

Essay 4 – versie I

Duiden van waarde

van een ontwerpende aanpak
voor de overheid

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



Voor wie is dit essay interessant?

- Voor ontwerpers die binnen of samen met de overheid werken en de waarde van hun aanpak beter zichtbaar willen maken.
- Voor beleidsmakers, programmamanagers en andere publieke professionals die de ontwerpende aanpak goed beargumenteerd willen inzetten, op hun opgave én binnen hun organisatie.
- Voor leidinggevenden en bestuurders die een ontwerpende aanpak willen verankeren in hun organisatie en daarvoor draagvlak willen opbouwen.

Hoe helpt dit essay jou verder?

De waarde van een ontwerpende aanpak is niet vanzelfsprekend zichtbaar, maar wel te duiden. Dit essay helpt je:

- te begrijpen wat duiden van waarde is en welke spanningen daarbij horen
- onderscheid te maken tussen de algemene waarde van een ontwerpende aanpak en de specifieke waarde voor een concrete beleidspraktijk
- de drie typen waarde te herkennen die een ontwerpende aanpak kan bieden, van uitvoerend tot verbindend
- vijf waarderingsvormen toe te passen om waarde zichtbaar en bespreekbaar te maken in jouw praktijk

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

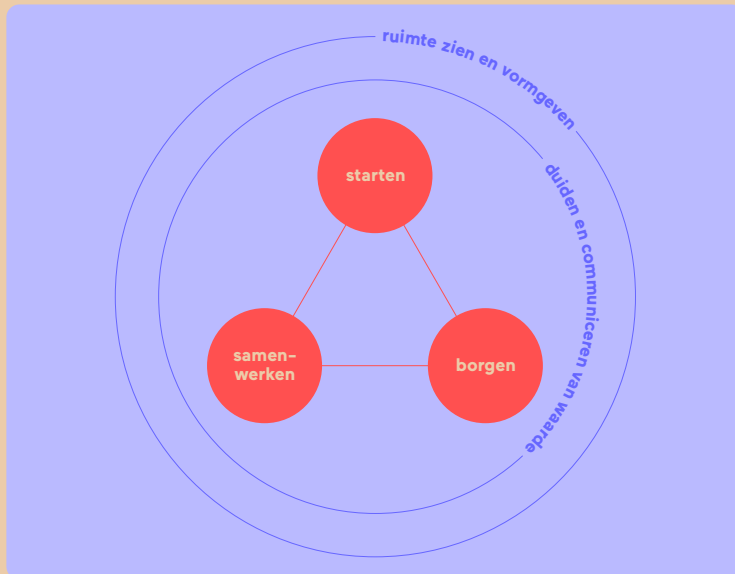
Het programma PONT ontwikkelt praktische kennis over publieke ontwerppraktijk op vijf elementen: **1) starten** met een ontwerpde aanpak in een publieke context, **2) samenwerken** tussen ontwerp- en overheidsprofessionals, **3) borgen** - strategieën voor duurzame impact met ontwerp in het publieke domein, **4) duiden van waarde** van ontwerpde werken aan maatschappelijke opgaven, **5) ruimte zien en vormgeven** voor een ontwerpde 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.

De waarde van een ontwerpde aanpak duiden voor de overheid

Of je nu ontwerper, ambtenaar of beleidsmaker bent: als je niet kunt uitleggen wat een ontwerptraject oplevert, verlies je vroeg of laat de ruimte om het te doen. Toch is dat precies waar veel professionals in een publieke ontwerppraktijk tegenaan lopen. De waarde van een ontwerptraject wordt niet vanzelfsprekend herkend. Collega's of opdrachtgevers haken soms al tijdens het traject af omdat het hen niet duidelijk is waar het naartoe gaat. Of er ontstaan achteraf verschillende opvattingen over wat het had moeten opleveren.

Professionals in een publieke ontwerppraktijk werken vaak aan complexe maatschappelijke vraagstukken waarbij traditionele evaluatiekaders tekortschieten. De waarde van een ontwerpde aanpak laat zich niet altijd goed vangen in meetbare output. Het gaat ook vaak over verandering die zich moeilijk laat kwantificeren, zoals verschoven perspectieven, draagvlak of nieuwe manieren van samenwerken. Zonder expliciete duiding blijft deze waarde vaak onzichtbaar in de organisatie, ontstaat er geen leerproces en kan de bijdrage van ontwerp niet doorwerken naar beleid, strategie of organisatieontwikkeling. Het risico is dat ontwerpinterventies als 'leuk experiment' worden weggezet, terwijl ze fundamentele inzichten opleveren over hoe de overheid anders kan werken. Juist wanneer die inzichten leiden tot verandering van denken en doen, ontstaat de grootste waarde.

In dit essay verkennen we wat het betekent om waarde te duiden, welke spanningen daarbij horen en hoe je daar als professional mee om kunt gaan. We onderscheiden verschillende typen waarde en bijbehorende waarderingsvormen, en geven handvatten om die in de praktijk te brengen.

