

## De CIO spreekt: Jan Muchez, CIO KPN

### *De zaken ordenen*

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.

KPN heeft van alle Europese telecombedrijven de meest complexe vertrekpositie in IT. Het bedrijf heeft, doordat het in de jaren 90 zeer versnipperd was, meer applicaties draaien in één land dan welke telco dan ook. Volgens CIO Jan Muchez is er zelfs niet één software-productleverancier waar hij niet iets van in huis heeft. "We hebben dus een onwaarschijnlijke spaghetti die we nu proberen te ordenen. Het grote thema van de IT-organisatie is dat we van die spaghetti lasagne maken." Ook bij KPN biedt architectuur uitkomst.

*Paul:* "Hoe kijk jij als CIO, als opdrachtgever, tegen het architectenvak aan?"

*Jan:* "De begripsomschrijving van architect op zich is natuurlijk al een hoofdstuk apart. Ik probeer zelf woorden als architectuur en zo expres te vermijden. Ik kom uit de tijd van Ambi en ik kom ook nog eens uit een land (België, red.) waar ze over deze dingen niet zo moeilijk deden. Ik was analist-programmeur, maar dat is nu minimaal senior ontwerper. En zo is iedereen die vroeger ontwerper was inmiddels architect. Dus ik heb wat moeite met die titelinflatie. Ik zeg altijd: als jullie architect zijn, dan ben ik urbanist. Ik doe stedenbouwkunde, want daar begint het. Ik heb wel eens in een vliegtuigje van Amsterdam naar Brussel gevlogen en ik kan dan, want dat toestel vliegt dan niet zo hoog, zeggen waar de grens tussen Nederland en België is. Toon mij een luchtfoto en ik teken die grens, die je kunt afleiden uit de ruimtelijke ordening. Op dat niveau begint het. Zoals iemand zegt: daar in de polder gaan we Hoofddorp of Almere bouwen. Als je rijdt is de perceptie van ruimte in Nederland groter dan in België, terwijl het gemeten in grondgebruik vermoedelijk niets uitmaakt. Zo kijk ik ook naar IT."

*Daan:* "Architect is inderdaad een niet-gedefinieerde titel."

*Jan:* "Ja, dus waar hebben over? Businessarchitecten, enterprise-architecten?"

*Daan:* "Hoe is dit bij KPN ingevuld? Hebben jullie hier ook verschillende soorten architecten."

*Jan:* "Laten we ermee beginnen dat er onwaarschijnlijk veel mensen zijn die zich architect noemen."

### Hun eigen ding

*Daan:* "Toch neem ik aan dat niet iedereen hier zelf bepaalt wat er op zijn businesskaartje staat."

*Jan:* "Eerst en vooral zijn we georganiseerd op een manier dat de verschillende landenorganisaties, Nederland, Duitsland en België, hun eigen ding doen. Er worden dan ook geen pogingen gedaan tot onderlinge afstemming."

*Daan:* "Dus er zijn ook drie CIO's met elk hun eigen architectenpopulaties?"

*Jan:* "Op mijn kaartje staat CIO, maar dat ben ik amper. Ik ben verantwoordelijk voor de IT in Nederland. En als de Raad van Bestuur in België of in Duitsland ook nog eens iets wil weten wat anders is dan een concreet ding, dan vragen ze het mij en daarom ben ik de CIO."

*Daan:* "Toch functioneren heel veel CIO's precies zoals jij. Meer IT-directeur met de CIO-rol erbij."

