

Borgen

zes strategieën voor duurzame impact met ontwerp in het publieke domein



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



Voor wie is dit essay interessant?

- Iedereen die wil dat diens aanpak en uitkomsten voor een lange termijn een positief resultaat oplevert.
- In het bijzonder interessant voor beleidsmakers, programmamanagers, projectleiders, ontwerpers en andere professionals die met een ontwerpende aanpak werken aan maatschappelijke vraagstukken.

Dit essay helpt je:

- om te zorgen dat de uitkomsten van jouw ontwerptraject, experiment of programma, niet 'in de la' belanden
- om aan de hand van 6 borgingstrategieën een passende aanpak voor jouw context te bepalen
- om naast concrete uitkomsten zoals ontwikkelde interventies, ook minder tastbare waarden zoals een andere samenwerking en cultuur te borgen

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 optimaal samenwerken.

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

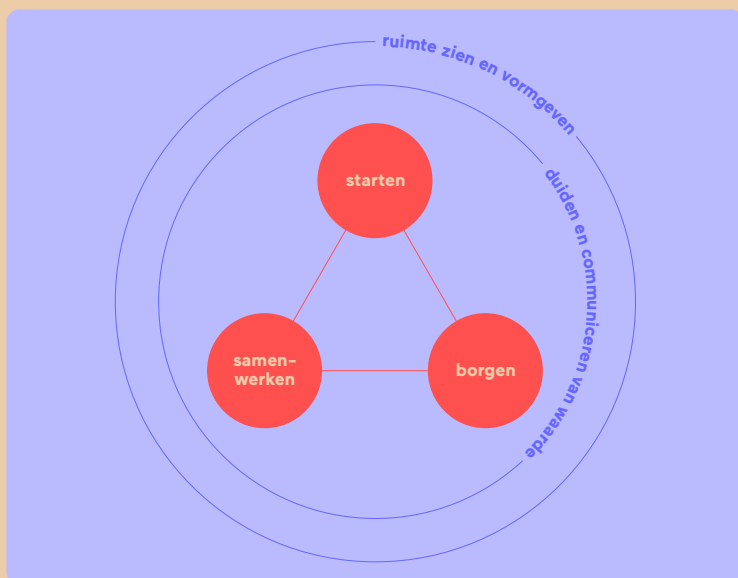
Het programma PONT ontwikkelt praktische kennis over publieke ontwerppraktijk op vijf elementen: **1) starten** met een ontwerpende aanpak in een publieke context, **2) samenwerken** tussen ontwerp- en overheidsprofessionals, **3) borgen** - strategieën voor duurzame impact met ontwerp in het publieke domein, **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 ervaringen vanuit de praktijk en kennis vanuit onderzoek met elkaar verbinden.

Praktische kennis in vijf PONT essays

We kiezen bewust voor deze vorm om onze inzichten te delen. Essay stamt af van het Franse werkwoord 'essayer', wat 'proberen' betekent. We nodigen je dan ook uit om op dit essay te reflecteren, het naar eigen inzicht in te zetten en jouw inzichten met anderen en met ons te delen. Aan het einde van het programma PONT delen we een verrijkte versie van al onze essays.

Wil jij iets meegeven? We horen het graag via:
[linkedin.com/company/de-publieke-ontwerppraktijk](https://www.linkedin.com/company/de-publieke-ontwerppraktijk)
of pont@dutchdesignfoundation.com.



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

Borgen van uitkomsten van een publieke ontwerppraktijk

Publieke ontwerppraktijken brengen beweging. Ze brengen nieuwe werkwijzen en veranderen hoe vraagstukken worden begrepen. In de praktijken die PONT volgt zien we hoe experimenten leiden tot andere vormen van samenwerking, nieuwe taal en onverwachte inzichten. Maar zodra de praktijk eindigt, de financiering stopt of betrokkenen vertrekken, dient zich deze vraag aan: wat beklijft er?

Borging blijkt niet iets waar ontwerppraktijken vanzelfsprekend oog voor hebben. Waar veel aandacht uitgaat naar het ontwikkelen en testen van interventies, blijft het bestendigen daarvan vaak ondergeschikt. Toch wordt juist daar duidelijk wat werkelijk van waarde is. Niet alles hoeft te blijven bestaan, maar wat je wilt borgen vraagt om bewuste keuzes en passende condities.

In dit essay benaderen we borgen als iets veelzijdigs. Op basis van ervaringen uit de ontwerppraktijken die PONT volgt, onderscheiden we zes strategieën die helpen om opbrengsten niet te laten verdampen. We laten zien dat borgen niet gelijk staat aan implementeren, maar raakt aan structuren, leervermogen, eigenaarschap, cultuur en legitimiteit.

Wat bedoelen we eigenlijk met ‘borgen’?

Borgen betekent dat wat in een ontwerppraktijk is ontwikkeld, zó wordt geïntegreerd in bestuur, werkprocessen, professionele houding en organisatiecultuur, dat het onderdeel wordt van het dagelijks handelen én het lerend vermogen van de organisatie.

Borgen gaat niet alleen over het voortzetten van een interventie en de doorwerking van uitkomsten, maar ook over het integreren van een ontwerpende aanpak in:

- de betrokkenheid en sturing vanuit bestuur en management;
- de professionele houding en het handelen van medewerkers;
- routines, processen, methodieken en beleid;
- de cultuur van leren, vragen stellen en verbeteren.

Daarmee verschilt borgen van implementeren of uitrollen. Implementatie gaat over invoeren; borgen gaat over integreren en laten doorwerken. Het begint niet aan het einde van een traject, maar loopt parallel vanaf de start: als proces van eigen maken, verankeren, aanpassen en – waar nodig – ook loslaten.

Borgen van uitkomsten én aanpak

Borgen kan gebeuren door het opbouwen van competenties, rollen of capaciteit binnen organisaties, het overdragen van eigenaarschap, het bewaken van kernwaarden of het veranderen van taalgebruik en begrippen. Borgen is contextgebonden en ontwerpers kunnen bijdragen door ontwerpcompetenties in te zetten, en borgen zien als onderdeel van de ontwerpopgave.

