.
- Lost kwaliteitsissues bij de bron op.
- Stelt rapportages, handleidingen en werkinstructies op.
- Bepaalt onder welke voorwaarden de distributie van de geproduceerde data plaatsvindt.
- Legt relevante meta data vast en stelt deze beschikbaar aan derden.
- Bepaalt op welke manier geproduceerde data eventueel dient te worden geanonimiseerd c.q. gepseudonimiseerd.
- Stelt kaders en richtlijnen op v.w.b. het consumeren van de data door derden.
- Kijkt naar data vanuit een ketenperspectief en beperkt zich niet tot de initiële 'productieproces'.



De consument van data...

- Is verantwoordelijk voor het gebruik van de juiste data én voor het juiste gebruik van data v.w.b. kwaliteit, compliancy, privacy en security.
- Monitort of data conform de gemaakte afspraken wordt aangeleverd.
- Verandert zelf inhoudelijk niets aan de aangeleverde data.
- Houdt zich aan de door de producent opgestelde kaders en richtlijnen. En monitort dit proactief.
- Stelt eisen aan de producent opdat de data optimaal gebruikt kan worden én monitort dit.
- Signaleert kwaliteitsissues.

Nota bene:

Een meer gedetailleerde omschrijving van de taken en verantwoordelijkheden is terug te vinden in het door de DMO goedgekeurde RACI model waarin de onderling verhouding tussen de Data Management Organisatie en Platformteams helder is beschreven. (zie EDM portal)

Data die intern (lees: binnen PostNL) wordt geproduceerd, valt onder de verantwoordelijkheid van de Business Unit waarbinnen dit gebeurt. Voor data die extern (lees: buiten PostNL) wordt geproduceerd, ligt het eigenaarschap bij de Business Unit c.q. afdeling die hier binnen PostNL als eerste gebruik van maakt c.q. die als initiatiefnemer geldt van het ophalen van deze data.

Data perspectief

Verschillende invalshoeken (1/3)

Naast het onderscheid tussen het produceren en consumeren van data is het van belang een methodiek te gebruiken waarmee het data eigenaarschap éénduidig én ondubbelzinnig kan worden vastgelegd. Immers, met onderscheid tussen het produceren en consumeren van data alleen zijn we er niet.

Om tot die methodiek te komen, is vanuit verschillende perspectieven bekeken wat wel en niet mogelijk is. Hieronder een opsomming van de perspectieven die níét bruikbaar bleken:

Organisatie perspectief

PostNL is een grote en – dus – complexe organisatie die bestaat uit diverse Business Units (BU). Binnen elke BU één persoon aanwijzen die verantwoordelijk is voor alle data die binnen die BU wordt geproduceerd, is niet mogelijk. Enerzijds omdat dezelfde data in meerdere BU's gegenereerd kan worden en er discussie kan ontstaan tussen BU's onderling. Anderzijds is een indeling op basis van BU's onderhevig aan veranderingen; lees wanneer er een reorganisatie is, verandert het eigenaarschap.

Proces perspectief

Binnen PostNL wordt data in diverse processen geproduceerd én geconsumeerd. Net als bij het organisatieperspectief geldt dat dezelfde data in meerdere processen kan worden gegenereerd. Het toewijzen van één ondubbelzinnige eigenaar is derhalve ook van een proces perspectief niet mogelijk.

Systemen

Het IT-landschap van PostNL is complex. Honderden systemen en applicaties worden gebruikt; door meerdere BU's en t.b.v. diverse bedrijfsprocessen. En ook hier geldt dat dezelfde data in meerdere systemen gegenereerd kan worden. Waardoor ook hier het toewijzen van één ondubbelzinnige eigenaar niet mogelijk is.

Data perspectief

Verschillende invalshoeken (2/3)

Data perspectief

Een invalshoek die wél bruikbaar bleek, is om dit vanuit een data perspectief te bekijken. Dat wil zeggen, los van in welk systeem de opvoer van data plaatsvindt, los van het proces waarvoor de data wordt opgevoerd en los van de Business Unit die de data opvoert, data is er altijd. En dus is het toewijzen van eigenaarschap vanuit een data perspectief wél mogelijk.

Daarbij kun je – gezien vanuit de bril van een gebruiker van data – een aantal niveaus onderscheiden die het mogelijk maken om het eigenaarschap éénduidig én ondubbelzinnig vast te leggen.

Dat begint met de volgende twee uitersten:

Veld

Een 'veld' is het laagste niveau waarop iets digitaal wordt vastgelegd in een systeem of applicatie. Een veld heeft op zichzelf geen betekenis zonder de aanwezigheid van andere velden. Denk bijvoorbeeld aan een BTW nummer, bankrekeningnummer, website, begindatum, regio, type locatie, locatienaam, telefoonnummer, e-mail adres of huisnummer.

Met de enorme hoeveelheid aan systemen en processen is het onwerkbaar om aan élk individueel veld een aparte eigenaar toe te kennen. Het aantal eigenaren willen we graag beperkt houden door dit op een hoger niveau neer te leggen.

Business domein

Een 'business domein' is een specifiek werkgebied binnen een organisatie met eigen kenmerken en karakteristieken. Kijkend naar PostNL betekent dit een vertaling naar HR, Finance, Logistiek en Commercie. Het eigenaarschap op dit niveau vastleggen, is eveneens niet realistisch. Met name voor wat betreft de laatste twee. De werelden van bijvoorbeeld Mail en Pakketten zijn zo verschillend dat er niet één iemand is aan te wijzen die verantwoordelijk is voor alle logistieke data of alle commerciële data.

Data perspectief

Verschillende invalshoeken (3/3)

Het PostNL Business Object Model

Binnen IT-Architectuur is voor heel PostNL een zogenaamd Business Object Model opgesteld (zie PostNL Business Object Model EA3). Een 'business object' kan op papier staan, in een kaartenbak of in een applicatie zitten of kan zelfs een telefoongesprek zijn. Voorbeelden van een business object zijn een contract, adres, order, betaling en debiteur.

