

Joep Reuvers, Directeur Personeel & Organisatie bij het Ministerie van Justitie

interviewers: Daan Rijsenbrij en Marlies van Steenberg
t.b.v. Via Nova Architectura, 2 december 2009.

Waar denk jij aan bij het woord 'architectuur'?

Joep: "Ik voer hier de laatste maanden regelmatig gesprekken over architectuur en trek daarbij vaak de vergelijking met een gebouw. In het bijzonder met mij als bewoner en als klant van een gebouw. Dus ik zeg tegen de mensen die hier intern aan de slag zijn gegaan: 'ik wil snappen wat jullie gaan bouwen en ik wil zien dat dat past bij hetgeen ik nodig heb'. Ik heb hen ook enkele malen verteld dat ik constateerde dat zij hun bouwsels slecht 'verkoch't kregen. Op dit moment is er een tamelijk slecht imago rondom architectuur."

Waarom komt dat slechte imago?

Joep: "Geen idee! Ik ben hier begin 2009 als interim manager binnengekomen en heb in die tijd meegemaakt dat het architectuurprogramma MARIJ geïntroduceerd werd. Op de introductiedag zelf was ik er niet bij. Later hoorde ik van mijn collegae heel veel negativiteit, niemand wilde de MARIJ afnemen. Het was helemaal niets, waardeloos. Ik dacht toen bij mij zelf stel dat ik een huis nodig heb, laat ik vandaar uit eens kijken wat ik wil bespreken. Ik heb mijzelf toen neergezet als de persoon die daarover een gesprek wilde. Ik heb vanaf het begin wel heel nadrukkelijk gesteld dat ik sowieso ga bouwen, maar dat ik denk dat ik wel veel baat zou kunnen hebben bij expertise en deskundigheid om alles goed gebouwd te krijgen."

De bedoeling van MARIJ als referentiearchitectuur is om onderling kaders af te stemmen en bouwstenen gemeenschappelijk te maken, zodat niet ieder departement het wiel opnieuw hoeft uit te vinden.

Eigenlijk is een referentiearchitectuur een antwoord op het voornemen 'laten we het samen doen'.

Joep: "Die overweging kan ik helemaal volgen maar dat is niet, in alle eerlijkheid, mijn allereerste overweging. Op metaniveau vind ik dat helemaal kloppen, maar het landt niet. Ik vergelijk het met de vraag 'waarom lukt het in Nederland beter dan in België om nieuwbouwwijken te bouwen?' En dan heeft dat heel veel te maken met de eigen ruimte om zelf iets te bedenken en anders te zijn dan anderen."

Is dat in België beter of in Nederland?

Joep: "Kijk rond als je door Nederland rijdt en kijk rond als je door België rijdt, dan zie je gewoon dat er in België veel meer individualiteit is rondom de inhoud van de architectuur. Daar heeft men veel meer de ruimte om te doen wat men wil. En dat is een keuze, die heel dicht ligt bij de volksaard."

Calvinistische volksaard in de ordening van Nederland versus het Bourgondische van de Belgen?

Joep: "Dat zou kunnen. Maar als eerste zit ik hier gewoon als klant die iets wil bouwen. Ik vind het heel vreemd, dat mensen die toch op de een of andere manier doordrongen zouden moeten zijn van het feit dat goed bouwen een bepaalde kennis vergt en dat je voordeel kunt

doen bij zaken die daarin bedacht zijn, geen behoefte schijnen te hebben aan architectuur. Dat heeft naar mijn mening niet zozeer te maken met het vertrouwen in architectuur. Dat heeft veel meer te maken met het feit dat men gewoon niets uit handen wil geven. Dat men de controle niet wil overgeven.

Ik heb ook tegen de mensen van MARIJ gezegd, en ik begrijp dat ik daar een eenling in ben, 'ik ben heel erg geïnteresseerd in wat jullie zouden kunnen leveren, maar weet ik ga toch bouwen'. Als jullie mij daarin kunnen ondersteunen zou dat zeer prettig zijn. Maar als ik op een gegeven moment denk dat jullie mij in de weg zitten, zal ik jullie dat duidelijk kenbaar maken. Dat is tot nu toe nog niet voorgekomen."

