

## Corné den Ouden, voorzitter van het Enterprise Architectuur Team van Achmea

interviewer Daan Rijsenbrij t.b.v. Via Nova Architectura

**Corné den Ouden is enterprise architect bij Achmea en tevens voorzitter van het Enterprise Architectuur Team (EA-team). Dat EA-team - bestaande uit elf leden en een secretaris - bestrijkt alle aspecten van architectuur, van business tot en met technologie infrastructuur en de security.**

De teamleden hebben een 'voorkeur' voor één of meerdere aspecten, maar dienen ook de andere aspecten - weliswaar minder diepgaand - te beheersen. Hiervoor is bewust gekozen om te zorgen voor een integrale architectuur over de diverse aspecten heen.

Het EA-team is verantwoordelijk voor de enterprise architectuur van Achmea en daarmee voor de kaders en richtlijnen waarbinnen de onderdelen van Achmea mogen bewegen. Om te borgen dat die kaders en richtlijnen ook daadwerkelijk worden gerespecteerd, heeft het EA-team mandaat om te controleren en om te sturen op programma's, projecten en de architectuurinrichting van de onderdelen.

Achmea - het grootste verzekeringsbedrijf van Nederland - is een dochter van Eureko dat actief is in twaalf Europese landen. Achmea is ontstaan en gegroeid door vele fusies en acquisities en voert momenteel onder andere de merken 'Centraal Beheer Achmea', 'Interpolis' en 'Zilveren Kruis Achmea'. Tot aan de fusie met Interpolis in 2005 hanteerde Achmea een vlootstrategie waarbij de verschillende bedrijven ieder onafhankelijk een boot vormden in de vloot Achmea. Na de fusie met Interpolis is deze strategie 'over boord gezet' en wordt nadrukkelijk ingezet op het nastreven van synergiemogelijkheden om een effectievere, efficiëntere en lenigere groep te creëren. De noodzaak hiertoe wordt versterkt door de druk op de marges, de grote concurrentie in de financiële en verzekeringsmarkt en de kredietcrisis. Achmea moet transformeren naar kostenverlaging, complexiteitsreductie en grotere lenigheid om de markt snel te kunnen blijven volgen. Dit vraagt om een cruciale bedrijfstransformatie waarbij architectuur wordt gebruikt als een stuurinstrument.

De architectuurfocus ligt daarbij op:

- het ondersteunen van het vormgeven van de bedrijfstransformatie
- het sturen op de inrichting van een gewenste, toekomstvaste informatievoorziening
- het borgen dat de programma's en de projecten de doelstellingen realiseren die vanuit de transformatie noodzakelijk zijn
- het reduceren van de complexiteit waardoor de onderhoudskosten van de informatievoorziening structureel worden verlaagd.

Kortweg, maak de bedrijfstransformatie beheersbaar (maakbaar, haalbaar) en planbaar,

waarbij een toekomstvaste informatievoorziening wordt geleverd.

Qua oplossing is gekozen voor massamaatwerk waarbij een ontkoppeling wordt nagestreefd tussen distributie (marktgericht maatwerk) en productie (efficiëntiegericht massawerk). Daarnaast is gekozen voor het centraal en éénmalig neerzetten van enkele generieke onderdelen (bijv. financiën). De ontkoppeling en centralisatie moeten ertoe bijdragen dat de verschillende bedrijfsonderdelen onafhankelijk van elkaar kunnen bewegen en een eigen onafhankelijke dynamiek kunnen hebben.

**Daan: "Wat is de huidige noodzaak van architectuur vanuit businessoptiek, naast kostenreductie en concurrentievergroting?"**

*Corné:* "Architectuur is een middel om veranderingen gestructureerd, in samenhang en gestuurd aan te pakken. De enterprise architectuur maakt het mogelijk om in de onderdelen van Achmea autonoom aan de slag te gaan, zonder dat dit leidt tot mismatches tussen de onderdelen. Daarnaast wordt voorkomen dat suboptimaal wordt veranderd."

