

**PONT**

De Publieke  
Ontwerppraktijk

# Voorwoord

De vraag “hoe moeten wij leven?” is zo oud als de weg naar Rome (letterlijk: in de bijbel gesteld door de apostel Petrus). Het is een diep filosofische vraag, die in het fundament ook gaat over de inrichting van onze samenleving.

En het is een complexe vraag, met een morele kant (wat moet ik doen?), een politieke kant (hoe leven we samen, en welke waarde-afwegingen horen daarbij?) en ook een kenniskant (op basis van welke feiten nemen we onze beslissingen?).

In onze tijden van enorme veranderingen is de vraag “hoe moeten wij leven?” van aard veranderd, het is meer dan ooit een ontwerp-vraag geworden: onder druk van deze grote transitie-uitdaging zullen we werkelijk al onze maatschappelijke systemen opnieuw moeten uitvinden. De maatschappij vraagt aan de publieke sector dit creatieproces te ondersteunen.

Het goede nieuws is dat veel ontwerpers hier al mee bezig zijn – allerhande makers onderzoeken en laten in hun projecten zien hoe het anders kan en hoe de samenleving er door die verandering uit gaat zien. Die projecten zijn nu al heel waardevol, leerzaam en superinspirerend, maar de echte systeemtransformatie die nodig is, laat nog op zich wachten. Die zal pas in zicht komen als er meer gestructureerd en duurzaam gewerkt kan worden. Daarvoor moet het samenspel tussen ontwerpkracht en de publieke sector vorm krijgen.

Dat is een enorme uitdaging.

Dit document gaat over de vraag hoe we dat samenspel tussen ontwerp en de publieke sector op de rit krijgen. Welke modellen en processen zijn daarbij relevant en wie moeten er betrokken worden? Welke kennis is er al? En vooral ook: wat weten we nog niet? Wat zullen we samen moeten leren om de gewenste ontwerpkracht in stelling te brengen? De Publieke Ontwerppraktijk (PONT) gaat op zoek naar de antwoorden op deze vragen en heeft daarvoor een lerend proces ingericht. Ik ben benieuwd naar de lessen die getrokken zullen worden!

**Kees Dorst**

*Professor Transdisciplinaire innovatie*



# Inleiding

## Meer ontwerpkraft voor maatschappelijke vraagstukken

We hebben kunstenaars, ontwerpers en andere creatieve professionals nodig om complexe transities aan te pakken, constateert Staatssecretaris Gunay Uslu in haar Meerjarenbrief Cultuur. Ze reserveert €9 miljoen voor een programma van drie jaar om de kracht van creativiteit te benutten. Om ervan te leren, voegt ze eraan toe, en om gebruik te maken van de instrumenten van de maker. Maar wat is dat dan voor kracht? En wat zijn dat voor instrumenten? Wat valt er precies te leren van ontwerpers en makers? Wat hebben ze in de aanbieding dat we zo hard nodig hebben?

Een ding is duidelijk: onze levens worden inderdaad steeds complexer. Zeker in een dichtbevolkt en hyperontwikkeld land als Nederland grijpen alle onderdelen van de maatschappij constant op elkaar in. Dat geldt ook voor de problemen waarmee onze samenleving en de mensen die daar doorheen bewegen zich geconfronteerd zien. Die problemen worden almaar lastiger te begrijpen en vast te pinnen. Ze vragen steeds weer om aanpassingsvermogen en verandering. Vraagstukken als hoe klimaatverandering tegen te gaan, armoede te bestrijden, het woningtekort weg te werken in tijden van stikstofcrisis, de groeiende ongelijkheid een halt toe te roepen, de vergrijzing op te vangen in het licht van grote tekorten in essentiële beroepen en hoe de mogelijkheden van kunstmatige intelligentie te benutten zonder de controle over de technologie volledig kwijt te raken. Voor deze opgaven liggen de oplossingen niet zomaar klaar. De weg naar

verbetering is vaak even complex als het vraagstuk zelf.

Dat is waar ontwerp en creativiteit om de hoek komen kijken. Ontwerpers deinzen namelijk niet terug voor complexiteit, maar omarmen deze juist. Ze springen er middenin om vanuit de praktijk en in gesprek met alle betrokkenen aan de slag te gaan. Dat is waar hun werk rendeert. Met de poten in de modder en beurtelings aanschuiwend aan de keuken-, de vergader-, de bestuurs- en de tekentafel. Daar gaan ze in gesprek met alle betrokkenen en stellen ze vragen. Niet in de verwachting dat er een eenduidig antwoord op zal volgen, maar wel met de bedoeling om tot een nieuw inzicht of een beter begrip te komen. Of tot een betere vraag. Een vraag waarin de verschillende betrokken partijen zich herkennen. Door hun vermogen om antwoorden te vertalen in beelden en visualisaties, blinken ontwerpers vaak uit in deze bemiddelende rol. Ze verenigen conflicterende belangen en schuiven de verschillende tafels dicht naar elkaar. Met visionaire verbeeldingen weten makers toekomstscenario's tastbaar en helder te maken waar die eerst nog wazig en onvoorstelbaar waren. Daaromheen smeden ze coalities waarin productief wordt samengewerkt, om daarmee naar verbeteringen toe te werken. Met prototypes testen en onderzoeken ze wat voor effecten een mogelijke ingreep op kan leveren. Om met die uitkomsten weer terug te keren naar de samenwerkingspartners en verder te schaven aan verbeteringen.

# Samenvatting

In het coalitieakkoord 'Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst' staat vermeld dat de creatieve industrie wordt betrokken bij maatschappelijke uitdagingen. Om dit kracht bij te zetten heeft staatssecretaris Gunay Uslu van Cultuur en Media het initiatief genomen om een programma te starten om de impact van de ontwerpende aanpak op maatschappelijke opgaven te verhogen. Want op dit moment maken we, zo stelt zij in haar meerjarenbrief 'De Kracht van Cultuur', "te weinig gebruik van creatieve denkracht bij het oplossen van maatschappelijke problemen." De wens hierin concrete en meer substantiële stappen te zetten sluit aan op het advies van de Raad voor Cultuur 'Ontwerp voor de toekomst; Pleidooi voor een creatieve reflectie op maatschappelijke vraagstukken'.

Maatschappelijke opgaven zijn open, dynamisch, genetwerkt en complex. Dat vraagt om een integrale aanpak. De ontwerpende aanpak wordt in de praktijk echter nog te vaak eendimensionaal ingezet. Daardoor wordt het potentieel van ontwerp nog lang niet altijd voldoende benut. Opgaven kunnen worden ingezet als

leeromgeving om de ontwerpende praktijk verder te verbreden. De ontwerpende aanpak heeft daarin een rol, maar kan niet impactvol zijn buiten het publieke domein om.

Dit programma is via een ontwerpende aanpak ontwikkeld. Ruim zeshonderd professionals uit zowel het ontwerpende als het publieke domein zijn betrokken bij dit proces. Via diverse dialogosessies en interviews werd duidelijk dat het programma zich (1) moet richten op het verder professionaliseren en emanciperen van de creatieve sector en (2) moet zorgen voor meer ruimte voor de ontwerpende aanpak in het publieke domein. Ingrepen die deze zaken bevorderen, helpen om de positie van ontwerp in de publieke sector te versterken en maken de weg vrij om de zichtbare positieve impact op maatschappelijke vraagstukken te vergroten. Tijdens een ontwerpdag zijn we met de achterban aan de slag gegaan met de vraag welke ingrepen daarvoor nuttig zijn. De input van deze dag is, samen met de inzichten uit aanvullende gesprekken, analyses en drie uitgebreide onderzoeken, verwerkt tot een programma.

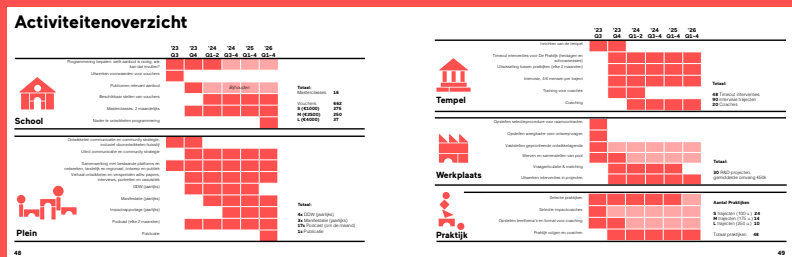


De Publieke Ontwerpraktijk, PONT, slaat een brug tussen ontwerpers en publieke organisaties. Het programma is gebaseerd op een lerend en reflectief studiomodel en bestaat uit vijf onderdelen die elkaar aanvullen, inspireren en informeren: de Praktijk, De Werkplaats, De School, de Tempel en het Plein. In PONT gaat innovatie door middel van de ontwikkeling van nieuwe methoden, structuren en ingrepen, hand in hand met een constant onderzoek naar (problemen en kansen in) de huidige samenwerking tussen de ontwerpsector en de publieke sector. In het midden staat de Praktijk. Hier worden verschillende, reeds lopende ontwerptrajecten voor maatschappelijke vraagstukken op de voet gevolgd en bijgestaan. Ze vormen een testomgeving, waarbinnen van ze geleerd wordt en wordt geëxperimenteerd met nieuwe interventies. Tegelijkertijd worden ze, in de vorm van advies en interventies, ondersteund waar nodig. In de Werkplaats wordt onderzoek gedaan naar het beter benutten van de potentie van ontwerp voor maatschappelijke vraagstukken. Op basis daarvan worden interventies ontwikkeld om de toepassing van ontwerpende aanpakken in de publieke sector structureel te verbeteren en

ondersteunen. Bij de School kunnen ontwerpers, ambtenaren en beleidsmakers bij publieke organisaties terecht voor bijscholing. In de Tempel worden activiteiten ondernomen en aangeboden gericht op intervisie, contemplatie en reflectie. Op het Plein vindt op allerlei manieren een uitwisseling plaats tussen ontwerpers, ambtenaren en andere geïnteresseerden. Hier wordt nagedacht, gesproken en gediscussieerd over de meerwaarde van een ontwerpende aanpak, om het verhaal daarover aan te scherpen.

De onderdelen ondersteunen elkaar en dragen bij aan het professionaliseren van de creatieve sector en het creëren van meer ruimte voor ontwerpende aanpakken in de publieke sector. Ze bieden een ritme waarbinnen kan worden geleerd, gemaakt, gereflecteerd, gedeeld en verdiept. Dit proces noemen we De Publieke Ontwerpraktijk.

➔ Een globaal overzicht van de activiteiten in PONT op blz. 48

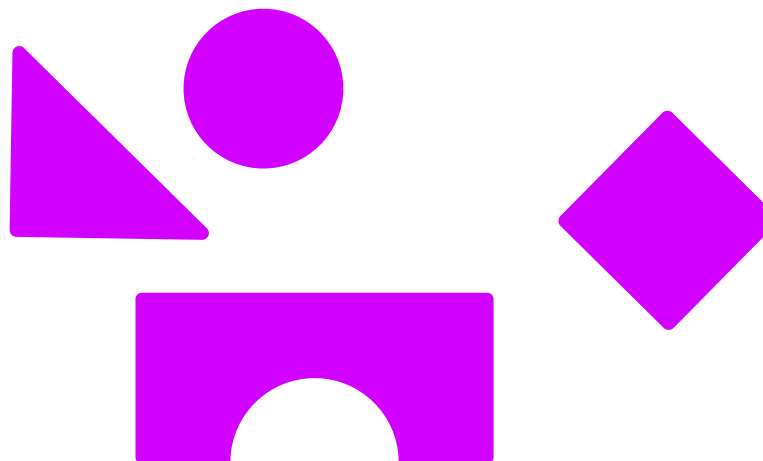


# Inhoudsopgave

Ten geleide	8
Begrippenlijst	9
Van pilot naar programma	10

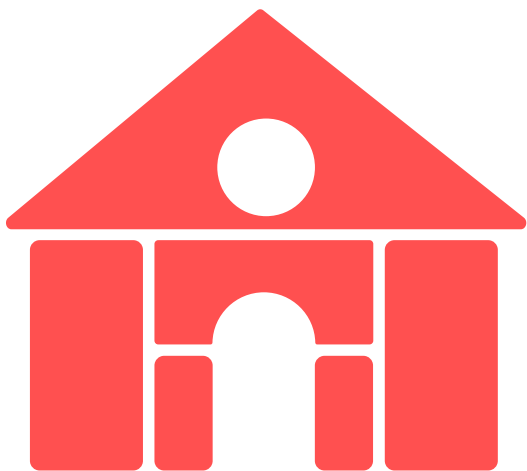
## Analyse

1.1 De potentie van ontwerp	13
1.2 Kenmerken complexe vraagstukken	14
1.3 Kenmerken van ontwerp	16
1.4 Het lijkt zo mooi...	18
1.5 De Doelgroep	20
1.6 Obstakels voor ontwerp   De publieke sector	22
1.7 Obstakels voor ontwerp   de ontwerpsector	24
1.8 De potentie benutten	26



# Ontwerp

2.1 Bruggen bouwen in de Publieke Ontwerppraktijk	31
2.2 De Praktijk	34
2.3 De Werkplaats	38
2.4 De School	40
2.5 De Tempel	42
2.6 Het Plein	44
2.7 Samenhang en uitwisseling	47
2.8 Een lerend programma	50

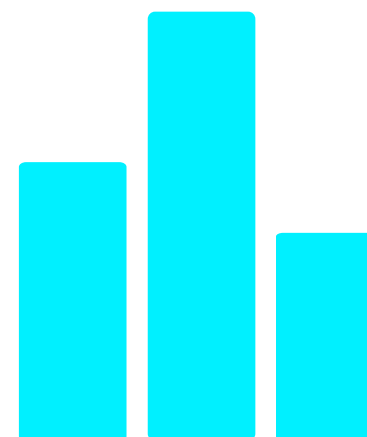


# Governance

54

Colofon

56





# Ten geleide

## **Samen sterker**

Dit programma staat niet op zichzelf. Om het potentieel van ontwerp voor maatschappelijke vraagstukken te kunnen benutten en vergroten is het nodig krachten te bundelen, elkaar te versterken en samen te werken met lopende programma's, verwante organisaties en bestaande initiatieven<sup>[1]</sup>. PONT wil complementair zijn aan deze initiatieven en richt zich expliciet op het versterken van de infrastructuur waarin een ontwerpgerichte aanpak kan floreren. PONT is bedoeld voor al die ontwerpers die ontwerpend werken aan maatschappelijke opgaven. Of ze zich nu bezighouden met ruimtelijke opgaven, zorginnovatie of kansengelijkheid. PONT brengt de verschillende ontwerpdisciplines samen om te leren van elkaars ervaringen, ideeën uit te wisselen en elkaar te inspireren.

Het programma benut en bouwt voort op de kennis en ervaring uit eerdere en lopende programma's. We denken aan het Actieprogramma Ruimtelijk Ontwerp en het Programma Mooi Nederland, IDOLS\*, het programma Innovatielabs. En aan projecten en programma's die ondersteund worden door het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie.

Ook wil PONT aansluiten bij bestaande podia en netwerken, als What Design Can Do, De Dutch Design Week, IABR (Internationale Architectuur Biënnale Rotterdam), Het Nieuwe Instituut, The social design Showdown en de Sociaal Creatieve Raad.

PONT zoekt bovendien de samenwerking met experts en professionals, zoals onderwijsinstellingen en gerenommeerde opleidingsinstellingen, universiteiten en onderzoeksinstellingen.

Tenslotte zullen programma's en initiatieven die op onderdelen vergelijkbare doelen nastreven, zoals Grenzeloos Samenwerken, de Rijksinnovatiecommunity, Dialoog en Ethiek, zinvolle samenwerkingspartners van PONT zijn.

---

<sup>[1]</sup> Dit sluit ook aan op het raadsadvies 'Ontwerp voor de toekomst; Pleidooi voor een creatieve reflectie op maatschappelijke vraagstukken (2018)', Raad voor Cultuur.

# Begrippenlijst

In deze uitgave wordt een groot aantal termen gebruikt, waarvan een veelvoud aan definities in omloop is. Hieronder volgt een begrippenlijst met de definities zoals wij die hanteren in onze analyse en programmaschets. Ter verheldering is steeds een lijst met verwante begrippen meegeleverd, die vaak plaatsvervangend gebruikt worden en min of meer over hetzelfde gaan.

**Impact:** Gewenste en intentionele verandering in gedrag, omgeving, relaties, netwerken, macht, structuren, cultuur en/of houding.

Verwante begrippen: verandering / beweging / verbetering

**Complex probleem:** Ongewenste situatie die ambigu, grillig, verweven en open is.

Verwante begrippen: (maatschappelijk) vraagstuk / kwestie

**Ontwerpde aanpak:** Werkwijze waarmee dingen gemaakt worden met de bedoeling om een meer gewenste situatie te realiseren.