*Jan:* "Het hoeft niet per definitie slecht te zijn. Sourcing wordt wel maatwerk genoemd, maar dat geldt evenzeer voor de rol van de CIO en van de architect. Bedrijven hebben een karakter. Wij zijn een groot bedrijf. Als ik over sourcing praat binnen KPN op IT-vlak, dan doe ik dat anders dan ik dat vroeger deed bij Vedior. Waarom? Bijvoorbeeld omdat de impact van KPN geld-wijs in de Nederlandse IT-markt totaal anders is. Ik kan nu net even wat brutaler zijn en niemand kan het zich veroorloven om over mij heen te lopen. En persoonlijk, als een CIO of een CFO ervaringen heeft met een slechte vendorsituatie, dan is het minder waarschijnlijk dat hij of zij dat de volgende keer weer zo gaat doen. De dingen ontstaan aan de ene kant door de beleidsbepalers en hun ervaringen binnen of buiten het bedrijf en aan de andere kant de situatie van het bedrijf. En daaruit volgt dan een oplossing. Je kunt bij twee bedrijven met dezelfde grootte en in dezelfde industrie een andere aanpak vinden, maar allebei kunnen ze goed zijn. Ik geloof niet dat er één universele beste oplossing is."

## Organisatie

*Jan:* "Om terug te komen op de manier waarop wij zijn georganiseerd, en waarom we geen gelijke policies hebben rond de IT tussen de bedrijven in België, Duitsland en Nederland; dat is omdat wij in de mobiele wereld marktleider zijn in Nederland, maar in België en in Duitsland challengers zijn: de nummers drie in de markt. We bekommeren ons in Nederland dus heel erg over klantwaarde, klantbehoud, churn-reductie en dat soort dingen. Om dat allemaal te kunnen analyseren en om daarmee dan iets te kunnen doen, willen we hier bijvoorbeeld bepaalde informatie over verzamelen. Dat interesseert ze in de andere landen helemaal niet. Daar hebben ze 12 procent marktaandeel en gaan ze voor 14, ik zeg maar wat. Het is dus van een heel andere orde. Als je dat probeert te alignen, dus probeert te komen tot universele processen, universele architecturen, universele systemen, dan is dat in mijn ogen het begin van het einde. Ik heb bijvoorbeeld geleerd dat als een bedrijf in zijn algemeenheid relatief decentraal georganiseerd is, dat je daar dan geen uniforme IT moet proberen in te voeren."

*Daan:* "Dat zie je ook terug bij een onderneming als Akzo. Akzo bestaat uit drie totaal verschillende bedrijven. Dus zijn er ook nauwelijks overall architecten op concern-niveau, want de architectuur heeft allemaal lokale smaken."

*Jan:* "Dat is hier niet veel anders. In ons internationale bedrijf is er bijvoorbeeld iemand die kijkt naar de netwerkarchitecturen, technologieën en de IT sámen. En in het Nederlandse bedrijf houdt zich iemand met de netwerken bezig én iemand anders met de IT. We hebben bovendien twee market-going businessmodellen: één richting de zakelijke markt en één richting de consument. Die twee businessmodellen gebruiken twee fabrieken: een netwerkfabriek en een IT-fabriek en met z'n vieren vormen we de Nederlandse directie. Zo zijn wij georganiseerd."

*Paul:* "Je vertelt dat Nederland, België en Duitsland eigenlijk gescheiden bedrijven zijn, maar dat geldt dus niet zozeer voor Nederland zelf. Dat lijkt me toch veel meer geïntegreerd."

*Jan:* "Ja, maar wel met uitzonderingen. De waardecreatie van Getronics heeft namelijk niets te maken met de waardecreatie van een telco. Wij hebben assets en we moeten het gebruik van die assets maximaliseren en dan verdienen we veel geld. Getronics heeft nauwelijks assets, als je begrijpt wat ik bedoel. Telcobedrijven zijn als sector IT-heavy, de Capgemini's van deze wereld zijn IT-light. Dus dat proberen we niet gezamenlijk te besturen. We hebben bovendien activiteiten waarvan je zou zeggen dat je ze op IT-gebied samen zou kunnen besturen, maar

het zou ons afleiden van de dingen die we echt moeten doen. Zo laten we de internetprovider Xs4all zijn eigen IT doen, maar dat geldt ook voor Telfort."

*Daan:* "Jullie hebben naast Xs4all nog twee internetbedrijven, Het Net en Planet."