**Daan: "Wordt de noodzaak van architectuur daadwerkelijk gevoeld door de businessmanagers bij de verschillende bedrijfsonderdelen van Achmea?"**

*Corné:* "Ja, het besef dat de kosten verlaagd moeten worden, complexiteit gereduceerd moet worden en de lenigheid naar de markt vergroot moet worden wordt onderschreven door de businessmanagers. De verandering van de vlootfilosofie naar een synergetisch model (massamaatwerk en het éénmalig inrichten van generieke onderdelen) is hierbij de noodzakelijke oplossing. De bijbehorende architectuur wordt door de businessmanagers daarom ook onderschreven en het besef dat de onderdelen elkaar nodig hebben is groot. Dit uit zich in de vraag om kaders en richtlijnen en sturing op de verandering, met name op de uitlijning van de verschillende activiteiten zowel op inhoud (architectuur) als qua planning (businessinformatieplanning). Dit is de belangrijkste bestaansreden van het EA-team."

**Daan: "Architectuur hoort het eigendom te zijn van de business, net zoals dat geldt voor de IT. Hoe zorgen jullie dat de business geïnteresseerd wordt in architectuur en hoe houd je ze betrokken tijdens de realisatie?"**

*Corné:* "Architectuur is voor de gemiddelde businessmanager totale abracadabra, de abstracte denkwijze is voor hen niet te doorgronden. De kunst is om architectuur te bedrijven zonder de businessmanagers daar mee 'lastig te vallen'. Binnen Achmea werken we daarom in de informatieplanning met voor business begrijpbare 'praatplaten'. Deze platen geven geen exacte bouwrichtlijnen noodzakelijk voor ontwikkelaars, maar duiden wel de impact en de verandering vanuit businessoptiek. Het succes van deze 'praatplaten' blijkt uit het feit dat ze door de business geaccordeerd zijn en dat ze door hen gebruikt worden. Naar mijn mening zijn we hierdoor bij Achmea enorm ver met de acceptatie van het eigenaarschap van architectuur door de business."

**Daan: "Waarschijnlijk vervullen jouw praatplaten en mijn architectuurvisualisaties dezelfde rol, ware het niet dat jouw praatplaten worden gemaakt door informatiemanager en mijn architectuurvisualisaties door (business)architecten. Jij stelt dat de business die praatplaten gebruikt. Kan jij mij een paar belangrijke activiteiten of soorten van beslissingen noemen waarbij zij die praatplaten gebruiken?"**

*Corné:* "Het onderscheid tussen architecten en informatiemanager is in functie niet zo scherp, dus een informatiemanager in de rol van architect maakt wel degelijk praatplaten. Ik zie hier dus geen verschil met jouw architectuurvisualisaties. De belangrijkste beslissing binnen Achmea is om te gaan werken met een massa-maatwerkconcept. Dit concept is duidelijk gemaakt aan de business middels praatplaten: in dit geval een domeinenplaat. De Executive Board (EB) heeft middels een notitie, gebaseerd op deze domeinenplaat, duidelijk gemaakt wat verwacht wordt van welk domein. Architectuur heeft hier dus aan de basis gestaan van een voor de transformatie van Achmea belangrijke beslissing."

**Daan: "Wat is de (business)waarde van architectuur?"**

*Corné:* "Het uitdrukken van de waarde van architectuur in geld vind ik niet strikt noodzakelijk en is ook lastig. Over de harde IT is nog wel uit te leggen dat de doorbelasting lager wordt als

het onderliggende landschap minder complex wordt. Het is echter erg moeilijk om vast te stellen of de kosten voor architectuur opwegen tegen de baten doordat er bijvoorbeeld minder mensen nodig zijn. Architectuur heeft verder vooral uit kwalitatief oogpunt businesswaarde, enerzijds door de sturing op een toekomstvaste inrichting en anderzijds door het bruikbaar maken van IT-mogelijkheden."