Verwante begrippen: ontwerp

**Ontwerpkracht:** De potentie die een ontwerpde aanpak te bieden heeft, zoals creativiteit, inspiratie en integratie.

Verwante begrippen: creatieve kracht / maakkracht / verbeeldingskracht

**Oplossing:** De uitkomst van een ontwerpde aanpak.

Verwante begrippen: interventie / ingreep / innovatie

**Creatieve sector:** Mensen en organisaties die gespecialiseerd zijn in een creatieve discipline zoals kunst, design of architectuur.

Verwante begrippen: creatieve industrie

**Publieke sector:** Mensen en organisaties werkzaam als, in, met en voor de overheid, publieke instellingen, NGO's en belangenverenigingen.

Verwante begrippen: publieke organisaties / overheid

**Ontwerper:** Iemand die een ontwerpde aanpak toepast.

Verwante begrippen: kunstenaar / maker / creatieve professional

**Ambtenaar:** Iemand die werkzaam is voor de overheid, soms met een ontwerpde taak en/of achtergrond.

Verwante begrippen: opdrachtgever / (samenwerkings)partner

**Opdrachtgever:** Persoon of organisatie die een ontwerpde opdracht verstrekt aan een ontwerper.

Verwante begrippen: publieke organisatie / ambtenaar

**Opdrachtnemer:** Ontwerper die een ontwerpde opdracht uitvoert.

Verwante begrippen: ontwerper

**Institutionele context:** Omgeving van formele en informele regels waarbinnen een ontwerpde aanpak wordt toegepast.

Verwante begrippen: organisatiestructuur en -cultuur / wet- en regelgeving / (inkoop)beleid

# Van pilot naar programma

Van januari tot juni 2023 ontmoeten ruim 600 ontwerpers, onderzoekers en ambtenaren elkaar tijdens dialoog- en ontwerpessies, om te onderzoeken hoe een driejarig programma de positieve impact van ontwerp op maatschappelijke vraagstukken zichtbaar kan vergroten.

Parallel aan dit proces is een drietal onderzoeken gedaan: een onderzoek naar de definitie van de ontwerpende aanpak, een onderzoek naar andere Nederlandse programma's ter stimulering van de ontwerpsector en een onderzoek naar de ondersteuning van ontwerp in het buitenland. Op basis van de inzichten uit de onderzoeken, de dialoog- en ontwerpessies, de interviews en de expertise in het pilotteam is een analyse gemaakt die zich in de loop van de pilot steeds nadrukkelijker is gaan concentreren op de positie van ontwerp enerzijds en de ruimte voor een ontwerpende aanpak in de publieke sector anderzijds.



## Januari 2023

### 24 januari: Dialoogsessie 1, Het Huis Utrecht

Bij de eerste verkennende dialoogsessie kwamen ruim 60 ontwerpers en opdrachtgevers bijeen om in groepen in gesprek te gaan over hoe de impact van een ontwerpende aanpak op maatschappelijke opgaven te vergroten.

### 26 januari: Dialoogsessie 2, Online

De tweede sessie vond online plaats en trok ongeveer 50 bezoekers. We spraken over spanningen tussen de ontwerpwereld en de publieke sector en het maken van impact op maatschappelijke vraagstukken. Wat is ontwerp, wat is de creatieve industrie en waar identificeer je jezelf mee?

### 2 februari: Dialoogsessie 3, Fruitvis Rotterdam

De laatste verkennende sessie in Rotterdam. Voor de derde keer in deze serie is er met 65 ontwerpers en opdrachtgevers gesproken over het maken van impact, waar de spanningen zitten en wat wenselijke verbeteringen zouden zijn.

### 16 februari: Dialoogsessie 4, Ilse Wouters Academy Eindhoven

In deze sessie staat het thema 'impact' centraal. Na een aantal verkennende sessies wordt er dit keer ingezoomd op impact. Want wat is het nou eigenlijk, en bedoelen we onderling wel hetzelfde met bepaalde woorden? Hoe kunnen we verschillende werelden met elkaar verbinden? Een bijeenkomst met 20 bezoekers in Eindhoven.

### 23 februari: Dialoogsessie 5, CO Zwolle

In deze sessie in Zwolle stond het thema participatie centraal. Waar zitten bij participatietrajecten de huidige drempels en de hefboomen voor verbetering? Met ongeveer 20 aanwezigen gingen we in gesprek over de kracht van een ambtelijke aanpak en die van een ontwerpende aanpak. Waar zitten de blinde vlekken aan beide zijden, in hun denken en werkwijze?

### 10 maart: Dialoogsessie 6, Atelier 300C Amersfoort

Deze sessie richtte zich expliciet op het thema ontwerpende waarden & publieke waarden. Ontwerpen binnen een ambtelijke context betekent soms ook het botsen van werelden en waarden. Maar wat is de kwaliteit van deze waarden aan beide zijden en hoe zet je ze in in een ontwerpende aanpak? Tijdens de sessie gingen we met ongeveer 30 bezoekers in dialoog over de verschillende waarden.

### 7 maart: Tussentijdse resultaten onderzoekers en ontwerpteam

Bijeenkomst met het ontwerpteam en de verschillende onderzoeksteams. Tijdens deze bijeenkomst zijn de eerste inzichten en onderzoeksresultaten gedeeld en bij elkaar gebracht.



Aanvullend voerde het team gesprekken met circa 50 mensen. Onder hen:

- Diverse leden van de Sociaal Creatieve Raad en boegbeelden uit de culturele sector.
- Hoogleraren en onderzoekers op het gebied van design, innovatie en bestuurskunde.
- Vertegenwoordigers van verschillende instanties uit de culturele sector.
- Experts binnen en buiten de overheid op het gebied van innovatie en transformatie, diversiteit, ontwikkelen van managers en bestuurders, inkoop en participatie.
- Secretaris Generaals, Directeur Generaals, Wethouders en andere leiders binnen de overheid.
- Vertegenwoordigers van centrale en decentrale overheden, waaronder gemeenten, uitvoeringsorganisaties en andere publieke dienstverleners.
- Vertegenwoordigers van Rijksbrede programma's gericht op complexe opgaven en intern vakmanschap.
- Daarnaast bezochten de teamleden meerdere manifestaties in binnen- en buitenland.

Juli 2023

#### 14 maart: Bijeenkomst met Sociaal Creatieve Raad

In samenwerking met de Sociaal Creatieve Raad en de Akademie van Kunsten in dialoog over het betrekken van de creatieve industrie bij maatschappelijke problemen. Aan zes verschillende tafels werd het gesprek gevoerd over indicatoren van kwaliteit, opdrachtgeverschap, autonomie versus dienstbaarheid, coming of age, hoe komen we aan tafel en vrije ruimte.

#### 18 april: Ontwerpdag

Na de verschillende dialoogbijeenkomsten, richtte deze zich op de concrete invulling van het programma. Want meer impact met een ontwerpende aanpak: hoe dan? Met ruim 120 gasten gingen we aan de slag met die grote vraag. Wat moet dit programma concreet bieden, zodat ontwerpers nadrukkelijker betrokken worden bij het zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken? En hoe zorg je ervoor dat de impact van die ontwerpende inzet zo groot mogelijk is?

#### 21 april: Analyse resultaten Ontwerpdag

Het ontwerpteam ging aan de slag met de opgehaalde resultaten. Hoe zorgen we ervoor dat de impact van die ontwerpende inzet zo groot mogelijk is?

#### 30 mei: Werksessie ontwerpteam en stuurgroep

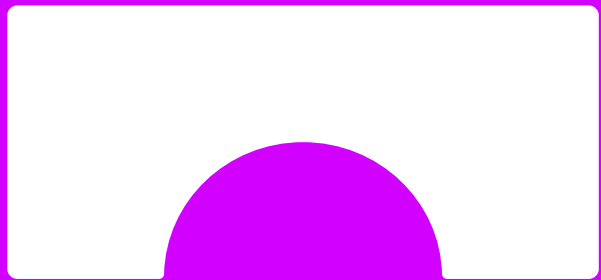
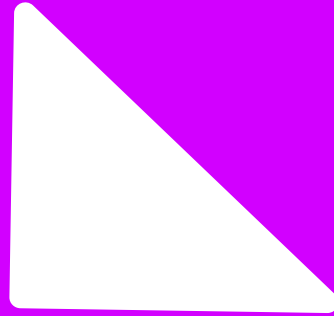
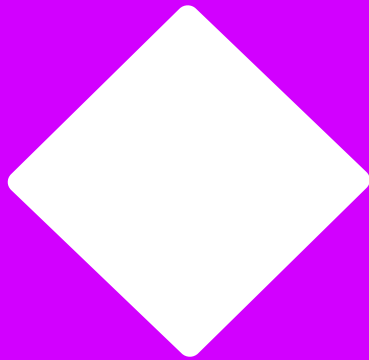
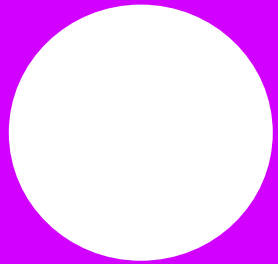
De contouren van het programma worden steeds scherper. In een werksessie met de stuurgroep bespreken we invulling van de governance en werking van de verschillende programma onderdelen.

#### 22 mei: Werkbezoek OCW

Vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) werd er een bezoek gebracht aan ons ontwerpteam. Aan de hand van voorbeeldprojecten lieten we zien hoe een ontwerpende aanpak er in de praktijk uitziet.

#### 10 juli: Aanbieding aan staatssecretaris Uslu

De longreads van de onderzoeken en het programmavoorstel PONT worden aangeboden aan de staatssecretaris.



**Analyse**

Ontwerp is in potentie heel geschikt om te werken aan maatschappelijke vraagstukken, maar om verschillende redenen blijft het potentieel voor een belangrijk deel onbenut. De praktijk blijkt een stuk weerbarstiger dan de theorie doet vermoeden. Dat heeft onder andere te maken met de context waarbinnen gewerkt moet worden. Publieke organisaties en ontwerp werken volgens een fundamenteel verschillende logica, met veel belemmeringen en barrières tot gevolg. Veel ontwerpende aanpakken realiseren daardoor niet de impact die ze zouden kunnen bereiken. We concentreren ons op de samenwerking tussen ontwerpers en publieke organisaties. Publieke organisaties hebben doorgaans immers de noodzakelijke beslisbevoegdheid en de bestuurlijke macht om ingrepen mogelijk te maken. Ze spelen daarmee een bepalende rol bij de aanpak van complexe maatschappelijke vraagstukken. In de creatieve sector zitten de ontwerpkracht, vaardigheden en methoden om innovatieve ingrepen te ontwikkelen. Ze vormen het perfecte duo om gezamenlijk op te trekken. Alleen zijn er nog wat obstakels op de weg.

De maatschappij ziet zich steeds vaker geconfronteerd met een reeks aan complexe vraagstukken. We noemen ze 'complex' omdat ze ambigu, grillig, verweven en open zijn. Steeds vaker wordt er gekeken naar ontwerpers en de creatieve sector om met dit soort vraagstukken aan de slag te gaan. Dat is niet gek – op papier is een ontwerpende aanpak uitermate geschikt om grip te krijgen op deze complexe maatschappelijke vraagstukken. Om dit te laten zien leggen we hieronder de kenmerken van dergelijke complexe vraagstukken en de mogelijkheden van een ontwerpende aanpak naast elkaar. Een uitgebreide versie van deze analyse is terug te lezen in het artikel 'Ontwerpende Aanpak voor maatschappelijke vraagstukken: waar hebben we het over?' van Thomas van Arkel en Nynke Tromp. Dit artikel is terug te vinden op [www.ontwerpendeaaanpak.nl](http://www.ontwerpendeaaanpak.nl).

## 1.1 De potentie van ontwerp

# 1.2 Kenmerken complexe vraagstukken

Maatschappelijke vraagstukken zijn vaak complex. Complexe vraagstukken zijn:

## Ambigu



Bij complexe vraagstukken is het lastig te bepalen wat een oorzaak is en wat een gevolg. Verbanden zijn impliciet en de effecten van interventies treden vaak vertraagd of juist heel plots en onverwacht snel op. Onze kennis erover is niet eenduidig en zit vol hiaten. Hetzelfde geldt voor mogelijke oplossingsrichtingen, die onvermijdelijk ontwikkeld moeten worden op een strijdveld vol verschillende, vaak conflicterende perspectieven.

## Verweven



Complexe problemen staan nooit op zichzelf, maar zijn altijd vervlochten met een waaier aan andere problemen. Ze hangen met elkaar samen, ze vormen en beïnvloeden elkaar. Dit maakt dat er geen duidelijke afbakening mogelijk is en dat je niet afzonderlijk aan één vraagstuk kunt werken. Ingrepen op het ene domein sorteren namelijk ook altijd effect op een ander domein. Het gevolg is dat een oplossing op het ene gebied zich elders altijd kan ontpoppen als nieuw probleem.

## Grillig



Complexe vraagstukken zijn constant in ontwikkeling en aan verandering onderhevig. Het is nooit duidelijk in welke richting en met welke snelheid deze vraagstukken zich zullen bewegen. Dat maakt ze uitermate onvoorspelbaar. En het betekent dat ingrepen zich moeten verhouden tot die continue verandering.

## Open



Complexe maatschappelijke vraagstukken hebben geen duidelijke eigenaar: ze zijn van iedereen en van niemand. Daarom kan ook niemand zich zo'n probleem toe-eigenen en kan iedereen zich er met recht tegenaan bemoeien. Overheden, burgers en bedrijven hebben allemaal hun eigen belangen en behoefte aan inspraak. Dat maakt regie voeren op deze vraagstukken buitengewoon ingewikkeld.

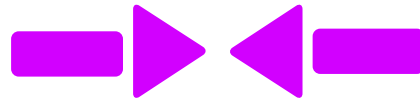
De combinatie van ambiguïteit, grilligheid, verwevenheid en openheid die dit soort vraagstukken kenmerkt, maakt ze in wezen onoplosbaar, in ieder geval in definitieve zin. De kenmerken van complexe vraagstukken maken ook dat ze zich niet lenen voor een lineaire benadering. Tegelijkertijd laat de ernst van de problematiek het niet toe om te wachten met ingrijpen. Complexe maatschappelijke vraagstukken vragen daarom om een specifieke benadering. Een ontwerpende manier van werken biedt dan vaak houvast. Een ontwerpende aanpak is juist niet lineair, maar ontwikkelt zich iteratief vanuit de complexiteit richting een ingreep. Dat maakt deze aanpak niet zaligmakend, want ook met een ontwerpende aanpak zijn de complexe problemen nooit helemaal de wereld uit te helpen, maar je kunt ze met de inzet van ontwerp vaak wel heel goed een eind de juiste kant op bewegen. Hieronder wordt in meer detail uitgewerkt wat een ontwerpende aanpak, in allerlei vormen en varianten, nou precies kenmerkt en zo geschikt maakt om complexe vraagstukken mee op te pakken.



# 1.3 Kenmerken van ontwerp

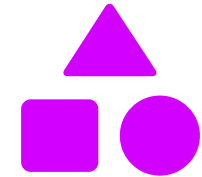
Van Arkel en Tromp onderscheiden vier kenmerken die altijd in meer of mindere mate aanwezig zijn in een ontwerpende aanpak.

## Integreren



Het in kaart brengen, wegen en verenigen van verschillende perspectieven en belangen ten aanzien van het vraagstuk. Ontwerpers beschikken over allerlei methoden en technieken om ervaringen, wereldbeelden, perspectieven en belangen inzichtelijk te maken, te communiceren, en samen te brengen.

## Vormgeven



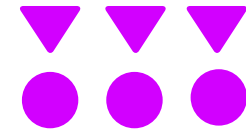
Het verbeelden van mogelijke toekomst, ideeën en concepten. Dit kan zowel gaan om het inzichtelijk maken van relevante abstracte ideeën en concepten rond het vraagstuk, als om de verbeelding van mogelijke oplossingsrichtingen. Door middel van allerlei visuele, fysieke en ruimtelijke technieken worden deze ideeën en concepten zichtbaar, tastbaar, invoelbaar en bespreekbaar gemaakt. Zo wordt ook zicht geboden op de te verwachten effecten van een eventuele interventie.

## Reframen



Het formuleren van alternatieve interpretaties en percepties van het vraagstuk die zicht bieden op nieuw handelingsperspectief. Door de dominante manier van kijken gericht te bevragen en alternatieve zienswijzen aan te dragen ontstaan nieuwe openingen naar innovatieve ingrepen. Ontwerpers zijn hier altijd op gespist en als geen ander in getraind.

## Orkestreren



Het organiseren van productieve samenwerkingen rondom een opgave. Ontwerpers beschikken doorgaans niet over specifieke domeinkennis. Ook zijn ze vaak geen ervaringsdeskundige wat betreft de problematiek. Ontwerpers beschikken daarentegen juist wel over het vermogen om coalities van belanghebbenden en experts te smeden rond een opgave en het proces te begeleiden waarin die coalities succesvol naar verbeteringen van de situatie toewerken. Zij kunnen zorgen voor veilige, gelijkwaardige en duurzame samenwerkingen die in een gemeenschappelijke taal en een heldere structuur verandering mogelijk maken op de korte en op de lange termijn.

