

Essay 2 – shortread

Samenwerken

tussen ontwerp- en
overheidsprofessionals

Voor ontwerpers, ambtenaren, bestuurders
en andere publieke professionals die effectief
willen samenwerken aan complexe opgaven



Voor wie is dit essay interessant?

- Voor beleidsmakers, programmamanagers en andere publieke professionals die effectief willen samenwerken met ontwerpers aan complexe maatschappelijke opgaven.
- Voor ontwerpers die binnen of samen met de overheid werken en hun samenwerking willen versterken om meer impact te maken.
- Voor leidinggevend en bestuurders die samenwerking tussen disciplines willen faciliteren en duurzaam willen verankeren in hun organisatie.

Hoe helpt dit essay jou verder?

Een goede samenwerking is mede bepalend voor het succes van publieke ontwerppraktijken. Samenwerken tussen ontwerpers en overheidsprofessionals vraagt om meer dan goede bedoelingen – het vraagt bewuste aandacht, inrichting en onderhoud. Dit essay helpt je:

- (mogelijke) Spanningen in samenwerkingen te herkennen en constructief te benutten.
- Zeven samenwerkingsprincipes te gebruiken als concreet handelingsperspectief voor een goede samenwerking.
- Een samenwerking expliciet te ontwerpen als onderdeel van het ontwerpproces zelf.
- Inrichting, en ruimte om te experimenteren en te leren.

Es·say

[znw., m.] verkennende tekstvorm, afgeleid van het Franse *essayer* ('proberen'), bedoeld om gedachten te verkennen en uitnodigen tot reflectie en gesprek.

Publieke ontwerppraktijken: overheden en ontwerpers werken samen aan complexe opgaven

Op steeds meer plekken wordt een ontwerpende aanpak ingezet voor complexe maatschappelijke opgaven. Ontwerpers werken hierbij binnen of samen met overheden. Dit noemen we publieke ontwerppraktijken. Publieke ontwerppraktijken leveren al waardevolle resultaten op, maar kennen ook uitdagingen. Want ontwerpen is geen gangbare manier van werken voor de overheid en de politiek-bestuurlijke context is geen gangbare context voor ontwerpers. Er valt nog veel te leren over hoe we samen beter in positie kunnen komen ten aanzien van de complexe uitdagingen waar we voor staan.

Binnen het programma De Publieke Ontwerppraktijk (PONT) ontwikkelen we praktische kennis en hulpmiddelen om publieke ontwerppraktijken te laten slagen. Want of we het nu hebben over de toenemende polarisatie, de woningopgave, of de opleidingskloof - er is creativiteit, samenwerking en actie nodig.

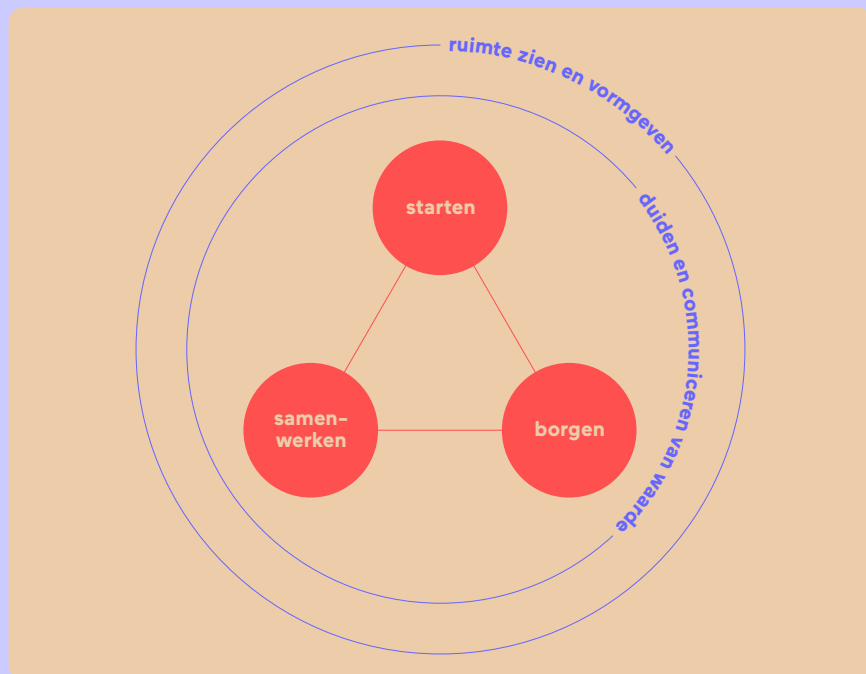
Leren op vijf elementen

Het programma PONT ontwikkelt praktische kennis over publieke ontwerp-praktijk op vijf elementen: **1. starten** met een ontwerpende aanpak in een publieke context, **2. samenwerken** tussen ontwerp- en overheidsprofessionals, **3. borgen** van uitkomsten van publieke ontwerppraktijken, **4. duiden** van waarde van ontwerpend werken aan maatschappelijke opgaven, **5. ruimte zien en vormgeven** voor een ontwerpende aanpak bij de overheid.

We leren over deze elementen binnen de verschillende onderdelen van het programma en door middel van periodieke 'sensemaking' waarbij we continu ervaringen vanuit de praktijk en kennis vanuit onderzoek met elkaar verbinden.

Praktische kennis in vijf PONT essays

PONT kiest er bewust voor om inzichten te delen in 'essays'. Essay stamt af van het Franse werkwoord 'essayer', wat 'proberen' betekent. Deze vorm is passend omdat we iets proberen met deze essays: we proberen een vorm in de wereld te zetten die onaf is, die kennis bevat maar niet op de plank blijft liggen, die uitnodigt tot reflectie, dialoog en doorontwikkeling. Ons doel is om essays in lengte te beperken en de lezer handelingsperspectief te bieden, terwijl we tegelijkertijd de nuance en diepgang proberen te behouden.



figuur 1. De vijf samenhangende elementen waarlangs programma PONT leert en praktische kennis ontwikkelt.