**Daan: "Speelt architectuur een rol bij de besluitvorming in de Raad van Bestuur?"**

*Corné:* "Ja, Achmea 'verbouwt onder architectuur'. In de besturing van de projecten en het vrijgeven van veranderbudgetten zijn maakbaarheid en haalbaarheid twee gecontroleerde aspecten. Het EA-team heeft mandaat om het gremium dat besluit over de vrijgave van een veranderbudget te voorzien van 'bindende' adviezen op het gebied van maakbaarheid en haalbaarheid. Dit gremium wordt geleid vanuit de Raad van Bestuur."

**Daan: "Wat zijn de kernpunten van de architectuurgovernance bij jullie?"**

*Corné:* "Momenteel kennen we een onderscheid tussen enterprise-, domein- en solutionarchitectuur. De samenwerking in deze driehoek en de verdeling van verantwoordelijkheden is de kern van onze architectuurgovernance. Momenteel zijn we bezig om de zogenaamde "Quality Gates" qua definitie aan te scherpen zodat deze nog beter aansluiten bij de vragen en wensen vanuit de klant. Verder werken we met kaders en richtlijnen vanuit enterprisearchitectuur naar domeinarchitectuur en richting projecten met PSA's. Een belangrijk deel van de governance op enterpriseniveau ligt bij het eerder genoemde gremium op groepsniveau dat de budgetten vrijgeeft."

**Daan: "Hoeveel Achmea-specifieke architectuurprincipes hebben jullie geformuleerd? En op welke strategische uitgangspunten zijn die gebaseerd?"**

*Corné:* "Momenteel hebben we een lijst van ongeveer 10 enterprise architectuur principes. Deze zijn gebaseerd op de uitgangspunten die geformuleerd zijn op basis van het businessplan van Achmea."

**Daan: "Ik neem aan dat jullie lenigheid bewerkstelligen door een adaptieve infrastructuur en een adaptief applicatielandschap. Of zijn er nog andere aandachtsgebieden waar adaptiviteit speelt?"**

*Corné:* "Lenigheid, maar ook complexiteitsreductie begint voor ons in de business en dus ook in de businessarchitectuur (producten/diensten, bedrijfsprocessen en informatie). De eerste ontkoppelpunten komen we dus tegen bij producten waar een onderscheid is gemaakt tussen proposities (de maatwerkaanbieding aan de klant) en producten (massawerk in het mid office). Ook in de procesarchitectuur is ontkoppeld tussen maatwerk (distributie) en massawerk (productie in het back office). Daarnaast zijn alle generieke bedrijfsprocessen en informatiediensten ontkoppeld. Binnen Achmea noemen we deze deelgebieden 'domeinen'. De architectuur geeft de kaders en richtlijnen voor deze domeinen, opdat ze autonoom kunnen veranderen en ontwikkelen.

De ontkoppeling tussen producten/diensten en processen wordt in de IT-invulling ondersteund door serviceoriëntatie. De domeinen stellen functionaliteiten beschikbaar via de servicesfilosofie."

**Daan: "Het begrip 'domein' heeft bij veel ondernemingen verschillende betekenissen. Kan jij een paar voorbeelden geven van domeinen gezien vanuit de architectuur?"**

*Corné:* "De term 'domein' heeft inderdaad vele verschillende betekenissen en één van de belangrijkste resultaten van de IM/IT-functie binnen Achmea ligt in het feit dat de term 'domeinen' nu door de EB gehanteerd wordt in de besturing van de transformatie van Achmea. Zoals eerder gezegd is op basis van de domeinenplaat de afbakening van ontwikkelingen binnen Achmea vastgesteld. In de architectuur zorgen we voor een verdere uitwerking van de domeinen en de koppelvlakken tussen de domeinen. Momenteel onderkennen we drie soorten domeinen: productdomeinen (standaardisatie op product, proces, systeem), procesdomeinen (standaardisatie op proces, systeem) en informatiediensten (standaardisatie op systeem). Zoals je ziet is het onderscheid op basis van de mate van synergie."