Bovenstaande competenties komen niet altijd in dezelfde mate terug in een ontwerpende aanpak. Het ene vraagstuk vraagt nadrukkelijker om integratie en orkestratie dan het andere, waar bijvoorbeeld reframen en vormgeven de boventoon voeren. Bovendien spelen de individuele strategieën en talenten van een specifieke ontwerper hier altijd een rol. Toch komen alle competenties in een ontwerpende aanpak altijd wel op een of andere wijze terug. Ontwerpen is maatwerk en toegespitst op steeds een unieke situatie. Ontwerpers oriënteren zich vanuit het vraagstuk en sturen hun benadering constant bij naargelang het proces daar om vraagt. Ontwerpende aanpakken zijn in die zin altijd flexibel, lerend en iteratief. Er wordt constant geschakeld tussen de verschillende competenties, waarbij het perspectief op het vraagstuk en de mogelijke interventies in samenhang evolueren. Uitgangspunt blijft steeds de leefwereld van de verschillende belanghebbenden. Dat is waar de problemen samenkomen en zich manifesteren en waar de interventies impact moeten hebben. Een ontwerpende aanpak wordt daarom ook wel gekenmerkt als mensgericht. Steeds vaker worden er, in navolgen van het 'Parlement der Dingen', een concept van filosoof Bruno Latour, ook niet-menselijke factoren en actoren benoemd in een ontwerpproces. Hiermee sluiten ontwerptrajecten beter aan op vraagstukken die gaan over klimaat, natuur en leefomgeving. Men spreekt daarom recentelijk steeds vaker veeleer van 'life-centered' ontwerp.

# 1.4 Het lijkt zo mooi...

De verschillende competenties van de ontwerper sluiten steeds op hun eigen manier goed aan op de kenmerken van complexe maatschappelijke vraagstukken. Zo is het vermogen om te *integreren* cruciaal bij het verenigen van verschillende conflicterende perspectieven en belangen en dus bijvoorbeeld een antwoord op de *openheid* en *verwevenheid* van complexe problemen. *Reframen* is van belang als de huidige dominante manier van kijken naar het vraagstuk het vinden van werkende oplossingen in de weg staat en vormt daarmee een van de wapens in de omgang met de *ambigüiteit* van maatschappelijke uitdagingen. *Vormgeving* helpt onder andere om wat ondoorzichtig en abstract is begrijpelijk, tastbaar en bespreekbaar te maken en daarmee bij het vinden van een omgang met de *grilligheid* van vraagstukken. Verbeelding en vormgeving ondersteunen ook de zoektocht naar een gemeenschappelijke taal en daarmee de *orkestratie*, zo cruciaal om als samenwerkingspartners dezelfde kant op te kunnen bewegen.

Dat deze vraagstukken zo *ambigu*, *grillig*, *verweven* en *open* zijn, zorgt als gezegd voor een structureel gebrek aan kennis over zowel probleem als oplossing. De noodzaak om niettemin tot handelen te komen, vraagt om een flexibele, lerende en iteratieve werkwijze. In theorie ligt de keuze voor een ontwerpende aanpak van de complexe problemen daarom voor de hand. Ontwerpende aanpakken bieden namelijk handelingsperspectief waar traditionele werkwijzen tot een impasse leiden. Er wordt dan ook vaak gesteld dat een ontwerpende aanpak leidt tot betere interventies met meer maatschappelijke impact. Dit klinkt overtuigend op basis van de kenmerken. Maar toch blijft het vaak nog een papieren werkelijkheid. In de praktijk constateren we dat

deze aanpak slechts mondjesmaat wordt toegepast. Ontwerpen voor maatschappelijke vraagstukken blijkt in de praktijk een stuk weerbarstiger dan de theorie doet vermoeden. Dat heeft onder andere te maken met de context waarbinnen gewerkt moet worden. Ontwerpen voor complexe maatschappelijke vraagstukken vindt doorgaans plaats in de context van de publieke sector, waar allerlei verschillende belanghebbenden en spelers met eigen, vaak conflicterende, agenda's, werkwijzen en overtuigingen een rol spelen.

## Maar...

Publieke organisaties en ontwerp werken volgens een fundamenteel verschillende logica.

Publieke organisaties staan in dienst van de politiek – daar waar de beloftes worden gemaakt, belangen worden behartigd en besluiten worden genomen. Daarnaast werken publieke organisaties met publiek geld, geld dat doelmatig moet worden besteed. Dat maakt dat publieke organisaties in essentie gericht zijn op het zo zuinig, doelmatig en efficiënt mogelijk uitvoeren van opdrachten in lijn met vastgesteld beleid. En dat wil ook iedereen: dat ons publieke geld goed wordt besteed. Dit maakt dat publieke organisaties zijn ingericht op heel effectief 'de dingen goed doen', volgens lineaire processen waarin SMART doelstellingen en meetbare KPIs leidend zijn, de verantwoordelijkheden strak zijn afgebakend en de taken door experts worden uitgevoerd.

De kracht van ontwerp zit daarentegen in het doorgronden van wat het inhoudt om 'de goede dingen te doen'. Ontwerpende aanpakken zijn daarmee in essentie doelzoekend. Op verkennende, experimentele wijze wordt naar oplossingen toegewerkt, gebruikmakend van empathie en creativiteit. Ontwerp staat daarmee een lerende, iteratieve, flexibele (en dus non-lineaire) werkwijze voor. Aan de hand van de inzichten en ideeën die in de loop van het proces ontstaan krijgen zowel de aanpak als de oplossing gestalte. Ontwerp vaart op intuïtie en subjectiviteit, valt daarmee nadrukkelijk niet in SMART doelstellingen en meetbare KPIs te vatten, en kijkt niet naar de bekende kaders, maar juist erbuiten.

Op papier zijn de werkwijzen van publieke organisaties en van ontwerp dus fundamenteel verschillend. Dat is lastig, maar daarmee zijn ze in potentie wel ook complementair aan elkaar. Helaas blijken ze in de praktijk vaak met elkaar te botsen. Publieke organisaties begrijpen niet goed wat een ontwerpende aanpak inhoudt, en zijn niet geëquipeerd om een dergelijke aanpak te ondersteunen. Hun werkwijzen verdragen ontwerpende aanpakken maar moeilijk. De verschillen zijn een bron van misverstand en van weerstand, in plaats van meerwaarde (zie kader Spanningen).

Daardoor komen ontwerpende aanpakken in de publieke sector maar moeizaam van de grond, stuiten ze op allerlei belemmeringen of lopen ze vast. Ontwerp wordt daarom met behulp van allerlei tijdelijke noodgrepen en omwegen, doorgaans op een afstand van de dagelijkse werkzaamheden van publieke organisaties georganiseerd. Het wordt in kortstondige projecten uitbesteed aan ontwerp bureaus, in een experiment of lab weggezet, of

geframed als een onderzoek. Daarmee wordt het eigenlijk al bij aanvang buitenspel gezet en ingeperkt. En de potentie ervan wordt allerminst ten volle benut.

De bureaucratische mechanismen van publieke organisaties zijn hardnekkig. Daarnaast zorgen hedendaagse crises, sensatiebeluste (sociale) media, hijgerigheid van de politiek en maatschappelijk onbehagen ervoor dat publieke organisaties snel terugvallen op hun bekende resultaatgerichte werkwijze. De urgentie van en roep om oplossingen maken het heel ingewikkeld om structureel meer ruimte te bieden aan doelzoekende, ontwerpende aanpakken. Hoe graag men vaak ook wil.

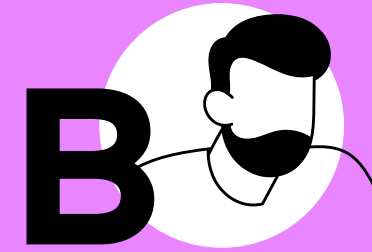
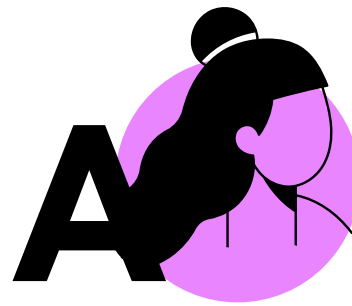
### Spanningen

Tijdens de dialoogsessies zijn deze botsende denkwijzen besproken:

Doen wat afgesproken is		Doen wat nodig is
Iedereen hetzelfde behandelen		Maatwerk leveren
Recht op het doel af		Onderzoeken wat het doel eigenlijk is
Alles goed uitdenken		Dingen uitproberen
Strakke plannings		Gaandeweg bijsturen
Korte termijn acties		Lange termijn visies
Zichtbare resultaten		Moeilijk meetbare maatschappelijke effecten

# 1.5 De Doelgroep

## vijf archetypes



In die twee botsende werelden lopen allerlei mensen rond die de complexe vraagstukken waarmee ze zich geconfronteerd zien graag ontwerpend zouden aanpakken. Gedurende de Pilot Ontwerpende Aanpak spraken we veel van hen. Ontwerpers die werkzaam zijn bij een bureau, voor zichzelf werken of in dienst zijn van overheden. Of mensen die geen ontwerpende achtergrond hebben, maar wel veel met ontwerpers werken, bijvoorbeeld vanuit een gemeente, het Rijk, een waterschap of het onderwijs. Deze hebben we samengevat in vijf archetypes<sup>5</sup>, die we hier als persona opvoeren om een beeld te geven van hun profiel en de typische dilemma's waar ze tegenaan lopen. Zij vormen ook de belangrijkste doelgroep van dit programma. De verschillende archetypes doen allicht geen recht aan de nuance en rijkheid van de werkelijkheid, maar de veronderstelling is dat de meeste mensen voor wie dit programma bedoeld is zich tenminste in aspecten van één of meerdere van de archetypes zullen herkennen. Dat gezegd hebbende stellen we ze graag aan u voor.

### De autonoom ontwerper

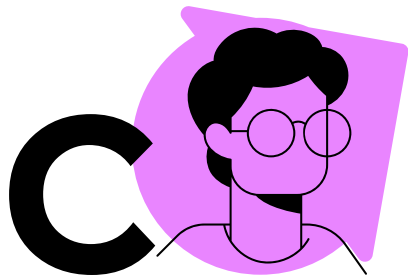
A kijkt in constante verwondering naar de wereld. Op de academie heeft ze geleerd haar fascinaties om te zetten in interessante vormen en ze zo invoelbaar, zichtbaar of tastbaar te maken. Want zodra iets materialiseert, kunnen mensen zich ertoe gaan verhouden. A noemt zich maker of kunstenaar. Ze start haar project vaak vanuit een intrinsieke interesse in het onderwerp en gaat ze op zoek naar financiering voor haar plannen. Dit is een kunst op zich. Haar werkproces is niet lineair, slechts ten dele voorspelbaar en werkt niet van mijlpaal naar mijlpaal, maar van inzicht naar nieuwe ruimte<sup>6</sup>. Niet elk project levert grootse zaken op, maar als iets lukt, is ze trouw en blijft ze gedurende een lange periode, soms jaren, bij een vraagstuk betrokken. Ze is huiverig om zich aan een organisatie te verbinden, omdat dit al snel bedreigend voelt voor haar autonome positie. Het is vaak lastig om haar manier en ritme van werken op dat van haar opdrachtgevers af te stemmen.

### De ontwerper in opdracht

B is methodisch geschoold aan de Technische Universiteit en noemt zich strategisch ontwerper. Hij opereert vanuit een ontwerpstudio in opdracht aan projecten, idealiter met een opdrachtgever waarmee hij gelijkwaardig samenwerkt. Hij richt zich op de publieke sector, omdat hij daar verschil kan maken. Bij B staat het vraagstuk voorop. Hij verbindt zich er voor een aantal weken of soms zelfs enige jaren aan. Meestal werkt hij tegelijkertijd aan verschillende vraagstukken. B wordt vaak betrokken als de vraag nog niet helemaal duidelijk is en helpt om er een ontwerpvrage van te maken. Daardoor is hij bekend met verschillende inkoopprocessen. Zijn ontwerptrajecten beginnen met diepgaand en kwalitatief onderzoek. Hij wil eerst goed begrijpen wat de vraag is en wat dit betekent voor de mensen die erdoor geraakt worden. Vervolgens ontwikkelt hij ingrepen en prototypes.

<sup>5</sup> Werken met persona's en archetypes die symbool staan voor een groep is een ontwerpende manier om toch een concreet beeld van de doelgroep te kunnen schetsen.

<sup>6</sup> Vrij vertaald vanuit één van de inzichten van de Mondriaan Turnlabs. (Mondriaan 150, een samenwerking tussen Amersfoort in C, TwynstraGudde en de TURNclub.)



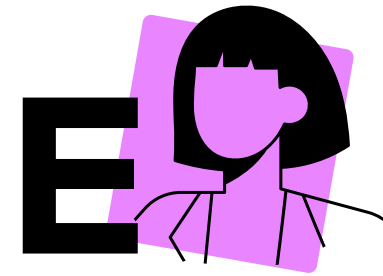
### **De ontwerper in de publieke organisatie**

C is geschoold als ontwerper en werkt in een publieke organisatie. Hij werkt weliswaar ontwerpend, maar dat zie je niet terug in zijn functietitel. Zijn organisatie ziet ontwerp met name als brainstormmethode of een goede manier om tot visuals te komen. Graag zou hij een ontwerpende aanpak veel vaker inzetten voor de grotere vraagstukken. Hoewel het zwaar om altijd degene te zijn die dingen anders wil doen, steeds weer de ruimte te moeten zoeken en drempels weg te nemen, is dit juist wat zijn werk interessant maakt. Gelukkig heeft C in zijn directe collega's en leidinggevende mensen getroffen die de meerwaarde van ontwerp inzien. Samen proberen ze de ontwerpende aanpak naar een hoger niveau te tillen binnen de organisatie.



### **De opdrachtgever in een publieke organisatie**

D is stafmedewerker bij een publiek instituut. Ze is geïnspireerd door de ontwerpende manier van werken en ervan overtuigd dat haar organisatie toe is aan iets anders. Daarom heeft ze zelf een ontwerpproject geïnitieerd. Het was een hele uitdaging om dat van de grond te krijgen en ze wist ze ook niet goed wat ze ervan moest verwachten. Ze heeft behoefte aan grip en aan een vocabulaire waarin ze uit kan leggen wat ze nodig heeft van haar collega's. D betreft zelf belanghebbenden en medewerkers bij het project en leert zo door te doen. Ze moet wennen aan de onzekerheid en onduidelijkheid die erbij schijnt te horen, en bij haar collega's leidt de nieuwe werkwijze tot weerstand. Tegelijkertijd is D een trotse ambassadeur in haar organisatie en vertelt ze graag over wat deze aanpak kan opleveren. Gedurende het project realiseert D zich dat de impact sterk afhangt van haar vermogen om ruimte en budget te creëren en de juiste mensen aan te laten haken. Dit kost veel tijd en regelwerk.



### **De leidinggevende in een publieke organisatie**

E is leidinggevende binnen een overheidsinstantie en heeft een mooie carrière. Ze heeft zich inmiddels bekwaamd in veel managementmethoden. Ze kan goed risico's inschatten en weet hoe ze recht doet aan politieke druk, zonder dat haar mensen overspannen raken. E is tegen een vraagstuk aangelopen dat compleet vast zit. Om er beweging in te krijgen is iets anders nodig dan ze gewend is. Een van haar mensen wil graag aan de slag met een ontwerpende aanpak, maar ze weet niet goed wat ze daarmee moet. Ze begrijpt in ieder geval dat van tevoren niet duidelijk is wat het resultaat gaat zijn. Dat is lastig. Het lijkt allemaal nogal vaag en onmethodisch, en daar is ze niet dol op. Om haar bestuurder te informeren wil E van tevoren precies weten wat ze kan verwachten. Tegelijkertijd zou deze aanpak misschien wel tot een doorbraak kunnen leiden, en daarom wil ze er toch graag ruimte aan bieden. Maar hoe kan zij de benodigde uitgaven verantwoorden? Moet ze de controle even loslaten? Dat is niks voor E. Wat als het mis gaat?

# 1.6 Obstakels voor ontwerp |

De publieke sector

Een aantal van die obstakels en verbeterpunten zijn te vinden aan de kant van de publieke organisaties, met name de overheid. Minstens zoveel zijn er te identificeren aan de kant van de ontwerpers. We richten ons eerst op de kant van de publieke sector.