Borgen wordt vaak verward met ‘uitrollen’ of implementeren, maar dat is het niet. Vanuit de ontwerpende aanpak gaat het om het oogsten van lessen en het scheppen van condities waarin interventies kunnen doorwerken en evolueren binnen de complexe realiteit van het publieke domein. In die zin is het een uitkomst én een proces: iets waar je voortdurend (al vanaf de start wellicht) aan werkt én van leert.

Dit essay benadert borgen als zowel het laten doorwerken van inhoudelijke uitkomsten als het verankeren van een ontwerpende aanpak. De borgingsstrategieën die we in dit essay delen, richten zich (soms tegelijkertijd) op beide.

Elementen van borgen

In het praktijkonderzoek van PONT kwam naar voren dat borgen zowel tastbaar (formats, handboeken) als ontastbaar (taal, routines, netwerken) is. In dit essay onderscheiden we daarbij systemische, culturele en relationele dimensies. Die zijn niet los van elkaar te begrijpen. Systemische borgen krijgt vorm in structuren en besluitvorming. Culturele borgen in gedeelde taal, rituelen en betekenissen. De relationele dimensie verbindt deze twee: zonder duurzame verbindingen tussen mensen zijn structuren waardeloos en kunnen culturele aspecten niet ontstaan.

Borgen is relationeel. Het gebeurt niet alleen via verslagen, documenten en notities, maar vooral via mensen en hun verbindingen. Dit is in lijn met het co-evolutionaire model van innovatie in complexe contexten dat beschrijft dat succesvolle innovatie niet alleen afhangt van ‘wat’ is ontworpen (de uitkomsten van het ontwerpproces), maar ook ‘wie’ er bij betrokken zijn, en ‘hoe’ deze betrokkenen samen leren en innoveren.¹

Drie kenmerkende elementen van borgen:

1. Borgen gebeurt continu

- Borgen is geen slotfase, maar een parallelle lijn vanaf het begin
- Implementatie is wel onderdeel van borgen, maar niet hetzelfde

Borgen is een proces van **eigen maken, doorgeven, verankeren én afbouwen**

2. Borgen gaat over materiële én immateriële uitkomsten

- **Materiële opbrengsten** – zoals een toolbox, draaiboek, of een app – lijken op het eerste gezicht eenvoudig te borgen: je kunt ze vastleggen, overdragen en verspreiden. Maar in de ontwerppraktijken werd zichtbaar dat juist de vormgeving van zo’n ‘ding’ bepalend is voor de doorwerking. Een ontworpen artefact kan helpen om een nieuwe werkwijze te verankeren, maar kan ook onbedoeld zorgen dat het gedachteloos wordt ‘ingevuld’ binnen bestaande routines. De uitdaging is dus niet alleen een product maken, maar een product maken dat leren, begeleiding en reflectie blijft oproepen: een “stekelige affordance”. Waarbij ‘affordance’ een eigenschap van een ontwerp is dat aangeeft wat een object kan doen of hoe het gebruikt kan worden. Bijvoorbeeld: een knop nodigt uit om erop te drukken.
- Immateriële **opbrengsten** – zoals gedeelde taal, routines en netwerken – zorgen ervoor dat uitkomsten levend blijven. Taal zorgt voor herkenbaarheid, overdracht en ‘doorvertellen’. Terugkerende reflectiemomenten, vaste check-ins of het expliciet maken wat eerst experimenteel was onderdeel van het dagelijks repertoire. Netwerken vormen daarbij de relationele infrastructuur: mensen die betrokken blijven, kennis delen en elkaar aanspreken op de bedoeling, houden het geleerde levend. Borgen is daarmee niet alleen een kwestie van overdracht, maar ook van onderhoud.
- Naast bovenstaande gaat borgen ook over de **opbrengst van ontwerp-kennis**: overstijgende kennis over hoe je een publieke ontwerppraktijk opzet en hoe je bijvoorbeeld met bewoners en professionals samenwerkt. Juist die ontwerp-kennis is vaak moeilijk te vangen, maar essentieel om als publieke sector én ontwerpveld te kunnen voortbouwen op wat is geleerd.

3. Borgen is vooral relationeel, niet procedureel

- Borgen gebeurt niet uitsluitend via instrumenten als notities, stukken en procedurele handelingen, maar via mensen en netwerken die ermee ‘de boer op gaan’ en zo **aansluiting vinden met de context** waarin je wilt borgen.

1. Van der Bijl-Brouwer, M., Kligyte, G., & Key, T. (2021). A co-evolutionary, transdisciplinary approach to innovation in complex contexts: Improving university well-being, a case study. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 7(4), 565-588.

Waarom is borgen in de publieke context zo taai?

Dat borgen in publieke ontwerppraktijken taai blijkt, is niet omdat men onbekend is met het fenomeen, maar omdat borging zich afspeelt in een politiek-bestuurlijke context met eigen dynamieken. Publieke besluitvorming wordt beïnvloed door politiek momentum, electorale cycli, wisselende prioriteiten en veranderende maatschappelijke gevoeligheden.

Systeemspanning

Daarbij speelt de aard van de uitkomsten van een ontwerpende aanpak ook een rol. Hoe transformatiever de opbrengsten van een ontwerppraktijk zijn en hoe verder zij afstaan van bestaande structuren, routines of belangen, hoe groter de spanning die zij oproepen. Sommige uitkomsten sluiten aan bij het heersende discours en vinden relatief gemakkelijk hun weg. Andere vragen om herverdeling van verantwoordelijkheden, nieuwe werkwijzen of andere maatstaven van succes. Die mate van systeemspanning bepaalt mede hoeveel inzet er nodig is om tot borging te komen, en of dat in een gegeven context überhaupt haalbaar is.

