

De CIO spreekt: Aloys Kregting, CIO DSM

'De dingen doen die nodig zijn'

Hotze Zijlstra, Daan Rijsenbrij en Paul Laagland

De CIO is veelal de directe of indirecte opdrachtgever van de digitale architect. Maar heeft de CIO zelf ook een visie op digitale architectuur? En wat vindt hij of zij van het werk en functioneren van de digitale architecten? In deze serie interviews gaan we op zoek naar de antwoorden.

DSM heeft zich van steenkool via de petrochemie ontwikkeld naar een bedrijf dat met Dyneema de sterkste kunstvezel ter wereld maakt. De derde generatie van het bedrijf richt zich op zogenoemde Life Sciences, Materials Sciences en de combinatie daarvan. Ook op het gebied van IT is er de nodige dynamiek binnen DSM. De kunst is volgens CIO Aloys Kregting de informatietechnologie te laten aansluiten bij de context, behoeften en volwassenheidsfase. Architecten kunnen daarbij hun nut bewijzen.

Paul: "Hoe zou jij digitale architectuur definiëren?"

Aloys (lacht en neemt een denkpauze): "Stel je voor dat je er niets aan doet, dan merk je daar eigenlijk niks van. Tot het moment dat het fout loopt. Architectuur moet bij een bepaalde volwassenheidsfase en schaalgrootte dus voor elkaar zijn, want als je architectuur verkeerd is, dan kun je een veelvoud aan geld moeten uitgeven om uiteindelijk de zaken wél op orde te krijgen. Stel dat je niet goed hebt nagedacht over hoe mensen qua autorisatie bij je applicaties komen, en je dat op een verkeerde laag hebt ingeregeld, dan zou dat kunnen betekenen dat je op een gegeven moment heel veel mensen moet aannemen om ervoor te zorgen dat er voor iedere applicatie autorisatie aangevraagd moet worden. Terwijl als je dit direct op het juiste niveau had gedaan, een pc of een ander apparaat, had je daarvoor wat betreft de autorisatie op kunnen leunen voor de rest. Dat maakt qua werk behoorlijk veel uit. Een ander voorbeeld is dat je als bedrijf één kernel in bijvoorbeeld SAP wilt hebben, maar dat je gaandeweg merkt dat het bedrijf qua processen toch wel divers is. De *one kernel approach* zet je dan dus eigenlijk terug in de tijd. De businesses moeten per slot van rekening werken met middelen die goed zijn voor het gemiddelde van het bedrijf, maar dat gemiddelde blijkt niet te bestaan. Dus wanneer je te veel standaardiseert, dan voegt het geld dat je stopt in de standaardisatie op een gegeven moment negatieve waarde toe aan de waarde van de individuele businessgroepen."

Paul: "Je geeft aan wat de gevolgen kunnen zijn als je géén architectuur hebt. Maar wat is het dan wel?"

Aloys: "Allereerst iets over onze IT-strategie, die heeft een structuur die oorspronkelijk van Gartner komt. Op corporate DSM-niveau hebben we de Corporate Strategic Dialogue (CSD), terwijl daaronder op businessniveau tien BSD's hangen: Business Group Strategic Dialogues, die de visie vertalen in een aanpak. Dit jaar hebben we hier als nieuw initiatief voor die groepen een informatieplan aan toegevoegd, die de Business Information Manager schrijft om

een vertaling te maken van de BSD naar de Informatie Management/ICT aanpak. En daaronder komt de IT-strategie. Die bestaat uit zeven blokken, waarvan de architectuur er één is. De andere zijn support, applicaties, infrastructuur, mensen, finance en sourcing. De input voor de IT moet komen van wat de businessgroepen willen."

Paul: "En de architectuur?"