Om iets te kunnen betekenen moeten ontwerpers eerst een goede positie hebben aan de tafel waar de beslissingen worden genomen. Er is een groeiende groep ontwerpers binnen de publieke sector, die in beginsel met name in het ruimtelijk domein actief was, maar inmiddels ook op andere plekken. Zij opereren alleen noodgedwongen vaak te geïsoleerd. Het zijn gedreven pioniers, maar het ontbreekt ze aan een netwerk waarin gezamenlijk kan worden geleerd en vertrouwen kan worden opgebouwd. Zij kunnen wel wat steun gebruiken, maar leidinggevend hebben hier vaak niet veel oog voor. Vaak zijn die leidinggevend ook niet bekend met de mogelijkheden van ontwerp. Dat is onhandig, want leidinggevend vormen een belangrijke schakel in het creëren van ruimte voor ontwerpgericht werken. Zij hebben het vermogen om over organisatorische grenzen heen te springen en hebben doorzettingsmacht – zij kunnen vanuit hun positie een ontwerpende aanpak een duurzame plek in de organisatie geven.

“We zijn gewend om concrete resultaten te krijgen. Maar we moeten dat afleren en niet van tevoren al zeggen dat het een kaartspel moet worden. Want dan gaan we het werk van de ontwerper doen. Dan krijg je een beter resultaat.”

**Beleidsadviseur**



## **Onbekendheid met ontwerp**

Ambtenaren zijn zich vaak niet goed bewust van de mogelijkheden die ontwerp te bieden heeft. Veel ambtenaren associëren ontwerp nog voornamelijk met vormgeving. Ze denken dat een ontwerper vooral geschikt is om aan de bestaande besluitvorming een artistieke draai te geven of om een creatief inspraakproces te organiseren. Daarom weten ze ontwerpers ook niet te vinden op de momenten dat deze juist van toegevoegde waarde kunnen zijn, bijvoorbeeld als er behoefte is aan een nieuw perspectief op een vraagstuk of wanneer conflicterende belangen verenigd moeten worden. Ze zien de ontwerper over het hoofd en blijven terugvallen op conventionele ingrepen. De publieke sector moet dus beter bekend raken met de meerwaarde van ontwerp voor de aanpak van complexe vraagstukken en waar ontwerp hun eigen manieren van werken kan verbeteren. Als ze een beter beeld krijgen van wat een ontwerpende aanpak te bieden heeft en leren hoe die wanneer en waar het meest succesvol ingezet kan worden, zullen ze er ook vaker voor open staan om dat te doen.

## **Opdrachtgever of partner**

Publieke organisaties treden in de regel op als opdrachtgever en trekken aan de touwtjes in de aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Vanuit een hiërarchische, afstandelijke positie hebben ze de neiging daarbij te negeren dat ze zelf ook één van de belanghebbende spelers in het vraagstuk zijn. Terwijl er rondom een complex vraagstuk juist allerlei belanghebbenden bij elkaar komen die samen naar positieve verandering moeten toewerken. Een dergelijke hiërarchische verhouding is dan beperkend en niet productief. Het geeft de overige belanghebbenden te weinig ruimte om eigen beslissingen, analyses en afwegingen te maken.

"Er ontstaat steeds meer ruimte voor ontwerp, dat zie ik heus wel. Maar het blijft wel een beetje in de rand van de publieke organisatie. Alsof het bewust een beetje op veilige afstand wordt gehouden. Voor het geval het niet welkom is. Dan is het ook makkelijk de nek om te draaien."



In de gesprekken die we voerden bleek steeds opnieuw dat er, om een ontwerpende aanpak succesvol te maken, behoefte is aan veel meer onderling vertrouwen en autonomie. De bestaande relatie van opdrachtgever en opdrachtnemer moet plaats maken voor langduriger en gelijkwaardig partnerschap om ontwerp meer impact te laten genereren en een context te creëren waarin een ontwerpende aanpak kan floreren. Dat is niet gemakkelijk, want betekent ook dat ambtenaren en publieke spelers hun werkwijze en positie deels moeten aanpassen en inperken. Dat kan best confronterend zijn.

### **Verantwoording en efficiëntie**

Van publieke organisaties wordt verwacht dat ze sturen op efficiëntie en helder meetbare resultaten. Dat is begrijpelijk – ze werken met publieke gelden en het is van belang om die doelmatig te besteden. Het is daarom spannend om geld uit te geven aan processen waarvan het van tevoren niet helder is wat ze gaan opbrengen. De hedendaagse omgang met publieke gelden vraagt daarom om SMART doelstellingen en KPI's en kwantificeerbare uitkomsten. Dat is bijvoorbeeld terug te zien in de kaders die worden gesteld voor aanbestedingen. Daarin worden specifieke eindproducten en strakke deadlines voor de levering gedefinieerd. Dergelijke eisen botst met de zoekende houding en de kwalitatieve waarden die centraal staan in een ontwerpende benadering. Het meten van ontwerpresultaten vraagt om andere criteria en instrumenten, waarmee de voortgang geduid kan worden en de impact gemeten. Niet omdat ontwerp geen kwantitatieve resultaten oplevert, maar wel omdat de meerwaarde van ontwerp niet terug te

brenge is tot louter kwantificeerbare gegevens en effecten. Dat vraagt dus ook om andere kaders voor inkoop. En om een proces in de loop waarvan er steeds weer ruimte is voor aanscherping en herformulering van die indicatoren. Een proces dat, in de woorden van Karskens en De Waal, ruimte biedt aan re-indicating<sup>7</sup>.

"Een heel belangrijk leverage point zit bij inkoop. Want uiteindelijk bepaalt de inkoop wat er door de opdrachtgever gekocht wordt. [...] Dat er uiteindelijk een proces wordt ingekocht in plaats van een oplossing. Maar dan moet je dus ook anders gaan nadenken over hoe je inkoop zou moeten doen."



### **Een welkome context**

Ten slotte ligt er nog een organisatorische uitdaging voor, namelijk dat een ontwerpende aanpak zich niet laat beperken tot departementsgrenzen. Overheden zijn doorgaans sectoraal georganiseerd en beheren vanuit afgescheiden domeinen geldpotjes en belangen. Die verkokerde organisatie laat zich moeilijk rijmen met een ontwerpende werkwijze die graag over deze grenzen heen springt wanneer het vraagstuk daarom vraagt. Dat maakt een gezamenlijk, integraal proces lastig te organiseren. Dit obstakel is hardnekkig en komt steeds terug wanneer een ontwerpende aanpak wordt toegepast, zowel binnen als buiten Nederland. Köppchen en Smeenk constateren het ook keer op keer in hun gesprekken met internationale ontwerpers en andere aanjagers van een ontwerpende aanpak. Bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk, waar ze met hetzelfde kampen, ondanks de rijke ontwerptraditie<sup>8</sup>. In Nederland wordt dit probleem bijvoorbeeld gethematiseerd in innovatieprogramma Agenda Stad, laten Karskens en De Waal zien in hun artikel "The Whole System in the Room".

<sup>7</sup> Zie: <sup>13</sup> 'The Whole System in the Room', Karskens, J. & Waal, M. de (2023), in opdracht van de Pilot Ontwerpende Aanpak.

<sup>8</sup> "Ook in het Verenigd Koninkrijk, [...] horen we in onze gesprekken steeds het effect van verkokering of silo's terugkomen. Die verkokering is met name voelbaar bij verdeling van overheidsmiddelen voor ontwerpend onderzoek en daarmee ook voor het stimuleren van een ontwerpende aanpak." Uit 'Mandaat en spierballen', Köppchen & Smeenk.



# 1.7 Obstakels voor ontwerp | de ontwerpsector

Niet alleen de publieke sector zal processen en werkwijzen moeten aanpassen om een ontwerpende aanpak van maatschappelijke vraagstukken breder en succesvoller toe te kunnen passen. Ook de ontwerpers staan niet perfect toegerust aan de startlijn. Ontwerpen voor en met de publieke sector vraagt om specifieke vaardigheden, kennis en strategieën die niet iedere ontwerper zomaar in de vingers en tot zijn beschikking heeft. Ontwerpers weten zichzelf ook niet altijd handig te verhouden tot de gangbare processen van de publieke sector. Publiek ontwerpen is een kunst op zich. Het goede nieuws is dat die kunst voor een groot deel te ontwikkelen is, daar is tot nog toe te weinig aandacht voor geweest. Waar schort het dan precies aan? Ook de belangrijkste relevante tekortkomingen van de ontwerpsector hebben we in kaart gebracht.

## De meerwaarde van ontwerp is niet zichtbaar

Ontwerpers kunnen momenteel vaak niet goed laten zien wat hun benadering precies op kan leveren. Dat is een probleem van de sector, die maar weinig goede voorbeelden van ontwerpprojecten met substantiële maatschappelijke impact klaar heeft liggen, omdat die voorbeelden simpelweg niet in kaart zijn gebracht. Maar het is ook een probleem van de individuele ontwerper, die hier óf helemaal niet mee bezig is óf niet goed weet hoe de zinvolle opbrengst van een ontwerpproject inzichtelijk gemaakt moet worden voor het juiste publiek. Dat komt niet in de laatste plaats doordat er geen goede methodes bestaan om de impact van een ontwerpende aanpak mee te meten, maar ook doordat de ontwerpers vaak niet de vaardigheden hebben om hun meerwaarde effectief te benoemen. De impact van ontwerp is doorgaans eerder kwalitatief dan kwantitatief van aard. Het vraagt om alternatieve criteria om die impact op waarde te leren schatten

en om zelfbewustzijn en overtuigingskracht van de ontwerper om de eigen meerwaarde van zijn aanpak over het voetlicht te krijgen.

"Show, don't tell. We kunnen er heel veel over praten, maar we hebben ook gewoon goede voorbeelden nodig van lerende en ontwerpende aanpakken en hoe die dus wel impact kunnen hebben."



## Weinig begrip voor de dynamiek van publieke organisaties

Ontwerpers zijn goed in het ontwikkelen van ideeën, maar met een idee alleen kun je de wereld niet veranderen. Om impact te hebben moet het ook uitvoerbaar worden gemaakt in een publieke context, in de instituten die deze context dragen. Dat vraagt om andere vaardigheden en om specifieke kennis van en gevoeligheid voor de dynamiek in publieke organisaties. Ontwerpopleidingen hebben hier weinig aandacht in het curriculum, waardoor ontwerpers zijn aangewezen op hun ervaring. Begrip voor de gevoeligheden en verhoudingen binnen publieke organisaties is wel onontbeerlijk om een innovatief ontwerp aanhangig te maken en door te voeren. De implicaties van ontwerpingsrepen zijn immers vaak niet gering. Het reframen van een vraagstuk, een typische bezigheid van ontwerpers, kan ervoor zorgen dat het zwaartepunt van een traject plots komt te liggen bij een heel ander onderdeel van de organisatie, met alle praktische complicaties van dien. Om dat in goede banen te leiden moeten ontwerpers zich bewust zijn van die implicaties en een beroep doen op hun vermogen te orkestreren en organiseren. Dat vraagt ook om transdisciplinaire samenwerkingen. Ontwerpers doen er goed aan om, bijvoorbeeld, organisatiekundigen en veranderkundigen te betrekken in hun ontwerptrajecten.

## Enkelvoudige empathie

Institutionele kennis alleen is niet genoeg om de rol van organisator en orkestrator in de toekomst effectiever op te kunnen pakken. Daarvoor moeten ontwerpers ook empathie leren opbrengen voor andere belanghebbenden dan enkel de doelgroep. Te veel ontwerpers richten zich te eenzijdig op de (belevings-) wereld van mensen en eindgebruikers – daar ligt hun empathie en hun primaire aandacht. Dat is ook hun kracht. Maar we constateren dat deze kracht tegelijkertijd een valkuil kan zijn. Ontwerpers houden graag spiegels voor, bekritisieren, zorgen voor opschudding te zorgen en verrassen. Daarmee weten ze mensen te raken en dwingen ze reflectie af. Dat is belangrijk. Maar om werkelijke verbeteringen aan te brengen in de levens van mensen, is het even cruciaal dat ontwerpers hun ingrepen aanhangig weten te maken bij degenen die aan de touwtjes trekken. Daarvoor moeten ontwerpers ook meer begrip op leren brengen en empathie krijgen voor de positie en verantwoordelijkheden van die mensen: de opdrachtgevers, de vraagstakeigenaren en anderen die met de oplossingsrichtingen uit de voeten moeten kunnen. Dat beseft hebben ze vaak minder scherp voor ogen. De ontwerper kan wat dat betreft zelf ook wel een spiegel gebruiken.

*“Zie het als een design vraag op zich. De mensen die je graag mee zou nemen, die regimespelers, wat zijn hun drijfveren? Dat hele stuk empathisch onderzoek, zou je ook op hun los moeten laten. De partijen die je het liefst mee wilt hebben, maar dit niet automatisch doen, wat hebben die nou nodig. Misschien begint het daar wel”*

## Gebrek aan diversiteit en inclusie

Als de ontwerpsector toch de spiegel ter hand neemt, leidt dat onvermijdelijk ook tot de observatie dat deze overwegend verontrustend eenkleurig is. De sector moet diverser worden. Het huidige gebrek aan diversiteit is namelijk moreel problematisch, maar vormt ook een substantiële beperking van de eigen mogelijkheden. De discussie rond diversiteit verengt zich



vaak tot een politiek-morele discussie over representativiteit, maar het bevorderen van inclusie en diversiteit (in brede zin) zou de sector ook een bredere blik opleveren en daarmee een kwalitatieve injectie geven. De Code Diversiteit & Inclusie, die culturele instellingen opdraagt om op vier dimensies (de zogenaamde vier P's: Programma, Publiek, Personeel en Partners) expliciet toe te werken naar een meer diverse vertegenwoordiging, verdient meer aandacht en toepassing van de ontwerpsector. Zeker als het gaat op de laatste twee P's, Personeel en Partners, is er nog een hoop werk te verzetten. De groepen eindgebruikers van ontwerpende aanpakken zijn vaak best divers, maar ontwerp bureaus en coalities van stakeholders zijn vaak dominant wit en hoogopgeleid. Juist die combinatie van observaties moet te denken geven.

## Rolbewustzijn: voorbij de bescheidenheid

Ten slotte is het belangrijk dat de ontwerpsector zichzelf niet meer laat beperken door het accepteren van een al te bescheiden rol. Nog steeds laten ontwerpers zich vaak tijdelijk inhuren om een 'trucje' te komen opvoeren nadat de beslissingen in een traject genomen zijn. Niet zelden in de hoop dat er aansluitend toch een grotere opdracht uit te slepen valt of vanuit de wat naïeve gedachte dat er alsnog aan de beslissingen gesleuteld kan worden. Om een prominentere rol op te kunnen pakken is er bereidheid nodig van de publieke samenwerkingspartners, maar moeten ontwerpers zich ook weerbaarder en minder bescheiden opstellen. Dat zijn ze aan zichzelf verplicht en ook aan degenen voor wie ze ontwerpen. Er valt immers nogal wat te winnen. Een ontwerpende aanpak kan innovatieve verbeteringen opleveren voor lastige vraagstukken, maar heeft het ook in zich om de context waarin die verbeteringen materialiseren te veranderen. Ontwerp kan structurele, systemische verandering helpen realiseren in de vorm van andere relaties, mindsets, netwerken en structuren. Er zijn nog te weinig ontwerpers die de ruimte opeisen om hun kerncompetenties ten volle in te zetten en impact te maken.

# 1.8 De potentie benutten

Er moet dus het een en ander veranderen om de zichtbare impact van een ontwerpende aanpak op maatschappelijke vraagstukken te vergroten. De inventarisatie van de huidige stand van zaken laat zien dat dit programma om dat te bewerkstelligen zowel een bijdrage moet leveren aan het creëren van meer ruimte voor ontwerpende aanpakken in de publieke sector, als aan de professionalisering en emancipatie van de creatieve sector. Om de nodige veranderingen mogelijk te maken destilleerden wij de onderstaande zes doelstellingen en verbetertrajecten om ruim baan te geven aan een ontwerpende aanpak. Samen vormen die onze *Theory of Change*. In een volgend hoofdstuk zetten we daarna uiteen op welke manier we deze doelstellingen willen realiseren in dit programma.

## **Meer ruimte ontwerpende aanpakken in de publieke sector**

Om de positie van ontwerp in de publieke sector te verbeteren zien wij drie belangrijke routes die naar het einddoel, meer zichtbare impact van ontwerp op maatschappelijke vraagstukken, moeten leiden. Daarvoor moet gewerkt worden aan:

- Vergroting van de ontvankelijkheid voor ontwerpende aanpakken bij de publieke sector.
- Uitbreiding van kennis over en begrip van de werkwijze in ontwerpende aanpakken.
- Het bouwen van een ondersteunende context voor ontwerpende aanpakken.

## **Vergroot de ontvankelijkheid voor ontwerpende aanpakken**

Om ontwerp een betere positie aan tafel te geven, moeten publieke organisaties er eerst van overtuigd worden dat ze daar ook iets aan hebben. Daarvoor moeten ze tot het besef komen dat een

ontwerpende aanpak ze kan helpen om vastgelopen complexe vraagstukken los te wrikken waar dat ze nu nog niet lukt. Dat vraagt dus om reflectie en erkenning van de eigen beperkingen die moeten leiden tot openheid en ontvankelijkheid voor nieuwe benaderingen van vraagstukken.