*Jan:* "Dat waren ooit bedrijven, het zijn nu vooral merken. Planet is weg en Het Net verdwijnt wellicht nog dit jaar. Ze worden allebei KPN. De baas van de consumentenmarkt heeft ervoor gekozen om te werken met minder merken en meer focus. We houden dus het KPN-merk en het Telfort-merk. Daarmee heb je een merk waarmee je aan de onderkant van de markt wat met de prijs kunt doen en wel zonder het grote merk te kannibaliseren. Xs4all heeft daarbij een zeer bijzondere positie, omdat het eigenlijk vooral een installed base is."

## Architectenrol

*Paul:* "Wat is de rol van de architecten hierin?"

*Jan:* "We hebben dus een bedrijf dat zich richt op de zakelijke markt, en van daaruit wordt vooral nagedacht over product-marktcombinaties en propositities. Daar heeft men een beeld van die business. Hetzelfde gebeurt in de consumentenmarkt. Maar er gebeurt tevens iets vanuit het netwerkbedrijf. Daar heeft men vooral te maken met het lifecycle-management van de assets; wij zijn ook nog heel groot op het gebied van ATM. Het is een hele uitdaging om het allemaal in de lucht te houden, want de leveranciers van de harde componenten beginnen zich allemaal terug te trekken. Dat dwingt ons om naar ethernet-backbones te gaan. We hebben op een bepaald moment, doordat we heel decentraal georganiseerd waren, wel vier of vijf verschillende VoIP-platformen in Nederland staan. Daar maken we dan wel één platform van. Dat is de drive vanuit het netwerk; asset consolidatie en renewal. En IT zit daarbij in het midden."

*Paul:* "Dan heb je het over de technische architectuur."

*Jan:* "Voor een groot deel wel, maar wij proberen tevens te beïnvloeden waar de boundaries liggen tussen de commerciële bedrijven en het netwerkbedrijf. Vreemd genoeg zijn wij als vierde partij zeer sturend over waar je de grens legt. Wij helpen bijvoorbeeld het netwerkbedrijf vanuit de architectuurgedachte om ervoor te zorgen dat het verkrijgen van een access - dus een verbinding, ongeacht of het psdn, adsl, pdsl of fibre to the whatever is - een halffabrikaat is dat dezelfde boundary heeft om zowel op de zakelijke als de consumentenmarkt op dezelfde manier afgeroepen te kunnen worden. Dat doe je door IT te creëren die dat mogelijk maakt. We hebben bij het bepalen de scheidslijnen tussen de onderdelen van het bedrijf misschien geen formele rol, maar de praktijk is dat IT en IT-architectuur daar zeer bepalend in zijn. Een voorbeeld daarvan is de verandering van de fulfillment-processen op de glasinfrastructuur ten opzichte van die op de adsl-infrastructuur. Het idee is omkering van de ketenstructuur. Zo kun je in de adsl-infrastructuur iets bestellen: access met voice, internet en eventueel televisie. Binnen KPN wordt er vervolgens iets in gang gezet en op een zekere dag werkt het. Maar we zijn nu een concept begonnen rond glas, waarbij we niet de gehele bundel leveren, maar alleen de access. De klant stellen we vervolgens in staat om via een soort intranet zijn individuele diensten af te roepen. Je pusht dus geen diensten, maar alleen de access en je doet een pull van de diensten. Dat is heel snel gezegd, maar het heeft hele grote consequenties in het bedrijf."

## Principes

*Daan:* "Het is een strategisch uitgangspunt op grond waarvan je een aantal principes definieert?"

*Jan:* "Ja, en het denken over die principes gebeurt voor een heel groot gedeelte binnen de IT-club."

*Paul:* "Nu heb je het over bedrijfsarchitectuur."