Lerend ritme

Ontwerpende aanpakken brengen daar een eigen dynamiek in mee. Zij vragen om leren, iteratie en een mate van comfort met onzekerheid. In de praktijk ontstaat daardoor regelmatig een spanning tussen verschillende tempo's: aan de ene kant de bestuurlijke behoefte aan duidelijkheid en voortgang, aan de andere kant de behoefte om ruimte te houden voor bijstellen en betekenisgeving. Borgen vraagt om ritme – om terugkerende momenten van reflectie – terwijl publieke besluitvorming vaak samenvalt met momenten van politieke urgentie en zichtbaarheid. In die spanning kan borgen lastig zijn: niet omdat er niets is geleerd, maar omdat het momentum ontbreekt om het geleerde te bestendigen.

Vorbij projecten

Die spanning wordt versterkt door de manier waarop publieke organisaties met complexiteit omgaan. Complexe maatschappelijke vraagstukken worden vaak opgeknipt in projecten, programma's en tijdelijke teams,

ten bate van beheersbaarheid. Ontwerppraktijken sluiten daar deels op aan, maar genereren inzichten en uitkomsten die zich niet eenvoudig laten terugbrengen tot één project of afdeling. Daarmee zien we in de ontwerppraktijken dat er veel energie en aandacht is voor vernieuwing in de experimenteerfase, maar weinig voor de vraag wat er daarna nodig is om die vernieuwing te laten voortbestaan. De praktijk blijft dan bewegen van project naar project, terwijl de condities (eigenaarschap, onderhoud, regelmaat en ritme) voor het duurzaam maken van de positieve uitkomsten ervan onvoldoende worden mee-ontworpen.

Afhankelijk van dragers

Daarbij komt dat borging in de praktijk vaak persoonsafhankelijk is. Ontwerpende aanpakken krijgen vorm via bevlogen professionals die, al dan niet tijdelijk, ruimte maken, verbinden en experimenteren. Zolang zij aanwezig zijn, blijft de ontwerppraktijk leven. Zodra zij vertrekken, verschuift of verdwijnt die ruimte vaak. Wat gebeurt er als de drager wegvalt? Die vraag maakt zichtbaar dat borging niet alleen een inhoudelijke, maar ook een organisatorische en relationele opgave is.

Ontwerp de borging

Tot slot speelt mee dat ontwerpende aanpakken, net als andere, op verandering gerichte methoden, niet vanzelfsprekend onderdeel zijn van de dominante taal en maatstaven binnen publieke organisaties. Wat waardevol is vanuit ontwerp – leren, vertrouwen opbouwen, andere perspectieven zichtbaar maken – laat zich niet altijd eenvoudig vertalen naar cijfers, voortgangsrapportages of beleidsdoelen. In de ontwerppraktijk wordt dit niet alleen als probleem benoemd, maar ook als inzicht: waar formele borging tekortschiet, kunnen relaties, vertrouwen en wederkerigheid het verschil maken. Daarmee wordt duidelijk dat borgen nooit één route volgt. Het kan worden vastgelegd in beleid, rollen en routines, maar het moet ook worden gedragen in gesprekken, relaties en dagelijks handelen. Juist in de wisselwerking tussen formele en informele verankering ontstaat duurzame doorwerking.

Zes strategieën voor borgen

De inzichten uit de ontwerppraktijken laten geen eenduidige aanpak zien voor borging, maar we zien wel terugkerende strategieën: manieren waarop ontwerpers en publieke professionals proberen om waardevolle elementen uit een ontwerpende aanpak te laten doorwerken. Deze strategieën zijn geen stappenplan, maar richtinggevende handelingsperspectieven. Afhankelijk van context, positie en fase zullen ze anders uitpakken – en vaak in combinatie worden toegepast.

In de volgende paragrafen werken we deze strategieën uit. Steeds beschrijven we wat de strategie inhoudt, welke kans deze biedt en wat dit vraagt van de partijen in de publieke ontwerppraktijk.

Strategie 1: Verweven in systemen

Hoe kunnen waardevolle uitkomsten niet ‘projectmatig’ blijven, maar worden geïnstitutionaliseerd?

Als ontwerppraktijken in een publieke context willen (blijven) functioneren, raken zij onvermijdelijk aan bestaande systemen: beleid, rollen, besluitvorming en routines. Een belangrijke vorm van borging bestaat uit het opnemen van concrete uitkomsten in die structuren. Institutionaliseren kan verschillende vormen aannemen: een interventie wordt opgenomen in beleid, een werkwijze wordt onderdeel van een werkproces, een rol wordt geformaliseerd of er wordt structureel budget gereserveerd. Wat eerst tijdelijk en experimenteel was, krijgt dan een vaste plek binnen de organisatie.

Inpassen

Deze integratie hoeft niet gepaard te gaan met een fundamentele verandering van de organisatiecultuur of werkwijze. Een organisatie kan een ontwerpinterventie een plek geven, zonder zelf structureel ontwerpend te werken. Borging is in deze route primair een kwestie van inpassing: zorgen dat een opbrengst bestuurlijk, financieel en organisatorisch wordt ondergebracht.

Rationale verankeren

In de ontwerppraktijken wordt echter zichtbaar dat institutionalisering niet automatisch leidt tot echt betekenisvol ‘doen’ in de praktijk. Draaiboeken, handboeken en formats kun je maken en verspreiden, maar dat zegt nog niks over wat er vervolgens ten goede verandert in de praktijk. Formeel is er dan iets geborgd, maar in het dagelijks handelen verdwijnt de oorspronkelijke bedoeling. De interventie blijft bestaan, maar verliest richting.

Daar ligt een ontwerpopgave. Institutionaliseren vraagt niet alleen om het vastleggen van een product, maar ook om het expliciteren van de onderliggende rationale: waarom is op deze manier gewerkt, welke waarden liggen eraan ten grondslag, en onder welke condities werkt het? Door die rationale zichtbaar te maken en te verbinden aan besluitvorming en uitvoering, kan institutionalisering meer zijn dan een formeel-administratieve kwestie en richtinggevend worden voor het doen.