## **Vergroot de kennis over en begrip van de werkwijze van ontwerp**

Ontwerp heeft een hoop te bieden, maar daarmee is het nog niet zo dat elk probleem vraagt om een ontwerpende aanpak. Niet elke vraag is een ontwerp-vraag, niet elke ontwerp-vraag vraagt om dezelfde ontwerp-aanpak, en niet elke ontwerp-aanpak vraagt hetzelfde van een publieke organisatie. Publieke organisaties moeten dus leren herkennen wanneer iets een ontwerp-vraagstuk is (geworden), vervolgens leren identificeren welke aanpak daar precies voor nodig is en hoe deze binnen de organisatie kunnen worden ondersteund en gefaciliteerd. Dergelijke kennis over de mogelijkheden en beperkingen van ontwerp is nu vaak niet aanwezig bij publieke organisaties.

## **Verbeter en ontwikkel een structurele ondersteunende context voor ontwerpende aanpakken**

Risico's en onzekerheden worden binnen publieke organisaties vaak door elkaar gehaald, maar in wezen verschillen ze sterk van elkaar. Risico's zijn ongewenste maar bekende uitkomsten, onzekerheden zijn onbekende uitkomsten die onderzocht moeten worden. Een ontwerpende aanpak vraagt om een open houding ten aanzien van onzekerheid. Ontwerpende aanpakken vragen om ontvankelijkheid voor nieuwe ideeën, om flexibiliteit, om de wil te leren en om aanpassingsvermogen. Dat zijn zaken die vaak lastig

te verenigen zijn met de werkwijze van publieke organisaties. Deze organisaties zijn eerder ingericht op stabiliteit, voorspelbaarheid en verantwoording. Die waarden zitten volledig ingebakken in hun structuren en de cultuur. Ze zijn perfect uitgerust om het een ontwerpende aanpak met regels, procedures en logge structuren zo lastig mogelijk maken. Daardoor lopen veel ontwerpinitiatieven vast of komen ze niet tot wasdom. Om de potentie van ontwerpende aanpakken beter te benutten moeten organisaties zich ook organisatorisch openstellen voor een andere werkwijze.

### **Professionaliseren en emanciperen van de sector**

Om de sector zelf te verbeteren zien wij drie aandachtsgebieden die aandacht vereisen. Daarvoor moet gewerkt worden aan:

- De openheid van de sector.
- Een bredere inzet van ontwerpende aanpakken.
- Uitbreiding van het ontwerpvlak.

### **Open de sector**

We constateerden eerder dat het potentieel van ontwerp te weinig bekend is bij de publieke sector. Dat moet veranderen. De creatieve sector moet veel meer naar buiten treden en zijn specifieke vaardigheden veel effectiever uit gaan dragen om aan te tonen wat de meerwaarde is van een ontwerpende aanpak voor complexe maatschappelijke vraagstukken. Ontwerpers moeten daarom stelselmatig gaan werken aan een overtuigende verzameling voorbeelden waarin een ontwerpende aanpak heeft geleid tot zichtbare impact. Met het actief delen van de eigen resultaten zal de sector aan geloofwaardigheid winnen, waarmee ook de weg naar een betere positie aan tafel kan worden geëffend.

De sector dient zich ook open te stellen voor nieuwe kennis en samenwerkingspartners en in die nieuwe samenwerkingen moet actief gezocht worden naar meer synergie. Rond complexe vraagstukken komen allerlei spelers met verschillende visies en

werkwijzen samen. Het organiseren van een soepele samenwerking tussen hen kan in beginsel moeilijk zijn, maar dat mag geen reden zijn om dan maar niet samen te werken. Wel moet er daarom ruimte en tijd genomen worden om op elkaar ingespeeld te raken en elkaar te leren begrijpen en vertrouwen. Het orkestrerende vermogen van ontwerpers komt hier goed van pas.

### **Verbreed de inzet van ontwerpende aanpakken**

Een bredere inzet van ontwerp voor maatschappelijke opgaven zal ook leiden tot meer impact. De kerncompetenties (integreren, vormgeven, reframen en orkestreren) en de specifieke mensgerichte, verbeeldende kwaliteiten van ontwerp hebben in potentie op veel grotere schaal impact dan nu gerealiseerd wordt. Genoemde kerncompetenties en kwaliteiten zijn immers ook geschikt voor het realiseren van systemische verandering; het veranderen van relaties, mindsets, netwerken en structuren.

Ontwerpers moeten ook minder in losse projecten gaan werken en hun blik richten op de lange termijn. Daarvoor moeten ze zich er ook bewust van worden dat innovaties alleen van de grond komen als de context waarin deze moet landen hier klaar voor is. Die context moet daarom net zo goed ontworpen worden.

### **Breid het ontwerpvlak uit**

Meer impact met een ontwerpende aanpak vraagt ook om een uitbreiding van de vaardigheden en kennis van de ontwerper. Ontwerpers moeten hun kennis verbreden met inzichten uit relevante kennisdomeinen als de sociologie en de organisatie- en bestuurskunde. Zij moeten gevoeligheid ontwikkelen voor institutionele verhoudingen en werken aan hun strategische vaardigheden. En ze doen er goed aan hun arsenaal aan methoden en technieken aan te vullen met werkwijzen waarmee ze de institutionele context waarin zij werken, en die hun ingrepen moeten faciliteren, kunnen herontwerpen.

# Theory of change

**Meer zichtbare impact met een ontwerpde aanpak op maatschappelijke vraagstukken**

**Visie**

**Ondersteunende en veerkrachtige infrastructuur voor ontwerpgerichte aanpakken**

**Missie**

**Professionaliseren en emanciperen van de sector**  
(volwaardige samenwerkingspartner en adviseur van publieke sector)

**Meer ruimte voor ontwerpde aanpak**  
(binnen de context van de publiek sector)

**Hoofddoelen**

**Open de sector**

Vertel het verhaal

Verzamel best practices en deel impact

**Verbreed de inzet van ontwerpende aanpakken**

Ontwikkel reflexiviteit en zelfbewustzijn

Stimuleer en bied steun om continuïteit te kunnen bieden

**Breid het ontwerpvlak uit**

Ontwikkel en verbreed repertoire om institutionele verandering te realiseren

Ontwikkelen van strategische vaardigheden (organisatie-sensitiviteit en doorzettingsmacht)

Meer kennis en know how over o.a. impact maken en werking openbaar bestuur

Vergroot de diversiteit van de sector en de inclusiviteit van ontwerpende aanpakken

**Vergroot de ontvankelijkheid voor ontwerpende aanpakken**

Reflecteer op beperkingen van staande werkwijzen

Stimuleer wens en behoefte aan alternatieven waar dat nu niet lukt

Realiseer voorwaarden voor samenwerken en complementariteit

**Vergroot kennis over- en begrip van de werkwijze van ontwerp**

Stimuleer de keuze voor een ontwerpende aanpak

Vergroot kennis over- en begrip van de werkwijze van ontwerp

Organiseer de voorwaarden om ontwerpvragestukken herkennen

Ontwikkel en versterk ontwerpvaardigheden

**Verbeter/ontwikkel een structurele steunende context voor ontwerpende aanpakken**

Verbeter inkoopprocessen ten gunste van ontwerp

Faciliteer de beweging van opdrachtgever naar samenwerkingspartner

Ontwikkel nieuwe kwaliteits- en beoordelingscriteria

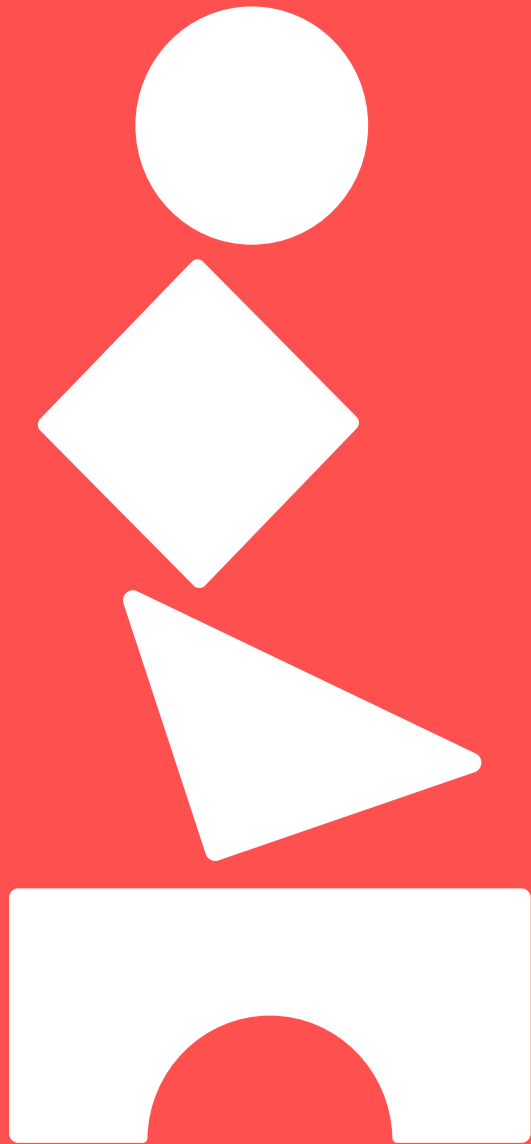
Creëer voorwaarden om lange termijn relaties aan te kunnen gaan

Ontwikkel een ondersteunende organisatiestructuur en -cultuur voor ontwerp

Versterk lokale coalities in het bereiken van continuïteit van hun ontwerp aanpak

**Subdoelen**

**Hoofdactiviteiten**



**Ontwerp**

De Publieke Ontwerppraktijk, PONT, heeft tot doel om de brug te slaan tussen ontwerpers en publieke organisaties en richt zich daarvoor op het overkomen van bestaande belemmeringen en obstakels, zoals eerder uiteengezet. Daarmee wil het programma bijdragen aan een duurzame verbetering van de positie van ontwerp in de publieke sector, om de zichtbare impact ervan op maatschappelijke vraagstukken te vergroten – het vergezicht van dit programma. We richten ons daarvoor op het verbeteren van de samenwerking tussen ontwerpers, publieke organisaties en andere betrokkenen en belanghebbenden. De huidige botsende logica's staan een vruchtbare samenwerking tussen ontwerpers en de publieke sector in de weg, en maken dus ook dat de gewenste impact niet gemaakt wordt. Het moet daarom anders. Er moeten randvoorwaarden gecreëerd worden voor een succesvolle ontwerpende aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Dit programma wil in de praktijk leren waar het spaak loopt en oplossingen voor die obstakels ontwikkelen. Die oplossingen moet de botsende denk- en werkwijzen van ontwerpers en de publieke sector dichterbij elkaar brengen en een vruchtbare infrastructuur creëren, waarin een ontwerpende aanpak optimaal kan worden toegepast. PONT werkt waar mogelijk samen met relevante partijen en programma's uit zowel de publieke als de creatieve sector. Hoewel een heel aantal van deze partijen al in beeld zijn, beschikt het pilotteam niet over een meer volledig overzicht. We raden aan dit overzicht te verkrijgen ten behoeve van de uitvoering van PONT.

## 2.1 Bruggen bouwen in de Publieke Ontwerppraktijk



# PONT

Het programma zoals wij dat voorstellen, bestaat uit een vijftal onderdelen die elkaar aanvullen, inspireren en informeren. We kiezen voor een lerend en reflectief studiomodel. Dat hier gepresenteerde model is losjes gebaseerd op de werkwijze van Studio Olafur Elíasson, het transdisciplinaire ontwerpbureau van de Deens-IJslandse ontwerper en kunstenaar in Berlijn<sup>9</sup>. Net als in die werkwijze onderscheiden we binnen PONT verschillende functies en onderdelen die elkaar in een vast ritme informeren, inspireren en complementeren. De verschillende onderdelen samen hebben tot doel om een vruchtbare uitwisseling op gang te brengen tussen de publieke sector en de ontwerpwereld. De onderdelen ondersteunen elkaar en dragen ook op zichzelf bij aan het professionaliseren van de creatieve sector en/of het creëren van meer ruimte voor ontwerpende aanpakken in de publieke sector. Ze bieden een infrastructuur waarbinnen kan worden geleerd, gemaakt, gereflecteerd, gedeeld en verdiept. De Publieke Ontwerppraktijk draait rond een aantal al lopende concrete ontwerptrajecten, de Praktijk, die actief gevolgd worden om ervan te leren. Deze trajecten worden ondersteund en gestimuleerd door een viertal functies: de School, het Plein, de Werkplaats en de Tempel.

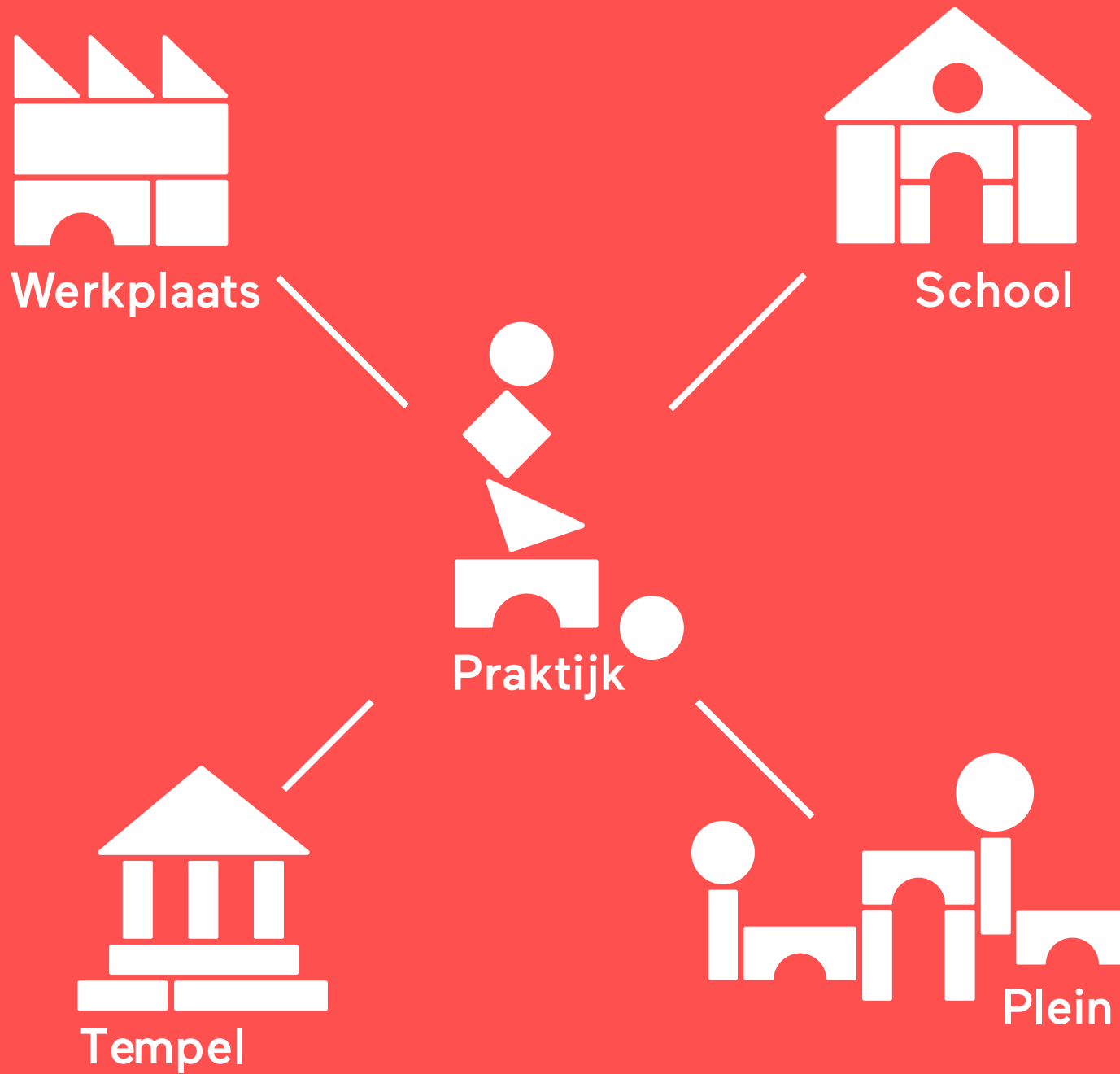
In de Praktijk worden verschillende, reeds lopende ontwerptrajecten voor maatschappelijke vraagstukken op de voet gevolgd en bijgestaan. Deze vormen een testomgeving, waarbinnen van ze geleerd wordt en wordt geëxperimenteerd met nieuwe interventies. Tegelijkertijd worden ze, in de vorm van advies, reflectie en het aandragen van mogelijke interventies, waar nodig ondersteund. In de Werkplaats wordt onderzoek gedaan naar het beter benutten

van de potentie van ontwerp voor maatschappelijke vraagstukken. Op basis daarvan worden interventies ontwikkeld om de toepassing van ontwerpende aanpakken in de publieke sector structureel te verbeteren en ondersteunen. Bij de School kunnen ontwerpers, ambtenaren en beleidsmakers bij publieke organisaties terecht voor bijscholing. In de Tempel worden activiteiten ondernomen en aangeboden gericht op intervisie, contemplatie en reflectie. Op het Plein vindt op allerlei manieren een uitwisseling plaats tussen ontwerpers, ambtenaren en andere geïnteresseerden. Hier wordt nagedacht, gesproken en gediscussieerd over de meerwaarde van een ontwerpende aanpak, om het verhaal daarover aan te scherpen.