1. Wat betekent 'waarde duiden'?

Het duiden van waarde is **het expliciet maken, zichtbaar maken en verwoorden van de betekenis, bijdrage en impact** van een ontwerpde aanpak. Dat is in de praktijk niet eenvoudig. Het vraagt om aandacht en acties van alle betrokken partners in een ontwerptraject. Belangrijk is om tijdens het gehele traject oog te hebben voor wat 'waardevol' is en hoe je dat kan overbrengen.

Algemene en specifieke waarde

Veel ambtenaren, beleidsmedewerkers en bestuurders hebben inmiddels een beeld van wat ontwerpers te bieden hebben. Zo is vaak te horen: "ontwerpers maken prototypes, om te testen of iets werkt." Op zich klopt dat, maar het is slechts één aspect van het verhaal. Een ontwerpde aanpak heeft meer te bieden, en wat precies hangt af van de opgave. Daarom is het belangrijk waarde te duiden: *de algemene waarde*, door de veelzijdigheid van de aanpak te benadrukken, en *de specifieke waarde*, door precies te zijn over wat ontwerp kan betekenen binnen een concrete opgave, organisatie of beleidspraktijk.

Structurele spanningen

Het duiden van waarde botst op spanningen die inherent zijn aan het werken in een publieke context. De spanning tussen quick wins en systeemverandering vraagt om het vermogen waarde te duiden op verschillende schaalniveaus tegelijk. Bestuurders en ambtenaren werken in een politieke context waarin zij zich moeten verantwoorden, wat een sterke behoefte creëert aan snel zichtbare resultaten. Ontwerpers richten zich vaak op transformatie en systeemverandering, maar die verandering is traag, subtiel en moeilijk meetbaar. Daardoor krijgt ze binnen de organisatie vaak geen tractie. Dit zijn geen tijdelijke obstakels, maar blijvende fricties die professionals in een publieke ontwerppraktijk moeten leren navigeren.

Daar komt nog iets bij. De waarde van een ontwerpde aanpak wordt vaak pas gezien wanneer er vertrouwen is in ontwerpers, maar dat vertrouwen moet eerst worden opgebouwd. Dit creëert een catch-22: zonder vertrouwen krijg je geen ruimte om waarde te tonen, maar zonder het tonen van waarde bouw je geen vertrouwen op. Er moet daarom ook worden geïnvesteerd in sociale en politieke relaties. Dit relationele werk, het voeren

van gesprekken, het opbouwen van netwerken, het vinden van bondgenoten, is zelf waardevol maar wordt zelden als zodanig erkend. Het wordt gezien als ondersteunend aan het 'echte werk', terwijl het in een publieke context vaak een voorwaarde is voor het slagen van een ontwerpde aanpak.

Praktijkvoorbeeld

Waarde vermenigvuldigen met City Deals XS

Een voorbeeld van een traject waarbij waarde doorlopend werd geduid, is City Deal XS, uitgevoerd door creatief strateeg Jurian Strik (NestWork) in samenwerking met City Deal Dynamische Binnensteden. Bij aanvang werd de waarde van ontwerp hier als volgt geformuleerd: een ontwerpde aanpak helpt ons om klein te beginnen. Bij innovatieprogramma's bestaat de neiging om met zo veel mogelijk organisaties aan zo groot mogelijke vraagstukken te werken. Maar onderlinge afstemming maakt het dan steeds lastiger om samen iets nieuws te proberen, precies waarvoor een City Deal bedoeld is. De initiële waarde van ontwerp was hier dan ook om dat patroon te doorbreken.

Daarom zijn er vier kleine ontwerpprojecten gestart, met vier verschillende ontwerpers en een doorlooptijd van twee maanden. De ontwerpers gaven elk op hun eigen manier invulling aan de centrale opgave: de leefbaarheid van Nederlandse binnensteden verbeteren, die onder doorlopende druk staat. Ambtenaren uit tien steden en drie ministeries werkten mee. De invulling liep uiteen, van strategieën om woonruimte te vinden in de binnenstad (architect Sanne van Manen) tot een grafische vertolking van de stem van stadsactivisten (ontwerper Yuri Veerman).

Gedurende zo'n traject valt er van alles te ontdekken. Voor ontwerpers is een onderzoekende houding vanzelfsprekend; voor ambtenaren is ze vaak nieuw. De waarde zit niet alleen in wat er aan het eind uitrolt: ze wordt gaandeweg herkend, versterkt en gedeeld. Dat vraagt om ambtenaren die bereid zijn mee te ontdekken, die lokale kennis inbrengen en die waarde weten toe te kennen aan de ideeën van ontwerpers. Ambtenaren herkenden in het werk van de ontwerpers mogelijkheden die ze zelf niet hadden kunnen bedenken. Gemeente Hilversum pakte de zoektocht naar woonruimte van Sanne van Manen op en vertaalde die naar de eigen binnenstad. Gemeente Amsterdam herkende in het werk van Yuri Veerman een aanleiding om stadsactivisten een stem te geven in een concrete casus. Zo werd de waarde van ontwerp binnen City Deal XS niet alleen geduid, maar ook vermenigvuldigd.