*Jan:* "Of procesarchitectuur. Ik heb gewoon moeite met al die woorden. Als het gaat om de ladingen ervan heb je toch wat langere debatten nodig. We focussen ons vanuit de IT met name op de technische architectuur, maar binnen onze organisatie houden enkelen zich tevens

bezig met de processen. Maar om nu te zeggen dat wij de enterprise architecten zijn en daar formeel die opdracht voor hebben, dat zeg ik dus niet. Historisch is het zo dat de business-procesarchitecten zich bemoeiden met de vraag of de monteur met de linker of de rechter wijsvinger op de bel ging drukken; iets wat diep in het netwerk en het fulfillment-bedrijf zit. Vanuit IT hebben we dat teruggedrongen en scheidslijnen gemaakt. We hebben tegen de procesarchitect gezegd: tot hier en vanaf hier zijn het halffabricaten. En tegen het netwerk hebben we gezegd: wij bieden jullie door een bepaalde architectuur in het netwerk de kans om een ontkoppeling en een scheidsvlak te maken en eronder te rationaliseren. Vroeger waren dat allemaal stovepipes, die van voor naar achter door liepen vanuit de architectuur. Wij hebben een ontkoppelconcept neergezet, dat voorsnog beperkt is tot vrij nieuwe diensten. Je moet je namelijk afvragen of je het moeten willen doorvoeren naar diensten die over vijf jaar misschien niet eens meer bestaan. Dat is dus een pragmatische keuze. We beroemen onszelf er evenwel niet op. Eerder low-key, want anders roep je maar weerstand op.”

## Ontkoppeling

*Daan:* “Bij een aantal van de geïnterviewde CIO’s hoorde ik dat het vinden van de juiste ontkoppelpunten een essentieel onderdeel is van de architectuur. Want je wilt je adaptiviteit vergroten, je weet immers niet waar het hier buiten naartoe gaat. De markt verandert, smaken veranderen en de kunst is dat je snel kan schakelen.”

*Jan:* “Dat geldt bij uitstek bij een bedrijf als het onze. Onze industrie heeft een time-to-market requirement die fenomenaal is. Ik was eens op een lezing in België en daar sprak iemand van Dexia Bank - dat is intussen ook een soort staatsbank geworden - en die vertelde hoe zij het in productie brengen van systemen onder controle houden. Hij beschreef een cyclus waarbij je in september ongeveer kunt zeggen wat je volgend jaar zou willen doen. Men doorloopt een budgetproces en kan vervolgens twee weekenden in het jaar iets in productie brengen (lacht). Helemaal onder controle! Dat is dus een dynamiek waar wij geen enkele beleving mee hebben.”

*Daan:* “Jullie zijn ook veel kwetsbaarder.”

*Jan:* “Vodafone kan morgen een propositie in de markt zetten waar wij op willen reageren. De doorlooptijd die ik heb om serieuze wijzigingen met mobiele orderingen en fulfillment te doen is negen maanden. In die tijd kun je al heel wat waarde kwijt zijn. Dat kun je dan wel weer counteren door iets te doen met tarieven en dat soort dingen, maar dat is óók waarde die je kwijt bent. Dit heeft allemaal te maken met onze historie, stove pipes en een verschrikkelijke spaghetti. Dus wij doen requirements, design, bouw, systeemtesten en als dat afgerond is, heb ik zo ongeveer eenderde van de weg afgelegd. Want dan komt nog tweederde aan integratietests. Dus ontkoppelpunten creëren is uitermate belangrijk. Dat is dus waar we de laatste jaren mee bezig zijn. Door in IT ontkoppelpunten te creëren dwing je dus om de boundaries tussen bedrijfsonderdelen vast te stellen.”

## Ordering

*Daan:* “Een van mijn stellingnames is: outsourcing zonder architectuur lijkt op autorijden zonder autogordel. Vroeger zat je gevangen in de legacy in je eigen bedrijf. Nu leg je het daarbuiten, maar je wilt wel weten of het backoffice van de externe provider wel voldoende adaptief is. Want anders kun je aan die provider vastgeketend zitten. Goede architectuur, en vervolgens een doordachte wensenlijst van benodigde functionaliteiten, is in mijn ogen een absolute voorwaarde voor outsourcing. Zelfs voor zaken als Google Apps en andere zaken uit de cloud. Anders weet je niet wat je allemaal aan het bestellen en aan het implementeren bent.”