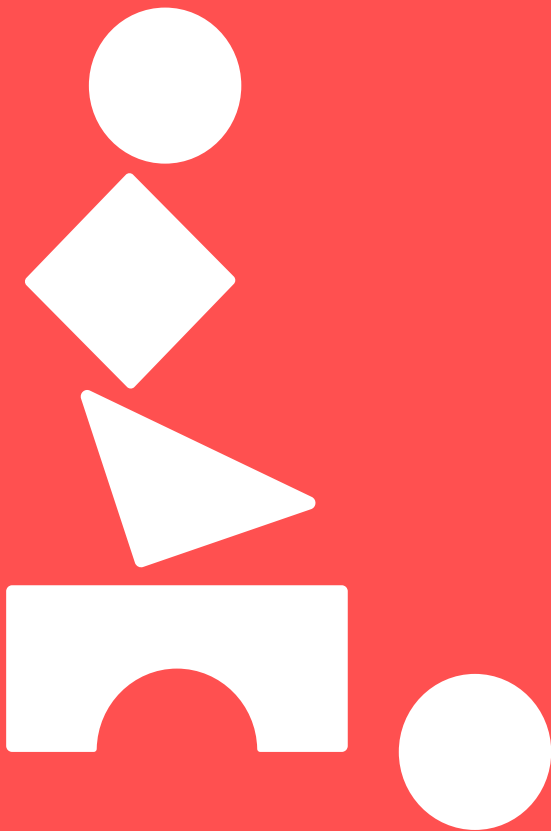
Anders dan de namen van de verschillende onderdelen van PONT doen vermoeden gaat het hier niet om fysieke plaatsen, maar om functies die zich op verschillende plekken en in verschillende vormen kunnen manifesteren. Hoe dit eruit zal zien, wordt hieronder per onderdeel apart beschreven. Per onderdeel worden de doelstellingen waaraan het bijdraagt, de doelgroepen die worden bediend, de werkwijze en de activiteiten benoemd. Maar alvorens de afzonderlijke onderdelen in detail te bespreken, volgt eerst een uitleg over de samenhang en interactie tussen de verschillende onderdelen en de beoogde dynamiek. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een toelichting op de globale planning van de activiteiten. De governance wordt de komende periode nader uitgewerkt..

---

<sup>9</sup> Zie: The Transdisciplinary Studio, Alex Coles, Sternberg Press, 2012



## 2.2 De Praktijk



PONT vertrekt vanuit de praktijk. De dagelijkse realiteit van mensen, ontwerpers en samenwerkingspartners vormt de bron van het (leer-) proces. Centraal in het programma bevindt zich daarom de Praktijk. Op allerlei plekken in Nederland wordt een ontwerpende aanpak al toegepast om maatschappelijke vraagstukken het hoofd te bieden in lokale coalities. Soms gebeurt dat in brede samenwerkingen met veel verschillende belanghebbenden. Op andere plekken gebeurt het intern, binnen organisaties, bijvoorbeeld gericht op het ontwerp van nieuw beleid. “Wat deze praktijken gemeen hebben,” schrijven Van Arkel en Tromp, “is dat ze toekomstgericht en verkennend zijn. De vraag is steeds, hoe zou de wereld van morgen een betere kunnen zijn dan die van vandaag?”<sup>10</sup>

In de Praktijk volgen we een aantal van dit soort ontwerptrajecten. Dit zijn bestaande coalities van publieke partijen en andere belanghebbenden die op een ontwerpende wijze aan verbeteringen en deel oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken werken. Zoals eerder vastgesteld gaat dat zelden zonder slag of stoot en lopen betrokkenen vaak tegen allerlei belemmeringen aan. In de Praktijk is nog veel te leren over die belemmeringen. Lessen uit incidentele ingrepen om die te mitigeren worden nu vaak niet getrokken, of slechts door direct betrokkenen opgepikt. Er is in de huidige situatie zelden ruimte ingebouwd of geld gereserveerd om deze lessen vast te leggen, laat staan om er consequenties aan te verbinden en zo structureel meer ruimte te creëren voor een ontwerpende aanpak. De Praktijk wil precies die lacune opvullen.

---

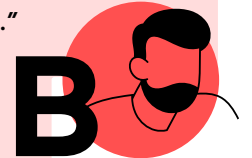
<sup>10</sup> ‘Ontwerpende Aanpak voor maatschappelijke vraagstukken: waar hebben we het over?’ van Thomas van Arkel en Nynke Tromp.

*Het pilotteam heeft gesprekken gevoerd met zes lokale initiatieven die zich ervoor lenen om als Praktijk door het programma gevolgd te worden. Het gaat om de interne designafdeling van de gemeente Amsterdam (werkend aan o.a. een wendbare opgavegerichte gemeente en het herontwerp van besluitvormingsprocessen), om het ondernemersprogramma en schuldenlab van de gemeente Den Haag, om het initiatief 'reframing circularity' van de Amsterdam Economic Board, om verschillende coalities waar Provincie Brabant deel van uitmaakt en om de wijkaanpak mobiliteit van de gemeente Rotterdam. Deze vijf partijen hebben allemaal aangegeven graag samen te willen werken met een impactcoach en de intentie te hebben om deze samenwerking serieus verder te verkennen. De zesde coalitie, Provincie Groningen, heeft ook belangstelling, maar is met een ontwerpde aanpak nog in een verkennende fase. Samenwerken in een Praktijk voelt nog wat prematuur. Overigens verwacht geen van de gesproken partijen enige financiering vanuit het programma voor de opgave en beseffen ze dat deelname aan het programma een tijdsinvestering kan vergen.*

*Tot slot verdient het de aanbeveling samenwerking te zoeken met programma's binnen het Rijk, bij uitvoeringsorganisaties, in het ruimtelijk domein en in de regio, bijvoorbeeld via de Regio Deals. De eerste contacten daarvoor zijn gelegd door het pilotteam.*

Om wel georganiseerd en gedocumenteerd lessen te kunnen trekken uit de Praktijk wordt een aantal lopende ontwerptrajecten voor maatschappelijke vraagstukken benoemd tot Praktijkteam. Praktijkteams kunnen gevormd worden vanuit een interne ontwerpafdeling van een publieke organisatie of bestaan uit, bijvoorbeeld, een netwerk van (publieke) organisaties. Het programma staat de Praktijkteams bij met impactcoaches. Impactcoaches volgen de teams op de voet en schieten in actie wanneer hun ontwerptraject dreigt vast te lopen of een duwtje in de rug kan gebruiken. Dat doen ze vanuit een vrije rol en door actief op zoek te gaan naar mogelijkheden om deze belemmering te verhelpen of ermee om te leren gaan. Het doel daarvan is niet alleen om de specifieke coalitie weer op gang te helpen, maar juist ook om er algemene lessen uit te trekken en interventies te ontwikkelen waar andere ontwerptrajecten hun voordeel mee kunnen doen. De impactcoach zorgt voor verbinding met de andere Praktijkteams en de andere onderdelen van PONT wanneer dat opportuun en gewenst is.

**"Je bent oplossingen of ideeën of wegen naar voren aan het ontwikkelen. Maar je bent ook de organisatie aan het ontwikkelen. En je bent mensen aan het opleiden. En als die dingen niet synchroon lopen: als er één te snel gaat, dan moet die even stoppen. Want de andere lijn moet er bij kunnen komen. Een idee is alleen goed binnen een bepaalde context. Als je niet eerst die context gemaakt hebt, dan is het idee gewoon geen goed idee. Want als de context er niet klaar voor is dan wordt het idee niet geaccepteerd. Dus als de context er niet klaar voor is, dan gaan we het idee niet presenteren. Dan gaan we eerst aan die context werken."**



## Doelgroepen

De Praktijk richt zich primair op twee groepen: in directe zin op degenen die samen in een lokale coalitie een Praktijkteam vormen en indirect op iedereen die met een ontwerpende aanpak een complexe maatschappelijke opgave heeft opgepakt en daarbij tegen belemmeringen aanloopt, hetzij als ontwerper, hetzij als andere betrokkene.

## Doelstellingen

Met de Praktijk draagt PONT bij aan de volgende elementen uit de Theory of Change:

- Het bouwen van een ondersteunende context voor ontwerpende aanpakken.
- Het uitbreiden van kennis over en begrip van de werkwijze in ontwerpende aanpakken.
- De bredere inzet van ontwerpende aanpakken.
- De uitbreiding van het ontwerpvlak.

## Activiteiten

Ter voorbereiding op het proces formuleert de groep impactcoaches gezamenlijk een werkwijze en een set leervragen voor het volgen van de Praktijken. De analyse uit de pilotfase en de eigen ervaringen vormen de basis voor het vaststellen van de leerthema's. Dit leidt tot een levend document dat voortdurend wordt aangescherpt op basis van nieuwe inzichten uit de Praktijk en de overige onderdelen van PONT.

Vervolgens draaien de impactcoaches een periode mee in een Praktijkteam, maar zonder zelf inhoudelijk ontwerpwerk doen. De verantwoordelijkheid voor en uitvoering van de ontwerpende aanpak ten behoeve van de praktijkopgave blijft te allen tijde bij het Praktijkteam liggen.

De kernactiviteiten van de impactcoach zijn (1) onderzoeken: zich een goed beeld te vormen van de belemmeringen waar het Praktijkteam tegenaan loopt en te helpen deze weg te nemen als een kwaliteitsimpuls mogelijk is, om (2) deze belemmeringen beter te leren begrijpen en om (3) de inzichten en lessen te abstraheren. Vervolgens is de impactcoach er verantwoordelijk voor om de opgedane kennis (A) te delen met een breder publiek, of (B) in de vorm van een ontwerpvraag aan te bieden aan de Werkplaats en/of (C) te gebruiken om in samenspraak met het Praktijkteam een interventie te ontwikkelen en uit te testen.

Dat leidt tot de volgende vijf programma-activiteiten in de Praktijk:



**Onderzoek doen** om een diepgaand begrip van de ondervonden belemmering of mogelijke kwaliteitsimpuls te ontwikkelen.



**Interveniëren** in de ontwerppraktijk om met deze belemmering(en) om te gaan of deze weg te nemen. Dit kan zelfstandig of in samenwerking met de Werkplaats.



**Reflecteren** met het Praktijkteam op het ontwerptraject.



**Advies uitbrengen** aan de betrokkenen in een ontwerptraject over hoe een ontwerpende aanpak optimaal te benutten.

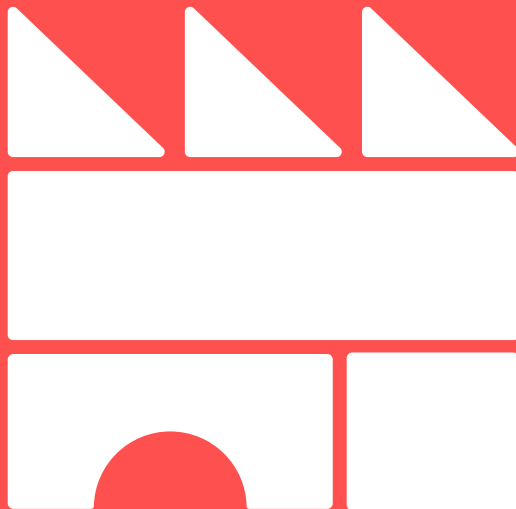


**Verwerken, delen en bespreken** van de lessen, de adviezen en de reflecties op interventies met andere Praktijkteams en met een breder publiek.

## Selectieprocedure Praktijken

De selectie van Praktijken vindt gefaseerd plaats. In het eerste programmajaar wordt aangesloten bij lopende trajecten. In het tweede jaar wil PONT de lessen uit jaar 1 benutten om met verbeterde voorwaarden nieuwe praktijken op te starten. In het derde jaar wordt er opgeschaald. De Theory of Change van PONT blijft uitgangspunt bij de selectie van te volgen initiatieven. Praktijken moeten bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van PONT en dus een vruchtbare potentiële bron van kennis zijn over (de dilemma's rond) het ontwerpend benaderen van maatschappelijke vraagstukken. Dat betekent dat deze steeds zorgvuldig geselecteerd moeten worden op basis van de te leren lessen. Er worden daarom criteria opgesteld voor de selectie van afzonderlijke Praktijken alsook voor de samenstelling van het geheel aan Praktijken.

## 2.3 De Werkplaats



De Werkplaats is de R&D afdeling van het programma. Hier wordt gewerkt aan nieuwe instrumenten, methoden, technieken en structuren die de samenwerking tussen de publieke sector en ontwerpers permanent moeten verbeteren. Deze komen voort uit inzichten die de Praktijk oplevert en zich laten vertalen in een ontwerpvraag. Veel van de belemmeringen die worden ervaren bij het toepassen van een ontwerpde aanpak voor een maatschappelijk vraagstuk zijn institutioneel van aard. Ze komen voort uit de formele en informele structuren die de werkwijzen van publieke organisaties bepalen. Denk bijvoorbeeld aan kaders voor inkoop. In de Werkplaats worden zowel methoden en technieken ontwikkeld waarmee ontwerpers ervaren obstakels in de samenwerking met publieke organisaties kunnen ontwijken of wegnemen, als instrumenten en structuren die bijdragen aan het creëren van een institutionele context die deze samenwerking beter ondersteunt.

### **Werkwijze**

Wanneer impactcoaches ontwerp vragen aandragen, worden deze in samenspraak met de chef van de Werkplaats en de lokale coalitie gearticuleerd. Daarbij wordt ook gekeken of er al bestaande methoden of kennis beschikbaar is voor de gesignaleerde vraag. Daarop besluiten zij op basis van het vastgestelde weegkader of de vraag wordt aangeboden aan de partners uit het raamcontract. Vervolgens wordt er een uitvraag opgesteld, passend budget gereserveerd en een selectieprocedure ingericht. De geselecteerde partij werkt volgens de gemaakte afspraken de interventie uit. De geleerde lessen worden ten slotte getest in de Praktijk en gedeeld op het Plein en in de School.

*In de voorbereiding op dit programma is er uitvoerig contact geweest over mogelijke samenwerking met Regieorgaan SIA voor praktijkgericht onderzoek. De Werkplaats is een natuurlijke plek om deze mogelijke samenwerking vorm te geven. Daarnaast onderzoeken we de kansen voor een bredere en systemische verbinding van het programma aan de (thematische) programmering van Regieorgaan SIA, met als doel duurzaam impact te realiseren door onderzoek en ontwerp.*

### **Doelgroepen**

De opbrengst van de Werkplaats moet ten goede komen aan zowel ontwerpers als aan het werkveld van de publieke organisaties die een maatschappelijke opgave ontwerpend aanpakken.

### **Doelstellingen**

Met de Werkplaats draagt PONT bij aan de volgende elementen uit de Theory of Change:

- Het bouwen van een ondersteunende context voor ontwerpende aanpakken.
- De bredere inzet van ontwerpende aanpakken.
- De uitbreiding van het ontwerpvlak.

**“Het zou mooi zijn als we een aantal problemen waar we allemaal tegenaan lopen aangepakt kan worden, voor mij zijn dat inkoop, een gemeenschappelijke taal en topvoorbeelden.”**



### **Activiteiten**

De Werkplaats wordt aangestuurd door een coördinator en werkt daarnaast met een poule van ontwerpers vanuit verschillende disciplines, onderzoekers en specialisten uit andere relevante disciplines, zoals juristen, bestuurskundigen en sociologen. In de aanloopfase wordt er een selectieprocedure voor de inkoop opgesteld, als ook een weegkader voor ontwerp vragen en een geprioriteerde ontwikkelagenda vastgesteld.

In de pilotfase is een aantal ontwerp opgaven naar voren gekomen die bij aanvang van het programma gelijk in de Werkplaats kunnen worden opgepakt. Deze zullen de ontwikkelagenda in eerste instantie bepalen. Het gaat dan in ieder geval om:

- (1)** Het ontwikkelen van een werkvorm om tot een productieve vraagstelling te komen voorafgaand aan de contractering waarmee een ontwerpende aanpak in lokale coalities wordt opgestart.
- (2)** Het formuleren van passende inkoopvoorwaarden bij de aanbesteding van een ontwerpende aanpak.
- (3)** Het ontwerpen van een gedragsbeïnvloedende werkomgeving waarin de positie van lokale ontwerpers (design leaders werkend in publieke sector) wordt verstevigd.
- (4)** Het verder ontwikkelen van een nieuwe beleidsrichting voor het maken van ontwerpend beleid.



