

Verantwoordelijkheden in de publieke ontwerppraktijk



Een open marktconsultatie over
het helder maken en verdelen van
verantwoordelijkheden

PONT nodigt publieke professionals, ontwerpers, onderzoekers en andere betrokkenen bij maatschappelijke transitie uit om mee te denken over verantwoordelijkheden in de publieke ontwerppraktijk. We zijn op zoek naar ervaringen, uitdagingen en voorbeelden rond het helder maken en verdelen van verantwoordelijkheden. Reageren kan tot 6 oktober.

Waarom willen we leren van je ervaring met verantwoordelijkheden?

In publieke ontwerppraktijken werken ontwerpers en publieke professionals met elkaar samen aan complexe maatschappelijke vraagstukken. Deze samenwerking vraagt om duidelijkheid over wie wat doet, wanneer en waarom. Toch zien we regelmatig dat projecten vastlopen omdat niet alle verantwoordelijkheden goed zijn belegd. Daarom gaat PONT met deze kwestie aan de slag. We willen leren van jouw ervaringen met het expliciet maken en verdelen van verantwoordelijkheden. Jouw perspectief helpt ons om beter zicht te krijgen op vragen als:

- Welke verantwoordelijkheden moeten samen gedragen worden, en welke juist niet?
- Hoe maak je daar goede afspraken over?
- Welke activiteiten, vaardigheden en gedragingen horen daarbij?
- Welke functies of disciplines nemen dit doorgaans op zich, en waar is dat minder eenduidig?
- Hoe helpt het samenspel van verantwoordelijkheden om tot resultaat te komen?
- En hoe verhoudt verantwoordelijkheid zich tot eigenaarschap?

Wat zijn verantwoordelijkheden?

Een functie krijg je toegewezen binnen de organisatie waar je werkt. Bij een functie horen bepaalde verantwoordelijkheden: dat waarop je wordt afgerekend en aanspreekpunt voor bent. Vanuit die verantwoordelijkheden vul je je rol of rollen in: de activiteiten en gedragingen waarmee je je verantwoordelijkheid waarmaakt. Het verschil: je verantwoordelijkheid is wat er moet gebeuren, de rol bepaalt hoe je dat doet. De verantwoordelijkheid voor bijvoorbeeld 'het tot stand komen van draagvlak' kun je in de praktijk laten invullen door (een combinatie van) een communicator, facilitator, of strateeg, afhankelijk van wat de situatie vraagt.

Het expliciet maken van verantwoordelijkheden helpt om verwachtingen op één lijn te krijgen, de unieke bijdrage van elke partij te benutten, en te erkennen dat de fase van het project mee bepaalt welke verantwoordelijkheden dominant zijn. Daarbij is het van belang dat mensen de verantwoordelijkheid die ze hebben ook daadwerkelijk kunnen dragen.

Samen verantwoordelijk voor impact

In publieke ontwerppraktijken zijn er verschillende essentiële verantwoordelijkheden die verdeeld moeten worden om tot resultaat te komen. Sommige verantwoordelijkheden liggen van nature bij ontwerpers, andere bij publieke professionals. Maar veel verantwoordelijkheden kunnen door verschillende professionals worden opgepakt - en dat is ook een strategische keuze.

Het expliciteren van verantwoordelijkheden wordt nog complexer bij maatschappelijke vraagstukken die vragen om nieuwe manieren van samenwerken. Dan liggen verantwoordelijkheden 'in het midden' - ze passen niet netjes binnen bestaande rollen of functies. In zulke gevallen gaat het ook niet altijd om het verdelen van verantwoordelijkheden, maar ook om samen verantwoordelijkheid nemen vanuit gedeelde waarden en betrokkenheid bij het vraagstuk.

Om positieve impact te maken op complexe maatschappelijke vraagstukken is het cruciaal om samen te bepalen welke doelwaarden je nastreeft. Dit gaat verder dan verantwoordelijkheid vanuit je functie: het vraagt om gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid voor de impact op het vraagstuk. Soms betekent dit dat mensen zich zo betrokken voelen dat ze alle verantwoordelijkheid op zich nemen, met bijvoorbeeld een burn-out als gevolg. In andere situaties trekt iedereen zijn handen ervan af zodra het spannend wordt. De uitdaging is om verantwoordelijkheid te kunnen delen en samen te dragen. Daarbij is het essentieel om onderscheid te maken tussen verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke opgave in zijn geheel en verantwoordelijkheid voor hoe je als praktijk bijdraagt aan die opgave.