Bewust prikkelen

Ook de vormgeving van een interventie speelt hierin mee. Het ‘ding’ is niet neutraal: een artefact kan zo ontworpen zijn dat het moeiteloos opgaat in bestaande routines, of zodanig dat het vragen blijft oproepen en uitnodigt tot hernieuwde duiding. Soms vraagt borging om materiële opbrengsten die niet volledig naadloos passen, maar bewust een zekere productieve wrijving behouden – wat we elders ‘stekelige affordances’ noemden. Juist die wrijving kan helpen voorkomen dat een interventie gedachteloos wordt ingepast en haar oorspronkelijke betekenis verliest.

Checkvragen voor jouw borgingsstrategie:

- ☐ Welke uitkomsten van de ontwerppraktijk zijn waardevol om te borgen?
- ☐ Welke bestaande systemen en structuren zijn er waar deze uitkomsten mogelijk een plek kunnen krijgen?
- ☐ Hoe kan je deze uitkomsten bewust vormgeven, zodat ze na borging effectief worden gebruikt?

Casestudie

Plekberaden: een kwestie van eigenaarschap

Het idee achter Plekberaden is krachtig: samen met bewoners de toekomst van een plek verbeelden en bespreken. Veel mensen voelen zich buitengesloten van bestuurlijke besluitvorming en deze participatievorm combineert verbeeldingskracht, langetermijndenken en gezamenlijk ontwerpen, zodat bewoners niet alleen hun stem laten horen, maar ook mede-eigenaarschap kunnen ervaren over hun leefomgeving.

BiSC, provinciale ondersteuningsorganisatie voor bibliotheken in Utrecht, zag in deze artistieke interventie een kans om de maatschappelijke rol van bibliotheken te versterken. De gedachte was dat bibliotheken het Plekberaad lokaal zelf zouden uitvoeren en verankeren in hun aanpak rond participatie en burgerschap. Het traject was daarbij nadrukkelijk bedoeld als een reeks pilots op meerdere locaties. Door samen te experimenteren zouden proces en vorm zich aanpassen aan de context van bibliotheken, met als doel dat zij mede-eigenaar zouden worden van zowel het product als de werkwijze.

In de voorbereidende gesprekken werd echter zichtbaar dat belangrijke randvoorwaarden ontbraken. Bibliotheken hadden beperkte capaciteit om een intensief participatietraject te organiseren, en het bereiken van bewoners die zich juist niet verbonden voelen met instituties lag niet vanzelfsprekend binnen hun bestaande netwerken en werkwijzen. Daardoor voorzagen zij een grotere inspanning dan haalbaar was. Het beoogde mede-eigenaarschap bleek onder deze condities moeilijk realiseerbaar.

Toen er geen Plekberaden tot stand kwamen, werd zichtbaar dat het moeilijkste onderdeel van de interventie (het bereiken en activeren van deze specifieke doelgroep) nog onvoldoende onderdeel was van het gezamenlijke experiment. De interventie bleef daarmee meer een aangeboden concept dan een lokaal ontwikkeld proces.

Deze ervaring laat zien dat institutionaliseren niet automatisch leidt tot borging. Een interventie kan worden gepositioneerd als overdraagbare werkwijze, terwijl de verbinding met het dagelijks handelen en de lokale condities nog onvoldoende is ontwikkeld. Wanneer vorm en implementatie centraal komen te staan, maar de onderliggende bedoeling niet stevig landt in de praktijk, blijft het resultaat kwetsbaar.

De casus maakt zichtbaar dat borging begint vóórdat een interventie wordt uitgerold. Het vraagt om gedeeld eigenaarschap van het vraagstuk, realistische randvoorwaarden en ruimte om de vorm aan te passen aan de context. Zonder die elementen kan institutionalisering leiden tot verstarring in plaats van bestendiging.

Strategie 2: Bouwen aan lerende organisaties

Hoe kan er structureel worden geleerd rondom de opgave?

Een tweede strategie richt zich niet primair op structuren, maar op het vermogen van organisaties om te blijven leren. In de ontwerppraktijken komt het beeld naar voren dat leren vaak hoog op de agenda staat, maar zelden structureel wordt gefaciliteerd. Reflectie gebeurt ad hoc, onder tijdsdruk, of pas aan het einde van een traject – als er alweer nieuwe opgaven lonken.

Leerparadox

Deze spanning wordt in de ontwerppraktijken geduid als een 'leerparadox': leren wordt belangrijk gevonden, maar krijgt geen vaste plek. Dat maakt borging kwetsbaar, omdat inzichten niet worden opgehaald, gedeeld of doorontwikkeld. Tegelijkertijd is dit juist een kans: door leren niet te zien als extra activiteit, maar als onderdeel van het werk, kan borging vorm krijgen via ritme en herhaling.

Rituelen en beslismomenten

Het belang van rituelen komt duidelijk naar voren uit de praktijk: terugkerende momenten waarop wordt stilgestaan bij wat werkt, wat schuurt en wat bijstelling vraagt. In de innovatiepraktijk wordt dit expliciet gemaakt in wat in de Lean Startup-traditie een "pivot or persevere"-besluit wordt genoemd: op basis van verzamelde inzichten wordt bewust gekozen om een koers te wijzigen of juist vast te houden. In een publieke ontwerppraktijk krijgt dit een andere lading. Het gaat minder om marktvalidatie en meer om publieke waarde, legitimiteit en uitvoerbaarheid. Toch is het onderliggende principe vergelijkbaar: om leren te laten bijdragen aan borging, vraagt dat om expliciete momenten waarop wordt besloten wat wordt voortgezet, aangepast of beëindigd. Zonder zulke beslismomenten blijft leren vrijblijvend en ontstaat er geen duidelijke basis waarop opgebouwde kennis kan worden vastgehouden of doorontwikkeld. Deze momenten vragen om minimale structurele condities: tijd, mandaat en een plek in besluitvorming. Zonder die inbedding blijft leren afhankelijk van individuen en incidentele aandacht.

Leerstructuren ontwerpen

Voor ontwerpers betekent deze strategie dat zij niet alleen interventies ontwerpen, maar ook leerstructuren. Ze maken ruimte voor reflectie, helpen taal te geven aan wat is geleerd, en ondersteunen organisaties bij het ontwikkelen van een gedeeld geheugen. Borging ontstaat hier niet doordat iets vastligt, maar doordat het telkens opnieuw kan worden opgepakt en aangepast.