Samenwerking tussen ontwerp en overheidsprofessionals

In een publieke ontwerppraktijk werken verschillende disciplines en organisaties samen aan een complex maatschappelijke opgave. Dat betekent concreet dat mensen samenkomen die gewend zijn te werken vanuit verschillende logica's. Hierdoor kijken ze anders naar de opgave, gebruiken ze andere taal (met soms dezelfde woorden, maar anders bedoeld), hanteren ze andere waarden, en hebben ze andere ideeën over een succesvol traject. En toch hebben ze een gemeenschappelijk doel: gewenste impact maken op een complexe opgave.

Een publieke ontwerppraktijk is doorgaans gestart op basis van een inhoudelijke afstemming over het vraagstuk, de ambities en doelen, en de beschikbare ontwerpruimte¹. Er ligt een getekende offerte, een samenwerkingsovereenkomst of interne projectbeschrijving. Zo'n document bevat bijna altijd een procesbeschrijving: de fasen van het traject, de ontwerpactiviteiten, de te nemen ontwerpbeslissingen, en het type resultaten. Alleen hoe de samenwerking vorm moet krijgen, wordt meestal niet benoemd.

Toch vraagt effectief samenwerken in een publieke ontwerppraktijk om bewuste aandacht voor- en expliciete inrichting van die samenwerking. Want wanneer je een ontwerpende aanpak inzet bij een complexe maatschappelijke opgave, en je je tegelijkertijd moet verhouden tot een politiek-bestuurlijke context, ontstaan er onvermijdelijk spanningen: tussen gedijen bij onzekerheid en risicomijding, tussen top-down sturing en lerend en iteratief werken, tussen persoonlijke autonomie en collectieve

1. Zie het [PONT Essay Starten](#) voor zes dimensies waarlangs deze afstemming idealiter gebeurt.

verantwoording. Samenwerken betekent niet dat deze spanningen worden vermeden, maar dat ze constructief benut worden in de praktijk.

Dit essay gaat vooral over dat laatste: het bieden van concreet handelingsperspectief om spanningen in een publieke ontwerppraktijk constructief te adresseren. In de eerste plaats stellen we in dit essay dat het daarvoor loont om samenwerkingsprincipes te formuleren: afspraken over hoe je samen wenst te werken. Op basis van vaak geziene spanningen, stellen we zeven samenwerkingsprincipes voor en bieden concrete tips en acties om die principes praktisch te maken. Deze zeven zijn niet uitputtend en hun relevantie verschilt per samenwerking. Het is aan de praktijk zelf om ze te specificeren, relevant toe te passen en aan te vullen waar nodig.

Zeven principes voor een goede samenwerking

Bij aanvang, of als de samenwerking niet naar wens verloopt, kan het helpen om met elkaar tijd te nemen voor de vraag: hoe willen wij samenwerken met elkaar? Wat zijn waarden die we belangrijk vinden, welke plek heeft ieders expertise en wat vinden we een succesvolle praktijk?

In dit essay stellen we zeven samenwerkingsprincipes voor, elk gebaseerd op een bekende en logische frictie tussen enerzijds de manier waarop ontwerpers werken en de waarden waarop de ontwerpdiscipline is gestoeld, en anderzijds de manier van werken waarop de overheid is ingericht en de waarden die ten grondslag liggen aan ons openbaar bestuur.

Ieder principe verbinden we aan de spanning waar het antwoord op geeft, en we geven concrete tips of tools die het principe helpen concretiseren. Deze tips kunnen gaan over hoe het team intern de samenwerking kan ondersteunen op dit vlak, of juist de relatie met anderen kan aangaan om met zo'n spanning om te gaan.

1. We maken ruimte om te leren wat werkt.

Complexe opgaven vragen om een lerende, iteratieve aanpak die onzekerheid omarmt en onderzoekend is. De politiek-bestuurlijke context vraagt daarentegen om risicomijdende benadering en voorspelbare uitkomsten. Want het kan zo zijn dat er een Kamerdebat gepland staat waarin resultaten gepresenteerd moeten worden, of een wethouder heeft oplossingen beloofd binnen een gestelde termijn. Dus gangbare aanpakken binnen de overheid zijn weinig open en verkennend, en vooral resultaatgericht: er is vaak vooraf vastgesteld wat er moet komen en het proces stuurt strak op die uitkomst. Maar de frictie kan verergeren als uit de open en onderzoekende aanpak blijkt dat de manier waarop de overheid is georganiseerd mede de problemen in de complexe opgave in stand houdt. Adequaat op dat soort bevindingen reageren vereist bereidheid van mensen en organisaties om te transformeren. En dat begint met ruimte.

Zo ontstaat een bredere definitie van succes: niet alleen in termen van afgeronde producten, maar ook in termen van ontwikkeling – in vakmanschap en in de organisatie zelf. En dus is het belangrijk om ruimte te maken voor die ontwikkeling. Door bijvoorbeeld sessies in te richten op vragen als: Wat is het gezamenlijke leerdoel? Hoe herkennen we een betekenisvolle beweging? En door vormen te ontwikkelen om ontwikkeling zichtbaar te maken, met vragen als: Hoe maken we zichtbaar wat ons doeltreffend maakt? En hoe kunnen we dat doen met nieuwe manieren van monitoring en verantwoording?

Uit de praktijk: “De in onze ontwerppraktijk ontwikkelde *monitoring matrix* fungeerde als een soort kompas voor verandering. Deze matrix maakte inzichtelijk en hielp waarden wat er aan verandering en vernieuwing optrad als gevolg van de samenwerking tussen ontwerpers en Alliander, op individueel, team en organisatieniveau.”
(Alliander, Thijs van Exel)

Tip: Ontwikkel een vorm binnen het team om vast te leggen wat jullie hebben bereikt op het vraagstuk en die de impact van de praktijk in de breedte laat zien. Dit kan door middel van een innovatiedagboek, dynamische leeragenda², of een monitoring matrix. Het gebruik van zo'n tool helpt het vastleggen, delen en verantwoorden enerzijds, maar draagt ook bij aan de effectiviteit van de praktijk omdat het herhaaldelijk de juiste reflectie stimuleert.