Dit model is als uitgangspunt gebruikt om te kijken op welk niveau het eigenaarschap éénduidig én ondubbelzinnig kan worden vastgelegd.

Data object

Eerder is al gesteld dat data altijd voorkomt in een applicatie of tussen applicaties onderling wordt uitgewisseld. Een 'data object' is dus feitelijk de digitale variant van een business object. Het kan dezelfde naam hebben als een business object maar ook een meer technische naam. Een data object kan daarbij worden gezien als een verzameling van in een systeem ingevulde velden.

Er is echter niet altijd een 1-op-1 relatie tussen een 'business object' en een 'data object'. In sommige gevallen, denk bijvoorbeeld aan de business objecten 'crediteur', 'debiteur' en 'business partner', kan één data object gelijk kan staan aan meerdere business objecten. Vanuit een architectuur en modelleer perspectief bezien, zijn dit verschillende business objecten. Wordt gekeken naar de velden die gevuld worden, dan zijn deze voor alle drie de objecten gelijk. Vanuit een data perspectief gaat het dus om één en hetzelfde data object; i.e. 'business partner'.

Data domein

Hoewel het toekennen van éénduidig én ondubbelzinnig eigenaarschap op het niveau van 'data objecten' dus mogelijk is, is het niet ideaal. Het aantal data objecten binnen PostNL loopt immers in de tientallen, zo niet honderden. Een veelvoud aan data eigenaren is onwerkbaar.

Daarom zijn zgn. 'data domeinen' gecreëerd waardoor dit wél mogelijk is. Een data domein wordt daarbij gezien als een verzameling van bij elkaar horende data objecten die een specifiek doel of business proces dienen. De volgende slide laat een objectieve methodiek zien

Data perspectief

Beslisboom voor het vaststellen van data domeinen en data eigenaarschap



Data perspectief

De data domeinen binnen PostNL

Onderstaand overzicht laat zien welke data domeinen er op dit moment (!) binnen PostNL zijn.

- **Algemeen - NL adressen**
- **Algemeen - BE adressen**
- **Algemeen – Feestdagen (domestic)**
- **Commercie - Klant (consument)**
- **Commercie - Klant (zakelijk)**
- **Commercie - Klantfeedback**
- **Commercie - Product en tarief**
- **Commercie - Retail**
- **Commercie - Service contacten**
- **Commercie - Verkoop**
- **Finance - Financieel**
- **HR - NL**
- **HR - BE**
- **Logistiek - Emballage**
- **Logistiek - Middelen**
- **Logistiek - Proceslocatie**

Soorten data

Data eigenaarschap op alle data...

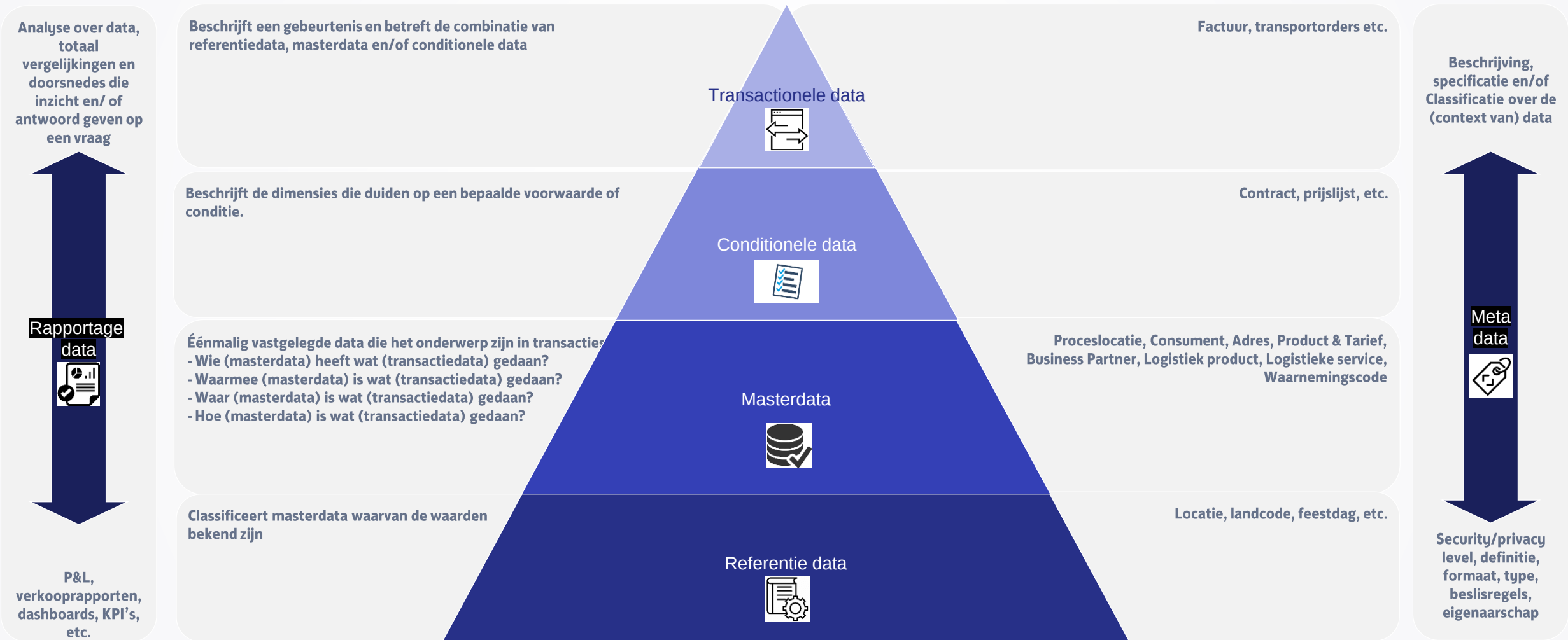
Binnen DAMA wordt onderscheid gemaakt naar verschillende 'soorten' data. Dat wil zeggen, dat op basis van de functie die data heeft en waarvoor deze wordt gebruikt onderscheid wordt gemaakt in vier soorten data:

- **Referentiedata**
- **Masterdata**
- **Conditionele data**
- **Transactionele data**

Elk van deze soorten data hebben hun eigen karakteristieken en vragen in de praktijk om een eigen aanpak. Op de volgende slide is dit verder toegelicht. Voor wat betreft Data Governance geldt dat wanneer het over 'data' gaat alle vier de soorten data worden bedoeld.