Checkvragen voor jouw borgingsstrategie:

- ☐ Waarover wordt er geleerd binnen de ontwerppraktijk?
- ☐ Welke leerstructuren kan je bedenken, waardoor de organisatie hierover blijft leren?

Strategie 3: Eigenaarschap organiseren

Hoe kan eigenaarschap effectief worden verschoven?

Een derde strategie voor borging is het expliciet organiseren van eigenaarschap. Veel publieke ontwerppraktijken ontwikkelen waarde in co-productie: ontwerpers werken samen met beleidsmakers, uitvoerders en soms ook bewoners of eindgebruikers. Maar juist omdat het werk gezamenlijk ontstaat, is het na afloop niet vanzelfsprekend wie eigenaar is, wie het onderhoudt of doorontwikkelt. Dat maakt de uitkomst van de samenwerking kwetsbaar.

Owner-journeys

Eigenaarschap laat zich zelden ‘overdragen’ als een pakket dat je aan het einde netjes overhandigt. Het verplaatst zich. Soms verschuift het naar de ‘lijn’ (en wordt het onderdeel van de hiërarchische structuur), soms naar een projectleider, soms naar uitvoerders, en soms verdwijnt het simpelweg omdat niemand zich aangesproken voelt. Dat maakt borging kwetsbaar: niet omdat het resultaat niet waardevol is, maar omdat er geen plek is waar die waarde landt.

Juist daar ligt een kans. Als eigenaarschap zich toch beweegt, kan die beweging ook ontworpen worden. Dat begint met het expliciet maken van de vraag: wie is eigenaar van wat – en wanneer? En net als een user-journey, kan een owner-journey in kaart gebracht worden. Niet alleen van het product, maar ook van de werkwijze, de onderliggende principes en het leren dat is opgebouwd. Deze vragen raken aan legitimiteit, mandaat en verantwoordelijkheid. En ze raken aan de vraag of de organisatie bereid is en in staat is om verantwoordelijkheden, middelen en prioriteiten te herschikken. Eigenaarschap betekent niet alleen overnemen, maar ook

investeren en positioneren. Hoe verder een nieuwe werkwijze of uitkomst afstaat van bestaande structuren en routines, hoe meer herverdeling en expliciete keuze er nodig is om haar duurzaam te laten landen.

Langzaam verschuiven

Eigenaarschap verduidelijken betekent daarom ook dat je overdracht niet als slotakkoord benadert, maar als een proces dat vanaf het begin loopt. Dat kan in eenvoudige interventies zitten. Bijvoorbeeld door tijdens een traject al regelmatig te benoemen wie straks welke rol kan spelen, welke onderhoudstaken er ontstaan, en wat daarvoor nodig is aan capaciteit of besluitvorming. Of door een gefaseerde overdracht te organiseren, waarin het eigenaarschap stap voor stap verschuift en er ruimte blijft om te leren en bij te sturen.

Eigenaarschap ontwerpen

Voor professionals in de publieke ontwerppraktijk vraagt dit om ontwerpen voor continuïteit. Dat betekent: tussentijds expliciteren wat er nu eigenlijk ontstaat, en wat een logische ‘landing’ kan zijn binnen de organisatiecontext. Ook betekent het dat zij soms moeten helpen om eigenaarschap bespreekbaar te maken op plekken waar dat ongemakkelijk is, omdat het raakt aan verantwoordelijkheden, middelen en prioriteiten. Borging krijgt hier vorm door eigenaarschap expliciet te maken – niet door het te veronderstellen, maar door het te organiseren.

Checkvragen voor jouw borgingsstrategie:

- ☐ Bij wie moet het eigenaarschap liggen van de uitkomsten van de ontwerppraktijk om deze duurzaam te borgen? (denk aan zowel concrete producten en interventies als onderliggende principes, leerstructuur en werkwijze)
- ☐ Wat kan je doen om ervoor te zorgen dat deze mensen formeel eigenaar worden - en zich eigenaar voelen?

Strategie 4: Borging via taal, routines en cultuur

Hoe kan je strategisch gebruik maken van sociale - en culturele organisatieaspecten?

Waar de eerste strategie zich richt op formele verankering in structuren, gaat deze strategie over iets anders: de culturele en sociale doorwerking van een ontwerppraktijk. Want zelfs wanneer een interventie formeel is opgenomen in beleid of werkprocessen, is dat nog geen garantie dat zij betekenisvol blijft in het dagelijks handelen.

Het belang van doorvertellen

In de onderzochte ontwerppraktijken was zichtbaar dat borging vaak niet strandt op het ontbreken van een product (zoals een rapportage, waarin zaken formeel zijn vastgelegd), maar op het ontbreken van gedeelde taal en herhaling. Wat niet wordt benoemd, besproken en naverteld, verdwijnt – óók als het formeel is vastgelegd. Daarom is het belangrijk om aandacht te hebben voor wie ‘het verhaal’ van jouw ontwerppraktijk vertelt: wie benoemt waarom iets werkt, en waarom het de moeite waard is om vast te houden? Borging blijkt in die zin ook een narratief proces.

Ontwerpen voor gesprek

Ook de vormgeving van een interventie speelt hierin een rol. Een artefact kan zo ontworpen zijn dat het uitnodigt tot routinematig gebruik, of zodanig dat het telkens opnieuw uitnodigt tot gesprek, reflectie en duiding. In dat laatste geval fungeert het niet alleen als instrument, maar als ‘cultureel geheugensteuntje’. In de ontwerppraktijken wordt gesproken over eigenschappen van een interventie die bewust niet volledig opgaan in de bestaande context en daardoor vragen oproepen of het gesprek opnieuw openen.