*Jan:* “Je hebt op verschillende niveaus ordering nodig. Je moet zeggen: er zijn commerciële producten die zich vertalen in functionele producten en die vertalen zich weer in technische producten. We hebben nu dus twee ontkoppelvlakken gecreëerd, van commercieel naar functioneel en van functioneel naar technisch. Wat dat allemaal inhoudt heeft voor deze discussie even geen relevantie, maar dat hebben wij gezegd. En we gaan nu onze IT zo segmenteren dat er een reeks systemen en een groep mensen is die zich bezighoudt met alles

tussen het functionele en het technische product, mensen die zich bezighouden met alles tussen het technische en de harde infrastructuur, en mensen die zich bezighouden met alles tussen het commerciële en functionele product.”

*Daan:* “Dan ontkoppel je verticaal, maar je kunt natuurlijk ook horizontaal ontkoppelen. Je kunt een product onderverdelen in een aantal sub-producten.”

*Jan:* “Ja, maar dat is in ons model impliciet, want een functioneel product bestaat uit een aantal technische producten en een commercieel product bestaat uit een aantal functionele producten. Maar het laat toe om aan de onderkant te harmoniseren. Die ontkoppeling hebben we neergezet. De koppeling tussen commercieel product en functioneel product vullen we in door daar een IT-element tussen te zetten, de system-netwerkinterface. We hebben toen gezegd: een commercieel product moet meerdere functionele producten kunnen afroepen. Dus als je een bundel afroept, bijvoorbeeld het samengestelde product triple play, dan moet ik access, VoIP, internettoegang en televisie afroepen, en dat in een bepaalde volgorde. De workflow van dat commerciële product naar het functionele product, doen we met Cordys.

*Daan:* “Bij ordening hoort ontkoppeling, maar ook orchestration.”

*Jan:* “In ons geval is dat voor 60 procent workflow.”

*Daan:* “Je spreekt over workflow, maar je bedoelt BPM?”

*Jan:* “Het is eigenlijk BPM, maar het karakter is wat anders dan wat men daar meestal onder verstaat. In ons geval heeft het namelijk nauwelijks met schermen te maken. Ooit is er aan de voorkant wel ergens een trigger, maar het gaat om systemen die met een bepaalde frequentie met andere systemen praten.”

*Paul:* “Je praat dus eigenlijk over een productieproces.”

*Jan:* “Ja. Het is een fabrieksautomatisering. Maar ik ben al wat ouder en daarom gebruik ik wel eens wat gedateerde terminologie. Daarom noemen ze me ook een reactionair. Soms beginnen ze met me over service oriented architecture en dan zeg ik: ‘waar heb je het over?’ En dan begin ik te vertellen over de subroutines in Fortran uit 1968.”

*Daan:* “Deze grap hebben we al voor de vierde keer bedacht: modules, object-oriëntatie, componenten en nu hebben we services. En het werkelijke probleem heet granulariteit en dat hebben we nog steeds niet echt opgelost.”

*Jan:* “Het is eerder een disciplineprobleem. Net zoals je vroeger in de bank niet kon afdwingen dat iedereen de subroutine interestberekening gebruikte in al zijn programma’s, zo kun je nu niet afdwingen dat die service die ontwikkeld is door iedereen opgeroepen wordt. Het is een organisatie-besturingsvraagstuk en het afdwingen dat mensen bepaalde gemeenschappelijke componenten gebruiken. Wat er in al die jaren veranderd is, is dat de technologie van de componenten is veranderd en op papier wat breder bruikbaar is dan alleen in het eigen bedrijf. Maar in de praktijk wordt het toch te weinig gebruikt.”

## Competenties

*Daan:* “Er is een jonge generatie IT’ers die niet eens weet dat al deze zaken al een keer eerder bedacht zijn.”