Aloys: "Die kan ervoor zorgen dat je voor wat betreft IT en informatiebeheer klaar bent voor de toekomst. De architect moet de legacy daarbij voor lief nemen. Binnen DSM geldt een operational excellence-strategie, dus men wil zo weinig mogelijk veranderen en zoveel mogelijk vasthouden aan de commodities. Maar je hebt ook businessgroepen, die per klant heel specifieke oplossingen willen bieden en dus meer aan de kant zitten van de customer intimacy en product leadership. Dat betekent dat de bijbehorende informatieplannen op een aantal vlakken fundamenteel anders zijn. Dus op sommige punten kun je *rücksichtlos* standaardiseren, zoals pc's, netwerken, security, internet, intranet, het procurement-to-pay-proces, enzovoorts. Maar er komen elementen, bijvoorbeeld de prospect-to-order, CRM, het introduceren van nieuwe producten (NPI) of de salesforce automation, die per businessgroep fundamenteel anders kunnen zijn. Je moet dus eigenlijk een architectuur hebben die dat toestaat. Welnu, dat is bij ons nog niet het geval. Je hebt één groep architecten nodig, die de verschillende *demands* kunnen faciliteren. Zij zouden bijvoorbeeld op het briljante idee moeten komen dat je één kernel hebt voor de utility-functies binnen IT en daarbovenop een structuur toelaat waarin flexibiliteit kan plaatsvinden. In die context moet een architect kunnen werken. Hij moet luisteren naar wat er nodig is en dit vervolgens vertalen in de juiste architectuur. Dat zie je niet per definitie gebeuren."

Wijzigingen

Daan: "Zijn jullie erg afhankelijk van wijzigingen binnen de wet- en regelgeving? Jullie uitgangspunt is operational excellence, dus clubs die hoge kwaliteit leveren tegen relatief lage kosten, maar als de wet- en regelgeving verandert, zul je toch dingen in je applicaties moeten aanpassen. Heb je daar voorbeelden van?"

Aloys: "Zeker, we zitten met een Amerikaanse unit ook in de farmaceutische industrie, en die valt onder zeer strikte regelgeving. Als je daar niet aan voldoet, dan mag je niet verkopen."

Daan: "Dus bij je architectuur hoort nog zoiets als 'klaar zijn voor de toekomst', we willen allemaal een infrastructuur en een applicatielandschap die adaptief zijn. Hoe hebben jullie dat gerealiseerd?"

Aloys: "De oorspronkelijke benadering van DSM is dat er één SAP-kernel is. Wanneer er iets verandert, dan doe je die aanpassing in die ene kernel. En dat geldt voor alle applicaties."

Paul: "In feite is dat oud-architectuurdenken. Puur vanuit de efficiëntie geredeneerd is één kernel goed. Maar je zegt net dat je misschien niet de efficiency voorop wilt stellen, maar de adaptiviteit."

Aloys: "Vanuit het verleden gezien is wat mijn voorganger heeft gedaan heel goed geweest. Maar hoe verder je gaat met standaardisatie, hoe vaker je bij processen komt die per businessgroep wél specifiek gaan worden. De regelgeving die je noemt zit evenwel meestal in die basisfunctionaliteit. We hebben hier dus één systeem dat we alleen in de basis hoeven aan te passen. En dan is het wereldwijd geregeld. Dit was uiteindelijk ook het idee achter de hele SAP-gedachte."

Daan: "Op het moment dat je een pakket koopt, dan krijg je een stukje architectuur cadeau. De vraag is of die meegekregen architectuur past bij jouw architectuur en bedrijfscultuur. Het zou goed zijn om daarvan een analyse te maken, zodat je weet waar het eventueel kan gaan wringen. Hebben jullie zoiets gedaan?"

Aloys: "Heel veel architectuur zit inderdaad ingebakken in de grote pakketten. Toch denken we hier heel goed na over architectuur, omdat je het als gebruiker nog steeds goed kunt vernachelen. Ik zie SAP wat dat betreft net als Excel: alles wat je kunt bedenken kun je erin bouwen."

Daan: "Dus je hebt SAP en je bouwt gewoon een aantal lagen tussen SAP en jouw bedrijf, zodat je precies krijgt wat je wilt. Maar bij elke verandering moet je ook die lagen weer aanpassen."

Aloys: "De klant kan er lagen omheen bouwen, bijvoorbeeld om te kunnen communiceren met andere applicaties. Je hebt de keuze of je de intelligentie gaat bouwen in de middleware, of dat je het bijvoorbeeld in de business-systemlaag laat zitten. Daar kun je trouwens heel erg de fout mee in gaan en dat ligt dus niet aan SAP."