Tip: Zodra het project ook om persoonlijke transformatie of organisatieverandering vraagt, kan het steunend en strategisch zijn verbinding te leggen met anderen die in een vergelijkbare situatie zitten. Dit kan bijvoorbeeld door je aan te sluiten bij een [intervisiegroep](#), of door in de organisatie een leercirkel op te zetten van professionals die zich inzetten voor (dezelfde) organisatieverandering.

2. We maken steeds opnieuw expliciet wat we willen bereiken en hoe.

Nagenoeg altijd is de opgave waaraan gewerkt wordt in een publieke ontwerppraktijk groter dan de opdracht – en de bijbehorende ontwerp ruimte – die de praktijk heeft. Bij een goede start is er nagedacht over die ontwerp ruimte en een expliciete afstemming gemaakt met de ambities op de opgave³. Desondanks genereer je in de praktijk inzichten die je anders naar het vraagstuk laten kijken: er vindt reframing plaats⁴. Het onderzoekende karakter van ontwerpend werken aan een vraagstuk betekent namelijk dat je steeds beter leert wat het vraagstuk nodig heeft. Het komt daarom regelmatig voor dat de initiële opdracht dan te beperkt lijkt (en soms is) om echt impact te kunnen maken op het vraagstuk. Anderzijds is de opdracht er niet voor niets: het is een explicitering van afspraken op het gebied van middelen en uitkomsten die juridisch waarde hebben. Bovendien biedt de opdracht ‘de opdrachtgever’ houvast en gevoel van controle. Dat moet je niet onderschatten als de betreffende persoon of organisatie nog niet (goed) bekend is met ontwerpend werken. Zo kan de ideële ambitie om impact te maken verstrengeld raken met het zakelijke realisme van afspraken, middelen en de behoefte aan houvast bij de opdrachtgever.

Een manier om productief met deze spanning om te kunnen gaan is door samen⁵ verantwoordelijkheid te nemen voor de rationale van het project: hoe denken wij dat wat we doen of ontwikkelen impact maakt op het vraagstuk? Deze rationale (of ‘ontwerpredenering’) verandert tijdens een traject, maar als deze niet expliciet gemaakt wordt kan het makkelijk gebeuren dat mensen er verschillende ideeën op na houden. Zeker als niet alle activiteiten samen doorgemaakt worden⁶: een ambtenaar die de praktijk representeert in een MT-vergadering kan er anders over praten dan een ontwerper die net bij mensen thuis is geweest om over het probleem te leren. Het is dus belangrijk om steeds weer met elkaar expliciet te maken hoe je, gezamenlijk, dat wat je doet, verbindt aan het beoogde effect. Dit zorgt ervoor dat je ook steeds samen kan evalueren of de ontwerp ruimte die voorhanden is, nog voldoende lijkt om de impact te realiseren vanuit die rationale.

3. Lees het [PONT Essay Starten](#) om meer te lezen over hoe je deze afstemming kan doen.

4. Lees het [PONT Artikel Reframen](#) als je beter wil begrijpen wat deze competentie in een publieke ontwerppraktijk betekent.

5. ‘Samen’ verwijst hier naar ‘opdrachtgever’ en ‘opdrachtnemer’ in veel gevallen, maar kan ook bestaan uit meerdere partijen en stakeholders – het gaat om de mensen die beslissingsbevoegdheid hebben ten aanzien van de uitvoer van de praktijk.

6. Zeker als de praktijk multidisciplinaire samenwerking betreft waarbij je taken makkelijk kan opsplitsen kan dit makkelijk gebeuren. In tegenstelling tot transdisciplinaire samenwerking waarbij je de praktijk inricht om samen voorbij je discipline te komen en vaak ook activiteiten gezamenlijk onderneemt om dit te doen – zie [PONT Essay Starten](#).

2. B.C. van Mierlo, B. Regeer, M. van Amstel, M.C.M. Arkesteijn, V. Beekman, J.F.G. Bunders, T. de Cock Buning, B. Elzen, A.C. Hoes, C. Leeuwis. <https://edepot.wur.nl/142966>

Tip: Als de ontwerpruimte niet afdoende blijkt voor waardevolle impact op de opgave, maar er ook geen directe manier is om de ontwerpruimte te vergroten (in andere woorden: er is geen extra tijd en geld beschikbaar om die ruimte te realiseren), overweeg dan 1) om de opdracht ‘terug te geven’⁷, of 2) gezamenlijk strategie te bepalen om die ruimte wel te realiseren als opvolgtraject.⁸

Tip: Het is ook belangrijk om te beseffen dat jouw praktijk niet de enige praktijk is die met de opgave bezig is. Naast de uitvoer van je eigen praktijk is het daarom belangrijk om ook ‘verbindingswerk’ te verrichten met andere praktijken. Door je strategisch te verbinden kom je samen verder op het vraagstuk.⁹

Ontwerppraktijk RJJl

Ontwikkelkansen ontwerpen voor gedetineerde jongeren

1. Introductie praktijk

Elk jaar krijgen zo’n 1000 minderjarigen in Nederland jeugddetentie opgelegd. Het jeugdstrafrecht richt zich op gedragsverandering, maar moet dat realiseren in een context van straf en beheersing. Door personeelstekorten en complexe problematiek van de jeugdigen werd dit steeds moeilijker. In 2022 oordeelden inspecties dat de Rijks Justitiële Jeugdinrichtingen (RJJl) een onuitvoerbare opdracht hadden. De minister kondigde maatregelen aan, waaronder een alternatief dagprogramma met meer ruimte voor pedagogisch maatwerk. Een interne innovatieadviseur/ontwerper kreeg de opdracht dit te ontwikkelen en startte een samenwerking met ontwerp bureau Afdeling Buitengewone Zaken.