**Daan: "Welke architectuurconcepten hebben jullie geïntroduceerd waarop jullie echt trots zijn?"**

*Corné:* "De massa-maatwerkconstructie, die ik reeds eerder noemde, wordt gepropageerd door de architectuurfunctie binnen Achmea. Deze constructie is door de business onderschreven en wordt nu volop gebruikt in de besturing door de business van de veranderingen van Achmea. Dit is uiteraard een concept waarop we dus enorm trots zijn.

Ook de standaardisatie van het systeemlandschap en de convergentie naar de voorgestelde applicatieve ondersteuning is een belangrijk punt."

***Daan:* "Kan je iets gedetailleerder zijn over de concepten die jullie gebruiken bij de standaardisatie van het systeemlandschap? Behelst dit de significante reductie in het aantal applicaties dat jullie samen met Microsoft proberen te bewerkstelligen?"**

*Corné:* "Momenteel is ons applicatielandschap opgebouwd uit vele verschillende systeemplatformen en ontwikkelstraten. Dit wordt veroorzaakt door de vele fusies en acquisities. De standaardisatie houdt in dat we zoeken naar vermindering van het aantal systemen en koppelingen én een convergentie naar een beperkte set doelplatformen. Grofweg kun je stellen dat we standaardiseren op SAP (functionele pakketten) en Microsoft (maatwerk) als onze twee doelplatformen. Om te voorkomen dat dit een IT-feest wordt, wordt er nauw contact gezocht met de domeineigenaren (de business) en start de standaardisatie in de business (producten, processen en informatie)."

***Daan:* "Wat zijn volgens jou de belangrijkste kwaliteitscriteria voor een waardevolle architectuur?"**

*Corné:* "Een architectuur is pas waardevol als zij wordt toegepast. Te vaak zie je architectuur ontstaan in een afgelegen kamertje. Een kamertje waar de business nooit komt en waar de mooiste dingen worden bedacht maar geen dingen die waarde buiten het kamertje opleveren. In mijn ogen is architectuur waardevol als (1) ze gebruikt wordt door de business om te sturen en (2) als ze gebruikt wordt door de bouwers als richtsnoer bij het ontwikkelen. Uitdaging is dus niet de mooiste architectuur te ontwikkelen, maar om de best toepasbare architectuur (voor business én ontwikkelaars) neer te zetten. Hoewel een goed toepasbare architectuur wat mij betreft ook heel mooi kan zijn!"

***Daan:* "Ik neem aan dat je onder de haalbaarheid verstaat in hoe verre het organisatorisch en/of bedrijfscultureel mogelijk is de architectuur te realiseren. Welke obstakels kent Achmea bij het realiseren van een nieuwe architectuur."**

*Corné:* "In mijn optiek is het niet zozeer de architectuur die maakbaar/haalbaar is, maar is de architectuur het middel om het - door de business - gewenste business model maakbaar en haalbaar te maken. De grootste obstakels liggen dus niet in het realiseren van een nieuwe architectuur, maar in het veranderen van het business model. Hierbij zijn het grootste obstakel de producten/diensten, bedrijfsprocessen, informatiesystemen en de infrastructuur die gecreëerd zijn in de 'oude' wereld, dus legacy in de breedste zin van het woord. Succesvolle architectuur kan en mag dus niet volstaan met het alleen vaststellen van het gewenste doel. De werkelijke uitdaging ligt in de juiste migratie van 'oud' naar 'nieuw' (eventueel met tussenstappen). Architectuur moet de verandering mogelijk maken en dat kan en mag niet alleen met het zetten van een stip op de horizon. Zwaaien vanuit die stip naar de vertrekplaats wordt niet gezien, laat staan dat dan helder is hoe er te komen."

***Daan:* "Hoe zorg jij dat de architectuur van de Achmea niet achterloopt bij die van de grote concurrenten in Nederland?"**

*Corné:* "Achmea besteedt veel tijd en geld aan de groei van haar medewerkers, dit geldt ook voor architectuur. Hierin zit ook bijblijven van architecten in vakkennis, competenties en kennis van de markt."