Paul: "Spelen je architecten daar dan een rol in? Ik kan me voorstellen dat je begint met een globale architectuur, waarna de business een project-startarchitectuur neerlegt waarop architecten vervolgens toezicht houden."

Aloys: "Wij laten bij *change requests* de architect een check uitvoeren. Net zo goed dat we de information security officer een test laten uitvoeren om te kijken of iets veilig is. Zo hebben we binnen DSM een aantal kwaliteitscontroles. Onze architecten hebben het hier knap druk mee. Soms kiezen we op basis van het oordeel van de architect voor een andere aanpak."

Informatieplan

Daan: "Je gebruikte net het woord 'informatieplan'. Een beetje een woord uit de jaren tachtig; vaak wordt er gewoon een projectenportfolio mee bedoeld. Of betekent het voor jou echt een informatiebeleid en een strategie?"

Aloys: "We zijn er kort geleden mee begonnen en het betekende in de praktijk soms inderdaad dat business-informatiemanagers met hun lijstje projecten kwamen aanzetten. Dat hebben we dit jaar nog geaccepteerd. Het beoogde informatieplan van de BIM'er is een vertaling van hetgeen je als businessgroep via de informatievoorziening probeert te bereiken. Het geeft dus aan welke richting je op wilt met informatiemanagement. Dus de manier waarop je de mensen binnen de business denkt te kunnen ondersteunen, of nieuwe kanalen denkt te kunnen aanboren met IT-middelen. Om pas daarna een aantal projecten op te starten. Wij als IT denken er vervolgens over na hoe we dat kunnen gaan doen. Daar moet een strikte scheiding tussen zitten, maar het loopt nu nog te veel door elkaar."

Paul: "Hebben de businessunits zelf nog een soort architectuurfunctie? Bijvoorbeeld informatiearchitectuur?"

Aloys: "Dat doet de BIM'er. Die moet vertalen wat de business nodig heeft. Maar als je het heel zuiver doet, dan moet de businessgroep eigenlijk een businessarchitect hebben. Die moet nadenken over hoe hij de zaken wil organiseren, welke kanalen hij wil bespelen en zeggen wat voor type mensen erbij nodig zijn. En natuurlijk ook wat voor type salesforce. In de praktijk vind je dat bijna niet bij bedrijven. Ik heb gewerkt bij Unilever, Shell, KPN, Numico en nu hier. Ik heb het nog nooit gezien. Wij doen moeilijk met nadenken over een informatieplan, maar aan de businesskant is er ondertussen ruim voldoende onduidelijkheid. We hebben hier overigens ook *business process experts*, het zogenoemde Apollo-team. Dat is een staffunctie die nadenkt over de bedrijfsprocessen. Bijvoorbeeld FiCo of procurement-to-pay."

Daan: "Heb je iets als een procesarchitectuur?"

Aloys: "Voor onze basisprocessen hebben we dus dat Apollo-team. Daar zit ook een *change advisory board* op, die iedere keer beoordeelt of een proces wel aangepast mag worden. Vervolgens worden al die kwaliteitschecks weer gedaan. Er is dus inderdaad bewaking op de standaardisatie van dat soort processen."

Daan: "Standaardisatie opdat eventuele nieuwe activiteiten in de toekomst aangesloten kunnen worden, of dat verouderde activiteiten gemakkelijk vervangen kunnen worden?"

Aloys: "Ja, en opdat het proces compliant blijft met de externe regelgeving. Er wordt bovendien gezocht naar *commonalities* tussen de verschillende gebieden, dáár kun je winst maken. Maar je moet hier zagezegd ook weer niet te ver in gaan. Er hoort dus een stukje governance bij en die houdt in dat je een soort lijn trekt. Onder de streep spreek je van 'utilities', die krijgt ieder lid van de DSM-familie standaard mee: datacenters, pc's, werkplekken, internet, intranet, FiCo, de standard chart of accounts (SCOA), enzovoorts. Dat