Ontwerpen voor frictie

Zo’n geheugensteuntje kan verschillende vormen aannemen. Soms is deze discursief: een interventie die dominante aannames zichtbaar maakt en het debat verschuift. In andere gevallen is de frictie inhoudelijk en institutioneel: een aanpak die bestaande logica’s actief bevraagt. Het Bouwdepot (Hetbouwdepot.nl) is daarvan een voorbeeld. Door jongeren onvoorwaardelijke financiële ruimte te geven, schuurt het met gangbare opvattingen rond controle, tegenprestatie en risicobeheersing. Die frictie is kun je zien als onderdeel van het ontwerp. Juist doordat die spanning zichtbaar blijft, blijft ook het gesprek over vertrouwen, verantwoordelijkheid en publieke waarde levend.

Tegelijkertijd werkt de interventie ook gedragsmatig: door jongeren daadwerkelijk onvoorwaardelijke ruimte te geven, worden professionals gedwongen anders te handelen. Niet alleen het gesprek verschuift, maar ook de dagelijkse praktijk. In dat handelen worden nieuwe normen geoefend en herhaald. Borging krijgt hier vorm doordat gedrag verandert en nieuwe routines ontstaan.

Ontwerpen voor betekenis

In de beweging van experiment naar structurele toepassing verandert ook de betekenis van de interventie. Wanneer iets ‘draaiend’ moet worden binnen bestaande structuren bestaat immers het risico dat het wordt gereduceerd tot een uitvoeringsinstrument. De vraag is dan niet alleen hoe je het

georganiseerd krijgt, maar ook hoe de onderliggende principes en waarden herkenbaar en bespreekbaar blijven.

In die zin kan een werk óók de functie van een ritueel hebben: iets dat steeds opnieuw herinnert aan de bedoeling van het werk. Die ‘stekels’ zitten niet alleen in het object of de interventie zelf, maar ook in de taal en betekenisgeving die het oproept. Een goed ontworpen interventie helpt mensen om niet alleen iets te dóen, maar ze ook te laten begrijpen wáárom ze het doen en om daar samen woorden aan te geven.

Borging krijgt hier vorm, doordat betekenisgeven een activiteit is die onderdeel is van het werk. Niet als eenmalige overdracht, maar door herhaling, gesprek en gezamenlijke duiding. Wanneer interventies zo worden ontworpen dat deze vragen blijven oproepen en reflectie uitlokken, kunnen ze richtinggevend blijven, ook wanneer zij onderdeel worden van reguliere structuren.

De betekenis levend houden

Borging via taal en cultuur vraagt daarnaast om ritme. Niet een eenmalige overdracht, maar terugkerende momenten waarop de bedoeling wordt herhaald en geactualiseerd: waarom doen we dit, wat leren we, wat moet worden bijgesteld? Het levend houden van deze rationale vraagt ook een vorm van eigenaarschap. Iemand, of een groep, moet verantwoordelijk zijn voor het onderhouden van de rationale, niet alleen voor het uitvoeren van de interventie.

Vertaalopgave

Dit betekent dat borging ook een vertaalopgave is. Een aanpak hoeft niet volledig te worden omgezet in beleidsjargon, maar moet wel kunnen ‘hechten’ aan de context waarin die terechtkomt. Dat vraagt om een taal die trouw blijft aan de ontwerpende principes en tegelijk begrijpelijk is binnen de organisatie. Borging via taal en cultuur wordt daarmee een praktische strategie: als een aanpak niet wordt naverteld, omdat mensen er geen taal voor hebben, wordt die ook niet voortgezet.

Checkvragen voor jouw borgingsstrategie:

- ☐ Hoe verschillen de taal, routines en cultuur van de ontwerppraktijk zich nu met die van de staande organisatie?
- ☐ Welke strategie werkt het beste om de uitkomsten van de ontwerppraktijk te borgen: aansluiten bij -, bevragen van -, of ingaan tegen de gangbare taal, routines en cultuur van de organisatie?

Casestudie

Agenda Stad: gedeelde taal voor ontwerp in City Deals

Binnen het innovatieprogramma Agenda Stad wordt via City Deals gewerkt aan complexe maatschappelijke opgaven in steden. Met het initiatief Loket Ontwerpkracht heeft Agenda Stad de afgelopen jaren ingezet op het werken met ontwerpkracht binnen City Deals om samenwerking te ondersteunen en ruimte te maken voor leren en experimenteren.

Er zijn verschillende ontwerpinterventies als hulpmiddel ontwikkeld, zoals magazines, handreikingen en ondersteunende tools. In de wetenschap dat hulpmiddelen niet uit zichzelf werken, werden verschillende ervaringen in City Deals opgedaan om van te leren. Enkele belangrijke inzichten waren dat tools soms selectief werden gebruikt of anders werden geïnterpreteerd. In veel gevallen hing dit samen met de dynamiek van de Deal zelf (fase van de deal, tijd, geld, capaciteit), maar ook het bewust willen en kunnen organiseren van ruimte voor ontwerpkracht speelde een rol. In sommige Deals is werken met ontwerpkracht goed ingebed vanaf het begin, daar is dan ook sprake van een georganiseerde en gefinancierde betrokkenheid van een ontwerper of creatief strateeg. Borging blijkt vanzelfsprekend geen kwestie van meer of betere tools. Het vraagt blijvende aandacht en doorzettingsvermogen (naast tijd, geld en capaciteit).

Daarnaast was een belangrijk inzicht dat ontwerpkracht vraagt om gedeelde taal en een herkenbaar narratief. Binnen Agenda Stad circuleerden uiteenlopende ontwerptalen, wat het voor projectleiders en programmamanagers lastig maakte om de waarde van ontwerpen te duiden en te verbinden aan hun praktijk. Ontwerp moest daardoor vooral in de beginjaren steeds opnieuw worden uitgelegd en gelegitimeerd, in plaats van een vanzelfsprekend onderdeel van de samenwerking te worden. Tevens bleek dat het goed inzetten van ontwerpkracht vaak ook een persoonsafhankelijke component heeft.

De ervaringen binnen Agenda Stad maken zichtbaar hoe borging zich in de praktijk stap voor stap ontwikkelt, onder meer via gedeelde taal, narratief en positionering in de werkwijze van City Deals.

Strategie 5: Ambassadeurschap organiseren

Hoe organiseer je een netwerk van 'dragers'?