Soorten data

Toelichting

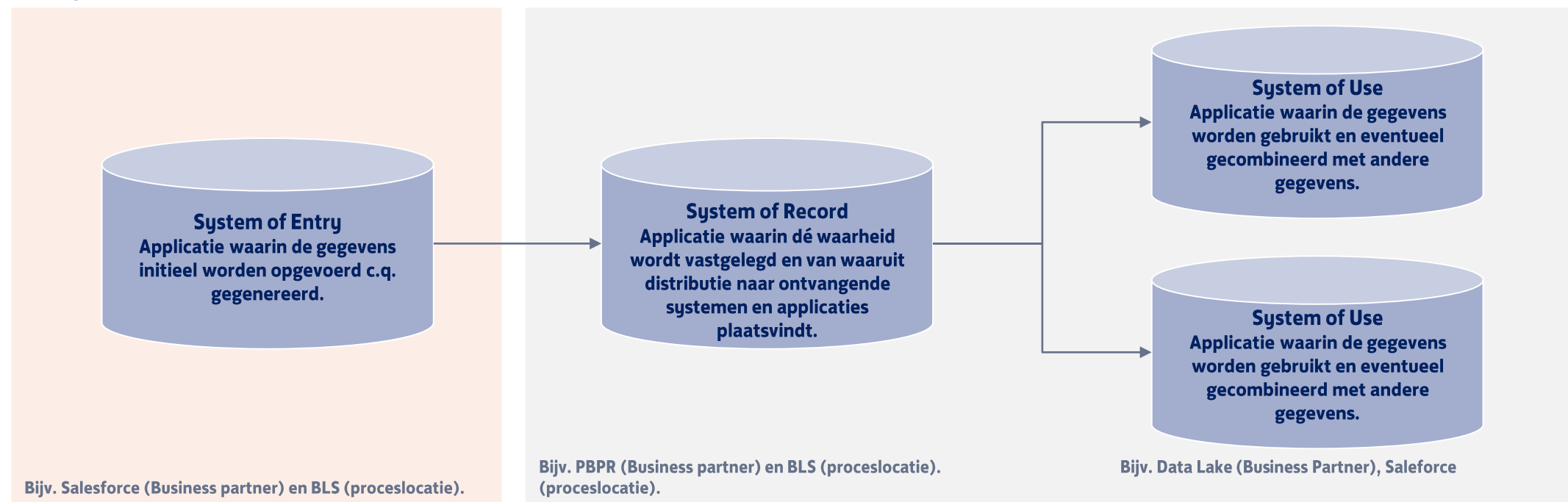


Systemen

Eigenaarschap op 'pijplijn' niveau...

Naast eigenaarschap op 'data' niveau kan ook worden gekeken naar het eigenaarschap op 'pijplijn' niveau. Oftewel, de systemen die worden gebruikt. PostNL kent een groot en complex IT-landschap waarbij diverse systemen data met elkaar uitwisselen. Vanuit een data perspectief gezien heeft elk systeem z'n eigen functionaliteiten waarbij grofweg onderscheid gemaakt kan worden naar de volgende drie soorten systemen:

- System of Entry
- System of Record



Inhoudsopgave

- **Introductie**
- **Uitleg Data Management**
- **Data principes**
- **Toelichting op beleidsdocument Data Governance**
- **Definitie Data Governance**
- **Het belang van Data Governance voor PostNL**
- **Kaders en uitgangspunten**
- **Het Data Governance raamwerk**
- **Rollen en verantwoordelijkheden**
- **Beschikbare Data Governance 'producten'**



Het Data Governance raamwerk

Voor het stroomlijnen van een effectief en adequaat gebruik van data binnen PostNL...

Business units zijn functionele eigenaren van de data, zij stimuleren en ontwikkelen data initiatieven, binnen het beleid zoals uiteengezet door de data governance board. Dit leunt op de volgende twee pijlers:

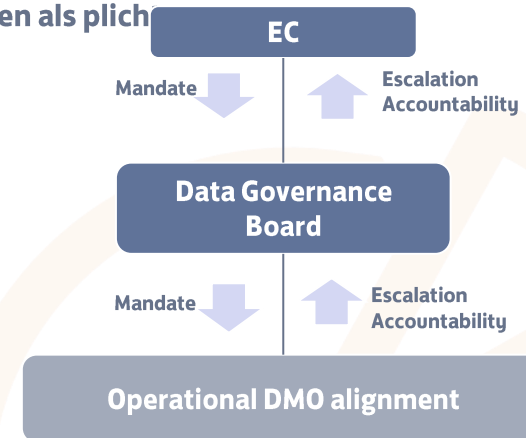
Business Units zijn eigenaar van hun eigen data gerelateerde initiatieven en worden daarbij gefaciliteerd door de data management organisatie (DMO)