is het water uit de kraan, waar je je economy of scale vandaan moet halen. Daar bovenop heb je een aantal processen die over het algemeen meer businessgroepspecifiek zijn: prospect-to-order, salesforce automation, CRM, KPI reporting, management information systems en e-business. Je moet businessgroepen de vrijheid geven om zich op dat soort vlakken als entrepreneur te gaan gedragen. ERP-leveranciers, maar ook veel consultants, zeggen sinds de jaren 90 evenwel dat je alles zoveel mogelijk moet standaardiseren. Dan zou je je er namelijk niet meer druk over hoeven te maken. Maar niemand heeft zich daarbij de vraag gesteld hoe ver je daarmee door kunt gaan. Op een gegeven moment worden systemen veel te complex, omdat alles, ondanks de verschillen tussen de businessgroepen, er toch in wordt gewurmd. De complexiteit blijft, er zit alleen één logo op."

Uitdaging

Aloys: "Bij de vraag hoe je dat vervolgens verandert, spelen de architecten een belangrijke rol. Want je moet de fundamenten van het huis verbouwen, terwijl je erin woont. Dat is een pittige uitdaging. Qua governance willen wij allereerst regelen dat niet iedereen meer hetzelfde hoeft te hebben. Daar krijg je de business heel snel in mee, want die krijgen de ruimte."

Daan: "Je kunt op hoog niveau concepten formuleren en aanmoedigen om die concepten te gebruiken. Dus in plaats van te standaardiseren op systemen en infrastructuur, doe je het op de wijze van aanpak. Dan krijg je al iets meer vrijheid en toch heb je het gevoel dat je allemaal tot dezelfde familie behoort."

Aloys: "Exact. Bij Numico heb ik het zelfs nog extremer aangepakt dan wat jij beschrijft. Die aanpak zou trouwens niet passen bij DSM, hoor. Het fundamentele punt is dat we hier op een gegeven moment zullen overstappen op een SOA-variant van SAP. Je zou kunnen zeggen dat we momenteel standaardiseren op Duploblokken en in de SOA-constructie gaan we standaardiseren op de Legoblokjes, die je per businessgroep apart kunt inrichten."

Daan: "Technisch Lego."

Aloys: "Technisch Lego inderdaad. We zijn bij DSM bijna klaar met de één kernel-benadering, dus nu moeten we het ook afmaken. De aanpak bij Numico daarentegen was trouwens mede ingegeven door krapte in geld en behoefte aan efficiëntie. Ons idee was qua IT-systemen net te doen alsof we met onze 160 locaties een multinational waren. Maar de prioriteiten één, twee en drie waren: groeien, groeien en groeien. Vervolgens kwam er lange tijd niks. Toen hebben we ons de vraag gesteld of we met een centraal ERP-systeem wereldwijd één potje Olvarit meer zouden verkopen. Waarschijnlijk niet, misschien zelfs minder. ERP-implementaties kosten namelijk veel geld en je hebt langdurig je beste mensen nodig om het in te richten. ERP heeft niets met groeien te maken, dus we hebben het niet gedaan. We zijn bij Numico dus gaan standaardiseren op drie dingen: SCOA, *common coding* en voor de rapportering hebben we een eigen systeem neergezet. Dus als het gaat om de centjes, dan is er eenheid. Als je vervolgens praat over materialen, klanten, eindproducten enzovoorts, dan wordt hiervoor wereldwijd dezelfde code gebruikt. En het rapporteringssysteem Outlooksoft kan gewoon Excel-sheets importeren. Het grappige is dat ieder ERP-systeem een Excel-bestand kan uitspugen en WebMethods trekt als middleware-laag razendsnel al die files naar binnen. Het is bij Numico wereldwijd geïmplementeerd, kostte slechts een paar miljoen euro en daarmee waren we in korte tijd gestandaardiseerd. Het grappige is verder dat we geen incrementeel kapitaal nodig hadden om alle bestaande zaken te vervangen. Want dat is vaak het nadeel van die grote ERP-programma's: je moet ook dingen weggooien die goed werken. En daar vervolgens iets nieuws, duurs en langzaams voor terugzetten. Bovendien is het traag qua verandermanagement."

Paul: "Is architectuur afhankelijk van de volwassenheid, de context en de doelstellingen van de organisatie?"