2. Inrichting van de samenwerking

De samenwerking kreeg snel vorm dankzij vertrouwen, een gedeelde ontwerpvisie, politiek mandaat, budget en steun vanuit de directie. Dat gaf ruimte om in een risicomijdende organisatie toch te experimenteren. De interne ontwerper had korte lijnen in de organisatie en effende het pad voor de externe ontwerpers. Samen met jongeren werden educatieve thematracks ontwikkeld die aansloten bij hun interesses en persoonlijke ontwikkeling. Door de logistiek en werkprocessen van de RJJl mee te nemen in het ontwerp, konden de tracks veilig en praktisch worden ingebed.

3. Reflectie op rol en positie

Aanvankelijk lag de focus vooral op jongeren: de tracks werden gezien als een dienst voor hen. De bredere opgave – jongeren voorbereiden op een leven na detentie in een context van personeelskrapte – vroeg echter ook om betere samenwerking tussen professionals binnen en buiten de RJJl. Voor ontwerpers was het ingewikkeld dat dit niet expliciet tot hun opdracht behoorde. Pas later ontstond, via gesprekken met de directie, ruimte om ook te kijken hoe de tracks konden bijdragen aan het noodzakelijke leerproces op organisatieniveau.

4. Betekenis voor het grotere geheel

De tracks hadden de potentie om te functioneren als een soort ‘boundary object’ – een hulpmiddel om professionals te verbinden, samen te reflecteren en het leerproces in de organisatie te versterken. De casus laat zien dat de potentiële impact van een opdracht mede afhankelijk is van de mate waarin ze is verbonden aan de bredere opgave. Deel van de opgave lag in dit geval in een betere samenwerking tussen de verschillende professionals die bij de jongeren betrokken waren. Ontwerpend werken maakte het ongemak en de mogelijkheden van de benodigde verandering concreet voelbaar in het dagelijks werk.

3. We handelen vanuit wat wenselijk is en verhouden ons bewust tot wat haalbaar is.

Als je met een ontwerpende aanpak aan maatschappelijke opgaven werkt, is dat waar je start met je onderzoek: bij die opgave. Het gaat dan om onderzoek naar de leefwereld en de samenleving, want daar wil je waarde toevoegen. Dit is ook waarom een ontwerpende aanpak vaak door een overheid wordt ingezet: om echt aan te sluiten bij wat mensen beweegt en wat het vraagstuk nodig heeft, in plaats van te redeneren vanuit de systeemwereld en oplossingen te bedenken vanuit hoe die is georganiseerd. En hoewel dat broodnodig is, komt de praktijk daarbij onvermijdelijk op

7. In een publieke ontwerppraktijk is het belangrijk te blijven nadenken of de publieke middelen goed besteed worden, en voorkomt stoppen ondermijning van ‘de ontwerpende aanpak’ als effectieve aanpak als je stopt wanneer je weet dat je geen impact kan maken. Natuurlijk is dit spannend en niet altijd een haalbare kaart gezien vanuit de financiële realiteit van veel ontwerp bureaus. Toch weten we vanuit de praktijk dat het ook juist het gewenste effect kan bereiken: dat er meer ruimte en commitment komt.

8. Dit is een belangrijk onderdeel van de competentie ‘orkestreren’ – [zie het PONT Artikel Orkestreren](#).

9. Vermaak, H. (2025) *De logica van de lappendeken*. Amsterdam: Boom.

spanning te staan. Want enerzijds kun je zeggen: alles is ontworpen, ook wetgeving, en dus is alles te herontwerpen. Anderzijds is bepaalde wet- en regelgeving er niet voor niets en moeten we niet te gemakkelijk denken over het herontwerpen van die wetgeving (al was het maar omdat wijziging ervan een politiek besluit vereist).

Bij het ontwikkelen van beleid zijn er vier kernvragen om te beantwoorden: 1. Werkt het? (Is het doeltreffend en doelmatig?) 2. Kan het? (Is het politiek haalbaar en bestuurlijk uitvoerbaar?) 3. Mag het? (Is het rechtmatig?) En 4. Hoort het? (Is het maatschappelijk aanvaardbaar?)¹⁰. Je zou kunnen stellen dat, als je redeneert vanuit een systeemwereld, je de vragen andere gewichten toekent dan wanneer je redeneert vanuit de leefwereld. Dat een publieke ontwerppraktijk het zwaartepunt verlegt en oprekt wat mogelijk is, is exact de bedoeling. Maar het wordt kwetsbaar als ze blind is voor vragen rondom rechtmatigheid en uitvoerbaarheid. Een manier om ontwerpend met dit vraagstuk om te gaan is om niet alleen de leefwereld van burgers in kaart te brengen, maar ook de leefwereld van ‘tussengebruikers’ – professionals die in de keten van openbaar bestuur een rol spelen.¹¹ Het ontwikkelen van interventies voor of met deze tussengebruikers vergroot gedeeld eigenaarschap en daarmee de kans op systeemtransformatie.

Uit de praktijk: “*Form follows impact* – en niet andersom. Een voor de context nieuwe interventie inzetten zonder mogelijkheid tot bijsturen is vragen om frictie.” (Plekberaden, Anna Noyons)

Uit de praktijk: “De rebelse en creatieve grondhouding van het Bouwdepot helpt om bestaande systemen te bevragen en de gewenste verandering voorstelbaar te maken door te doen, al vertraagt en bemoeilijkt de politieke clash tussen rijk en gemeenten over inkomens- en kansenongelijkheid de transformatie.” (Het Bouwdepot, Marleen van der Kolk)

Tip: Hoewel het belangrijk is om niet blind te zijn voor wet- en regelgeving, weten we vanuit de praktijk dat er vaak meer mag dan men denkt. Het lijkt wel of, zeker binnen de overheid, de ervaren wettelijke ruimte kleiner is dan de werkelijke. Bovendien: we moeten het systeem veranderen! Dat is een belangrijk deel van veel maatschappelijke

opgaven. Het is daarom belangrijk dat je je gesterkt voelt om die verandering in gang te zetten. Wees dus niet te braaf, en geef de rebel in jezelf de ruimte: vraag liever vergiffenis dan om toestemming.