Elementen van waarde duiden

Wat maakt waarde duiden zo complex?

Een deel van het antwoord zit in de aard van waarde zelf:

Bovendien ontstaat waarde niet alleen in resultaten, maar ook in het proces zelf:

Waarde is meervoudig: ze manifesteert zich op verschillende lagen tegelijk, relationeel (vertrouwen, samenwerking), inhoudelijk (nieuwe inzichten, beter begrip van een vraagstuk), politiek (legitimiteit, draagvlak), organisatorisch (handelingsruimte, nieuwe werkwijzen) en soms ook emotioneel (betekenis, motivatie).

Waarde is contextueel: wat als waardevol wordt beschouwd verschilt per schaal, rol en organisatie. Voor een inwoner kan waarde zitten in ervaren invloed, voor een ambtenaar in hervonden professionele ruimte, voor een bestuurder in democratische legitimiteit.

Waarde ontstaat in een proces, niet alleen in resultaten: ontwerpend werken in de publieke context is geen lineair traject met een duidelijk eindpunt, maar een proces van verkennen, experimenteren en leren. De waarde van het proces zelf – de gesprekken, inzichten, nieuwe samenwerkingen – moet expliciet worden gemaakt. Waarde accumuleert onderweg.

Waarde vereist meertaligheid: de publieke context kent verschillende talen: bestuurlijk (politieke urgentie, publiek belang), transitie (systeemverandering, adaptief vermogen), professioneel (vakmanschap, handelingsruimte), beleid (doelrealisatie, verantwoording). Om waarde goed te kunnen duiden moet de waarde in deze talen kunnen worden uitgedrukt.

Waarde duiden in de praktijk brengen

Ben je ontwerper, trekker, samenwerkingspartner of anderszins betrokken bij een publieke ontwerppraktijk, dan zijn dit de aandachtspunten om waarde duiden in de praktijk te brengen:

- Duiden van waarde vraagt **vertaalwerk**: het verbinden van de ontwerpende aanpak aan de waarden waar de overheid voor staat.
- Het **leggen van verbindingen** tussen uitkomsten, betekenis en effect, niet alleen output. Duiden van waarde gaat verder dan ‘wat hebben we opgeleverd?’ maar draait om aandacht besteden aan hoe de ontwerpende aanpak bijdraagt aan publieke waardecreatie.
- Het **zichtbaar maken van veranderingen**: in relaties, houding, gedrag en in perspectief op het vraagstuk. De waarde van de ontwerpende aanpak zit vaak in subtiele maar cruciale verschuivingen die een andere manier van vastlegging vereisen.
- Het **herkennen van waarde tijdens de praktijk** (waarderen-in-actie), niet alleen achteraf. Waarde ontstaat in het ontwerpproces zelf en moet doorlopend tijdens het proces worden geïdentificeerd.

2. Verschillende typen waarde

Een ontwerpende aanpak staat bekend om zijn mensgerichtheid, integratievermogen, verbeeldingskracht en experimenterend karakter. Met name de kerncompetenties van ontwerpers, integreren, reframen, vormgeven en orkestreren¹, blijken van waarde voor de overheid. Maar die waarde is niet voor iedereen vanzelfsprekend, en ze is ook niet overal hetzelfde. Wat een ontwerpende aanpak oplevert hangt af van hoe en waarvoor je haar inzet.

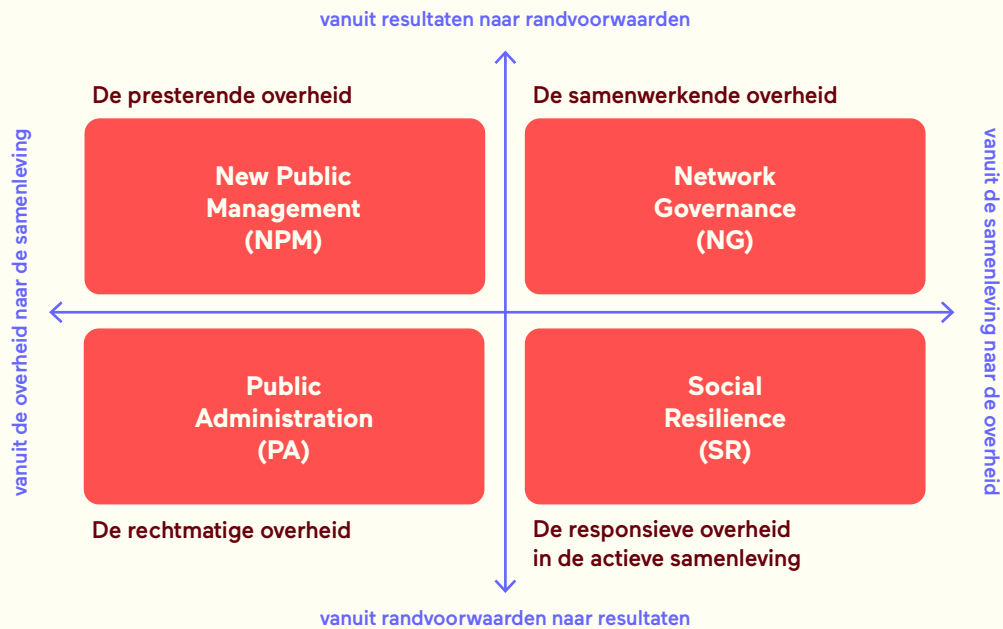
Bij het duiden van waarde is het daarom belangrijk om aandacht te hebben voor twee niveaus. Ten eerste is er de *algemene waarde*: wat een ontwerpende aanpak betekent voor de overheid als geheel, en welke ontwikkeling zij inzet ten aanzien van de samenleving en de complexe opgaven van vandaag. Ten tweede is er de *specifieke waarde* voor een concrete beleidspraktijk, dat wil zeggen het bedenken, uitvoeren en evalueren van plannen van een overheidsorganisatie, niet alleen bij departementen, maar ook bij uitvoeringsorganisaties die naast hun uitvoerende taak een eigen beleidspraktijk hebben.