Aloys: "Ja, afhankelijk van de doelstellingen en van de fase waarin het bedrijf zich bevindt om die te bereiken. Numico bevond zich destijds in de fase van 'overleven', dat had een kortetermijn element in zich. Een wereldwijd ERP-programma is daartegen juist iets voor de langere termijn. Los van het feit dat het honderden miljoenen tot miljarden kan kosten om het voor elkaar te krijgen. Er moeten heel wat potjes Olvarit worden verkocht om dat terug te verdienen."

Daan: "Zeg je ook dat er bij het volwassenheidsniveau van Numico een minder volwassen architectuur hoorde?"

Aloys: "Juist."

Daan: "Is er een relatie tussen je bedrijfscultuur en de architectuur?"

Aloys: "Zeker. Bij Numico had je een high-speed salescultuur, daar hoefde je niet met architectuur aan te komen. Hier zijn zaken als safety, health en environment al verder in de volwassenheidsfasen, documentatie is bovendien belangrijk; architectuur is hier dus veel meer een geaccepteerd onderwerp om over te praten. Maar dat is logisch, want je zit een maturity level hoger."

Principes

Paul: "Hanteer je ook architectuurprincipes? Heb je zulke principes geformuleerd, die de business kent en waarop gestuurd wordt?"

Aloys: "Onze architect kwam tot de conclusie dat wij wel *principles* hebben, maar deze zijn onvoldoende expliciet en congruent gemaakt."

Daan: "Dat is doodeng! Als je ongedocumenteerde principes hebt, die doorwerken tot diep in je infrastructuur, dan kun je straks veranderingen langszij krijgen waarbij je tot je spijt moet concluderen dat het een jaar duurt voor je ze hebt geïmplementeerd. Een niet-geëxpliciteerde architectuur kan een dwangbuis worden voor je onderneming."

Aloys: "Helemaal correct. Onze architect heeft nu de opdracht om die principes expliciet te maken. Het is ook voor de BIM'ers belangrijk dat ze zich realiseren wat er al standaard in de rugzak zit."

Daan: "Hebben jullie daarnaast ook strategische principes. Zoals de overheid zegt: 'No wrong door', of Schiphol-CIO Kees Jans: 'Wat op Schiphol niet kan, mag nergens kunnen'. Principes die je kunt etaleren, waar je trots op bent?"

Aloys: "Nog niet expliciet genoeg dus. Ook hier speelt het maturiteitsniveau, ook dat van de IT-groep. Als je er namelijk te vroeg mee begint, dan vragen mensen zich af wat je nou loopt te zeuren. Mensen begrijpen het niet."

Daan: "Heb je je architectuur gevisualiseerd met een paar mooie plaatjes? Of is het, wat je ook wel ziet, een dik pak papier?"

Aloys: "We hebben één A4'tje, dat we het proceshuis noemen. Daarin staat, gevisualiseerd met een dakje erop, de samenhang tussen de processen in afgebeeld. Het staat hier op intranet en door erop te klikken kun je telkens een niveau dieper komen. Het gaat hier dus om de business process-architectuur. Dat is dus iets anders dan de IT-architectuur."

Daan: "Jullie hebben afgelopen tijd nog een overname gedaan. Zijn daar alle oude spullen eruit gegooid en de standaard DSM-applicaties en infrastructuur naar binnen gereden?"

Paul: "Voor wat betreft de utilities waarschijnlijk wel"

Aloys: "Precies. En de specifieke oude applicaties daar bovenop ook. Dat werkt zeer goed. In 2005 werd bijvoorbeeld Roche Vitamins overgenomen. Dat heeft mijn voorganger allemaal persoonlijk begeleid en dat heeft hij uitstekend gedaan. Eerst koppel je ze aan het globale netwerk, rolt het werkplekbeheer uit, gaat de hosting regelen via de centrale IT-club, enzovoorts. Later volgt dan de SAP-kernel, daar zijn we nu mee bezig. Bovendien werken we aan een *acquisition toolkit*: zaken die je tijdens een overname meteen implementeert en drie of vier scenario's als het gaat om de ERP-systemen. Staat bij zo'n nieuwe partij het systeem

op klappen? No brainer. Is hun systeem beter dan het onze? Dan moet je misschien even wachten tot het verouderd is en standaardiseer je alleen op SCOA of reporting. Je moet dus een aantal scenario's ontwikkelen hoe je met verschillende situaties omgaat."