Een vijfde strategie voor borging richt zich op mensen. Dit komt voort uit concrete observaties uit de praktijk: ontwerpende aanpakken landen uiteindelijk vaak 'in personen'. Denk aan bevlogen trekkers, interne ontwerpers, programmamanagers of beleidsadviseurs die ruimte maken, vertalen, en de rationale levend houden. Hun aanwezigheid en betrokkenheid houdt de ontwerpende aanpak in beweging. De keerzijde: zodra zij van rol wisselen of vertrekken kan het netwerk stilvallen en verdwijnt de aanpak snel uit beeld.

Relationele borging

In de onderzochte ontwerppraktijken zagen we deze kwetsbaarheid expliciet terug. Borging blijkt vaak relationeel: het zit in relaties, in vertrouwen, in 'wie je kent' en in wie het verhaal kan dragen. Vanuit de publieke ontwerppraktijken komt de observatie dat formele structuren op zichzelf niet voldoende zijn als niemand zich er verantwoordelijk voor voelt – of de verantwoordelijkheid neemt. Tegelijkertijd werd duidelijk dat juist het relationele een ingang biedt voor borging. Niet door nog harder te leunen op informele dragers, maar door ambassadeurschap bewust vorm te geven.

Design champions

Daar zit een kans: je kunt ambassadeurschap organiseren. Dat betekent dat je het onderdeel maakt van rollen, mandaten en posities in de organisatie. In de sessie werd gesproken over design champions op strategische plekken: mensen die niet alleen enthousiast zijn, maar ook daadwerkelijk invloed hebben op prioritering, inrichting van processen, en besluitvorming. Ambassadeurschap werkt pas echt als het niet alleen 'positieve energie' is, maar ook een brug vormt naar macht, middelen en routines.

Netwerk van 'dragers'

Ambassadeurschap organiseren kan verschillende vormen aannemen. Soms is het het positioneren van een interne ontwerper die een brugfunctie vervult tussen beleid en uitvoering. Soms is het een programmatische rol waarin iemand eigenaar wordt van het leerproces en de doorontwikkeling, in plaats van alleen van een projectresultaat. Soms is het het organiseren van een netwerk van 'dragers' in meerdere lagen van de organisatie, zodat borging niet in één netwerk (of organisatieonderdeel) gebeurt, maar organisch kan groeien en beter bestand is tegen het wegvallen van individuele dragers.

Ambassadeurschap expliciet maken

Voor ontwerpers vraagt deze strategie dat zij het sociale systeem waarin hun werk landt, door een borgings-bril bekijken en op waarde schatten. Dat betekent: actief zoeken naar bondgenoten, en niet alleen op uitvoerend niveau. Het betekent ook: signaleren waar de echte dragers zitten – niet altijd degene met de titel, maar vaak degene met vertrouwen, ervaring en toegang. En het betekent: ambassadeurschap niet verwarren met 'enthousiaste personen'. Borging via mensen wordt pas duurzaam als de rol expliciet is, gesteund wordt, en verbonden raakt met het systeem waarin die persoon opereert.

Checkvragen voor jouw borgingsstrategie:

- ☐ Welke rollen in de organisatie kunnen op welke manier bijdragen aan het borgen van de ontwerppraktijk?
- ☐ Wat kan de mensen in deze rol motiveren om deze bijdrage te leveren, hoe kan je hier met je ontwerp op inspelen?

Strategie 6: Count what you care for

Hoe kan je alle waardevolle opbrengsten van de ontwerppraktijk expliciet maken?

Een zesde strategie voor borging is het ontwikkelen van nieuwe manieren om waarde zichtbaar en bestuurbaar te maken. In publieke organisaties is veel ingericht op verantwoording: indicatoren, dashboards, voortgangsrapportages, aantallen en oplevermomenten. Die redenering is niet onlogisch, maar raakt soms niet de kern van wat ontwerp werkelijk oplevert. Ontwerp levert vaak niet direct 'meer output', maar verandert taal, relaties, handelingsruimte en probleembegrip. Het is precies dat type opbrengst dat in klassieke verantwoordingskaders gemakkelijk verdwijnt.

Mede-ontwerper van maatstaven

Een kerninzicht uit het praktijkonderzoek is dat borgen om vertrouwen en routine vraagt, maar publieke systemen juist vragen om zichtbaar en meetbaar bewijs. Voor systeemverandering is juist het niet-tastbare en moeilijk meetbare vaak essentieel: een gedeelde taal, een nieuwe routine, een veranderd gesprek, een verbrede samenwerking. Het ontbreekt vaak aan instrumentarium om dergelijke procesopbrengsten serieus te nemen. Dat betekent ook dat ontwerpers zich niet kunnen beperken tot het maken van interventies; zij worden mede-ontwerper van de maatstaven waarmee hun werk zichtbaar en bestuurbaar wordt. Dat vraagt om ontwerpers die niet alleen waarde creëren, maar ook kunnen articuleren wat waarde is en hoe

die zichtbaar kan worden gemaakt. Ook hier geldt: wat je borgt moet niet alleen overdraagbaar zijn, maar ook 'stekelig' genoeg om opnieuw vragen op te roepen.

Andere vormen van bewijs

Er zit een kans in bewust kiezen voor wat je telt: "count what we care for". Niet als romantisch ideaal maar juist als bestuurlijke interventie. Wat je meet en telt bepaalt wat aandacht krijgt, wat als succes geldt, en wat kan groeien. Borging zit hem hier in het gebruiken van de legitimeitskaders in een publieke organisatie om duurzaam te maken wat anders zou verdwijnen. Wanneer alleen meetbaar is wat snel zichtbaar is, dan verdwijnt immers precies datgene wat borging nodig heeft: de geleerde lessen, het opgebouwde vertrouwen, nieuwe relaties en de verandering in manier van werken.

(Ver)tellen

Nieuwe maatstaven ontwikkelen betekent dus niet dat je cijfers overboord gooit, maar dat je naast cijfers ook andere vormen voor bewijsvoering en sturing inzet. Naast tellen ook vertellen: verhalen kunnen daarin een rol spelen, mits ze worden ingezet en gezien als serieuze bron van kennis. Hetzelfde geldt voor reflecties, casuïstiek, persona's, dilemma's en geleerde lessen: als ze gedeeld en onderhouden worden, kunnen ze functioneren als 'bewijs' van doorwerking.