Algemene duiding van waarde

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur onderscheidt vier perspectieven op overheidssturing en onderstreept het belang van sturing die bij de opgave past (zie figuur 1). Vanuit verschillende paradigma's kan een overheid kiezen voor een route om publieke waarde te realiseren: gericht op concrete resultaten of op de randvoorwaarden daarvoor, gestuurd vanuit eigen doelen of vanuit netwerken in de samenleving. Langs die twee dimensies ontstaan vier typen overheden: de rechtmatige, de presterende, de netwerkende en de responsieve overheid.

Bij complexe opgaven weten we dat de overheid wel een rol heeft, maar vooral moet samenwerken met bedrijven en de samenleving om impact te maken. En we weten dat de complexiteit van de opgave het onmogelijk maakt concrete doelen vooraf te stellen. Complexe opgaven vragen dus om een samenwerkende en responsieve overheid, waarbij beleidsprofessionals actief waarde herkennen en toekennen. Een ontwerpende aanpak biedt daarvoor het repertoire om fundamenteel ‘van buiten naar binnen’ te werken.

1. Van Arkel, T., Tromp, N. e.a. (2025). *De ontwerpende aanpak: vier ontwerpcompetenties. Een handelingsrepertoire voor maatschappelijke vraagstukken.*



Figuur 1: Vier vormen van overheidsturing (Van der Steen e.a., 2014)

Daarnaast is een ontwerpende aanpak toekomstgericht en iteratief. Door te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen en te richten op wat we willen bereiken voor mens en samenleving, biedt de aanpak een proactieve houding. Het vergroot de oplossingsruimte, helpt signalen uit de samenleving op te pikken en voorkomt dat de overheid alleen reactief kan reageren op problemen. Het itererende karakter zorgt ervoor dat je door 'te doen' leert wat werkt, in plaats van eerst maanden te analyseren voor je tot een instrument komt. Zo kunnen langdurige trajecten die alsnog ontoereikende oplossingen opleveren worden voorkomen.

Met andere woorden: het opgavegerichte, toekomstgerichte en lerende karakter van een ontwerpende aanpak kan bijdragen aan de transformatie naar een responsieve, proactieve en wendbare overheid.

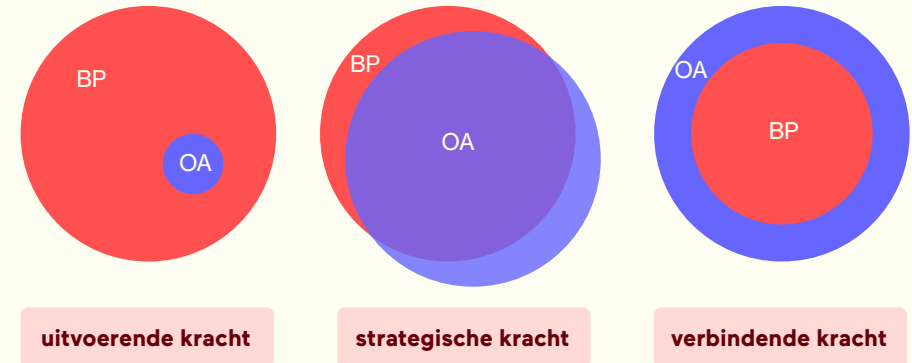
Specifieke duiding van waarde

Binnen een beleidspraktijk kan een ontwerpende aanpak op drie manieren worden ingezet, elk met een eigen type waarde. Belangrijk daarbij: de manieren sluiten elkaar niet uit. In een publieke context kan een ontwerpende aanpak op meerdere manieren tegelijk worden ingezet, en kan waarde dus ook via verschillende wegen worden geduid.

OA = ontwerpende aanpak

BP = beleidspraktijk het bedenken, uitvoeren en evalueren van plannen van een overheids-organisatie. Dat is niet alleen voorbehouden aan departementen. Ook uitvoeringsorganisaties hebben een eigen beleidspraktijk in hoe zij hun taak vormgeven.

Ontwerp als..