Kan je daar dieper op in gaan?

Joep: "Wat ik vooral merk is dat architecten soms met invalshoeken komen waar ik zelf niet aan gedacht heb en die ik ook niet allemaal zelf beheers. Techniek, maar ook hoe richt je iets in.

Ik stel soms de vraag 'hoe denk je over dit en dat', en dan komen zij met onderwerpen waarvan ik denk 'ja, nu wordt het mij duidelijk'."

Bij veel specialisten zie je echter dat zij vanuit hun specialisme eigenlijk de waarheid gaan verkondigen. Dan zeg ik 'nee, even luisteren, dit is wat ik belangrijk vind en jullie moeten mij vertellen hoe dat het beste in te richten is'. Niet, jij bepaalt hoe het moet worden omdat de MARIJ dat toevallig voorschrijft."

Wat vind jij slechte eigenschappen van architecten en wat zijn eigenschappen waarbij jij denkt 'daar heb ik wat aan'?

Joep: "Dat heeft veel te maken met het toevoegen van waarde. Gewoon iets brengen wat ik zelf niet beheers. Dat is volgens mij de kern.

Als ik zelf een opdracht aanvaard, dan denk ik altijd 'kan ik mij daarvoor inzetten, voel ik mij daarmee verbonden en kan ik iets brengen'. Kortom kan ik het verschil maken.

Een architect moet mij het inzicht geven, dat ik niet heb. Of de architect wijst mij op een valkuil bij hetgeen ik wil. Dus hij moet echt toegevoegde waarde leveren. En daarom vind ik eerlijk gezegd dat MARIJ-verhaal an sich niet zo bar interessant. Maar als het wordt toegepast bij datgene waar ik naartoe wil, dan merk ik opeens hoe fijn het is dat het er is."

MARIJ zou je ook niet moeten interesseren als businessmanager. MARIJ is namelijk een referentiearchitectuur, dus een instrument voor de architect om versneld een architectuur te maken. Wat jou zou moeten interesseren is de architectuur van Justitie.

Joep: "En dat is dan dat huis. De vergelijking met een bouwsel maakt het voor mij heel makkelijk omdat ik helemaal geen verbinding heb met het onderwerp architectuur in de IT. Maar wel heel veel binding heb met datgene waarvoor ik zit en wat ik als eindproduct wil zien. Ik woon in een mooi pand en ik vind het heel belangrijk dat dat pand is zoals het is. En als je nu vraagt wat het belangrijke ervan is? Dat kan bijvoorbeeld zijn dat ik weet dat bepaalde muren een prachtige kromming hebben en dat ik iedere keer als ik daar naar kijk, daar bewust van geniet."

Prof. Paul Mijksenaar was hoogleraar bewegwijzering in Delft, een ogenschijnlijk weinigzeggend onderwerp. Maar door de juiste bewegwijzering heeft hij van Schiphol en van de New Yorkse luchthavens toegankelijke bouwwerken gemaakt. Door een juiste bewegwijzering wordt een gebouw veel meer waard. Die noodzaak tot een goede bewegwijzering kun je regelrecht overplaatsen naar de navigatiepaden in de digitale wereld.

Joep: "Wat je zegt triggert mij, want als ik terughoor waarom die eerste presentatie van dat MARIJ-verhaal zo moeilijk was verlopen, dan hoor ik dat die mensen vertelden over onderwerpen die het publiek niet interesseerde. Terwijl als je als architect eenvoudig kunt benoemen wat de meerwaarde is van jouw werk, dan zul je mensen interesseren. Al die moeilijke verhalen over hoe systemen precies in elkaar zitten boeit mensen nauwelijks. Ik kan erg genieten van een mooie auto, maar het maakt mij niet zo heel veel uit wat voor soort schroeven er gebruikt zijn.