***Daan:* "Er wordt al jaren beweerd dat de concurrentiekracht van verzekeringsmaatschappijen ligt in een flexibele productarchitectuur. Dit gaf je impliciet zelf ook al eerder in dit interview aan. Welke architectuurkenmerken hebben jullie productarchitecturen?"**

*Corné:* "Het belangrijkste kenmerk is de ontkoppeling tussen standaardproducten (massawerk) en flexibele proposities aan de eindklant (maatwerk). Hierdoor kunnen we grote kostenefficiëntie en complexiteitsreductie bereiken aan de productkant. Er ontstaan als het

ware een aantal productfabrieken, voorbeelden: schade, leven en zorg. Aan de voorkant hiervan ontstaan markt/klantgerichte organisaties, die op basis van de catalogus van standaardproducten haar proposities definiëren. Deze proposities moeten toegesneden zijn op de markt en worden voorzien van merkwaarde.”

**Daan: “Interpolis was er in Nederland al heel vroeg bij om een moderne (fysieke) kantooromgeving neer te zetten. Impliceert dit ook dat jullie een specifieke architectuur hebben voor het kantoor als businessdomein?”**

*Corné:* “Ja, momenteel wordt het gedachtegoed dat gehanteerd wordt binnen Interpolis verder ontwikkeld in de Achmea context. Belangrijke randvoorwaarde hierbij is een informatievoorziening die past bij de manier van werken. Zaken als thuiswerken, werken waar je bent en virtueel contact moeten mogelijk zijn op basis van de architectuur voor het kantoor als businessdomein. Overigens is kantoor hier een breed begrip want kantoor is waar je bent. Dit is niet perse een fysiek gebouw van Achmea.”

**Daan: “Kan je iets zeggen over het architectuurproject dat op dit moment jullie hoogste aandacht heeft?”**

*Corné:* “De naadloze samenwerking tussen mijn EA-team en de architecten van de domeinen en de solutions is in mijn ogen het grootste architectuurproject. Kortom, het optimaal laten functioneren van de gehele architectuurcommunity van Achmea.

Binnen het EA-team hebben we juist heel bewust gekozen voor het niet opstarten van allerlei grote architectuurprojecten om te komen tot de ultieme enterprise architectuur, maar om met ‘de poten in de modder’ mee te doen en mee te helpen bij de businessprojecten. Op deze wijze maken we architectuur waar en wanneer deze noodzakelijk is. Dit heeft ons veel geleerd over het nut en de noodzaak van architectuur in het algemeen en over wat nog ontbreekt specifiek. Voor mijn gevoel en ook naar aanleiding van de reacties hierop uit de organisatie is dit een succesvolle werkwijze.

Overigens hebben we nu wel inzicht in waar de ‘witte vlekken’ zitten in de architectuur. We gaan die ook invullen, want hoe je het ook wendt of keert, behoefte aan een bepaalde mate aan vooraf gestelde kaders blijft er toch. Het is echter wel noodzakelijk om constant kritisch te zijn op de kaders die je opstelt en de hoeveelheid hiervan. De ervaring leert namelijk dat kaders en projecten beide zeer contextgevoelig zijn. Voor je het weet pas je kaders in de verkeerde context toe op een project.”

**Daan: “Wat zijn volgens jou de karaktereigenschappen en competenties van een goede architect? Trouwens waaruit blijkt dat een architect echt goed is? En door wie/wat wordt dat eigenlijk beoordeeld?”**

*Corné:* “Er zijn architecten in vele soorten en maten en dat is een duiding van het feit dat het vak nog lang niet geheel is uitgevonden. Universeel voor alle soorten architecten is dat wat ze doen toepasbaar moet zijn en toegepast moet worden. Als je dat als architect niet voor elkaar krijgt, zijn alle mooie bedoelingen en bijbehorende platen waardeloos.

De beoordeling of een architect goed is, ligt dus bij de klant: ‘wordt bereikt wat hij/zij wilde?’. Een goede architect zorgt hier overigens ook dat de oplossing niet alleen gerealiseerd wordt, maar ook naar de toekomst toe beheerbaar, onderhoudbaar en flexibel is. In een wereld waar scoren in het nu belangrijk is, is dat vooral een grote uitdaging. Daarbij komt dat het bewijs van beheerbaarheid, onderhoudbaarheid en flexibiliteit in de toekomst ligt en daarom moeilijk naar voren te brengen is naar het moment dat de keuzes gemaakt dienen te worden.”