**in tabel 1 wordt dit toegelicht*

In de praktijk: drie manieren waarop een ontwerpde aanpak in de beleidspraktijk wordt ingezet.

Type	Ontwerp als uitvoerende kracht	Ontwerp als strategische kracht	Ontwerp als verbindende kracht
Beschrijving	De ontwerpde aanpak wordt instrumenteel ingezet voor een deel van de beleidscyclus. Ontwerp neemt een uitvoerende rol aan.	De ontwerpde aanpak is leidend in de beleidspraktijk en wordt principiële ingezet om van vraagstuk naar beleid en beleidsinstrumenten te komen. Het zet aan tot anders denken over de eigen organisatie en haar rol in het vraagstuk. Ontwerp neemt een strategische rol aan en helpt de organisatie een lerende houding aan te nemen.	Ontwerp is de basis van de praktijk, waarbinnen de beleidspraktijk met andere praktijken is verbonden en transdisciplinair wordt gewerkt aan een opgave. Ontwerp wordt systemisch ingezet: verschillende disciplines gaan voorbij de grenzen van hun eigen kennis om gezamenlijk nieuwe kennis te genereren over het vraagstuk.
Voorbeelden	Contextonderzoek ten behoeve van beleidsontwikkeling, een simulatie ontwikkelen om nieuw beleid te testen, een dienstverlening herontwerpen. Bijvoorbeeld: een gemeente die nieuw parkeerbeleid wil invoeren, laat eerst ontwerpers de wijk ingaan om te begrijpen hoe bewoners de huidige situatie ervaren. De ontwerpers gaan gesprekken aan, observeren en brengen de ervaringen samen in een helder beeld dat beleidsmakers direct kunnen gebruiken.	Herontwerp van organisatievisie op burgerparticipatie, herbepaling van de rol van de organisatie in het vraagstuk, ontwikkeling van leerinfrastructuur binnen de organisatie. Bijvoorbeeld: een gemeente merkt dat bewoners nauwelijks aanhaken bij inspraakavonden, maar weet niet goed waarom. In plaats van de avonden anders te organiseren, zet ze ontwerpers in om de vraag fundamenteeler aan te pakken: wat verstaan we eigenlijk onder burgerparticipatie, en sluit onze aanpak nog aan bij hoe bewoners vandaag de dag willen meepraten? Dat leidt niet tot een beter ontworpen avond, maar tot een herziene visie op hoe de gemeente de relatie met de stad wil vormgeven.	Inrichting van multi stakeholder processen, vormgeving van een portfolio aan interventies. Bijvoorbeeld: het vraagstuk van eenzaamheid onder ouderen in een stadswijk. Dat is niet alleen een zorgvraagstuk, een ruimtelijk vraagstuk of een welzijnsvraagstuk, het is alle drie tegelijk. Ontwerpers brengen zorg- woon- en welzijnsprofessionals, samen met gemeenteambtenaren en bewoners. Zo draagt niet één partij de oplossing aan, maar wordt gezamenlijk onderzocht hoe het vraagstuk in elkaar zit. De ontwerpers structureren dat proces: verschillende perspectieven productief met elkaar in gesprek brengen en de opbrengsten vertalen naar een samenhangende aanpak. Zo komen alle betrokkenen tot een portfolio van interventies die elkaar versterken, van een anders ingerichte openbare ruimte tot een nieuw aanbod van de thuiszorg.
Niveau	'Micro' niveau - gaat over variabelen. Je werkt multidisciplinair binnen het bestaande paradigma en structuren van de organisatie.	'Meso' niveau - gaat over mindset. Je werkt interdisciplinair aan een paradigmashift binnen de organisatie en ziet de organisatie als herontwerpbaar.	'Macro' niveau - gaat over structuren. Je werkt transdisciplinair aan een paradigmashift binnen het systeem en helpt nieuwe systeemrelaties te ontwerpen.

tabel 1

De waarde van een ontwerpde aanpak is op elk van de drie manieren verschillend te duiden

Type	Ontwerp als uitvoerende kracht	Ontwerp als strategische kracht	Ontwerp als verbindende kracht
Algemeen: Wat is de waarde van ontwerp?	Een ontwerpde aanpak helpt aan te sluiten bij de leefwereld van mensen door ervaringen, behoeften en gedrag concreet in kaart te brengen. Door onderzoek, prototyping en testen worden abstracte beleidsdoelen vertaald naar interventies die aansluiten bij hoe mensen in de praktijk leven en werken. Dit verhoogt de effectiviteit en legitimiteit van beleid, doordat het aansluit bij de dagelijkse realiteit van burgers en gebruikers.	Een ontwerpde aanpak helpt bij de transformatie van de organisatie door nieuwe perspectieven te introduceren op de eigen rol, werkwijze en relaties met stakeholders. Het faciliteert een leerproces waarbij werknemers aannames kunnen bevragen, experimenteren met nieuwe vormen van organisatie. Het gaat daarbij in essentie om het herontwerpen van de rol en houding van de organisatie ten aanzien van het vraagstuk. Dit leidt tot een adaptieve organisatie die beter kan omgaan met complexe maatschappelijke vraagstukken.	Een ontwerpde aanpak helpt bij de systemische verandering door ontschotting en het samenbrengen van verschillende perspectieven, kennisdomeinen en belangen in een gezamenlijk experimenteerproces. Het transdisciplinaire karakter van dit proces leidt tot bewustwording over onderliggende dynamieken, patronen en structuren die het systeem in stand houden. Zo wordt het mogelijk om op systeemniveau een aanvullend portfolio aan interventies te ontwerpen.
Specifiek: Hoe kan ik die waarde aantonen?	Door in de praktijk te laten zien dat de interventie aansluit bij de leefwereld: via interviews, gebruikerstesten, verhalen, quick wins en zichtbare gedragsveranderingen.	Door te documenteren hoe de werkwijze van medewerkers evolueert en te evalueren hoe het proces bijdraagt aan responsiviteit, innovatie en transitie.	Door betekenisvolle verschuivingen in het systeem zichtbaar te maken: structurele veranderingen (zoals nieuwe financieringsstromen of samenwerkingen) en paradigmaverschuivingen (welke aannames en waarden zijn veranderd).