*Jan:* “Ik heb binnen ons vakgebied grote moeite met opleidingen. Op alle niveaus, universiteit, hbo, leert men mensen trucjes. Men leert mensen dat de zon opkomt in het oosten en onder gaat in het westen, maar men leert niet dat de aarde om haar as draait. Men leert mensen dat het lente, zomer, herfst en winter wordt, maar niet dat de aarde draait om de zon. Men kent de oppervlakte en niet de oorzaak.”

*Paul:* “Over welke competenties moeten jouw topmensen beschikken?”

*Jan:* “Dertig jaar in dit bedrijf werken en de historie, de oorzaken en gevolgen van de dingen hier kennen. Medewerkers die in die dertig jaar hun gezonde verstand gebruikt hebben.”

*Daan:* “Externen kun je dus niet gebruiken?”

*Jan:* “Oh nee, dat bedoel ik absoluut niet. Maar het is gewoon moeilijke materie.”

*Paul:* "Maar als je dan kijkt naar opleiders, en dan niet zozeer de primaire opleiding maar bijvoorbeeld post-doctorale opleidingen, dan zouden goede mensen bepaalde competenties moeten hebben voor je ze wilt selecteren. En daarna zou je ze een aantal zaken willen bijbrengen."

*Jan:* "We hebben een dramatisch vakgebied. We zijn relatief jong, at best vijftig jaar, en er is geen collectieve ervaring. Er zijn twee mogelijke uitkomsten voor de IT-discipline. Of we worden zoals de bouwindustrie, te laat en boven budget; of we worden zoals de auto-manufacturing. Daartussen zit een schaal en we zitten momenteel op het kruispunt. We zijn relatief goed in het overdragen van kennis van een bepaald niveau. Stel dat je iemand helemaal goed opleidt: de aarde draait om de zon en haar as, dat veroorzaakt seizoenen en dag en nacht, en zo iemand komt hier of ergens anders werken, als vijfde bij een clubje van vier mensen, na zes maanden is hij of zij alles kwijt. Die wordt geabsorbeerd door mensen die zeggen dat 'het zo allemaal niet werkt'. We hebben een hele slechte track record in het capturen en overdragen van ervaring. Kijk maar eens naar projectmanagement en de voorspelbaarheid van projecten. Dat is moeilijk, omdat de snelheid en kwaliteit van de mensen die het etiket verdienen te veel uiteenloopt."

*Daan:* "Mensen die snel en kwalitatief goed kunnen werken zijn in staat om zaken goed te kunnen ordenen. Dat is dan ook een belangrijke competentie voor de architect."

*Jan:* "Zeker, daarom is ie er. Je hebt enerzijds de projectmanager die op tijd klaar wil zijn en aan de andere kant de architect die wil dat bepaalde keuzes gerespecteerd worden. Maar ik zit heel dikwijls in de positie dat ik moet kiezen. We hebben in de la dus ook nog een hele lijst liggen met verkeerde beslissingen die we ooit nog eens moeten herstellen. Architectuur is kiezen tussen wat gemeenschappelijk en wat apart is. Architectuur is dan ook niet universeel goed, het is het maken van keuzes. Als ik heel sterk layer, dan krijg ik geen moeilijke interfaces. Als ik minder layer en meer grotere brokken combineer, dan krijg ik een andere vorm van onderhoudbaarheid. Architectuur is wat dat betreft afwegend ordenen. Het zoeken van een evenwicht tussen klein en groot, tussen gemeenschappelijk en specifiek. Hieraan herken je de goede architecten. Dat zijn namelijk niet degenen die de meeste vakjes kunnen tekenen, maar die de overwegingen om vier of tien blokjes te tekenen kunnen uitleggen op mijn niveau. Dan kan ik als CIO een gesprek hebben over die keuzes, want die wil ik kunnen valideren."

*Daan:* "Verwacht jij ook van een architect dat hij bij jou of de business komt met innovatieve ideeën? Of is het de meneer of mevrouw die alleen de ordeningen doet en de rationale achter die ordeningen uitlegt?"