Tip: Zoek mensen op om je te adviseren die expertise hebben op het gebied van ‘legale verandering’ – zo bestaan er innovatiejuristen en heeft de overheid een netwerk innovatief inkopen, maar zijn er ook ‘legal designers’ en is er bijvoorbeeld een Law Hub aan de Universiteit van Amsterdam waar innovatie op het gebied van recht wordt onderzocht.

4. We omarmen de activist, de naïeveling en de scepticus.

Verandering kan, zeker in de publieke sector waar controle en voorspelbaarheid belangrijke waarden zijn, gevoelens van onzekerheid oproepen. Tegelijkertijd is verandering en vernieuwing nodig om maatschappelijke uitdagingen het hoofd te bieden. Een ontwerpende aanpak biedt een andere manier van werken aan complexe opgaven. Anders dan een ‘regulier’ beleidsproces, anders dan een ‘regulier’ verbeterproces van de dienstverlening en anders dan een ‘regulier’ participatieproces. Deze verandering van werkwijze is doelbewust, maar als je gevraagd wordt anders te werken dan je gewend bent of waar je toe opgeleid bent, is dat niet niks.

In het realiseren van die verandering, in het introduceren van het anders werken, bestaan verschillende houdingen ten opzichte van die verandering. Geregeld zijn ambtenaren sceptisch en zullen het daarom bestempelen als ‘de nieuwe hype’ of de wetenschappelijke basis van de aanpak ter discussie stellen. Maar ook ontwerpers zijn geregeld weinig reflectief op de eigen activistische houding, die niet altijd productief is en soms zelfs contraproductief kan zijn. Bovendien is een politiek-bestuurlijke context anders dan de ‘reguliere’ context van ontwerpers. Dat maakt dat (jonge) ontwerpers soms makkelijk als naïef weggezet kunnen worden terwijl dat geen recht doet aan wat ze te bieden hebben. Hoewel de publieke ontwerppraktijk nog weinig geïstitutionaliseerd is – er zijn geen gevestigde opleidingen voor – is het een beloftevolle praktijk. Het is daarom belangrijk om juist de grond voor nieuwsgierigheid en durf te cultiveren.

10. Hemerijck, A. (2003). Vier kernvragen van beleid. B en M - Beleid en Maatschappij, 30(1), 3-19. <https://doi.org/10.1347/benm.30.1.3.12199>

11. Smulders, F., & Dunne, D. (2017). Disciplina: a missing link for cross disciplinary integration. In Analysing design thinking: Studies of cross-cultural co-creation (pp. 137-152). CRC Press.

Tip: Onderzoek gezamenlijk wat het vraagstuk complex maakt en of ontwerpcompetenties hier een betekenisvolle rol in kunnen spelen. Hangen verschillende problemen samen? Zijn er meerdere stakeholders aan zet? Is het onduidelijk wat eigenlijk het probleem is? Is het vraagstuk in ontwikkeling? Er zijn vier ontwerpcompetenties die met name waardevol zijn in het licht van complexiteit: integreren, reframe, vormgeven en orkestreren. Een verbinding met die competenties kan helpen inzien dat een ontwerpende aanpak waardevol kan zijn voor de opgave.¹²

Tip: Hoewel een ontwerpende aanpak niet per se het enige antwoord is, geeft het vaak goede opvolging van adviezen van verschillende adviesraden zoals het Planbureau voor de Leefomgeving, de Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie, de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid of de Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur. Een verwijzing naar deze adviezen en de oproep om anders te werken kan helpen om de grond voor ontwerpend werken vruchtbaarder te maken.

5. We brengen allemaal expertise in en hebben allemaal iets te leren.

In een publieke ontwerppraktijk komen verschillende vormen van kennis en ervaring samen. Maar het contrast in expertise kan de praktijk wel op spanning brengen. Ontwerpers zijn expert op het gebied van de aanpak, maar kennen de politiek-bestuurlijke context waarin de praktijk plaatsvindt doorgaans minder goed.¹³ En beleidsmedewerkers kennen de context goed, maar zijn vaak niet vertrouwd met een ontwerpende aanpak. Voor een impactvolle publieke ontwerppraktijk heb je beide nodig, en is de een niet belangrijker dan de ander. Maar de integratie van die verschillende vormen van expertise in de praktijk kan soms uitdagend zijn. Er is dus tijd nodig om elkaars expertise te begrijpen, te waarderen en te vertrouwen. De rol van zogenaamde 'boundary spanners' – professionals die zowel op het gebied van ontwerp als van de politiek-bestuurlijke context kennis en ervaring hebben – is hierin van groot belang.

12. Geef aan critici de verdiepende [PONT artikelen](#) over deze competenties en de wetenschappelijke onderbouwing ervan.

13. Een ontwerper die intern bij de overheid in dienst is heeft hier natuurlijk meer kennis van dan een ontwerper die bij een ontwerp bureau werkt. Maar kennis is altijd opgedaan in de praktijk, want de werking van politiek en ons openbaar bestuur is geen onderwerp in hedendaagse ontwerpopleidingen.