3. Vijf waarderingsvormen

Weten welk type waarde je ontwerpende aanpak oplevert is één ding. Het ook zichtbaar en bespreekbaar maken is een ander. Daarvoor zijn geen kant-en-klare recepten, maar wel een aantal waarderingsvormen die professionals in een publieke ontwerppraktijk kunnen helpen. Ze zijn toepasbaar voor elk type ontwerppraktijk.

Vorm 1: Gebruik gedeelde taal

Ontwerpers moeten zich kunnen bewegen tussen verschillende talen, afhankelijk van wie ze spreken en wat de situatie vraagt. Dit betekent niet dat je de ontwerpende taal volledig loslaat, maar wel dat je voorbijgaat aan jargon en leert meertalig te communiceren. De 'voertaal' van de praktijk is leidend.

Deze **vier veel voorkomende talen** komen vaak van pas:

- **Publiek managementtaal:** Spreek in termen van beleidsdoelen, politieke agenda's, budgetten en risicobeheersing. Dit helpt om ontwerp te legitimeren binnen bestaande kaders.
- **Transitietaal:** Gebruik begrippen als systeemverandering, kantelmoment, transitiepaden. Dit helpt om gezamenlijk over langetermijnverandering te spreken.
- **Cultuurtaal:** Gebruik beelden, metaforen en verhalen die fascineren en verbeelding aanspreken. Dit maakt abstracte concepten tastbaar.
- **Doe-taal:** laat over experimenteren, leren, itereren en prototypen. Dit nodigt uit tot actie in plaats van alleen analyse.

Hoe zet je dit in?

Bij ontwerp als uitvoerende kracht

Vooral publiek managementtaal en doe-taal: het gaat om concrete deliverables en interventies.

Bij ontwerp als strategische kracht

Transitietaal en cultuurtaal worden belangrijker: je praat over organisatieverandering.

Bij ontwerp als verbindende kracht

Alle talen worden ingezet, maar transitietaal domineert – je faciliteert dialogen tussen verschillende werelden.

Vorm 2: Begin bij de urgentie, niet bij de methode

Pas wanneer duidelijk wordt dat bestaande aanpakken tekortschieten, kan een ontwerpende aanpak worden aangereikt als antwoord. Niet als pitch of methode die je graag wilt toepassen, maar als manier om beweging te brengen in wat vastzit. Zo voorkom je dat ontwerp wordt gezien als iets extra's. Start daarom altijd bij de maatschappelijke of organisatorische urgentie: wat lukt nu niet, waarom lopen we vast, wat dreigt fout te gaan als we niets veranderen? Benoem expliciet waar je je tegen afzet en onderstreep wat het kost om door te gaan op dezelfde voet.

Hoe zet je dit in?

Bij ontwerp als uitvoerende kracht

Speel in op de constatering dat concrete beleidsdoelen niet worden gehaald.

Bij ontwerp als strategische kracht

Speel in op de constatering dat de organisatie vastloopt in routines en dat het gewenste effect uitblijft.

Bij ontwerp als verbindende kracht

Speel in op de constatering dat een systemisch probleem door geen enkele partij alleen kan worden opgelost.

Vorm 3: Duid waarde als leerproces, niet alleen als verantwoording

Waarde kan tijdens het proces worden geïdentificeerd door te focussen op wat er geleerd wordt. Verzamel verhalen en kleine verschuivingen die laten zien waar de beweging zit. Veel organisaties zeggen open te staan voor leren, maar bouwen zelden structureel tijd in om te reflecteren en bij te sturen. Het is daarom van belang leermomenten als mijlpalen in het proces op te nemen en geleerde lessen structureel te documenteren.

Hoe zet je dit in?

Bij ontwerp als uitvoerende kracht

Leer en deel over wat wel of niet werkt in deze specifieke interventie.

Bij ontwerp als strategische kracht

Leer en deel over hoe de manier van werken en denken in de organisatie verandert.