*Jan:* "Ik denk dat het komen met innovatieve ideeën een belangrijke activiteit is. Onze innovatiestrategie is die van smart follower. We zijn te klein om spectaculaire nieuwe dingen te ontwikkelen. En voor een deel zijn we ook gepasseerd door de Googles en dergelijke van deze wereld. Ik verwacht van architecten dat ze met dingen komen waarmee zaken in dit bedrijf verbeterd kunnen worden. Maar niet dat ze met ideeën komen over hoe dit bedrijf nieuwe markten op zou kunnen en nieuwe business zou kunnen realiseren. Dat is toch echt ergens anders belegd."

## Eigenaar

*Paul:* "Ben jij de eigenaar van de architectuur?"

*Jan:* "Dat zijn concepten die mij totaal vreemd zijn."

*Daan:* "Als ik een huis laat neerzetten, dan neem ik een architect. Maar ik ben degene die de echte beslissingen neemt. Want ik moet erin leven, het is mijn architectuur, voor mij gemaakt."

*Jan:* "Ja, maar als KPN in Nederland zijn we vier gezinnen die samen een opdracht gaan geven aan iemand die een gebouw gaat ontwerpen. Wie is nu de eigenaar van de architectuur in dit geval? Dat is een collectief ding?"

*Paul:* "Dan stel ik de vraag anders: hoe regel je de governance en betrek je de business bij de keuzes die je maakt?"

*Jan:* "Wat ik stimuleer is dat nogal wat van mijn mensen naar de business gaan. Die blijven daar een architectuurrol spelen en zijn derhalve een soort zendelingen. Tot één of twee niveaus onder mij is de dialoog met de business permanent. Maar op een bepaald moment kom je bij echt belangrijke keuzes, bijvoorbeeld als je komt tot de scheidslijn wat het commerciële bedrijf doet en wat het netwerkbedrijf, en dat leidt wel eens tot discussies op het allerhoogste niveau. Dus met mij, maar ook daarboven."

*Paul:* "En dan worden dingen wel eens meer om politieke redenen besloten dan dat het op basis van de architectuur gebeurt."

*Jan:* "De realiteit is zo, en er zijn soms heel valide redenen voor."

*Paul:* "Werk je, om belangrijke architectuurbeslissingen te kunnen nemen, ook nog met businesscases?"

*Jan:* "Het ordenen en de uitvoering van de ordening hebben een hoger doel. We hebben een historie; in de tweede helft van de jaren 90 is KPN een heel versnipperd bedrijf geweest en al die onderdelen zijn hun eigen ding gaan doen. We hebben nu in Nederland vijf backbones liggen. Alle vijf landelijk dekkend en alle vijf gecreëerd door een andere businessunit. En als in de consumentenmarkt iedere consument alle producten van alle merken zou hebben, wat overigens niet kan, zou zijn adres in geval van verhuizing in 36 databases, onafhankelijk van elkaar kunnen geupdate worden. Het is een architectuurzaak om te zorgen dat je per segment één klantendatabase hebt. Maar daar is geen businesscase van te maken."

*Paul:* "Hoe kom je dan van dat probleem af?"

*Jan:* "Door met verstandige mensen te praten en te zeggen: dit gaat zo niet. Ziet men hier op het hoogste niveau de grote voordelen van het samenvoegen en heeft iemand daar tien miljoen voor over, buiten de normale budgetten? Natuurlijk zullen we er verantwoording over afleggen, maar laat ons gewoon ons ding doen. Je hebt daarbij een CFO nodig met wat visie, iemand die er vertrouwen in heeft dat je dat als IT goed kunt uitvoeren. Maar in onze besluitvorming krijg je dat niet via de normale processen gedaan. En misschien moet je er ook geen businesscase van willen maken, sommige dingen moet je geloven."

Hotze Zijlstra (Journalist)  
CIO Magazine

Daan Rijsenbrij (Interviewer)  
Via Nova Architectura  
[daan@rijsenbrij.eu](mailto:daan@rijsenbrij.eu)

Paul Laagland (Interviewer)  
Via Nova Architectura  
[Paul.laagland@equaterra.com](mailto:Paul.laagland@equaterra.com)