- Binnen de gestelde kaders ontplooiën BU's zelf data gerelateerde initiatieven.
- Elke BU heeft een eigen data management organisatie, bestaande uit een strategisch data eigenaar, een of meerdere data managers en een of meerdere data stewards.
- Strategische data eigenaren zijn toegewezen aan data domeinen.
- Data managers en data stewards zijn verantwoordelijk voor het operationele beheer van data en stimuleren verbeteringen in de kwaliteit van data opdat deze waarde toevoegen voor de business.
- De data governance board is betrokken bij BU-overschrijdende initiatieven en data gerelateerde onderwerpen die een grote impact hebben. (dit wordt op een van de volgende slides toegelicht)



Data governance bevordert en regelt effectief en efficiënt gebruik van hoogwaardige data in en ten behoeve van de gehele PostNL-organisatie

- Data governance binnen PostNL is op een eenvoudige manier ingericht.
- Leden van de data governance board hebben het juiste mandaat en beschikken over voldoende datakennis waardoor inhoudelijke discussies en besluitvorming over BU overstijgende data onderwerpen mogelijk is.
- Er wordt een duidelijke PDCA-cyclus gehanteerd die wordt ondersteund door een data quality dashboard en data KPI's.
- Operationele data management onderwerpen worden in wat het 'operational DMO alignment' wordt genoemd. (i.e. DMO Overleg)
- Het eigenaarschap van data ligt zo laag mogelijk binnen de BU's, zowel voor wat betreft rechten als plicht



Het Data Governance raamwerk

Overzicht van typische data gerelateerde onderwerpen en de organen waarin ze worden behandeld/goedgekeurd...

Topic		Approval/support	Frequency/volume of cases
Data Domein Overleg	1 Data driven business initiative within BU, without potential privacy or ethics impact	BU DMO	HIGH
	2 Data quality issues / improvements within a specific BU	BU DMO	
DMO Overleg	3 Data quality issues / improvements across different domains	Operational DMO alignment	
	4 Data driven business initiative with impact across BU's, incl. 'data debt', data ownership and access to data	Operational DMO alignment	
Data Governance Board	5 Data driven business initiative with impact on data security or privacy (*)	DGB	LOW
	6 (Improvement of) use of master data	DGB	
	7 Implementation and use of data management tooling, supporting data capabilities (e.g. data catalog)	DGB	
	8 Establish and enforce data policies and frameworks	DGB	
	9 Data driven business initiatives or issues with possible impact on PostNL as a trusted brand / ethical considerations	EC** or lateral BU Directors	
	10 Initiative on commercializing and/or sharing data with external parties	EC** (prepared by DGB)	

* Initiatives with a (identified) privacy *risk* are discussed in the DGB and initiatives with a privacy *impact* in the DMO.

DMO = Data Management Organization

DGB = Data Governance Board

** EC could also be a small representation of the EC, e.g. CIO, CDO and CFO

Data Governance Board

Doel, mandaat en verantwoordelijkheden van de DGB

Doel

Het primaire doel van de DGB is het bevorderen en beheersen van effectief en efficiënt gebruik van hoogwaardige data in de gehele PostNL-organisatie, in lijn met wet- en regelgeving en de betrouwbaarheid van het merk PostNL.

Mandaat

- Opstellen van de procedures, kaders en richtlijnen voor het gebruik van data binnen PostNL, zodat de business data gerelateerde initiatieven kan ontplooiën. (Dit betreft ook besluitvorming met een ethisch karakter c.q. daar waar (mogelijk) impact is op het merk PostNL.)
- Beoordelen en goedkeuren/afkeuren van datagebruik buiten de gestelde procedures, kaders en richtlijnen. (o.a. m.b.t. het vercommercialiseren van PostNL data)
- Het binnen het door de EC goedgekeurd budget alloceren van budget aan PostNL brede initiatieven op het gebied van Data Management.
- Toezien op de uitvoer van PostNL brede data-initiatieven
- Prioriteren van initiatieven op het gebied van data management – deze worden vervolgens door de afgevaardigden binnen de BU vertaald in epics en features op de eigen IP/PI-backlogs.

Vertegenwoordiging

E-Commerce Operations, E-Commerce Commerce (Commercie), E-Commerce Commerce (Retail), Mail NL Logistiek, Mail NL Commercie, Digital, CBS, Finance en HR. De afgevaardigden (EC-1 niveau) fungeren als Strategisch Data Eigenaar. Daarnaast is aansluiting vanuit de EC (CDO) en Insights.

Verantwoordelijkheden

- Definiëren, goedkeuren, onderhouden en communiceren van de datastrategie, het beleid, procedures, richtlijnen en KPI's.
- Monitoren van de implementatie en naleving van het beleid, de procedures, richtlijnen en KPI's.
- Monitoren van de data KPI's en het initiëren van de noodzakelijke verbeterslagen, uitgevoerd in de business.
- Goedkeuren en afkeuren van het gebruik van data binnen de business, die buiten het huidige beleid en kaders vallen.
- Initiëren en implementeren van data management oplossingen die worden uitgevoerd door de ART's of specifieke datateams.
- Afstemming met andere bestuursorganen binnen PostNL op de andere data capabilities.
- Bewaken, challengen en ontwikkelen van de behoefte die er binnen PostNL is op het gebied van 's ethische, privacy- en juridische t.a.v. het gebruik van data.
- Begrijpen van de toegevoegde waarde van data en dit uitdragen binnen de organisatie zodat er een data gedreven cultuur ontstaat.

DMO Overleg

Doel, taken en verantwoordelijkheden van het DMO overleg

Doel

Het primaire doel van het DMO overleg is het stimuleren, ontwikkelen en beheren van het gebruik van kwalitatief goede en betrouwbare data binnen de verschillende Business Units van PostNL. Voor nu ligt de focus op het verankeren van de data management organisatie binnen de verschillende BU's en het daadwerkelijk implementeren van de binnen Data Management ("DataFit") gemaakte afspraken.