**Daan: “Wat is de werkrelatie tussen de informatiemanagers en de architecten en in het bijzonder met jou? Of ressorteren de informatiemanagers direct onder de CIO?”**

*Corné:* “Plat gesteld, de architecten leveren de inhoud die de informatiemanagers met de businessbehoefte en businessprioriteit combineren tot een planning. Vervolgens worden de projecten voortkomend uit deze planning weer gecontroleerd op conformiteit met de architectuur door de architecten.

De informatiemanagers ressorteren net als het EA-team onder de CIO, er is dus geen hiërarchisch verschil tussen een informatiemanager en een architect.

Belangrijk hierbij vind ik dat zowel informatieplanning als architectuur inzicht geeft in de consequenties van bepaalde businesskeuzes. Deze consequenties moeten altijd ter weging weer terug richting business zodat eventueel de strategie aangescherpt en/of aangepast kan worden."

**Daan: "Ik begrijp dat jouw architecten zelf ook controles uitvoeren tijdens de realisatie. Waarop letten zij dan in het bijzonder?"**

*Corné:* "Binnen Achmea werken we met de DYA methode en dat betekent dat ieder project voorzien wordt van een ProjectStartArchitectuur (PSA). De PSA is hierbij de vastlegging van de gemaakte afspraken tussen project en architectuur. De architect die controles uitvoert tijdens de realisatie (controlling architect) controleert of de gemaakte afspraken worden nagekomen opdat het project oplevert wat is afgesproken. Vastlegging van de opgeleverde architectuur gebeurt middels een ProjectEindArchitectuur (PEA)."

**Daan: "Gebruikt Achmea naast DYA nog andere architectuuraanpakken?"**

*Corné:* "Bij Achmea hebben we afspraken over het architectuurproces (DYA), het architectuurraamwerk (Noviusmodel), een template voor de PSA en de PEA, een modeleertaal (Archimate) plus architectuurtool (BizzArchitect) en gebruiken we een stijlgids (hoe Archimate toe te passen) en een handboek architectuur.

Achmea heeft ook een Architectuur Academie waarin deze zaken worden onderwezen aan de architecten van Achmea."

**Daan: "Een indrukwekkende lijst. Wat is de rol van jullie handboek architectuur en wat staat daar in essentie in?"**

*Corné:* "In ons handboek staat beschreven hoe wij binnen Achmea architectuur bedrijven, zowel inhoudelijk als procesmatig. Feitelijk is dit het handboek soldaat voor iedere architect binnen Achmea."

**Daan: "Ik had altijd begrepen dat DYA is bedoeld voor architecten en het Novius-raamwerk voor informatiemanagers. Hebben jullie dat op een of andere wijze geïntegreerd?"**

*Corné:* "DYA geeft een suggestie voor een raamwerk, maar schrijft er geen voor. Aangezien we voor de informatieplanning het Novius-raamwerk al gebruikten en het alle elementen bevat die je ook in een architectuur wilt zien terugkomen, is het logisch om hetzelfde model te gebruiken. In de architectuurstijlgids is overigens nader uitgewerkt hoe de architectuur per kolom moet worden toegepast."

**Daan: "Zoals jij eerder aangaf, wordt de borging van de grip op programma's en projecten geregeld middels de eerder genoemde projectstartarchitectuur. Kan je iets zeggen over dat document. Hoe groot is zoiets? Hoeveel tijd mag het kosten om het op te stellen?"**

*Corné:* "Mijn persoonlijke mening is dat een PSA alleen de afspraken moet bevatten tussen de architectuur en het project, dus liefst zo dun mogelijk. Omdat een project gedurende haar looptijd vaak wijzigt, kunnen ook de afspraken wijzigen. Een PSA heeft dus een net zo lange looptijd als het project en is zeker niet in beton gegoten, de realiteit mag nooit uit het oog verloren worden (architectuur moet toepasbaar zijn).