Bij ontwerp als verbindende kracht

Leer en deel over welke nieuwe inzichten over het systeem of het vraagstuk ontstaan tussen de betrokken partijen.

Vorm 4: Laat waarde zien, leg het niet uit

'Show, don't tell': laat waarde zien in plaats van erover te praten. Bijvoorbeeld via werkstukken, prototypes en visualisaties. Focus je hierbij op ervaringsgerichte tussenstappen die laten zien wat een langer traject mogelijk kan maken. Door deze demonstraties ervaren mensen wat een ontwerpende aanpak oplevert, in plaats van dat je het moet uitleggen. Zo zet je ze strategisch in als bruggetjes naar grotere verandering.

Hoe zet je dit in?

Bij ontwerp als uitvoerende kracht

Laat waarde zien met prototypes, praatplaten, customer journeys en simulaties.

Bij ontwerp als strategische kracht

Laat waarde zien met strategische visies, in open sessies, ontwerpateliers of met pilots en proeftuinen.

Bij ontwerp als verbindende kracht

Bijeenkomsten van een community of practice, waarin partijen samen leren en nieuwe verbindingen zichtbaar worden.

Vorm 5: Ontwikkel alternatieve maatstaven

Door alternatieve maatstaven te ontwikkelen die beter aansluiten op de waarde van ontwerp, voorkom je dat die waarde moet worden gevangen in traditionele indicatoren. Denk aan het omzetten van KPI's naar OKR's (objectives and key results), het volgen van gedragsverandering bij stakeholders via outcome mapping, of het verzamelen van verhalen die laten zien wat er veranderd is en waarom dat van belang is via narratieve evaluatie.

Ondanks dat stuurgroepen vragen om cijfers en harde data, is het van belang te tellen wat telt, niet wat makkelijk telbaar is.

Hoe zet je dit in?

Bij ontwerp als uitvoerende kracht

Laat zien dat de interventie aansluit bij de leefwereld van mensen en leidt tot gebruikerstevredenheid of gedragsverandering, aan de hand van bijvoorbeeld interviews, observaties of gebruikerstesten.

Bij ontwerp als strategische kracht

Breng tussentijdse veranderingen in relaties, werkwijzen en denken in kaart aan de hand van bijvoorbeeld outcome mapping² of een leeragenda.

Bij ontwerp als verbindende kracht

Maak verschuivingen in het systeem zichtbaar aan de hand van bijvoorbeeld systeemindicatoren, zoals nieuwe relaties en samenwerkingen, of narratieve evaluatie die laat zien welke aannames en patronen zijn veranderd.

2. Smutylo, T. (2005). *Outcome mapping: A method for tracking behavioural changes in development programs*. ILAC Brief 7. Institutional Learning and Change Initiative.

Praktijkvoorbeeld

Waarde duiden van bajes tot bestuurskamer bij DJI

Van 1 ontwerper naar een ontwerpafdeling met 20 ontwerpers binnen 5 jaar. Hoe kan het dat er ruimte ontstond voor de ontwerpende aanpak van personeelskrapte in gevangenis? Programma De Publieke Ontwerppraktijk (PONT) volgde een jaar lang de ontwerpafdeling van Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI).

In 2021 solliciteerde Nina Timmers tijdens haar zwangerschapsverlof als eerste ontwerper bij DJI. Ze had toen nooit kunnen denken dat het zo zou groeien. Haar motivatie was eenvoudig: als jongeren in detentie mee kunnen ontwerpen aan diensten, dan kan iedereen het. Want zij zitten in een situatie die ze zelf niet hebben gekozen. Ze hebben nog minder keuzevrijheid dan de gemiddelde burger die al weinig inspraak heeft in publieke dienstverlening. Die gedachte leidde onder andere tot het project “Educatief Aanbod Op Kamer”. Daarmee leren jongeren dat een gevangenis niet alleen een plek van straf is, maar ook een plek waar je jezelf kunt ontwikkelen.

De gevangenis van de toekomst ontwerpen

DJI werkt samen met ontwerpers aan de toekomst van gevangenis. In zeven inrichtingen werken ontwerpers nauw samen met medewerkers en gedetineerden. Ze zoeken samen naar oplossingen voor personeelskrapte.

Het project groeide snel onder de vleugels van innovatiemanager Bernd Wondergem, nu zo'n bijna 7 jaar werkzaam bij DJI. In 2024 was Nina de enige ontwerper in dienst, en werkte zij samen met het ontwerp bureau Livework. In 2025 groeit het team onder leiding van Michel Osseweijer. In 2026 is het ontwerp team onderdeel van de nieuwe “Directie Innovatie”. Die directie heeft één doel: impactvolle vernieuwingen die DJI toekomstbestendig maken. De ontwerpende aanpak speelt daarin een sleutelrol.

Stap voor stap de werkdruk verlagen

Vertrouwen staat centraal. Medewerkers hebben het druk en kampen met praktische problemen. Ontwerpers maken ruimte en bedenken oplossingen die de werkdruk verlagen. Zo werd er gewerkt aan meer effectieve inzet van zzp'ers. Een concreet voorbeeld: een plattegrond van een inrichting, zodat nieuwe of tijdelijke medewerkers meteen weten waar ze moeten zijn.