## 2.4 De School



Op de School van PONT kunnen ontwerpers, beleidsambtenaren, directeuren en bestuurders terecht om hun kennis bij te spijkeren en nieuwe vaardigheden en bestaande te trainen, verfijnen en aan te leren. Al deze groepen hebben immers nog een hoop kennis te winnen, constateerden we in onze analyse. Zo zagen we dat ontwerpers vaak de nodige ‘institutionele sensitiviteit’ ontberen en ambtenaren kennis over de mogelijkheden van ontwerp. Bestuurders en managers hebben vaak weinig ervaring met, en daarom ook een beperkte kennis van, het sturing geven aan een ontwerpende aanpak. Al deze zaken zijn onontbeerlijk voor het breder inzetbaar maken van ontwerp voor zichtbare maatschappelijke impact. De School is daarom een cruciaal onderdeel van het programma door te voorzien in de nodige kennisuitwisseling, opleiding en het arsenaal aan competenties uit te breiden.

### **Werkwijze**

Om ontwerpers te stimuleren zich te ontwikkelen door middel van scholing, stelt het programma vouchers aan hen<sup>11</sup> beschikbaar. De voorwaarden waaronder deze vouchers verstrekt worden, worden in de opstartfase nader uitgewerkt. Belangrijk zijn in ieder geval een duidelijke motivatie en de bereidheid om een bescheiden eigen investering te doen van bijvoorbeeld tien procent van de onderwijskosten. Gebruikers van de vouchers committeren zich aan actieve deelname en moeten de opleiding in het geheel betalen als deze niet volledig wordt bijgewoond.

---

<sup>11</sup> Mensen die werkzaam zijn in het publieke domein beschikken doorgaans over voldoende scholingsbudget. Daarom zijn de vouchers in principe niet voor hen bedoeld.

## Doelgroepen

De School is bedoeld voor ontwerpers die werken aan maatschappelijke vraagstukken in de publieke sector en ambtenaren die een ontwerpende aanpak willen toepassen of inzetten. Ook voor ambtenaren in leidinggevende functies die een ontwerpende aanpak binnen hun organisatie mogelijk willen maken en willen weten hoe ze hier ruimte aan kunnen bieden, wordt een programma ontwikkeld via de School.

## Doelstellingen

Met de School draagt PONT bij aan de volgende elementen uit de Theory of Change:

- Het vergroten van de ontvankelijkheid voor ontwerpende aanpakken bij de publieke sector.
- Het uitbreiden van kennis over en begrip van de werkwijze in ontwerpende aanpakken.
- Het bouwen van een ondersteunende context voor ontwerpende aanpakken.

## Activiteiten

Op de School van PONT worden verschillende meerdaagse opleidingen, trainingen en stoomcursussen aangeboden aan ambtenaren en ontwerpers, om ze beter voor te bereiden op en te equiperen voor een gezamenlijke aanpak van maatschappelijke opgaven.

Dat leidt concreet tot de volgende activiteiten:



Er wordt een relevant **lesaanbod** ontsloten bij verschillende bestaande aanbieders, zowel gericht op ontwerpers als op mensen die werkzaam zijn in het publieke domein.

Deze opleidingen en cursussen hebben niet tot doel om ambtenaren om te scholen tot ontwerper of vice versa, maar om meer kennis te vergaren over de institutionele en professionele context van de samenwerkingspartner.

Daarbij denken we aan meerdaagse opleidingen op het gebied van onder andere:

- Bestuurs- en organisatiekunde voor ontwerpers.
- Ontwerpend samenwerken;
- Basisprincipes van ontwerp voor niet-ontwerpers.
- Creatief leiderschap voor managers en bestuurders.

En eendaagse stoomcursussen, waaronder:

- Juridische en financiële beleidsontwikkeling voor ontwerpers.
- Het politiek bestuurlijke proces.



De School werkt actief samen met het Plein, en organiseert daar gratis, breed toegankelijke **tweemaandelijks masterclasses**. Deze masterclasses leggen afwisselend meer nadruk op het publieke domein en op het ontwerpvak. De masterclasses (of samenvattingen daarvan) worden na afloop via de digitale kanalen van het programma verspreid.

## 2.5 De Tempel



Iedere ontwerper zal het belang van bezinning en reflectie<sup>12</sup> onderkennen, maar dit is in een sterk op efficiëntie en resultaatgerichte context vaak lastig te organiseren en te verantwoorden. Ook het belang van zelfreflectie is niet te overschatten, maar we stelden vast dat dit niet altijd een even sterk ontwikkelde vaardigheid is. De Tempel biedt de mogelijkheid tot reflectie en ondersteunt ontwerpers in het verkrijgen van meer inzicht in het eigen professionele handelen. Daarmee is de Tempel een plek om los te komen van de waan van de dag. Deelnemers kunnen er lessen trekken uit elkaars positieve ervaringen én elkaars mislukkingen. Praktijkt teams vormen er met elkaar een leergemeenschap. De Tempel biedt ze iets waar ze naar snakken, maar wat ze zo moeilijk vinden in de dagelijkse praktijk: rust, tijd en verstillingsomgeving om inspiratie op te doen.

### **Werkwijze**

De Tempel werkt samen met gecertificeerde coaches en intervisie-experts met ruime ervaring in de creatieve sector. Een aantal ontwerpers kan zich aanmelden voor een training om coach te kunnen worden, waarna zij ook groepen of individuen kunnen begeleiden.

Geïnteresseerde ontwerpers kunnen zich aanmelden voor op te starten intervisiegroepen. Zij worden in een groep geplaatst en gedurende zes sessies begeleid, met als doel vervolgens zelfstandig de groep door te zetten. Bij de samenstelling van intervisiegroepen wordt rekening gehouden met de ervaren uitdagingen en het niveau.

---

<sup>12</sup> Van Arkel en Tromp: "Complexe situaties vragen om een aanpak, waarin ruimte is voor reflectie en gezamenlijk leren. Reflexiviteit is het continu kritisch tegen het licht houden van keuzes die gemaakt worden bij het identificeren en integreren van diverse waarden, prioriteiten, wereldbeelden, expertise en kennis."

Voor de Praktijktteams is de Tempel een plek waar bijvoorbeeld onder begeleiding van een systemisch coach bepaalde ontwikkelingen en dynamieken in de Praktijk beter begrepen kunnen worden.

### Doelgroepen

De Tempel is voor ontwerpers en mensen die bij overheden of publieke organisaties werken (al dan niet met een ontwerpde taak). In het bijzonder kunnen ook de impactcoaches en de Praktijktteams hier terecht voor intervisie.

### Doelstellingen

Met de Tempel draagt PONT bij aan de volgende elementen uit de *Theory of Change*:

- De vergroting van de ontvankelijkheid voor ontwerpde aanpakken.
- Een bredere inzet van een ontwerpde aanpak.

### Activiteiten

In de Tempel krijgen contemplatie en reflectie een plek in de vorm van incidentele heidagen en schouwsessies en in langer lopende intervisie- en coachingstrajecten. De intervisie wordt aangeboden aan ontwerpers die werken op alle ervaringsniveaus, dus zowel aan de net beginnende ontwerper, als aan de mediors, de seniors en de bureaudirecteuren. Het is ook denkbaar dat intervisiegroepen worden georganiseerd rondom meer specifieke vraagstukken als “wat betekent het om te werken in een politiek gevoelige context?” of “Hoe vul je de rol van ontwerper bij een kleine gemeente in?” Individuele begeleiding is beschikbaar voor ontwerpers die behoefte hebben aan specifieke coaching in de eigen professionele praktijk. De impactcoaches laten we in de Tempel via intervisie reflecteren op elkaars werk en op de opbrengst uit de Praktijk. In de Tempel worden zij bovendien ondersteund bij specifieke vragen.

**Intervisie** voor groepen van 4-6 ontwerpers, bijvoorbeeld junior ontwerpers, zzp-ers, of bureaudirecteuren.

Individuele **begeleiding** voor zzp-ers (om meer impact te maken in de publieke sector).

**Heidagen en schouwsessies** (systemisch) voor praktijkteams (hoe begrijpen we deze belemmering of kans?).

**Intervisie-bezoeken** praktijkteams.

**Thematische intervisie** (rondom specifieke vragen).

## 2.6 Het Plein



Het Plein is de publieke plek bij uitstek. Hier kunnen ontwerpers hun werk via verschillende media tentoonstellen en delen. Het Plein is zowel online als offline een levendige ruimte om te delen. Op het Plein wordt de potentie van ontwerpende aanpakken besproken en kritiek binnengehaald. Geïnteresseerden, gelijkgestemden én opposenten vinden elkaar hier om in gesprek en debat te gaan. Het doel is daarbij niet alleen om goede voorbeelden over het voetlicht te brengen en mensen te inspireren, maar ook om kwetsbaarheid te tonen en ervaringen en lessen uit te wisselen. Op het Plein wordt ook eenzijdige beeldvorming over ontwerpende aanpakken weggenomen door misvattingen te ontzenuwen. Het Plein heeft daarnaast een belangrijke netwerkfunctie als plek waar nieuwe samenwerkingspartners en probleemeigenaren elkaar treffen, zodat zij elkaar beter weten te vinden wanneer de praktijk daarom vraagt. Ervaren ontwerpers ontmoeten er jong talent om kennis uit te wisselen. Het is daarmee ontmoetingsplek, expositieruimte en debatforum ineen.

### **Werkwijze**

Het werk in Het Plein start met het ontwikkelen van een communicatie- en community strategie (op basis van CASI). Daarbij is speciale aandacht voor de groep ontwerpers in de publieke sector, met als doel hen de ingrediënten en ondersteuning te bieden om hun (relevante) collega's te motiveren tot het meer en beter inzetten van ontwerpende aanpakken voor maatschappelijke vraagstukken. De activiteiten uit Het Plein volgen uit deze strategie. De Chef Plein, ondersteund door een communicatie-, event- en communitymanager, is verantwoordelijk voor de uitvoering. Samen zijn zij voortdurend op zoek naar nieuwe manieren om het verhaal te vertellen, anderen te helpen om dat te doen en om het verhaal

gedurende het programma ook steeds verder aan te scherpen. De Chef onderhoudt daartoe een netwerk met lokale en regionale platforms en netwerken, zowel gericht op de ontwerpsector als op het publieke domein. Daar waar relevant verschijnt de Chef ook regelmatig op het podium om het verhaal uit te dragen.

#### Doelgroepen

Het Plein is voor ontwerpers, mensen die bij overheden of publieke organisaties werken (al dan niet met een ontwerpende taak) en andere geïnteresseerden.

#### Doelstellingen

Met het Plein draagt PONT bij aan:

- Het vergroten van de ontvankelijkheid voor ontwerpende aanpakken.
- De uitbreiding van kennis over en begrip van de werkwijze in ontwerpende aanpakken.
- Een bredere inzet van ontwerpende aanpakken;
- De openheid van de sector.

#### Activiteiten

De activiteiten in het plein zijn divers en voor een dito publiek. Ze richten zich op het bouwen van een gemeenschap van mensen die geïnteresseerd zijn in of zelf actief aan de slag gaan met een ontwerpende aanpak voor maatschappelijke vraagstukken. Dat gebeurt zowel online als offline. Door middel van het organiseren van een levendige programmering met debatten, lezingen, video's, podcasts en meet-ups wordt een breed publiek opgezocht.

Aan de hand van papers, interviews, portretten en casuïstiek zal een coherent en consistent verhaal over de meerwaarde van ontwerp ontwikkeld en verspreid worden. Het Plein is ook de tentoonstellingsruimte van PONT, waarin gedeeld wordt wat de verschillende programmaonderdelen ontwikkelen, zoals de innovaties uit de werkplaats.



**Netwerk:** periodieke bijeenkomsten waar ontwerpers, werkend aan maatschappelijke vraagstukken, elkaar ontmoeten.



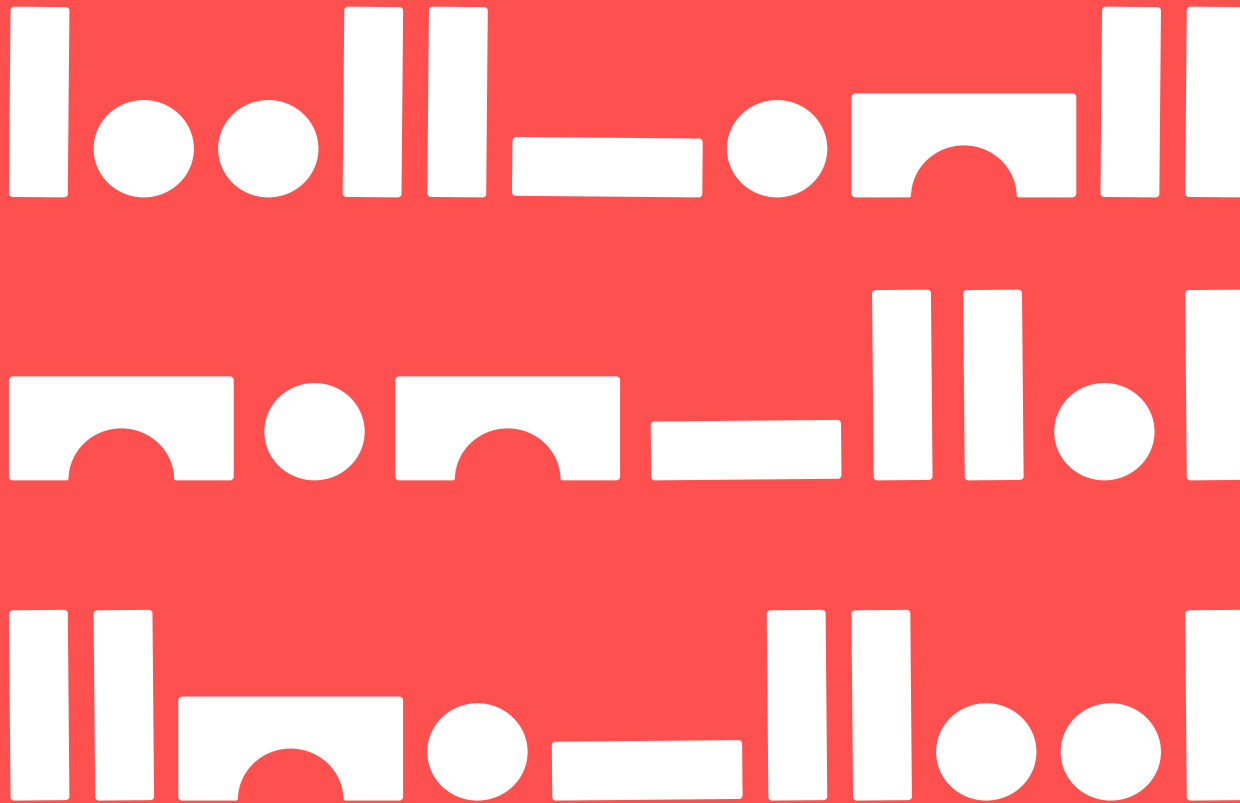
**Events:** lezingen, DDW, Manifestaties



**Communicatie:** in publicaties en podcast



**Casuïstiek:** het ontsluiten van tal van impactvolle voorbeelden van ontwerpende aanpakken.



## 2.7 Samenhang en uitwisseling

Alle afzonderlijke onderdelen van PONT dragen op hun eigen manier bij aan meerdere doelstellingen binnen dit programma, maar zijn ook complementair aan elkaar. Juist in de samenhang en uitwisseling tussen de verschillende onderdelen van PONT zit de werkelijke kracht. Om deze uitwisseling optimaal te laten verlopen is een zorgvuldige orkestratie nodig.

In het hart van het programma beweegt PONT mee met de Praktijk. Hier wordt aan de hand van lopende ontwerptrajecten geleerd en geëxperimenteerd. Als er blokkades of juist kansen voor kwaliteitsverbetering opdoemen in de Praktijk, waarvoor het bestaande arsenaal aan kennis, instrumenten en technieken tekortschiet, ontstaan er ontwerp- of onderzoeksvragen. Deze worden opgepakt in de Werkplaats. De interventies en kennis die in de Werkplaats worden ontwikkeld worden weer getoetst en geïmplementeerd in de Praktijk en gedeeld op het Plein en in de School. In de Praktijk kan ook behoefte ontstaan aan bijscholing of reflectie. Dan is het aan de Tempel of de School om te hulp te schieten, bijvoorbeeld door de betrokkenen een intervisietraject of een toegepaste cursus aan te bieden. Het Plein zal voortdurend ingezet worden om goede voorbeelden uit de Praktijk, inzichten uit de School, en interventies uit de Werkplaats te verspreiden. Ook is het Plein inzetbaar als kritisch klankbord voor de Praktijk, als 'botsproef' voor de interventies uit de Werkplaats, of als panel waarin de inzichten uit de School worden doorgelicht. Zo zijn alle onderdelen niet alleen met elkaar verbonden, maar versterken en informeren ze elkaar voortdurend.