De praktijk is echter, ook bij Achmea, dat PSA's vaak dikke documenten zijn die onnodig veel details bevatten en moeilijk meebewegen met de realiteit. Maar net als bij de hoeveelheid regels van de Nederlandse overheid is het makkelijk te roepen 'het moeten er minder zijn', maar lastig te bepalen welke dan kunnen worden afgeschaft. Een gezond vertrouwen over en weer en dus een goede relatie met een project is hier noodzakelijk. Als oud-'Interpoliaan' geloof ik in het motto: 'vertrouwen schenken is vertrouwen krijgen', maar de praktijk blijkt nog te wantrouwend."

**Daan: "Welke nieuwe trends zien jullie in het architectuurdenken?"**

*Corné:* "Ik weet niet of het een nieuwe trend is in architectuurdenken, maar de belangrijkste les die wij trekken uit de laatste tijd is dat het neerzetten van een doelarchitectuur belangrijk is maar dat het vele malen belangrijker is om het proces (de migratie) naar het doel toe te

begeleiden met architectuur. Hierbij is het best mogelijk dat omwille van het mogelijk maken van die migratie stappen gezet worden die vanuit de doelarchitectuur geredeneerd niet logisch en zelfs ongunstig lijken."

**Daan: "Dit sluit mooi aan bij mijn uitspraak dat het formuleren van een juiste architectuur vaak een moeilijke klus is, maar nog belangrijker is het plannen van een realistisch transformatiepad. Als dat niet mogelijk is, dan is de architectuur slechts een luchtkasteel."**

**Daan: "Corné, jij bent je carrière in 1996 begonnen bij Panfox. Toen ik in 1999 begon met de Landelijk Architectuurcongressen waren er vier onafhankelijke architectenbureaus: Panfox, Devote, Utopics en ID-Research. Alle vier zijn opgekocht en ontmanteld door Ordina. Op het tiende Landelijk Architectuurcongres constateerde ik gelukkig weer onafhankelijke architectenbureaus te zien, en wel een stuk of 10. Vind jij dat onafhankelijke architectenbureaus nu wel een reden van bestaan hebben?"**

*Corné:* "Ten eerste ben ik zeer blij en gelukkig met mijn start bij Panfox. Het was een zeer leerzame tijd en daarbovenop een fantastisch en gezellig bedrijf om te werken. Het leerzame heeft gezeten in het feit dat er veel kennis werd gedeeld die opgedaan werd bij verschillende klussen. Ik denk dat dat de kracht is van een onafhankelijk architectenbureau. Dus wat mij betreft hebben ze zeer zeker een reden van bestaan.

De zwakte die kan ontstaan is het te hoge theoretische/academische gehalte. Het heeft voor een bedrijf als Achmea weinig toegevoegde waarde als dergelijke bureaus hun wijsheid komen verkondigen die in de praktijk onbruikbaar is. Daarnaast gebeurt dit veelal op kortstondige basis: 'even snel erin maar ook even snel er weer uit'."

**Daan: "Waarmee zouden die onafhankelijke architectenbureaus zich specifiek moeten bezighouden opdat zij voor Achmea toegevoegde waarde zouden kunnen leveren?"**

*Corné:* "Zoals gesteld in mijn vorige antwoord, zit de kracht van dergelijke bureaus in de ervaringen die ze meebrengen uit de rest van de markt. Met het op structurele wijze mee helpen ontwikkelen van de architectuurfunctie kunnen ze toegevoegde waarde leveren. In mijn ogen moet de inhoudelijke kant van een bedrijf bewaakt en beheerst worden door haar eigen architecten. Architectenbureaus moeten hier zeker niet de overhand krijgen. Ze kunnen wel zorgen voor tips en adviezen uit de markt, waardoor de eigen architecten de inhoud nog beter kunnen maken."

vragen/opmerkingen kunnen worden gestuurd via: [daan@rijnsenbrij.eu](mailto:daan@rijnsenbrij.eu).