Daan: "Schuif je tijdens de due-diligence dan ook even aan bij de accountant?"

Aloys: "Dat is in onze branche misschien net even minder relevant dan bij een bank of verzekeraar. Daar is operations IT. Maar bij grote acquisities is uiteraard wel wenselijk."

Governance

Paul: "Hoe is de governance rondom architectuur geregeld? Van wie is de architectuur? Wie beslist over architectuur-uitspraken?"

Aloys: "Bij ons hebben alle businessprocessen een eigenaar: een *business process owner* (BPO). Zo hebben we een BPO voor het FiCo-proces, dat is onze corporate controller, en hij hakt bij moeilijke vraagstukken uiteindelijk de knopen door. Want de governance voor wat betreft de procesarchitectuur is alleen maar nodig om een keuze te kunnen maken wat je wel en vooral wat je niet gaat doen. Als er geen bloed vloeit, heb je dus geen governance. De meer eenvoudige zaken worden hier zagezegd bewaakt door de change advisory board en het Apollo-team. Dus die dingen zijn afgedekt in de functionele lijn. De BPO'er heeft onder zich een kerstboom van BPE'ers hangen in de businessgroepen."

Paul: "Ligt de BPO altijd bij de business? Welke BPO'ers heb je nog meer?"

Aloys (lacht): "Voor HR bijvoorbeeld. Maar ik snap wel waar jij naartoe wilt. Het doet pijn op het terrein van customer & relation management, management information systems, salesforce automation en het intranet. Dat zie je bij alle bedrijven: je probeert er governance voor op te tuigen, maar het lukt nooit! Het intranet is tenslotte van iedereen, en iedereen heeft daar z'n eigen invulling voor."

Paul: "Dus je maakt een onderscheid tussen de technologie die je vanuit IT aanbiedt, bijna als een utility, én het proces, dat uniek is per businessunit?"

Aloys: "Exact."

Paul: "Wat doe je in de Raad van Bestuur met architectuur?"

Aloys: "Niks, de managing board hoeft zich over die dingen niet druk te maken. En komen er vanuit daar grote vragen of verzoeken, dan ben ik degene die daar ter plekke met een passend antwoord voor moet komen. Dat is mijn toegevoegde waarde. Om een en ander vervolgens met de architecten verder uit te denken en werken. Als het qua architectuur vervolgens mis gaat, dan kunnen ze mij er bovendien op aanspreken."

Daan: "Hoe weet je of je over de juiste architectuur beschikt? Laat je je architectuur wel eens onpartijdig tegen het licht houden?"

Aloys: "Door wie!? Wie kan dat in godsnaam beoordelen? Een externe partij? Dat vind ik echt slappe hap, want dat is nou juist precies mijn toegevoegde waarde als CIO! Dat ik zorg voor oplossingen, die passen in de totale context van het bedrijf."

Daan: "Ja, maar in de praktijk zie je regelmatig het pygmalion-effect: mensen worden verliefd op hun eigen architectuur en zien niet langer de tekortkomingen ervan. Je kunt er trouwens ook mensen van binnen het bedrijf eens kritisch naar laten kijken."

Aloys: "Als het zover komt, dan heeft mijn managementteam en ik onze waarde verloren. Je laat toch ook de managing board niet auditen om te kijken of ze wel de juiste beslissingen nemen? Dat neemt niet weg dat ik wel begrijp dat er behoefte is aan architectuur-audits; er zijn namelijk maar weinig mensen in staat om de architectuur goed te beoordelen. Het is pijnlijk grappig om te constateren dat slechts weinigen nadenken hoe je met bepaalde IT-initiatieven verbeteringen in het bedrijf kunt realiseren. Iedereen denkt: zolang je maar ERP implementeert ben je goed bezig! Het is een wet geworden"

Architecten

Paul: "Hoeveel architecten heb je?"