Om deze wederkerige verrijking te realiseren is het nodig dat de uitwisseling tussen de verschillende onderdelen van PONT volgens een bepaald ritme en met voldoende discipline plaatsvindt. Het ritme wordt enerzijds gevormd door de activiteiten in elk van de onderdelen en anderzijds door de afstemming tussen de programmamanager en de verschillende Chefs, de trekkers van de verschillende onderdelen. Zij spreken elkaar elke twee weken om de samenhang tussen de verschillende onderdelen te garanderen



Voorbeelden van de activiteiten zijn:

- Jaarlijkse zichtbaarheid op de Dutch Design Week om de opgedane inzichten, oplossingsrichtingen, geleerde lessen, casussen van het programma te delen.
- Een jaarlijkse ontwerpende impactrapportage waarin de Praktijkteams, maar ook alle andere ontwerpers met relevante projecten, hun werk kunnen delen.
- Regelmatig worden er in samenwerking met bestaande platforms en netwerken (landelijk en regionaal) podia betreden om te vertellen over de ontwikkelingen en lessen in PONT.
- Elk kwartaal is er een programmadag waarbij het programmateam, de stuurgroep en team Doorzettingskracht samenkomen om de voortgang van het programma te evalueren en waar nodig bij te sturen.
- Elke twee maanden verschijnt er een podcastaflevering waarin een ontwerpende aanpak binnen de publieke sector centraal staat. Deze podcast wordt gevoed door inzichten en ontwikkelen in de Tempel, de Praktijk, de Werkplaats en het Plein.

Een volledig overzicht van alle activiteiten is te vinden op de volgende pagina.



# Activiteitenoverzicht

	'23 Q3	'23 Q4	'24 Q1-2	'24 Q3-4	'25 Q1-4	'26 Q1-4	
 <p><b>School</b></p>	Programmering bepalen: welk aanbod is nodig, wie kan dat invullen?						
	Uitwerken voorwaarden voor vouchers						
	Publiceren relevant aanbod				<i>Bijhouden</i>		<b>Totaal:</b>
	Beschikbaar stellen van vouchers						Masterclasses <b>16</b>
	Masterclasses, 2 maandelijks						Vouchers <b>662</b>
	Nader te ontwikkelen programmering						<b>S (€1000) 375</b>
						<b>M (€2500) 250</b>	
						<b>L (€4000) 37</b>	
 <p><b>Plein</b></p>	Ontwikkelen communicatie en community strategie, inclusief doorontwikkelen huisstijl						
	Uitrol communicatie en community strategie						
	Samenwerking met bestaande platforms en netwerken, landelijk en regionaal, ontwerp en publiek						
	Verhaal ontwikkelen en verspreiden adhv papers, interviews, portretten en casuïstiek						
	DDW (jaarlijks)						
	Manifestatie (jaarlijks)						
	Impactrapportage (jaarlijks)						
	Podcast (elke 2 maanden)						
Publicatie							
							<b>Totaal:</b>
							<b>4x DDW (jaarlijks)</b>
							<b>3x Manifestatie (jaarlijks)</b>
							<b>17x Podcast (om de maand)</b>
							<b>1x Publicatie</b>



## Tempel

	'23 Q3	'23 Q4	'24 Q1-2	'24 Q3-4	'25 Q1-4	'26 Q1-4
Inrichten van de tempel	█	█				
Timeout interventies voor De Praktijk (heidagen en schouwsessies)		█	█	█	█	█
Uitwisseling tussen praktijken (elke 2 maanden)		█	█	█	█	█
Intervisie, 4-6 mensen per traject		█	█	█	█	█
Training voor coaches		█	█			
Coaching			█	█	█	█

### Totaal:

48 Timeout interventies  
90 Intervisie trajecten  
20 Coaches



## Werkplaats

Opstellen selectieprocedure voor raamcontracten	█					
Opstellen weegkader voor ontwerp vragen	█					
Vaststellen geprioriteerde ontwikkelagenda	█	█	█	█	█	█
Werven en samenstellen van pool	█	█	█	█	█	█
Vraagarticulatie & matching		█	█	█	█	
Uitwerken interventies in projecten		█	█	█	█	█

### Totaal:

30 R&D projecten,  
gemiddelde omvang €50k



## Praktijk

Selectie praktijken	█	█	█	█	█	█
Selectie impactcoaches	█	█	█	█	█	█
Opstellen leerthema's en format voor coaching	█	█	█	█	█	█
Praktijk volgen en coachen		█	█	█	█	█

### Aantal Praktijken

S trajecten (100 u.) 24  
M trajecten (175 u.) 14  
L trajecten (250 u.) 10

Totaal praktijken 48

## 2.8 Een lerend programma

PONT is in zichzelf een lerend, iteratief programma en als zodanig constant aan reflectie en bijsturing onderhevig. Dat gebeurt in een proces waarin we ons hebben laten inspireren door de werkwijze van het CRISP-programma, zoals Jorgen Karskens en Martijn de Waal die typeren in het artikel 'The Whole System in the Room'<sup>13</sup>, dat ze schreven ter ondersteuning van dit programma. CRISP introduceerde drie concepten om dat proces te coördineren: navigating, steering en envisioning. Karskens en De Waal: "Navigating' is het uitzetten van de koers, op basis van alle beschikbare inzichten en de waarden en motivaties van de betrokkenen. 'Steering' is het aan- en bijsturen van de activiteiten die op basis van de koers ondernomen kunnen worden. In sommige gevallen kan het ook de koers zelf zijn die bijsturing behoeft. 'Envisioning' is het proces waarin toekomstbeelden en prototypes worden gemaakt en de koers concreet gestalte krijgt. Die prototypes kunnen weer helpen om draagvlak te organiseren en richting te geven aan verdere ontwikkelingen." In PONT fungeert de *Theory of Change* als uitgangspunt voor de navigatie van het proces. Die geeft de richting aan waarin de lessen worden gezocht. Dat gebeurt op verschillende momenten en niveaus.

### Elk kwartaal

De werking van de verschillende onderdelen van de aanpak (Praktijk, Plein, School, Werkplaats en Tempel) worden aan de hand van (waar mogelijk SMART) indicatoren gemonitord. Zie hiervoor de tabel hieronder. Het programmateam evalueert ieder kwartaal de ontwikkelingen binnen de afzonderlijke programmaonderdelen en in hun onderlinge samenhang. Waar nodig wordt de koers bijgestuurd (steering), met mogelijke nieuwe activiteiten tot gevolg (envisioning).

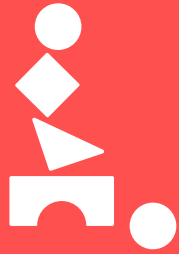
### Elk jaar

Naast de cyclische evaluatie op de programmaonderdelen, vindt er elk jaar een kwalitatieve externe evaluatie plaats op basis van de uitkomsten zoals omschreven in de *Theory of Change*. Kernvragen daarbij zijn: Liggen we op koers om de doelstellingen te bereiken? Hebben we de indicatoren goed geformuleerd of moeten we ze herzien en aanpassen (re-indicating)? Eventuele aanpassingen aan het programma, inclusief de mogelijke consequenties, worden onderbouwd en voorgelegd.

Op basis van de monitoring op verschillende niveaus wordt er op relevante onderdelen bijgestuurd. Dit kan op detailniveau zijn, maar als de lessen laten zien dat er op fundamenteel niveau - bijvoorbeeld in de aanpak van (één van de onderdelen) van het model of de uitkomsten van de *Theory of Change* - bijgestuurd moet worden, past het bij een lerend programma dat ook te doen.

---

<sup>13</sup> 'The Whole System in the Room', Karskens, J. & Waal, M. de (2023), in opdracht van de Pilot Ontwerpende Aanpak.



### **Praktijk**

Trajecten die ondersteund worden door een impactcoach, komen in beweging.

Mensen die in een Praktijk zitten geven aan geholpen te zijn door de aanwezigheid van een impactcoach.

Er melden zich (spontaan) nieuwe praktijken aan voor PONT.



### **Werkplaats**

De uitkomsten van de Werkplaats worden op minimaal 3 plekken toegepast binnen een half jaar na oplevering.

Mensen die werken met de opgeleverde uitkomsten van de Werkplaats geven aan dat deze voor meer ruimte voor een ontwerpende aanpak binnen de organisatie zorgen óf bijdragen aan de emancipatie van de ontwerpsector.



### **School**

Opleidingen en trainingen worden gevonden en bezocht en zitten voor minstens 75% vol. Mensen zijn tevreden over de opleiding die ze gevolgd hebben en geven deze gemiddeld een 7 of hoger.

Mensen zijn een half jaar na het volgen van de opleiding in staat om te verwoorden wat ze aangepast hebben in hun werk.

Ontwerpers geven na de opleiding aan beter te begrijpen hoe overheden werken en wat zij kunnen doen om hier beter mee samen te werken



### **Tempel**

Gebruikers van het intervisie aanbod geven aan het gevoel te hebben meer impact te kunnen maken in hun trajecten doordat ze hebben kunnen reflecteren op wat ze doen.

Deelnemers aan coaching voelen zich geholpen met hun vraag.

Praktijkteams en impactcoaches ervaren meer begrip van hun vraagstuk na een heisessie.



### **Plein**

De georganiseerde evenementen worden door het gewenste aantal bezoekers, met een diverse achtergrond en uit de verschillende doelgroepen bezocht.

Mensen geven aan zich onderdeel te voelen van een netwerk, na het bezoeken bij netwerkbijeenkomsten.

Er zijn 10 goede voorbeeldcases verzameld en gedeeld.

De podcastafleveringen/ magazines worden goed beluisterd/ veelvuldig gedownload en bereiken een divers publiek.

Ontwerpers die werken in de publieke sector voelen zich gesterkt om collega's te motiveren een ontwerpende aanpak in te zetten.

## **Kwartaalindicatoren**

# Jaarindicatoren gekoppeld aan de Theory of Change

Hoofdoelen

**Professionaliseren en emanciperen van de sector**  
(volwaardige samenwerkingspartner en adviseur van publieke sector)

Subdoelen

**Meer openheid van de sector**

**Bredere inzet van ontwerpde aanpakken**

**Breid het ontwerpvak uit**

Effecten

Ontwerpers en makers met een diverse culturele achtergrond zijn beter gerepresenteerd in teams en coalities die aan de slag gaan met een ontwerpde aan.

Er is een coherent verhaal ontstaan over een ontwerpde aanpak in publieke organisaties dat (h) erkend wordt door alle doelgroepen.

In alle grote maatschappelijke transitieën en binnen alle overheidslagen worden vraagstukken gedurende het hele traject opgepakt met een ontwerpde aanpak.

Ontwerpde aanpakken hebben een breder perspectief dan mensgericht en zijn 'life-centered', hiermee sluit het beter aan op vraagstukken die gaan over klimaat, natuur en leefomgeving.

Integreren, orkestreren, reframen en vormgeven worden, afhankelijk van de vraag, in de juiste combinatie ingezet. Er wordt (h)erkend dat het inzetten van één van deze competenties zelden leidt tot duurzame impact.

# Meer ruimte voor ontwerpde aanpak

(binnen de context van de publiek sector)

Vergroot de ontvankelijkheid  
voor ontwerpde aanpakken

Uitbreiding van kennis over -  
en begrip van de werkwijze van  
ontwerpde aanpak

Bouw een meer  
ondersteunende context voor  
ontwerpde aanpakken

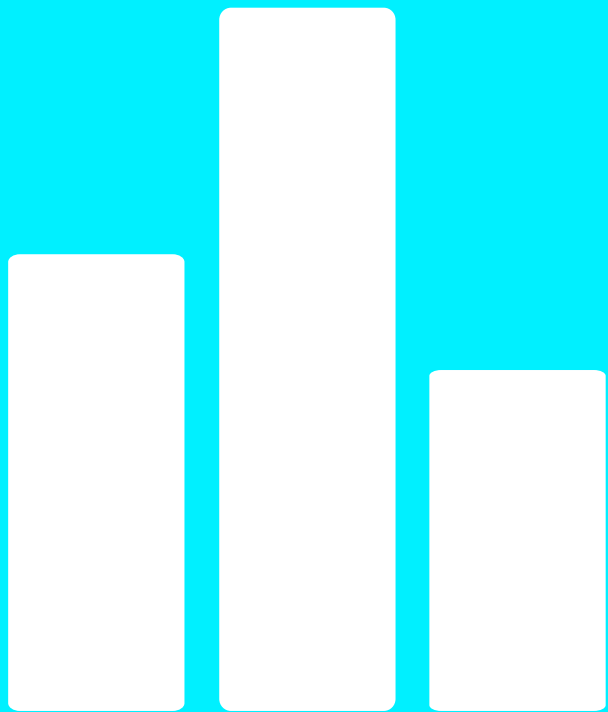
Er is meer bewustzijn van ieders eigen rol in een traject, meer begrip voor elkaars werkwijze en positie en mensen zijn in staat om de kansen (maar ook tekortkomingen) die daarbij komen kijken te organiseren.

Een ontwerpde aanpak wordt gezien als een logisch alternatief om met maatschappelijke vraagstukken aan de slag te gaan.

Er zijn ondersteunende processen, tools en experts die helpen in de samenwerking tussen overheid en ontwerp.

Er is nieuwe taal en er zijn nieuwe manieren om resultaten van ontwerptrajecten (bedoeld en gewenst of niet) te evalueren en waarderen.

Er is meer continuïteit in ontwerpde aanpakken. Een ontwerptraject loopt door tot er sprake is van zichtbare, positieve impact op het vraagstuk, niet tot de opleveringsdeadline van het idee/product/dienst.



# Governance

Een goede governance van een programma dat de impact van de ontwerpde aanpak op maatschappelijke uitdagingen vergroot, dient het ontwerpde, lerende en iteratieve karakter van het programma te versterken. Het pilotteam heeft een aantal aanbevelingen meegegeven als voorwaarden voor een goede landing van het programmavoorstel. Het ministerie van OCW werkt de governance van het programma en de invulling van de verschillende rollen verder uit.



# Colofon

## PONT - De Publieke Ontwerppraktijk

Juli 2023

### Ontwerpteam

Renske Bouwknecht, projectleider (Ideate)  
Iris van Genuchten (Twynstra Gudde)  
Caroline Beck (Livework)  
Geert Brinkman (Eramus Universiteit Rotterdam)  
Wendelien Nomden (OCW/Ideate)  
Matthijs Ponte  
Halle Ghilav (Halily)  
Johanneke Minnema (CLICKNL)  
Yuri Veerman (Atelier Yuri Veerman)

### Auteurs onderzoeken

Ontwerpde aanpak voor maatschappelijke opgaven, waar hebben we het over? - Thomas van Arkel, Nynke Tromp  
The Whole System in the Room - Martijn de Waal, Jorgen Karskens  
Mandaat en spierballen - Anja Köppchen, Wina Smeenk

### Eindredactie

Matthijs Ponte

### Met dank aan

Aline Knip, Arwin van Buuren, Jannemarie de Jonge, Kees Dorst, Kristel Baele, Marleen Gubler, Mieke Dols, Samantha Castano, Youssef Louakili en alle deelnemers en meedenkers.

### Website

[www.ontwerpende aanpak.nl](http://www.ontwerpende aanpak.nl)

### Stuurgroep

Ernest Slot (vz, ministerie van OCW), Syb Groeneveld (Stimuleringsfonds Creatieve Industrie), Johannes de Vos, Richard Slotman (Regieorgaan SIA), Gerbrand Bas (Federatie Creatieve Industrie), Paul Hekkert (Topteam Creatieve Industrie), Bart Ahsman (CLICKNL).

### Licentie



### Algemene Informatie

In het coalitieakkoord 'Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst' staat vermeld dat de creatieve industrie wordt betrokken bij maatschappelijke uitdagingen. Om dit kracht bij te zetten heeft staatssecretaris Gunay Uslu van Cultuur en Media het initiatief genomen om een programma te starten om de impact van de ontwerpde aanpak op maatschappelijke opgaven te verhogen. Want op dit moment maken we, zo stelt zij in haar meerjarenbrief 'De Kracht van Cultuur': "te weinig gebruik van creatieve denkkracht bij het oplossen van maatschappelijke problemen."

Dit programma is via een ontwerpde aanpak ontwikkeld. Via diverse dialoogsessies, interviews, onderzoeken en een ontwerpde dag zijn ruim zeshonderd professionals uit zowel de creatieve sector als het publieke domein betrokken bij de ontwikkeling van het programma. Dit boek beschrijft de resultaten van dit traject en vervolgens ook het voorstel voor het programma. Dit voorstel is op 10 juli 2023 aangeboden aan staatssecretaris Gunay Uslu.

PONT wordt op 23 oktober 2023 tijdens de Dutch Design Week gelanceerd voor het grote publiek en loopt tot en met 2026.