Er zijn de afgelopen maanden enkele perikelen geweest rondom MARIJ. Dan komen

medewerkers naar mij toe en zeggen we gaan toch niet meemaken dat die MARIJ-mensen gaan bepalen wat wij willen!? En dan geef ik ze groot gelijk. Want zij moeten systemen bouwen op basis van hetgeen wij hier willen. Perslot van rekening hebben wij de inhoudelijke expertise. De architecten mogen ons ondersteunen bij het inrichten. Zo kijk ik ernaar.

Ik denk eerlijk gezegd dat de weerstand van heel veel mensen zit in het feit dat men eigenlijk de autonomie wil houden die men nu heeft. En dat is een grote autonomie. Er zit ook een stukje arrogantie in.

Ik denk dat mijn mensen die in een workshop zitten waarin een tweetal architecten van MARIJ proberen voorstellen te verkopen, denken 'ze doen wel slim, maar wij kunnen het slimmer, want wij weten het eigenlijk veel beter'. Dus dat gaat over autonomie en arrogantie. Aan de andere kant komen de MARIJ-mensen ook met een houding wij komen jullie wel even bekeren. Volgens mij komt dat natuurlijk niet bij elkaar zonder dat er een voorbeeld is waarom architectuur zo ontzettend handig werkt."

We moeten van 'tell me' naar 'show me'. Dus niet vertellen in honderd pagina's, maar laten zien met een aantal architectuurvisualisaties waar het over gaat zodat de opdrachtgever kan meedenken en zijn verantwoordelijkheid kan nemen.

De business moet van de architect eisen dat hij/zij in hun terminologie de zaak uitlegt. Ik ben businessmanagers tegen gekomen die handtekeningen zetten onder zaken die ze niet begrepen. Ik vraag mij dan af of zij dat bij hun eigen huis ook zouden doen? En dan heb ik het niet over het begrijpen van het betonvlechtwerk, de ijzeren balken, de riolering of de bedrading, maar over functionele zaken.

Joep: "Om op je laatste opmerking te reageren, dit gebeurt vaak! Dat komt ook door allerlei zaken die wij aangedragen krijgen van externe leveranciers. Die komen hier binnen en schatten in wat jij belangrijk vindt. En sommigen doen dat heel handig. Dan ben ik bijna overtuigd en dan komt er weer een andere langs die mij gaat vertellen wat voor ongelooflijk belangrijk concept zij bedacht hebben.

Er is een radioreclame van een grote industrieel die het heeft over de arbodienst die hij ingekocht heeft. En hij zegt 'we hoeven geen mooie verhalen, geen mooie plaatjes, ik wil dat het ziekteverzuim daalt. Ik wil goede bedrijfsartsen hebben'. Zo wil ik goede architecten, die heel veel in huis hebben en het echt kunnen vertalen naar de klantbehoefte. Dan zet ik ook makkelijker een handtekening."

Je gaf de vergelijking met een huis. Het moet toegankelijk zijn, gebruiksvriendelijk dus, maar het moet er ook een beetje mooi uitzien. Dat geldt toch ook voor applicaties? En is er niet een rol voor architectuur om de arbeidssatisfactie van de medewerkers te verhogen?

Joep: "Ja, maar met dat soort zaken zijn businessmanagers nog helemaal niet bezig. Kijk, ik ben zeer geïnteresseerd als een architect kan vertellen wat het voordeel is om bijvoorbeeld overal te kunnen werken. Maar de kernvraag blijft voor mij: 'wat levert het op? Wat is de toegevoegde waarde?'"

Je wilt dus dat een architect jou inspireert. Ook in de fysieke wereld is dat een cruciale reden om een architect in de arm te nemen. Je weet ongeveer wat je wilt. Dan komt de architect met enkele inzichten en met wat slimme vragen. Bijvoorbeeld: 'U heeft nu drie kinderen, maar over tien jaar zijn ze het huis uit. Dus zullen we de slaapkamers zo bouwen, dat er nu ruimte is voor die drie kinderen, maar straks trekken we het weer zo en zo samen. Op die manier denken over toekomstvastheid daar heb je wat aan. Dan wordt architectuur nuttig, want dan is het een instrument voor jezelf om je leefruimte blijvend te creëren.