Aloys: "We hebben één lead architect (die doet ook de applications) en één in infrastructuur zitten. Twee architecten dus, en dat op onze 650 IT'ers, even los van wat we uitbesteed hebben. Dat is inderdaad niet veel, maar deze mensen hebben geen operationele rol. Ze kijken puur hoe iets moet of kan. Een dergelijke staffunctie moet je zo klein mogelijk houden. Des te slimmere mensen je er neerzet, des te slimmere vragen stellen ze en vervolgens gaan ze andere slimme mensen van hun werk zitten houden. Dat moet je proberen te voorkomen."

Daan: "Wat wil je dat architecten absoluut niet doen?"

Aloys: "Waar ik echt allergisch voor ben, is dat men komt met de laatste technologie of de laatste variant van een procesmodel, maar daarbij vergeten is in welke context dit moet werken. Je ziet het vaak bij schoolverlaters die bij grote IT-leveranciers zijn gaan werken. Die hebben dan twee weken cursus gehad hoe je architectuur moet doen, gaan dit vervolgens op jou loslaten en uiteindelijk blijkt dat jij daar binnen jouw bedrijf en volwassenheidsfase niets aan hebt. Ze vergeten bijvoorbeeld dat je blij bent dat je het technisch allemaal net draaiende hebt, terwijl zij meteen binnenkomen met volledig agile architecturen en SOA willen implementeren omdat het allemaal zo hoort."

Daan: "Vandaar misschien die lichte geïrriteerdheid na mijn vraag over externe audits?"

Aloys: "De consultants zijn daar inderdaad schoolvoorbeelden van. Ze hebben misschien gelijk, maar het zijn allemaal generieke verhalen waar ik echt helemaal niks aan heb. Ze komen je een probleem in de maag splitsen dat je nog niet had. Architecten komen op hun beurt soms met een oplossing waar het bedrijf nog niet rijp voor is. Ze gebruiken daarbij bovendien taal waar zelfs BIM'ers niets mee kunnen. Met andere woorden: je moet de dingen doen die op dat moment nodig zijn."

Paul: "Wat doet een architect juist wel goed? Wat zijn z'n goede eigenschappen?"

Aloys: "Wanneer mensen in maturity-modellen kunnen denken. Dus een strategisch plan kunnen vertalen in realistische acties en daarbij kunnen bepalen wat je op een gegeven moment in de tijd en gezien de volwassenheidsfase wel doet en wat juist niet. Ze zijn dus pragmatisch, weten het architectuurraamwerk in de context te plaatsen en kunnen de vervolgstappen nemen. Dat soort mensen zijn zéér zeldzaam. Daarom werken we hier ook noodgedwongen met een externe lead-architect, met wie we een meerjarig contract hebben. Er zijn volgens mij ook geen opleidingen voor, maar qua niveau praat je wel over academisch."

Daan: "Ze moeten het niveau wel hebben, maar ze hoeven het niet altijd te tonen aan de gebruiker."

Aloys: "Eens. De echte goede architecten kunnen hun verhaal bovendien in normale mensentaal uitleggen. Maar goed, dan kom ik vanzelf weer bij vaardigheden die ook een CIO moet hebben, iedere specialist eigenlijk. Dus goed vakinhoudelijk zijn en daarin met scenario's kunnen spelen. Maar als je voor de managing board staat, dan moet je ook kunnen zeggen: de processen wordt met dit soort technologieën efficiënter, ze geven ons flexibiliteit en het innovatieproces wordt sneller. Alleen je werk goed doen is niet voldoende, er hoort een stuk sales en marketing bij."

Paul: "Heb je een boodschap voor je collega-CIO's ten aanzien van architectuur?"

Aloys (lachend): "Blijf van onze architecten af! Serieus: soms klinken adviezen van architecten fantastisch, maar CIO's moeten doorvragen waarom ze een bepaald advies geven. Architecten komen vaak met één oplossing, maar ik zie liever dat ze je ergens uit kunnen laten kiezen. Soms zijn er namelijk alternatieven voorhanden die binnen de bestaande architectuur al kunnen worden gerealiseerd."

Hotze Zijlstra (Journalist)
CIO Magazine

Daan Rijsenbrij (Interviewer)
Via Nova Architectura
daan@rijsenbrij.eu

Paul Laagland (Interviewer)
Via Nova Architectura
Paul.laagland@equaterra.com