Uit de praktijk: "Vertrouwen en wederzijds begrip zijn essentieel. Ze legitimeren de rol van de ontwerper." (*Gemeente Eindhoven, Emile Mazerant*)

Maar samenwerken aan complexe opgaven vereist het combineren van nog veel meer expertises. Een ontwerpende aanpak stimuleert transdisciplinair samenwerken waar veel complexe opgaven om vragen. Dus in een publieke ontwerppraktijk komen niet alleen beleidskennis en ontwerp kennis samen, maar ook wetenschappelijke kennis en ervaringskennis op het gebied van de opgave. Dat betekent dat binnen publieke ontwerppraktijken gesprekken gemakkelijk leiden tot fricties en misverstanden, die als ze productief opgepakt worden tot iteraties en vooruitgang. Want uit de ontwikkeling van onderling begrip en gedeelde taal komen inzichten voort om gezamenlijk grip te krijgen op een complex vraagstuk.

Uit de praktijk: "Door op tafel te leggen waar het schuurt, in plaats van eromheen te werken, kwamen we tot een doorbraak." (*Bouwdepot, Neele Kistemaker*)

Tip: Wees nieuwsgierig naar elkaar, en bevraag elkaars taalgebruik vanuit die nieuwsgierigheid. Vaak zeggen we hetzelfde, maar bedoelen we wat anders. Hierbij kan het [PONT Lexicon](#) je helpen.

Tip: Verdiep je in de expertise van de ander. Ben je een publieke professional en wil je meer leren over wat een ontwerpende aanpak is? Volg dan het [Leertraject Introductie Publieke Ontwerppraktijk](#). Ben je een ontwerper en wil je meer leren over ons openbaar bestuur? Volg dan de [online module Openbaar bestuur voor ontwerpers](#).

6. We erkennen dat we een kracht zijn in een grotere beweging en werken inclusief.

Ontwerpers zijn gewend aan autonomie in hun werk: in het creatieve proces heeft een ontwerper een zekere mate van onafhankelijkheid en vrijheid nodig. Ontwerpers worden opgeleid om originele perspectieven te bieden voor een vraagstuk. Voor deze 'ontwerpvrijheid' worden ze ook vaak ingehuurd: de unieke kijk en expertise van een ontwerper heeft meerwaarde naast de 'eigen' kennis en expertise. In publieke ontwerppraktijken, waar wordt samengewerkt aan een complex vraagstuk, is collectiviteit echter essentieel. Het

vraagstuk zelf is continu in beweging, en vraagt om gezamenlijke duiding en betekenisgeving. Het is een verhaal dat je samen ontwikkelt. Het balanceren van autonomie en collectiviteit is een continue spanning. De praktijk moet anders zijn, wordt gevraagd anders te zijn, maar moet zich ook verbinden aan het bestaande om niet buiten spel gezet te worden.

Een ontwerpende aanpak betekent andere werkvormen en andersoortige uitkomsten. Daardoor krijgt een ontwerppraktijk soms zelfs iets exotisch. Maar hier ligt de uitdaging: het is belangrijk om radicaliteit van vorm en ervaring in het ontwerp niet ten koste te laten gaan van de mate waarin stakeholders zich kunnen aansluiten en zich mede-eigenaar kunnen voelen van de verandering.

Uit de praktijk: “Het voelde even als opgeven, maar het loslaten van de vormkeuzes maakte de samenwerking veel krachtiger.” (*Plekberaden, Anna Noyons*)

Uit de praktijk: “Een mooi ontworpen prototype van een tool of ‘touchpoint’ kan intimiderend werken. Mensen denken dan snel dat het ‘al af’ is terwijl jij er juist nog aan wil werken met hen.” (*Zorgsamer, Bas Raijmakers*)

Het is dus de kunst om met een ontwerp af te wijken van wat men kent, maar tegelijk uitnodigend te zijn. Dat geldt voor de uitkomsten, maar ook voor de praktijk als geheel. Het kan een risico zijn dat de praktijk zichzelf te veel als anders positioneert waardoor je het isoleert van de anderen in de organisatie(s). Door met de vorm wel vanuit inhoud stelling te nemen (je wil ten slotte iets veranderen), maar ook te zoeken naar verbinding, ontstaat een praktijk waarin ontwerp geen eindpunt is, maar een uitnodiging tot gezamenlijke beweging.

Tip: Presenteer tussentijdse opbrengsten uit je praktijk, ook als ze nog onaf zijn, of juist als ze onaf zijn, en organiseer dialoog en interactie. Hiermee zet je enerzijds de praktijk open voor anderen en bied je hen de kans om mee te doen in de beweging; anderzijds levert dit soort interacties waardevolle inzichten op voor je praktijk.

Tip: Organiseer verbinding rondom je praktijk, bijvoorbeeld door een adviesraad of denktank te installeren waarmee je op geregelde basis uitwisselt over je praktijk. Dit zorgt ervoor dat de praktijk breder

gedragen wordt dan alleen door de mensen die betrokken zijn bij de uitvoering van de praktijk.

Ontwerppraktijk #YouToo?

Van eigen project naar maatschappelijk initiatief

1. Introductie praktijk

De drempel voor slachtoffers van seksueel misbruik om hulp te vragen is hoog. Bovendien ervaren hulpverleners handelingsverlegenheid: ze twijfelen of zij het juiste aanspreekpunt zijn (“Ben ik wel de juiste persoon om het hierover te hebben?”) of wachten tot de ander begint. Daarmee blijft de verantwoordelijkheid vaak volledig bij de slachtoffers liggen.

Het initiatief #YouToo? wil dit doorbreken. #YouToo? is opgezet door de ontwerpers van Bureau AM en Blauwe Maan, een stichting gericht op professionele hulpverlening na seksueel misbruik. Het initiatief ontwikkelde interdisciplinaire interviews waarin zorgverleners en docenten – van fysiotherapeuten tot huisartsen – samen met ervaringsdeskundigen leren praten over seksueel misbruik. Slachtoffers zijn hier de experts: zij geven taal, aanwijzingen en feedback waarmee professionals het gesprek beter durven en kunnen voeren. Ruim vierhonderd mensen namen al deel aan de ontwikkeling van deze sessies.