Wanneer gaat het mis?

Het probleem ontstaat wanneer verantwoordelijkheden onduidelijk blijven - of ze nu impliciet worden aangenomen, verkeerd worden begrepen, of blijven liggen omdat er geen eigenaarschap over wordt gevoeld. Door expliciet af te spreken wie verantwoordelijk is voor wat, voorkom je dat werk blijft liggen en vergroot je de kans om het gewenste resultaat te bereiken. Enkele voorbeelden van situaties waar onduidelijke verantwoordelijkheden problemen veroorzaken:

- Bij de start: Wie is verantwoordelijk voor het bepalen van de scope? Ontwerpers willen vaak breder kijken dan de oorspronkelijke vraag, maar hebben niet altijd het mandaat om die verbreding te maken.
- Bij implementatie: Mooie ontwerpen die niet worden doorgezet omdat niemand zich verantwoordelijk voelt voor de vervolgstappen.
- Na afloop: Waardevolle inzichten die verloren gaan omdat niemand de verantwoordelijkheid voor leren en kennisdeling heeft opgepakt.

- Bij complexe vraagstukken: Sommige mensen nemen uit betrokkenheid alle verantwoordelijkheid op zich en raken overbelast, terwijl anderen zich terugtrekken zodra het moeilijk wordt.

Denk mee!

PONT wil de komende maanden aan de slag met verantwoordelijkheden in de publieke ontwerppraktijk. Voordat we hier verder vorm aan geven leren we graag uit de praktijk wat de belangrijkste uitdagingen en behoeften zijn. Via deze open marktconsultatie nodigen we je uit om ervaring en kennis te delen om daarmee te zorgen dat PONT iets ontwikkelt waar de praktijk ook echt wat aan heeft. We vragen om schriftelijke input aan de hand van onderstaande vragen:

1. Herken je het vraagstuk en kun je uitleggen waarom (niet)?
2. Wat zie jij als grootste uitdaging rondom verantwoordelijkheden in publieke ontwerppraktijken en kun je dit illustreren met een concreet voorbeeld?
3. Waar heb jij behoefte aan als het gaat om het helder maken en verdelen van verantwoordelijkheden?
4. Ken je goede voorbeelden van hoe verantwoordelijkheden effectief zijn belegd in publieke ontwerppraktijken en wil je die met ons delen?

Je kunt je reactie tot en met 6 oktober einde dag mailen aan

pont@dutchdesignfoundation.com. Het is niet nodig om alle vragen te beantwoorden; reageer gerust alleen op wat je aanspreekt. Het helpt ons als je in je antwoorden de context kan schetsen waarin je ervaringen/de verantwoordelijkheden plaatsvinden.

Wat doen we met de resultaten?

De resultaten gebruiken we om meer inzicht te krijgen in dit vraagstuk. Wanneer de resultaten daar aanleiding toe geven formuleren we mede op basis van de reacties een uitvraag voor een partij die we de opdracht willen geven om tools en inzichten te ontwikkelen die publieke ontwerppraktijken helpen om verantwoordelijkheden beter te beleggen.

Alle deelnemers ontvangen bovendien een geanonimiseerd verslag van de opbrengsten.

Deze marktconsultatie is onderdeel van PONT (De Publieke Ontwerppraktijk), een programma van Dutch Design Foundation dat de samenwerking tussen ontwerpers en publieke professionals versterkt.

Achtergrond & bronnen

- [PONT \(2025\) - Starten](#) met een ontwerpende aanpak in een publieke context.
- Dick Rijken (2025) - [Samen verantwoordelijk. Een reflectie op de eerste Betekendag.](#)
- STBY (2022) - 'Five design research roles enabling agile collaboration'
- Jochem Frehe & Peter van Bosse (2024) - Opdrachtgever ben je (niet) zomaar
- De Caluwé & Vermaak (2019) - Leren veranderen
- Vermaak (2020) - Iedereen verandert, nu wij nog.
- <https://www.rijksorganisatieodi.nl/innoveren-met-impact>
- PONT praktijkervaring