Evaluëren van uitkomst of aanpak

Deze strategie vraagt ook om het durven expliciteren van wat je eigenlijk probeert te borgen. 'Durven', omdat het in onze publieke systemen nog tegendraads is. Gaat het om een interventie die moet blijven bestaan? Of gaat het om een manier van kijken, werken en beslissen? In veel ontwerppraktijken is het tweede minstens zo belangrijk. Dan is het logisch dat je ook andere vormen van evaluatie ontwerpt, die passen bij het type verandering dat je nastreeft.

Verankeren en overdragen

Voor ontwerpers betekent dit dat hun rol niet stopt bij het ontwikkelen van een interventie. Zij spelen ook een rol in het zichtbaar maken van wat het werk oplevert en hoe daarop kan worden voortgebouwd. Dat betekent bijvoorbeeld: samen met opdrachtgevers bepalen wat waardevol is om te volgen, reflecties en lessen vastleggen, en vormen ontwikkelen waarmee ervaringen gedeeld kunnen worden met anderen. Het gaat dus niet alleen om ontwerpen wat je maakt, maar ook om ontwerpen hoe je laat zien wat het oplevert.

Dat vraagt om methodische scherpheid. Ook kwalitatieve opbrengsten – zoals veranderde samenwerking, nieuw handelingsperspectief of verschoven probleembegrip – kunnen onderbouwd worden, mits helder is hoe inzichten zijn verzameld, welke aannames zijn gedaan en waar de grenzen liggen van wat je kunt zeggen. Bewijs ontstaat daarbij zelden in één project. Het groeit vaak in de opeenvolging van experimenten en toepassingen, waarin patronen zichtbaar worden.

Borging vraagt daarom niet alleen om andere maatstaven, maar ook om aandacht voor hoe ontwerpers hun kennis vastleggen en overdraagbaar maken. Door werkwijzen, keuzes en lessen expliciet te documenteren en te delen, wordt het voor anderen mogelijk om verder te bouwen op wat is ontwikkeld. Zo wordt borging niet alleen het voortbestaan van een interventie, maar ook het doorgeven van vakmanschap.

Checkvragen voor jouw borgingsstrategie:

- ☐ Wat wil je dat blijft bestaan of groeit en hoe maak je dat zichtbaar?
- ☐ Welke vormen van bewijs passen daarbij (bijvoorbeeld cijfers, verhalen, reflecties, casuïstiek, dilemma's of geleerde lessen)?
- ☐ Waar en hoe krijgen deze inzichten een plek in gesprekken en besluitvorming binnen de organisatie?

Tot slot: reflectie en uitnodiging

Borgen laat zich niet vangen in één aanpak. Wat in de ene context werkt, kan in een andere context juist blokkeren. Formele borging (via verantwoordingen, rapportages, etc.) kan zorgen voor continuïteit, maar ook verstarren. Informele borging (via relaties, vertrouwen en wederkerigheid) kan zorgen voor energie en eigenaarschap, maar ook kwetsbaar blijken wanneer dragers vertrekken. Juist daarom helpt het om borgen te zien als een meervoudige opgave: een combinatie van strategieën die samen doorwerking mogelijk maken.

Met dit essay proberen we die meervoudigheid zichtbaar te maken. Door te laten zien dat borgen soms vraagt om systemen en structuren, en soms om taal, ritme, routines en relaties. **Welke vormen van borging zijn in jouw praktijk al sterk aanwezig? En waar zit nog een blinde vlek?** Die vraag gaat niet alleen over wat je doet om te borgen, maar ook over wat je leert over borging: wat werkt in welke context, en waarom.

Tegelijkertijd is borgen ook een keuzevraag. Niet alles hoeft voor altijd te blijven bestaan. Soms is het waardevol om een interventie af te ronden, en juist de lessen mee te nemen. Soms wil je een werkwijze verankeren, maar het product loslaten. Soms is het beter om dat eerder te doen, dan later. Soms wil je doorbouwen op wat er al is in plaats van iets nieuws te doen. **Borgen wordt sterker wanneer je expliciet kiest wat je probeert te laten doorwerken: een oplossing, een manier van werken, een netwerk, een taal – of een combinatie daarvan.** En óók wanneer je duidelijk maakt welke ontwerpknis daarachter schuilgaat: wat je hebt geleerd over het opzetten van een ontwerppraktijk, over samenwerken in een wijk of stad, en over de condities die doorwerking mogelijk maken.

We nodigen ontwerpers, opdrachtgevers en publieke partners uit om borgen vanaf het begin mee te ontwerpen. Niet als extra stap aan het einde, maar als onderdeel van de praktijk: door eigenaarschap expliciet te maken, ritmes van reflectie te organiseren, taal te ontwikkelen die blijft circuleren, en door te tellen wat er werkelijk toe doet. Want pas als waarde kan doorwerken, kan ontwerp ook bijdragen aan duurzame publieke verandering.

Lees en leer verder met PONT op:

depubliekeontwerppraktijk.nl

Colofon

Essay door: Thijs van Exel en Nynke Tromp, met bijdragen van Thomas van Arkel, Neele Kistemaker, Anna Noyons, Femke de Boer en het programmamteam van PONT

Opmaak: Studio van Onna

Je mag dit werk vrij gebruiken

Dit essay is beschikbaar onder de Creative Commons Naamsvermelding – GelijkDelen 4.0 Internationaal licentie (CC BY-SA 4.0). Je mag dit werk vrij kopiëren, verspreiden, aanpassen en gebruiken, ook voor commerciële doeleinden, zolang je PONT als bron vermeldt en eventuele afgeleide werken onder dezelfde licentie beschikbaar stelt.

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

A large, stylized graphic of the word 'PONT' in a bold, sans-serif font, with the letters 'P' and 'O' connected. The letters are white and set against a dark background.

PONT
De Publieke
Ontwerppraktijk