2. Inrichting van de samenwerking

Een cruciaal keerpunt voor de samenwerkingsaanpak van #YouToo? ontstond tijdens de reflectiegesprekken met de impactversterker van PONT. Oorspronkelijk bestond de propositie hoofdzakelijk uit een website met adviezen en tips, die samen met hulpverleners en ervaringsdeskundigen zou worden ontwikkeld. Het werd echter duidelijk dat de website als statisch product beperkte impactkansen had, terwijl de interactieve sessies juist zeer waardevol bleken.

Tijdens de reflectiegesprekken werd duidelijk dat een herziening van de ontwerppropositie nodig was. In het oorspronkelijke proces waren de co-creatie sessies bedoeld om kennis te verzamelen voor het #YouToo? platform, maar juist het gezamenlijke proces van kennisuitwisseling bleek de meeste waarde te hebben: de propositie verschoof van platform naar methode met de interviews als kern.

Die herziening maakt samenwerking met #YouToo? vanzelfsprekender: in plaats van een product opleveren, ontstaat een leerproces waarin verschillende disciplines elkaar versterken. Deelnemers kunnen de sessies bovendien registreren als trainingsmoment – een systeemkans die helpt bij borging. Het initiatief vindt nieuwe energie via tentoonstellingen, congressen en samenwerkingen met zorgorganisaties.

3. Reflectie op rol en positie

Een grote uitdaging was het loslaten van eigenaarschap. Het initiatief moest evolueren van “ons project” naar een maatschappelijk gedragen aanpak. Dat vroeg om een nieuwe gespreksdynamiek: niet “kun je ons helpen?”, maar “hoe draagt dit bij aan jouw doelen?”.

Ook de positionering bleek cruciaal. Gepresenteerd als designproject werd #YouToo? gezien als iets extra's; gepositioneerd als trainingsmethode binnen bestaande zorgstructuren kreeg het legitimiteit. De autonome positie van Bureau AM gaf de ruimte om te experimenteren, maar maakte ook duidelijk dat structurele impact pas ontstaat wanneer grotere organisaties het initiatief opnemen.

4. Betekenis voor het grotere geheel

#YouToo? laat zien hoe een eigen initiatief kan doorgroeien naar een maatschappelijk relevant programma. De intervisiemethode doorbreekt verkokering: kennis van ervaringsdeskundigen en verschillende disciplines vloeit samen. Tegelijk werd zichtbaar dat gedeeld eigenaarschap niet ontstaat door overdracht, maar door gezamenlijk ontwikkelen en verankeren in het zorgsysteem.

7. We werken integraal en zoeken strategisch 'de lijn'.

Onze overheid is hiërarchisch georganiseerd, met duidelijke structuren en verantwoordelijkheden. 'De lijn' is in een ambtelijke organisatie de basisstructuur waarin het werk wordt georganiseerd: iedere medewerker heeft een directe leidinggevende, die op zijn beurt weer verantwoording aflegt aan een hogere leidinggevende – enzovoort, tot aan het topmanagement. Te veel nadruk op de hiërarchie werkt verkokering in de hand. Dan gaat de hiërarchische lijn zich gedragen als een soort eiland, zonder rekening te houden met de gevolgen voor en verbanden met andere lijnen, de organisatie als geheel, laat staan de overheid als geheel.

Complexe opgaven vragen echter om samenwerking tussen lijnen, afdelingen, sectoren en met de samenleving. Een ontwerpende aanpak is ondersteunend aan die samenwerking, maar de praktijk moet zich wel verhouden tot die verkokerde organisatie. Je ziet daarom dat publieke

praktijken vaak onderdeel zijn van tijdelijke organisatiestructuren zoals programma's of pilots. Dit geeft de ruimte om tijdelijke infrastructuur te bouwen voor die samenwerking, en geeft bovendien de ruimte om te experimenteren omdat het 'naast' de verantwoordingslijn is geplaatst. Dit is fijn, maar levert ook een kwetsbare situatie op voor die praktijk – uitkomsten hoeven niet opgenomen te worden in de lijn, waardoor impact uitblijft (de zogenaamde 'pilotparadox').

Uit de praktijk: “Een blijvende impact van samenwerken vereist dat je ook op strategisch niveau samenwerkt, bijvoorbeeld aan hoe de organisatie kan omgaan met de designinterventie die in de praktijk ontwikkelt.” (Zorgsamer, Bas Raijmakers)

Het risico is dat de ontwerppraktijk blijft steken in het operationele niveau, zonder strategisch commitment. Daardoor ontstaat het risico dat pilots 'succesvol' zijn, maar niets veranderen aan de manier waarop organisaties hun context begrijpen of hun handelen organiseren. Het verbinden van operationele praktijken aan strategische praktijken is daarom cruciaal voor het realiseren van duurzame impact. Maar dit vereist leiderschap met lef en (politieke en) organisatiesensitiviteit tegelijkertijd.

Tip: Start een praktijk in een veilige niche van de organisatie, maar zoek strategisch een moment waarop je uitkomsten van de praktijk en vooral wat met die uitkomsten gedaan gaat worden op strategisch en/of bestuurlijk niveau kan bespreken. Wees je ervan bewust dat dit moment ook je ontwerpruimte kan verkleinen, omdat andere belangen en machtsstructuren een rol gaan spelen. Dus soms is 'geen ja' strategischer dan 'nee', maar 'ja' is wel wat je uiteindelijk wil om duurzame impact te maken.

Tip: Organiseer een actieve feedback-loop rondom je praktijk. Welke strategische praktijk vindt gelijktijdig plaats in jouw organisatie die baat heeft bij de opgedane lessen uit jouw publieke ontwerppraktijk? Is er bijvoorbeeld een traject waar een meerjarenstrategie voor de organisatie wordt ontwikkeld, dan kan het nuttig zijn gezamenlijke sessies in te richten op het snijvlak van de praktijken. Zo bied jij praktische inzichten die waardevol zijn voor hun traject, en realiseer je een strategische verbinding met de jouwe.