Taken en verantwoordelijkheden

- Borgen dat alle data objecten (incl. de onderliggende attributen en velden) voor de verschillende data domeinen zijn vastgelegd.
- Ervoor zorgen dat alle relevante metadata op een centrale en voor iedereen toegankelijke manier is vastgelegd en actueel is en blijft.
- Het op een juiste manier invulling geven aan de opgestelde procedures, kaders, richtlijnen en data principes.
- Inrichten en monitoren van een Data Quality Management proces, zodat Data Quality issues structureel en bij de bron worden opgelost.
- Opstellen en monitoren van data KPI's.
- Signaleren van Business Unit overstijgende DQ issues en verbeterlagen.
- Signaleren van issues m.b.t. data security, privacy en masterdata management.
- Rapporteren aan de Data Governance Board en het eventueel escaleren van specifieke issues.

Vertegenwoordiging

Data managers vanuit E-Commerce Operations, E-Commerce Commerce (Commercie), E-Commerce Commerce (Retail), Mail NL Logistiek, Mail NL Commercie, Digital, CBS, Finance en HR. Daarnaast is aansluiting vanuit Insights (EDM).

Inhoudsopgave

- **Introductie**
- **Uitleg Data Management**
- **Data principes**
- **Toelichting op beleidsdocument Data Governance**
- **Definitie Data Governance**
- **Het belang van Data Governance voor PostNL**
- **Kaders en uitgangspunten**
- **Het Data Governance raamwerk**
- **Rollen en verantwoordelijkheden**
- **Beschikbare Data Governance 'producten'**



Rollen en verantwoordelijkheden

Het inrichten van een effectieve Data Management Organisatie o.b.v. het federale model...



Een aantal jaren geleden is gekozen voor het inrichten van een Data Management Organisatie conform het federale model. Eind 2021 is dit nog eens bekrachtigd en verder aangescherpt. Primair uitgangspunt daarbij is dat de business zelf eigenaar is van de data die wordt gegenereerd en aanjager is van data gerelateerde initiatieven. Hierbij wordt elke Business Unit gefaciliteerd door een 'eigen' Data Management Organisatie, bestaande uit de volgende rollen en functies:

- Strategisch data eigenaar (rol)
- Data manager (functie)
- Data steward (functie)

Bovenstaande rollen en functies hebben elk hun eigen taken en verantwoordelijkheden. Deze zijn op de volgende slides op een generieke manier beschreven. De inhoud hiervan geldt als basis voor de functiebeschrijvingen die hiervoor PostNL breed (incl. de bijbehorende functiewaardering) zijn opgesteld. Elke Business Unit conformeert zich hieraan en heeft de mogelijkheid deze meer specifiek op de eigen situatie toe te passen. In de bijlage staan voor de eerste drie ook de eisen die aan de functies en rollen worden gesteld.

Daarnaast geldt dat platformteams – met de platform eigenaren in het bijzonder – een steeds belangrijkere en nadrukkelijker rol spelen op het gebied van data management. Om die reden is ook recent een RACI¹ opgesteld waarin de werkzaamheden van de data manager enerzijds en de platform eigenaar anderzijds tegen elkaar zijn afgezet. De beweging die we zien, is dat de data manager steeds meer een consulterende en adviserende rol gaat krijgen, waarbij hij/zij v.w.b. de data objecten - die doorgaans BU-overstijgend zijn - PostNL breed de voorwaarden en richtlijnen opstelt die vervolgens door Platformteams dienen te worden ingericht in de verschillende Systems of Entry en Systems of Use.

De Business Units worden hierbij ondersteund door de afdeling Enterprise Data Management (EDM); en door de Data Quality Analyst dan wel Data Management Consultants in het bijzonder.

¹) Voor elk van bovenstaande rollen en functies is een uitgebreide rol- en functiebeschrijving beschikbaar. Hiervoor wordt verwezen naar het beleidsdocument voor Data Governance en het RACI-model (zie EDM portal).

Rollen en verantwoordelijkheden v.d. Strategisch Data Eigenaar

Het inrichten van een effectieve Data Management Organisatie o.b.v. het federale model...

- Eindverantwoordelijk voor de data gecreëerd en gebruikt in zijn/haar data domein.
- Inrichten en aansturen data-organisatie in zijn/haar domein.
- Managen, opstellen en beheren van (data)kwaliteitsnormen binnen het eigen domein, in afstemming met de data manager en de afdeling EDM.
- Zorgen voor een vertaalslag tussen de business specifieke doelstellingen en daarmee samenhangende data specifieke KPI's.
- Eindverantwoordelijk voor het realiseren van de data KPI's die aan hem/haar zijn toegewezen. Ook zorgt hij/zij ervoor dat deze KPI's worden opgenomen in Succesfactors.
- Eindverantwoordelijk voor het daadwerkelijk voldoen aan de wettelijke eisen die worden gesteld aan de data binnen zijn/haar domein qua privacy, security en compliancy.
- Bepaalt welke soorten/typeringen er zijn, in welke systemen/applicaties de opvoer/generatie plaatsvindt, onder welke voorwaarden dat gebeurt en onder welke voorwaarden distributie naar andere systemen/applicaties plaatsvindt.
- Borgen dat de data principes binnen het eigen domein worden nageleefd en dat DQ issues binnen het eigen domein bij de bron worden opgelost.
- Nemen van besluiten t.a.v. eventuele (BU overstijgende) 'data conflicten'.
- Afstemmen van Data (Quality) issues met de Data Manager en deze eventueel voorleggen binnen de Data Governance Board.
- Uitdragen van de data principes, zowel binnen de eigen Business Unit als daarbuiten.

In de bijlage staat vermeld welke 'eisen' er aan de invulling van deze rol worden gesteld.

Rollen en verantwoordelijkheden v.d. Data Manager (1/3)¹

Het inrichten van een effectieve Data Management Organisatie o.b.v. het federale model...