Zo'n kaart helpt, maar lost het grote probleem niet op. Dat roept een terechte vraag op: wat levert dit nou écht op? Er ontstond behoefte om de meerwaarde vroeg concreet te maken, bijvoorbeeld met een business case. Welke ideeën groeien uit tot een groter project, en welke niet?

De ontwerpers lieten zich niet ontmoedigen. Ze bleven waarde leveren op de werkvloer. En ze hielden het grotere plaatje voor ogen: de echte waarde zit in een toegenomen verandervermogen. Meer mensen die durven anders te denken en hun ideeën uit zien komen. Dat schept ruimte voor grotere verandering op de lange termijn. Stakeholders raakten steeds meer enthousiast. Ze zagen de positieve energie op de werkvloer. Ze zagen dat er een beweging op gang kwam. Sponsors zoals de directeur HR droegen dit verhaal verder tot aan de bestuurstafel. Veelgehoorde uitspraak: “Als we doen wat we deden, kregen we wat we kregen.”

Herontwerpen van een systeem

In 2025 werd het personeelstekort steeds urgenter. Staatssecretaris Coenradie sprak over Code Zwart. Het was een systemisch probleem dat niemand alleen kon oplossen. De aanpak moest groter en strategischer. Zo kreeg het project “alternatieve detentieconcepten” meer prioriteit. Denk aan moderne concepten voor gedetineerden met een laag risico, andere invulling van de eerste drie maanden in detentie, of meer gebruik van enkelbanden. Minder werk voor mensen, minder druk op medewerkers. Ontwerpers stimuleren “groter denken” en zoeken naar oplossingen buiten de gebaande paden.

Het project groeide van klein naar groot. Van losse interventies in individuele instellingen naar een hele ontwerpafdeling. Van werken aan het personeelstekort naar nadenken over een fundamentele koerswijziging in de strafrecht keten, van Openbaar Ministerie tot re-integratie.

Ontwerpruimte binnen heel DJI

De rol van de ontwerpers veranderde mee. Maar de basis blijft hetzelfde: vertrouwen tussen ontwerper en medewerker. Want grote woorden over systeemverandering zijn mooi, maar ze moeten landen op de werkvloer. Als daar geen ruimte is voor vernieuwing, verandert er niets.

Een team van twintig ontwerpers binnen de Directie Innovatie, intern en extern, staat klaar. Van bajesvloer tot bestuurskamer. Door anders te denken groot te maken werkt DJI aan personeelsluwer werken. Want minder werk betekent minder werkdruk.

Tot slot: reflectie en uitnodiging

Het duiden van waarde van de ontwerpende aanpak voor de overheid is geen eenmalige uitleg. Het gaat niet alleen om overtuigende pitches of slimme infographics, maar om een voortdurend proces van vertalen, demonstreren en relationeel verbinden. Waarde is meervoudig en verschilt per type ontwerprol, per organisatie en per traject. Ze wordt vaak langzaam zichtbaar, niet in outputindicatoren maar in verschoven mindsets, nieuwe samenwerkingen en structurele veranderingen die tijd nodig hebben om tot bloei te komen..

Dit vraagt veel van professionals in een publieke ontwerppraktijk. Zij moeten leren schakelen tussen talen, van ontwerptaal naar beleids-, transitie- of cultuurtaal, en deze contextgericht inzetten. Ze moeten zich bewust zijn van welk type waarde hun aanpak oplevert en hoe ze dat op verschillende manieren zichtbaar kunnen maken. En ze moeten investeren in relaties, niet alleen met de directe opdrachtgever, maar juist ook in het werven van medestanders die een ontwerpende aanpak kunnen verankeren binnen een organisatie.

Cruciaal is het inzicht dat publieke ontwerpruimte ontstaat door waarde te demonstreren en te laten zien wat een ontwerpende aanpak kan betekenen in een publieke context. Dit vraagt geduld, strategisch positioneren en het vermogen om waarde te duiden op momenten en in vormen die aansluiten bij wat een organisatie of systeem op dat moment nodig heeft.

We sluiten dit essay af met drie vragen die bedoeld zijn om de reflectie te verleggen van 'wat weet ik nu' naar 'wat vraagt dit van mij?'. We nodigen je uit om te reflecteren op:

- Wat vraagt het duiden van waarde concreet van jou?
- Welke medestanders heb je nodig?
- Welke ruimte moet nog worden gemaakt om de waarde van je aanpak te laten doorwerken?

Lees en leer verder met PONT op:

depubliekeontwerppraktijk.nl

Colofon

Essay door: Femke Coops en Nynke Tromp, met bijdragen van Tamas Erkelens, Jurian Strik en Jotte de Koning en het programmateam van PONT

Eindredactie: Marieke L'Ortye

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



PONT
De Publieke
Ontwerppraktijk

The logo for PONT, featuring a stylized graphic of a bridge or structure above the text 'PONT' and 'De Publieke Ontwerppraktijk'.