Publieke ontwerppraktijk gemeente Den Haag

Leercirkels

1. Introductie praktijk

Het programma Dienstverlening van de gemeente Den Haag richt zich op betere dienstverlening aan inwoners en ondernemers – van vergunningen tot schuldhelpverlening. Service- en UX-designers werken hierin samen met onderzoekers, beleidsmakers, uitvoering en organisatieadviseurs. Voor een integraal programma als Dienstverlening is samenwerking cruciaal. Tegelijkertijd kent de gemeente een sterk verkokerde structuur: budgetlijnen, verantwoordingsstructuren en cultuur duwen samenwerking juist terug in hokjes. Daarom werd een leercirkel gestart, samen met collega's van Organisatieadvies & Ontwikkeling (O&O), om te onderzoeken hoe ontwerpende praktijken beter kunnen landen in de organisatie.

2. Inrichting van de samenwerking

De leercirkel kwam elke drie weken bijeen. Ontwerpers brachten eigen casussen in, waarlangs de groep samen onderzocht welke ingrepen – zoals mandaat, besluitvormingslijnen of functiebeschrijvingen – kunnen helpen bij het effectief inzetten van ontwerp of het borgen van ontwerpuitskomsten. O&O bracht kennis van organisatieontwikkeling in en hielp ontwerpers om de logica's en routines van de (lijn)organisatie beter te begrijpen. Andersom werden organisatieadviseurs gestimuleerd om ontwerpers actiever te betrekken bij vraagstukken waar ze eerder niet vanzelfsprekend aan tafel zaten. Zo ontstond een gedeelde leeromgeving waarin beide disciplines elkaar versterkten.

3. Reflectie op rol en positie

Ontwerper zijn in een grote, verkokerde en bureaucratische organisatie voelt vaak als een balanceeract: niet terugtrekken op een eiland, maar verbinding blijven zoeken met collega's buiten het team. Het bleek helpend om minder te spreken over 'ontwerpen' en meer over 'innovatie' of 'verbetering', waardoor de samenwerking minder defensief werd. Tegelijk bleef het belangrijk dat ontwerpers hun eigenheid en experimenteerruimte bewaakten. De leercirkel bood steun: ontwerpers en adviseurs konden casussen spiegelen en elkaars taal leren spreken. Zo ontstond wederzijds respect en erkenning en zelfvertrouwen, wat in een hiërarchische context essentieel is om ruimte te behouden.

4. Betekenis voor het grotere geheel

De praktijk laat zien dat botsingen tussen de lijn en integrale opgaven niet verdwijnen, maar wél hanteerbaar(der) worden als er een gedeelde leerinfrastructuur is. De casussen maakten zichtbaar dat zelfs een bestuurlijke opdracht of positief besluit niet automatisch betekent dat professionals hun eigen koker en routines (of eiland) verlaten. Reflectie in de leercirkel hielp om dit bespreekbaar te maken en om alternatieven

te verkennen, bijvoorbeeld door mandaat of rollen anders te organiseren. Zo werd duidelijk dat ontwerp niet alleen bruikbaar is bij het verbeteren van dienstverlening, maar strategisch ingezet kan worden zodra het verbonden is aan de structuur en de bredere doelen van de organisatie.

Samenwerken is óók een ontwerpuitdaging

Een publieke ontwerppraktijk kan alleen impact maken als de samenwerking goed is ingericht. Die inrichting is in feite ook een ontwerpvraag – het vraagt gedeelde visie op die samenwerking en om interventies om gewenste samenwerking te realiseren. In dit essay stellen we voor om dat te doen langs de lijn van samenwerkingsprincipes – en geven we concrete tips om die in de praktijk te brengen. Maar elke ontwerpopgave vereist maatwerk en zo ook deze. Laat daarom de hoofdboodschap zijn: richt het bewust in!

In de bijgevoegde tabel vind je de zeven principes, maar ook ruimte om principes toe te voegen. Bespreek in het team wat jullie belangrijk vinden in de samenwerking, en selecteer welke samenwerkingsprincipes je afsprekt en orden de principes in volgorde van belangrijkheid. Probeer vervolgens concreet te maken welk gedrag of welke samenwerkingsvorm de principes in de praktijk brengt.

Als de samenwerking goed is ingericht levert een publieke ontwerppraktijk veel kennis en interventies op. Maar hoe je deze uitkomsten borgt zodat je niet het wiel steeds opnieuw hoeft uit te vinden en impact langer voortduurt dan de duur van een traject, bespreken we in ons essay Borgen. Bovendien kan het fijn zijn de waarde van je traject in een grotere beweging te plaatsen. Wat we daarover hebben geleerd, lees je in ons essay Duiden van Waarde.

Nummer de principes in volgorde van belangrijkheid	Selecteer welke samenwerkingsprincipes je belangrijk vindt als team en voeg naar wens principes toe	Beschrijf hoe je het principe concreet gaat maken in je praktijk
	We maken ruimte om te leren wat werkt.	
	We maken steeds weer expliciet wat we willen bereiken en hoe.	
	We handelen vanuit wat wenselijk is en verhouden ons bewust tot wat haalbaar is.	
	We omarmen de activist, de naïeveling en de scepticus.	
	We brengen allemaal expertise in en hebben allemaal iets te leren.	
	We erkennen dat we een kracht zijn in een grotere beweging en werken inclusief.	
	We werken integraal en zoeken strategisch de lijn.	

Colofon

Essay door: Nynke Tromp en Thijs van Exel en met bijdragen van Renske Bouwknegt, Roselyne van der Heul, Emile Mazerant, Shay Raviv, Elke Wennekers en het programmateam PONT.

Opmaak: Studio van Onna

Een programma van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Dutch Design Foundation, ondersteund door CLICKNL

Dutch Design
Foundation



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