Joep: "Ja, alle zaken die wij hebben besproken zijn in relatie met de MARIJ aan de orde geweest. Maar, eerlijk gezegd, ik heb nog geen enkele tekening gezien waarmee ik zie wat ik ga krijgen."

Je hebt dus nog geen idee wat je krijgt?

Joep: "Nee, nog steeds niet. Daar ben ik heel open over. De enige reden dat ik dat nog steeds accepteer is dat de architecten mij niet in de weg lopen en dat ik ze niet zelf betaal. Ik heb mijn tuin door een tuinarchitect laten ontwerpen. Dat was iemand die een hele tijd

geleden een andere tuin van mij gedaan heeft, een man met internationale faam. Die tuinarchitect heeft een plan opgeleverd binnen drie dagen. Toen ik dat plan zag dacht ik bij mezelf: 'goh, hoe kan dat nou toch dat dat zo simpel kan zijn en dat ik dat niet zelf kon bedenken'. Dat zoek ik nu bij de architecten op mijn werk.

Ik word soms overladen met veel papier tijdens een gesprek. Ik wil dat de architecten mij meenemen in het wordingsproces en dat zij mij inspireren."

Ik had last van een te grote conifeer in mijn tuin. Ik dacht: 'dat ding moet weg, dat neemt teveel ruimte in'. Maar mijn tuinarchitect zei: 'Nee hoor, die hoeft helemaal niet weg. Ik knip hem op en maak er gewoon een soort boom van'. Ik wist helemaal niet dat dat kon. Ik heb er nu geen last meer van want je kijkt er onderdoor, en ik behoud het visuele genot van de conifeer. Dan denk je 'het stelt niets voor, de fysieke ingreep is ongeveer een uurtje knippen', en toch verandert het je hele tuin. Dat is vakwerk, daar heb je een architect voor nodig.

Joep: "Die tuinman is zijn uurtarief dubbel en dwars waard!

Ik kan mensen meenemen in een verandertraject, maar de invulling in hoe dat dan precies in de architectuur zou moeten, daar ben ik graag bereid om me daarover te laten overtuigen."

Welke competenties verwacht jij bij een architect die in de business rondloopt? Dus niet zo'n technisch architect, die feitelijk bezig is met engineering.

Joep: "In ieder geval een soort empathie. Je moet je als architect gewoon willen verplaatsen in de klant en kunnen invoelen wat er nodig is. Voorts moet je vernieuwend kunnen zijn en je moet architectuur kunnen brengen op een enthousiasmerende manier. Dat zijn de zaken die bij mij als eerste naar boven komen.

Maar wat ik veel zie, niet alleen bij architectuur in de IT, maar bij veel mensen die diep in de inhoud zitten, is dat ze heel deskundig zijn, heel goed doordenken, maar ja, ze kunnen zich niet in jou verplaatsen."

Dat is een belangrijk euvel. Daarom zeg ik ook altijd: 'businessmanager, het is je eigen schuld als er niet wordt gebouwd wat jij wilt hebben. Want je had tegen die architect kunnen zeggen: 'leuke tekening, maar dit en dat wil ik niet. Maak een andere tekening'.

Joep: "Het probleem met architecten in de IT is dat zij vaak niet de competentie hebben om te verleiden, om zaken aantrekkelijker te maken. Ze bewegen zich nog teveel op inhoudsniveau."

Er was laatst een architect die tegen mij zei: 'toen ik mijn architectuurvisualisaties aan de directie toonde vielen ze bijna om mijn hals uit vreugde'. Ik stelde dat dat volgens mij niet kwam omdat zij echt in architectuur geïnteresseerd waren, maar eindelijk kregen ze plaatjes waarin zij weer hun eigen problemen en hun eigen werkzaamheden konden overzien.

Joep: "Dat is ook precies bij mij aan de orde. Ik wil dat zij mij een soort logisch denkraam bieden wat mij behoedt om fouten te maken. Ik wil de impact zien van mijn mogelijke beslissingen."