Data Governance

- **Zorgt er binnen zijn eigen Business Unit voor dat de vastgestelde soorten/typeringen worden opgevoerd, gewijzigd en verwijderd. Bij BU-overstijgende objecten vindt afstemming plaats met andere data managers. Incl. de bijbehorende impact.**
- **Zorgt er binnen zijn eigen Business Unit voor dat opvoer/generatie in de vastgestelde systemen/applicaties plaatsvindt en onder de afgesproken voorwaarden. Ditzelfde geldt voor de distributie naar andere systemen/applicaties.**
- **Informeert proactief naar afnemende applicaties over relevante wijzigingen.**
- **Bepaalt welke voorwaarden er worden gesteld aan het opvoeren, wijzigen en/of verwijderen van de objecten binnen zijn/haar eigen Business Unit en spreekt de Platform Owner aan om te zorgen dat dit ook daadwerkelijk wordt geïmplementeerd.**
- **Opstellen van de data KPI's (en requirements) voor de eigen Business Unit en deze ter goedkeuring voorleggen aan de Strategisch Data Eigenaar.**
- **Monitoren van de voortgang op het realiseren van de data KPI's.**
- **Bepaalt onder welke voorwaarden zijn/haar objecten worden opgenomen in het System of Record en geeft toestemming voor het distribueren van zijn/haar data naar afnemende systemen. Hij/zij houdt daarbij de regie over wie waar en onder welke voorwaarden bij mag; dit om oneigenlijk gebruik tegen te gaan. (m.n. van toepassing op persoonsgegevens).**
- **Stelt eisen aan objecten die afkomstig zijn uit andere systemen/applicaties en die hij/zij nodig heeft voor zijn/haar bedrijfsprocessen.**

In de bijlage staat vermeld welke 'eisen' er aan de invulling van deze rol worden gesteld

1) PostNL kent een Data Manager op schaal 11 én op schaal 12 niveau. De hier genoemde eisen zijn afkomstig uit de functiebeschrijving voor de Data Manager op schaal 12 niveau.

Rollen en verantwoordelijkheden v.d. Data Manager (2/3)

Het inrichten van een effectieve Data Management Organisatie o.b.v. het federale model...

Data Quality

- **Initiëren, voorstellen en formuleren van data-initiatieven (i.e. data verbetervoorstellen, proces- en systeemwijzigingen) in de vorm van epics/features, alsmede het beoordelen en goedkeuren van de uiteindelijke oplevering hiervan.**
- **Monitoren dat DQ issues binnen de eigen Business Unit daadwerkelijk bij de bron worden opgelost.**
- **Monitoren dat wijzigingen in kritische data objecten worden doorgevoerd in het System of Record én alle ontvangende systemen.**
- **Managen van de kwaliteitsnormen binnen de eigen Business Unit, in afstemming met de Data Steward en de afdeling EDM.**

Meta Data Management

- **Managen van de masterdata, datadefinities en kwaliteitsnormen binnen de eigen Business Unit, in afstemming met de data steward en de afdeling EDM.**
- **Managen, opstellen en beheren van de data definities en overige meta data voor de data die binnen zijn/haar Business Unit wordt gecreëerd, in afstemming met de afdeling EDM.**
- **In samenwerking met de afdeling EDM opstellen en kunnen beoordelen van de diverse data modellen (conceptueel, logistiek en fysieke data modellen).**

Rollen en verantwoordelijkheden v.d. Data Manager (3/3)

Het inrichten van een effectieve Data Management Organisatie o.b.v. het federale model...

Planning & Besturing

- Functioneel aansturen van de data stewards en data administrators binnen de eigen Business Unit.
- Creëren van de juiste condities voor het succesvol ontwikkelen van Data Management binnen de eigen Business Unit.
- Borgen dat de benodigde (decentrale) data capabilities binnen de Business Unit beschikbaar zijn en worden doorontwikkeld.
- Continu op de hoogte blijven van de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van Data Management en deze kennis actief delen binnen en buiten de eigen Business Unit.
- Zorgen voor periodieke afstemming met centrale afdeling EDM en Data Managers buiten de eigen Business Unit.
- Vervullen van een ambassadeursrol op het gebied van Data Management binnen en buiten de eigen Business Unit.
- Vertegenwoordigen van de Business Unit in het DMO Overleg.
- Opstellen van een strategisch en operationeel jaarplan om de mate van volwassenheid op het gebied van Data Management binnen de eigen Business Unit structureel naar een hoger niveau te tillen.
- Erop toezien dat de in het jaarplan gestelde doelen ook daadwerkelijk worden gerealiseerd, de data stewards in staat zijn deze aanpak uit te voeren en dat zij deze aanpak ook effectief toepassen.
- De link leggen van het proces naar de data en terug naar het proces, alsmede het aangeven van de meerwaarde hiervan en het adviseren over en aandragen van verbeteringen.

Stakeholder Management & Realisatiekracht

- Stuurt processen en projecten aan; stelt aan de hand van de targetstelling met betrekking tot te behalen kwalitatieve en kwantitatieve resultaten, een plan op, bewaakt de voortgang en stuurt zo nodig bij en stemt de activiteiten af met aanverwante afdelingen.
- Rapporteerde aan o.a. strategisch data eigenaar over voortgang in de behaalde resultaten en verstoringen
- Treedt op als “trusted advisor” op gebied van data en adviseert de Strategisch Data Eigenaren (Directieleden) over aanpak en uitvoering van data gerelateerde activiteiten die volgen uit data kwaliteitsanalyses.
- Adviseert platform owners en architecten op datamodellering, gebruik van data en data kwaliteit binnen IT systemen.

Rollen en verantwoordelijkheden v.d. Data Steward (1/2)

Het inrichten van een effectieve Data Management Organisatie o.b.v. het federale model...