Ja, een soort ordening, en daardoor krijg je ook grip tijdens de realisatie.

Joep: "Ja, en door die ordening kan het bouwen wellicht ook consistentere en wellicht goedkoper. Als dat gewaarborgd is, dan ben ik al heel ver."

Het architectuur vakgebied is nog heel jong, en in feite moet er nog een fikse draai worden gemaakt. De architect moet in feite naast de businessmanager gaan zitten, hem influisteren, hem helpen. Daarom stel ik ook dat er net als in de fysieke wereld een vertrouwensrelatie dient te zijn tussen de architect en de opdrachtgever.

Joep: "De goede samenwerking tussen mij en die MARIJ-architecten komt door het feit dat wij elkaar iedere paar weken zien. En dan is het hier reuze inspirerend aan tafel, dan zijn wij ook echt met elkaar in gesprek. Ik heb dan niet het gevoel dat die architecten mij iets vertellen wat ik niet begrijp, of dat ik iets vertel wat zij niet kunnen inschatten. Dat is heel belangrijk daarom begin ik ze ook te vertrouwen.

In mijn houding denk ik niet zozeer in termen van IT versus business, maar meer in inhoud

versus de resultaatverantwoordelijke.

Ik zou mij best kunnen verplaatsen in een architect. Maar ik ben er niet voor die architect, die architect is er voor mij! Dat blijft wel mijn basisgedachte.”

Bij jouw opsomming van de competenties van een architect miste ik een cruciale. De meest belangrijke competentie is, dat ze gezien de moeilijke problematiek abstract kunnen denken, maar dat ze met die abstracte ideeën niet de business gaan vervelen.

Complexe modellen kunnen nuttig zijn voor de architecten onderling en voor hun afstemmingen met de engineers.

Joep: “Helemaal mee eens, maar dat is heel moeilijk. Ik ben in mijn privé-wereld omgeven door bèta-klienten. Die noemde ik vroeger nerds. Ja, dat is natuurlijk onzin, maar dat heeft bij mij heel erg bepaald hoe ik met hen om ben gegaan. Wat ik echt moeilijk vind is als mensen heel veel weten, maar dat weten helemaal niet succesvol in kunnen zetten. Dan vind ik dat weten toch maar heel beperkt nut hebben.”

Mijn ervaring is dat veel businessmanagers nauwelijks enige notie hebben van architectuur. Ik verwacht helemaal niet dat zij op de hoogte zijn van de in's en out's onder de motorkap, maar wel ideeën over de ordening en beleving van de functionaliteiten.

Als architectuur borgt dat het uiteindelijk beter wordt, vind ik het niet zo relevant of de businessmanager voldoende architectuur kennis heeft. Ik vind dat een architect zich moet realiseren wat het belang van de klant is, hoe hij die klant kan ondersteunen. Een architect moet zich afvragen hoe hij zijn slimme, abstracte denkwereld kan overzetten naar de belevingswereld van de klant.

Ik durf te stellen dat veel succesvolle businessmanagers in de ogen van menige architect heel domme mensen zijn: geen inzicht, snappen het niet helemaal, oppervlakkig. En stel dat die businessmanagers het niet helemaal begrijpen, dan is dat toch helemaal niet erg. Ieder zijn eigen vak!

Als ik een architect tegenkom die mij niet begrijpt of die zegt dat wat ik wil niet kan, dan zet ik hem toch gewoon niet in. Zo simpel ligt dat.”

Veel architecten hebben de behoefte om de businessmanager de problematiek uit te leggen, terwijl die slechts de behoefte heeft om drie verschillende oplossingen te zien op zijn niveau. Oplossingen met een eenvoudige argumentatie op grond waarvan die businessmanager een beslissing kan nemen.

Veel architecten begrijpen dat totaal niet, ze eisen bijna dat de businessmanager meedenkt over zaken die onder die motorkap zitten, om maar te beseffen hoe ingewikkeld het allemaal is.