Data Governance

- **Monitoren van het werken conform de data richtlijnen, en communiceren van wijzigingen in datastructuren, -definities en kwaliteitsnormen binnen de eigen Business Unit.**
- **Toetsen of de object(soort)en door de Data Administrator correct zijn opgevoerd.**
- **Opstellen van relevante handleidingen, werkinstructies en richtlijnen en monitoren dat men zich hier aan houdt.**
- **Adviseren van de Strategisch Data Eigenaar, de Data Manager en het algemene management over het gebruik van data binnen de eigen Business Unit.**
- **Proactief communiceren over het belang van datakwaliteit en data management binnen de eigen Business Unit.**

Data Quality

- **Opstellen en onderhouden van de kwaliteitsnormen en beslisregels binnen de eigen Business Unit in afstemming met de Data Manager en de afdeling EDM.**
- **Monitoren van de datakwaliteit, analyseren van de datakwaliteit-issues en het formuleren van structurele oplossingen om deze in de toekomst te voorkomen.**
- **Het daadwerkelijk bij de bron oplossen van DQ issues, waar nodig in samenwerking met Platform Owners.**
- **Is in staat data uit verschillende bronnen met elkaar te vergelijken, rekening houdend met de betekenis van deze data, en zo inconsistenties of andere onvolkomenheden in de vastgelegde data op te sporen die van invloed zijn op de kwaliteit van deze data.**
- **Adviseert medewerkers in de bedrijfsonderdelen m.b.t. het verbeteren van de werkwijze bij het vastleggen van data en het corrigeren van onvolkomenheden in vastgelegde data.**
- **Bepalen van de impact van door (key) users voorgestelde wijzigingen in data en al dan niet toestaan van het doorvoeren van deze wijziging. Veelal betreft het hier master data en conditionele data die in verschillende systemen worden gebruikt.**
- **Beoordelen of de goedgekeurde wijziging correct is doorgevoerd en nagaan of er zich ongewenste neveneffecten hebben voorgedaan.**
- **Opstellen en bespreken van verbetervoorstellen met de Data Manager.**
- **Participeren in het testen van wijzigingen in informatiesystemen en de daarin te beheren data.**

Rollen en verantwoordelijkheden v.d. Data Steward (2/2)

Het inrichten van een effectieve Data Management Organisatie o.b.v. het federale model...

Meta Data Management

- **Ziet erop toe, dat de meta data van de data binnen het eigen data domein consistent zijn, juist geïnterpreteerd kunnen worden door de business medewerkers, beantwoordt vragen en geeft toelichting waar nodig, neemt het initiatief om te komen tot een verbetering van de vastgestelde meta data.**
- **Opstellen en centraal vastleggen en beheren van de relevante meta data.**
- **Onderkennen van fouten of onduidelijkheden in de definitie en andere beschrijvingsaspecten van dataobjecten in het eigen data domein.**
- **Beoordelen van wijzigingen in de meta data van dataobjecten.**

Inhoudsopgave

- **Introductie**
- **Uitleg Data Management**
- **Data principes**
- **Toelichting op beleidsdocument Data Governance**
- **Definitie Data Governance**
- **Het belang van Data Governance voor PostNL**
- **Kaders en uitgangspunten**
- **Het Data Governance raamwerk**
- **Rollen en verantwoordelijkheden**
- **Beschikbare Data Governance 'producten'**



Beschikbare Data Governance ‘producten’

Waar je in de praktijk direct mee aan de slag kunt... (1/2)

100% gereed
Deels beschikbaar
Onder constructie



Data Governance ‘product’	Omschrijving (het ‘wat’ en ‘waarom’)	Status
Data Catalog	Centrale plek waar alle meta data van de belangrijkste data binnen PostNL is vastgelegd.	
Data domeinen (incl. eigenaarschap)	Overzicht van de data domeinen binnen PostNL incl. de Strategisch Data Eigenaren en betrokken Data Managers.	
Data KPI Dashboard	Onderdeel van het Digital Transformation Dashboard waarop de data KPI's op verschillende niveaus zijn vastgelegd en worden gemonitord.	
Data Management by Design	Een standaard pragmatische aanpak bij projecten en changes. (bottom up ‘Way of Work’)	
Data Management Maturity Model	Methode om per data capability de mate van volwassenheid per BU te toetsen en monitoren.	
Data Principles	Richtlijnen over de omgang met gegevens, geldend voor de gehele PostNL organisatie.	
Data Quality Issue Proces	Procesbeschrijving 'Wat te doen bij een DQ issue?'.	
Data Quality Management Proces	Raamwerk dat direct door alle afdelingen binnen PostNL kan worden gebruikt voor het monitoren, verbeteren en in stand houden van een zo hoog mogelijke kwaliteit van masterdata objecten.	
Data questionnaire	In te vullen vragenlijst vóórdat een nieuwe bron wordt aangesloten op het Data Lake.	
Dataclassificatie piramide	Schematische weergave van de verschillende soorten data. (beschikbaar per BU)	
DGB charter & Data Governance Board	Beschrijving van het doel, de taken en verantwoordelijkheden, het mandaat en de leden van de Data Governance Board (i.e. het overleg met de afgevaardigden per BU op EC-1 niveau).	

Bovenstaande ‘producten’ – in ieder geval het grootste deel daarvan – is te vinden op de EDM portal.