Joep: “Wat ik zo leuk vind in dit interview is dat het blijkt dat als je verder komt in je leven, je een andere kijk begint te krijgen op arrogantie en allerlei andere ego-zaken. Dan realiseer je dat de toegevoegde waarde ligt in het feit dat hoewel je wellicht veel weet, je anderen de ruimte geeft zelf een keuze te maken.

Je stelde, volgens mij daarnet heel terecht, dat als de vertrouwensband goed is de klanten zich gewoon overgeven aan de vakdeskundigheid van de architect.”

Architecten leidt je – volgens mij - op middels het meester/gezel principe. Neem een goede architect, en zet daar een paar leerlingen naast.

Een architect moet met respect leren luisteren. Businessmanagers en klanten zijn niet dom, zij denken op een andere manier.

Joep: “Open luisteren is ook wel moeilijk, hoor. In de breedte van het bestaan zijn er nogal wat vooroordelen over elkaar. Dat beperkt elkaar in de uitwisseling van ideeën. Dat speelt hier ook.”

In de fysieke wereld telt een all round architectenbureau meestal een man of twaalf. Twee toparchitecten die met de klanten omgaan, vijf tekenaars en vijf rekenaars/engineers. Die toparchitecten kunnen goed presenteren, zij zijn

boardroom fähig. De tekenaars en de rekenaars zitten in de backoffice, die zet je niet bij de klant neer.

In ons vakgebied gaan ze echter alle twaalf naar de klant toe. Dan ben je volgens mij verkeerd bezig. Daarmee maak je architectuur niet echt populair bij de business.

Joep: "De meester-kok komt het restaurant binnen en zegt: 'hoe vinden jullie het'. Dat wil niet zeggen dat hij het allemaal alleen gedaan heeft."

Een engineer is erg belangrijk, want als de motor onder de motorkap het niet doet, dan heb je helemaal niets aan die comfortabele auto. Maar dat impliceert niet dat je de klant moet confronteren met die engineers.

Joep: "Ja, daarmee ben ik het helemaal eens. Die inhoudelijke kennis is natuurlijk evident belangrijk, maar dat hoeft de businessmanager niet allemaal te weten.

Ik had het daarstraks ook nog over de manier waarop er naar dingen gekeken wordt. Klanten willen helemaal niet weten dat ze het niet snappen. Klanten willen veel liever zeggen 'dat klinkt acceptabel, ik vertrouw jou daarop'. Het is niet leuk voor een klant om te voelen dat iets wat beter werkt, gewoon ergens anders geboren is. Hij wil liever zeggen: 'ik heb die mensen ingehuurd, slim hè'."

Een goede architect zou toch minstens over de 40 moeten zijn, gezien de vaardigheden die jij hebt aangekaart.

Voorts zou hij eigenlijk zelf ook gebouwd moeten hebben. Hij moet gewoon weten waar de projectleider wellicht iets anders gaat doen dan hij als architect bedoelt. Net als in de fysieke wereld heeft de projectleider de neiging om zijn financiële marge te verbeteren door de architectuur zogenaamd efficiënter te implementeren.

Joep: "Dat klinkt heel acceptabel, maar wij hebben nu al te weinig goede architecten. Je zei zelf al dat de ontwikkeling van architecten nogal wat tijd vergt.

Laten we wel wezen, die mensen zijn duur en zijn op veel plekken nodig."

Heb jij nog een slotopmerking over MARIJ?

Wat je aan het begin van het gesprek zelf ook al zei: 'ik wil zien wat ik krijg'. Dus ik wil platen hebben.

Stel dat er 100 principes in MARIJ zitten, dan zijn er misschien maar 10 voor de business interessant. Die 10 gaan over zaken als toegankelijkheid en beleving. De rest is wellicht veel te technisch. Ik zou de werking van de 10 principes willen zien in de MARIJ.

Ik ben het overigens geheel met jou eens dat de business dat ook zelf moet eisen. We moeten ophouden met genoeg te nemen met een architect die niet kan vertellen waar het over gaat. Ik kies persoonlijk geen architect die mij niet kan inspireren."