Beschikbare Data Governance ‘producten’

Waar je in de praktijk direct mee aan de slag kunt... (2/2)

100% gereed

Deels beschikbaar

Onder constructie



Data Governance ‘product’	Omschrijving (het ‘wat’ en ‘waarom’)	Status
DMO charter & DMO Overleg	Beschrijving van het doel, de taken en verantwoordelijkheden en de leden van het DMO Overleg (i.e. het overleg met alle Data Managers binnen PostNL).	100% gereed
DMO implementatieplan	Raamwerk voor het implementeren van de meest belangrijke deliverables t.b.v. het effectief inrichten van data management per Business Unit.	100% gereed
DMO per business unit	Overzicht van de Data Managers en Data Stewards per BU.	100% gereed
EDM portal	Website van de afdeling Enterprise Data Management (EDM) waarop alle producten en diensten van deze afdeling staan incl. de contactpersonen.	100% gereed
Procesbeschrijving (o.b.v. RASCI model)	Template voor het beschrijven van het data opvoer proces voor data objecten.	100% gereed
Template Data Retentiebeleid	Template voor het invullen van de bewaartermijnen en het classificatie niveau v.w.b. de vertrouwelijkheid van data objecten.	Onder constructie
Template dataplan (jaarplan)	Template voor het opstellen van de plannen per BU op het gebied van data.	100% gereed
Training “Data Management grondbeginselen”	Door CIBIT aangeboden training om zich de basisbeginselen van Data Management eigen te maken.	100% gereed
Beleidsdocument Data Governance	Overall document dat het gedachtegoed dat data (Governance) belangrijk is uitdraagt, richting geeft aan initiatieven, dient als referentiekader voor toekomstige beslissingen en concrete handvatten geeft om in de dagelijkse praktijk met Data Governance aan de slag te gaan.	Onder constructie

Bovenstaande ‘producten’ – in ieder geval het grootste deel daarvan – is te vinden op de EDM portal.

BIJLAGEN



BIJLAGE 1A: Eisen aan de Strategisch data eigenaar

Eindverantwoordelijk voor de (kwaliteit van de) data die binnen zijn/haar data domein wordt gecreëerd en/of wordt gebruikt...

- **Senior Management niveau (EC-1)**
- **Heeft een PostNL brede (digitale) mindset en overziet problemen vanuit een PostNL breed perspectief**
- **Sterke affiniteit met data en kennis van DAMA-DMBOK raamwerk**
- **Is zich bewust van de veiligheids-, privacy- en kwaliteitsvereisten voor kritieke data en is bekend met datakwaliteitsstandaarden zoals ISO-8000 en ISO-25000 en relevante wet- en regelgeving zoals AVG (GDPR) [specifiek voor het eigen data domein]**
- **Begrijpt het belang van data(kwaliteit), heeft inzicht in hoe data wordt gebruikt in bedrijfsprocessen, snapt de impact ervan op gewenste bedrijfsprocesresultaten en handelt daar proactief naar [specifiek voor het eigen data domein]**
- **Heeft data inhoudelijke kennis van het eigen data domein**
- **Is onafhankelijk en in staat om bij BU-overstijgende conflicten beslissingen te nemen die in een PostNL breed belang zijn**
- **Beschikt over goede organisatorische en communicatieve vaardigheden op senior management niveau en is in staat om de organisatie in beweging te krijgen om actief met data (kwaliteit) aan de slag te gaan**
- **Heeft aantoonbare werkervaring van minimaal 3 jaar met Data Management**
- **Heeft 10-20% van zijn/haar tijd beschikbaar om hier een actieve rol in te spelen**
- **Beschikt over overtuigingskracht voor het creëren van draagvlak op diverse niveaus in de organisatie**

BIJLAGE 1B: Eisen aan de Data manager¹

Stimuleert, ontwikkelt en beheert het gebruik van kwalitatief goede en betrouwbare data binnen de eigen BU...

- **HBO+/WO werk- en denkniveau**
- **Heeft aantoonbare werkervaring van meer dan 5 jaar met Data Management**
- **Beschikt over een digitale mindset en heeft kennis van het DAMA-DMBOK raamwerk**
- **Kennis van de logistieke organisatie en processen binnen PostNL**
- **Weet de impact in te schatten van data kwaliteitsissues en gebruik van data op business en IT-processen**
- **Is zich bewust van de veiligheids-, privacy- en kwaliteitsvereisten voor kritieke data en is bekend met datakwaliteitsstandaarden zoals ISO-8000 en ISO-25000 en relevante wet- en regelgeving zoals AVG (GDPR)**
- **Kennis van kwaliteitsmanagement**
- **Kennis van ontwerpmethoden en –technieken voor bedrijfsprocessen en gegevensverwerking**
- **Beschikt over goede sociale vaardigheden voor het afstemmen met de medewerkers binnen het eigen domein en de data-eigenaren binnen de verschillende bedrijfsonderdelen.**
- **Beschikt over goede organisatorische en communicatieve vaardigheden**
- **Beschikt over executiekracht en weet collega's mee te nemen in zijn/haar plannen**

1) PostNL kent een Data Manager op schaal 11 én op schaal 12 niveau. De hier genoemde eisen zijn afkomstig uit de functiebeschrijving voor de Data Manager op schaal 12 niveau.

BIJLAGE 1C: Eisen aan de Data Steward

Heeft inhoudelijke kennis van de data objecten en de gerelateerde bedrijfsprocessen en is verantwoordelijk voor de controle van de kwaliteit van de data, achteraf...

- **HBO+ werk- en denkniveau**
- **Affiniteit met data/IT**
- **Projectmatig kunnen werken en kennis van kwaliteitsmanagement**
- **Kennis van Excel, dashboarding, opzetten van rapportages en programmeren**
- **Kennis van ontwerpmethoden en –technieken voor bedrijfsprocessen en gegevensverwerking**
- **Heeft kennis van de data objecten, de organisatie en operationele processen binnen zijn/haar eigen Business Unit**
- **Vaardigheden voor het vormgeven, uitvoeren en rapporteren van onderzoek**
- **Vaardigheden voor de beoordeling van oplossingsrichtingen, advisering over haalbaarheid en risico's en het afstemmen van belangen tussen doelgroepen**
- **Sociale vaardigheden voor het afstemmen met de business en het meenemen van collega's**